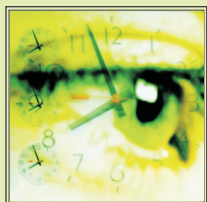


Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (17)/2013

ISSN 1895-5088

Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym na przykładzie importu gazu LNG z Kataru do Polski Nebras Al-Masny

Pierwszy/ostatni kilometr w transporcie Andrzej Dąbek

Zachowania prosumpcyjne polskich konsumentów na rynku produktów żywnościowych Michał Tomasz Hajduk, Tomasz Zalega

Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorstw z sektora MSP Danuta Janczewska

Zarządzanie taborem samochodowym w przedsiębiorstwie – wybrane problemy Jerzy Janczewski

Systemy informatyczne i ich rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez zarządzanie wiedzą Barbara Kamińska, Leszek Zakrzewski

System obronny Polski w okresie międzywojennym Dariusz Telep

Internet a media społecznościowe i wirtualizacja zachowań miejskich w gospodarstwach domowych w Polsce (wyniki badań)
Tomasz Zalega

Osoby dojrzałe w sytuacji bezrobocia – charakterystyka psychologiczna Andrzej Zbonikowski

Prędkość jako element zarządzania ruchem drogowym Daniela Żuk, Zbigniew Janusz Ożdżyński

Gospodarka – Zmiany – Zarządzanie. Sprawozdanie z III Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Sosnowiec, 6.12.2013 r.
Danuta Janczewska



Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (17)/2013

ISSN 1895-5088

**redakcja naukowa:
dr inż. Jerzy Janczewski**

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Redakcja czasopisma

dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk (redaktor naczelny)
dr inż. Jerzy Janczewski (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. Wasyl Marczuk (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki
im. Wasyła Stefanyka w Iwano-Frankowsku)

Redaktor naukowy numeru

dr inż. Jerzy Janczewski

Redaktorzy językowi

dr Anna Fadecka
dr Mirosława Świła-Cheda
mgr Marcin Jaźwiec

Recenzenci

prof. nadzw. dr hab. Bogusław Jagusiak
Wojskowa Akademia Techniczna
prof. nadzw. dr hab. Piotr Solarz
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania 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 2013

ISSN 1895-5088

Wersja elektroniczna jest archiwizacją wydania papierowego,
które jest wersją podstawową czasopisma.
Zachowano numerację stron wersji drukowanej, usuwając strony puste.

Skład DTP Monika Poradecka

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi

90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
tel./fax 0-42 63 15 908
wydawnictwo@ahe.lodz.pl
www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
Nebras Al-Masny Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym na przykładzie importu gazu LNG z Kataru do Polski	11
Andrzej Dąbek Pierwszy/ostatni kilometr w transporcie.....	27
Michał Tomasz Hajduk, Tomasz Zalega Zachowania prosumpcyjne polskich konsumentów na rynku produktów żywnościowych.....	41
Danuta Janczewska Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorstw z sektora MSP.....	63
Jerzy Janczewski Zarządzanie taborem samochodowym w przedsiębiorstwie – wybrane problemy.....	75
Barbara Kamińska, Leszek Zakrzewski Systemy informatyczne i ich rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez zarządzanie wiedzą.....	87
Dariusz Telep System obronny Polski w okresie międzywojennym.....	105
Tomasz Zalega Internet a media społecznościowe i wirtualizacja zachowań miejskich w gospodarstwach domowych w Polsce (wyniki badań)	123

Andrzej Zbonikowski

Osoby dojrzałe w sytuacji bezrobocia – charakterystyka psychologiczna	137
--	------------

Daniela Żuk, Zbigniew Janusz Ożdżyński

Prędkość jako element zarządzania ruchem drogowym.....	147
---	------------

Danuta Janczewska

Gospodarka - Zmiany - Zarządzanie. Sprawozdanie z III Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Sosnowiec 6.12.2013 r., Instytut Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.....	157
---	------------

Contents

Introduction.....	7
Nebras Al-Masny	
Management of energy security on the example of the LNG gas import from Qatar to Poland	11
Andrzej Dąbek	
First/last mile transport.....	27
Michał Tomasz Hajduk, Tomasz Zalega	
Prosumption behaviour of Polish consumers in the food market	41
Danuta Janczewska	
Marketing activities as a part of the logistics strategy of SME's sector..	63
Jerzy Janczewski	
Car fleet management in the enterprise – selected problems.....	75
Barbara Kamińska, Leszek Zakrzewski	
Systems and their role in the management of the company through management knowledge	87
Dariusz Telep	
Polish defense system in the interwar period	105
Tomasz Zalega	
The Internet, the social media and the virtualisation of urban household behaviour in Poland (the results of a survey)	123
Andrzej Zbonikowski	
Mature people in a situation of unemployment – psychological characteristic	137

Daniela Żuk, Zbigniew Janusz Ożdżyński	
Speed as the part of traffic management.....	147
Danuta Janczewska	
<i>Economy - Changes - Management. Report from 3rd International Scientific Conference in Sosnowiec 6.12.2013.</i>	
Institute of Management and Economy High School Humanitas in Sosnowiec & Institute of Entrepreneurship of Main Trade School in Warsaw	157

Wprowadzenie

Oddajemy kolejny, siedemnasty numer czasopisma *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*. Numer ten poświęcony jest: zarządzaniu w gospodarce i w gospodarstwach domowych, zarządzaniu firmą, zarządzaniu w siłach zbrojnych, zarządzaniu zasobami ludzkimi, transportowi i bezpieczeństwu. Szerokie spektrum prezentowanych tematów artykułów pokazuje, jak obszerny jest zakres dziedziny zarządzania oraz jak wiele problemów wymaga jeszcze badań i studiów. Jesteśmy przekonani, że poruszane tu różnorodne problemy współczesnego zarządzania zainteresują zarówno specjalistów, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych.

Numer ten otwiera artykuł Nebrasa Al-Masny'ego pt. *Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym na przykładzie importu gazu LNG z Kataru do Polski*, w którym przedstawiono problematykę zarządzania bezpieczeństwem energetycznym państwa na przykładzie analizy struktury popytu i podaży na gaz ziemny w ostatnich latach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy eksportu gazu LNG z Kataru.

Kolejny artykuł Andrzeja Dąbka pt. *Pierwszy/ostatni kilometr w transporcie* prezentuje uwarunkowania związane z realizacją początkowej i ostatniej fazy w transporcie – pierwszego/ostatniego kilometra. Autor określił specyfikę tych etapów transportu zarówno dla transportu pasażerskiego, jak również towarowego oraz przedstawił wizję przyszłości transportu miejskiego związaną z eliminacją z obszarów zurbanizowanych transportu spalinowego.

Artykuł Michała Tomasza Hajduka i Tomasza Zalegi pt. *Zachowania prosumpcyjne polskich konsumentów na rynku produktów żywnościowych* ma na celu uchwycenie zachowań prosumpcyjnych wśród polskich konsumentów na rynku produktów żywnościowych, określenie ich intensywności oraz identyfikację najistotniejszych czynników wpływających na ich występowanie. Autorzy przedstawiają interesujące wyniki badań własnych, oceniając wpływ czynników kształtujących zachowania rynkowe jednostek.

Danuta Janczewska w artykule *Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorstw z sektora MSP* wyraża pogląd, że zarządzanie przedsiębiorstwem MSP wymaga obecnie jednoczesnego stosowania wielu współczesnych

metod, wśród których marketingowe wsparcie procesów logistycznych jest szczególnie skuteczne i efektywne. Zdaniem autorki marketing powinien stać się zbiorem działań poprzedzających i wspierających procesy logistyczne, a w przedsiębiorstwach MSP realizujących strategie logistyczne niezbędne stanie się traktowanie łączne i kompleksowe zadań działów marketingu i logistyki. Taka sytuacja doprowadzi do powstania nowego zawodu: menedżer marketingu i logistyki.

Jerzy Janczewski w artykule pt. *Zarządzanie taborem samochodowym w przedsiębiorstwie – wybrane problemy* zwraca uwagę na istotę i złożoność procesu zarządzania taborem samochodowym w przedsiębiorstwie, który obejmuje wiele obszarów – począwszy od wyboru środków transportu samochodów, kreowania polityki flotowej, poprzez ustalanie tras, monitorowanie pojazdów, ubezpieczenia, zarządzanie paliwem, ponowne wprowadzenie pojazdów na rynek i wiele innych. Autor uważa, że każdy z tych obszarów jest równie ważny w procesie zarządzania, a ich dokładne rozpoznanie może wpłynąć na wzrost efektywności procesu.

Autorzy Barbara Kamińska i Leszek Zakrzewski w artykule pt. *Systemy informatyczne i ich rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez zarządzanie wiedzą* weryfikują tezę, iż systemy informatyczne są niezbędne do efektywnego kierowania. Wiąże się to z dynamicznym rozwojem zastosowania współczesnej techniki i technologii ICT we wszystkich dziedzinach gospodarczych oraz ze wzrostem szybkości komunikowania się. Autorzy podkreślają rolę systemów ICT w zarządzaniu, a także konieczność ich stosowania dla rozwoju i podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Systemy ICT skutecznie wspomagają zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie nowoczesnego społeczeństwa, gdzie informacja oraz wiedza mają kluczowe znaczenie.

Dariusz Telep w artykule pt. *System obronny Polski w okresie międzywojennym* prezentuje interesujący obraz stosunku władz państwowych II Rzeczypospolitej do rozwoju sytuacji polityczno-militarnej w Europie i podejmowane działania odpowiedzi na zmianę tej sytuacji, zwłaszcza w sferze budowy Sił Zbrojnych. Autor przedstawia kształtowanie struktur organizacyjnych organów kierowania Siłami Zbrojnymi w szczególnych okresach ich rozwoju oraz kompetencje i zadania ważniejszych elementów tych struktur.

Tomasz Zalega w artykule pt. *Internet a media społecznościowe i wirtualizacja zachowań miejskich w gospodarstwach domowych w Polsce (wyniki badań)* podjął się próby uchwycenia nowych trendów konsumenckich, takich jak media społecznościowe i wirtualizacja konsumpcji w zachowaniach miejskich gospodarstw domowych w Polsce. W artykule zostały zaprezentowane metodologia badań oraz opis próby badawczej. W dalszej części autor analizuje dostępność do sieci w polskich gospodarstwach domowych, a następnie w oparciu o wyniki badań własnych dokonuje oceny wpływu wspomnianych dwóch trendów konsumenckich, związanych z rozwojem nowych technologii i upowszechnieniem Internetu, na zachowania nabywcze miejskich gospodarstw domowych w Polsce.

Andrzej Zbonikowski w swoim artykule *Osoby dojrzałe w sytuacji bezrobocia – charakterystyka psychologiczna* przedstawia zarys problematyki związanej z sytu-

acją psychologiczną osób dojrzałych doświadczających utraty pracy. Autor omawia specyfikę rozwoju psychicznego człowieka w okresie średniej dorosłości oraz psychologiczne skutki utraty pracy. Następnie prezentuje cechy psychologiczne osób dojrzałych, których znajomość może być pomocna w procesie radzenia sobie z utratą pracy.

Daniela Żuk i Zbigniew Janusz Ożdżyński w artykule pt. *Prędkość jako element zarządzania ruchem drogowym* omawiają definicję zarządzania ruchem drogowym w kontekście działań mających na celu jak najlepsze wykorzystanie infrastruktury drogowej dla bezpiecznego i efektywnego przemieszczania się osób i towarów. Autorzy przedstawiają problematykę zarządzania prędkością jako kompleks elementów zarządzania ruchem drogowym, które w istotny sposób wpływają na bezpieczeństwo ruchu drogowego.

Ostatnia publikacja zawiera przygotowane przez Danutę Janczewską sprawozdanie z III Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. *Gospodarka – Zmiany – Zarządzanie*, która odbyła się w Sosnowcu 6 grudnia 2013 r. Konferencję zorganizowały Instytut Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu oraz Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Zarządzanie bezpieczeństwem energetycznym na przykładzie importu gazu LNG z Kataru do Polski

Wstęp

We wprowadzeniu autor pragnie zaznaczyć, iż podane w tytule zagadnienie zostało rozpatrzone i ocenione głównie z innowacyjnej perspektywy zarządzania energią w celu dywersyfikacji źródeł i dróg dostaw gazu ziemnego do Polski. Dywersyfikacja dostaw tego surowca wymaga nowoczesnego zarządzania jego obrotem i jest obecnie ważnym czynnikiem dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego państwa, zwłaszcza w sytuacji, gdy własne zasoby gazu pokrywają tylko niewielką część rosnących krajowych potrzeb w tym zakresie.

W przypadku Polski zasadnicze znaczenie dla bezpieczeństwa energetycznego mają dotychczasowe stosunki z Rosją (Gazpromem) związane z importem gazu z Rosji, a mające swoje odniesienia historyczne (RWPG), oraz zbudowana sieć gazociągów. Z tego względu wagi i znaczenia nabierają stosunki z Białorusią i Ukrainą (zob. Pirani, 2007), przez terytoria których przebiegają te rurociągi. W świetle niestabilnej i dynamicznej sytuacji na Ukrainie (Zanuda, 2014) sprawa ta zyskuje na aktualności.

Obecnie wciąż jeszcze zapotrzebowanie Polski na gaz ziemny jest w przeważającym stopniu pokrywane importem z Rosji. W związku z budową gazoportu w Świnoujściu i możliwą dzięki temu dywersyfikacją dostaw gazu Polska zawarła porozumienie z Katarem, największym na świecie eksporterem gazu skroplonego

* Mgr Nebras Al-Masny — analityk ekonomiczny, Ambasada Zjednoczonych Emiratów Arabskich w Polsce.

LNG¹. Katar posiada trzecie co do wielkości zasoby gazu na świecie, po Rosji i Iranie. Warto przy tym zaznaczyć, iż Katar podpisał z Rosją określone porozumienia o współpracy w wydobyciu i eksporcie gazu (zob. Hulbert, 2013).



Rys. 1. Mapa rosyjskich gazociągów do UE

Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:RF_NG_pipestoEU.gif, dostęp: 23.01.2014.

¹ LNG (ang. *Liquefied Natural Gas*) to gaz ziemny w postaci ciekłej o temperaturze poniżej -162°C (temperatura wrzenia metanu, głównego składnika LNG). Podczas skraplania objętość redukuje się 630 razy, dzięki czemu „gęstość energii” skroplonego gazu ziemnego wzrasta. Jedna czwarta gazu ziemnego, którym handluje się na skalę światową, jest transportowana właśnie w tym stanie. Skraplanie gazu ziemnego wiąże się z bardzo dokładnym jego oczyszczeniem z dwutlenku węgla, azotu, propanu-butanu, wilgoci, helu itp. Jest to bardzo czyste paliwo o liczbie oktanowej 130. Po powtórnej zmianie na postać gazową zanieczyszczeń pozostaje bardzo niewiele, gaz jest właściwie całkowicie pozbawiony wilgoci. LNG z uwagi na niską temperaturę wymaga zbiornika kriogenicznego.

W chwili obecnej zdywersyfikowane zaopatrzenie gospodarki polskiej w gaz jest kwestią otwartą oraz skomplikowaną, głównie z powodu zaszłości historycznych i geopolitycznych. Ponadto wciąż nie ma jasnej i jednoznacznej polityki energetycznej państwa dotyczącej kierunków i sposobów importu surowców oraz decyzji, czy importować samodzielnie, czy w ramach wspólnych strategii UE. W tym kontekście dyskutuje się na temat maksymalnego zredukowania dyktatu polityczno-monopolistycznego rosyjskiego Gazpromu i potrzebie zawierania nowych porozumień (kontraktów) z innymi dostawcami gazu, kierującymi się zasadami i regułami wolnego rynku (*Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, 2002; Stańczyk, 1996: 13; Bożyk, 2008).

Perspektywy światowego przemysłu gazowniczego w okresie do 2030 roku opierają się na wzroście wydobycia średnio o 2,3% rocznie, to znaczy z 2442 mld m³/rok w roku 2000 do ok. 4831 mld m³/rok w 2030 roku, co stanowiłoby ok. 25% globalnego zużycia energii (Sprunt, 2006: 24). Gaz stanie się w ten sposób drugim, po ropie naftowej, nośnikiem energii na świecie, spychając węgiel na trzecią pozycję. Zapotrzebowanie na gaz wzrośnie we wszystkich sektorach gospodarki, ale najbardziej w sektorze energetycznym, z 734 mld m³/rok w roku 2000 do 1845 mld m³/rok w 2030 roku.

Wedle szacunków różnych ekspertów największe zasoby ropy naftowej i gazu (poza Rosją) znajdują się w basenie Zatoki Perskiej (Izakowski, 2007). Gospodarka krajów Unii Europejskiej zależy od dostaw tych surowców z zewnątrz: gazu w ponad 60%, ropy – prawie 80% (tab. 3). Stan ten rodzi potrzebę dywersyfikacji dostaw ropy i gazu w celu zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego państw UE. Należy stwierdzić, że dostawy z krajów Zatoki Perskiej wciąż odgrywają zasadniczą rolę w zaspokojeniu zapotrzebowania na nie w większości krajów UE (*International Energy Outlook 2013*).

Uzależnienie państw Unii Europejskiej i Polski od dostaw gazu z Rosji

W Rosji i byłych republikach ZSRR oraz w Azji Środkowej znajdują się największe zbadane i wykorzystywane zasoby gazu na świecie. Obrazuje to tab. 1. Głównym dostawcą gazu ziemnego z Rosji do Polski (i innych krajów Europy Środkowej i Zachodniej) jest firma Gazprom, określana często jako monopolista w tej dziedzinie. Polska należy do grupy krajów europejskich zaliczanych do głównych odbiorców rosyjskiego gazu (tab. 2).

Tabela 1. Państwa posiadające największe zasoby gazu

Największe zasoby gazu (dane w mld m ³)	Najwięksi producenci gazu (dane w mld m ³ w 2012 r.)
Rosja – 44,7	Rosja – 661
Iran – 27,8	USA – 546
Katar – 25,6	Iran – 112
USA – 6,0	Norwegia – 90
Nigeria – 5,3	Arabia Saudyjska – 76
Wenezuela – 5,1	Chiny – 69

Źródło: BP Statistical Review of World Energy 2013, 2013, <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/statistical-review-of-world-energy-2013.html>, dostęp: 23.11.2013.

Tabela 2. Główni odbiorcy rosyjskiego gazu w Europie

Niemcy	36
Ukraina	35
Włochy	22
Francja	14
Białoruś	11
Węgry	9
Czechy	7
Polska	6
Słowacja	6

Źródło: Łakoma, 2006.

Z innych danych wynika, że największymi dostawcami gazu do UE, w tym do Polski, są: Rosja – 31,8%; Norwegia – 28,2%; Algieria – 14,4% i Katar – 8,6% (dane za rok 2010) (Kublik, 2013a). Uwzględniając powyższe i inne jeszcze dane i okoliczności, Komisja Europejska podpisała w marcu 2013 roku tzw. *Mapę drogową współpracy UE–Rosja do 2050 r.* Dokument ten zakłada dalszy rozwój współpracy energetycznej Unii Europejskiej z Rosją, której zwięźceniem ma być stworzenie „paneuropejskiej przestrzeni energetycznej ze zintegrowaną siecią infrastruktury oraz otwartymi przejrzystymi, wydajnymi i konkurencyjnymi rynkami” (Kublik, 2013a).

Kluczowe działania w najbliższej perspektywie do 2020 roku przewidują m.in. wspieranie budowy gazociągów uznanych za projekty leżące w interesie Rosji i UE; zapewnienie stabilnych dostaw rosyjskiego gazu do wybranych klientów w UE na podstawie dotychczasowych i nowych kontraktów, także długoterminowych; promocję rosyjskich inwestycji w unijny sektor gazowy oraz unijnych inwestycji w rosyjską branżę gazową; wymianę informacji o polityce energetycznej poszczególnych państw UE, która może wpłynąć na interesy rosyjskich firm (Kublik, 2013a).

Tabela 3. Uzależnienie państw UE od gazu ziemnego (dane w %)

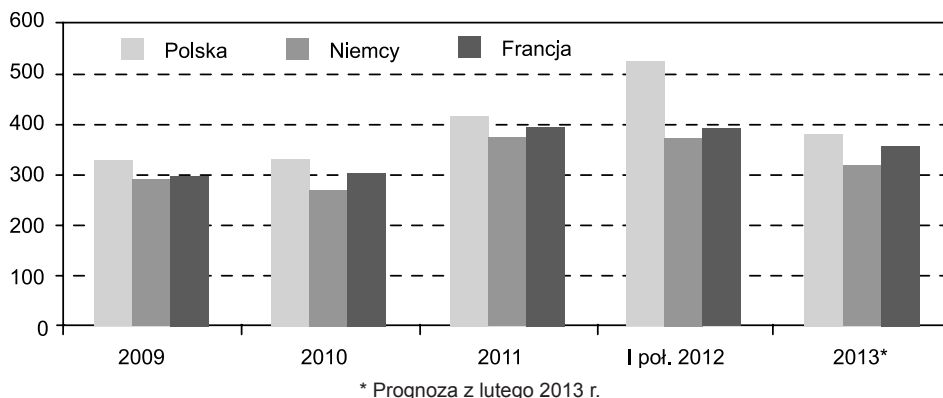
	Energia pierwotna	Gaz ziemny
AUT	14,2	62,5
BEL	0,0	0,0
BUL	10,8	99,5
CYP	0,0	0,0
CZE	18,4	71,9
DEN	0,0	0,0
EST	6,0	100,0
ESP	0,0	0,0
FIN	13,9	100,0
FRA	2,9	16,7
GER	9,7	37,9
GRE	5,7	52,8
HUN	24,9	65,0
ITA	7,4	17,0
LTV	13,2	100,0
LIT	38,8	100,0
LUX	0,0	0,0
MLT	0,0	0,0
NED	3,6	8,1
POL	8,5	63,1
PORT	0,0	0,0
ROM	5,6	17,0
SVK	30,4	98,2
SLO	6,3	56,2
SWE	0,0	0,0
UK	0,0	0,0
IRL	0,0	0,0

Źródło: <http://www.geopolityka.org/analizy/2027-gaz-ziemny-jako-element-bezpieczenstwa-energetyczne-go-unii-europejskiej>, dostęp: 23.01.2014.

Faktyczna realizacja celów i zadań „Mapy” będzie odgrywała ważną rolę w dywersyfikacji dostaw gazu do państw UE. Są to jednak w większości dość odległe terminy, a w ostatnich latach narosło szereg wątpliwości i negatywnych ocen, co powoduje określoną wstrzemięźliwość części państw UE, w tym Polski, co do zakresu i form realizacji tej współpracy. Przypomnijmy tylko krótko, że chodzi głównie o nieporozumienia i negatywne przykłady dotyczące przesyłu gazu rurociągami przez Białoruś i Ukrainę do Polski, Słowacji i Czech. Były przypadki wstrzymywania dostaw gazu do tych (i innych) krajów z powodu konfliktów z Białorusią i Ukra-

iną co do opłat za tranzyt gazu przez ich terytoria i związanych z tym cen gazu kupowanego przez te dwa kraje w Rosji. Kontrowersyjnym problemem okazała się także budowa drugiej nitki gazociągu jamalskiego przebiegającego przez Polskę do Niemiec oraz podmorskiego gazociągu Nord Stream we współpracy z Niemcami (Kublik, 2011a, 2013c; Kuczeński, 2005).

Wiele krytycznych uwag wobec Gazpromu kierowano z Polski z powodu wysokich cen dostarczanego gazu. Poziom cen gazu sprowadzanego z Rosji do Polski, Niemiec i Francji przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Ceny gazu z Rosji dla państw UE

Źródło: Gazprom/Interfax, Wiedomosti, www.izwiestia.ru, dostęp: 23.01.2014.

W sprawie tej Polska szukała nawet pomocy w Komisji Europejskiej. Problem w tym, że nie ma „światowej” ceny gazu. Według Międzynarodowej Agencji Energetyki w USA 1000 m³ gazu kosztuje nieco ponad 100 dol., w Azji ponad 600 dol., a w Europie ok. 350 dol. Gazprom eksportuje większość gazu na podstawie kontraktów długoterminowych, w których ceny gazu są zależne od cen ropy naftowej na świecie. Ponieważ ropa drożeje, to Gazprom podniósł cenę gazu. Zareagowało na to część państw europejskich i zaczęło dokonywać bieżących zakupów (w oparciu o kontrakty typu spot) gazu (głównie skroplonego) z innych krajów, przeważnie z Kataru. To spowodowało, że Gazprom obniżył cenę sprzedawanego gazu (Kublik, 2013b).

Ze względu na wspomnianą już „Mapę”, a także fakt, iż Rosja jest największym dostawcą gazu do UE i nie chce stracić tej pozycji, coraz bardziej uwzględnia ona unijne reguły i wymogi związane z funkcjonowaniem wolnego rynku i konkurencji (Kublik, 2011b).

Zasoby i eksploatacja gazu w krajach Zatoki Perskiej

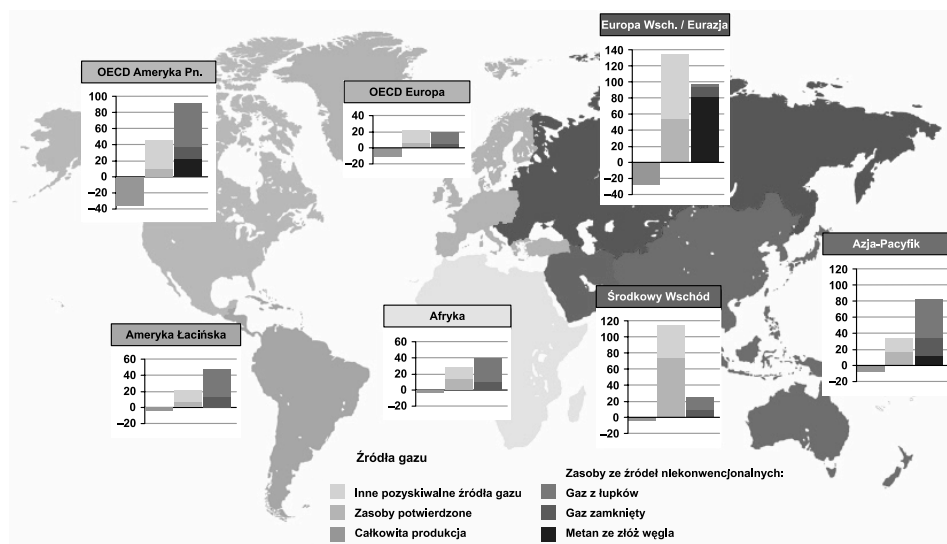
Zatoka Perska pozostaje kluczowym obszarem dla strategicznych interesów wielu państw w układzie globalnym oraz regionalnym, również na poziomie Unii Europejskiej (Łęgowska, 2007: 26–48). W obliczu wzrostu zapotrzebowania na energię zasadniczym celem UE jest wypracowanie wspólnej strategii energetycznej. Przyjęcie takiej polityki przez wszystkie państwa członkowskie UE rodzi jednak szereg zastrzeżeń i wątpliwości. Wynika to po części z historycznych zaszczości integracji europejskiej. Mianowicie kiedy tworzone pierwszą Wspólnotę Węgla i Stali (Traktat Paryski z 1951 r.)², nie definiowano wówczas i nie określano szczegółowych aspektów polityki energetycznej Wspólnot. Dopiero w 1964 roku państwa członkowskie Wspólnot Europejskich podpisały protokół w sprawie rozpoczęcia prac projektowych nad wspólną polityką energetyczną (Doliwa-Klepacki, 1996: 161 i nast.; Ślusarczyk, 2005a i 2005b). Na podstawie tych projektów Rada Ministrów Wspólnot Europejskich przyjęła w 1969 roku wstępne podstawy tej polityki, opierając ją na trzech filarach: zrównoważonym rozwoju, bezpieczeństwie dostaw i konkurencyjności.

Istnieje silny związek pomiędzy dynamiką rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów geograficznych a zapotrzebowaniem na gaz ziemny. Rozmieszczenie zasobów ropy i gazu charakteryzuje się dużą koncentracją głównie w krajach Zatoki Perskiej. W krajach tych wewnętrzne wykorzystanie surowca jest stosunkowo niewielkie, zaś eksport stanowi podstawowe źródło dochodów³.

Wykorzystywanie tych złóż węglowodorów rozpoczęło się pod koniec lat 30. ubiegłego wieku. Dynamiczny rozwój wydobywania nastąpił po II wojnie światowej z udziałem rządów i koncernów Wielkiej Brytanii i USA. Z pewnym opóźnieniem o dostęp do zasobów ropy zaczęła zabiegać Francja (Krajewski, 2013a). Rozpoczął się wyścig tych państw o dominację w kontroli nad tymi zasobami ropy naftowej. W tym wyścigu Amerykanie zdobyli przewagę nad Wielką Brytanią i Francją, m.in. jako zwycięzcy w II wojnie światowej i ze względu na duże zasoby finansowe (Krajewski, 2013b). Z różnych szacunków wynika, że dwie trzecie rezerw węglowodorów na świecie posiadają kraje Zatoki Perskiej (por. *BP Statistical Review of World Energy 2013*, 2013). Przedstawia to rysunek 3.

² Europejska Wspólnota Węgla i Stali to funkcjonująca w latach 1952–2002 ponadnarodowa organizacja gospodarcza, której powstanie zapoczątkowało europejskie procesy integracyjne (zob. więcej Kohnstamm, 2014).

³ Pojęcie Zatoki Perskiej obejmuje obszar Morza Arabskiego, wcinający się między Półwysp Arabski a wybrzeże Iranu. Nazwa tego akwenu pojawiła się już w starożytności, nawiązuje do nazwy Persji (obecnie Iran). Na wniosek rządu Iranu ONZ w 1984 roku przyjęło za oficjalną nazwę tego obszaru „Zatoka Perska”. Nad Zatoką Perską położone są następujące kraje: Zjednoczone Emiraty Arabskie, Arabia Saudyjska, Katar, Bahrain, Kuwejt, Irak i Iran. Pod dnem Zatoki Perskiej i w rejonach nabrzeżnych znajdują się wielkie złoża gazu ziemnego (Szymborski, 1999: 15 i nast.).



Rys. 3. Mapa rezerw gazu ziemnego na świecie

Źródło: http://www.eniscuola.net/assets/5461/gas_resources.jpg, dostęp: 23.01.2014.

Przygotowania w Polsce do importu gazu z Kataru

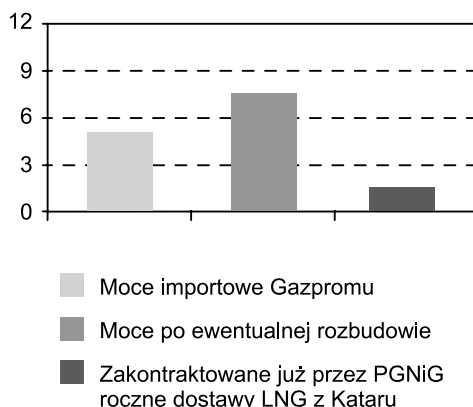
Wszystko to ma istotne znaczenie dla Polski, która buduje terminal LNG w Świnoujściu. Podpisana w 2009 roku umowa Polski z Katarą jest niezwykle ważnym krokiem w kierunku dywersyfikacji dostaw gazu ziemnego. Umowa dotyczy dostawy dla gazoportu w Świnoujściu 1 mln ton LNG rocznie (ok. 1,5 mld m³) przez okres 20 lat od 2014 roku. Szacunkowa średnioroczna wartość kontraktu przy obecnych cenach ropy naftowej wyniesie ok. 550 mln USD (ok. 1,8 mld PLN). Dostawy będą realizowane przez Qatargas przy użyciu statków typu Q-flex, tj. umożliwiających jednorazowo transport ok. 217 000 m³ gazu⁴.

W roku 2012 Polska importowała ponad 11 mld m³ gazu ziemnego. Import ten stanowił ok. 75% krajowego zapotrzebowania na to paliwo (Duszczyk, 2013c). Wydobycie krajowe pokrywało tylko jedną trzecią zapotrzebowania na ten surowiec. Jego zużycie w gospodarce krajowej będzie rosło. Polska znajduje się na czwartym miejscu wśród krajów UE pod względem uzależnienia od dostaw gazu. W prognozach dotyczących wzrostu importu gazu od 2015 roku przewiduje się import LNG, który ma stanowić prawie 17% tego zapotrzebowania (Łakoma, 2010). Do zrealizowania tych planów niezbędne jest zbudowanie odpowiedniej infrastruktury – portu, magazynów i linii przesyłowych. Pierwszy w tej części Europy terminal LNG w Świnoujściu ma zostać uruchomiony w drugiej połowie 2014 roku. Za jego po-

⁴ www.rynek-gazu.cire.pl/st,43,292,tr,37,0,0,0,0,0,terminal-lng.html, dostęp: 23.01.2014.

średnictwem od 2015 roku możliwe będzie dostarczanie ok. 5 mld m³ gazu skroplonego rocznie (Duszczyk, 2013c).

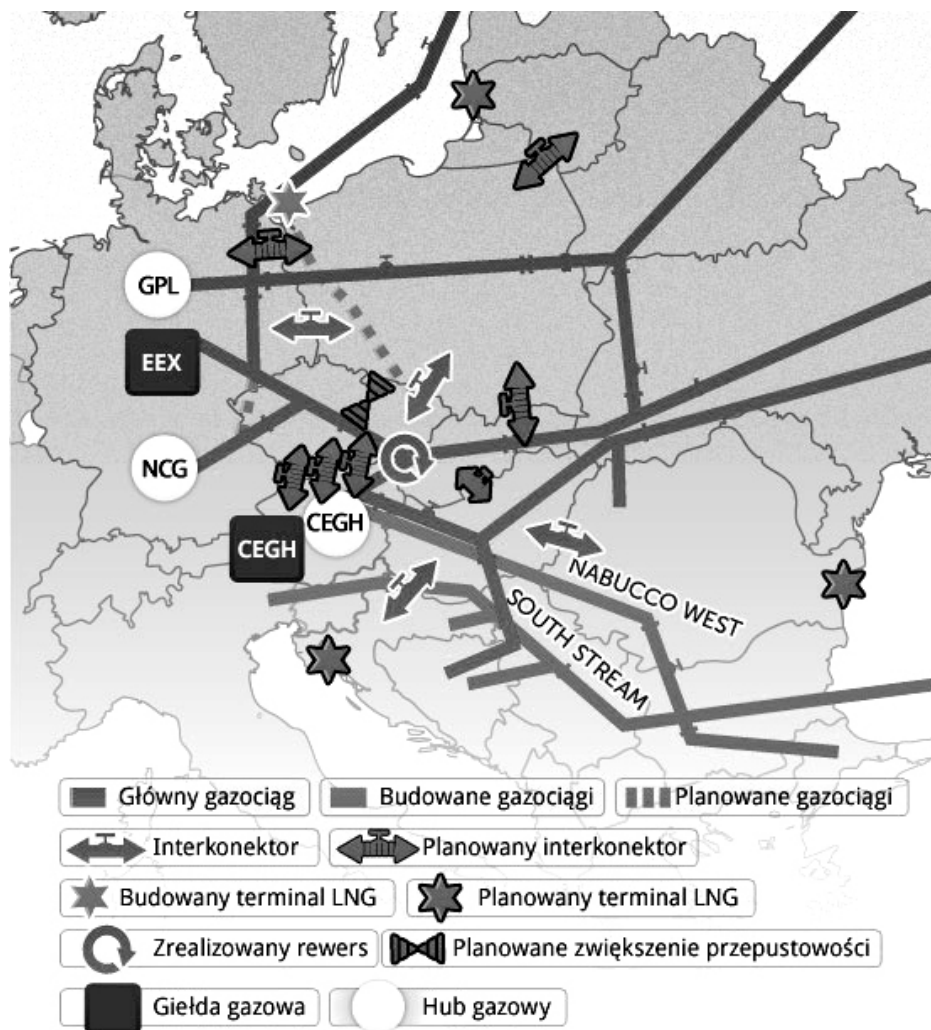
Zaznaczyć jednak należy, że obecnie rynek LNG w Polsce stanowi niewielki ułamek procenta całego rynku gazu. Na światowym rynku handlu gazem stanowi on natomiast ponad 32%. W związku z tym światowym trendem Polska zakłada w perspektywie 15–20 lat wzrost importu LNG, który mógłby zaspokoić nawet 50% zapotrzebowania naszego kraju (Duszczyk, Majszak, 2013). Stan obecny i plany zwiększenia importu LNG do Polski przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Stan obecny i perspektywy wzrostu importu LNG do Polski

Źródło: PLNG, Zajdler Energy Lawyers, UTK, DGP.

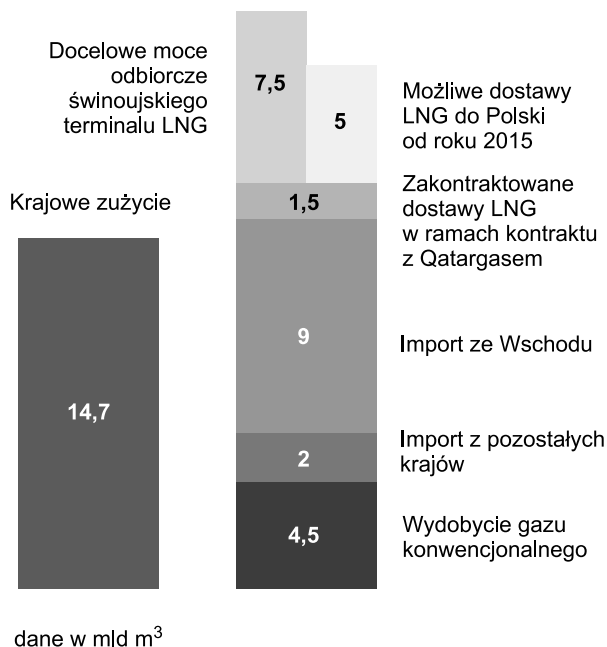
Budowę gazoportu w Świnoujściu i infrastruktury towarzyszącej dofinansowuje UE na sumę prawie 560 mld PLN (*Wywiad z R. Wardzińskim...*, 2013; Furman, 2013). Polska liczy na dalszą pomoc Unii Europejskiej w rozbudowie gazoportu oraz na rozbudowę odpowiednich magazynów, jak też połączeń gazowych i kolejowych (*Wywiad z R. Puliti...*, 2012; Kublik, 2012). Zakłada się m.in. budowę sieci 940 km gazociągów w ramach tzw. korytarza Północ–Południe, którymi LNG byłby dostarczany ze Świnoujścia aż do planowanego gazoportu na chorwackiej wyspie Krk. Sieć ta to 12 gazociągów, których koszt budowy oblicza się na 4,5–5,0 mld euro, z czego 30% ma pochodzić z funduszy unijnych. Ma ona być zbudowana do 2023 roku, co stworzyłoby możliwość przepływu LNG również z południa Europy do Polski i innych krajów UE (Duszczyk, 2013a). Przedstawia to rysunek 5. Uwzględnia się również inne ewentualne rozwiązania dla odbioru LNG dla Polski. Optymistycznie zakłada się, że import LNG zmieni dotychczasową strukturę zapotrzebowania Polski na gaz (por. Duszczyk, 2013b; rys. 6).



GPL – Gaspool, NCG – Net Connect Germany,
EEX – European Energy Exchange, CEGH – Central European Gas Hub

Rys. 5. Trasa korytarza Północ-Południe z budowanym terminalem LNG

Źródło: <http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/biznes/banki-moga-udaremnic-rewolucje-na-rynku-gazu/>, dostęp: 23.01.2014.



Rys. 6. Zmiana zapotrzebowania Polski na gaz

Źródło: www.pgnig.pl/, dostęp: 23.01.2014.

Perspektywy wykorzystania gazu w Polsce

Polski rząd przygotował projekt zmiany niektórych aktów prawnych w sprawie budowy i wykorzystania infrastruktury gazowej oraz odpowiedniej integracji i współpracy firm realizujących te projekty⁵. Gaz ziemny zaczyna odgrywać coraz większą rolę w gospodarce, zwłaszcza w energetyce poszczególnych państw w układzie regionalnym i globalnym. To sprawia, że jego wydobywanie i handel nim mają olbrzymie znaczenie również polityczne. Wpływa to w sposób zasadniczy na polityczną i gospodarczą pozycję państw eksportujących te surowce. Rozpoznane i potwierdzone zasoby gazu ziemnego w świecie powinny wystarczyć na kilkadziesiąt lat. Należy jednak zaznaczyć, że rokowania na odkrycie nowych złóż są wielce korzystne i zasoby perspektywiczne szacowane są jako dwukrotnie wyższe niż potwierdzone (Trzecińska, 2006: 72–96). Gaz ziemny wchodzi w złotą erę, jednak stanie się to faktem tylko wtedy, jeśli znacząca część wielkich światowych złóż gazu niekonwencjonalnego – gazu z łupków, gazu zaciśniętego i metanu ze złóż węgla – okaże się możliwa do wydobycia w sposób opłacalny i akceptowalny z punktu widzenia ochrony środowiska. Istotny wzrost podaży gazu przyniósłby szereg korzyści w postaci większej różnorodności energetycznej i większego bezpieczeństwa dostaw

⁵ www.gazeta-prawna.pl, dostęp: 23.01.2014.

w krajach importujących większość własnego zapotrzebowania na gaz oraz korzyści globalne w postaci obniżenia kosztów energii.

Polityki energetyczne UE i Polski promują technologie wytwarzania energii elektrycznej charakteryzujące się niskim stopniem szkodliwego oddziaływania na środowisko przyrodnicze oraz wysoką sprawnością (nowoczesne bloki gazowo-parowe osiągnęły 60-procentową sprawność wytwarzania energii elektrycznej). Znaczny wpływ na wielkość zapotrzebowania na gaz ziemny w Polsce będzie mieć rozwój inwestycji w energetykę gazową i budowa korytarza Północ–Południe.

W zakresie dywersyfikacji dostaw gazu ziemnego do Polski priorytetami powinny być: dokończenie gazoportu w Świnoujściu, rozbudowa krajowej bazy podziemnych magazynów gazu oraz eksport LNG z Kataru. Jednak wielkość udokumentowanych zasobów gazu ziemnego Federacji Rosyjskiej i uwarunkowania geograficzne sprawiają, że dostawy gazu z tego kierunku będą wciąż odgrywać ważną rolę zarówno dla Polski, jak i dla wielu państw UE. Należy podkreślić, że budowanie przyszłości gazowej Polski na podstawie analizowanych nieprecyzyjnych zasobów gazu w łupkach ilastych byłoby w perspektywie najbliższych lat nieodpowiedzialne.

Zatoka Perska pozostaje kluczowym obszarem dla strategicznych interesów wielu państw w układzie globalnym oraz regionalnym, np. na poziomie Unii Europejskiej. Aby sprostać przewidywanemu zapotrzebowaniu na gaz ziemny, konieczne będzie zwiększenie wydobycia tego surowca w krajach Zatoki Perskiej, głównie w Katarze. Państwa tego regionu łączy wiele podobieństw, są to m.in. wysoki rozwój ekonomiczny, ustrój polityczny, położenie geograficzne, religia, jednolitość językowa wpływająca również na poczucie tożsamości i jedności. Wszystkie są członkami Światowej Organizacji Handlu WTO, co sprawia, że państwa te zmagają się z podobnymi problemami. Muszą poradzić sobie m.in. ze znalezieniem równowagi pomiędzy ochroną lokalnego biznesu a jednoczesnym otwarciem swoich gospodarek na rynki światowe (Klein, 2000).

Podsumowanie

W podsumowaniu treści tego artykułu podkreślenia wymaga rosnące współcześnie znaczenie dywersyfikacji dostaw gazu dla bezpieczeństwa energetycznego państwa. Stwierdzenie to ma szczególne znaczenie dla bezpieczeństwa energetycznego Polski, wciąż jeszcze uzależnionej od dostaw gazu z Rosji. Dlatego też w polityce energetycznej Polski priorytetem staje się sprowadzanie gazu ziemnego LNG z Kataru do budowanego gazoportu w Świnoujściu.

W rozmowie z autorem publikacji w grudniu 2013 roku prezes Gaz-Systemu Jan Chadam podkreślił, że do końca 2014 roku Polska wyda 8 mld złotych na nowoczesną infrastrukturę przesyłową i magazynową. Sam terminal w Świnoujściu będzie kosztował 2,5–3 mld złotych. Główne cele związane z tymi inwestycjami w infrastrukturę to zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego Polski i wyrównanie szans

w konkurencji na unijnym rynku gazu. Gazoport umożliwi dostęp do rynku globalnego, co oznacza, że będziemy mogli kupić gaz w dowolnym miejscu na świecie, nie tylko w Katarze, ale też w Afryce Północnej, w Ameryce Środkowej czy w przyszłości w Stanach Zjednoczonych. A po rozpoczęciu komercyjnej eksploatacji krajowych zasobów gazu łupkowego może on stać się również regionalnym terminalem wysyłającym, co umożliwi dywersyfikację dostaw nośników energii w regionie.

Summary

Management of energy security on the example of the LNG gas import from Qatar to Poland

The article explains the importance of energy security innovative management on the example of the growth in natural gas demand in the last years in Poland and the structure of natural gas supplies considering its import from Qatar. Furthermore, the article takes within the scope of the diversification of natural gas supplies with special focus on building of LNG gas port in Swinoujście were characterised. Next, an attempt to determine the structure of natural gas supplies to Poland in the perspective until 2030 was made. Predicted natural gas supply scale, considering the receipt of this natural resource as LNG from 2014, was related to the forecast of natural gas demand taken from the Poland's Energy Policy until 2030. The increase in the magnitude of the demand for natural gas in the perspective of the next few years will considerably depend on dynamics of the development of investments in the gas power industry.

Keywords: energy security management, natural gas, EU single energy market, innovative economy

Bibliografia

- Bożyk P. (2008), *Determinanty pozycji Rosji w Europie i świecie w okresie długim*, „Ekonomiczno-Informatyczny Kwartalnik Teoretyczny WSE-I”, nr 15.
- BP Statistical Review of World Energy 2013 (2013), www.bp.com, dostęp: 23.01.2014.
- Doliwa-Klepaczki Z. (1996), *Europejska integracja gospodarcza*, Białystok.
- Duszczyk M. (2013a), *Korytarz priorytetem inwestycji polskich*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 19.02.2013.
- Duszczyk M. (2013b), *PGNiG liczy na dodatkowe zyski z LNG*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 7.05.2013.
- Duszczyk M. (2013c), *Bezpieczeństwo energetyczne to kwestia kilku lat*, „Dziennik”, 13.05.2013.

- Duszczyk M., Majczyk K. (2013), *Lawinowo rośnie liczba firm, które chcą zarobić na handlu LNG*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 23.01.2013.
- Furman T. (2013), *Opóźniona budowa gazoportu w Świnoujściu*, „Rzeczpospolita”, 23.01.2013.
- Hulbert M. (2013), *The Vital Relationship: Why Russia needs Qatar (and Qatar could use Russia)*, <http://www.europeanenergyreview.eu/site/pagina.php?id=3607>, dostęp: 23.01.2014.
- International Energy Outlook 2013* (IEO2013), U.S. Energy Information Administration.
- Izakowski L. (2007), *Jeszcze przez wiele lat nafta będzie rządzić światową gospodarką*, „Rzeczpospolita”, 25.07.2007, www.rp.pl, dostęp: 23.01.2014.
- Klein C. (2000), *Joining the global rules-based economy: challenges and opportunities for the GCC*, „Middle East Policy”, Vol. VII, No. 2.
- Kohnstamm M. (2014), *The European Coal and Steel Community*, www.cvce.eu, dostęp: 23.01.2014.
- Krajewski A. (2013a), *Ropa ku chwale imperiów*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 26–28.07.2013.
- Krajewski A. (2013b), *Ropa na zgubę imperiów*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 2–4.08.2013.
- Kublik A. (2011a), *Sposób na tańszy gaz – rewers*, „Gazeta Wyborcza”, 11.10.2011.
- Kublik A. (2011b), *Nalot na Gazprom*, „Gazeta Wyborcza”, 29.11.2011.
- Kublik A. (2012), *Gazoport nabral opóźnienia*, „Gazeta Wyborcza”, 5.10.2012.
- Kublik A. (2013a), *UE do spółki z Gazpromem*, „Gazeta Wyborcza”, 26.03.2013, www.gazeta.pl, dostęp: 23.01.2014.
- Kublik A. (2013b), *Zapłata za gazowy monopol*, „Gazeta Wyborcza”, 28.10.2013.
- Kublik A. (2013c), *Gazprom reality show*, „Gazeta Wyborcza”, 8.04.2013.
- Kuczeński W. (2005), *Jak zbudowaliśmy Nord Stream*, „Gazeta Wyborcza”, 10.04.2005.
- Łakoma A. (2006), *Gazprom znów rozdaje karty*, „Rzeczpospolita”, 5.06.2006, www.rp.pl, dostęp: 23.11.2013.
- Łakoma A. (2010), *Umowa gazowa do 2025?*, „Rzeczpospolita”, 5.10.2010.
- Łęgowska B. (2007), *Polityka naftowa państw arabskich Zatoki Perskiej*, Łódź.
- Pirani S. (2007), *Ukraine's Gas Sector*, The Oxford Institute for Energy Studies, ISBN 978-1-901795-63-9.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego* (2002), oprac. Balcerowicz B., Warszawa.
- Sprunt E.S. (2006), *Natural Gas – Image vs. Reality*, „Journal of Petroleum Technology”, February.
- Stańczyk J. (1996), *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa.
- Szyborski W. (1999), *Zatoka Perska*, Warszawa.
- Ślusarczyk Z. (2005a), *Europejska Wspólnota Węgla i Stali*, „Commentationes”, Zeszyt Naukowy WSM, nr 1.

- Ślusarczyk Z. (2005b), *Europejska Wspólnota Gospodarcza i Euratom (1957–1970)*, „Commentationes”, Zeszyt Naukowy WSM, nr 2.
- Trzcińska B. (2006), *Surowce energetyczne*, [w:] Kuciński K. (red.), *Energia w czasach kryzysu*, Warszawa.
- Wywiad z R. Puliti z Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju – „Gazoport da szanse wyboru” (2012), „Rzeczpospolita”, 5.10.2012.
- Wywiad z R. Wardzińskim, prezesem polskiego LNG – Opóźnienie będzie niewielkie (2013), „Rzeczpospolita”, 1.02.2013.
- Zanuda A. (2014), *Ukraine's failing economy: Who is to blame?*, BBC News, <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-26127210>, dostęp: 23.01.2014.

Wykaz aktów prawnych

Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym (DzU z 2007 r., nr 52, poz. 343).

Pierwszy/ostatni kilometr w transporcie

Wstęp

Transport powszechnie uznawany jest za krwiobieć gospodarki. Towarzyszy cywilizacji we wszystkich fazach jej rozwoju; to transport był decydującym czynnikiem w przełomowych chwilach historii odległej, jak również najnowszej. Sprawność transportu i logistyczne zabezpieczenie miały kluczowy wpływ na wyniki wielu działań wojennych zmieniających bieg historii. Istotą transportu jest przemieszczanie osób i/lub dóbr materialnych z miejsca początkowego do miejsca przeznaczenia. Z transportem nierozłącznie wiążą się: infrastruktura transportu, gałęzie transportu oraz polityka transportowa krajowa (w Polsce cierpimy na jej deficyt) i europejska. Tematyka ta jest szeroko opisywana w literaturze przedmiotu (patrz bibliografia).

W niniejszym opracowaniu autor skoncentrował uwagę na dwóch fazach procesu transportowego:

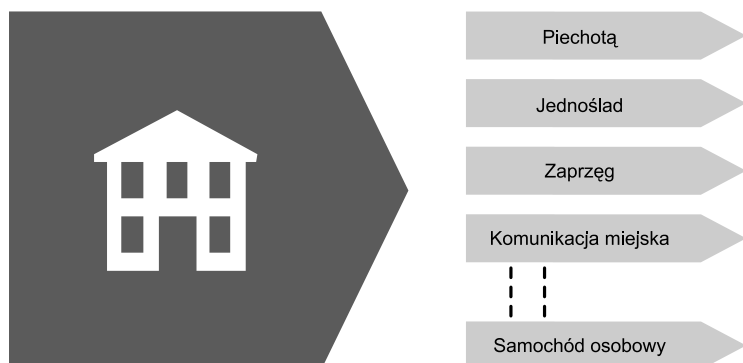
- pierwszym kilometrze – czyli rozpoczęciu podróży pasażerskiej/przewozu towarowego na początkowym środku transportu,
- ostatnim kilometrze – czyli zakończeniu podróży pasażerskiej/przewozu towarowego na ostatnim środku transportu.

Tematyka ta bywa określana terminem „pierwsza mila/ostatnia mila”. Obie fazy są najbardziej odczuwalne przez użytkownika (pasażera, nadawcy/odbiorcy przesyłki towarowej) i znacząco wpływają na jego dalsze decyzje o wyborze usługodawcy.

W transporcie pasażerskim pierwszy kilometr (początek podróży) jest w pełni świadomą decyzją pasażera, podejmowaną najczęściej z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym w sposób zaplanowany. Charakter tego odcinka jest ściśle uzależniony od zaplanowanej odległości podróży, jej charakteru, lokalizacji podróznego (miejsca zamieszkania czy zakwaterowania), oczekiwanego czasu realizacji, wa-

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

runków atmosferycznych, możliwości finansowych podróznego i innych czynników bezpośrednio wpływających na decyzje podróznego (rys. 1).



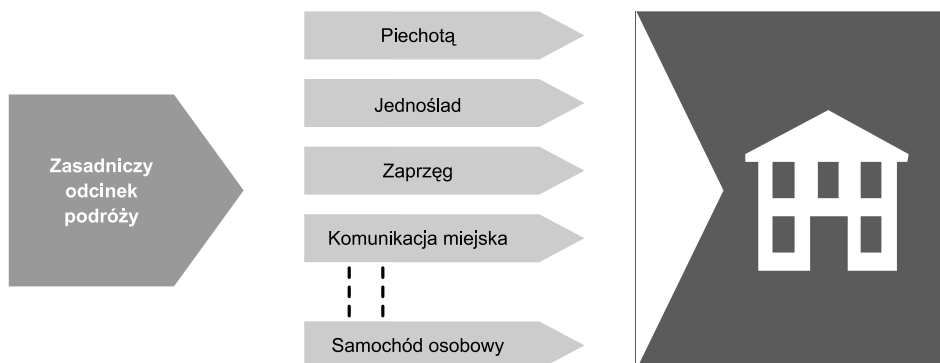
Rys. 1. Pierwszy kilometr w transporcie pasażerskim

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem przewozu pasażerskiego jest odcinek główny/zasadniczy, który w zależności od odległości i gałęzi transportu trwa od kilkunastu minut (np. metro) do kilku dni/tygodni (np. pociąg transkontynentalny). Oczywiście etap zasadniczy może w pewnych okolicznościach znacznie się wydłużyć – jeśli sama podróż jest celem turystycznym (sportowym), wówczas czas jej trwania może być liczony w miesiącach, a nawet latach.

Etap końcowy (ostatni kilometr) jest pochodną całego planu podróży. Sposób jego realizacji zależy (podobnie jak pierwszego kilometra) od lokalizacji miejsca docelowego, oczekiwanego czasu, warunków atmosferycznych, możliwości finansowych oraz innych czynników wpływających na decyzję podróznego. Przebieg tego etapu jest bardziej uwarunkowany bieżącą sytuacją operacyjną podróznego (rys. 2). Podróżny kończący główny etap podróży oczekuje jak najszybszego jej zakończenia i gotów jest zaangażować większe środki finansowe, aby etap ten maksymalnie skrócić (*vide* opuszczający dworzec lotniczy pasażerowie o wysokiej podatności na nieuczciwe praktyki parataksówkarzy). Etap ten jest również wyróżniany w przejazdach jednym środkiem transportu, np. samochodem. Jeśli wówczas ostatni kilometr przypada na niekorzystną porę doby (okres pomiędzy 03.00 a 06.00), to wzrasta ryzyko łącznego wystąpienia u kierowcy znużenia dotychczasowym prowadzeniem pojazdu oraz senności związanej z porą doby (np. po 8 godzinach prowadzenia pojazdu uwaga pogarsza się o 15%, a czas reakcji o 30%).

Niewątpliwie etap ostatniego kilometra trudniej jest zrealizować zgodnie z planem. Na początku tego etapu kumulują się bowiem wszelkie odchylenia czasów realizacji etapów wcześniejszych, co w przypadku korzystania ze środków transportu rozkładowego zmusza do późniejszego rozpoczęcia ostatniego kilometra.

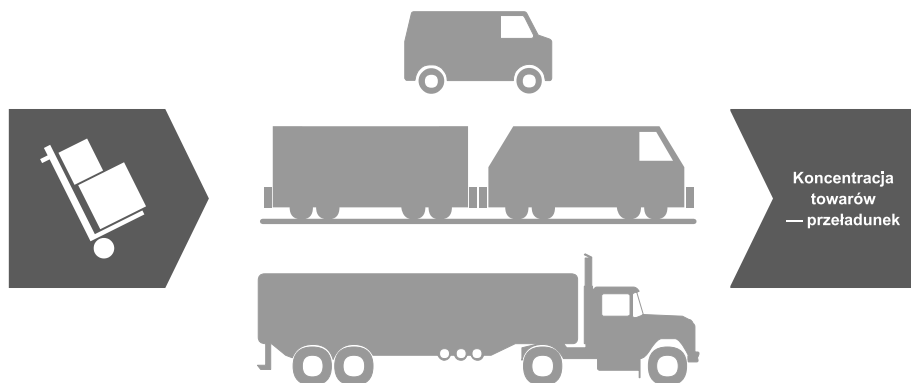


Rys. 2. Ostatni kilometr w transporcie pasażerskim

Źródło: opracowanie własne.

W transporcie towarowym istnieje podobieństwo mechanizmów pierwszego/ostatniego kilometra do transportu pasażerskiego. Tu również przesyłka (podobnie jak pasażer) rozpoczyna swoją podróż najczęściej na środku transportu bliskiego. Etap ten jest z góry zaplanowany i wpisany do dalszych etapów przewozowych.

Etap pierwszego kilometra dla przesyłek towarowych realizowany jest z miejsca podjęcia przesyłki, którym najczęściej jest lokal/magazyn załadowcy/nadawcy przesyłki (rys. 3).



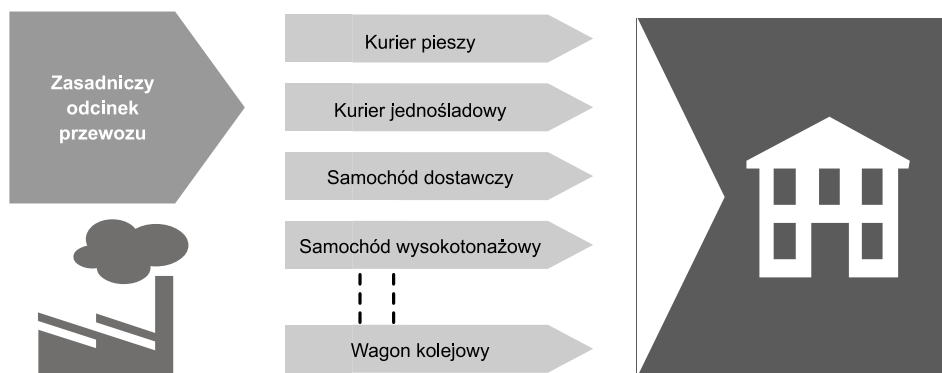
Rys. 3. Pierwszy kilometr w transporcie towarowym

Źródło: opracowanie własne.

Techniczna strona tego etapu jest ściśle uwarunkowana podatnością przesyłki (technicznej, ekonomicznej, fizycznej), odległością docelową, dostępnością różnorodnej infrastruktury transportowej, możliwościami finansowymi zleceniodawcy oraz ustaleniami w zakresie gestii transportowej. Pierwszy kilometr jest również postrzegany przez zleceniodawców usługi pod kątem jakości jej realizacji. Przy usługach reaktywnych (realizowanych w reakcji na poszczególne/indywidualne

zlecenia) im krótszy jest okres oczekiwania na rozpoczęcie realizacji, tym lepsza opinia o usługodawcy i większa szansa na uzyskiwanie kolejnych zleceń. W usługach opartych na harmonogramie współpracy liczy się dotrzymywanie ustalonych terminów odjazdów, tak żeby nie blokować frontu przeładunkowego w miejscu załadunku. Etap pierwszego kilometra jest zatem ściśle uzależniony od charakterystyki zleceń operacyjnych. Im więcej jest zleceń jednorazowych, tym plan działań operacyjnych (podjęć przesyłek) jest bardziej zróżnicowany i musi być na bieżąco modyfikowany.

Ostatni kilometr w transporcie towarowym jest zwieńczeniem całej usługi i z punktu widzenia odbiorcy przesyłki decyduje o jakościowej opinii o usłudze. Techniczna strona tego etapu zależy od analogicznych czynników jak w etapie pierwszego kilometra (podatność transportowa przesyłki, odległość docelowa, infrastruktura transportowa, możliwości finansowe, gestia transportowa). W tym wypadku jednak proces ten jest łatwiej zaplanować i zgodnie z tym planem zrealizować (rys. 4).



Rys. 4. Ostatni kilometr w transporcie towarowym

Źródło: opracowanie własne.

W obsłudze przesyłek drobnych (palety, pakiety, kartony) oba etapy wykonywane są w technologii łączonej przy użyciu taboru samochodowego nisko- bądź średnio-tonażowego. Tak połączony proces nosi nazwę CODI (ang. *Collection-Distribution*) i realizowany jest w godzinach dziennych.

Istota pierwszego/ostatniego kilometra w transporcie pasażerskim i towarowym nie różni się zasadniczo w swoich założeniach. Zarówno w podróżach pasażerskich, jak i przewozach towarowych mechanizmy są analogiczne. Jeśli zastosowana technologia podróży/przewozu obejmuje jeden środek transportu (podróż lub przewóz bezpośredni), wówczas pierwszy/ostatni kilometr wyróżniany jest umownie, głównie z punktu widzenia oceny jakościowej. Jeśli natomiast zastosowana jest technologia podróży zbiorowych/przewozów zbiorowych, wówczas w obu sytuacjach konieczne jest w ramach pierwszego/ostatniego kilometra zastosowanie odpowiednio agregacji/deagregacji potoku pasażerskiego czy przesyłek.

Uwarunkowania transportu pasażerskiego

W transporcie pasażerskim organizacja pierwszego/ostatniego kilometra zależy ściśle od dostępności infrastruktury transportowej oraz natężenia potoków pasażerskich. Czynniki te mają decydujący wpływ na sposób obsługi i zaangażowanie niezbędnych zasobów.

Niewielkie potoki pasażerskie obsługiwane są według zasady logistycznego odroczenia, nawet ze sporym nakładem dodatkowego czasu oczekiwania przez podróżnych. Infrastruktura transportowa wraz ze środkami transportu jest standardowa, bez specjalnych usprawnień. Podróżny po pokonaniu pierwszego etapu (pierwszego kilometra) musi być przygotowany na konieczność dłuższego oczekiwania w punkcie przesiadkowym. Podobnie ostatni odcinek wynika ze standardowego rozkładu jazdy skomunikowanego z odcinkiem zasadniczym. Jeśli jednak całość podróży realizowana jest jednym środkiem transportu (np. samochodem), wówczas zarówno pierwszy, jak i ostatni kilometr wtapiają się w odcinek główny. Opłacalność ekonomiczna podróży bezpośredniej jest uwarunkowana wielkością najmniejszego potoku zorganizowanego (np. przejazdu rodzinne). W tabeli 1 zestawiono porównanie kosztów podróży na przykładową odległość 400 km z założeniem średnich kosztów podróży samochodem w wysokości 0,8 PLN/km (kolumna b).

**Tabela 1. Porównanie modelowych decyzji kosztowych:
komunikacja zbiorowa vs. indywidualna samochodowa (koszty w PLN)**

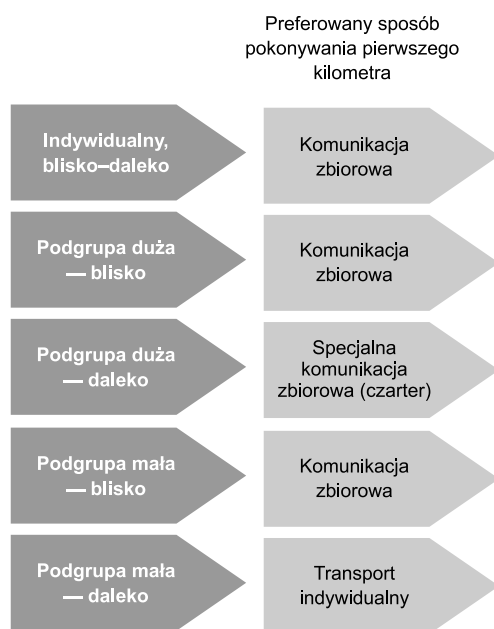
Liczność podgrupy podróżnych	Koszt podgrupy (PLN)	Zakładany koszt komunikacji zbiorowej pierwszego i ostatniego odcinka	Sugerowany koszt komunikacji zbiorowej (autobus/kolej) na odcinku zasadniczym	Razem $e = c + d$
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i> (PLN/podgrupa)	<i>d</i> (PLN/podgrupa)	<i>e</i>
1	320	6	154	160
2	320	12	188	200
3	320	18	222	240
4	320	24	256	280
5	320	30	310	340
6	320	36	360	396
7	320	42	406	448

Źródło: opracowanie własne.

Łączny koszt podróży zależy głównie od odcinka zasadniczego. Przewoźnik tego odcinka może i powinien kształtować swoją ofertę tak, aby zachować opłacalność przewozów zbiorowych dla grupy/rodziny czteroosobowej. Udział kosztów pierwszego/ostatniego kilometra jest niewielki (w podanym przykładzie w granicach od 4% do 9%) i tutaj pole manewru cenowego jest niewielkie. O wyborze sposobu

podróżowania niewielkich grup w znacznej mierze decydować może polityka cenowa uprawiana przez przewoźników zbiorowych odcinków zasadniczych. Jeśli więc polityka cenowa kształtowana jest świadomie i zgodnie z polityką transportową/ekologiczną państwa, wówczas porównanie kosztów transportu indywidualnego i zbiorowego dla grupy czteroosobowej wypadnie korzystnie dla tego ostatniego. Większe potoki pasażerskie przemieszczające się na odcinku zasadniczym w sposób zaplanowany i zorganizowany w sposób naturalny poddawane są zbiorowym formom podróży na poszczególnych etapach. Odcinek zasadniczy realizowany jest środkiem transportu rozkładowym (rezerwacja) albo specjalnym (czarter), natomiast sposób dojazdu (pierwszego kilometra) zależy głównie od odległości, a także grupowania się podróżnych (podgrupy). Pojedynczy podróżny pokonuje ten etap, wykorzystując komunikację zbiorową, natomiast podgrupa w zależności od liczebności ma do wyboru również wariant dojazdu indywidualnego samochodem (zob. tab. 1).

Rysunek 5 przedstawia zestawienie ekonomicznych decyzji logistycznych w zakresie pokonywania pierwszego kilometra przez podróżnych w zależności od liczebności pojedynczej podgrupy i odległości pierwszego kilometra.



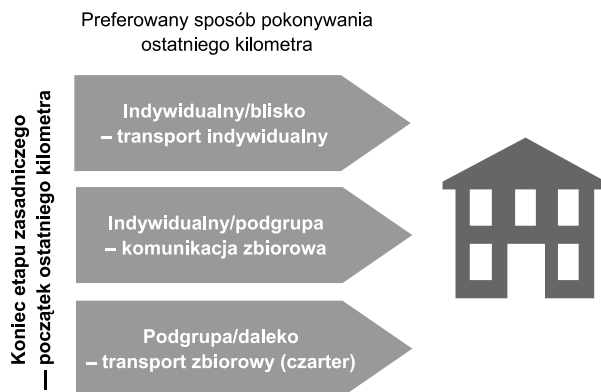
Rys. 5. Ekonomiczna strona decyzji logistycznych w zakresie sposobu pokonywania pierwszego kilometra w transporcie pasażerskim

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie opłacalności ekonomicznej ten etap podróży to domena rozkładowej komunikacji zbiorowej. Odpowiednio wysoka częstotliwość i pojemność tych środków transportu zapewniają niezawodne pokonanie etapu pierwszego kilometra

w zakładanych widełkach czasowych. Jeżeli odległość etapu pierwszego jest stosunkowo duża, wówczas opłacalne staje się angażowanie dojazdów czarterowych (bus/autobus). Problemem w tego typu organizacji jest zwartość podgrupy i zdyscyplinowanie poszczególnych podróżnych (jeden podróżny potrafi skutecznie zakłócić harmonię podróży lub wręcz spowodować opóźnienie w czasie dojazdu do etapu zasadniczego).

Organizacja i sposób realizacji ostatniego kilometra w transporcie pasażerskim są pozornie łatwiejsze. W tym wypadku sprawdzają się zbiorowe formy transportu, pasażerowie są bowiem zgromadzeni w jednym miejscu i czasie. Jednak na realizację tego etapu duży wpływ ma czynnik psychologiczny, wpływ tym większy, im odległość tego odcinka jest mniejsza. Zmęczenie całością podróży zwiększa podatność pasażerów na wybór indywidualnej formy zakończenia podróży, niezależnie od opłacalności ekonomicznej. Jeśli jednak odległość tego etapu jest stosunkowo duża, to podejmuje się decyzje logistyczne o zintegrowaniu tego etapu z etapem zasadniczym, co przekłada się na korzystanie ze zbiorowych form komunikacji (rozkładowej, czarterowej). Rysunek 6 przedstawia uwarunkowania decyzji logistycznych odnośnie ostatniego kilometra w transporcie pasażerskim. W etapie tym dominujący pozostaje czynnik indywidualny. Jeśli pasażerowie nie są związani interesami grupowymi i nie tworzą naturalnych podgrup kierunkowych, wówczas liczy się interes indywidualny. W konsekwencji kupowanie usług ostatniego kilometra odbywa się w sposób rozproszony, co w połączeniu z czynnikiem psychologicznym i zmęczeniem podróżą sprzyja wybieraniu transportu indywidualnego (samochód osobowy, taksówka).



Rys. 6. Ekonomiczna strona decyzji logistycznych w zakresie sposobu pokonywania ostatniego kilometra w transporcie pasażerskim

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowania transportu towarowego

W transporcie towarowym organizacja pierwszego/ostatniego kilometra jest podyktowana głównie rachunkiem ekonomicznym usługi, rodzajem ładunku, a w szczególnych przypadkach nagłą potrzebą przyspieszenia terminu dostawy ładunku. Przesyłki o niskiej ekonomicznej podatności transportowej (dla których wartość kilograma przesyłki jest stosunkowo wysoka) przewożone są bez zbędnej zwłoki tak, aby nie tworzyć dodatkowych kosztów magazynowania czy utraty wartości w czasie trwania transportu. Dla przesyłek o wysokiej ekonomicznej podatności transportowej (stosunkowo niska wartość kilograma przesyłki) ryzyko dodatkowych kosztów związanych z długim czasem trwania transportu jest mniejsze, co oznacza priorytet dla wykorzystywania ekonomicznych, wolniejszych gałęzi transportu.

W przewozach bezpośrednich dom–dom, gdy dany środek transportu jest ten sam u nadawcy i odbiorcy, pierwszy/ostatni kilometr są etapami umownymi, połączonymi z odcinkiem zasadniczym (rys. 7). Czas trwania transportu jest ściśle uzależniony od zastosowanej gałęzi i odległości transportu.



Rys. 7. Przewozy bezpośrednie – integracja pierwszego/ostatniego kilometra z odcinkiem zasadniczym

Źródło: opracowanie własne.

W przewozach wieloetapowych środki i gałęzie transportu ulegają zmianie. Dotyczy to przesyłek, dla których ze względu na ich gabaryty, wagę oraz wartość opłaca się na odcinkach zasadniczych organizować przewozy zbiorcze. Decydujące znaczenie ma w tym wypadku odległość/relacja przewozu – dla tego samego towaru przy małej odległości (np. krajowej) bardziej opłacalny będzie przewóz bezpośredni jedną gałęzią transportu, a przy dużej (np. transkontynentalnej) większą opłacalność uzyska się przy zastosowaniu transportu multimodalnego.

Tabela 2 przedstawia kierunkowe decyzje strategiczne w zakresie sposobu przewozu w zależności od trzech kluczowych czynników (charakterystyki):

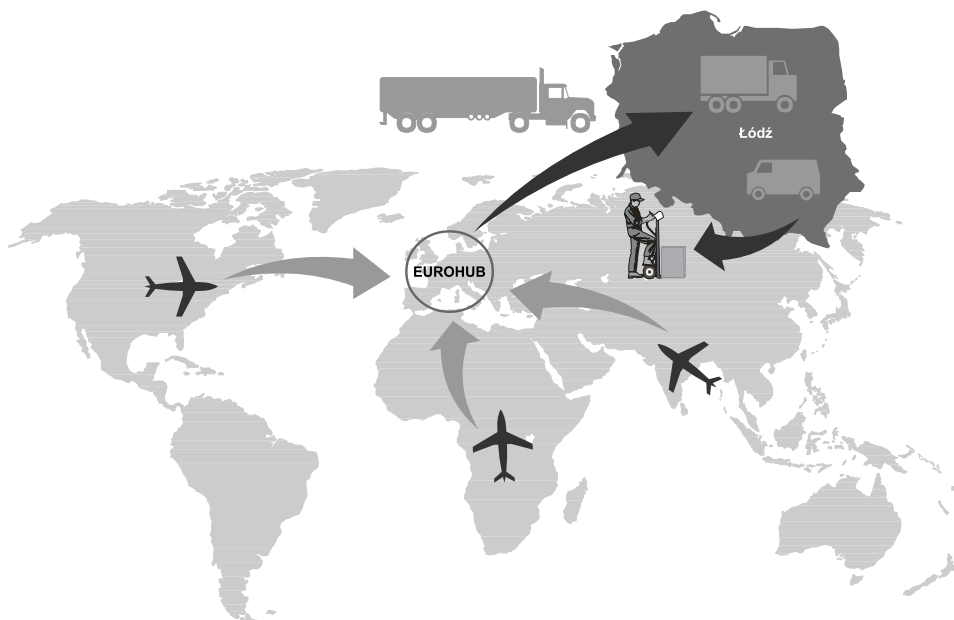
- odległości przewozu (do 600 km i powyżej),

- zajętości/gabarytów przesyłki, tj. zajętości całego środka transportu (wagon, naczepa, statek, samolot...) lub jednostki ładunkowej (paleta, kontener...),
- wartości ładunku (wysoka, np. elektronika; normalna, np. meble).

Tabela 2. Porównanie parametrów ładunku i relacji przewozowej przy konfigurowaniu przewozów bezpośrednich lub zbiorczych (B – przewozy bezpośrednie; Z – przewozy zbiorowe)

Charakterystyka	do 600 km	powyżej 600 km	cały środek transportu	jednostka ładunkowa	wartość wysoka	wartość normalna
do 600 km	–	–	B	Z	B	Z
powyżej 600 km	–	–	Z/B	Z	B/Z	Z
cały środek transportu	B	Z/B	–	–	B	B/Z
jednostka ładunkowa	Z	Z	–	–	B/Z	Z
wartość wysoka	B	B/Z	B	B/Z	–	–
wartość normalna	Z	Z	B/Z	Z	–	–

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 8. Wieloetapowość pierwszego/ostatniego kilometra w obsłudze kurierskich przesyłek lotniczych

Źródło: opracowanie własne.

Przy przewozach, w których w etapie zasadniczym wykorzystuje się przewozy zbiorcze, pierwszy/ostatni kilometr są etapami oddzielnymi technologicznie – CODI.

Zastosowanie środków transportu zależy od specyfiki całości procesu transportowego. Przykładowo CODI w organizacji przewozów kurierskich przesyłek lotniczych (rys. 8) oznacza posługiwanie się dużymi flotami samochodów. Pierwszy/ostatni kilometr jest etapem samochodowym podzielonym na dwie części:

1. W części pierwszej następuje przewóz zbiorczy samochodami wysokotonazowymi z regionalnego/kontynentalnego lotniczego cargo do centrum sieciowej dystrybucji krajowej/regionalnej, a dalej (również samochodami wysokotonazowymi) do lokalnego terminalu dystrybucji końcowej (terminal lokalny).
2. W części drugiej następuje przewóz samochodami dostawczymi (nisko- lub średnionozowymi) z terminalu lokalnego do odbiorcy.

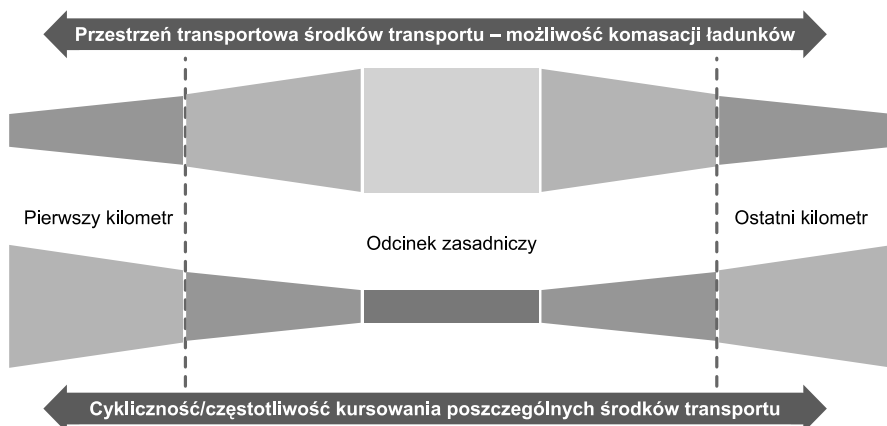
Można również założyć, że etapy przewozów zbiorczych samochodami wysokotonazowymi są częścią przewozu zasadniczego wielogałęziowego (samolot–samochód), natomiast ostatni kilometr to końcowa dystrybucja do odbiorcy.

W przewozach towarowych opartych na zbiorczym etapie przewozu zasadniczego organizacja pierwszego/ostatniego kilometra sprowadza się zatem do sprawnej organizacji ruchu CODI. Głównym wyznacznikiem sposobu organizacji CODI jest z jednej strony dochowanie parametrów obsługi jakościowej, a z drugiej strony rachunek ekonomiczny i opłacalność dla wszystkich uczestników. Od strony rachunku kosztowego koszt CODI stanowi istotny składnik całości kosztów transportowych. W procesie opartym na lądowym transporcie samochodowym (drobnica samochodowa) koszt CODI w zależności od przedsiębiorstwa wynosi 50–80% kosztów transportowych. Przy tak dużym wpływie tej pozycji kosztowej na wynik operacyjny istotnego znaczenia nabiera optymalność/suboptymalność zastosowanych rozwiązań organizacyjnych. Głównym uwarunkowaniem jest pogodzenie nakładu pracy przewozowej (tonokilometry) z wykorzystaniem dostępnej przestrzeni transportowej (m^3/tony ładowności).

Rysunek 9 przedstawia to zagadnienie w ujęciu całego procesu transportowego. Pierwszy i ostatni kilometr charakteryzuje się stosunkowo najmniejszymi możliwościami optymalizacyjnymi. Występują tu równoległe dwa niekorzystne zjawiska eksploatacyjne:

- konieczność stosowania środków transportu o stosunkowo niskiej ładowności,
- wymuszona duża cyrkulacja/częstotliwość kursowania tych środków transportowych.

Pogodzenie obu tych czynników jest głównym zadaniem operacyjnym dla operatorów logistycznych (spedytorów) i podlega codziennej analizie wyniku ekonomicznego. Idealne rozwiązanie to harmonijne połączenie na każdym etapie całkowicie wypełnionych środków transportu o maksymalnej dopuszczalnej prawem ładowności. Oznacza to również wykonywanie kursów w liczbie minimalnej, a dodatkowo akceptowalnej przez klientów (zbyt niska częstotliwość oznacza niską terminowość dostaw i ryzyko odejścia klientów). Jednocześnie na każdym etapie przeładowania na kolejny środek transportu (agregacja/deagregacja) należy zapewnić jego wypełnienie przy odpowiednio wysokim wykorzystaniu dostępnej przestrzeni ładunkowej.



Rys. 9. Współzależność między możliwością komasacji ładunków a częstotliwością kursowania w poszczególnych etapach CODI i przewozów zbiorczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch5en/conc5en/lastmile.html>, dostęp: 10.07.2013.

Pierwszy i ostatni kilometr w transporcie towarowym ma więcej uwarunkowań niż w transporcie pasażerskim. W transporcie towarowym przebieg zdarzeń i kolejnych etapów transportowych jest bardziej możliwy do wcześniejszego zaplanowania. Przesyłki towarowe mogą w razie potrzeby „cierpliwie poczekać”, choć oczywiście nadmierne oczekiwanie pociąga za sobą koszty składowania i ryzyko przeterminowanej dostawy.

Decyzje wyboru przez klienta

Wybór sposobu realizacji etapu pierwszego i ostatniego kilometra zależy w głównej mierze od rodzaju transportu. W transporcie pasażerskim to pasażer odbywający podróż podejmuje decyzje z reguły przed jej rozpoczęciem. Dokonując analizy ekonomicznej, komfortu i czasu podróży, a także korzystając z wcześniejszych doświadczeń, wybiera wariant dla siebie subiektywnie optymalny.

W transporcie towarowym o wyborze decyduje głównie organizator transportu (spedytor, operator logistyczny), który działając na zlecenie swoich klientów, wykorzystuje uprzednio przygotowaną i wypraktykowaną technologię przewozu, w tym etapu pierwszego i ostatniego kilometra. W praktyce najczęściej stosowanym środkiem transportu w tym etapie jest samochód spalinowy. Kwestią czasu jest jednak, jak ten środek transportu zacznie napotykać coraz większe bariery w dostępie do lokalizacji miejskich. Już teraz wjazd takich pojazdów do niektórych kompleksów osiedlowych jest bardzo ograniczony. Samochód z konieczności parkuje przed wjazdem, a kierowca z przesyłką porusza się po osiedlu pieszo, co wydłuża proces i pogarsza efektywność. W takich wypadkach przy przesyłkach o mniejszych gabarytach

można stosować urządzenia do samoobsługowego nadania i odbioru (paczkomaty), które jednak zmuszają klienta do samodzielnej realizacji etapu ostatniego kilometra. Wydaje się, że proces wypierania z miast zbędnych środków transportu towarowego będzie kontynuowany. Kolejnym krokiem po wyeliminowaniu z ruchu miejskiego pojazdów wysokotonażowych będzie wprowadzenie dla pojazdów dostawczych (nisko- i średnionażowych) opłat miejskich, które wymuszą spadek intensywności poruszania się takich pojazdów w stanie pustym lub przy niewielkim wykorzystaniu ładowności czy przestrzeni ładunkowej.

Obszary zamieszkania powinny podlegać ochronie przed obecnością nadmiaru pojazdów spalinowych. Wymóg ten wynika nie tylko ze względów zdrowotnych, ale również środowiskowych. Niestety, silne uzależnienie człowieka od komfortu i przyzwyczajenie do niskich kosztów są negatywnymi czynnikami wspierającymi stan obecny.

Kierunki działań

Jak rysuje się przyszłość pierwszego/ostatniego kilometra w przyszłości? W obszarach o niskiej urbanizacji zmiany nie będą tak bardzo konieczne. Tutaj duże rozproszenie zamieszkującej ludności (obszary wiejskie, małe miasteczka) pozwoli na skuteczną absorpcję spalin samochodowych, wobec czego ich oddziaływanie na zamieszkującą ludność będzie nieznaczne. W konsekwencji presja zmian będzie niewielka.

Inaczej sprawa wygląda w obszarach zurbanizowanych o wysokim stopniu zasiedlenia. Rosnąca świadomość szkodliwości egzystencji w środowisku zanieczyszczonym spalinami spowoduje społeczną presję na zmiany. Równolegle do wprowadzania komunikacji miejskiej z wyłącznym napędem elektrycznym (obok metra, tramwajów, również trolejbusy i autobusy elektryczne) wzrastać będzie proces sekowania indywidualnego transportu spalinowego, jak i wszelkiego spalinowego transportu towarowego. Środki transportu o takim rodzaju napędu będą początkowo miały wytyczone dopuszczalne trasy i godziny poruszania się (na wzór np. obecnego ograniczenia czasu i miejsca przemieszczania się przez Warszawę samochodów wysokotonażowych). Docelowo ich poruszanie się zostanie objęte zakazem (z wyjątkiem służb miejskich). Jak wówczas będzie wyglądać pierwszy/ostatni kilometr? Otóż zdecydowanym faworytem w transporcie towarowym staną się zorganizowane floty elektrycznych samochodów towarowych (dostawczych i średnionażowych). Będą one technologicznie wykonywać pracę podobną do pracy obecnych elektrycznych flot wózków widłowych (oczywiście przy dłuższych relacjach przewozowych, ale podobnym cyklu dobowym: praca – ładowanie baterii – praca – ładowanie baterii itd.). W indywidualnym transporcie pasażerskim należy przewidywać rozwój zorganizowanych flot samochodów elektrycznych (np. w systemie carpoolingu).

Czy wizja miast bez silników spalinowych jest realna? Otóż nie jest to tylko zapowiedź. Takie rozwiązania są już stosowane, czego przykładem jest działające zielone miasto Masdar w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Czy i kiedy w Polsce nastąpi proces przemian w transporcie pod kątem ekologii? Wydaje się, że po nieudanej inauguracji elektrycznych samochodów osobowych (druga połowa I dekady XXI wieku) obecne przykłady stosowania elektrycznych autobusów (np. w Krakowie) dobrze rokują na przyszłość.

Summary

First/last mile transport

This article presents considerations for the implementation of the initial and final phases of the transport – the first/last mile. Determined the specificity of these stages of transportation for both passenger and freight. It also presents a vision of future urban transport associated with the elimination of the internal combustion transportation in urban areas.

Keywords: freight transport, passenger transport, km

Bibliografia

- Mindur L. (red.) (2008), *Technologie transportowe XXI wieku*, Warszawa.
- Michałowska M. (red.) (2009), *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, Katowice.
- Neider J. (2012), *Transport międzynarodowy*, Warszawa.
- Rydzkowski W. (red.), Wojewódzka-Król K. (red.) (2009), *Transport – problemy transportu w rozszerzonej UE*, Warszawa.
- Wyszomirski O. (2010), *Transport miejski. Ekonomika i organizacja*, Gdańsk.
- Zintegrowany transport publiczny w obsłudze miast i regionów PublicTrans 2010*, V Konferencja Naukowo-Techniczna, Zakopane, listopad 2010, ITE Radom.

Michał Tomasz Hajduk^{*}, Tomasz Zalega^{}**

Zachowania prosumpcyjne polskich konsumentów na rynku produktów żywnościowych

Wstęp

Konsument jest jednym z głównych uczestników rynku i od zarania dziejów odgrywa kluczową rolę w gospodarce. Wraz z rozwojem gospodarczym i społecznym konsumpcja stała się niezwykle złożonym zjawiskiem, przybierającym coraz to nowe formy, którym towarzyszy permanentna modyfikacja zachowań konsumentów w dziedzinie podejmowania decyzji konsumpcyjnych. Należy zwrócić szczególną uwagę na nadzwyczajną różnorodność przedstawicieli strony popytowej rynku pod względem posiadanych potrzeb, cech charakteru (lub cech organizacyjnych), otoczenia i wielu innych czynników kształtujących zachowania rynkowe jednostek. Innymi słowy, każdy konsument jest unikalny, jedyny w swoim rodzaju. Wśród wielu odmian zachowań nabywczych istotne miejsce zajmuje prosumpcja, stanowiąca najwyższą możliwą formę aktywności konsumenta na rynku. Można się spodziewać, że w przyszłości, dzięki dynamicznemu postępowi technicznemu oraz rosnącej świadomości rynkowej podmiotów, ten kierunek konsumpcji będzie zwiększał swoje znaczenie w gospodarce, nadając tym samym nowe oblicze relacjom na linii popyt–podaż.

Celem artykułu jest uchwycenie aktywności prosumpcyjnej polskich konsumentów na rynku produktów żywnościowych, a także określenie poziomu tej aktywności oraz identyfikacja najistotniejszych czynników wywierających kluczowy wpływ na występowanie wśród konsumentów zachowań prosumpcyjnych. Struktura artykułu jest następująca. Po wyjaśnieniu istoty pojęć *prosument* i *zachowania prosump-*

^{*} Michał Tomasz Hajduk — student Magisterskich Studiów Menedżerskich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

^{**} Prof. nadzw. dr hab. Tomasz Zalega — Katedra Gospodarki Narodowej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

cyjne w dalszej części tekstu przeanalizowano prosumpcję w kontekście racjonalności decyzji konsumpcyjnych. Następnie po zaprezentowaniu metodologii badań oraz opisie próby badawczej, w sposób syntetyczny, przedstawiono wyniki badań własnych pod kątem weryfikacji postawionego w artykule celu. Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy tekst.

Prosument i zachowania prosumpcyjne

Prosument to kreatywny i aktywny konsument, który upowszechnia własną wiedzę o dobrych i złych doświadczeniach związanych z produktami lub usługami wśród konsumentów, wpływając w ten sposób na podejmowane przez nich decyzje zakupowe, a także wywierając wpływ na jakość wytwarzanych dóbr i usług. Kreatywny konsument posiada wiedzę, wynikającą z własnego doświadczenia, motywację do twórczego działania oraz umiejętność twórczego myślenia, i dlatego chce być współtwórcą, a nie tylko biernym odbiorcą. Prosument jest także konsumentem, który aktywnie działa na rynku dóbr i usług. Aktywność ta przejawia się na wiele różnych sposobów. Jednostka może sama wytwarzać niektóre produkty (ich ekwiwalenty) bądź świadczyć część usług, przejmując tym samym zadania przedsiębiorstw oraz samemu spełniając zaistniałe potrzeby. W tym przypadku prosument występuje w roli producenta. Ponadto podmiot gospodarujący może aktywnie współtworzyć produkt lub markę, a także promować je wśród innych ludzi. Przyjmuje on wówczas postawę profesjonalnego konsumenta. P. Halicki (2007: 34) wskazuje, że prosument jest aktywnym konsumentem, który gromadzi informacje o firmach, markach, oczekuje spersonalizowanych produktów, możliwości wpływu na produkt oraz interaktywnego charakteru konsumpcji, poprzez który dostarcza firmom informacji o postrzeganiu produktu i bierze udział w jego rozwoju. Natomiast D. Tapscott (Tapscott, Williams, 2010: 140) wskazuje, że prosumentami są głównie przedstawiciele pokolenia sieci, które traktuje świat nie jako miejsce konsumpcji, ale jako miejsce tworzenia. Dlatego też nie są to bierni konsumenci, ale twórcy, których cechuje potrzeba wolności i swoboda wyboru, potrzeba dopasowywania rzeczy do swoich potrzeb (kustomizacja) i ich indywidualizacja, skłonność do podejmowania wspólnych decyzji, potrzeba dialogu, rozrywki i zabawy oraz szybkie tempo i innowacyjność. Z powyższych funkcji prosumpcyjnych wywodzi się samo pojęcie prosumenta. Jest to bowiem połączenie dwóch angielskich słów: *production* (produkcja) i *consument* (konsument), i oznacza wzajemne przenikanie się produkcji i konsumpcji.

Prosumpcja dopiero w ostatnich latach zyskała rozgłos oraz uwagę badaczy z powodu dużej luki w zakresie conceptualizacji i pomiaru tego zjawiska. Znacznie utrudnia to tworzenie odpowiednich modeli, które umożliwiłyby określenie skali, a także powiązań prosumpcji z innymi czynnikami (Mitrega, 2013: 3). Co więcej, brak usystematyzowanej wiedzy komplikuje stworzenie jednolitej, powszechnie uznawanej przez znawców tematu definicji. Prosumpcję definiuje się najczęściej jako

zjawisko splatania się procesów konsumpcji i produkcji aż do zatarcia granic między nimi (Jung, 1997: 145), w związku z czym konsumenci stają się jednocześnie producentami. Prosumpcja, zwana także inteligentną konsumpcją, może być rozpatrywana zarówno w wymiarze korzyści, jak i kosztów. W pierwszym przypadku działania prosumpcyjne mają na celu maksymalizację satysfakcji z nabytego dobra. Tego typu zachowania przejawiają się m.in. poprzez różnorodne modyfikacje produktów przeprowadzane przez samych użytkowników czy aktywny udział w rozwoju danych dóbr, przy współpracy z ich wytwórcami. Opisane zabiegi pozwalają konsumentowi na przystosowanie produktów do własnych, indywidualnych preferencji. Wyżej przedstawione działania określa się mianem prosumpcji ekshibicjonistycznej (Mitrega, 2013: 10). Warto dodać, że nie wymaga ona posiadania szczególnych kompetencji ani ponoszenia większych nakładów (z wyjątkiem utraty prywatności związanej z dzieleniem się własnymi opiniami z innymi). Prosument może także skierować swoje wysiłki w stronę minimalizacji kosztów związanych z zakupionym towarem. Do środków realizacji tego celu zalicza się czynne poszukiwania alternatyw dla wybranych dóbr z wykorzystaniem różnych metod pozyskiwania obiektywnych i subiektywnych informacji rynkowych. Ponadto znaczącą rolę w tym miejscu odgrywa samozaopatrzenie. Jednostka może zdecydować się na samodzielne wytworzenie produktów (ich ekwiwalentów) lub wykonanie konkretnych czynności (w rozumieniu usług) i w ten sposób zaspokoić swoje potrzeby po niższych kosztach. Tę formę zachowań prosumpcyjnych nazywa się prosumpcją racjonalizatorską. Generuje ona znaczne koszty wynikające np. z przeniesienia części zadań producenta na konsumenta (np. transport), wysiłku intelektualnego (kreatywność, tworzenie nowych zastosowań produktów) czy samodzielnego doskonalenia dóbr. Jednocześnie prosumpcja racjonalizatorska pomaga zredukować koszty ekonomiczne spożycia, dlatego też często bywa kojarzona z konsumpcją zrównoważoną, której przejawy są szczególnie widoczne w czasach kryzysu gospodarczego (Mitrega, 2013: 14).

Rozwój prosumpcji jest konsekwencją rozwoju edukacji, zmiany organizacji pracy z uwagi na zanik tradycyjnego podziału na czas pracy i czas wolny, zwiększenia ilości czasu wolnego i potrzeby jego atrakcyjnego zagospodarowania. Niewątpliwie czynnikiem rozwoju prosumpcji w ostatnich latach jest kryzys gospodarczy, który zmusza konsumentów do podejmowania większej aktywności, wytwarzania produktów we własnym zakresie czy też ograniczania korzystania z usług na rzecz wykonywania ich samemu. Wówczas taka forma prosumpcji wiąże się z konsumpcją naturalną, wytwarzaniem produktów we własnym zakresie. Na rozwój prosumpcji ma także wpływ wirtualizacja życia oraz łatwiejszy dostęp do nowych technologii, takich jak Internet czy telefon komórkowy.

Zagadnienie prosumenta jako producenta zostało dokładnie opisane przez amerykańskiego futurologa Alvina Tofflera. Według niego konsekwentny wzrost liczby zachowań prosumenckich stanowi jedną z oznak wkraczania gospodarki w nową erę postindustrialną. Zmiany dotyczą rosnącego udziału pracy własnej konsumentów, którzy sami wytwarzają produkty oraz wykonują świadczenia na rzecz go-

spodarstwa domowego względem produkcji dóbr i usług na sprzedaż lub wymianę (Toffler, 1997: 408). Innymi słowy, prosumenci przejmują część zadań sektora tradycyjnych producentów (zbywających towary). Należy jednak pamiętać o tym, że od czasów A. Tofflera prosumpcja uległa znacznej ewolucji, głównie za sprawą Internetu. Współcześni prosumenci uważani są za innowacyjny potencjał organizacji, który może stać się idealnym narzędziem przewagi konkurencyjnej, jeśli zostanie dobrze wykorzystany. Z tego też względu prosumpcja może być rozpatrywana w szerokim kontekście, zarówno na płaszczyźnie biznesowej, jak i w odniesieniu do technologii i narzędzi informatycznych zaprojektowanych tak, aby konsument w prosty sposób mógł samodzielnie tworzyć lub dostosować istniejące rozwiązania do swoich potrzeb.

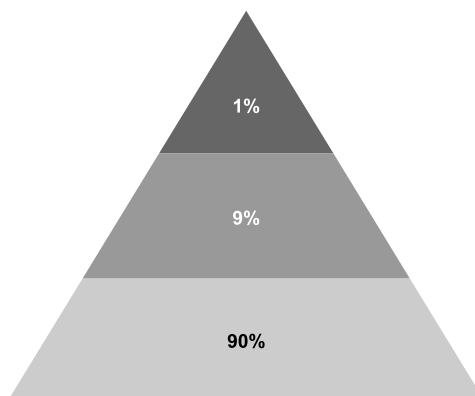
Najważniejszą przyczyną zaistniałych zmian w sferze produkcji jest przeświadczenie prosumenów, że samowystarczalność w pewnych dziedzinach konsumpcji pozwala na ograniczenie kosztów z nią związanych. Przykładowo pacjent nie musi już płacić lekarzowi za zmierzenie ciśnienia. Jeżeli posiada odpowiednie urządzenie medyczne (dostępne zresztą na rynku), może sam dokonać tego pomiaru w domu. Gdy gospodyni domowej zepsuje się lodówka, niekoniecznie musi wzywać mechanika i płacić mu wysokie wynagrodzenie za naprawę. Posiadając instrukcję lub kontaktując się telefonicznie z odpowiednim konsultantem, jest w stanie samodzielnie usunąć niezbyt skomplikowaną usterkę. Ponosi przy tym dużo niższe koszty. Z powyższych przykładów jednoznacznie wynika, że przedsiębiorstwa często same zachęcają swoich klientów do samodzielnego działania, m.in. poprzez załączanie dokładnych instrukcji do oferowanych urządzeń bądź prowadzenie specjalnych infolinii konsultingowych. Ponadto konsument zazwyczaj wierzy w wysoką skuteczność i jakość osobiście podejmowanych działań – ma pewność, że produkt lub praca zostały starannie wykonane, a dzięki zdobytemu doświadczeniu dokonanie podobnych czynności w przyszłości przebiegnie jeszcze sprawniej. Kolejny istotny czynnik powodujący wzrost aktywizacji konsumentów w sferze produkcji stanowi satysfakcja płynąca z samowystarczalności. Jeśli na przykład pan Kowalski samodzielnie złoży stół zakupiony w Ikea, wówczas odczuje większe zadowolenie, aniżeli kupiłby gotowy mebel w sklepie. Co więcej, prosumpcja może być sposobem spędzania wolnego czasu – nie dość, że przyjemnym, to jeszcze pożytecznym.

Zachowania prosumpcyjne dotyczą nie tylko zadań przejmowanych przez aktywnych konsumentów od przedsiębiorstw, ale także form pracy i produkcji nieprzeznaczonych na rynek, które mogą być wykonywane wyłącznie w sektorze gospodarstw domowych. Do takich czynności należą: sprzątanie, wychowywanie dzieci, podtrzymywanie życia towarzyskiego (Toffler, 1997: 408). Pełnią one kluczową rolę dla całej gospodarki, ponieważ w dużej mierze decydują o fizycznych oraz psychicznych cechach pracowników, a także o liczebności i strukturze strony podażowej na rynku pracy. W związku z powyższym tego typu zachowania pośrednio wpływają na tworzenie oraz rozwój dóbr i usług, gdyż dostarczają odpowiednio ukształtowanych, niezbędnych do działalności gospodarczej zasobów ludzkich.

Jak już wcześniej wspomniano, prosumpcja może być rozumiana jako działania konsumenta skierowane na aktywne współtworzenie i rozwój produktów bądź usług. Powszechny staje się pogląd, iż klient wie najlepiej, czego chce, dlatego też przedsiębiorstwa coraz częściej starają się włączyć potencjalnych nabywców w proces produkcyjny już na etapie projektowania. Doskonałym tego przykładem jest kampania promocyjna przeprowadzona przez firmę Frito-Lay, produkującą chipsy ziemniaczane pod marką Lay's. Wspomniany producent ogłosił konkurs, w którym konsumenci mieli możliwość zaprojektowania nowego smaku chipsów. Natomiast klienci luksusowych marek samochodów, np. Porsche, mają możliwość niemal całkowitej personalizacji modelu samochodu, dzięki czemu zakupiony produkt lepiej zaspokaja potrzeby, a także podkreśla indywidualizm odbiorcy.

Pojęcie zachowań prosumpcyjnych powszechnie pojawia się również w kontekście społeczności internetowych, co przedstawia prosty model 1-9-90 (rys. 1).

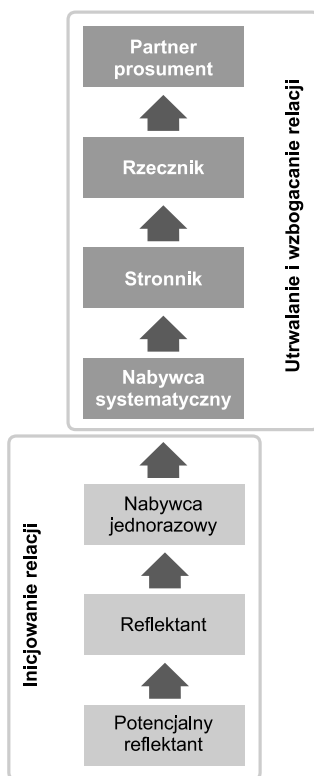
Najmniejszy odsetek społeczności internetowych, wynoszący zaledwie 1% wszystkich internautów, stanowią twórcy (*creators*). Inicjują oni różnego rodzaju działania, tworzą nowe treści internetowe (tzw. *content*), a także modyfikują i upowszechniają te już istniejące. Ich zachowania mają zatem charakter prosumpcyjny. Pozostałe grupy użytkowników to odpowiednio: wspierający (*contributors*) – 9%, oraz obserwatorzy (*spectators*) – 90% (<http://www.guardian.co.uk/technology/2006/jul/20/guardianweeklytechnologysection2>, dostęp: 19.04.2013). Druga co do wielkości kategoria (wspierający) również aktywnie uczestniczy w komunikacji i stara się wpływać na treści sieciowe, jednak nie aż w takim zakresie oraz nie z tak dużą częstotliwością co twórcy. Pomimo tych ograniczeń można uznać, że grupa *contributors* podobnie jak kreatorzy przejawia zachowania prosumpcyjne. Zdecydowana większość użytkowników Internetu partycypuje w wirtualnych społecznościach tylko w sposób bierny, tzn. wyłącznie przegląda istniejące treści internetowe. Model 1-9-90 pokazuje, jak rzadkim zjawiskiem (nawet w środowisku sieciowym uważanym za najbardziej postępowe) jest prosumpcja.



Rys. 1. Model 1-9-90

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.brzowskowski.pl.

Istotną kwestią dotyczącą prosumpcji jest jej związek z lojalnością konsumenta wobec produktu lub marki. Lojalny klient ze zdecydowanie większym prawdopodobieństwem podejmuje działania prosumpcyjne na rzecz swojego dostawcy niż klient nieprzywiązany do tego producenta. Dlatego też przedsiębiorstwa o marketingowej orientacji prosumpcyjnej (nastawione na stworzenie bazy stałych, aktywnie współpracujących z nimi nabywców) powinny stworzyć szczególną kulturę organizacyjną, która przyciągałaby do oferentów grupę konsumentów wyznających te same bądź podobne wartości (Baruk, 2011: 35). Kiedy firmie uda się już zyskać zaufanie, a następnie lojalność odbiorcy, jej zabiegi koncentrują się na dalszym wzbogacaniu relacji przedsiębiorstwo–klient w celu przekształcenia lojalnej jednostki w partnera. Poszczególne szczeble drabiny lojalności emocjonalnej, czyli kolejne etapy na drodze do stworzenia stosunków partnerskich pomiędzy organizacją a konsumentem, prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Etapy budowania relacji klient–przedsiębiorstwo przy marketingowej orientacji prosumpcyjnej

Źródło: Baruk, 2011: 39.

Prosumenta często utożsamia się z liderem opinii oraz innowatorem (pionierem). Lider opinii to jednostka, która dzięki swojej wiedzy, pełnionej funkcji, prestiżowi

bądź zajmowanemu stanowisku wywiera wpływ na decyzje zakupowe innych konsumentów (Gajewski, 1994: 114). Natomiast innowatorem jest osoba aktywna na rynku, otwarta na nowości. Cechuje go wysoka podatność na oddziaływanie ze strony otoczenia (Smyczek, Sowa, 2005: 39). Jednostka innowacyjna szuka nowych rozwiązań w zakresie wykorzystania istniejących dóbr i zaspokajania pojawiających się potrzeb. W świetle przedstawionych pojęć można uznać, że prosument niekoniecznie musi być liderem opinii, gdyż występowanie u jednostki zachowań prosumpcyjnych nie zawsze jest zdeterminowane jego statusem lub autorytetem w określonej dziedzinie. Brak istotnego wyróżnika wcale nie wyklucza możliwości aktywnych działań rynkowych. Co więcej, prosumenta nie powinno się identyfikować z innowatorem, ponieważ ten pierwszy niekiedy przejawia swoją aktywność nie tyle na samym rynku, ile przenosząc część czynności (dotychczas spoczywających na wytwórcach) ze sfery działalności przedsiębiorstw do gospodarstwa domowego. Pomimo przedstawionych powyżej niespójności pomiędzy poszczególnymi pojęciami trzeba zaznaczyć, iż prosument często łączy w sobie zarówno cechy lidera opinii, jak i innowatora, potęgując tym samym siłę oraz zakres oddziaływania zachowań prosumpcyjnych.

Współcześnie, nawet w świetle postępujących zmian zachowań oraz wzrostu świadomości rynkowej jednostki, przeciętny konsument zwykle niechętnie podejmuje aktywne działania, które można by było określić mianem prosumpcyjnych. Dowodzą tego m.in. badania polskich nabywców przeprowadzone przez A. Baruka w 2008 r. i w 2011 r. Znaczący problem stanowi w tym przypadku mentalność odbiorców, na którą wpływ wywiera osobowość jednostki, a także otoczenie. Trzeba wziąć pod uwagę, że niechęć danej grupy społecznej (narodu) do aktywnego udziału we współtworzeniu oferty rynkowej zależy w dużej mierze od uwarunkowań historycznych oraz kulturowych. Jednocześnie nie można obarczać całą winą za marazm zachowań prosumpcyjnych jedynie konsumentów (Baruk, 2008: 36). Oferenci produktów powinni bowiem sami pobudzać potencjalnych nabywców do działania. Przedsiębiorstwa muszą poświęcać więcej uwagi edukacji rynkowej odbiorców, a także prowadzić różnego rodzaju akcje marketingowe przyciągające zainteresowanie i stymulujące klientów. Do zabiegów mających na celu aktywizację konsumentów należą m.in. umożliwienie udziału w powstawaniu produktu czy projektowaniu opakowania albo organizowanie konkursu na hasło promocyjne. Spektrum możliwości w tej dziedzinie jest tak naprawdę ograniczone jedynie ludzką wyobraźnią, a im bardziej oryginalny pomysł, tym większe prawdopodobieństwo przykucia uwagi potencjalnych nabywców. W długim horyzoncie czasowym skoordynowana współpraca obu stron wymiany przynosi korzyści każdej z nich. Dla przedstawicieli strony podaźowej ściśle kooperacja z odbiorcami staje się wręcz nieunikniona i konieczna, gdyż stanowi źródło trwalszej przewagi konkurencyjnej dzięki zbudowaniu wraz z konsumentami społeczności powiązanej podobnymi wartościami (Baruk, 2008: 36).

Należy pamiętać, że przekształcenie zwykłych konsumentów w prosumentów czynnie wspomagających produkt lub markę wymaga od oferenta w pierwszej kolejności stworzenia swoistej kultury organizacyjnej oraz systemu wartości, z który-

mi odbiorcy będą się utożsamiali. Silny pozytywny związek emocjonalny pomiędzy klientem a jego dostawcą pomaga budować zaufanie i lojalność, zwiększające zaangażowanie nabywcy. Niemniej jednak firma powinna skierować swoje wysiłki w stronę relacji z konsumentami również z innego powodu. Zachowania prosumpcyjne nie zawsze mają charakter pozytywnie skorelowany z celami przedsiębiorstwa, tzn. niekoniecznie muszą być wynikiem zadowolenia klientów z nabytego dobra czy wykonanej usługi. Innymi słowy, prosumpcja może znacząco szkodzić oferentowi, który nie spełnił wymagań danego nabywcy i spowodował jego niezadowolenie. Wówczas istnieje prawdopodobieństwo, że np. podzieli się on negatywnymi opiniami z innymi uczestnikami rynku lub zmieni dostawcę oraz rozpocznie współpracę z konkurencją.

Innym bardzo istotnym przejawem zachowań prosumpcyjnych jest organizowanie się konsumentów w tzw. grupy samopomocy (Toffler, 1997: 410). Ludzie o podobnych problemach coraz częściej gromadzą się i wspólnie starają uporać z określonymi trudnościami, zamiast szukać pomocy u wykwalifikowanego specjalisty (np. psychologa). W tej sytuacji zmienia ulega też rola samych ekspertów, którzy stają się raczej kimś w rodzaju doradców czy przewodników dla swoich klientów. Organizacje te są bardzo różnorodne. Oprócz jednostek o zbliżonych zmartwieniach mogą również zrzeszać osoby wyznające podobne wartości moralne, poglądy religijne lub polityczne czy nawet mające wspólnego wroga. Mogą to być również organizacje konsumenckie chroniące prawa swoich członków, forsujące pewne rozwiązania prawne. Tego typu zrzeszenia posiadają jedną wspólną cechę, a mianowicie opierają swoje funkcjonowanie na wymianie doświadczeń, obserwacji, wzajemnym poradnictwie członków. Niezależnie od celów i genezy powstania działalność tych grup nosi znamiona prosumpcji, gdyż przenosi część działalności gospodarczej z sektora wymiany rynkowej lub sektora pomocy społecznej na aktywnych konsumentów.

Dzięki postępowi technologicznemu, a co za tym idzie, również komunikacji człowiek bez trudu, w błyskawicznym tempie potrafi zdobyć potrzebne mu informacje oraz wymienia się opiniami o poszczególnych dobrach i usługach z innymi konsumentami na całym świecie. Współczesny konsument charakteryzuje się dużą świadomością marketingową, dobrą znajomością nowoczesnej technologii, a także wzmoczoną ruchliwością społeczną i zawodową. Zwykle skupia się on na poszukiwaniu wyłącznie interesujących go w danym momencie informacji, selekcjonując je z ogromnej liczby komunikatów docierających do niego z mediów każdego dnia. Dlatego też przyciągnięcie uwagi odbiorców staje się coraz trudniejsze, a przedsiębiorstwa poszukują nowych metod dotarcia do potencjalnych klientów. Dynamicznie rozwijający się w ostatnich latach Internet staje się nowym narzędziem wpływu na konsumentów. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na rosnącą rolę marketingu wirusowego i mobilnego. Marketing wirusowy polega na aktywnym lub biernym (nieświadomym) rozpowszechnianiu informacji o produktach przez samych internautów. Mechanizm ten opiera się na przekazywaniu sobie nawzajem przez użytkowników sieci opinii o dobrach i usługach, a co za tym idzie, kreowaniu ogólnego

wyobrażenia na temat danych produktów czy ich producenta. Prosumenci wyrażają swoje poglądy, m.in. aktywnie uczestnicząc w dyskusjach na forach internetowych, prowadząc blogi i vlogi (video blogi) czy zamieszczając wpisy na portalach społecznościowych oraz udostępniając innym internautom treści reklamowe przedsiębiorstw. Marketing mobilny jest odmianą marketingu wirusowego wykorzystującą przenośne urządzenia (telefon komórkowy, laptop) z bezprzewodowym dostępem do sieci. Rosnąca ruchliwość współczesnego konsumenta sprawia, że ten sposób dostarczenia do świadomości potencjalnych klientów staje się niezwykle istotny.

Nie istnieją jednoznaczne dowody na to, że prosumpcja jest zdeterminowana przez jednostkowe cechy podmiotu gospodarującego. Nie w pełni wiadomo także, jak duży wpływ na obecność działań prosumpcyjnych w zachowaniach konsumenta ma jego otoczenie. Najbardziej prawdopodobne wydaje się jednoczesne oddziaływanie zarówno czynników wewnętrznych (osobowościowych), jak i zewnętrznych. Do tych pierwszych należy zaliczyć m.in. skłonność do ryzyka, kreatywność, otwartość na współpracę, innowacyjność czy umiejętności interpersonalne. Do determinant środowiskowych należą bodźce społeczne, takie jak wpływy różnorodnych grup społecznych, np. rodziny odpowiedzialnej za wpojenie jednostce podstawowych wartości moralnych i pewnych wzorców postępowania. Istotną rolę odgrywa również wiek, przynależność do określonej klasy społecznej oraz status. Ponadto trzeba wspomnieć o czynnikach ekonomicznych – wielkości dochodów, trendach makroekonomicznych, sytuacji gospodarczej w kraju i na świecie, cenach i ofercie rynkowej itd. W związku z powyższym podejmuje się próby stworzenia modelu prosumenta. Prosument jest człowiekiem pomysłowym, inteligentnym, pewnym siebie. Chętnie współpracuje z innymi i otwarcie wyraża swoje opinie. Kluczową cechą tego typu konsumenta stanowi dobra znajomość najnowszych technologii (na poziomie użytkownika), która znacznie ułatwia mu aktywne poszukiwanie informacji. Założenia prosumenta to na ogół osoba młoda (ok. 20–35 lat). Choć wiek nie stanowi aż tak dużej bariery, to oczywisty jest fakt, iż ludzie wychowujący się od samych narodzin w erze komputeryzacji częściej mają skłonności do aktywnych działań na rynku i nie tylko. Co więcej, dochody prosumenta osiągają wartości powyżej przeciętnej, podobnie jak poziom wykształcenia (zazwyczaj ukończona szkoła wyższa). Zwykle prowadzi on jedno-, dwu- lub trzyosobowe gospodarstwo domowe. W kwestii otoczenia ekonomicznego jednostki sprzyjające są warunki zróżnicowanej oferty po stronie podaży dóbr i usług oraz duża liczba przedsiębiorstw na rynku. Niemniej jednak niekorzystna sytuacja gospodarcza czy słabo rozwinięta strona popytowa również może stymulować działania prosumpcyjne (w charakterze minimalizacji kosztów i samowystarczalności). Konstatując, prosumpcja jako szczególny rodzaj konsumpcji jest uwarunkowana takimi samymi determinantami co pozostałe zachowania konsumpcyjne, natomiast wyróżnikiem prosumenta na tle innych konsumentów jest specyficzny kierunek wymienionych wyżej oddziaływań – bowiem np. nie każdy model rodziny czy nie każda sytuacja finansowa gospodarstwa domowego sprzyja rozwojowi tendencji prosumpcyjnych u jednostki.

Prosumpcja a racjonalność zachowań konsumpcyjnych

Z całą pewnością prosumpcja odznacza się racjonalnością działania. Zachowania prosumpcyjne służą maksymalizacji określonych celów bądź minimalizacji kosztów. Prosument w swoim postępowaniu kieruje się logiką, spójnością oraz celowością. Jego decyzje często opierają się na kalkulacji potencjalnych zysków i strat. Prosumpcję od zwykłych racjonalnych zachowań konsumenta różni to, że jednostka, chcąc dokonać jak najkorzystniejszych dla siebie wyborów, nie tylko rozpatruje alternatywy dostępne na rynku, lecz często sama aktywnie kreuje nowe rozwiązania. W pewnym sensie postępowanie o charakterze prosumpcyjnym stanowi rozwinięcie kwestii racjonalności konsumenta o współpracę z producentami w celu odpowiedniego ukierunkowania rozwoju dóbr i usług. Innymi słowy, kooperacja prosumenta z oferentem produktów, umożliwiająca osiągnięcie optymalnej satysfakcji przez każdą ze stron, jest racjonalna z punktu widzenia beneficjentów.

Jednym z najważniejszych aspektów podejmowania decyzji jest dostęp do informacji. Racjonalny konsument (w tym także prosument) doskonale zdaje sobie sprawę z niemożności poznania wszystkich wymiarów analizowanego problemu, w związku z czym podejmuje decyzję w oparciu o informację niedoskonałą (Zalega, 2012). Niemniej jednak różnica między tradycyjnym racjonalnym decydentem a prosumentem polega na tym, że ten pierwszy po osiągnięciu zadowalającego go rozwiązania zaprzestaje jakiegokolwiek dalszych działań, tymczasem drugi z nich wciąż próbuje doskonalić wypracowane sposoby działania. W dodatku prosument zwykle chętnie dzieli się swoimi doświadczeniami z innymi, a więc jego czyny skierowane są nie tylko na potrzeby indywidualne, ale również na poprawę dobrobytu społecznego (w przeciwieństwie do wielu koncepcji racjonalności zakładających egoizm konsumenta).

Podczas gdy decyzje prosumenta niemal zawsze są refleksyjne, tzn. podejmowane na podstawie gruntownej analizy sytuacji decyzyjnej, wybory dokonywane przez racjonalnego konsumenta nie zawsze stanowią owoc dokładnych przemyśleń. W tym miejscu za przykład mogą posłużyć omawiane wcześniej decyzje intuicyjne. Sytuacja rysuje się nieco inaczej w kwestii decyzji nawykowych, ponieważ zachowania prosumpcyjne powtarzane wielokrotnie, podobnie jak zwykłe racjonalne działania, mogą przybrać postać nawyków. Dla przykładu, jeśli pan X samodzielnie uprawia warzywa w domowym ogródku, co przynosi mu pożądane efekty, to można się spodziewać, że w następnych okresach również będzie samodzielnie wytwarzał określone produkty spożywcze. Będzie mógł przy tym znacznie skrócić proces decyzyjny związany z wyborem roślin, nauką uprawy i innymi czynnościami oraz przemyśleniami nieodzownymi przy pierwszym podejściu. Z każdym kolejnym rokiem będzie zwiększał swoje umiejętności i wiedzę, co pozwoli mu na automatyczne działanie. Niekiedy można się również zetknąć ze spontaniczną aktywnością prosumpcyjną, która balansuje na granicy między racjonalnością a irracjonalnością zachowań konsumpcyjnych. Impulsowe działania konsumenta przyjmują postać np. negatywnych opinii na temat określonych produktów umieszczonych na forach internetowych.

Czynnikiem ograniczającym racjonalne i dalej prosumpcyjne zachowania jednostki jest czas. W erze błyskawicznego przepływu informacji, ciągle zmieniających się trendów oraz preferencji nabywców, niepewnych warunków otoczenia decyzje muszą być podejmowane szybko, co powoduje ignorowanie wielu ważnych kwestii (szczególnie tych o charakterze długofalowym), a także skrócenie procesów myślowych. Na korzyść prosumenta mogą przemawiać wysokie umiejętności w posługiwaniu się najnowszymi technologiami, dzięki którym wyszukiwanie i analiza niezbędnych informacji przebiega w szybkim tempie.

Charakterystyczną cechą prosumenta jest jego pewność siebie, wiara we własne możliwości intelektualne. Racjonalność natomiast nie zawsze wiąże się z przekonaniem o swojej wysokiej wartości, czego dowodzi „teoria efektywności X”, według której ludzie cechują się odmiennym postrzeganiem własnych możliwości kalkulacyjnych. Ze wspomnianą pewnością siebie prosumenta wiąże się jego wysoki indywidualizm. Racjonalny konsument często modyfikuje decyzje pod wpływem otoczenia (świadomie lub nieświadomie). Oczywiście nie powoduje to utraty racjonalności dokonanych wyborów, dopóki pozostają one racjonalne w mniemaniu samego decydenta. Natomiast jednostka podejmująca działania prosumpcyjne nie ulega naciskowi ze strony otoczenia, a niekiedy działa nawet wbrew ogólnie uznawanym konwenansom.

Według Johna O'Shaughnessy'ego (1994) racjonalność konsumenta wiąże się z „postępowaniem według reguł”, czyli działaniem zgodnie z określonym algorytmem (ciągiem następujących po sobie czynności). W przeciwieństwie do tej zasady prosumpcja wymaga często kreatywnego myślenia wykraczającego poza utarte schematy.

Konstatując, racjonalność prosumenta sięga znacznie dalej niż racjonalność przeciętnego konsumenta. Prosumpcja oznacza bowiem inicjatywę, nieszablonowe myślenie, a także otwartość na nowe rozwiązania i współpracę. Są to więc cechy, których często brakuje w tradycyjnym ujęciu racjonalnych zachowań konsumpcyjnych.

Implementacja zachowań prosumpcyjnych w ankietowanych gospodarstwach domowych na rynku produktów żywnościowych

1. Konceptualizacja badań

Przedmiotem badania jest uchwycenie aktywności prosumpcyjnej polskich konsumentów na rynku produktów żywnościowych. Celem badania jest określenie poziomu aktywności konsumpcyjnej ankietowanych oraz identyfikacja najistotniejszych czynników, które wywierają kluczowy wpływ na występowanie wśród badanych konsumentów zachowań prosumpcyjnych przy zakupie szeroko rozumianych produktów żywnościowych.

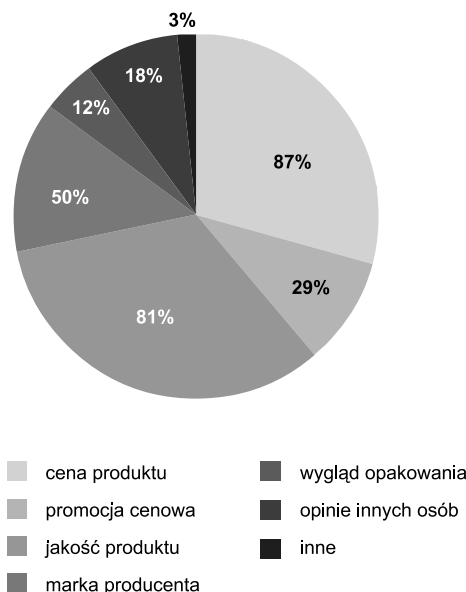
Badanie przeprowadzono w okresie od maja do czerwca 2013 r. Badanie miało zasięg ogólnopolski i zrealizowane zostało za pomocą ankiety online na próbie 130 dorosłych użytkowników Internetu. W próbie znalazło się 72% kobiet i 28%

mężczyzn. Wiek badanych wahał się w przedziale od 18 do 60 lat. Należy jednak zaznaczyć, że prawie 91% osób objętych badaniem mieści się w przedziale wiekowym 18–24 lata. Niemal wszyscy respondenci posiadają wykształcenie średnie (69%) lub wyższe (29%). Jedynie 2% badanych stanowią osoby legitymujące się wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym. Należy również nadmienić, że prawie 70% ankietowanych stanowią studenci różnego typu i kierunku studiów. Co czwarty respondent jest aktywny zawodowo, zaś zakres i rodzaj wykonywanych zawodów jest bardzo szeroki. Wśród badanych znaleźli się m.in. specjaliści ds. sprzedaży, finansiści, ekonomiści, księgowi, opiekunki do dzieci oraz informatyk. Jedynie 5% próby stanowią osoby bezrobotne i niepodlegające dalszej edukacji.

W badaniu uczestniczyły w przeważającej mierze osoby młode, dobrze wykształcone i w dużej mierze kontynuujące naukę na uczelniach wyższych. Można zatem wnioskować, że respondenci w większości należą do grupy społecznej, która wykazuje się wysoką względem reszty społeczeństwa skłonnością do zachowań prompcyjnych, a także intensywnie korzysta z Internetu i nowoczesnych dostępnych technologii.

2. Analiza wyników przeprowadzonych badań

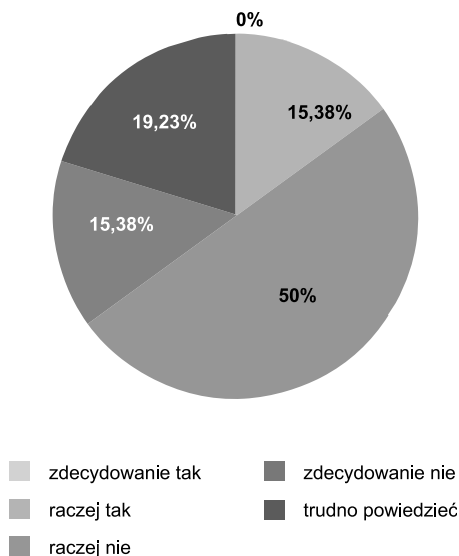
Z przeprowadzonych badań wynika, że przy zakupie produktów żywnościowych respondenci kierują się przede wszystkim: ceną i jakością dóbr (odpowiednio 87% i 81% ankietowanych). Co drugi ankietowany, dokonując zakupu dóbr żywnościowych, zwraca uwagę na markę producenta, zaś co trzeci na promocje cenowe. Mimo że cena nabywanych dóbr pozostaje najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje nabywcze konsumentów, to wyraźnie zaznacza się wpływ determinant związanych bezpośrednio z cechami fizycznymi produktów oraz ich wizerunkiem. Można zatem powiedzieć, iż przy wyborze odpowiadającego im dobra konsumenci biorą pod uwagę zarówno właściwości produktu, które warunkują korzyści płynące z jego konsumpcji, jak i aspekt kosztowy wyrażony ceną. Relatywnie małe znaczenie dla decyzji respondentów mają opinie innych konsumentów (18%). Oznacza to, że badani sami wolą oceniać zalety oraz wady różnych alternatyw, natomiast stanowisko osoby trzeciej w ich przypadku pełni raczej funkcję posiłkową.



Rys. 3. Czym kieruje się Pan/Pani przy zakupie produktów żywnościowych?

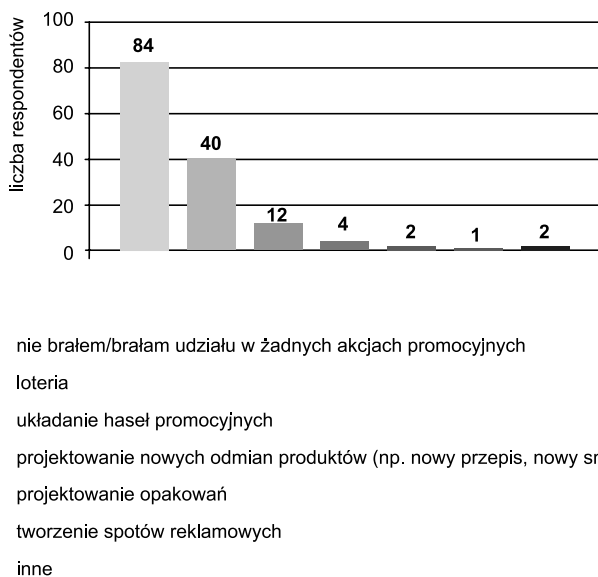
Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość ankietowanych (73%) przyznała, że nigdy nie bierze udziału w akcjach promocyjnych organizowanych przez przedsiębiorstwa (projektowanie opakowań, układanie hasel promocyjnych itp.). Jedynie dwie osoby zadeklarowały swój aktywny udział w każdej napotkanej akcji, natomiast co piąty respondent angażuje się w tego typu działalność okazjonalnie. Świadczy to o braku odpowiedniego zaangażowania badanych w czynną współpracę z producentami. Ta współpraca ma na celu stworzenie i rozwój produktów, które będą w największym stopniu zaspokajały potrzeby finalnych nabywców. Małe zainteresowanie działaniami prosumpcyjnymi ze strony konsumentów może być z jednej strony spowodowane czynnikami wewnętrznymi, takimi jak mentalność jednostki, jej osobowość, skłonność do ryzyka, z drugiej zaś może wynikać z uwarunkowań społecznych, m.in. z braku wpojenia odpowiednich wartości, braku odpowiednich tradycji czy ogólnospołecznej nieświadomości wagi zjawiska prosumpcji. Co więcej, znikoma aktywność ankietowanych może być skutkiem stosowania przez przedsiębiorstwa niewystarczających i nieodpowiednich bodźców stymulujących konsumentów do działania. Nieudolność strony podażowej potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań. Wynika z nich, że ponad 3/5 ankietowanych uważa, że producenci w niewystarczającym stopniu umożliwiają swoim klientom aktywny udział we współtworzeniu produktów. Jedynie 15% osób jest zdania, że akcje organizowane przez wytwórców są wystarczające. Niepokojący jest fakt, iż prawie co piąty badany nie ma zdania na ten temat.



Rys. 4. Czy Pana/Pani zdaniem producenci w wystarczającym stopniu umożliwiają klientom aktywny udział we współtworzeniu produktów?

Źródło: badania własne.

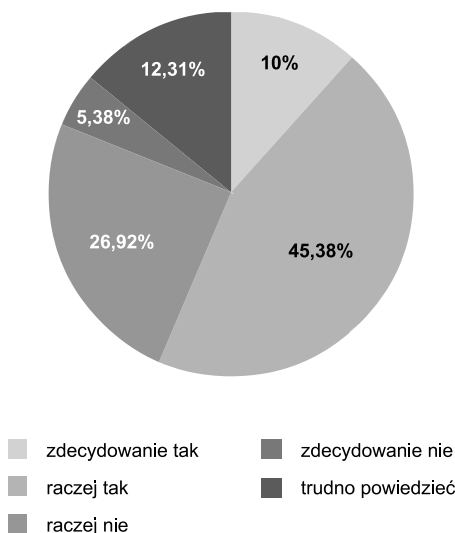


Rys. 5. Rodzaje akcji promocyjnych, w których respondenci brali aktywny udział

Źródło: badania własne.

Ponad 3/5 ankieterów nigdy nie brało udziału w żadnych akcjach promocyjnych organizowanych przez producentów, natomiast zaledwie co trzeci badany

uczestniczył w loteriach. Z kolei partycypacja respondentów w innego typu akcjach promocyjnych jest znikoma.



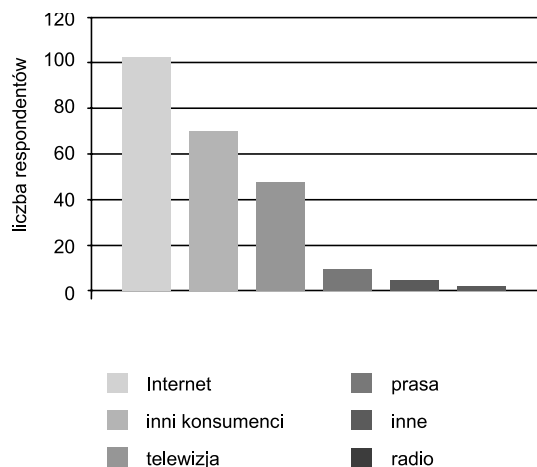
Rys. 6. Czy uważa Pan/Pani, że produkt, w którego powstawaniu konsumenci biorą aktywny udział, lepiej spełnia oczekiwania finalnych nabywców aniżeli produkt opracowany bez udziału konsumentów?

Źródło: badania własne.

W tym miejscu nasuwają się następujące wnioski:

1. Badani konsumenci, jeżeli w ogóle angażują się w akcje promocyjne organizowane przez przedsiębiorstwa, to biorą udział głównie w loteriach, które tak naprawdę nie mają wiele wspólnego z prosumpcją, gdyż aktywność uczestników ogranicza się zwykle do działań umożliwiających wzięcie udziału w losowaniu nagród (np. zbieranie etykiet, wysyłanie kodów z nakrętek). W żadnym stopniu nie wpływa to na rozwój produktu, natomiast klienci uczestniczący w tego typu konkursie nie stają się równoprawnymi partnerami wytwórców.
2. Producenci używają nieodpowiednich narzędzi do stymulacji zachowań prosumpcyjnych strony popytowej. Co więcej, ich dotychczasowa działalność skierowana na współpracę z klientami może okazać się niewystarczająca choćby do zdobycia lojalności niektórych grup bardziej wymagających konsumentów.

Ponad połowa respondentów uważa, że produkt, w którego powstawaniu konsumenci biorą aktywny udział, lepiej spełnia oczekiwania finalnych nabywców aniżeli produkt opracowany samodzielnie przez wytwórcę. Tak więc można się spodziewać, że gdyby producenci wypracowali lepsze metody stymulowania aktywności konsumentów, wówczas większa ich część zdecydowałaby się na współpracę z producentami produktów.



Rys. 7. W jaki sposób najczęściej zdobywa Pan/Pani informacje o interesujących Pana/Panią produktach?

Źródło: badania własne.

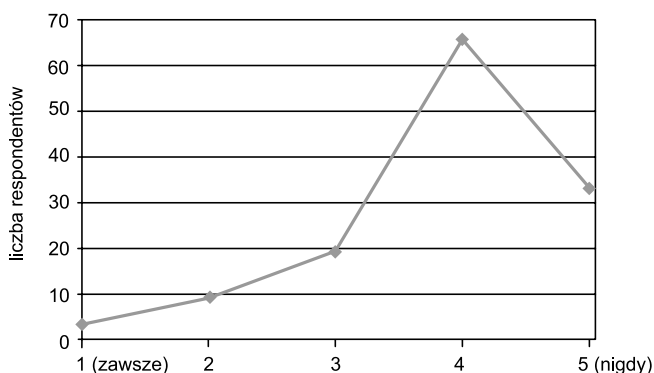
W poszukiwaniu informacji o określonych produktach żywnościowych respondenci najczęściej korzystają z Internetu (78%), opinii innych konsumentów (54%) oraz telewizji (37%). Pozostałe źródła nie odgrywają dla ankietowanych większej roli. Potwierdzeniem tych wyników jest fakt, że aż 95% badanych codziennie korzysta z Internetu. Współcześnie wyraźnie widać rosnącą wagę Internetu jako głównego źródła informacji dla nabywców. Równocześnie powoli następuje spadek znaczenia telewizji w kwestiach informacyjnych. Należy także zwrócić uwagę na istotną rolę osób trzecich jako potencjalnych informatorów. Ponad połowa respondentów dowiaduje się o produktach od innych konsumentów (w szczególności od członków rodziny, znajomych, współpracowników). W świetle powyższych wniosków ważne jest, aby producent potrafił dostosować się do zmian rynkowych związanych z szybkim rozwojem technologicznym. Co więcej, powinien dbać o swój wizerunek, bowiem renoma i szerokie uznanie pozwalają na odpowiednie wykorzystanie potencjału opiniotwórczego klientów.

Kolejna część badania ankietowego skupia się na aktywności konsumentów w sieci. Zjawiskiem niepokojącym z punktu widzenia stopnia zaangażowania nabywców jest unikanie przez respondentów dzielenia się swoimi opiniami w Internecie. Wyniki jednoznacznie wskazują na bierność ankietowanych. Zaledwie co drugi ankietowany rzadko prezentuje swoje stanowisko drogą elektroniczną, a co czwarty badany nie robi tego w ogóle. Tak duża niechęć do wyrażania własnych poglądów na temat produktów w sieci to zły symptom w kwestii prosumpcji, ponieważ dzielenie się opiniami stanowi fundament aktywności konsumentów, a także prowadzi do powstawania bardziej zaawansowanych form zaangażowania, w tym zachowań prosumpcyjnych. Ponadto nabywcom powinno być łatwiej przedstawiać swoje zdanie w Internecie ze względu na anonimowość. Jednak, jak się okazuje, możliwość zatajenia tożsamości wcale nie zachęca respondentów do opiniowania produktów,

co może być spowodowane m.in. brakiem zainteresowania czy silną niechęcią do ujawniania własnych preferencji, nawet anonimowo. Z pewnością nie jest to rezultat awersji do dynamicznie rozwijającej się technologii, gdyż, jak już wcześniej wspomniano, prawie wszyscy badani korzystają z sieci codziennie.

Pomimo znaczącej niechęci do wyrażania swoich poglądów w Internecie respondenci w zdecydowanej większości biorą pod uwagę zdanie innych internautów o określonych produktach przy podejmowaniu własnych decyzji zakupowych. Duża liczba pozytywnych opinii na temat danego produktu bądź marki jego producenta powoduje, że 2/5 ankietowanych poważnie rozważa zakup tego dobra, a co drugi respondent weźmie je pod uwagę razem z innymi alternatywami w momencie dokonywania wyboru.

Podobnie duża liczba negatywnych opinii istotnie wpływa na decyzje potencjalnych nabywców. Z badań wynika, że co trzeci badany na pewno nie kupi szeroko krytykowanego wyrobu lub dobra produkowanego przez ujemnie ocenianego wytwórcę, natomiast 2/5 respondentów poważnie przemyśli jego zakup.



Rys. 8. Jak często wyraża Pan/Pani opinie na temat produktów i marek w sieci?

Źródło: badania własne.

Tabela 1. Jak duża liczba pozytywnych opinii na temat danego produktu dostępna w Internecie wpływa na Pana/Pani decyzję o zakupie tego produktu?

Jak duża liczba pozytywnych opinii na temat danego produktu w Internecie wpływa na Pana/Pani decyzję o zakupie tego produktu?	Liczba respondentów	Udział procentowy (%)
Na pewno go kupię	0	0
Poważnie rozważę jego zakup	55	42
Przy następnych zakupach wezmę go pod uwagę razem z innymi produktami	63	48
Raczej nie zmienię swojego nastawienia	10	8
Na pewno go nie kupię	2	2

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Jak duża liczba negatywnych opinii na temat danego produktu w Internecie wpływa na Pana/Pani decyzję o zakupie tego produktu?

Jak duża liczba negatywnych opinii na temat danego produktu w Internecie wpływa na Pana/Pani decyzję o zakupie tego produktu?	Liczba respondentów	Udział procentowy (%)
Na pewno go nie kupię	36	28
Poważnie rozważę jego zakup	54	41
Przy następnych zakupach wezmę go pod uwagę razem z innymi produktami	23	18
Raczej nie zmienię swojego nastawienia	13	10
Nie przejmuję się krytyką, ponieważ nie potrafię zweryfikować prawdziwości opinii na jego temat	4	3

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Na czym według Pana/Pani polega zjawisko prosumpcji?

Na czym według Pana/Pani polega zjawisko prosumpcji?	Liczba respondentów	Udział procentowy (%)
Na aktywnej współpracy konsumenta z producentem nad stworzeniem i rozwojem produktu możliwie najlepiej spełniającego oczekiwania finalnych nabywców	83	64
Na aktywnych działaniach konsumenta polegających na modyfikowaniu produktów dostępnych na rynku	16	12
Na konsultowaniu się producenta z konsumentami w celu zdobycia informacji zwrotnej o produktach	24	19
Na przekazywaniu innym konsumentom opinii o zakupionych produktach	7	5

Źródło: badania własne.

Istotne znaczenie opinii innych ludzi (zwłaszcza internautów) przy podejmowaniu decyzji konsumpcyjnych ankietowanych może oznaczać, że badani zdecydowanie bardziej ufają pozostałym konsumentom niż producentom, którzy mają tendencję do wyolbrzymiania zalet swoich produktów przy jednoczesnym ukrywaniu ich wad. Z tego powodu materiały informacyjne pochodzące ze strony podaźowej często uważane są przez klientów za mało wiarygodne. Duża rozbieżność pomiędzy własną aktywnością pod postacią publikowania swoich poglądów na temat dóbr w sieci a posiłkowaniem się opiniami innych przy podejmowaniu decyzji zakupowych może w dłuższym okresie skutkować powstaniem wąskiej grupy wpływowych konsumentów (lub nawet prosumentów), której stanowisko będzie miało ważny wpływ na wybory pozostałych jednostek.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że ponad 3/5 respondentów poprawnie rozumie pojęcie prosumpcji. Niemal 2/3 ankietowanych ma świadomość, na czym polegają zachowania prosumpcyjne, co dobrze rokuje na przyszłość. Zada-

niem przedsiębiorstw jest przekonanie potencjalnych nabywców o ogromnej roli prosumenta na rynku, a także o obopólnych korzyściach, jakie przynosi współpraca producenta z konsumentem na równych, partnerskich warunkach. W tym celu wytwórca powinien użyć odpowiednich środków, które pozwolą odczuć klientom, że mają oni rzeczywisty, namacalny wpływ na tworzenie i rozwój produktów, począwszy od fazy projektowania, a skończywszy na usługach posprzedażowych.

Podsumowanie

1. Zachowania konsumpcyjne mają niezwykle zróżnicowany charakter. To, jak konsument postąpi w danej sytuacji rynkowej, zależy od wielu różnorodnych bodźców. Działania jednostki są zdeterminowane przez czynniki zewnętrzne (w dużej mierze niezależne od niego) składające się na szeroko rozumiane otoczenie. W tym miejscu istotną rolę odgrywają zarówno grupy społeczne, z którymi podmiot ma bezpośrednią styczność każdego dnia (np. rodzina, przyjaciele, współpracownicy), jak i dalsze otoczenie konsumenta, pośrednio wpływające na jego decyzje nabywcze, m.in. sytuacja makroekonomiczna kraju czy polityczne grupy nacisku. Ponadto należy zwrócić uwagę na duże znaczenie przypisanych jednostce ról społecznych, a także jej statusu w społeczeństwie. Drugą grupą czynników oddziałujących na sposób postępowania konsumentów w dziedzinie podejmowania decyzji konsumpcyjnych są determinanty wewnętrzne, do których zalicza się osobowość, możliwości intelektualne, preferencje, poglądy oraz wyznawany hierarchiczny system wartości. Są to cechy indywidualne dla każdego podmiotu gospodarującego, a więc próba ich generalizacji, czyli przeniesienia na większą grupę konsumentów, jest praktycznie niemożliwa, zwłaszcza że z istnienia niektórych z nich jednostka nawet nie zdaje sobie sprawy.
2. Prosumpcja stanowi szczególną formę konsumpcji, która polega na aktywnych działaniach konsumenta na rynku. Mimo że pod względem dorobku teoretycznego jest ona dziedziną stosunkowo młodą, to początki samego zjawiska prosumpcji sięgają znacznie wcześniej (można nawet założyć, że zachowania o charakterze prosumpcyjnym występowały już od okresu funkcjonowania pierwszych rynków).
3. Jednostki objęte badaniem to w większości osoby młode, wciąż uczące się. Należą one do pierwszego pokolenia, które praktycznie już od narodzin ma styczność z szybko ewoluującą technologią. Respondenci są zatem częścią grupy społecznej, która zwykle charakteryzuje się relatywnie wysokim zaangażowaniem w działalność prosumencką. Z tego powodu ich działalność rynkowa (oczywiście po stronie popytowej) stanowi dobry materiał badawczy umożliwiający odpowiedzi na zagadnienia związane z aktywnością polskich konsumentów na rynku.

4. Przy podejmowaniu decyzji odnośnie zakupu produktów żywnościowych ankietowani kierują się nie tylko ceną produktu, ale również jego jakością oraz marką producenta. Tak więc zaangażowanie konsumentów w procesy produkcyjne wpływające na poprawę wartości użytkowej wyrobu, a także działania mające na celu polepszenie wizerunku wytwórcy powinny przynieść korzyści każdej ze stron transakcji.
5. Z przeprowadzonego badania wynika, że producenci nie są odpowiednio przygotowani do włączenia nabywców w procesy o charakterze prosumpcyjnym. Świadczy o tym niski udział badanych w akcjach promocyjnych organizowanych przez przedsiębiorstwa oraz uczestnictwo jedynie w tych formach promocji, które nie wymagają aktywnej działalności konsumenta mającej bezpośredni wpływ na rozwój produktu (loterie). Niski poziom prosumpcji może mieć swoje źródło w osobowości jednostki, cechach jej charakteru, braku świadomości olbrzymiej roli zachowań prosumpcyjnych, może być rezultatem tradycji narodowych czy określonego systemu wartości. Często przyczyny bierności konsumenta są niejasne, trudne do zidentyfikowania ze względu na ich indywidualny charakter bądź nieświadomość ich występowania.
6. Pomimo niskiej aktywności ponad połowa badanych uważa, że prosumpcja pozytywnie wpływa na jakość produktu i jego zdolność do zaspokajania potrzeb finalnych nabywców. Ponad 1/4 ankietowanych uważa współudział konsumenta przy tworzeniu, a następnie rozwoju wyrobów za mało istotny. W związku z tym przyczyną wysokiej bierności respondentów może być również brak wiary w zdolności klientów do kreowania dodatkowej wartości dóbr. Można zatem wnioskować, że nabywcy nie posiadają kompetencji niezbędnych do odpowiedniego kierowania procesem projektowania i doskonalenia produktów. Co więcej, nie są w pełni świadomi własnych potrzeb, a więc lepiej, jeżeli całym cyklem związanym z tworzeniem i rozwojem wyrobów zajmą się przedsiębiorstwa.
7. Badania wykazały rosnące znaczenie Internetu jako źródła informacji o produktach. Większość respondentów korzysta z sieci w celu znalezienia interesujących ich danych. Ponadto dużą rolę odgrywają opinie innych konsumentów, także internautów. Jednocześnie ankietowani są raczej niechętni do dzielenia się własnymi poglądami, nawet przez Internet, który gwarantuje im częściową anonimowość. Część ankietowanych niechętnie ujawnia swoje preferencje innym, co może wynikać z nieśmiałości, strachu przed krytyką itp.

Summary**Prosumption behaviour of Polish consumers in the food market**

With the development of the Internet, social media, Web 2.0 and the e-economy prosumption expands at an increasingly fast pace. In their book *Wikinomics: how mass collaboration changes everything* D. Tapscott and A. Williams have recently popularised prosumption, conferring it the status of a basic activity in the new economy characterised by predominantly cooperative and peer-to-peer relations among its participants. In today's world it is prosumption that allows some consumers to become innovative and creative rather than passive recipients. Becoming prosumers they acquire awareness of their rights and position in the market, which more and more often puts pressure on firms to redefine their strategies, treat customers as their equals, and enter into relations with them.

The purpose of the article is to capture the prosumption behaviours of Polish consumers in the food market, to determine their intensity and to identify major factors contributing to their occurrence.

Keywords: consumer, consumption, consumer behaviour, prosumer, prosumption.

Bibliografia

- Baruk A. (2008), *Polscy nabywcy finalni jako prosumenci*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
- Baruk A. (2011), *Lojalność nabywców finalnych*, „Problemy Jakości”, sierpień. *Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 1.
- Gajewski S. (1994), *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Łódź.
- Halicki P. (2007), *Niesfora komunikacja*, www.swiatmarketingu.pl.
- Jung B. (1997), *Kapitalizm postmodernistyczny*, „Ekonomista”, nr 5–6.
- Mitrega M. (2013), *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe?*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 1(40).
- O'Shaughnessy J. (1994), *Dlaczego ludzie kupują*, Warszawa.
- Smyczek S., Sowa I. (2005), *Konsument na rynku. Zachowania, modele, aplikacje*, Warszawa.
- Tapscott D., Williams A. (2010), *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Warszawa.
- Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, Warszawa.

Zalega T. (2012), *Rationality and Methods of Research Into Consumer Market Behaviour, Equilibrium*, Vol. 7, Iss. 4.

<http://www.guardian.co.uk/technology/2006/jul/20/guardianweeklytechnologysection2>.

www.brzowski.pl.

JEL: A12; C18; C46; D03; D12; D18.

Danuta Janczewska*

Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorstw z sektora MSP

Wstęp

Jedną z cech charakteryzujących działalność współczesnego przedsiębiorstwa jest umiejętność planowania i realizacji procesów logistycznych w sposób zapewniający uzyskanie przewidywanych efektów działalności rynkowej w wielu obszarach, w tym w wymiarze finansowym, marketingowym, logistycznym. Wysokie wskaźniki efektywności i opłacalność działalności przedsiębiorstwa potwierdzają słuszność obranej misji, właściwy dobór partnerów oraz ograniczanie ryzyka (Janczewska, 2011a: 45). Zarządzanie firmą MSP w warunkach nasilonej konkurencji wymaga od właścicieli i menedżerów poszukiwania nowych, skuteczniejszych metod i narzędzi. Metody zarządzania firmą MSP nie znajdują się w centrum zainteresowania badaczy, a w literaturze przedmiotu brak jest badań dotyczących problematyki implementacji najnowszych sposobów i technik zarządzania w sektorze MSP. Celem artykułu jest przedstawienie badań własnych wybranych aspektów zarządzania działalnością marketingową w kreowaniu strategii logistycznej przedsiębiorstw z sektora MSP w branży cukierniczej. Przedmiotem badań była weryfikacja hipotezy o możliwości zastosowania działań marketingowych w strategiach logistycznych oraz poszukiwanie uwarunkowań tego zjawiska. Badaniami objęto 100 przedsiębiorstw MSP z branży cukierniczej (czynnik geograficzny nie był istotny), dobór próby był celowy – jako kryterium przyjęto posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii logistycznej. Badania prowadzone były w latach 2000–2010 (Janczewska, 2013: 103), w badanej grupie znajdowały się przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie. Badania prowadzono metodą wywiadów bezpośrednich, konsultacji z ekspertami, badań wtórnych oraz analiz dostępnych raportów branżowych.

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

Charakterystyka branży cukierniczej w Polsce

Branża cukiernicza jest w ostatnich latach jedną z najbardziej dynamicznych branż polskiej gospodarki, zaś wartość rynku słodczy szacowana była w roku 2010 na 18,5 mld PLN (Wasiewicz, 2006: 60–62). W latach 90. w branży cukierniczej rozpoczęły działalność firmy zagraniczne: Kraft Jacobs Suchard, Ferrero, Mars, Cadbury, Danone (Białoń, Janczewska, 2004). Przedsiębiorstwa te wyróżniały się nową technologią, korzyściami skali, zasobami finansowymi, doskonałym marketingiem oraz logistyką. Struktura produkcji w tej branży kształtuje się następująco: 43% przychodów pochodzi ze sprzedaży wyrobów ciastkarskich, 37% ze sprzedaży czekolad, 20% ze sprzedaży ciast świeżych i pieczywa cukierniczego. Obecnie polski rynek słodczy jest uważany za jeden z najlepiej funkcjonujących w Unii Europejskiej, choć krajowe spółki mają ograniczone pole do wzrostu udziałów rynkowych. Powodem jest ekspansja zagranicznych koncernów (m.in. Mondelez, Mars, Nestlé, Ferrero, Lotte-Wedel) z silnymi markami i dużymi budżetami na marketing (kontrolują ok. 80% wartego 10 mld PLN polskiego rynku słodczy, z którego czekolada i praliny to ok. 4,5 mld PLN)¹. Znaczna część rynku słodczy w Polsce należy do ponad 300 mniej znanych, mikro, małych i średnich przedsiębiorstw działających na rynkach lokalnych. Wytwarzają one wyroby cukiernicze w wąskiej gamie produktowej, oferując jeden lub kilka asortymentów różniących się opakowaniem lub dodatkami smakowymi. Przykładem takiej monoprodukcji są przedsiębiorstwa: SAN-Pajda z Jarosławia², *Majami z Belchatowa*³ czy PPH Ewa S.A. z Krotoszyna⁴. Większość przedsiębiorstw MSP w branży cukierniczej działa na rynkach lokalnych i nie podejmuje prób wejścia na rynek krajowy lub zagraniczny. Wartość eksportu wyrobów cukierniczych przekroczyła w 2012 roku 4 mld PLN.

Procesy logistyczne w MSP na podstawie badanych przedsiębiorstw w branży cukierniczej

Procesy logistyczne występujące w przedsiębiorstwach MSP różnią się od procesów, które realizowane są w dużych organizacjach, przy czym różnice te nie wynikają tylko z wielkości przedsiębiorstwa i posiadanych zasobów, lecz mają charakter strukturalny. Systemy logistyczne w przedsiębiorstwach MSP mają charakter uproszczony, obejmujący mniej skomplikowane działania i podsystemy. W przedsiębiorstwach MSP można wyodrębnić trzy zasadnicze podsystemy:

¹ Dane na podstawie magazynu „Forbes”, 19.12.2013, www.forbes.pl/wydanie/154, dostęp: 20.12.2013.

² Firma produkująca wyłącznie biszkopty z naturalnych surowców, www.san-pajda.rze.pl, dostęp: 1.10.2013.

³ Firma produkująca krówki oraz ptasie mleczko, <http://majami.pl/page.php>, dostęp: 1.10.2013.

⁴ <http://www.ewa-sa.pl/aktualnosci/kategoria/projekty-ue.html>, dostęp: 1.10.2013.

1. System zaopatrzenia.
2. System produkcji.
3. System dystrybucji.

W ramach każdego podsystemu można wskazać odpowiednio bardziej szczegółowe elementy logistyczne, wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz jego potencjału zasobowego (Ficoń, 2008: 54–55). Analiza cech charakterystycznych procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MSP wskazuje na ich ukierunkowanie i może być rozpatrywana wieloaspektowo, w zależności od przyjętych kryteriów (zob. Dwiliński, 2006: 19):

- w ujęciu zasobowym: uwzględnia zasoby niezbędne do realizacji danego procesu; w branży cukierniczej są to kapitały materialne i niematerialne, infrastruktura logistyczna, zasoby ludzkie, maszyny i urządzenia do produkcji cukierniczej;
- w ujęciu funkcjonalnym: dotyczy dostarczania zasobów do firmy oraz dostarczania wyrobów gotowych klientom; w branży cukierniczej funkcjonalność ta obejmuje logistykę zaopatrzenia w surowce, materiały i opakowania oraz dystrybucję wyrobów gotowych do odbiorców, takich jak hurtownie, sieci handlowe, sklepy detaliczne;
- w ujęciu efektywnościowym: zawiera wartościowanie rozwiązań logistycznych przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, jakościowych, społecznych, ekologicznych itp.; w branży cukierniczej są to rozwiązania logistyczne dotyczące obszaru produkcji, systemy zarządzania jakością procesów logistycznych, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), rozwiązania zmierzające do podniesienia standardów ekologicznych i rozwijania recyklingu w działaniach logistycznych.

Analiza zasobów przedsiębiorstw MSP w branży cukierniczej wskazuje, iż nie wszystkie z nich posiadają wiedzę interdyscyplinarną, wystarczającą do wdrożenia współczesnych metod zarządzania czy strategii logistycznych. Ze względu na ograniczone zasoby finansowe nie są one również gotowe do współpracy i korzystania z usług firm zewnętrznych. Dokładne rozwiązanie tego problemu wymaga poznania zarówno zasobów przedsiębiorstwa MSP, jak i oceny jego potencjału intelektualnego. O ile duże przedsiębiorstwa zatrudniają menedżerów posiadających odpowiednie wykształcenie i doświadczenie, o tyle w firmach z sektora MSP problematyką zarządzania logistycznego zajmuje się właściciel lub osoba przez niego wyznaczona. Na podstawie porównania sposobu realizacji i cech wybranych procesów logistycznych można wskazać różnice pomiędzy firmami dużymi a firmami MSP:

- procesy logistyczne w firmach MSP przebiegają w sposób przerywany, wolny
 - uzależniony od poziomu zasobów,
- firmy MSP ze względu na ograniczone zasoby są ukierunkowane na minimalizację kosztów,
- procesy transportowe w firmach MSP są realizowane metodami tradycyjnymi, przy pomocy własnych środków transportu,

- wykorzystanie komputerów oraz sieci internetowej jest w firmach MSP znacznie większe niż w organizacjach dużych,
- procesy logistyczne, takie jak kontrola i uzupełnianie zapasów, realizowane są tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie,
- w firmach mikro i małych nie znajdują zastosowania specjalistyczne programy wspomagające zarządzanie.

Istotne różnice w poziomie zasobów i infrastruktury logistycznej powodują, że porównując, można wskazać cechy przebiegu procesów logistycznych charakterystyczne dla przedsiębiorstw dużych oraz przedsiębiorstw MSP. Wobec tak zróżnicowanych podejść w opisie cech procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MSP pojawia się kwestia analizy jakości procesów logistycznych w tym sektorze. Utożsamianie jakości z właściwą kategorią ekonomiczną będzie związane z efektywnością danego procesu oraz z tworzeniem wartości dodanej dla klienta.

Strategie logistyczne w przedsiębiorstwach MSP w branży cukierniczej

K. Obłój określa strategię jako „sztukę interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w samej organizacji”. Jednakże dla systematyzacji zagadnień związanych z rolą logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy lepiej przyjąć definicję strategii jako „spójnej koncepcji działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania” (Obłój, 1998: 232). Obłój definiuje cztery podstawowe elementy strategii:

1. Domena działania.
2. Strategiczna przewaga.
3. Cele firmy.
4. Programy funkcjonalne.

W programach funkcjonalnych zawarte są prawie zawsze elementy logistyczne, a coraz częściej firmy wydzielają problematykę logistyczną w ramach osobnego programu (strategii funkcjonalnej). Kluczowym pojęciem w zarządzaniu strategicznym jest jeden z wyróżnionych wyżej elementów strategii. Przewaga strategiczna, czy inaczej przewaga konkurencyjna, polega na tym, aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy. Może to być spowodowane patentami, świetną technologią, najlepszą lokalizacją, jakością wyrobów, umiejętnością dokonywania tanich zakupów i wielu innych rzeczy. Jak wynika z powyższych rozważań, nie wszystkie z wymienionych uwarunkowań są elementami składowymi zasobów firm MSP. Można wskazać dwa podejścia do formułowania strategii (zob. Harison, van Holk, 2010):

1. Podejście ewolucyjne – strategia nie jest czymś, co można świadomie zaplanować i zrealizować; „Nasza strategia to brak strategii” to stwierdzenie, które

najlepiej oddaje istotę tego sposobu myślenia; decyzje operacyjne wynikają z potrzeby chwili i są podporządkowane celom finansowym. Tego typu ujęcie występuje często w firmach MSP ze względu na mniej ryzykowne planowanie krótkookresowe.

2. Podejście klasyczne – cele finansowe również mają nadrzędny charakter, ale ich realizacja opiera się na formalnym procesie planowania; to podejście nazywamy klasycznym, bo ma najdłuższą tradycję i jest najbardziej rozpowszechnione. Ujęcie klasyczne występuje w MSP rzadko, gdyż w sektorze MSP brak jest formalnego kreowania strategii długookresowych.

Wśród wielu strategii opartych na nurcie ewolucyjnym lub klasycznym można wyodrębnić najczęściej spotykane strategie logistyczne. Strategie logistyczne są sposobem działania w zakresie: zaopatrzenia, produkcji, magazynowania, transportu i dystrybucji dóbr. W odniesieniu do przedsiębiorstw cukierniczych w branży MSP najczęściej stosowane są strategie:

- zróżnicowanej dystrybucji – przedsiębiorstwa korzystają z wielu form i kanałów dystrybucji, takich jak dystrybucja własna i obca, współpraca z sieciami handlowymi, dystrybucja pod tzw. marką własną;
- racjonalizacji – przedsiębiorstwa nie prowadzą szeroko pojętej działalności innowacyjnej, opartej na działalności własnych ośrodków B + R lub współpracy z jednostkami sfery nauki; działalność racjonalizacyjna polega na wprowadzaniu innowacji typu imitacja czy modernizacja opakowania lub receptury;
- mieszana – przedsiębiorstwa MSP stosują jednocześnie wiele rodzajów strategii w zakresie procesów logistycznych, np. strategię niskich kosztów zakupów oraz strategię efektywnej obsługi klienta;
- niskich kosztów – w obszarze procesów logistycznych strategia ta może prowadzić do obniżenia jakości wyrobu oraz zmniejszyć przewidywane korzyści rynkowe; przedsiębiorstwa MSP w branży cukierniczej stosują strategie obniżania kosztów zakupów surowców i materiałów lub zmniejszając wagę jednostkową towarów bez zmiany ceny⁵;
- zróżnicowania – przedsiębiorstwa cukiernicze MSP stosują dywersyfikację produktową na niewielką skalę, koncentrując się na zróżnicowaniu opakowań, wagi produktu lub wprowadzaniu dodatków smakowych;
- koncentracji – firmy cukiernicze koncentrują się na udoskonalaniu jednego lub kilku produktów.

Przedsiębiorstwa MSP skłaniają się ku strategii niskiego kosztu realizowanej na każdym etapie procesu logistycznego. W badanych przedsiębiorstwach w branży cukierniczej w 80% firm nie sformalizowano strategii logistycznej, istniała ona jako forma nakazu właściciela. Podporządkowanie rygorom obniżania kosztów w znaczny sposób ograniczało możliwości rozwoju firmy MSP, na przykład uniemożliwiając

⁵ Tego typu sposoby są również stosowane przez duże firmy cukiernicze, np. Wawel czy Wedel (Chudzyńska-Stepień, 2013).

wprowadzanie nowego produktu na rynek czy też zamykając drogę do współpracy z siecią handlową.

Implementacja instrumentów marketingu w kreowaniu strategii logistycznych w MSP

Marketing procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MSP oznaczać będzie podejmowanie następujących działań:

- segmentacja uczestników rynku z możliwością określenia rynku docelowego i rynku prognozowanego według różnych kryteriów, istotnych z punktu widzenia planowania procesów logistycznych w przedsiębiorstwie,
- sporządzanie planów marketingowych (strategicznych, operacyjnych) oraz ich realizacja poprzez tworzenie harmonogramów logistycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa MSP,
- przeprowadzanie badań marketingowych przez samo przedsiębiorstwo bądź instytucje zewnętrzne oraz wykorzystywanie ich do podejmowania decyzji,
- tworzenie struktur organizacyjnych ułatwiających realizację celów rynkowych przedsiębiorstwa MSP oraz posiadających kompetencje wystarczające do zorganizowania działań marketingowych, zbieżnych z celami procesów logistycznych,
- projektowanie metod oraz tworzenie narzędzi marketingowych wykorzystywanych we wszystkich procesach logistycznych w przedsiębiorstwie MSP w odniesieniu do rynku, na którym działa to przedsiębiorstwo.

Marketing powinien wspierać wszystkie fazy procesu logistycznego. W wyniku tego wsparcia powinny nastąpić określone niżej zjawiska:

- skrócenie czasu realizacji procesu logistycznego ze względu na posiadanie pełnej wiedzy o rynku i jego uczestnikach oraz możliwościach na przyszłość,
- definiowanie i planowanie procesów logistycznych poprzedzone badaniami marketingowymi, dotyczącymi zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia,
- usprawnienie przepływu fizycznego towarów oraz informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem,
- szybsze dostarczenie ostatecznym odbiorcom oczekiwanych przez nich produktów i usług,
- powstanie i przyswojenie wiedzy o przyszłej sytuacji na rynku – możliwość wsparcia marketingowego wiąże się z kreowaniem i właściwym zarządzaniem procesami logistycznymi w przyszłości.

Marketingowe wsparcie dotyczy wszystkich procesów logistycznych – od etapu projektowania i planowania do etapu finalizacji. Marketingowe wsparcie procesów logistycznych może stanowić w przedsiębiorstwach MSP element zarządzania przedsiębiorstwem. Pozornie rozbieżny charakter działalności marketingowej na-

kierowanej na produkt, rynek i jego uczestników, zatem na zewnątrz firmy, staje się w tym przypadku zbiorem działań wpływających na istotę procesów logistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach MSP powinny powstać w tym celu wyodrębnione komórki organizacyjne. Istotne jest, aby osoby zajmujące się realizacją marketingowo-logistycznej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa MSP dysponowały wiedzą niezbędną do wdrożenia tej koncepcji. Do zakresu tej wiedzy należy zaliczyć:

- wiedzę niezbędną do opracowania marketingowo-logistycznej orientacji przedsiębiorstwa,
- wiedzę o branży, w której działa przedsiębiorstwo,
- informacje o specyfice działalności i umiejętnościach jego pracowników,
- umiejętność badania otoczenia marketingowego,
- wiedzę o możliwościach współpracy z klientami i rozumienie ich specyficznych potrzeb,
- umiejętność prowadzenia badań marketingowych i zbierania informacji niezbędnych do formułowania wniosków do decyzji kierowniczych odnośnie procesów logistycznych.

Bardziej szczegółowe zadania marketingu oraz logistyki powinny wynikać ze specyfiki działalności przedsiębiorstwa oraz rynku, na którym ono działa. Zadania sformułowane ogólnie będą następujące:

1. Udział w tworzeniu misji, wizji i strategii rozwoju przedsiębiorstwa MSP, budowanie jego wizerunku.
2. Sporządzanie strategii marketingowej, która preferowałaby nowoczesne podejście do procesów logistycznych, w tym do logistycznej obsługi klienta.
3. Przeprowadzanie segmentacji klientów, wyodrębnienie klientów strategicznych.
4. Tworzenie programów lojalnościowych dla klientów, ich doskonalenie i ocena.
5. Prowadzenie badań marketingowych, których celem podstawowym powinno być rozpoznawanie potrzeb klientów i odniesienie ich do możliwości logistycznych przedsiębiorstwa.
6. Kreowanie nowych potrzeb, wynikających z ogólnoiwotowych trendów rozwoju branży opartych na nauce i technice.
7. Monitorowanie i analiza otoczenia marketingowego, rozpoznawanie konkurentów oraz firm kooperujących.
8. Budowanie narzędzi marketingu mix odpowiednich dla procesów logistycznych w danym przedsiębiorstwie i zgodnych z potrzebami klientów.
9. Organizowanie współpracy przedsiębiorstwa z jego otoczeniem instytucjonalnym, z działami marketingu innych przedsiębiorstw w kwestii formułowania, realizacji i wdrażania działań rynkowych.
10. Ocena i kontrola działalności marketingowej, jej wpływu na przebieg i efektywność procesów logistycznych, a tym samym na sukces przedsiębiorstwa.

Działalność komórek marketingowych (lub menedżerów marketingu) w zakresie wspierania procesów logistycznych w przedsiębiorstwie jest w większym stopniu

skomplikowana aniżeli skierowana jedynie na zewnątrz działalność marketingowa, oparta na narzędziach marketingu mix. W działach tych zatrudnieni byłiby wysokiej klasy specjaliści z czterech obszarów: logistyki, techniki, ekonomii i marketingu. Zadaniami tychże działów byłoby m.in. tworzenie informacji logistyczno-marketingowej. Specjaliści zatrudnieni w tych działach powinni skupić się na śledzeniu trendów w zakresie rozwoju nauki, techniki, ekonomii, logistyki i marketingu oraz powinni sugerować metody śledzenia tych trendów, a także przygotowywać odpowiednie narzędzia marketingowe. Współpraca z działem logistyki lub menedżerem logistyki wymagać będzie koordynacji działań marketingowych, które powinny wyprzedzać podejmowanie decyzji logistycznych, ale również powinny być stosowane do oceny efektów procesów logistycznych.

Działania marketingowe w logistycznej strategii jakości na przykładzie MSP w branży cukierniczej

W przedsiębiorstwach MSP w branży cukierniczej wymagane jest spełnienie określonych standardów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa produkcji żywności. Obligatoryjnie wiąże się to z koniecznością wprowadzenia systemu HACCP oraz udokumentowania wdrożenia systemu zarządzania jakością na wszystkich etapach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. W procesach logistycznych systemy zarządzania jakością stanowią element porządkujący procesy oraz umożliwiają ich monitorowanie i doskonalenie. Kryteria określające jakość w ujęciu systemowym mogą być klasyfikowane w wielu przekrojach, takich jak: jakość produktowa, normatywna, ogólna, kompleksowa, psychologiczna, użytkowa, systemowa, procesowa. Efektywność procesu logistycznego nie jest jednoznaczna z jego jakością, gdyż sposób prowadzenia procesu wymaga dodatkowo indywidualnego podejścia do zalecanych parametrów technologicznych lub technicznych. Poznanie i identyfikacja miar jakości procesów logistycznych mogą być pomocne w analizie przyczyn uzyskiwanych standardów, odmiennych niż założone.

W przypadku wdrażania systemów jakości opartych na systemach HACCP lub ISO stosowane wskaźniki jakości procesu powinny być zdefiniowane i zapisane w dokumentacji systemu. Z kolei elementy działalności marketingowej pozwalają na intensyfikację przebiegu procesu, poznanie realnych warunków jego realizacji oraz określenie przewidywanych efektów. Udział działań marketingowych w strategii jakości procesów logistycznych w MSP został wskazany w badanych przedsiębiorstwach jako jeden z ważniejszych czynników sukcesu.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczące zastosowania działań marketingowych w zarządzaniu jakością procesów logistycznych w przedsiębiorstwach produkujących czekoladę.

Tabela 1. Elementy marketingu wspierające procesy logistyczne na przykładzie przedsiębiorstwa MSP w branży cukierniczej

Procesy logistyczne	Cechy charakterystyczne procesu dla przedsiębiorstw MSP	Przykładowe wartości i odniesienie do metod postępowania ISO i HACCP	Elementy działalności marketingowej
Zaopatrzenie	Procesy przebiegają w sposób przerywany, wolny – uzależniony od poziomu zasobów finansowych	- Audyt u dostawcy raz na 2 lata, zgodnie z zakładowym systemem HACCP - Liczba reklamacji do dostawców: 2 w roku - Poziom zapasów bezpieczeństwa: zapas na 3 dni produkcji - Dostawy „just in time”	- Badania marketingowe - Analiza SWOT - Segmentacja dostawców - Benchmarking dostawców - Formułowanie misji i wizji przedsiębiorstwa i dopasowanie ich do procesów logistycznych w przedsiębiorstwie
Logistyka produkcji/ logistyka usług	Procesy realizowane z wykorzystaniem pracy ręcznej, brak automatyzacji, często brak wdrożenia systemów zarządzania jakością. Infrastruktura procesu dopasowana do możliwości finansowych przedsiębiorcy	- Wynikający z technologii i reżimów recepturowych zawartych w procedurze produkcji - Wydajność i efektywność zapewniająca opłacalność produkcji % wyrobów niezgodnych poniżej 0,1%	- Analiza rynku - Analiza konkurentów - Analiza BCG - Badania marketingowe - Badania trendów - Badanie satysfakcji klientów
Transport	Przedsiębiorstwo zorientowane na minimalizację kosztów, procesy transportowe realizowane przy pomocy własnych środków transportu	- Wartość nieprzekraczająca poziomów przyjętych w kalkulacji cenowej wyrobu finalnego 90% wykorzystania ładowności środka transportu - Kontrola zabezpieczeń zgodna z zakładowym systemem HACCP i ISO 9001	- Analiza marketingowa – analiza konkurentów - Analiza PESTE
Magazynowanie	Procesy magazynowe realizowane ręcznie, minimalne wykorzystanie maszyn i urządzeń, w tym komputerów	Wskaźniki temperatury i wilgotności zgodne z poziomem przyjętym w zapisach systemu HACCP i ISO 9001	- Analiza SWOT - Analiza strategiczna - Analiza rynku

Procesy logistyczne	Cechy charakterystyczne procesu dla przedsiębiorstw MSP	Przykładowe wartości i odniesienie do metod postępowania ISO i HACCP	Elementy działalności marketingowej
Zarządzanie zapasami	Kontrola i uzupełnianie zapasów realizowane są tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie, brak wykorzystania specjalistycznych programów wspomagających zarządzanie zapasami	System kontroli zarządzania logistyką zapasów zgodny z systemem jakości ISO 22000	• Badanie otoczenia • Działania promocyjne • Analiza otoczenia • Planowanie marketingowe - analiza BCG
Zagospodarowanie odpadów	Zarządzanie ekologiczne nie jest realizowane w sposób systemowy, działania w ramach logistyki zwrotnej są realizowane sporadycznie, brak zainteresowania zagospodarowaniem odpadów	System kontroli zgodny z przyjętym systemem zarządzania ISO 18000	• Analiza trendów ekologicznych • Analiza otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Badania własne prowadzone w branży cukierniczej w latach 2000–2010 wskazują na występowanie prawidłowości w przebiegu procesów logistycznych i mają ściśle powiązania w przedsiębiorstwach MSP z zarządzaniem jakością. Należy zauważyć, że branża cukiernicza w Polsce jako jedna z pierwszych rozpoczęła wprowadzanie systemów zarządzania jakością HACCP i ISO oraz ich integrowanie, na wiele lat przed wejściem Polski do Unii Europejskiej (Owczarek, Bieganowski, 2003: 18–23). Dostrzeżono ściśle powiązanie pomiędzy poziomem jakości wyrobów cukierniczych a konkurencyjnością na rynku.

Podsumowanie

Marketingowe wsparcie procesów logistycznych powinno stać się stałym elementem na każdym etapie ich realizacji. Wsparcie to może stanowić istotną zmianę i pomoc w zarządzaniu firmą MSP. Zestawienie działań marketingowych z poszczególnymi kategoriami procesów logistycznych wymaga znajomości instrumentów marketingowych ukierunkowanych na produkt, rynek i jego uczestników, zatem na zewnątrz firmy. Marketing staje się wówczas zbiorem działań poprzedzających i wpływających na istotę procesów logistycznych. W przedsiębiorstwach MSP niezbędne staną się wyodrębnione komórki organizacyjne, łączące zadania działów marketingu i logistyki.

Summary**Marketing activities as a part of the logistics strategy of SME's sector**

Marketing support of logistic process should be a stable element of each step of realization of process. This support can be an important change and help in management of SME's. Connecting the marketing activity with separate category of logistic process expects knowledge of marketing instruments orientated to product, market and participants of market, therefore outside of enterprise. Marketing support became as collection of preceding activities and affecting on essence of logistic process. In SME's necessary will be the cells connecting marketing activities with logistic process.

Keywords: SME's, marketing support, logistic process, logistic strategy

Bibliografia

- Białoń L., Janczewska D. (2004), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce – marketingowe metody oceny z perspektywy sektora*, Warszawa.
- Chudzyńska-Stępień N. (2013), *Gorzki smak czekolady*, „Forbes”, 19.12.2013, www.forbes.pl/wydania/154, dostęp: 20.12.2013.
- Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Ficoń K. (2008), *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Warszawa.
- Harison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, Warszawa.
- Janczewska D. (2011a), *Badanie powstawania źródeł zagrożenia kryzysem w przedsiębiorstwie podczas realizacji procesu innowacyjnego*, [w:] Gonicka J. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, Łódź.
- Janczewska D. (2011b), *Uwarunkowania procesów logistycznych w sektorze mikroprzedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, t. XI, nr 13.
- Janczewska D. (2013), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne procesami zaopatrzenia*, [w:] Boguszewicz-Kreft M. (red.), *Trendy i wyzwania współczesnego marketingu*, t. 21, Gdańsk.
- Oblój K. (1998), *Strategia organizacji*, Warszawa.
- Owczarek L., Bieganski A. (2003), *Systemy jakości a bezpieczeństwo produktów żywnościowych*, „Przemysł Spożywczy”, nr 2.
- Payne A. (1999), *Marketing usług*, Warszawa.
- Wasiewicz R. (2006), *Raport – nasz rynek słodczy*, „Marketing i Rynek”, styczeń. www.san-pajda.rze.pl, dostęp: 01.10.2013.
- <http://majami.pl/page.php>, dostęp: 01.10.2013.
- <http://www.ewa-sa.pl/aktualnosci/kategoria/projekty-ue.html>, dostęp: 01.10.2013.

Jerzy Janczewski*

Zarządzanie taborem samochodowym w przedsiębiorstwie – wybrane problemy

Wstęp

Tabor samochodowy jest nieodzownym składnikiem każdego przedsiębiorstwa i może być wykorzystywany do celów własnych firmy albo do zarobkowego przewozu osób lub rzeczy. Odpowiedni tabor samochodowy pozwala sprawnie realizować zadania związane z przewozem, a także wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Tabor również generuje wysokie koszty w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie taborem samochodowym jest zagadnieniem stosunkowo nowym i złożonym. Obejmuje ono wiele obszarów, począwszy od wyboru samochodów, polityki flotowej, poprzez ustalanie tras, monitorowanie pojazdów, ubezpieczenia, zarządzanie paliwem, ponownym wprowadzeniem pojazdów na rynek i wiele innych. W procesie zarządzania każdy z tych obszarów jest równie ważny i wymaga dokładnego rozpoznania.

Celem artykułu jest prezentacja i analiza wybranych kwestii związanych z zarządzaniem taborem samochodowym w przedsiębiorstwie.

Samochód w przedsiębiorstwie

Tabor samochodowy lub inaczej flota samochodowa to zespół wszystkich środków transportowych będących w gestii jednego przedsiębiorstwa. Środki te w zależności od potrzeb i zadań służą w przedsiębiorstwie do realizacji różnych jego celów.

Transport obsługuje dwa obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa: obszar towarowy oraz osobowy. Przedsiębiorca w zależności od potrzeb i rodzaju prowadzo-

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

nej działalności gospodarczej angażuje odpowiednie środki transportowe i decyduje o ich liczbie niezbędnej do realizacji zadań.

Ogólny podział pojazdów samochodowych we flocie¹ przedsiębiorstwa przedstawia się następująco:

- samochody osobowe,
- samochody dostawcze,
- samochody ciężarowe i ciągniki,
- samochody ciężarowo-osobowe,
- pojazdy specjalne i inne.

Samochody osobowe mają za zadanie zwiększyć mobilność pracowników firmy i w szybkim czasie umożliwić realizację planowanych w terenie zadań. W Polsce zarejestrowanych jest około 18,5 mln samochodów osobowych (*Transport – wyniki działalności w 2012 r.*, 2013: 138), z czego około 2 mln to samochody służbowe. Część z nich (około 1,1 mln) stanowią samochody zarejestrowane przez firmy jednoosobowe (Kościński, 2013). P. Cooke, analizując rolę, jaką pełni samochód służbowy w przedsiębiorstwie, wskazuje, że samochód taki oznacza znacznie więcej niż tylko zwykły środek transportu dla pracownika. Samochód w przedsiębiorstwie jest rozszerzeniem organizacji, jest biurem, może też być symbolem uznania dla pracownika, a dla firmy bardzo kosztownym elementem wyposażenia, ponieważ trzeba go zakupić, sfinansować, ubezpieczyć, zarządzać nim i uzupełniać w nim paliwo (Cooke, 2005: 24).

Samochody dostawcze służą do przewożenia towarów w terenie. Najczęściej na krótsze odległości, np. w obrębie miasta lub regionu. Przykładem mogą być samochody zaopatrujące sklepy detaliczne, firmy usługowe i wiele innych. W literaturze branżowej samochody osobowe oraz samochody dostawcze określa się popularnie jako samochody firmowe lub samochody służbowe. Termin *samochód firmowy* jest również używany zamiennie w stosunku do samochodów ciężarowych i ciągników, samochodów ciężarowo-osobowych, a także specjalnych.

Samochody ciężarowe i ciągniki służą do przemieszczania towarów na większe odległości. Zadania stawiane przed takimi pojazdami to przede wszystkim punktualność dostawy oraz zapewnienie bezpieczeństwa dostarczanego ładunku.

Samochody ciężarowo-osobowe służą do przemieszczania w terenie nie tylko ładunków, materiałów, produktów, ale i pasażerów, którzy najczęściej stanowią grupę pracowników związanych z przewożonym ładunkiem, np. ekipa budowlana z materiałami lub grupa remontowa z narzędziami i niezbędnymi częściami zapasowymi.

Pojazdy specjalne są przeznaczone do wykonywania konkretnych zadań, których działania są niezbędne w procesie produkcyjnym lub usługowym, a których nie wykonują pojazdy wyszczególnione powyżej. Należą do nich np. podnośniki, dźwigi itp., umożliwiające załadunek i rozładunek, oraz pojazdy, których konstrukcja jest dostosowana do konkretnych zadań, np. cysterna, ambulans, radiowóz.

¹ Pojęcia *fłota* i *tablor samochodowy* są traktowane zamiennie.

Czynniki decydujące o wyborze samochodu do przedsiębiorstwa

O wyborze samochodu do przedsiębiorstwa decydują między innymi czynniki związane z jego przeznaczeniem, finansowaniem i planowaną eksploatacją, a także z marką, miejscem zakupu, wyposażeniem i polityką samochodową w firmie (tab. 1).

Jednym z najistotniejszych czynników determinujących wybór samochodu do floty przedsiębiorstwa jest jego przeznaczenie, tzn. czy samochód będzie służył do przewozu osób, czy rzeczy. Dalej ważna jest ilość i rodzaj ładunków lub liczba przewożonych osób, a także odległość przemieszczania. W przypadku pojedynczej osoby, jak najczęściej ma to miejsce w przypadku samochodu służbowego, należy określić, kto w firmie będzie użytkował samochód i w jakim celu. Istotne jest również rozproszenie taboru na dużym obszarze, np. w kilku miejscach wzajemnie oddległych od siebie.

Tabela 1. Czynniki mające wpływ na wybór samochodu do przedsiębiorstwa

Determinanty wyboru	Czynniki wpływające na wybór samochodu
Ustalenia wyjściowe	Przeznaczenie samochodu Lokalizacja parku samochodowego
Finansowanie	Kredyt Leasing Wynajem Zakup gotówkowy
Eksploatacja	Rodzaj paliwa/zużycie paliwa Cena zakupu/planowana wartość rezydualna Planowany okres eksploatacji pojazdu Planowane przebiegi Awaryjność Koszty serwisu
Marka	Dywersyfikacja marki Prestiż marki
Zakup	Zakup u producenta Zakup u dealera
Wyposażenie/ segment	Samochód gorzej wyposażony z górnego segmentu Samochód lepiej wyposażony z dolnego segmentu
Polityka samochodowa	Zasady użytkowania samochodów do celów prywatnych Odpowiedzialność materialna za powierzone mienie Zasady wymiany samochodów Okres użytkowania i przebieg, a także zasady ewentualnego wykupu samochodu przez pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Dostępne formy finansowania przy zakupie samochodów to zakup gotówkowy, kredyt, leasing, wynajem długoterminowy – FSL (leasing bez opcji wykupu), lub wynajem niepełnoobsługowy, tj. leasing + serwis.

Kredyt lub gotówka należą do drogiej form zakupu. Zakup za gotówkę jest najczęściej stosowany przez przedsiębiorstwa, które mają nadwyżki środków płatniczych, zakup taki nie powoduje zadłużenia przedsiębiorstwa. Zakup za gotówkę lub na kredyt posiada wiele wad, gdyż obciąża bilans firmy, obniża jej płynność finansową. Zakup na kredyt zmniejsza także zdolność kredytową. Zakup taki powoduje zamrożenie środków własnych firmy na kilka lat, a harmonogramy spłat kredytu trudno jest dopasować do faktycznego obniżenia wartości pojazdów lub możliwości płatniczych wynikających np. z sezonowości sprzedaży wielu produktów, jak ma to miejsce w większości przedsiębiorstw.

W przypadku leasingu samochodów nie jest własnością leasingobiorcy, zwiększa się płynność środków obrotowych firmy korzystającej z leasingu. Księgowany jest on poza bilansem firmy i nie zakłóca docelowej struktury jej kapitału; zabezpieczeniem dla firmy leasingowej jest weksel i przedmiot leasingu. Leasing w odróżnieniu od kredytu umożliwia większą elastyczność umów, raty leasingu można ułożyć według indywidualnych potrzeb leasingobiorcy, ich wartość wlicza się w podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym. Firmie łatwiej jest opracować stabilny budżet na kilka lat, a uwolniony kapitał można zainwestować w podstawową działalność, rozwój czy w takie aktywa biznesowe, które w przyszłości przyniosą najwyższą rentowność.

Pełny wynajem długoterminowy FSL (ang. *Full Service Leasing*) jest leasingiem z pełną obsługą, oferowanym przy leasingu lub wynajmie długoterminowym samochodów. Pod pojęciem obsługi kryje się dodatkowa pozafinansowa oferta. Z opcji FSL korzystają głównie korporacje i duże firmy. Przedsiębiorstwa decydujące się na pełen wynajem długoterminowy zawierają umowę leasingu operacyjnego. Wartość końcowa samochodu jest stosunkowo wysoka. Na miesięczną ratę leasingową składają się również wszystkie koszty wynikające z obsługi samochodów.

Na wybór samochodu wpływają też czynniki związane z szeroko rozumianą eksploatacją samochodu, do których zalicza się między innymi planowane przebiegi i planowany okres eksploatacji pojazdu, koszty serwisowania, awaryjność pojazdu, parametry spalania, koszt zakupu, prestiż marki, a także oczekiwaną wartość rezydualną pojazdu.

Wartość rezydualna ma istotne znaczenie przy wprowadzaniu pojazdu na rynek wtórny i jego ponownej sprzedaży (Wołoszka, 2013). Wartość rezydualna zależy przede wszystkim od historii pojazdu, cen, jakie osiągał dany model na rynku w przeszłości, zmian w danym modelu (zmiany techniczne, face lifting), wyposażenia – im większy pakiet wyposażenia ponadstandardowego, tym większa utrata wartości samochodu. Na obniżenie wartości rezydualnej pojazdów wpływają wszelkiego rodzaju promocje oferowane przez dealerów przy sprzedaży nowych samochodów. Stałe i wysokie promocje na dany model mogą w pierwszym roku jego eksploatacji doprowadzić do utraty nawet 40% wartości początkowej pojazdu.

W Polsce najbardziej popularne są silniki wysokoprężne zasilane olejem napędowym, a także silniki benzynowe z możliwością przemiennego stosowania paliw

gazowych, np. LPG, CNG. Stosunkowo wolno rozpowszechniają się LPG, napędy hybrydowe i elektryczne, a także silniki dwu- lub trzypaliwowe.

Silniki wysokoprężne wybierane są w przypadku planowania dużych przebiegów. Dla taboru opartego na silnikach Diesla należy założyć w przyszłości potencjalne źródło dodatkowych, bardzo wysokich kosztów, gdyż po określonym przebiegu konieczna może być regeneracja lub wymiana filtra cząstek stałych, turbosprężarki, a także koła dwumasowe.

Stosowanie paliwa gazowego wiąże się z kosztem montażu instalacji, dodatkowymi przeglądami i droższymi badaniami technicznymi. Montaż instalacji poza autoryzowaną stacją może spowodować utratę gwarancji na pojazd, ewentualnie późniejsze inne uszkodzenia, np. awarie głowicy. Stosowanie CNG w Polsce utrudniają zbyt mała liczba punktów tankowania oraz ciężkie butle. Gaz LNG powoli rozpowszechnia się w komunikacji miejskiej i wiąże się z posiadaniem własnej stacji tankowania w przedsiębiorstwie. Wybór samochodów elektrycznych póki co ograniczają wysoka cena zakupu, niewielki zasięg oraz nieliczne punkty ładowania baterii.

Dywersyfikacja marki oznacza ustalenie, czy tabor w firmie ma opierać się na jednej marce oferującej pojazdy w kilku segmentach, czy też należy rozdzielić tabor na dwie lub więcej marek. Dwie marki to np. konieczność negocjacji przy zakupie pojazdów do floty z dwoma dealerami/producentami z osobna i obniżenie siły przetargowej firmy, a także uzyskanie mniejszego rabatu. Jedna marka to z kolei łatwość koordynacji działań przy zarządzaniu taborem, niższe koszty, tańsze przeglądy i naprawy, współpraca z jedną siecią oparta na jednolitych zasadach.

Alternatywa zakupu samochodów do floty u dealera lub u producenta/importera związana jest ze skalą zakupu. Dealer ma większe możliwości negocjacji u importera, zatem zakup za pośrednictwem dealera może przełożyć się na dodatkowe rabaty, dodatkowe wyposażenie pojazdów i usługi posprzedażowe.

W przypadku samochodów firmowych bardzo istotne jest wyposażenie podwyższające komfort i bezpieczeństwo pracownika użytkującego samochód. Równie ważne jest bezpieczeństwo ekologiczne i wiążąca się z tym emisja toksycznych składników spalin. Takie składniki wyposażenia jak dodatkowe poduszki, system kontroli ruchu, elektryczne lusterka, halogeny przeciwmgielne, sterowanie radiem z kierownicy dla samochodów flotowych są już standardem wyposażenia.

Przedsiębiorstwo użytkujące tabor samochodowy powinno mieć ściśle sprecyzowaną politykę flotową. Należy w niej określić kategorię pojazdów, markę, modele, wyposażenie, informacje o zasadach użytkowania samochodów do celów prywatnych, odpowiedzialność materialną za powierzone mienie, zasady wymiany samochodów, okres użytkowania i przebieg, a także zasady ewentualnego wykupu samochodu przez pracownika.

Polityka flotowa firmy

Polityka flotowa (ang. *Company Car Police*) oznacza stworzenie (najczęściej w formie dokumentu) optymalnych, dostosowanych do potrzeb konkretnej firmy zasad użytkowania pojazdów flotowych (Chudzik, 2011: 62).

Polityka flotowa jest dokumentem określającym reguły korzystania z firmowego samochodu, definiuje zasady, zobowiązania i zakazy wytyczone przez przedsiębiorstwo dla właściwego użytkowania samochodu, który jest jego własnością. Nie ma jednego uniwersalnego wzorca polityki flotowej. Przedsiębiorca tworzy swój własny dokument uwzględniający potrzeby firmy i specyfikę użytkowania w niej samochodów. Pozwala to przedsiębiorcy umieścić w dokumencie wszystkie ważne dla interesu firmy rozstrzygnięcia.

Opracowanie skutecznej polityki flotowej jest zadaniem trudnym i wymagającym dużego doświadczenia w zarządzaniu firmowym taborem samochodowym. Dokument taki jest stale doskonałony. Na wstępie dokumentu powinny być określone cele przedsiębiorstwa z uwzględnieniem potrzeb wszystkich jego działów, które użytkują pojazdy. Następnym etapem jest zbudowanie poszczególnych elementów składowych polityki.

Polityka flotowa przedsiębiorstwa powinna obejmować takie podstawowe zagadnienia, jak:

- określenie właściciela pojazdów,
- zasady zakupu pojazdów,
- przeznaczenie pojazdów,
- zasady przyznawania pojazdów kierowcom,
- przewidywany czas użytkowania i przebiegu pojazdów,
- warunki odbioru i zwrotu pojazdów,
- odpowiedzialność pracownika w sytuacji powstania szkody,
- możliwość i warunki odsprzedaży pojazdu bezpośredniemu użytkownikowi,
- reguły wykorzystania pojazdów do celów prywatnych.

Zagadnienia te prowadzą do podziału dokumentu na następujące bloki tematyczne:

1. Zasady przyznawania i zamawiania samochodów.
2. Zasady użytkowania samochodów.
3. Odpowiedzialność pracownika.

W przypadku samochodów, które pełnią rolę samochodów służbowych dla pracowników, punkt regulujący zasady przyznawania i zamawiania samochodów firmowych powinien jasno określać: kto i jaki model pojazdu może otrzymać, jaki poziom wyposażenia przysługuje konkretnej grupie użytkowników, jakie opcje można ewentualnie dodać i w ramach jakiego budżetu może działać dany pracownik. Podstawą do działania powinny być przejrzystość i jasność zasad poparte listą dostępnych modeli samochodów (Chudzik, 2011: 62).

Ważnym elementem, który musi być brany pod uwagę w chwili tworzenia list dostępnych modeli samochodów, jest wskaźnik TCO (ang. *Total Cost of Ownership*).

Oznacza on całkowity koszt pojazdu od momentu jego pozyskania poprzez użytkowanie, utrzymanie i odsprzedaż w chwili zakończenia użytkowania.

Następnymi zagadnieniami, które należy sprecyzować w polityce flotowej, są: termin użytkowania i zasady wymiany pojazdów. Termin użytkowania określa czas i przebiegi pojazdów w poszczególnych grupach oraz zasady obowiązujące w przypadku zmian stanowisk przez pracowników (Chudzik, 2011: 63). Przykładowe zagadnienia polityki flotowej w małej hurtowni motoryzacyjnej posiadającej kilkanaście pojazdów dostawczych pokazano w tabeli 2.

**Tabela 2. Przykładowe zagadnienia polityki flotowej
w małej hurtowni motoryzacyjnej**

Elementy polityki	Szczegółowe uregulowania
Przydział i przekazanie samochodu	Każde przekazanie samochodu firmowego w użytkowanie kierowcy jest poprzedzone podpisaniem odpowiedniego dokumentu, w którym zawarte są zasady użytkowania. Dokument taki nosić nazwę <i>Oświadczenie przyjęcia pojazdu firmowego w użytkowanie</i> i jest poprzedzony oględzinami stanu pojazdu.
Użytkowanie samochodów	Pracownicy mają obowiązek utrzymywania pojazdu w czystości, korzystają przy tym z usług myjni wskazanej przez pracodawcę. Pracownicy dbają o terminową wymianę opon oraz prowadzą książkę napraw pojazdu. Użytkujący zobowiązany jest do zgłaszania kierownikowi transportu wszystkich awarii i uszkodzeń pojazdu. Pracownicy mogą używać samochodu firmowego do celów prywatnych po uprzednim uzgodnieniu tego z kierownikiem transportu. Za użytkowanie pojazdu do celów prywatnych pracownik pokrywa w całości koszty zużytego paliwa i ponosi odpowiedzialność za powstałe szkody. Pojazd służbowy może być wykorzystywany do celów prywatnych w dni robocze, weekendy i dni ustawowo wolne od pracy. W weekendy i dni ustawowo wolne od pracy pojazd nie może być tankowany na koszt przedsiębiorstwa.
Odpowiedzialność pracownika	Nagrody są przyznawane za najmniejszą szkodowość, oszczędności paliwa, a także innych materiałów eksploatacyjnych, części i akcesoriów. Nagrodami są premie pieniężne, możliwość użytkowania samochodu w celach prywatnych, darmowe uczestnictwo w kursie doskonalenia jazdy. Uzupełnieniem zasad nagradzania jest ranking kierowców. Kierowca o najwyższej pozycji w rankingu przedsiębiorstwa otrzymuje dodatkowe przywileje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kędzia, 2012.

Warunki przyjmowania i zwrotu pojazdów służbowych to następny element polityki flotowej. Formułując je, należy wymienić, w jaki sposób odbywa się procedura przekazania pracownikowi pojazdu, jaka dokumentacja powinna zostać sporządzona i podpisana przez pracownika, a także jakie dokumenty pojazdu powinien otrzymać użytkownik. Element ten musi zawierać informację na temat zwrotu pojazdu oraz konkretne zasady i normy dotyczące stanu, w jakim samochód powinien być zwrócony pracodawcy.

Zasady użytkowania samochodów firmowych obejmują prawa oraz obowiązki użytkownika samochodu służbowego. Tworzy je zbiór wszystkich czynności i za-

chowań, do których jest zobligowany użytkownik, na przykład sposób korzystania z pojazdu, zasady zgłaszania koniecznych napraw i przeglądów, wymiany opon (letnie/zimowe), zasady dotyczące parkowania (np. parking strzeżony, niestrzeżony, pod domem) i używania zabezpieczeń antykradzieżowych, następstwa naruszenia przez pracownika uregulowań prawnych związanych z eksploatacją samochodu służbowego (zasady dotyczące jedzenia w aucie, palenia papierosów, przewożenia nieodpowiednich przedmiotów). Konieczne jest także określenie, czego użytkownik w trakcie eksploatacji pojazdu robić nie powinien. Wielu kierowców w nadmiarze bieżących obowiązków zaniedbuje codzienną obsługę samochodu, co skutkuje dodatkowymi kosztami (*Polityka flotowa*, 2008: 25).

Ubezpieczenia OC, AC, szkody komunikacyjne oraz kwestie bezpieczeństwa w firmowych flotach to następny obszar, któremu w dokumencie polityki flotowej poświęca się szczególnie dużo uwagi. Błędy i zaniechania w tym obszarze skutkują powstawaniem kosztów zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla społeczeństwa.

W sytuacji wystąpienia awarii samochodu firmowego lub innych okoliczności, skutkujących koniecznością naprawy samochodu i brakiem możliwości kontynuowania jazdy, każdy użytkownik powinien mieć szczegółowo określone procedury postępowania. W polityce korzystania z samochodów służbowych umieszcza się reguły, według których pracownik otrzymuje pojazd zastępczy, oraz określa się, w którym miejscu, w jakim stanie i z jakim poziomem paliwa powinien go później zwrócić.

Polityka flotowa w każdym przedsiębiorstwie jasno precyzuje zasady dotyczące tankowania samochodów, powszechne są karty paliwowe, określone stacje zakupu paliwa, stosowane są również limity na tankowanie, a także na mycie samochodów.

Najistotniejszym czynnikiem w prawidłowo opracowanej polityce flotowej jest szczegółowe określenie zakresu odpowiedzialności pracownika za powierzony samochód. Nagrody i kary są nieodłącznym elementem zarządzania ludźmi, zwłaszcza w tych obszarach, gdzie odpowiedzialność człowieka jest związana z uwagą i koncentracją podczas wykonywanych czynności. Bardzo ważne jest, aby kary były bezwzględnie egzekwowane, natomiast nagrody powinny być na tyle atrakcyjne, żeby pracownik o nie zabiegał. Wiele firm stosuje system odpowiedzialności, który polega na wkładzie finansowym pracownika za szkody spowodowane z jego winy. W praktyce jest to najskuteczniejsze narzędzie ograniczania liczby szkód (Chudzik, 2011: 62). Kontrola szkodowości jazdy poszczególnych kierowców musi być prowadzona bardzo rzetelnie i uwzględniać wszystkie wykroczenia i szkody, nawet te o najmniejszym wymiarze, o czym wszyscy kierowcy powinni być poinformowani. Powinni oni mieć świadomość, że w chwili spowodowania z ich winy szkody będą ponosić obciążenia finansowe. Wysokość obciążeń finansowych nie jest jednolicie egzekwowana przez wszystkie firmy. Istnieje wiele różnych praktyk dotyczących wysokości odpowiedzialności oraz zasad ich stosowania.

W niektórych firmach pracownik płaci dopiero za drugą szkodę spowodowaną z własnej winy, w innych jest to ustalone progowo, na przykład jedna szkoda to 400 złotych, dwie szkody to 800 złotych. Ważne, aby to pracodawca egzekwował

ewentualne kary. Istotną kwestią stosowania systemu dyscyplinująco-motywuującego jest wprowadzenie go do polityki flotowej firmy i konsekwentne przestrzeganie zapisanych procedur.

Zaprezentowane elementy polityki flotowej nie wyczerpują wszystkich jej możliwości, które przedsiębiorstwo może wykorzystać, i są zawsze związane z potrzebami firmy i ze specyfiką jej zadań przewozowych.

Ponowne wprowadzenie pojazdu na rynek

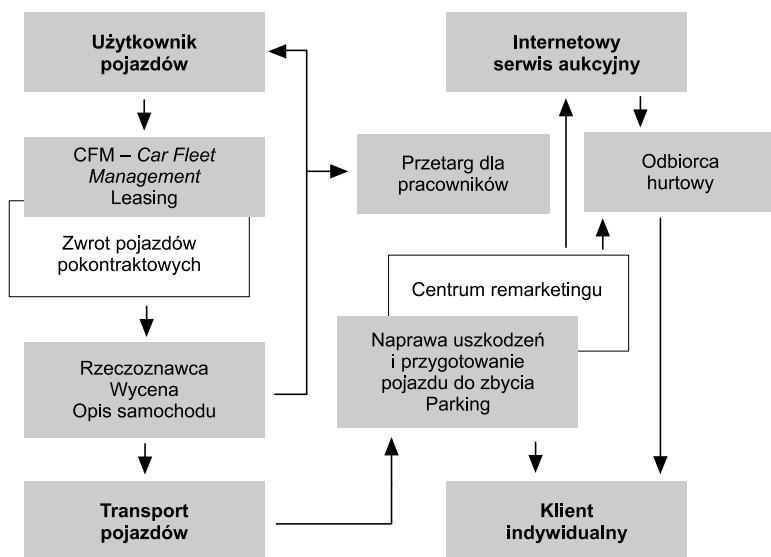
Samochód jest szczególnym przykładem produktu, którego pełen cykl użytkowania może wymagać powtórnego lub nawet kilkakrotnego wprowadzenia na rynek. Typowym przykładem są działania firm zarządzających dużą liczbą samochodów, a więc firm leasingowych, firm CFM (ang. *Car Fleet Management*), banków, a także dużych flot samochodowych.

Proces powtórnego wprowadzania pojazdu na rynek rozpoczyna się w momencie zwrotu pojazdu przez klienta w dniu wygaśnięcia umowy o wynajem (rys. 1). Samochód poddawany jest szczegółowej ekspertyzie przez niezależnego rzeczoznawcę. Wynikiem ekspertyzy jest raport oceny pojazdu zawierający dokładną specyfikację samochodu, a mianowicie: markę, model, wyposażenie, przebieg, rodzaj paliwa itp., jego stan techniczny – uszkodzenia, stan opon, poprzednie naprawy blacharsko-lakiernicze oraz wycenę wartości pojazdu. Dodatkowo każdy raport zawiera szczegółową dokumentację fotograficzną pojazdu. Skrupulatne przygotowanie opisu samochodu przed odsprzedażą jest bardzo ważne, gdyż specjalne przepisy w umowie konsumencijskiej zakładają, że w przypadku złego opisu samochodu klient ma prawo na przykład po półrocznym użytkowaniu zgłosić niezgodność opisu ze stanem faktycznym i zwrócić pojazd bez kosztów, a nawet skierować sprawę do sądu. Po sporządzeniu takiego opisu pojazdy kierowane są na aukcje internetowe przeznaczone dla odbiorców hurtowych. Przed rozpoczęciem aukcji podawana jest cena wywoławcza pojazdu.

Innym kanałem jest sprzedaż samochodu dotychczasowemu użytkownikowi. Klient firmy CFM może odkupić samochód, z którego dotychczas korzystał. Po wyrażeniu takiej woli dotychczasowy użytkownik otrzymuje specjalną ofertę cenową skalkulowaną w oparciu o wycenę rzeczoznawcy. Po jej zaakceptowaniu wystawiana jest faktura pro forma sprzedaży pojazdu, a odnotowanie płatności jest równoznaczne z przekazaniem pojazdu nabywcy wraz z kompletem dokumentów sprzedaży.

Kolejnym rozwiązaniem jest zorganizowanie wewnętrznego przetargu dla pracowników firmy klienta. Pracownicy, którzy do czasu zakończenia kontraktu korzystali z konkretnych samochodów, mają prawo pierwokupu na preferencyjnych warunkach. Zasady późniejszego nabycia pojazdu przez jego użytkownika stanowią często istotny element polityki motywacyjnej firmy. Przedsiębiorca powinien więc podać pracownikowi cenę wykupu już w ramach umowy o korzystaniu z pojazdu, regulującej zarówno zasady sprzedaży, jak i standardy eksploatacji. Pracownik zmo-

tywowany wcześniej gwarancją atrakcyjnej ceny przy wykupie – zwykle niższej od rynkowej o marżę pośredników, czyli średnio o około 10–15 procent – z pewnością będzie dbał o środek transportu, a dodatkowo dokładniej pozna jego historię serwisową. Pracodawca z kolei w ten sposób zyskuje niższe koszty użytkowania samochodu, które mogą zrekompensować mniejszy przychód przy odsprzedaży (Romaldowski, 2012: 48).



Rys. 1. Powrotne wprowadzenie na rynek pojazdu pokontraktowego

Źródło: Włodarczyk, Janczewski. 2013: 197.

Złożoność i duża zmienność rynku używanych samochodów wymaga dywersyfikacji form ich sprzedaży. Im większa jest liczba sprzedawanych pojazdów, tym więcej form sprzedaży jest brane pod uwagę. Na wybór kanału sprzedaży pojazdu wpływa przede wszystkim czas sprzedaży samochodu. Pojazd po zakończeniu kontraktu jest biernym kapitałem, który stanowi balast dla firmy leasingującej i należy go jak najszybciej upłynnić. Sprzedaż aukcyjna samochodów zapewnia dobrą płynność, mogą brać w niej udział zaufani partnerzy, proces sprzedaży jest efektywny i sprawdzony. Systemy online są bardzo wygodne dla sprzedawcy, gdyż nie wymagają kontaktu z klientem ostatecznym (brak kłopotliwych pytań i kontaktów, bez testowania i sprawdzania pojedynczego egzemplarza, bez programu gwarancji). Sprzedawcy hurtowi odpowiedzialni są za transport i biorą końcowe ryzyko sprzedaży na siebie, gdyż to oni odpowiadają za ostateczną dystrybucję samochodów, mogą działać na większą skalę i umożliwiają sprzedaż za granicę. W przypadku klientów indywidualnych proces sprzedaży samochodu jest bardziej skomplikowany, wzrasta odpowiedzialność posprzedażna, czas sprzedaży się wydłuża, lecz w zamian za te niedogodności można uzyskać wyższą marżę dla firmy (Włodarczyk, Janczewski, 2013: 198).

Podsumowanie

Zarządzanie taborem samochodowym w przedsiębiorstwie jest pojęciem bardzo szerokim i złożonym. Samochód oprócz tego, że stanowi narzędzie do przemieszczania się osób lub przewozu ładunków, pełni wiele istotnych funkcji w przedsiębiorstwie. Samochód ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej i wpływa na efektywność firmy, reklamuje przedsiębiorstwo, stanowi element wizerunkowy i element kultury korporacyjnej oraz może mieć bezpośredni wpływ na prestiż przedsiębiorstwa. Samochód stanowi także osobisty środek transportu dla pracownika i reprezentuje firmę wobec aktualnych i potencjalnych klientów. Jest też czynnikiem motywacyjnym, stosowanym wobec pracowników, zwiększającym ich poczucie „ważności dla organizacji”. Pojazd służbowy pozwala w ten sposób zwiększyć satysfakcję pracownika z pracy bez konieczności podnoszenia przez firmę jego wynagrodzenia i ma istotny wpływ na atrakcyjność przedsiębiorstwa przy rekrutacji pracowników (*Samochód w firmie*, 2013).

Wiedza, jakie funkcje pełni samochód w przedsiębiorstwie, musi od samego początku towarzyszyć osobom podejmującym decyzje o jego zakupie. Z kolei wielość zadań, które w przedsiębiorstwie wykonują pojazdy samochodowe, obrazuje fakt, jak trudnym zadaniem jest wybór odpowiednich pojazdów do firmy. Zatem wybór ten powinien być w pełni przemyślany i poparty dokładną analizą. Dla przedsiębiorstwa istotną sprawą jest także właściwa polityka flotowa, a po zakończeniu użytkowania pojazdu – możliwość ponownego wprowadzenia pojazdu na rynek.

Summary

Car fleet management in the enterprise – selected problems

Fleet vehicle is a team of all means of transport which are in the hands of one company. These measures, depending on the needs and tasks used in the company to implement its various purposes.

The article presents some problems related to the management of the company car fleet. Car fleet management in Poland is relatively new and complex. It covers many areas – from the choice of cars, fleet policy, by setting routes, monitoring of vehicles, insurance, fuel management, reintroduction of vehicles on the market and many others. Each of these areas is equally important in the management process and requires careful consideration.

Keywords: management, car fleet, car, fleet policy

Bibliografia

- Cooke P.N.C. (2005), *Zarządzanie flotą samochodową*, Wrocław.
- Chudzik M. (2011), *Skuteczna polityka*, „Flota Auto Biznes”, nr 43.
- Kędzia M. (2012), *Zarządzanie flotą w przedsiębiorstwie Minimot*, inżynierska praca dyplomowa pod kierunkiem dr inż. Jerzego Janczewskiego, AHE w Łodzi.
- Koziński A. (2013), *Polska flota samochodowa*, <http://www.motofakty.pl/artukul/polska-flota-samochodowa>, dostęp: 24.11.2013.
- Polityka flotowa* (2008), „Flota Auto Biznes”, nr 25.
- Romaldowski R. (2012), *Drugie życie. Metody remarketingu samochodów po wynajmie długoterminowym*, „Flota Auto Biznes”, nr 48.
- Samochód w firmie* (2013), <http://www.arval.pl/pol/wynajem-dlugoterminowy-pojazdow/dlaczego-wynajem/samochod-w-firmie/samochod-w-firmie.html>, dostęp: 22.11.2013.
- Transport – wyniki działalności w 2012 r.* (2013), GUS, www.stat.gov.pl/gus/5840_748_PLK_HTML.htm, dostęp: 07.12.2013.
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2013), *Zarządzanie logistyką zwrotną w usługach motoryzacyjnych*, [w:] Ziolo Z., Rachwał T., *Przedsiębiorczość w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 9, Kraków, publikacja w druku.
- Wołoszka D. (2013), *Bezcenna odsprzedaż*, „Flota Auto Biznes”, nr 54.

Barbara Kamińska^{*}, Leszek Zakrzewski^{}**

Systemy informatyczne i ich rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez zarządzanie wiedzą

Wstęp

Współcześnie uznaje się, iż umiejętność generowania nowej wiedzy przy wykorzystaniu IT stwarza przewagę konkurencyjną. Daje zatem szansę bycia pierwszym, a szybkość działania to cecha nowoczesnych przedsiębiorstw. Dowodzi to, iż każda firma (z uwzględnieniem również tych najmniejszych), która chce być konkurencyjna, wymaga zaangażowania nowoczesnych technologii informacyjnych. Stały się one codziennością. Ich stosowanie zmienia styl życia, a także styl pracy wielu ludzi. Narzędzia informatyczne sprzyjały i nadal sprzyjają w znacznym stopniu unowocześnianiu procesów realizowanych w organizacjach.

Celem artykułu jest ukazanie roli IT w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach, a zarazem podkreślenie istotnej wagi wiedzy spersonalizowanej (pierwotnej), dzięki której pozyskuje się i przetwarza wszelkie inne zasoby wykorzystywane w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Systemy informatyczne wspierające zarządzanie

W literaturze można odnaleźć wiele definicji systemu informatycznego, dla celów niniejszego artykułu przyjmuje się, że jest on częścią systemu informacyjnego realizowanego przez techniczne środki informatyki, a jego celem jest wspomaganie procesów zarządzania (Nowicki, 2002: 66).

^{*} Dr Barbara Kamińska, adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

^{**} Dr Leszek Zakrzewski, adiunkt, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.

Aby jednak system informatyczny mógł wspierać zarządzających, powinien spełniać określone kryteria, takie jak: dostępność, aktualność, rzetelność, łatwość użytkowania, poufność i bezpieczeństwo.

Systemy informatyczne zarządzania (SIZ) i ich rodzaje

Ze względu na rolę, jaką pełnią, systemy informatyczne zarządzania w przedsiębiorstwie dzieli się na (zob. Nowicki, 2002: 28):

1. Systemy Ewidencyjne (SEw) – uznawane za najprostszą formę zastosowań techniki komputerowej w przedsiębiorstwie. Przeznaczone są na potrzeby ewidencji i sprawozdawczości przedsiębiorstwa, a ich rezultatem przetwarzania danych są sumarycznie ujęte wyniki, najczęściej w postaci tabelarycznej.
2. Systemy Informowania Kierownictwa (SIK) – służą do przeprowadzania analizy określonych zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu. Efektem ich stosowania może być przygotowanie danych dotyczących składników bilansu czy np. oceny jednostek gospodarczych współpracujących z przedsiębiorstwem.
3. Systemy Wspomagania Decyzji (SWD) – przeznaczone do rozwiązywania problemów decyzyjnych.
4. Systemy Informacyjne Naczelnego Kierownictwa (SINK) – służą do rozwiązywania problemów decyzyjnych (podobnie jak SWD). Wyposażone są w bazę modeli umożliwiających dokonywanie przez użytkowników specyficznych i pogłębionych analiz.
5. Systemy Eksperckie (SE) – w odróżnieniu od wcześniej wymienionych bazują na osiągnięciach sztucznej inteligencji.

Zatem jak można zauważyć, każdy z wymienionych systemów ma określoną funkcję i generuje specyficzne zbiory informacji.

Zastosowanie systemów informatycznych w zarządzaniu personelem

Omawiając zastosowanie systemów informatycznych w procesach realizowanych w przedsiębiorstwach, należy rozpocząć od ich użyteczności w obszarze zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi, a więc najważniejszych zasobów organizacji. Wspomaganie wykonywania działań w obszarze ZZL odbywa się w różny sposób. Najprostsze i najbardziej powszechne, niewymagające specjalistycznych programów komputerowych, jest tworzenie i przechowywanie danych personalnych, prowadzenie ewidencji czasu pracy, urlopowej itp. Jednakże w większości firm dział personalny nie ogranicza się jedynie do czynności kadrowych. Oprócz funkcji czysto biurokratycznej pełni on rolę funkcjonalno-systemową, co oznacza, że odpowiada za całość polityki personalnej, zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym.

nym (Bytniewski, 2005: 87). W odpowiedzi na te potrzeby coraz więcej firm informatycznych przygotowuje systemy oferujące liczniejsze rozwiązania usprawniające działania w obszarze funkcji personalnej, w obrębie której realizowane są też funkcje zarządzania wiedzą.

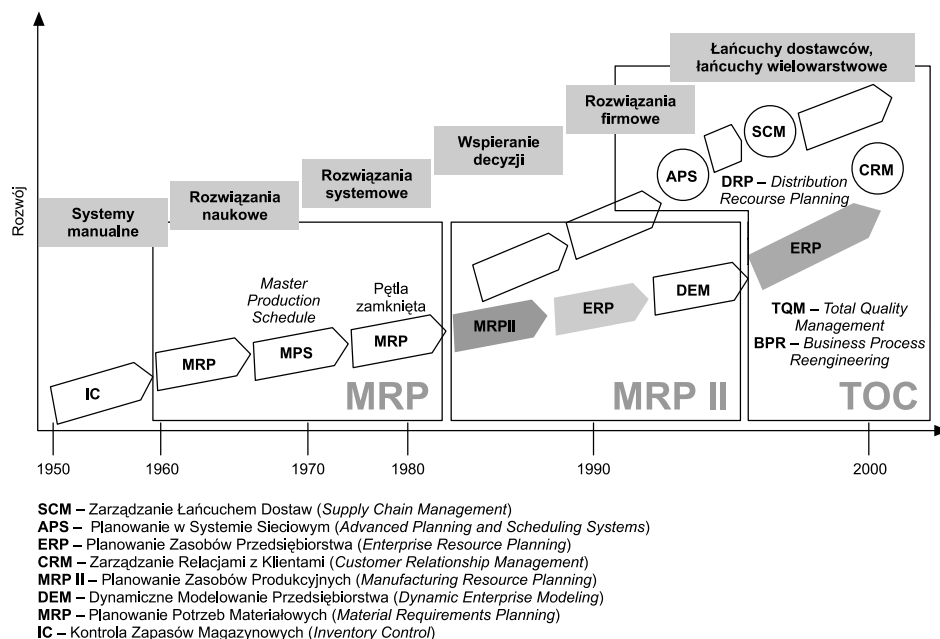
Pozyskiwanie kapitału ludzkiego, obejmujące: planowanie zatrudnienia, za-projektowanie stanowisk pracy sprzyjających zarządzaniu wiedzą oraz rekrutację i selekcję, niewątpliwie wiąże się z procesami lokalizowania, pozyskiwania i zatrzymywania wiedzy. Działania związane z rozwojem kompetencji umożliwiają pozyskiwanie wiedzy, jej upowszechnianie i wykorzystywanie (zastosowanie). Z kolei efektywne systemy motywowania umożliwiają jej zatrzymanie, upowszechnianie, a także dzielenie się nią.

Współcześnie w większości firm wspomniane procesy realizowane są za pomocą narzędzi informatycznych. Tworzenie i archiwizowanie baz danych pracowników oraz przyszłych pracowników, jak też baz z opisami stanowisk z pewnością ułatwia specjalistom HR wykonywanie zadań. Zastosowanie wszelkich programów multimedialnych, portali internetowych oraz innych narzędzi informatycznych umożliwia szybsze dotarcie do ogromnej liczby potencjalnych kandydatów oraz wpływa na sprawniejsze przeprowadzenie ich wstępnej selekcji. Podobnie zarządzanie szkoleniami z wykorzystaniem systemów informatycznych w znacznym stopniu racjonalizuje proces rozwoju pracowników. Istotne jest, aby funkcję tę łączyć z innymi modułami, jak np. zarządzanie kompetencjami czy oceny okresowe pracowników.

Nie ulega wątpliwości, iż stosowanie narzędzi informatycznych w zarządzaniu personelem, a zatem i wiedzą zdecydowanie usprawnia realizowanie poszczególnych etapów tego procesu, w którym najistotniejsze są: umiejętność pozyskania, rozwijania i wykorzystywania kapitału ludzkiego, doskonalenie konkretnych kompetencji w obrębie organizacji decydujących o efektywności budowania i wprowadzania innowacji w zakresie pozostałych procesów realizowanych w firmie (Bytniewski, 2005: 196).

Zintegrowane systemy informatyczne w zarządzaniu produkcją

Jednym z narzędzi, które pozwala przedsiębiorcom wykorzystywać informacje w celu optymalizacji funkcjonowania poszczególnych działów w firmach (szczególnie produkcyjnych), jest Zintegrowany System Zarządzania klasy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning* – planowanie zasobów przedsiębiorstwa). ERP jest zbiorem aplikacji, które integrują działania przedsiębiorstwa na wszystkich szczeblach zarządzania, zapewniając optymalne wykorzystanie zasobów, ich uporządkowanie oraz przejrzystość procesów wewnętrznych. ERP obejmuje swoim zasięgiem: zarządzanie produkcją, elektroniczny przepływ informacji (EDI), logistykę, zarządzanie zasobami ludzkimi, księgowość, rachunkowość zarządczą oraz planowanie i prognozowanie sprzedaży.



Rys. 1. Evolucja systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

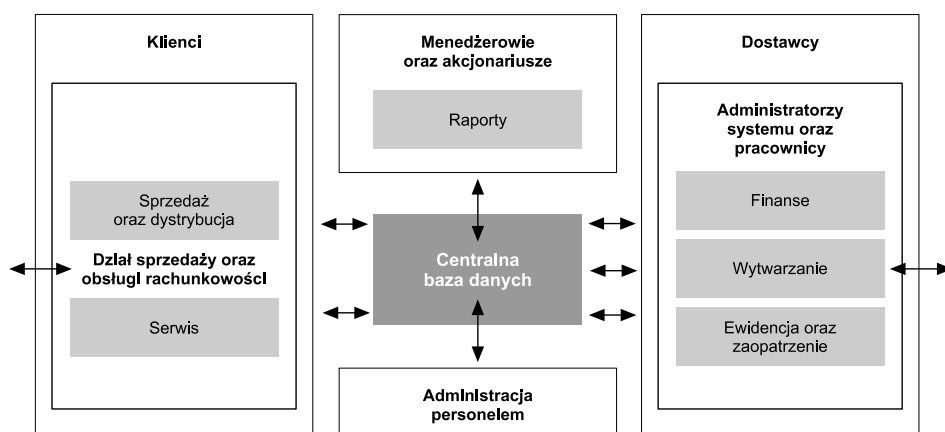
Systemy Informatyczne klasy ERP wykształciły się w latach 90. ubiegłego stulecia poprzez wielokrotne dodawanie do systemów kolejnych modułów.

Warto wspomnieć, iż pierwszy podstawowy moduł MRP I o nazwie Planowanie Potrzeb Materiałowych (ang. *Material Requirements Planning*) opracowany został ok. 50 lat temu przez APICS, organizację, która zajmuje się standaryzacją metod mających na celu sterowanie produkcją. Jego zadaniem była dekompozycja planu produkcji wyrobów w plan potrzeb elementów składowych, zarówno wytwarzanych, jak i nabywanych, z dokładnym określeniem dla nich ilościowo-czasowych parametrów przepływu. Zastosowanie systemu pozwoliło między innymi na: automatyczne wyliczanie zapotrzebowania materiałowego do zlecenia produkcyjnego, optymalne sterowanie zasobami magazynowymi, generację zleceń produkcyjnych i zaopatrzeniowych czy też utrzymanie aktualnych zestawień materiałowych.

Lata 80. to ponowne rozszerzenie korzyści wynikających ze stosowania kolejnego modelu o nazwie MRP II. Model objął wszystkie sfery zarządzania produkcją (planowanie, kontrolę, sprzedaż oraz dystrybucję) (Borkowski, Ulewicz, 2009: 53). Przyjmując za Adamczewskim (2000: 25), koncepcja tego modelu polega na „logicznej procedurze określania planów produkcji na podstawie oszacowania przyszłych potrzeb rynku wyrobów oraz obliczania zapotrzebowania na składniki i zdolności produkcyjne do wytworzenia tych wyrobów w oparciu o ich strukturę”. Oznacza to szybką reakcję na zmieniające się potrzeby klientów przy równoczesnym reduko-

waniu poziomu zapasów, co można uzyskać przez dokładnie określaną w planowaniu liczbę składników produkowanych wyrobów oraz dokładny czas na ich zapotrzebowanie. System ten może tworzyć szczegółowe plany zdolności produkcyjnych. Realizacja operatywnego sterowania produkcją i zaopatrzenia materiałowego dokonuje się poprzez wprowadzenie planów zdolności produkcyjnych w życie. Do systemu można też włączyć funkcję monitorowania i kontrolowania efektów produkcyjnych. W ramach MRP II analizie poddaje się kompletne cykle planu działalności gospodarczej (ang. *business plan*) po wynik firmy (biorąc pod uwagę wszystkie poziomy zarządzania: strategiczny, taktyczny i operatywny). Analizy tej dokonuje się w czasie rzeczywistym albo maksymalnie do niego zbliżonym. Dodatkowymi elementami w porównaniu z MRP I są: zamknięta pętla sterowania nadążnego (ang. *Closed Loop MRP*), metoda ścieżki krytycznej CPM (ang. *Critical Path Method*), kompleksowe zarządzanie jakością TQM (ang. *Total Quality Management*), przepływy robocze (ang. *workflow*) i dostawy dokładnie na czas JiT (ang. *Just in Time*). Po przeanalizowaniu obszaru zaopatrzenia dla produkcji można zauważyć, że stosowanie systemów MRP i MRP II pozwala na tworzenie relacji z dostawcami z zastosowaniem specjalnych technik kooperacyjnych (Dolecka, 2002: 440).

Współczesne systemy ERP II integrują natomiast wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa. Poza wymienionymi wcześniej funkcjami obejmują również funkcjonalność systemów klasy CRM i SCM. Jednak to nie rozszerzona funkcjonalność wyróżnia je od pozostałych. Duże znaczenie ma tu przede wszystkim zmiana architektury systemu. ERP II bazuje na technologii internetowej oraz składa się z komponentów, nie zaś modułów. Otwartość systemu oznacza łatwą integrację z innymi systemami zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i poza nim. Można zatem uznać, iż wspomaga on zarządzanie we wszystkich zasobach oraz procesach realizowanych w przedsiębiorstwie i jego bliskim otoczeniu.



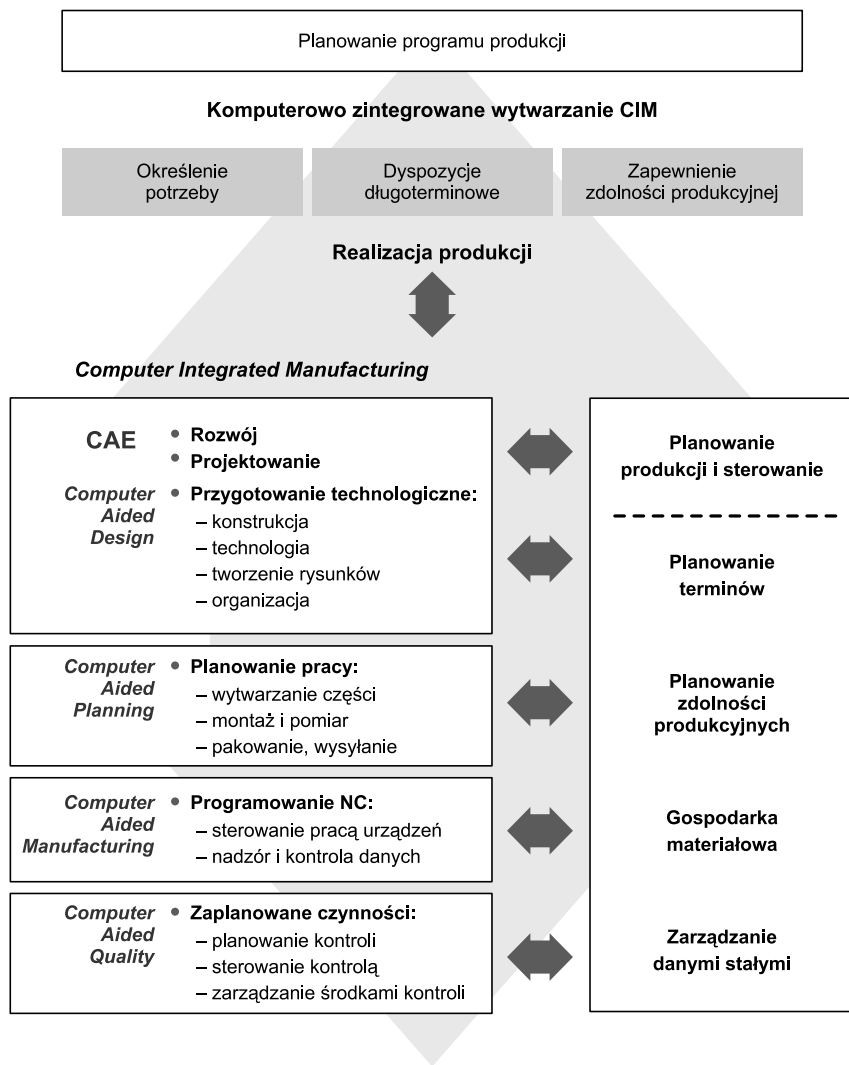
Rys. 2. Struktura systemu

Źródło: Borkowski, Ulewicz, 2009: 161.

Komputerowe wspomaganie produkcji

Rosnąca konkurencja, a przede wszystkim wymagania i oczekiwania klientów determinują działania producentów – sprawiają, iż poszukują oni bardziej wydajnych systemów wytwórczych. Jednym z nich jest Zintegrowany System Wytwarzania CIM (ang. *Computer Integrated Manufacturing*) (Lipski, 2002: 225).

Celem stosowania systemu CIM jest optymalizacja procesów wytwórczych dzięki redukcji kosztów oraz zmniejszeniu zaangażowania kapitału, przy jednoczesnym zapewnieniu dotrzymania wymogów jakościowych.



Rys. 3. Zakres problematyki CIM

Źródło: Borkowski, Ulewicz, 2009: 112.

Systemy CIM obejmują najczęściej (Borkowski, Ulewicz, 2009: 111):

- projektowanie wyrobów,
- planowanie rozwoju wyprodukowanych wyrobów,
- planowanie i sterowanie produkcją,
- kalkulowanie kosztów,
- opracowywanie ofert dla klientów.

Szczegółowe działania systemów CIM ilustruje rysunek 3.

Do komponentów Zintegrowanego Systemu Wytwarzania CIM zalicza się (Lipski, 2002: 231; Borkowski, 2009: 114; Adamczewski, 2000: 34):

1. CAD (ang. *Computer Aided Design*) – komputerowe wspomaganie projektowania wyrobów. Jego celem jest wyręczenie konstruktora w pracach koncepcyjnych i konstrukcyjnych. Podstawową funkcję systemu CAD stanowi geometryczne modelowanie projektowanego wyrobu, polegające na wykonaniu dokumentacji oraz rysunków elementów wyrobu. Rozróżnia się następujące typy programów CAD (Durlík, 2007: 176):
 - przedstawiające obiekt w dwu wymiarach (programy 2D),
 - przedstawiające dokładnie obiekty bez detali na bocznej ścianie (programy 2,5 D),
 - przedstawiające obiekt w trzech wymiarach (najdokładniejszy ze względu na tworzenie poprzez łączenie pełnych brył geometrycznych, programy 3D).
2. CAM (ang. *Computer Aided Manufacturing*) – komputerowo wspomagane wytwarzanie. Jest to system, który odpowiada za sterowanie technicznymi zasobami produkcji, połączony z z informatyzowanymi funkcjami bieżącego sterowania produkcją. System CAM łączy w sobie planowanie wykonania produkcji, projektowanie procesów produkcyjnych oraz oprogramowanie sterowanych numerycznie obrabiarek (NC). Przykładowe funkcje CAM to: pobieranie programów NC z baz danych oraz wczytywanie do urządzeń NC, zbieranie danych ze stanowisk wytwórczych i przesyłanie do systemu narzędziowego, generowanie programów NC w trybie bezpośredniej pracy na konsoli operatora urządzenia NC.
3. CAP (ang. *Computer Aided Planning*) – system projektowania procesów produkcyjnych. Pierwsza faza prac przy uruchamianiu produkcji należy do systemu CAP. Efektem końcowym działania systemu jest wspomniana wcześniej dokumentacja konstrukcyjno-technologiczna. Wynik otrzymuje się poprzez wykorzystanie danych uzyskanych w konwencjonalny sposób lub za pomocą systemu CAD.
4. CAQ (ang. *Computer Aided Quality*) – komputerowo wspomagane sterowanie jakością. Jego celem jest zapewnienie zgodności wykonywanych procesów z obowiązującymi normami. Program służy do permanentnej oceny jakości produktu i procesów jego wytwarzania, począwszy od pierwszych faz powstawania (projektowania) aż do końcowej kontroli funkcjonalności produktu. Za podstawę oceny przyjmuje się dane oraz protokoły z pomiarów zadanych

wielkości według określonych procedur w poszczególnych fazach wytwarzania produktu. Systemy CAQ są sprzężone z systemami CAD, CAP oraz CAM.

Wymienione systemy charakteryzuje wysoki poziom technologii informacyjnych. Wzrost złożoności procesów produkcyjnych i usługowych w warunkach gospodarki rynkowej wymusza konieczność usprawniania zarządzania tymi procesami. Z drugiej zaś strony ciągle rozwijające się technologie wytwarzania i technologie informatyczne stwarzają szanse na efektywne spełnienie tego warunku.

Ogólny model implementacji ZSIZ do zarządzania

Charakterystyka przedsięwzięcia polegającego na implementacji zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania wynika z jednej strony z uwarunkowań, jakie narzuca ten system, z drugiej zaś ze specyfiki prowadzenia projektów informatycznych.

Na specyfikę projektów informatycznych bezpośredni wpływ ma charakterystyka oprogramowania. J. Górski (2000: 49–60) wymienia następujące cechy charakteryzujące oprogramowanie:

1. Zdominowanie przez proces projektowania.
2. Trudność w wizualizacji.
3. Duża złożoność.
4. Zależność elementów.
5. Zmienność w czasie.
6. Dowolność struktury.
7. Brak naturalnych ograniczeń.
8. Łatwość zmian.

Pierwsze pięć cech dotyczy z całą pewnością systemów zintegrowanych:

1. Wdrożenie systemu zintegrowanego, tak jak inne projekty informatyczne, odbywa się w strefie koncepcji niematerialnych. Faza realizacji polega na prezentacji koncepcji systemu za pomocą określonych narzędzi, które w tym konkretnym przypadku oznaczają system zintegrowany z jego parametrami, wewnętrznym językiem programowania i tworzenia raportów oraz innymi dodatkowymi narzędziami. Dlatego tak istotne jest położenie nacisku na początkowe fazy cyklu życia systemu, związane z jego projektem koncepcyjnym.
2. Trudność w wizualizacji, wynikająca bezpośrednio z niematerialnego charakteru oprogramowania, jest cechą utrudniającą określenie przedmiotu prowadzonych prac. Osoby stykające się po raz pierwszy z ZSIZ nie zdają sobie sprawy ze skomplikowania procesów, obiektów i ich powiązań, kryjących się za ekranem menu systemu. Jednocześnie specjaliści informatycy nie dysponują wiarygodnym modelem, który mógłby plastycznie ukazać skomplikowanie systemu. Dlatego, chociaż średniej klasy system zintegrowany składa się ze znacznie większej liczby elementów niż np. samochód, znacznie trudniej

jest dowieść wartości niematerialnego systemu niż samochodu, którym można po prostu wyjechać z salonu.

3. Duża złożoność jest zarówno cechą ZSIZ, jak i projektu jego implementacji. Złożoność wdrożenia jest, co oczywiste, wprost proporcjonalna do złożoności samego systemu, a także do skomplikowania procesów gospodarczych informatyzowanego przedsiębiorstwa i zakresu projektu. Projekt wdrożeniowy systemu zintegrowanego niesie ze sobą konieczność powiązania wszystkich procesów w przedsiębiorstwie i ich spójnego odzwierciedlenia w systemie.
4. Zależność elementów systemu powoduje utrudnienia przy wprowadzaniu i utrzymaniu zmian. Dodatkowym problemem jest to, iż stopień skomplikowania systemów jest często tak duży, że ogarnięcie wszystkich powiązań przez średniej wielkości zespół wdrożeniowy jest trudne lub niemożliwe.
5. Zmienność w czasie dotyczy w przypadku ZSIZ szczególnie wymagań użytkowników. Projekt wdrożenia systemu ze względu na jego skomplikowanie może trwać nawet ponad rok. W tym czasie mogą ulec zmianie wymagania leżące u podstaw realizowanej w systemie koncepcji. Oznacza to, że system może być przestarzały, zanim jeszcze zostanie ostatecznie uruchomiony.

Pozostałe cechy oprogramowania wymieniane przez J. Górskiego (2000) nie dotyczą systemów zintegrowanych. Dowolność struktury, brak ograniczeń i łatwość zmian są uzależnione od narzuconego szkieletu systemu zintegrowanego. Dodatkowo na projekt wdrożenia ZSIZ mają wpływ czynniki związane ze specyfiką tego typu oprogramowania oraz jego rolą w organizacji. Należy tu wymienić:

1. Duży zakres projektu.
2. Konieczność kompromisu pomiędzy zmianą systemu i zmianą organizacji.
3. Konieczność równoległego prowadzenia zmian organizacyjnych.

Ponieważ systemy zintegrowane mają za zadanie kompleksowe wsparcie informatyczne całego przedsiębiorstwa, projekt wdrożenia tego typu systemów obejmuje swym zakresem większość zachodzących w przedsiębiorstwie procesów gospodarczych. Duży zakres projektu wiąże się z koniecznością rozwiązania zagadnień zarządzania projektem, takich jak komunikacja pomiędzy pracującymi nad projektem grupami zadaniowymi w celu utrzymania spójności systemu, zarządzanie i pielęgnacja zmian, utrzymywanie i weryfikacja harmonogramu.

Ograniczona elastyczność systemu zintegrowanego stawia uczestników projektu przed dylematem: czy zmieniać funkcjonalność systemu, angażując znaczne nakłady czasu i środków w programowanie nowych elementów aplikacji lub, co gorsza, w zmianę już istniejących, czy dostosować sposób działania organizacji do rozwiązań informacyjnych istniejących w systemie. Poszukiwanie kompromisowego rozwiązania, zapewniającego organizacji zachowanie jej specyfiki przy jednoczesnej minimalizacji liczby zmian w systemie standardowym jest, jak się wydaje, jednym z głównych zadań osób odpowiedzialnych za projekt wdrożenia.

Konieczność prowadzenia zmian organizacyjnych w trakcie trwania projektu wdrożeniowego wynika z potrzeby dopasowania sposobu działania organizacji

do podstawowych rozwiązań systemu. O ile w przypadku szczegółowych rozwiązań, składających się na specyfikę organizacji należy zastanowić się nad ewentualną zmianą systemu, to podstawowe zasady jego funkcjonowania muszą mieć odbicie w rzeczywistych procesach gospodarczych. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo nie powinno decydować się na wdrażanie systemu standardowego, a być może powinno wypracować od podstaw rozwiązanie dedykowane. Należy przy tym stwierdzić, iż wprowadzenie zmian koniecznych do udanego wdrożenia ZSIZ, takich jak integracja funkcji i procesów, ponowne przemyślenie przepływu pracy w organizacji czy eliminacja zbędnych elementów procesów gospodarczych, praktycznie zawsze ma pozytywny wpływ na działalność organizacji.

Wymienione powyżej cechy projektu wdrożeniowego ZSIZ kształtują bezpośrednio sposób postępowania przy tego rodzaju przedsięwzięciach.

Aktualnie większość wiodących systemów zintegrowanych dla średnich i dużych przedsiębiorstw oferuje rozwiązania umożliwiające pracę z systemem za pomocą przeglądarki WWW. Pracownicy, dostawcy i klienci przedsiębiorstwa mogą uruchamiać wybrane funkcje systemu, korzystając jedynie z oprogramowania internetowego. Umożliwia to pracę w systemie z każdego miejsca wyposażonego w sieć. Wpływają z tego faktu różne korzyści biznesowe.

SAP R/3 jako przykład ZSIZ

Platforma e-biznesowa mySAP.com (<http://www.sap.com>) jest rodziną oprogramowania i usług dających możliwość efektywnej współpracy klientom, partnerom i pracownikom organizacji w dowolnym czasie i miejscu. Jądem platformy mySAP.com jest transakcyjny system ERP – SAP R/3 (Kale, 2000), zawierający niezwykle bogaty pakiet funkcjonalności, wspierającej procesy wewnętrzne przedsiębiorstwa.

W skład systemu SAP R/3 wchodzi obszary funkcjonalne, takie jak:

1. Logistyka.
2. Finanse.
3. Zasoby ludzkie.
4. Basis.

Poniżej przedstawione zostaną w skrócie funkcjonalności systemu SAP R/3 w celu ukazania stopnia jego złożoności i możliwości jego wykorzystania do wspomagania funkcjonowania organizacji gospodarczej.

Logistyka

W skład części logistycznej systemu SAP R/3 wchodzi następujące moduły:

- SD – sprzedaż i dystrybucja,
- MM – zarządzanie materiałami,
- QM – zarządzanie jakością,
- PM – utrzymanie zakładu,

- PP – planowanie i kontrola produkcji,
- PS – system zarządzania projektami.

Moduł sprzedaży i dystrybucji umożliwia:

- planowanie cen i warunków dostaw,
- kontrolę dostępności wyrobów w magazynie,
- zarządzanie kredytem kupieckim i ryzykiem kredytowym,
- planowanie i kontrolę dostaw do klientów oraz harmonogramowanie dostaw od podwykonawców,
- obsługę zwrotów i reklamacji,
- fakturowanie wykonanych dostaw,
- obsługę wysyłki i transportu,
- wspomaganie operacji handlu zagranicznego.

Moduł MM umożliwia szeroko pojęte zarządzanie zapasami przedsiębiorstwa, a w jego skład wchodzi następujące grupy funkcji:

- planowanie wysokości zapasów w magazynie na podstawie zużycia w poprzednich okresach lub prognoz wielkości produkcji (w połączeniu z modułem PP – planowanie produkcji), jak również optymalizacja wielkości dostaw,
- zarządzanie zakupami: automatyczne wystawianie zamówień na podstawie planowanego zużycia, określanie dostawcy oferującego najdogodniejsze warunki zakupu, ustalanie cen dostawy, kontrola warunków i przebiegu dostawy,
- zarządzanie usługami obcymi,
- gospodarka magazynowa: planowanie powierzchni magazynowej, ewidencja ilościowa, ilościowo-wartościowa zapasów, obserwacja ruchów magazynowych, rezerwacja zapasów na potrzeby zlecenia produkcyjnego, kontrola poziomu zapasów,
- weryfikacja faktur korelująca dostawy z otrzymanymi od dostawców fakturami,
- system informacyjny umożliwiający wykonanie zdefiniowanych przez użytkownika raportów.

Moduł zarządzania jakością wspomaga inspekcje jakości zarówno po cyklu produkcyjnym, jak i w jego trakcie, ewidencję defektów, generowanie certyfikatów jakości, kalibrację urządzeń i przyrządów pomiarowych, kontrolę jakości u dostawców materiałów i półproduktów oraz ewidencję kosztów jakości.

Moduł PM – utrzymanie zakładu – umożliwia planowanie i kontrolę remontów oraz utrzymania w ruchu parku maszynowego przedsiębiorstwa.

PP – planowanie i kontrola produkcji – to kluczowy moduł systemu MRP II, za pomocą którego można planować zasoby i układać harmonogram produkcji na podstawie planów i prognoz sprzedaży. Moduł PP systemu R/3 umożliwia planowanie popytu zarówno w krótkim, jak i długim okresie, kontrolę i planowanie wykorzystania wolnych mocy produkcyjnych, planowanie zasobów materiałowych oraz harmonogramowanie produkcji seryjnej, zleceńowej, jednostkowej i procesowej.

Moduł PS – zarządzanie projektami – służy do planowania i obsługi skomplikowanych zadań inwestycyjnych oraz innych zadań projektowych, przy których konieczne jest wyodrębnienie zasobów i oddzielne planowanie. Moduł ten obejmuje:

- kosztorysowanie,
- analizę rentowności,
- planowanie zasobów produkcyjnych: narzędzi, materiałów, robocizny własnej i obcej,
- symulację przebiegu projektu,
- zarządzanie przepływem prac,
- system informacyjny, umożliwiający wykonywanie raportów z przebiegu projektu.

Finanse

Część finansowa systemu SAP R/3 składa się z następujących modułów:

- FI – rachunkowość finansowa,
- TR – treasury,
- CO – controlling,
- EC – controlling strategiczny,
- IM – zarządzanie inwestycjami,
- PS – zarządzanie projektem,
- IS – RE – zarządzanie nieruchomościami.

Moduł FI (rachunkowość finansowa) jest odpowiedzialny za sprawozdawczość zewnętrzną przedsiębiorstwa. Integracja z pozostałymi obszarami aplikacyjnymi systemu R/3 oraz wewnątrz samego modułu zapewnia aktualizację danych finansowych w czasie rzeczywistym.

Moduł FI składa się z następujących podmodułów:

- Księgi Głównej, w której odbywają się księgowania na kontach syntetycznych, bilansowych i wynikowych;
- Konsolidacji, służącej do sporządzania sprawozdań grupy kapitałowej;
- Odbiorców, modułu umożliwiającego ewidencję analityczną, śledzenie oraz rozliczanie należności;
- Dostawców, modułu służącego do ewidencji i rozliczania zobowiązań oraz optymalizacji kredytu kupieckiego;
- Banków, modułu umożliwiającego kontrolę środków na rachunkach bankowych, ewidencję operacji bankowych oraz dokonywanie automatycznych transakcji poprzez sieć;
- Środków Trwałych, modułu umożliwiającego ewidencję stanu i zmian stanu środków trwałych, rozliczanie zakupów i inwestycji rozpoczętych oraz naliczanie umorzenia/amortyzacji według dowolnego klucza;
- Księgi Specjalnej, umożliwiającej integrację danych z innych aplikacji systemu SAP R/3 oraz systemów zewnętrznych w sposób niestandardowy, definiowany przez użytkownika;

- Zarządzania Budżetem, modułu umożliwiającego kreowanie i rozliczanie budżetów poszczególnych kont księgowych;
- Zarządzania Podróżami Służbowymi, modułu służącego do rozliczania delegacji i podróży pracowników organizacji.

Moduł TR (treasury) służy do zarządzania wolnymi środkami finansowymi przedsiębiorstwa poprzez planowanie płynności finansowej (w integracji z modułami Dostawcy i Odbiorcy oraz Banki), lokowanie wolnych środków na rynku pieniężnym i instrumentów finansowych, analizę i optymalizację stopy zwrotu z inwestycji finansowych. Moduł posiada również funkcje zarządzania kredytami oraz ryzykiem inwestycyjnym.

Podsystem controllingu to potężne narzędzie umożliwiające zbudowanie modelu rachunku kosztów w przedsiębiorstwie o dowolnym charakterze produkcji.

W controllingu wyróżnione są moduły:

- rachunku kosztów rodzajowych,
- rachunku kosztów pośrednich, zawierający tradycyjny rachunek miejsc powstawania kosztów, rachunek kosztów ABC, rachunkowość centrów odpowiedzialności za koszty oraz moduł zleceń wewnętrznych (stosowany do rozliczania świadczeń wzajemnych),
- rachunku kosztów produkcji, umożliwiający rozliczenie kosztów bezpośrednich na nośniki kosztów i planowanie kosztów produktów,
- rachunku wyników i rachunku centrów zysku, umożliwiające sporządzenie raportów, zarówno na potrzeby zewnętrzne, jak i wewnętrzne przedsiębiorstwa.

EC (controlling strategiczny) obejmuje swoją funkcjonalnością:

- rachunek centrów zysku,
- konsolidację sprawozdań finansowych,
- system informowania kierownictwa,
- planowanie strategiczne.

Rachunek centrów zysku umożliwia prowadzenie rachunkowości odpowiedzialności za zysk dla dowolnie zdefiniowanych struktur (np. według produktu, podziału geograficznego, funkcji lub procesu).

Moduł konsolidacji umożliwia sporządzenie sprawozdań grupy kapitałowej.

System informowania kierownictwa wraz z planowaniem strategicznym służy do tworzenia zagregowanych sprawozdań, zawierających dane z wszystkich podsystemów SAP R/3 oraz systemów zewnętrznych. Dzięki SIK menedżerowie wyższego szczebla mogą być zaopatrywani na bieżąco w aktualne informacje, o dużym stopniu agregacji, potrzebne do podejmowania decyzji strategicznych, bez potrzeby własnoręcznego przeglądania szczegółowych danych operacyjnych.

Moduł IM (zarządzanie inwestycjami) umożliwia planowanie, ewidencję i rozliczanie nakładów na prowadzone samodzielnie duże inwestycje rzeczowe, natomiast system projektowy (PS) pozwala na harmonogramowanie prac, przypisywanie zasobów własnych i obcych, rozliczanie kosztów, planowanie i dokonywanie płatności

w jednostkowych i unikalnych przedsięwzięciach projektowych, prowadzonych zarówno na własne potrzeby, jak i na sprzedaż.

Zasoby ludzkie

Trzecią dużą grupą modułów systemu R/3 są programy służące do zarządzania zasobami ludzkimi (HR). Wyróżniamy tu następujące podsystemy:

- gospodarka kadrowa,
- zarządzanie czasem pracy,
- rozliczanie listy płac,
- zarządzanie szkoleniami,
- zarządzanie organizacją,
- zarządzanie podróżami służbowymi,
- system informacyjny.

Gospodarka kadrowa umożliwia administrowanie danymi osobowymi pracowników, a także zawiera narzędzia wspomagające proces rekrutacji i selekcji kadr. Pozwala na oszacowanie kosztów osobowych, zarządzanie funduszami emerytalnymi i zasiłkami. Podsystem rozliczania listy płac pozwala na wyliczanie wynagrodzeń osobowych i bezosobowych zgodnie z polskimi przepisami prawnymi.

Zarządzanie szkoleniami to moduł zawierający funkcjonalność dotyczącą ustalania harmonogramu szkoleń dla poszczególnych pracowników na podstawie ścieżek karier, opracowanych w podsystemie planowanie kadr, a także planowania szkoleń w zakresie rezerwacji pomieszczeń, korespondencji z ich uczestnikami, obciążenia wykładowców etc.

Moduł zarządzania organizacją służy do budowy planu organizacyjnego przedsiębiorstwa, przedstawionego za pomocą struktury organizacyjnej. System umożliwia przechowywanie dowolnej ilości struktur organizacyjnych, aczkolwiek tylko jedna z nich jest obowiązująca i stanowi część integracyjną pomiędzy systemem administracji kadrą a modułami takimi jak planowanie kadr czy zarządzanie szkoleniami.

Zarządzanie podróżami służbowymi pozwala na rozliczanie podróży zagranicznych i krajowych według rzeczywistych wydatków lub według ryczałtów.

Basis

Część Basis systemu SAP R/3 zawiera narzędzia administracji systemem, środowisko developerskie ABAP Workbench, służące do samodzielnego rozszerzania aplikacji o nowe raporty i funkcjonalności, aplikacje i interfejsy komunikacyjne oraz oprogramowanie zarządzające pracą biurową.

W skład części Basis wchodzi również narzędzia do modelowania procesów gospodarczych i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz środowisko wdrożeniowe systemu R/3, używane podczas dostosowania systemu do potrzeb organizacji w procesie parametryzacji.

Ponadto platforma mySAP.com oferuje produkty, takie jak:

- zarządzanie relacjami z klientem – system CRM zawierający bogatą funkcjonalność w zakresie zarządzania kontaktami i relacjami z klientem,
- zaawansowane planowanie i optymalizacja – system obejmujący dodatkowe funkcje w zakresie zarządzania zapasami magazynowymi, optymalizacją wielkości dostaw, planowaniem wykorzystania środków transportu,
- Workplace – internetowe środowisko wymiany informacji w ramach organizacji Marketplace (internetowe środowisko wymiany informacji pomiędzy uczestnikami rynku),
- hurtownia danych – narzędzie do generowania skomplikowanych raportów, bazujących na danych z systemu transakcyjnego,
- zarządzanie strategiczne (SEM) – rozwiązanie umożliwiające planowanie strategiczne i wizualizację strategii przedsiębiorstwa (np. w postaci strategicznej karty wyników), analizy trendów, symulacje,
- zakupy elektroniczne – aplikacja umożliwiająca synchronizację procedur związanych z zamówieniami w przedsiębiorstwie, optymalizację zamawianych partii, wybór najlepszej oferty etc.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej za pomocą nowoczesnej technologii nie polega na uruchomieniu w przedsiębiorstwie jak największej liczby skomplikowanych systemów i produktów, ale na ich twórczym wykorzystaniu w celu rozwiązania problemów organizacyjnych i zwiększenia wartości dodanej dla klientów. Właśnie dlatego mySAP.com łączy swoje produkty w gotowe rozwiązania biznesowe.

Podsumowanie

Powyższe rozważania dowodzą, że systemy informatyczne są niezbędne do efektywnego zarządzania firmą. Stosowanie najnowszych rozwiązań typu ERP II w prowadzeniu biznesu ułatwia zarządzanie organizacją będącą integralną częścią środowiska zewnętrznego. Nie bez powodu twórca terminu ERP II nazywa go strategią biznesową.

Ponadto współczesność wymusza wręcz konieczność wykorzystywania w zarządzaniu nowoczesnych narzędzi informatycznych, wskazując również na relacje wewnątrzorganizacyjne.

Korzystanie z sieci wewnętrznych i Internetu usprawnia przepływ informacji między pracownikami i sprzyja efektywniejszej współpracy. Zapewnia kompleksowy system informowania wszystkich pracowników o kierunkach działań, planach przyszłościowych, a także pozwala na rozwiązywanie za pomocą sieci problemów organizacyjnych czy interpersonalnych.

Poza tym, jak dowiedziono w niniejszym artykule, dzięki zastosowaniu systemów komunikacyjnych oraz odpowiednich narzędzi informatycznych można usprawnić wiele procesów realizowanych w przedsiębiorstwach.

Summary**Systems and their role in the management of the company through management knowledge**

The above considerations show that information systems are essential for effective management. The use of the latest ERP II solutions in business management helps an organization which is an integral part of the external environment. Hence the reason the creator of the term ERP II, calls it business strategy.

Furthermore, contemporary raises even need to use modern management tools, pointing also to the relationships within the organization.

The use of internal networks and the Internet facilitates the flow of information between employees and promotes effective cooperation, not only provides a comprehensive system to inform all employees on such policies, future plans, but also allows for a network to solve organizational problems or interpersonal.

Moreover, as demonstrated in this article through the use of communications systems and appropriate tools can streamline many of the processes implemented in enterprises.

Keywords: organization, information systems, ERP II, management, SAP R/3, knowledge management, change

Bibliografia

- Adamczewski P. (2000), *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce*, Warszawa.
- Borkowski S., Ulewicz R. (2009), *Zarządzanie produkcją – systemy produkcyjne*, Sosnowiec.
- Bytniewski A. (red.) (2005), *Architektura zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania*, Wrocław.
- Dolecka A. (2002), *Metody z rodziny MRP*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Warszawa.
- Durlik I. (2007), *Inżynieria zarządzania. Cz. I. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, Warszawa.
- Górski J. (2000), *Uwarunkowania sukcesu projektu informatycznego, II Konferencja Zastosowanie Informatyki w Rachunkowości i Finansach*, Gdańsk.
- Kale V. (2000), *Implementing SAP R/3: The Guide for Business and Technology Managers*, Sams, Indianapolis.
- Kisielnicki J., Sroka H. (2001), *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania. Metody projektowania i wdrażania systemów*, Warszawa.

- Lipski J. (2002), *Komputerowo zintegrowane systemy wytwarzania*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Warszawa.
- Liwowski B., Kozłowski R. (2007), *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, Kraków.
- Nowicki A. (red.) (2002), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Częstochowa.
- <http://www.sap.com/>, dostęp: 10.10.2013.

System obronny Polski w okresie międzywojennym

Bezpieczeństwo jest pojęciem uwzględniającym zapewnienie narodom warunków przetrwania i rozwoju. Współcześnie jest określane jako stan, w którym państwa uznają brak występowania groźby ataku militarnego, presji politycznej, nacisku gospodarczego uniemożliwiających ich rozwój (Stańczyk, 1996). Obejmuje ono działania państwa i rządu dla zapewnienia wewnętrznych i zewnętrznych warunków sprzyjających rozwojowi państwa, jego życiowym interesom oraz ochrony przed istniejącymi i potencjalnymi zagrożeniami. Rozpatruje się je wielopłaszczyznowo, głównie w sferach: wojskowo-politycznej, ekonomicznej, społecznej, ekologicznej, kulturowej, naukowej, technicznej.

W ujęciu systemowym (strukturalnym) bezpieczeństwo narodowe oznacza całość kształt organizacyjno-funkcjonalnych przedsięwzięć państwa zmierzających do osiągnięcia stanu określonego mianem bezpieczeństwa. Podstawą struktury (systemu) bezpieczeństwa narodowego jest cywilna i wojskowa organizacja ochrony i obrony narodowej. System wojskowy jest częścią systemu obronnego państwa, na który składają się prawne, doktrynalne, szkoleniowe, materialne, ludzkie i terytorialne elementy organizacji wojskowej państwa, umożliwiające tworzenie i funkcjonowanie sił zbrojnych w ścisłym powiązaniu z władzą, społeczeństwem, gospodarką i sojusznikami w obronie narodowej (Pęksa za Księżopolski, 2009).

W prezentowanym artykule dokonano prezentacji reakcji władz polskich w sferze polityczno-militarnej na rozwijającą się sytuację w tej sferze w otoczeniu Polski w okresie międzywojennym. Największym zagrożeniem Polski w omawianym okresie było zagrożenie militarne, stąd główną uwagę poświęcono rozwojowi sił zbrojnych jako najważniejszemu elementowi systemu obronnego państwa.

* Mgr Dariusz Telep, Centralne Archiwum Wojskowe.

Polska wobec zmian sytuacji polityczno-militarnej w Europie

Sytuacja polityczno-militarna w okresie międzywojennym kształtowała się wyjątkowo niekorzystnie dla Polski, stwarzając ciągle zagrożenie jej bezpieczeństwa, którego problemy już od momentu uzyskania niepodległości były główną troską władz państwowych. Już od początku października 1918 r. Rada Regencyjna podejmowała wysiłki w celu przyspieszenia formowania się Wojska Polskiego. Problemem było jednak stworzenie armii opartej na powszechnym obowiązku służby wojskowej ze względu na silny stopień radykalizacji społeczeństwa.

W październiku 1918 r. Rada Regencyjna wydała dekret przewidujący pobór rekruta. Zastępujący Józefa Piłsudskiego na czele Polskiej Organizacji Wojskowej Edward Rydz-Śmigły nakazał wstępować do wojska byłym legionistom, internowanym i zwolnionym z obozów. Starania te nie odniosły jednak większego skutku i do 11 listopada 1918 r. Wojsko Polskie nie liczyło nawet 10 tys. ludzi.

Sytuacja polityczno-militarna w Europie zaczęła się w odniesieniu do Polski mocno komplikować już w latach trzydziestych. Władze III RP podejmowały stosowne działania w odpowiedzi na kolejne wydarzenia, których kilka przykładów przedstawiono w treści artykułu. Na zjeździe Narodowosocjalistycznej Niemieckiej Partii Robotników (NSDAP) w 1932 r. szef partii Adolf Hitler złożył deklarację dotyczącą przywrócenia granic Rzeszy sprzed wybuchu I wojny światowej.

Józef Piłsudski, który od dłuższego czasu przygotowywał Józefa Becka do funkcji ministra spraw zagranicznych podyktował mu następującą hierarchię zagadnień:

1. Naczelną zasadą – ułożenie i utrzymanie w dobrej formie stosunków z sąsiadami.
2. Lojalne przestrzeganie warunków i zobowiązań wynikających z zawartych przez Polskę sojuszów.
3. Stopień zainteresowania Polski krajami Europy i świata zależeć winien od odległości geograficznej.
4. W realizacji zamierzeń na odcinku polityki zagranicznej trzeba umieć przechodzić jak pług po śniegu, zaczynać akcję od strony najtrudniejszej.
5. Nigdy, nikomu i nigdzie nie kłaniać się bez potrzeby.
6. Trzymać się swego za wszelką cenę, sprzeciwiać się decyzji podjętej bez udziału Polski.

Przywódca Włoch Benito Mussolini zgłosił w marcu 1933 r. Projekt zawarcia paktu o porozumieniu i współpracy pomiędzy Włochami, Niemcami, Francją i Wielką Brytanią. Koncepcja ta zakładała ustanowienie swego rodzaju dyktatoratu czterech mocarstw, które regulowałyby spory między sobą kosztem cudzych interesów. Projekt Mussoliniego, deprecjonujący znaczenie i sens istnienia Ligi Narodów, spotkał się ze zdecydowanie nieprzychylnym przyjęciem we Francji i pakt nie został formalnie zawarty. Bardzo ostro zareagował na koncepcję „paktu czterech” rząd Polski, polecając nowo mianowanemu ambasadorowi w Rzymie Jerzemu Potockiemu demonstracyjne zrzeczenie się stanowiska. Potocki, opuszczając stolicę Włoch, oświadczył, że wobec inicjatywy włoskiej uważa swą misję prowadzenia polityki przyjaźni i zbliżenia za bezprzedmiotową.

W grudniu 1933 r. przy drugim wiceministrze spraw wojskowych powołany został Tymczasowy Komitet Doradczo-Naukowy z zadaniem organizowania współpracy armii ze środowiskami naukowymi. Na czele tego komitetu stanął były rektor Politechniki Warszawskiej, profesor Wojciech Świątosławski.

W przemówieniu wygłoszonym na pierwszym posiedzeniu rządu Felicjana Sława-Skłodkowskiego generał Edward Rydz-Śmigły wskazał na rosnące „zagrożenie Polski z dwóch stron”. Wyraził także pogląd, że Niemcy będą mogły zaatakować Polskę w ciągu najbliższych 2–3 lat. Do sprawy tej powrócił w czasie rozpoczętych 24 maja obrad XIII Zjazdu Związku Legionistów Polskich, mówiąc o pierwszoplanowej sprawie obrony międzynarodowej. W związku z rosnącymi zagrożeniami w polityce zagranicznej generał przywiązywał duże znaczenie do zacieśnienia stosunków z Francją. 30 września 1936 r. generał Rydz-Śmigły wydał rozporządzenie zobowiązujące ministrów do stopniowego przestawienia pracy resortów cywilnych na warunki wojenne. Instytucją, która miała kierować współpracą ministerstw, stał się Sekretariat Komitetu Obrony Rzeczypospolitej. We wrześniu Polskie Biuro Wojskowe Ministerstwa Przemysłu i Handlu przedstawiło Naczelnemu Dowództwu Wojskowemu raporty, wskazujące na duże opóźnienia w przygotowaniach gospodarki do warunków wojennych w porównaniu z przygotowaniem podjętymi przez Niemcy i ZSRR.

Wynikiem tych opinii było uruchomienie 20 marca 1937 r. huty i fabryki broni w Stalowej Woli, największej inwestycji budowanego w widłach Wisły i Sanu Centralnego Okręgu Przemysłowego (COP), mającego przede wszystkim wzmocnić polski przemysł zbrojeniowy. W ramach COP planowano zbudować fabrykę samolotów w Mielcu, zakłady produkujące kauczuk syntetyczny w Dębicy, fabrykę amunicji w Kraśniku, fabrykę samochodów w Starachowicach. W energię zaopatrywać miała COP wznoszona w Rożnowie elektrownia wodna. Rząd przywiązywał do COP bardzo duże znaczenie, nadając rozpoczynającym się budowom głośną oprawę propagandową. Planowano, że wybudowany w centrum kraju ośrodek przemysłowy nie tylko wzmocni polski potencjał obronny, ale także przyczyni się do częściowego przynajmniej zmniejszenia bezrobocia i przeludnienia wsi, zakładano powstanie wokół zakładów przemysłowych średniej wielkości ośrodków miejskich.

Podjęto działania planistyczne jako element przygotowań do wojny z Niemcami. 26 stycznia 1938 r. generał Tadeusz Kutrzeba, komendant Wyższej Szkoły Wojennej, przekazał marszałkowi E. Rydzowi-Śmigłemu studium planu strategicznego Polski przeciw Niemcom. „Potencjał wojenny samej Polski w porównaniu do Niemiec jest tak nikły – stwierdzali autorzy opracowania – że trzeba uznać Polskę jako niezdolną do samodzielnej wojny z Niemcami, oczywiście w tym znaczeniu, że Polska odosobniona nie może liczyć na możliwość rozstrzygającego zwycięstwa, co nie znaczy, abyśmy byli niezdolni do narzuconej nam wojny w obronie niepodległości”. Plan określił niemiecką przewagę militarną nad Polską jako trzykrotną, przemysłową jako olbrzymią, niedającą się określić cyframi, wspominał także o przewadze rolniczej. Wreszcie czynnik moralny, trudno uchwytny, zdaje się obecnie przemawiać również

na korzyść Niemiec – konkludowali autorzy we wnioskach poświęconych potencjałom obu krajów.

W grudniu 1938 r. minister Józef Beck wypowiedział się o konferencji w Monachium i wkroczeniu polskich oddziałów na Zaolzie w następujący sposób:

„...stanęliśmy wobec dwu wydarzeń; 1) rozszerzenia terytorium niemieckiego tuż obok naszej granicy i obok szczególnie dla nas cennego Śląska Zaolziańskiego, 2) wobec faktów dzielenia terytoriów w Europie przez nieoparty na żadnym prawie ani porządku międzynarodowym zjazd przedstawicieli czterech mocarstw, nieliczący się zupełnie z głosem i interesami innych. Metoda postępowania obalała nie tylko zasady Paktu Ligi Narodów, który powinien był dwa mocarstwa biorące udział w Monachium obowiązywać, ale lekceważyła również najbardziej elementarne zasady szacunku dla suwerenności państw i nienaruszalności ich terytoriów. W obliczu tego wydarzenia przekonywałem się najgłębiej, że musimy, i to bezzwłocznie, zareagować na obydwie zjawiska. Na konferencji na Zamku (30 września 1938 r.) oświadczyłem, że generał Bortnowski w tych okolicznościach musi maszerować na Zaolzie i przeciw Monachium. Decyzja ta została przez najwyższe czynniki państwa zaaprobowana. 30 września, wykorzystując wszystkie środki łączności (telefon, radio i kuriera samolotem), doprowadziłem o godzinie 23.45 do wręczenia ultimatywnej noty polskiej Pradze, w której z terminem 12-godzinny, powołując się na poprzednią korespondencję dyplomatyczną oraz nowe wydarzenia (Monachium), żądałem odstąpienia Polsce terytoriów zamieszkałych niewątpliwie przez większość polską w rejonie Śląska Cieszyńskiego oraz przeprowadzenia kilku drobnych korektur granicznych na innych odcinkach, korektur, które uważaliśmy za słuszne i usprawiedliwione. O godzinie 12.50 otrzymałem od posła Papee wiadomość telefoniczną, że ultimatum zostało przyjęte i że został wyznaczony generał czechosłowacki, który wspólnie z gen. Bortnowskim ma omówić sposób okupacji żądanego przez nas terytorium. Na podstawie studiów przeprowadzonych wspólnie ze Sztabem Głównym określiliśmy to terytorium nie wedle danych historycznych, lecz ściśle wedle naszych wiadomości o realnym zasięgu narodowościowym polskim, jeśli chodzi o teren Śląska. Na granicy Słowacji poczyniliśmy minimalne korektury w Tatrach, (Jaworzyna, Głodówka), w Pieninach i na dwu drobnych odcinkach kolejowych pod Muszyną i na granicy Małopolski Wschodniej. Wbrew żądaniom polskiej opinii publicznej i licznych przedstawicieli w parlamencie zrezygnowałem z góry z poważnych rewindykacji w stosunku do Słowaków, przede wszystkim jeśli chodzi o Spisz i Orawę. Pretensje dałyby się bronić i historią, i usposobieniem ludności, ale miałem na myśli przyszłość stosunków polsko-słowackich i nie chciałem przeciwko temu budzącemu się narodowi wykorzystywać siły dla doraźnych korzyści. Byłem zresztą z tego powodu i w parlamencie ostro krytykowany” (*Kronika XX wieku*, 1991).

Na dzień 1 czerwca 1939 r. liczba będących w służbie oficerów i żołnierzy Wojska Polskiego wynosiła 439 718. Państwo dysponowało następującymi rezerwami mobilizacyjnymi: żołnierze szeregowi służby czynnej 302 300, szeregowi rezerwy do lat 40 ok. 2400 tys., szeregowi pospolitego ruszenia od 40 do 50 lat ok. 380 tys., szeregowi zdolni do służby w pospolitym ruszeniu ok. 195 tys. osób. Łącznie Woj-

sko Polskie było w stanie zmobilizować ok. 3500 tys. wyszkolonych żołnierzy (Dobrzycki, 2003; Davies, 2000).

Siły Zbrojne Polski w okresie międzywojennym

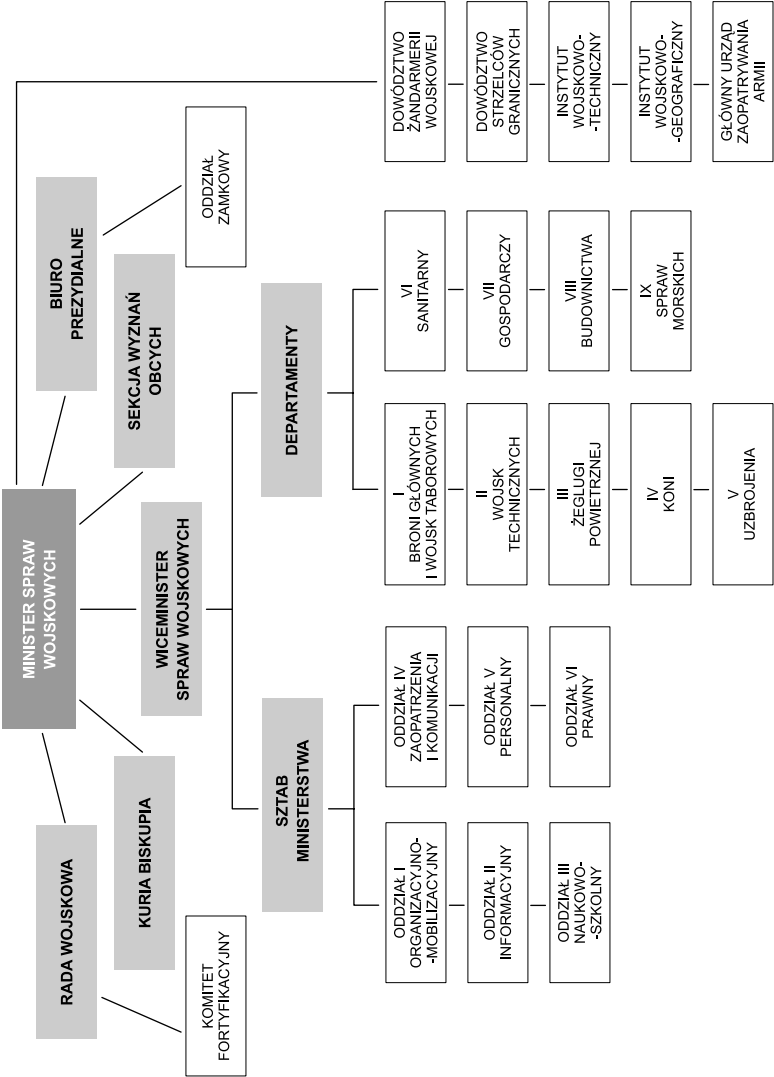
Przedsięwzięcia organizacyjne związane z utworzeniem odrodzonego Wojska Polskiego rozpoczęły się jeszcze przed uzyskaniem niepodległości. Rada Regencyjna powołała 25 października 1918 r. Sztab Generalny Wojska Polskiego, a dzień później Ministerstwo Spraw Wojskowych. 11 listopada 1918 r. Naczelnny Wódz Józef Piłsudski objął zwierzchnią władzę nad siłami zbrojnymi.

Wojsko Polskie tworzone w tym okresie w oparciu o zaciąg ochotniczy obejmujący Polską Organizację Wojskową (POW) oraz żołnierzy różnorodnych, zdemobilizowanych formacji wojskowych. 15 stycznia 1919 r. dekretem o częściowym poborze rekruta rozpoczęło się tworzenie 36 pułków piechoty i 14 pułków kawalerii.

Sejm RP 7 marca 1919 r. uchwalił Ustawę o poborze roczników 1896–1901. Decyzja ta stworzyła możliwości organizowania związków taktycznych (10 dywizji piechoty, 6 brygad kawalerii i brygady strzelców).

W połowie 1919 r. organizacja Wojska Polskiego weszła w decydującą fazę. Dokonywano scalenia wszystkich sił zbrojnych rozsianych po Europie w jeden organizm. W szczytowym okresie rozwoju, czyli w październiku 1920 r., siły zbrojne liczyły ponad 900 tys. żołnierzy; obejmowały wszystkie rodzaje broni i służb, nie wyłączając nawet lotnictwa i batalionów pancernych (Kozłowski, Wrzosek, 1984; Stawecki, 1990; Wyszczelski, 1988; Woszczyński, 1972).

Ministerstwo Spraw Wojskowych i Sztab Generalny potrafiły w ciągu dwóch lat wyjątkowo sprawnie dokonać utworzenia od podstaw sił zbrojnych, których wartość bojowa została zweryfikowana w zwycięskiej wojnie polsko-rosyjskiej. Strukturę organizacyjną Ministerstwa Spraw Wojskowych Polski w 1919 r. przedstawia rysunek 1.



Rys. 2. Ramowa struktura Ministerstwa Spraw Wojskowych Polski w 1920 r.

Źródło: Kozłowski, Wrzosek, 1984; Stawicki, 1990; Wyszczelski, 1988; Wyszczelski, 1972; Materiały CAW: sygn. CAW I.300.7 – oddz. I Mob. Org. Sztabu MSWojsk., t. 2, 23, 24, 30 (1919), t. 36, 37 (1919–1920).

Po zakończeniu działań wojennych w 1920 r. została ogłoszona demobilizacja. Rozpoczął się okres reorganizacji Wojska Polskiego mającej na celu ukształtowanie modelu siły zbrojnej okresu pokojowego. Całokształtem spraw obronnych kierowało Ministerstwo Spraw Wojskowych oraz Sztab Generalny WP. Strukturę organizacyjną Ministerstwa Spraw Wojskowych w 1920 r. przedstawia rysunek 2. Ukształtowały się dwa rodzaje sił zbrojnych: siły lądowe i marynarka wojenna. Stan osobowy liczył ok. 290 tys. żołnierzy. Były to poważne siły oceniane w połowie lat dwudziestych jako trzecia armia lądowa w Europie po armii ZSRR i Francji. Dalsza rozbudowa była przygotowywana na podstawie wnikliwych studiów operacyjnych.

Dekret Naczelnego Wodza z 7 stycznia 1921 r. powoływał (na wzór francuski) dwustopniową Radę Wojenną (pełną i ścisłą) oraz Ministerstwo Spraw Wojskowych. Rada miała być obowiązkowo informowana o wszystkich przedsięwzięciach dotyczących przygotowań obronnych. Przewodniczący Ścisłej Rady Wojennej – marszałek Józef Piłsudski – piastował najwyższą władzę nad siłami zbrojnymi. Minister spraw wojskowych wprawdzie mógł uczestniczyć w posiedzeniach Rady, lecz nie miał prawa głosu rozstrzygającego (Mat. CAW: sygn. I.303.3; I.303.12, 1921–1924).

Dekret nie precyzował relacji i zależności między Radą Wojenną, Ścisłą Radą Wojenną, jej przewodniczącym, ministrem spraw wojskowych i szefem Sztabu Generalnego. Biuro Ścisłej Rady Wojennej za swą działalność w okresie pokoju nie ponosiło żadnej odpowiedzialności, a w czasie wojny nie miało racji bytu, gdyż sztab Naczelnego Wodza miał być zorganizowany ze Sztabu Generalnego. Ponadto posiedzenia Ścisłej Rady Wojennej były rzadkością z powodu „trudności technicznych”, a szef Sztabu Generalnego nie był zorientowany w problemach poruszanych podczas nielicznych posiedzeń Rady. Utrudniona również była jego współpraca z Biurem Ścisłej Rady Wojennej.

Z tych powodów dekret styczniowy budził wiele zastrzeżeń. Biuro Ścisłej Rady Wojennej uznawano powszechnie za urząd zbędny i szkodliwy, dublował przecież pracę Ministerstwa Spraw Wojskowych i Sztabu Generalnego. Uważano, że funkcjonują co najmniej dwie centralne władze wojskowe, co w organizacji sił zbrojnych nie jest wskazane. Krytykowano nieograniczone uprawnienia przewodniczącego Ścisłej Rady Wojennej bez ustaleń odpowiedzialności za podjęte decyzje.

Pozytywne znaczenie odgrywał fakt, że mimo częstych zmian ministrów spraw wojskowych dekret przez wprowadzenie dwutorowości władz wojskowych stwarzał możliwość zachowania ciągłości przygotowań wojennych ustalanych przez Radę Wojenną i Sztab Generalny (Laskowski, 1936).

Konstytucja z 17 marca 1921 roku kończy okres funkcjonowania tymczasowych instytucji państwowych. W myśl jej zasad w rządzie najwyższe władze wojskowe miał reprezentować minister spraw wojskowych (Stawecki, 1991).

Na początku 1923 r. premier Władysław Sikorski zlecił Ścisłej Radzie Wojennej przygotowanie Ustawy o naczelnych władzach wojskowych (Mat. CAW: sygn. CAW I.303.12, 1921–1924). Józef Piłsudski, który piastował wówczas równocześnie funkcję przewodniczącego Ścisłej Rady Wojennej i szefa Sztabu Generalnego, skry-

tykował strukturę władz wojskowych i uznał, że jest ona funkcjonalna jedynie w wypadku, gdy ta sama osoba jednocześnie pełni funkcję głowy państwa i naczelnego wodza. Pozytywnie ocenił skupienie władzy operacyjnej w jednym ręku, negatywnie – „trzy tory kierowania wojskiem”, reprezentowane przez Naczelnego Wodza, ministra spraw wojskowych oraz szefa Sztabu Generalnego. Nadmienił, że funkcja szefa Sztabu Generalnego pochłania go w tak dużym stopniu, że uniemożliwia ogólniejsze rozważania wojenne. Dlatego w czasie pokoju wojskiem powinien dowodzić minister spraw wojskowych, któremu podlegać ma Sztab Generalny, a w celu przygotowania planów wojennych należy powołać Urząd Generalnego Inspektora Armii.

W marcu 1924 r. minister spraw wojskowych gen. Władysław Sikorski zgłosił projekt Ustawy o władzach wojskowych. W projekcie tym kompetencje prezydenta – najwyższego zwierzchnika sił zbrojnych – określono jako czuwanie nad przygotowaniem obronnym państwa i zapewnienie zdolności bojowej armii. Prezydent nadawał stopnie oficerskie, mianował na stanowiska dowódcze, regulował sprawy personalne na wniosek ministra spraw wojskowych, zwoływał Radę obrony Państwa na wniosek ministra, Generalnego Inspektora lub premiera i kierował jej obradami (Mat. CAW: sygn. CAW I.303.12, 1921–1924).

W skład Rady Obrony Państwa mieli wchodzić: prezes Rady Ministrów, pięciu cywilnych ministrów, tj. spraw zagranicznych, spraw wewnętrznych, skarbu, kolei, przemysłu i handlu, a ponadto minister spraw wojskowych, szef Sztabu Generalnego i Generalny Inspektor Wojsk – jako zespół fachowy. Za zgodą prezydenta w obradach mogli brać udział inni ministrowie oraz eksperci cywilni i wojskowi.

Rada była pomyślana jako Komitet Ministrów zajmujący się przygotowaniami obronnymi państwa na wypadek wojny. Uchwalone przez ten organ sprawy miały być podstawą dyrektyw dla rządu.

Minister spraw wojskowych miał dowodzić wojskami w czasie pokoju, organami pośrednimi byli: Generalny Inspektor Wojsk, inspektorowie armii, inspektorowie broni, inspektor szkół, ministerstwo i Rada Wojenna (była ona organem doradczym ministra).

W skład Rady Wojennej mieli wejść:

- minister jako przewodniczący,
- Generalny Inspektor Wojsk, stały zastępca przewodniczącego, inspektorowie armii, broni, szkół, szef administracji armii oraz dwaj generałowie powoływani na okres jednego roku przez ministra.

W posiedzeniach Rady mogli uczestniczyć prezydent i prezes Rady Ministrów. Sekretariat Rady Wojennej miał prowadzić jeden z zastępców szefa Sztabu Generalnego. Posiedzenia miały być zwoływane nie mniej niż cztery razy w roku. Generalny Inspektor Wojsk miał być odpowiedzialny za ciągłość prac nad przygotowaniem obrony państwa i utrzymanie zdolności bojowej wojsk. Miał też dawać szefowi Sztabu Generalnego dyrektywy do planów operacyjnych, opiniować projekty jego zarządzeń przed przedłożeniem ich ministrowi, stawiać wnioski w sprawie obsadzania stanowisk wyższych dowództw, nadzorować Wyższą Szkołę Wojenną, kierować grami

wojennymi, manewrami oraz działalnością inspektorów armii. Ze swej działalności miał przedkładać Radzie Obrony Państwa sprawozdania.

Po upadku rządu Grabskiego 13 listopada 1925 r. ministrem spraw wojskowych zostaje gen. Lucjan Żeligowski, który rozpoczął prace nad nowym projektem struktury władz wojskowych. Projekt zakładał wzmocnienie pozycji generalnego inspektora, który miał być stałym zastępcą ministra spraw wojskowych, a w czasie pokoju podlegałby mu szef Sztabu Generalnego (Stawecki, 1981).

Interesujące są pytania, jakie postawił prezydent Wojciechowski w lutym 1926 r. (Stawecki 1981):

1. Czy sprawa przygotowania obrony państwa jest sprawą wyłącznie ministra spraw wojskowych, czy też całego rządu?
2. Jeżeli sprawą tą mają zajmować się i inni ministrowie, to jak ustalać zakres ich działania w tej sprawie?
3. Czy jest potrzebny stały zbiorowy organ obradujący wyłącznie nad przygotowaniem obrony państwa i koordynujący prace ministrów w tym zakresie?
4. Jaki do tego organu ma być stosunek Prezydenta Rzeczypospolitej wobec treści art. Konstytucji, że sprawuje on władzę wykonawczą łącznie z odpowiedzialnymi ministrami, i art. 46, że jest on zarazem wyższym zwierzchnikiem sił zbrojnych państwa?
5. Czy Prezydent Rzeczypospolitej, jako najwyższy zwierzchnik, ma prawo sprawować władzę wykonawczą w stosunku do wojska przez ministra spraw wojskowych (art. 83), a więc czy ma prawo wydawać na wniosek ministra spraw wojskowych rozporządzenia i rozkazy, obowiązujące wojsko i urzędy wojskowe w czasie pokoju?
6. Czy jest potrzebny w czasie pokoju naczelny wódz, a jeśli tak, to kto w tym czasie ma sprawować naczelne dowództwo nad wojskiem (art. 46 Konstytucji)?
7. Jakie urzędy wojskowe ma obsadzić Prezydent Rzeczypospolitej na wniosek Rady Ministrów, a jakie na wniosek ministra spraw wojskowych (art. 43 i 45 Konstytucji)?

Dla uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania rząd powołał trzyosobową komisję w składzie: Aleksander Skrzyński, Lucjan Żeligowski, Stefan Piechocki. Tekst odpowiedzi przedłożono Radzie Ministrów 9 kwietnia 1926 r.

Komisja uznała, że przygotowania obronne państwa należą do władzy wykonawczej, tj. rządu. W myśl Konstytucji Rada Ministrów ponosi solidarną odpowiedzialność konstytucyjną i parlamentarną za ogólny kierunek działalności rządu. Minister spraw wojskowych nie byłby w stanie kierować tak wieloma dziedzinami życia państwowego, które składają się na przygotowania obronne.

Komisja uznała, że instytucją powołaną do opracowania planów obrony państwa może być tylko organ mający inicjatywę, a nie taki, jakim była Rada Obrony Państwa, utworzona w lipcu 1920 r. Komisja uznała potrzebę odbywania specjalnych posiedzeń Rady Ministrów z odpowiednimi czynnikami wojskowymi pod przewodnictwem Prezydenta Rzeczypospolitej. W sprawach wojskowych prezydent

mógł w „granicach ustaw” wydawać rozporządzenia, zarządzenia i rozkazy, które jako akty rządowe były kontrasygnowane przez premiera i ministra resortowego. Prezydent w myśl art. 46, ust. 1 Konstytucji podczas wojny musiał przekazać część swoich uprawnień naczelnemu dowódcy lub innej osobie. Projekt nie określał, kto z wyższych wojskowych ma objąć naczelne dowództwo. Samo zaś dowództwo, które mieści się w pojęciu najwyższego zwierzchnika sił zbrojnych, sprawował prezydent przez ministra. Wyszczególnienie urzędów wojskowych, które miał obsadzić prezydent, powinna określić przyszła Ustawa o organizacji władz wojskowych. Rada Ministrów jednomyślnie uchwaliła projekt odpowiedzi przygotowany przez komisję.

Po zamachu majowym Generalny Inspektor Sił Zbrojnych – przewidywany na Naczelnego Wodza w czasie wojny – otrzymał znacznie wyższe uprawnienia od ministra spraw wojskowych. Stał się nieformalnym zwierzchnikiem wojsk odpowiedzialnym za ich przygotowanie do wojny i szkolenie w czasie pokoju. Minister spraw wojskowych był jedynie uprawniony do administrowania wojskiem w okresie pokoju. Sztab Generalny w rzeczywistości samodzielnie zajmował się tylko organizacją wojsk i przygotowaniem planów wojennych (Mat. CAW: sygn. CAW I.302.1, 1926; Stawecki, 1990).

Dekretem z 8 sierpnia 1926 r. J. Piłsudski zlikwidował Radę Wojenną, jej Biuro i stanowisko przewodniczącego Rady. Na to miejsce powołał Generalny Inspektorat Sił Zbrojnych i Generalnego Inspektora.

Pozycja, jaką wyznaczono Generalnemu Inspektorowi Sił Zbrojnych, nie miała odpowiednika w żadnym państwie, była to druga osoba po prezydencie. Kierował on bezpośrednio siłami zbrojnymi w czasie pokoju i wojny, opracowywał plany użycia sił podczas wojny. Miał prawo wydawania rządowi wytycznych w sprawach obronnych, zlecania zadań związanych z obronnością bezpośrednio ministrowi spraw wojskowych. Decydował też o mianowaniu na stopnie od pułkownika wzwyż i określał zasady mianowania na wszystkie stopnie wojskowe. Naczelnny Wódz miał decydujący głos w sprawach natury wojskowej, polityki wewnętrznej i zagranicznej. W czasie wojny sprawował niepodzielną władzę nad siłami zbrojnymi i miał pełną swobodę działania.

Sztab Główny podlega Generalnemu Inspektorowi i składa się z następujących komórek organizacyjnych:

- Oddziału I (organizacyjno-mobilizacyjnego),
- Oddziału II (wywiadowczego),
- Oddziału III (szkoleniowo-operacyjnego),
- Oddziału IV (kwaterymistrzowskiego),
- Szefostwa Komunikacji Wojskowej,
- Inspektoratu Saperów,
- Sztabu Lotniczego,
- Wojskowego Instytutu Geograficznego,
- Oddziału V, włączonego w 1926 r. do Ministerstwa Spraw Wojskowych jako Biuro Personalne podległe bezpośrednio marszałkowi.

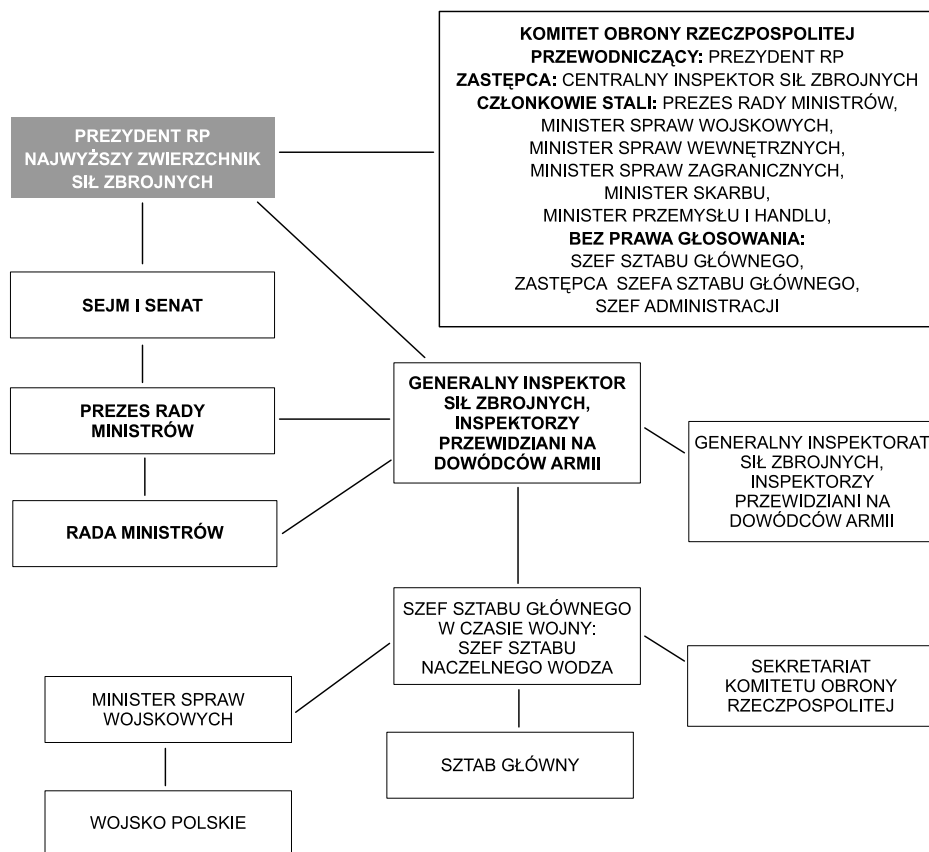
W Sztabie Głównym pozostał wydział do spraw oficerów dyplomowanych (nie odbiegało to od rozwiązań stosowanych w innych krajach).

Na czele Ministerstwa Spraw Wojskowych (MS Wojsk.) stał minister z dwoma zastępcami (wiceministrami). Bezpośrednio ministrowi podlegali: szef Gabinetu Ministra, szef Kierownictwa Marynarki Wojennej, dyrektor Państwowego Urzędu WFIPW, naczelny prokurator wojskowy, szef Korpusu Kontrolerów, szef Biura Personalnego, szef Biura Planowania, biskup polowy, szef Biura Wyznań Niekatolickich.

I wiceministrowi podlegały departamenty: Dowodzenia Ogólnego, Piechoty, Kawalerii, Uzuppełnień, Wojskowy Instytut Naukowo-Oświatowy, oraz dowódcy – lotnictwa, broni pancernej, saperów, łączności taborów, żandarmerii i szef remontu. Do zakresu jego obowiązków należały sprawy pokojowej organizacji wychowania i wyszkolenia, ogólnej dyscypliny i bezpieczeństwa wojsk. Pełnił on funkcję pierwszego zastępcy ministra i zastępował go w razie jego nieobecności. Podległe mu komórki organizacyjne kierowały tokiem życia wojskowego w czasie pokoju, prowadziły studia i doświadczenia, wydawały instrukcje i regulaminy, opracowywały propozycje budżetowe, współpracowały ze Sztabem Generalnym i instytucjami cywilnymi zajmującymi się problematyką obronności kraju.

II wiceminister pełnił funkcję szefa administracji wojskowej (stanowiła ona część administracji państwowej). Podlegały mu: biuro administracji armii, przemysłu wojennego i budżetowe, a do jego obowiązków należało także opracowywanie przepisów w tych sprawach na okres pokoju i wojny.

Poważne konsekwencje wносиło włączenie do Sztabu Głównego Sekretariatu Komitetu Obrony Rzeczypospolitej (SeKOR-u) i nadanie mu szerokich uprawnień dekretem prezydenta z 9 maja 1936 r. (Mat. CAW: sygn. CAW I.303.4, 1930; CAW I.303.4, 1936–1939). Sekretariat uprawniony był do przedstawiania instytucjom i urzędom administracji państwowej postulatów w zakresie obronności i kontroli ich wykonania. Wszyscy ministrowie uzgadniali z nim wszelkie decyzje wiążące się bezpośrednio lub pośrednio z obronnością państwa. Organami współpracy i kontroli w poszczególnych ministerstwach były biura i wydziały wojskowe podległe Sztabowi Generalnemu. Strukturę naczelných władz wojskowych w Polsce w latach 1936–1939 przedstawia rysunek 3.

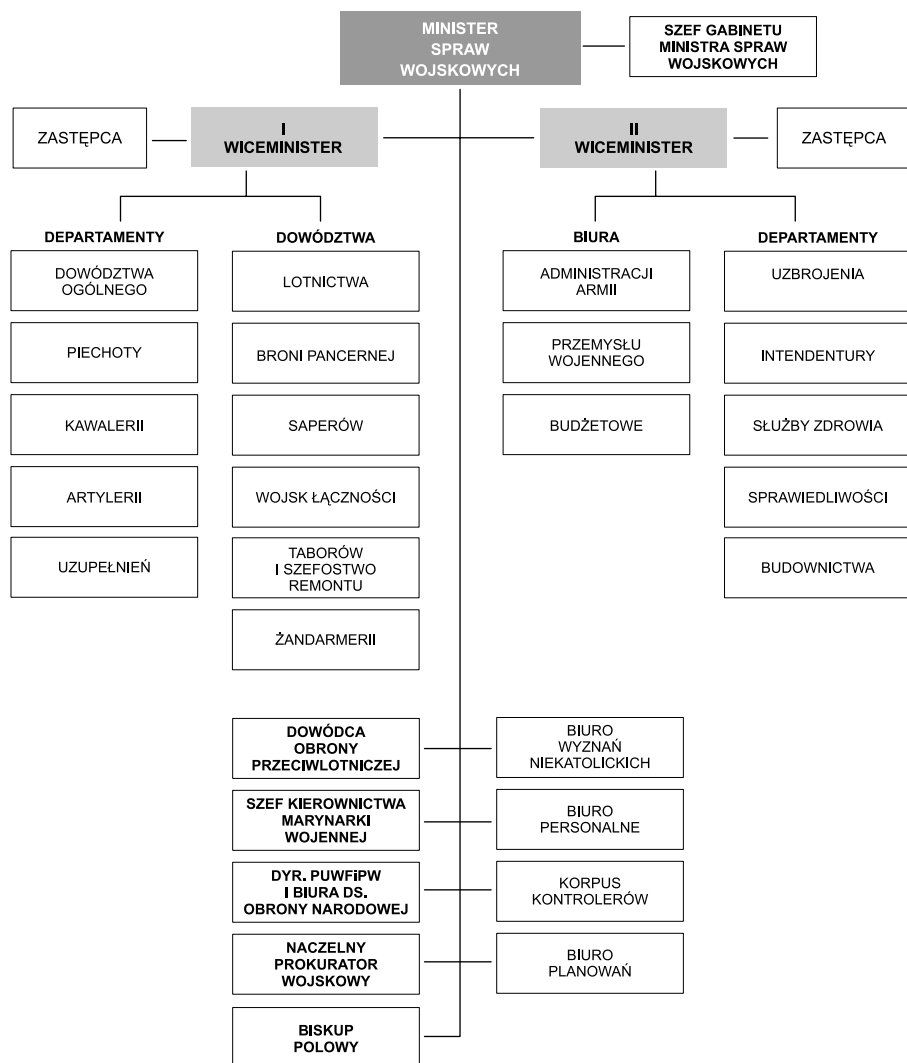


Rys. 3. Struktura naczelnych władz wojskowych w Polsce w latach 1936–1939

Źródło: Kozłowski, Wrzosek, 1984; Stawicki, 1990; Wyszczelski, 1988; Woszczyński, 1972; Materiały CAW: sygn. CAW I.300.7 – oddz. I Mob. Org. Sztabu MSWojsk., t. 2, 23, 24, 30 (1919), t. 36, 37 (1919–1920).

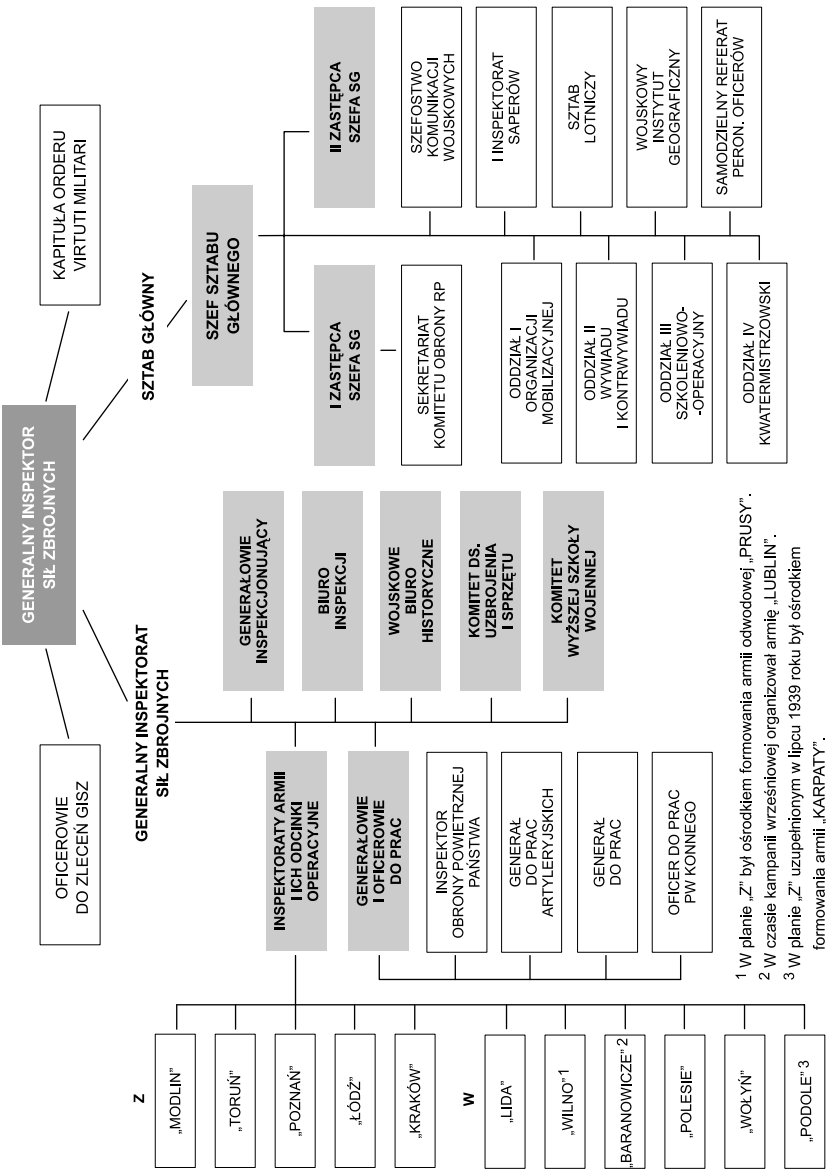
Rozbiór Czechosłowacji przez Trzecią Rzeszę w marcu 1939 r. zapoczątkował bezpośrednie przygotowania wojenne. W Polsce nastąpiło przejście na wojenną organizację sił zbrojnych. Przygotowano m.in. dekret o organizacji władz wojskowych w czasie wojny, który miał być ogłoszony po jej wybuchu. Dekret ten precyzował pojęcie obszaru operacyjnego i ustanawiał, że zwierzchnictwo nad siłami zbrojnymi sprawować będzie Prezydent Rzeczypospolitej przez Naczelnego Wodza i ministra spraw wojskowych. Powoływał też urząd Głównego Komisarza Cywilnego u boku Naczelnego Wodza oraz komisarzy cywilnych przy wyższych dowódcach. Urząd Głównego Komisarza Cywilnego miał objąć jeden z ministrów. Sztab Główny w uszczuplonym składzie miał przekształcić się w Sztab Naczelnego Wodza, GISZ miał ulec rozwiązaniu, a wchodzący w jego skład generałowie mieli objąć stanowiska dowódców poszczególnych armii. Dowódcy okręgów korpusów mieli przejąć funkcje dowódców grup operacyjnych, pozostali byli przewidziani jako podlegli ministrowi spraw wojskowych wyżsi dowódcy sił terytorialnych. Postanowiono też

utworzyć stanowiska dowódców niektórych broni i służb, wprost podległe Naczelnemu Wodzowi. Podobnie uregulowano podległość dowódcy floty i oddziałów obrony wybrzeża (Mat. CAW: sygn. CAW I.303.3, 1939). Strukturę organizacyjną i obsadę personalną Ministerstwa Spraw Wojskowych oraz Generalnego Inspektoratu Sił Zbrojnych i Sztabu Generalnego według danych z 1 czerwca 1939 r. przedstawiają rysunki 4 i 5.



Rys. 4. Organizacja Ministerstwa Spraw Wojskowych (według stanu z 1 czerwca 1939 r.)

Źródło: Kozłowski, Wrzosek, 1984; Stawicki, 1990; Wyszczelski, 1988; Woszczyński, 1972; Materiały CAW: sygn. CAW I.300.7 – oddz. I Mob. Org. Sztabu MSWojsk., t. 2, 23, 24, 30 (1919), t. 36, 37 (1919–1920).



Rys. 5. Organizacja Generalnego Inspektoratu Sił Zbrojnych i Sztabu Głównego (według stanu z 1 czerwca 1939 r.)

Źródło: Kozłowski, Wzosek, 1984; Stawicki, 1990; Wyszczelski, 1988; Wyszczelski, 1972; Materiały CAW: sygn. CAW 1.300.7 – oddz. I Mob. Org. Sztabu MSWojsk., t. 2, 23, 24, 30 (1919), t. 36, 37 (1919–1920).

Analiza doświadczeń okresu międzywojennego w zakresie budowy systemu obronnego pozwala sformułować następujące wnioski:

1. Ówczesne struktury władz wojskowych nie były do końca opracowane, ulegały ciągłym zmianom wraz z poglądami polityków dochodzących do władzy.
2. Najwięcej problemów stwarzała „wielotorowość” tych struktur, niewłaściwy podział kompetencji, powtarzalność komórek spełniających podobne zadania.
3. Najwięcej kontrowersji wprowadzał niewłaściwy podział zadań między ministrem spraw wojskowych, Generalnym Inspektorem i szefem Sztabu Generalnego (Głównego).
4. Ministerstwo Spraw Wojskowych nie spełniało funkcji organu cywilnego umożliwiającego kontrolę rządu i parlamentu nad wojskiem. Była to tylko instytucja zarządzająca armią w czasie pokoju. Wszystkie wyższe funkcje pełnili oficerowie, włącznie ze stanowiskiem ministra, które powierzano zawsze generałom.
5. W propozycjach kolejnych zmian naczelnych władz wojskowych uwarunkowania personalne przeważały nad merytorycznymi.

Summary

Polish defense system in the interwar period

The article presents the state powers of second republic relation to the development of the political and military situation in Europe and undertaken workings in answer on the change of this situation, particularly in the sphere of the building of armed strengths. Structures formation of the organizational organs of the control armed strengths are also presented, in characteristic periods their development and competences and the tasks of the more important elements of these structures.

Keywords: defense system, safety, armed forces, interwar period, political situation

Bibliografia

- Davies N. (2000), *Boże igrzysko: historia Polski*, Kraków.
- Dobrzycki W. (2003), *Historia stosunków międzynarodowych*, Warszawa.
- Kozłowski E., Wrzosek M. (1984), *Historia oręża polskiego 1795–1939*, Warszawa.
- Książkowski K.M. (red.) (2009), *Problemy bezpieczeństwa wewnętrznego i bezpieczeństwa międzynarodowego*, Warszawa.
- Laskowski O. (red.) (1936), *Encyklopedia wojskowa*, t. V, Warszawa.

- Stańczyk J. (1996), *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa.
- Stawecki P. (1981), *Polityka wojskowa Polski 1921–1926*, Warszawa.
- Stawecki P. (1990), *Zarys dziejów wojskowości polskiej w latach 1864–1939*, Warszawa.
- Stawecki P. (1991), *Konstytucje polskie a siły zbrojne 1791–1935*, „Wojskowy Przegląd Historyczny”, nr 1.
- Woszczyński B. (1972), *Ministerstwo Spraw Wojskowych 1918–1921. Zarys organizacji i działalności*, Warszawa.
- Wyszczelski L. (1988), *Polska myśl wojskowa 1914–1939*, Warszawa.
- Zieliński H. (1983), *Historia Polski 1914–1939*, Wrocław.
- Kronika XX wieku* (1991), Warszawa.
- Materiały CAW: sygn. CAW I.300.7 – oddz. I Mob. Org. Sztabu MSWojsk., t. 2, 23, 24, 30 (1919), t. 36, 37 (1919–1920).
- Materiały CAW: sygn. CAW I.303.12 Biuro Ścisłej Rady Wojennej, t. 9 (1921–1924).
- Materiały CAW: sygn. CAW I.302.1 – G 152, t. 1 (1926).
- Materiały CAW: sygn. CAW I.303.4 – SeKOR, t. 221 (1930), CAW I.303.4 – SeKOR, t. 19, 20 (1936–1939).
- Materiały CAW: sygn. CAW I.303.3 – Oddz. I Sztabu Głównego, t. 642 (1939).

Internet a media społecznościowe i wirtualizacja zachowań miejskich w gospodarstwach domowych w Polsce (wyniki badań)

Wprowadzenie

Internet, którego początki sięgają lat 60. XX w., stał się we współczesnym świecie podstawowym narzędziem komunikacji między ludźmi i w dużym stopniu wpływa na zachowania gospodarstw domowych w dziedzinie podejmowania decyzji konsumpcyjnych. Można zatem powiedzieć, że Internet stał się jednym z kluczowych wyznaczników współczesnego świata. Umiejętne korzystanie z Internetu w gospodarstwach domowych pozwala na pełne korzystanie ze zdobyczy cywilizacyjnych, kulturowych, społecznych i ekonomicznych dzisiejszego świata. Wykorzystanie nowoczesnej technologii i Internetu jest niewątpliwie olbrzymią szansą dla współczesnych gospodarstw domowych w zakresie podniesienia ich poziomu i jakości życia, wzrostu mobilności zawodowej czy też rozwoju intelektualnego. Rozwój Internetu bez wątpienia przyczynił się także do dynamicznego rozwoju makrotrendu zwanego cywilizacją informatyczną lub cybernetycznym konsumpcjonizmem (w odniesieniu do konsumpcji online). Korzystanie przez konsumentów z Internetu (*homo informaticus* – czyli e-konsument zwany także konsumentem nowej ery) doprowadziło do usprawnienia procesu konsumpcji i niewątpliwie ułatwia im dostęp do nieograniczonych źródeł informacji, dóbr konsumpcyjnych i usług. Technologie informacyjno-telekomunikacyjne ułatwiają e-konsumentom szybki dostęp do bogatych źródeł informacji o produktach i usługach oferowanych w sieci. Zwiększają się zatem możliwości wyboru konsumentów, a co za tym idzie, robienia zakupów online. To z kolei umożliwia zindywidualizo-

* Prof. nadzw. dr hab. Tomasz Zalega — Katedra Gospodarki Narodowej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

wanie stylu konsumpcji, gdyż konsumenci nowej ery coraz chętniej korzystają z zakupów przez Internet z opcją dostarczenia zakupionych towarów do domu (Zalega, 2012a). Makrotrend, jakim jest cywilizacja informatyczna, jest wypadkową trzech nowych trendów konsumenckich: social media, wirtualnej konsumpcji i multitaskingu.

Celem artykułu jest uchwycenie nowych trendów konsumenckich, takich jak media społecznościowe i wirtualizacja konsumpcji w zachowaniach konsumenckich miejskich gospodarstw domowych w Polsce. Po zaprezentowaniu metodologii badań oraz opisie próby badawczej w dalszej części artykułu, w sposób syntetyczny, przeanalizowano dostępność do sieci w polskich gospodarstwach domowych. Następnie w oparciu o wyniki badań własnych podjęto próbę oceny wpływu wspomnianych dwóch trendów konsumenckich, związanych z rozwojem nowych technologii i upowszechnieniem Internetu, na zachowania nabywcze miejskich gospodarstw domowych w Polsce. Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy tekst.

Metodologia badania

Podstawowym celem zaprojektowanych i przeprowadzonych badań empirycznych było uchwycenie struktury konsumpcji oraz specyfiki zachowań nabywczych miejskich gospodarstw domowych w Polsce w okresie kryzysu gospodarczego, ze szczególnym uwzględnieniem nowych trendów konsumpcyjnych związanych z rozwojem Internetu.

W badaniach szeroko pojmowanej konsumpcji wykorzystuje się wiedzę i dotychczasowe osiągnięcia teoretyczne i empiryczne, które są bardzo przydatne przy formułowaniu celów i hipotez badawczych, a także ułatwiają wyznaczanie zakresu przedmiotowego i przestrzennego potrzeb informacyjnych badań oraz zdefiniowanie podmiotów badania. Z tego też względu sformułowanie szczegółowego zakresu przedmiotowego i przestrzennego badań zostało poprzedzone studiami literaturowymi w zakresie kryzysu gospodarczego, specyfiki zachowań konsumentów w okresie spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego oraz możliwości pomiaru i identyfikacji konsumpcji gospodarstw domowych.

W celu zebrania pełnych i aktualnych informacji na temat mediów społecznościowych i wirtualizacji konsumpcji w zachowaniach nabywczych polskich gospodarstw domowych w okresie kryzysu gospodarczego, zlokalizowanych w miastach, w badaniu bezpośrednim wykorzystano najczęściej stosowaną w badaniach rynkowych metodę wywiadu kwestionariuszowego. Metoda ta okazała się pomocna zarówno w opisie zachodzących zjawisk, jak i sprawdzeniu występowania określonych relacji między nimi a świadomością badanych. Proces badania mediów społecznościowych i wirtualizacji konsumpcji w gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu podzielono na dwa zasadnicze obszary. W pierwszym obszarze

skoncentrowano się głównie na rozpoznaniu trendów, zaś w drugim skupiono się przede wszystkim na ocenie zachowań konsumenckich miejskich gospodarstw domowych w Polsce.

Przed przystąpieniem do badań zasadniczych przeprowadzono badania próbne na zbiorowości 20 gospodarstw domowych z Warszawy. 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. Należy również wspomnieć, że przy konstrukcji kwestionariusza wywiadu wykorzystano wypróbowane techniki stosowane powszechnie w badaniach rynkowych i marketingowych. Kwestionariusz wywiadu składał się z 35 pytań zasadniczych, głównie zamkniętych, w tym 7 o charakterze metryczkowym. Poszczególne grupy pytań zawarte w kwestionariuszu były ściśle skorelowane z kolejnymi etapami procesu decyzyjnego gospodarstw domowych w okresie kryzysu gospodarczego.

Struktura próby została tak dobrana, aby była identyczna ze strukturą badanej zbiorowości w wybranych miastach. W ten sposób eliminuje się tzw. błąd pokrycia, który powstaje wówczas, gdy z winy przeprowadzającego ankietę niektóre grupy badanej populacji nie mogły dostosować się do próby z uwagi na źle dobrane przez ankietera miejsce przeprowadzenia badania. Mając to na uwadze, autor badań przeprowadził badania, odwiedzając duże dzielnice mieszkaniowe oddalone od ścisłego centrum miasta, zgodnie z mapką z wyznaczonym dla siebie obszarem badań.

Materiał empiryczny zawarty w pracy pochodzi z badań bezpośrednich przeprowadzonych w formie kwestionariusza ankietowego na próbie 1135 gospodarstw domowych w okresie od czerwca do sierpnia 2012 r. w ośmiu miastach Polski o zróżnicowanej liczbie ludności oraz wielkości. Zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi w próbie znalazły się osoby powyżej 18. roku życia, które posiadały samodzielność finansową i podejmowały suwerenne decyzje nabywcze na rynku. W doborze próby zastosowano procedurę doboru celowo-kwotowego. Przyjętymi w badaniu cechami (kwotami) były: płeć i wiek. Badania zostały przeprowadzone w ramach badań statutowych i w całości sfinansowane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Uzupełnieniem cech i właściwości charakteryzujących badaną próbę były tzw. badania eksplanacyjne, które zostały potraktowane przez autora badania jako uzupełnienie informacji uzyskanych w wyniku wywiadu kwestionariuszowego. W tym celu w pierwszej połowie września 2012 r. przeprowadzono spersonalizowane wywiady pogłębione z 23 osobami wybranymi w sposób celowy, biorąc pod uwagę kluczowe cechy demograficzno-społeczne, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania. Wspomniane wywiady autor badań przeprowadził z osobami zamieszkałymi w Warszawie, Toruniu i Kostrzynie. Długość wywiadów wynosiła ok. 60 minut. W dalszej kolejności przeprowadzone wywiady pogłębione transkrybowano i poddano analizie zgodnie z metodyką prowadzenia badań jakościowych.

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. Z wyjściowej liczby kwestionariuszy wywiadów, wynoszącej 1214, zakwalifikowano 1135 kwestionariuszy, co stanowi 93,5% całości próby. W dalszym postępowaniu zostały one poddane procesowi kodowania, natomiast utworzony na ich bazie zbiór danych przetworzono pakietem statystycznym. Zastosowanie pakietu analizy statystycznej programu SPSS 14.0 PL umożliwiło dokonanie 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. W tym celu wykorzystano współczynniki korelacji, głównie Pearsona, rang Spearmana, współczynnik zbieżności V-Cramera oraz współczynnik korelacji tau-b Kendalla. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że kluczową metodą analizy statystycznej były tablice krzyżowe.

Otrzymane w wyniku wspomnianych analiz informacje umożliwiły dokonanie oceny nowych trendów konsumenckich w miejskich gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu gospodarczego. Należy jednak podkreślić, że uzyskany materiał badawczy i zaprezentowane w artykule wyniki przeprowadzonego badania, mimo stosunkowo dużej próby, nie są na tyle dokładne, aby upoważniały do ich uogólnienia na populację generalną.

Dobór próby badawczej i jej charakterystyka

W badaniu uczestniczyło 52,9% kobiet i 47,1% mężczyzn. Rozkład badanych według płci i wieku zgodny był z rozkładem populacji generalnej, dlatego też w próbie wystąpiła niewielka przewaga kobiet nad mężczyznami, zaś najliczniejszą grupę wiekową stanowiły osoby z przedziału wiekowego 26–44 lata. Ważną zmienną przy badaniu konsumpcji jest miejsce zamieszkania. W próbie respondentów, zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi, znalazły się osoby zamieszkujące miasta o różnej liczbie mieszkańców i wielkości samego miasta, a mianowicie: Warszawę (powyżej 1 mln mieszkańców), Wrocław (powyżej 500 tys. mieszkańców), Gdańsk (powyżej 200 tys. mieszkańców), Toruń (powyżej 100 tys. mieszkańców), Suwałki (powyżej 50 tys. mieszkańców), Łowicz (powyżej 20 tys. mieszkańców), Brzesko w województwie małopolskim (powyżej 10 tys. mieszkańców) i Kostrzyn w woj. wielkopolskim (do 10 tys. mieszkańców)¹. Każde miasto reprezentowało 139–150 osób, stanowiąc ok. 12–13% badanej próby.

¹ Na terenie poszczególnych miast badania ankietowe zostały przeprowadzone na osiedlach: Warszawa: Boernerowo, Grochów-Południe, Imielin, Jelonki, Kabaty, Nadwiśle, Nowodwory, Pelcowizna, Piaski, Pyry, Radość, Sadyba, Salomea, Szczęśliwice, Tarchomin, Utrata, Wrzeciono, Zacisze i Zawody. Wrocław: Gaj, Grabiszyn, Klecina, Kowale, Leśnica, Nowy Dwór, Oporów, Pilczyce, Ratyń, Tarnogaj i Zakrzów. Gdańsk: Aniołki, Brzeźno, Nowy Port, Osowa,

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. Aż 2/5 ankietowanych legitymowało się tym poziomem wykształcenia. Co czwarty ankietowany uzyskał wykształcenie wyższe, zaś co piąty respondent posiadał wykształcenie zasadnicze zawodowe. W badanej próbie najmniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym (13,6%).

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 siedmiu ankietowanych był przedstawicielem jednoosobowych gospodarstw domowych.

Wśród badanych 39,1% nie miało na utrzymaniu dzieci, natomiast 32,6% miało jedno dziecko, zaś 23,5% ankietowanych – dwoje dzieci. Zaledwie co dwudziesty respondent reprezentował gospodarstwa domowe wielodzietne.

Prawie połowa respondentów określiła swoją sytuację ekonomiczną jako złą, zaś co trzeci ankietowany jako dobrą. Prawie co dziesiąty respondent określił swój status ekonomiczny jako bardzo zły, natomiast zaledwie co dwudziesty ankietowany ocenił swoją obecną sytuację materialną jako bardzo dobrą.

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 3000,00 zł. W przypadku co szóstego ankietowanego dochód nie przekraczał 1000,00 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.

Znaczenie Internetu i jego dostępność w polskich gospodarstwach domowych

Internet wywiera istotny wpływ na zachowania nabywcze gospodarstw domowych, wymusza aktywne poszukiwanie informacji, umożliwia przepływ informacji między ludźmi mieszkającymi w różnych zakątkach świata oraz swobodną wymianę

Przymorze Wielkie, Siedlce, Stogi, Strzyża, Zaspą-Młyniec i Żabianka. Toruń: Bielawy, Grębocin nad Strugą, Na Skarpie, Rubinkowo i Wrzosey. Suwałki: Daszyńskiego, Hańcza, Kamenna, Północ II i Zielony Zakątek. Łowicz: Bratkowice, Czajki, Dąbrówka, Kostka i Lotników. Brzesko: Grądy, Kołtąja, Ogrodowa, Solskiego i Władysława Jagiełły. Kostrzyn: Gułtowy, Piasta, Półwiejska, Rycerza Kostro i Wiktorowo.

zdań i opinii, docierając jednocześnie do użytkowników na całym świecie. Z tego też względu Internet charakteryzuje się następującymi cechami (Bajdak, 2003: 14):

- umożliwia dwukierunkową, a nawet wielokierunkową komunikację w czasie rzeczywistym;
- stanowi relatywnie tani kanał przekazu;
- ma zasięg globalny;
- umożliwia dostosowanie treści przekazu do oczekiwań indywidualnego odbiorcy i monitorowanie jego reakcji;
- ułatwia konsumentowi pozyskiwanie i selekcję informacji oraz komunikowanie się z innymi uczestnikami rynku.

Z roku na rok można zaobserwować wzrost liczby gospodarstw domowych w Polsce, które mają zarówno komputer, jak i dostęp do Internetu. W 2011 r. ponad siedem na dziesięć polskich gospodarstw domowych miało w domu komputer. Odsetek gospodarstw wyposażonych w komputery systematycznie wzrastał na przestrzeni badanego okresu i w porównaniu z 2007 r. wzrósł o 17,6 punktów procentowych. W różnych grupach społeczno-ekonomicznych wyposażenie w komputery było dość zróżnicowane. Gospodarstwa pracujących na własny rachunek znacznie częściej posiadały komputer, aniżeli gospodarstwa rolników czy emerytów i rencistów. Na przestrzeni badanych lat wzrastał także odsetek gospodarstw domowych posiadających komputer z dostępem do Internetu. W 2011 r. najmniejszy odsetek gospodarstw posiadających dostęp do sieci w domu zaobserwowano w gospodarstwach emerytów i rencistów, zaś najwyższy – w gospodarstwach osób pracujących na własny rachunek i pracowników. W 2011 r. w Polsce 61,1% ogółu gospodarstw domowych miało w domu szerokopasmowy dostęp do Internetu. W porównaniu do 2007 r. odsetek ten wzrósł ponaddwukrotnie. Należy w tym miejscu nadmienić, że z roku na rok coraz większa część gospodarstw domowych mających w domu dostęp do Internetu posiada szerokopasmowe połączenia z tą siecią. W 2007 r. gospodarstwa te stanowiły 72,1% ogółu gospodarstw domowych, zaś w 2011 r. już 91,7%. Ponadto w latach 2007–2011 udział gospodarstw domowych posiadających szerokopasmowy dostęp do Internetu w ogólnej liczbie gospodarstw domowych rósł szybciej niż udział gospodarstw domowych posiadających dostęp do Internetu. Z roku na rok odsetki te przeciętnie wzrastały odpowiednio o 19,9% i 12,9%. Należy również wspomnieć, że wąskopasmowe łącza internetowe są zastępowane łączami szerokopasmowymi. W latach 2007–2011 malał odsetek gospodarstw domowych posiadających w domu wąskopasmowe łącza internetowe przez modem analogowy lub cyfrowe typu ISDN. W 2011 r. gospodarstwa te stanowiły 5,2% ogółu gospodarstw domowych, co w porównaniu z 2007 r. oznacza spadek o 2,2 punktu procentowego. Rósł natomiast odsetek gospodarstw domowych mających w domu dostęp do dużej szybkości przepływu informacji. I tak, udział procentowy gospodarstw, które posiadają w domu łącza szerokopasmowe typu DSL, wzrastał systematycznie i w 2011 r. wyniósł 37,6%, czyli o 11,4 punktów procentowych więcej niż w 2007 r. Ponadto w 2011 r. szerokopasmowe łącza internetowe, inne niż łącza typu DSL, posiadało w domu 37,6% go-

spodarstw domowych, czyli o 23,6 punktów procentowych więcej aniżeli w 2007 r. (*Spółeczeństwo informacyjne w Polsce*, 2012: 104).

Z kolei według danych z badania *Diagnozy społecznej 2011* wynika, że w 2011 r. ponad 2/3 gospodarstw domowych posiadało w domu komputer, natomiast dostęp do Internetu – 61,1% z nich. Większość gospodarstw domowych z dostępem do Internetu łączy się z nim za pomocą stałego łącza. Taki rodzaj dostępu ma obecnie co drugie gospodarstwo domowe. W ciągu ostatnich trzech lat nastąpiło upowszechnienie się dostępu mobilnego. Ponad 15% łączących się z Internetem posiada dostęp od operatora sieci komórkowej, a dalsze 3% wykorzystuje do łączenia się z siecią telefon komórkowy. Coraz mniejszy udział w dostarczaniu dostępu do sieci mają operatorzy sieci stacjonarnej. Niewątpliwie najważniejszą zmianą dotyczącą sposobu dostępu do Internetu jest upowszechnienie dostępu mobilnego. Coraz większy odsetek gospodarstw domowych wykorzystuje telefonię komórkową do łączenia się z siecią. Obecnie jest to 9% wszystkich gospodarstw domowych, czyli 15% tych z dostępem (Czapliński, Panek, 2012: 300–301).

Wiek i wykształcenie to determinanty, które w największym stopniu wpływają na korzystanie z Internetu. Analizując strukturę wiekową użytkowników Internetu w Polsce, warto zwrócić uwagę na znaczący udział młodych osób w wieku 18–24 lata (93%), czyli grupy, która liczy już niemal 5,7 mln osób. Z sieci korzystają niemal wszyscy dorośli mający wykształcenie wyższe (94%), ponad 2/3 osób z wykształceniem średnim i zaledwie co piąty z wykształceniem podstawowym. Z kolei biorąc pod uwagę zamożność gospodarstw domowych, która jest silnie skorelowana z wykształceniem, wśród osób dobrze oceniających swoją sytuację materialną regularne używanie sieci deklaruje 3/4 gospodarstw domowych, zaś wśród źle sytuowanych zaledwie co czwarte. Internautami rzadziej są mieszkańcy wsi niż miast. W ostatnich latach można jednak zauważyć coraz mniejsze zróżnicowanie w tym względzie. W 2012 r. ponad 70% wielkomiejskich gospodarstw domowych i zaledwie 47% gospodarstw wiejskich korzystało z Internetu. Natomiast biorąc pod uwagę częstotliwość korzystania z sieci, to czas spędzania w sieci zależy od wieku osób. Najmniej godzin w Internecie spędzają osoby z grupy wiekowej 55–64 lata. Ludzie młodzi tworzą grupę osób, która online spędza tygodniowo ponad 16 godzin, a osoby starsze z grupy wiekowej 55–64 lata i więcej – zaledwie 9 godzin. Natomiast w obszarze wykluczenia cyfrowego znajdują się głównie osoby starsze i słabiej wykształcone, zamieszkujące przeważnie obszary wiejskie (*Korzystanie z Internetu...*, 2012: 10–14).

Popularyzowanie się Internetu i rosnąca liczba użytkowników w sieci wpłynęły na rozwój tzw. nowych lub alternatywnych trendów konsumenckich, jakie można zaobserwować w zachowaniach polskich gospodarstw domowych w dziedzinie podejmowania decyzji konsumpcyjnych. Do trendów w sferze konsumpcji bezpośrednio skorelowanych z rozwojem technologii informacyjno-telekomunikacyjnych i upowszechnieniem Internetu zaliczamy media społecznościowe oraz wirtualizację konsumpcji.

Istota i charakterystyka mediów społecznościowych

Warto zwrócić uwagę na rolę, jaką w kształtowaniu reakcji konsumentów na kryzys gospodarczy odgrywają internetowe kontakty z innymi konsumentami. Pozwalają one na dzielenie się opiniami dotyczącymi produktów, marek i organizacji rynkowych. Trend ten określa się w literaturze przedmiotu mianem **social media**, co w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza media społecznościowe. Termin ten został po raz pierwszy zastosowany przez H. Rheingolda w 1993 r. Według A.M. Kaplana i M. Haenlein (2010: 61–62; 2012: 101–102) media społecznościowe stanowią grupę aplikacji, które opierają się na rozwiązaniach internetowych, bazują na technologicznych i ideologicznych podstawach Web.2.0 oraz umożliwiają użytkownikom tworzenie i wymianę wygenerowanych przez nich treści. Najczęściej występują one pod postacią m.in.: blogów i mikroblogów (np. Blip, Twitter), społeczności kontaktowych (np. YouTube, Vimeo, Wikipedia), serwisów społecznościowych (np. Facebook, Nk.pl), wirtualnych światów gier (np. Word of Warcraft) i wirtualnych światów społecznościowych (np. Second Life).

Serwisy internetowe bazujące na ideach społecznościowych umożliwiają (Kozinets, 1999: 253):

- wypowiadanie się konsumentów w formie rekomendacji i recenzji,
- zgłaszanie opinii, komentarzy, sugestii i skarg,
- prowadzenie dialogu z innymi użytkownikami, co odbywa się za pośrednictwem blogów firmowych, komunikatorów online itd.,
- ocenianie produktów i kształtowanie rankingów ich popularności,
- tworzenie zbiorowej bazy wiedzy na podstawie mechanizmów Wikipedii,
- uczestniczenie internautów w badaniach online, w tym badaniach satysfakcji z użytkowania witryny oraz badaniach związanych z wytyczaniem kierunków rozwoju serwisów.

Popularność mediów społecznościowych we współczesnym zglobalizowanym świecie sprawia, że trend ten trzeba rozpatrywać jako niezwykle istotny czynnik wpływający na styl i tryb życia współczesnych gospodarstw domowych oraz na podejmowane przez nie decyzje konsumpcyjne. Nowoczesne technologie informacyjne, zwłaszcza komputery, Internet, smartfony, tablety i telefony komórkowe, stanowią jedno z ważnych źródeł uświadomienia potrzeb konsumentom dzięki temu, że pozwalają na uzyskanie informacji o różnych produktach, sprzyjają ujawnianiu się nowych potrzeb (poprzez dostrzeżenie nowych produktów w Internecie), a także wpływają na zmianę oczekiwań w stosunku do produktu. Wszystko to sprawia, że dostęp współczesnych gospodarstw domowych do informacji o produktach jest szeroki, zaś samo uzyskanie informacji jest możliwe na odległość i w jednym miejscu.

Mobilny dostęp do Internetu sprawia, że coraz więcej osób może angażować się w działania w mediach społecznościowych bez względu na czas i lokalizację. Uczestnicy serwisów społecznościowych nawiązują lub odnawiają kontakty, prezentują własną twórczość, komentują wydarzenia, wymieniają informacje i prowadzą

życie towarzyskie. Dla wielu osób przeżywanie świata w życiu wirtualnym jest ciekawsze niż w realnym. Częściowo dzieje się tak dlatego, że społeczności wirtualne oferują dostęp do osób i form aktywności nieosiągalnych w inny sposób. Ponad 65% internautów deklaruje, że tworzy własne treści, które później publikuje m.in. w social media. Serwisy internetowe sieci społecznościowych i blogów są odwiedzane przez czterech na pięciu aktywnych użytkowników Internetu. W serwisach tych spędza się 25% czasu korzystania z sieci, a 40% ich użytkowników ogląda zawartość mediów społecznościowych z urządzenia przenośnego (NM Incite, A Nielsen/McKinsey Company, www.nmincite.com, *State of the Media: Social Media Report Q3*, dostęp: 15.04.2013). Według firmy badawczej comScore korzystanie z mediów społecznościowych to obecnie najpopularniejsza forma aktywności osób z grupy wiekowej 18–24 lata w Internecie. Z każdych 5 minut surfowania prawie minutę pochłania kontaktowanie się ze znajomymi za pomocą Facebooka, ćwierkanie na Twitterze czy też „check-inowanie” na Foursquare. Z niemal 1,5-miliardowej rzeszy użytkowników sieci aż 1,2 mld (82%) korzysta z serwisów społecznościowych czy mikroblogów. Taki odsetek utrzymuje się już od 2007 r. Wówczas social media pochłaniały zaledwie 6% czasu spędzanego online. W 2011 r. liczba ta oscylowała wokół 20% (<http://www.socialpress.pl/2011/12/ponad-miliard-internautow-korzysta-z-social-media?#>, dostęp: 13.03.2012). Należy również pamiętać o tym, że uczestnicy portali społecznościowych jako najbardziej aktywni internauci kształtują rzeczywistość, wpływając w ten sposób na wizerunek marek oraz podmiotów rynkowych. Z badań spółki Nielsena przeprowadzonych w czwartym kwartale 2012 r. dla pasażu Empik.com wynika, że mężczyźni częściej niż kobiety korzystają z zakupów internetowych. Zakupy w sieci robi 56% mężczyzn i zaledwie 44% kobiet. Jednakże to kobiety częściej niż mężczyźni wykorzystują Internet do szukania informacji o produktach przed dokonaniem zakupów (www.interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/tak-wyglada-konsumpcja-internetu-wsrod-mezczyzn-i-kobiet-245942, dostęp: 08.04.2013).

Implementacja mediów społecznościowych w zachowaniach badanych gospodarstw domowych

Ponad 91% respondentów korzystających z Internetu, czyli prawie 3/5 badanej próby, przynajmniej raz w tygodniu sprawdza pocztę elektroniczną, ok. 2/3 badanych przegląda strony WWW, 34,5% ankietowanych aktywnie korzysta z portali społecznościowych, zaś co trzeci respondent rozmawia przez komunikator internetowy (np. Skype czy GG). Należy w tym miejscu nadmienić, że obecność na portalach społecznościowych jest dla wielu osób istotną formą komunikacji z innymi ludźmi. Zasięg serwisów społecznościowych w Polsce wynosi 90,6%, co gwarantuje nam drugie miejsce w Europie po Turcji pod względem korzystania z tzw. social media (http://www.technologie.gazetapl/internet/1,104530,9166120,Wyszukiwanie_i_Nasza_Klasa, dostęp: 15.03.2012). Najczęściej odwiedzanymi przez respondentów

portalami społecznościowymi są: Facebook.com (69,6% wskazań), Nk.pl (43,2% wskazań), Goldenline.pl (3,1%), Fotka.pl (2,87%) i Twitter (2,61%). Na portalach społecznościowych ankietowani przeglądają najczęściej profile znajomych (58,8% wskazań), rozmawiają z przyjaciółmi i znajomymi (50,3% wskazań), a także szukają informacji, opinii i wiedzy na temat interesujących ich produktów (45,8% wskazań). Uwzględniając z kolei aktywność respondentów na portalach społecznościowych, to co drugi badany twierdzi, że robi to codziennie, prawie co czwarty ankietowany – od dwóch do trzech razy w tygodniu, co piąty badany – raz w tygodniu, natomiast niecałe 5% badanych respondentów przyznaje, że odwiedza portale społecznościowe rzadziej niż raz w tygodniu.

Prawie 44% ankietowanych korzysta z Internetu w celu robienia zakupów, z czego ok. 4/5 spotkało się w sieci z opiniami innych osób i firm o ofercie rynkowej. Prawie 1/5 badanych twierdzi, że często traktuje sklepy stacjonarne wyłącznie jako ekspozycje, na których można zapoznać się szczegółowo z konkretnym produktem, a następnie wraca do domu i kupuje go taniej w Internecie. Ponad 2/3 respondentów korzystających z Internetu przyznaje, że przy robieniu zakupów online bierze pod uwagę rekomendacje uzyskiwane od przyjaciół i znajomych. Dla ponad 57% badanych robiących zakupy online najbardziej wiarygodnym źródłem internetowym są informacje podawane przez porównywarki cen, dla 49,3% – informacje i komentarze zamieszczane na forach dyskusyjnych, natomiast dla 42,7% – zalecenia ekspertów zamieszczane przez nich na blogach i w serwisach społecznościowych. Jedynie co dziesiąty badany twierdzi, że przy podejmowaniu decyzji zakupowych online bierze pod uwagę reklamy zamieszczane w mediach społecznościowych. Respondenci najczęściej nabywają przez Internet: ubrania – 19,4%, sprzęt elektroniczny – 17,9%, komputery i akcesoria – 9,3%, kosmetyki – 8,5%, książki, w tym książki elektroniczne i audiobooki – 4,9%, i usługi bankowe – 4,8%. Wśród innych rzeczy ankietowani wymieniają suplementy diety, bilety na pociąg/autobus/samolot, artykuły budowlane, meble oraz inne elementy wyposażenia mieszkania. Z zakupów online najczęściej korzystają osoby młode do 25. roku życia oraz z grupy wiekowej 26–44 lata, z wykształceniem wyższym lub średnim ogólnokształcącym, o miesięcznych dochodach *per capita* powyżej 3000,00 zł, mieszkające w Warszawie, Toruniu, Suwałkach i Brzesku. Robiąc zakupy online, ankietowani korzystają przeważnie z oferty serwisów ogłoszeniowych (głównie takich jak: Gratka.pl, Tablica.pl oraz Gumtree.pl), porównywarek cen (głównie takich jak: Ceneo.pl, Skapiec.pl oraz Nokaut.pl) oraz w mniejszym stopniu z pasażerów handlowych i katalogów, wykorzystując do zakupów urządzenia mobilne, a za produkty płacąc za pomocą systemów płatności internetowej. Wśród najczęściej wymienianych zalet robienia zakupów w sieci respondenci korzystający z tej formy zakupów wskazują: oszczędność pieniędzy (32,9% wskazań), lepsze promocje (23,4% wskazań), oszczędność czasu (17,7% wskazań) oraz większy wybór asortymentu (14,2% wskazań).

Wirtualizacja konsumpcji – wyznacznik nowego sposobu komunikowania się i konsumowania

Wirtualizacja konsumpcji jest alternatywnym trendem konsumenckim, który w ciągu ostatnich kilku lat zyskał na sile i jest związany z rozwojem społeczeństwa sieci oraz zmianami technologicznymi (głównie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, z których Internet wywiera największy wpływ na zachowania nabywcze konsumentów)². Wirtualizacja oznacza coraz większy udział elektronicznych środków przekazu, takich jak telewizja, radio czy Internet, w zaspokajaniu potrzeb ludzkich. Ułatwia ona organizację życia codziennego. Poprzez redukcję ograniczeń związanych z mobilnością konsumentów i informacji oraz umożliwienie bezpośredniego dostępu do produktów i usług przyczynia się do kreowania konsumpcji domo-centricznej. Wspomniane media zrewolucjonizowały zachowania konsumpcyjne większości ludzi, zmieniając ich aspiracje, głównie w odniesieniu do dóbr zaspokajających potrzeby wyższego rzędu, a zatem potrzeby w zakresie edukacji, kultury i szeroko pojmowanej rozrywki. Jak twierdzi Cz. Bywalec (2010: 223), wirtualizacja przejawia się w olbrzymiej swobodzie użytkowników przy wyborze treści konsumowanych. W dzisiejszych czasach kultura znaku zastępowana jest kulturą obrazu i dźwięku, tj. wizualizacją i fonizacją kultury. Proces wirtualizacji konsumpcji jest niezwykle dynamiczny i napędzany przez intensywny rozwój nowych, innowacyjnych technologii informatycznych. Wraz z popularyzacją Internetu pojawił się nowy rodzaj komunikowania się ludzi ze światem, nazywany w literaturze przedmiotu samokomunikacją. Blogi, mikroblogi czy portale społecznościowe stały się naturalną częścią codziennego życia olbrzymiej liczby ludzi na całym świecie, zaś same w sobie stały się przedmiotem nie tylko konsumpcji, lecz także prokonsumpcji.

Innowacje technologiczne, w tym rozwój nowych mediów przekazu, nieustannie dynamizują procesy wirtualizacji zachowań konsumentów. W rezultacie można zaobserwować zmiany w poziomie i strukturze konsumpcji, chociażby w zakresie uczestnictwa kulturalnego konsumentów. Można powiedzieć, że wirtualizacja konsumpcji przejawia się w sposobie konsumowania najbardziej popularnych dóbr kulturowych i rozrywkowych, a ponadto koncentruje się na potrzebach jednostek. Cechą charakterystyczną wirtualizacji konsumpcji jest również możliwość przenoszenia potrzeb sfery publicznej do prywatnej. Obejrzenie nowego filmu, przedstawienia teatralnego, koncertu czy zrobienie prostych zakupów może się odbyć bez wychodzenia z domu.

² Wirtualizacja oraz fonizacja konsumpcji spowodowały rozwój nowego trendu nazywanego multitaskingiem, który jest umiejętnością wykonywania wielu czynności i zadań jednocześnie. Trend ten można zaobserwować praktycznie w życiu codziennym konsumentów, przy słuchaniu muzyki i równoczesnym czytaniu gazety czy przeglądaniu stron internetowych i równoczesnym korzystaniu z komunikatorów. Większość nowych urządzeń przenośnych, np. tabletów, daje możliwość jednoczesnego korzystania przez użytkowników z wielu aplikacji. Prawie każde nowe urządzenie typu telefon komórkowy czy e-czytnik, oprócz swoich podstawowych funkcji, umożliwia równoczesne odtwarzanie plików tekstowych, graficznych i dźwiękowych.

Wszystkie te potrzeby konsumentów mogą zaspokoić, korzystając z odpowiednich zasobów Internetu (Zalega, 2012b: 131; Latusek, Zalega, 2012).

Cechą wirtualizacji zachowań konsumentów jest swoiste kurczenie się czasu i przestrzeni w komunikacji międzyludzkiej za sprawą Internetu i telefonu komórkowego. Nowe technologie zmieniły sposób postrzegania czasu przez ludzi, a także wpłynęły na transformację możliwości i ograniczeń mobilności ludzi i informacji. Zmiany technologiczne i organizacyjne zaistniałe dzięki dynamicznemu rozpowszechnieniu Internetu spowodowały, że w dzisiejszych czasach coraz częściej dokonuje się rozróżnienia między czasem wirtualnym a momentalnym. Główną cechą czasu momentalnego jest zniesienie podziału na dzień i noc, dni robocze i weekendy, dom i miejsce pracy czy wypoczynek i pracę (Urry, 2009: 179–180). W rezultacie komputeryzacja społeczeństwa i rozwój Internetu stały się jednym z bardziej widocznych bodźców zmieniających zachowania konsumentów, ponieważ te nie pozostały bez wpływu na: przyjmowane formy komunikacji w życiu i biznesie, definicję odległości w czasie i przestrzeni, powstanie nowych produktów cyfrowych czy zwiększenie dostępności konsumpcji dóbr i usług. Tym samym czynniki te zmieniły niejako aspiracje polskich konsumentów.

Konstatując dotychczasowe rozważania na temat wirtualizacji konsumpcji, można powiedzieć, że umożliwia ona wielu ludziom realizację różnorodnych potrzeb w zakresie:

- nawiązywania i utrzymywania kontaktów towarzyskich na odległość,
- tworzenia alternatywnej rzeczywistości,
- zaspokojenia potrzeb kulturalnych (np. oglądanie filmów czy koncertów, słuchanie muzyki) i edukacyjnych (np. nauka języków obcych, czytanie czasopism i gazet online),
- szybkiego poszukiwania informacji o świecie,
- dokonywania zakupu produktów i usług za pośrednictwem Internetu,
- wirtualizacji kultury, czyli zastępowania kultury znaku przez kulturę obrazu.

Wirtualizację, czyli dematerializację dóbr możemy zaobserwować praktycznie od drugiej połowy lat 90. XX wieku, gdy Internet zaczynał stawać się coraz bardziej popularny, począwszy od oprogramowania dostępnego tylko online, przez muzykę, film, prasę i książki. Porównując wszystkie te rynki i mówiąc oczywiście o produkcie cyfrowym, czyli treści zdigitalizowanej, a nie kanałach dystrybucji, można zauważyć, że dominuje sprzedaż gier (42%) i muzyki (32%). Natomiast sprzedaż prasy (5%) i e-booków (4%) stanowią łącznie zaledwie 9% przychodów ze sprzedaży kontentu zdigitalizowanego (Latusek, Zalega, 2012).

Z przeprowadzonych badań wynika, że prawie połowa ankietowanych korzysta z możliwości oglądania telewizji oraz klipów wideo w Internecie, co trzeci respondent odwiedza portale internetowe (głównie Facebook.com i Nk.pl), co czwarty korzysta z różnego typu gier internetowych, zaś niespełna 1/5 ankietowanych regularnie czyta gazety online. Zjawisko wirtualizacji zachowań konsumentów jest najbardziej rozpowszechnione wśród ludzi młodych, głównie mężczyzn, w wieku

do 25. roku życia (87,3% wskazań) oraz z grupy wiekowej 26–44 lata (68,7%), z wykształceniem wyższym lub średnim ogólnokształcącym, o miesięcznych dochodach *per capita* nieprzekraczających 3000,00 zł, mieszkających w Warszawie (63,7%), Wrocławiu (61,3%), Gdańsku (59,9%) i Kostrzynie (57,8%).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonego badania można konstatować, że:

1. Dla współczesnego konsumenta Internet z jednej strony stanowi bezpośrednie źródło informacji i komunikacji z innymi konsumentami, z drugiej zaś przyspiesza dokonywanie transakcji kupna–sprzedaży.
2. Zaprezentowane nowe trendy konsumenckie, tj. social media i wirtualizacja konsumpcji, wchodzi w skład makrotrendu, jakim jest cywilizacja informacyjna.
3. Media społecznościowe łączą technologię, telekomunikację, interakcje społeczne z obrazem, tekstem i dźwiękiem, gdzie sposób interakcji i prezentowanie informacji zależy od samych użytkowników.
4. Mobilny dostęp do Internetu sprawia, że coraz więcej osób angażuje się w działania w social media bez względu na czas i lokalizację.
5. Zjawisko wirtualizacji konsumpcji jest uwarunkowane dynamicznie rozwijającą się technologią, która nie tylko redukuje ograniczenia związane z mobilnością konsumentów i informacją, lecz także umożliwia bezpośredni dostęp do produktów i usług, przyczyniając się tym samym do rozwoju domocentryzacji konsumpcji.
6. Beneficjentami mediów społecznościowych i wirtualizacji konsumpcji są w większości ludzie młodzi w wieku do 25. roku życia oraz osoby z grupy wiekowej 26–44 lata, legitymujący się wykształceniem średnim ogólnokształcącym i wyższym.
7. Badane trendy konsumenckie w zachowaniach nabywczych gospodarstw domowych są bardziej dostrzegalne wśród mieszkańców dużych aniżeli małych miast.

Summary

The Internet, the social media and the virtualisation of urban household behaviour in Poland (the results of a survey)

The article aims to present new trends in consumption, such as the use of social media and virtualization of consumption as seen in the behaviour of urban households in Poland. The presentation of the research methodology and the sample is

followed by a synthetic analysis of Polish households' access to the Internet. The outcomes of author's own survey are used as a basis for assessing the impact of the two consumption trends arising from the development of new technologies and the increasingly common use of the Internet on the buying behaviour of Polish households. The article ends with a summary of the discussion and major conclusions.

Keywords: consumption, consumption trends, consumers' behaviours, Internet, social media, virtual consumption

Bibliografia

- Bajdak A. (red.) (2003), *Internet w marketingu*, Warszawa.
- Czapliński T., Panek T. (red.) (2012), *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Warszawa.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, Vol. 53, No. 1.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2012), *Social Media: Back to the roots and back to the future*, „Journal of Systems and Information Technology”, Vol. 14, No. 2.
- Korzystanie z Internetu. Komunikat z badań CBOS (2012), Warszawa, czerwiec.
- Kozinets R. (1999), *E-Tribalized Marketing: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption*, „European Management Journal”, No. 17.
- Latusek M., Zalega T. (2012), *Trendy w konsumpcji na rynku książki elektronicznej*, „Studia i Materiały”, nr 1–2.
- Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2007–2011* (2012) GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
- State of the Media: Social Media Report Q3* (2013), NM Incite, A Nielsen/McKinsey Company, www.nmincite.com, dostęp: 15.04.2013.
- Urry J. (2009), *Socjologia mobilności*, Warszawa.
- Zalega T. (2012a), *Konsumpcja w wielkomiejskich gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego*, Warszawa.
- Zalega T. (2012b), *Konsumpcja. Determinanty, teorie i modele*, Warszawa.
- www.nmincite.com.
- www.interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/tak-wyglada-konsumpcja-internetu-wsrod-mezczyzn-i-kobiet-245942.
- <http://www.socialpress.pl/2011/12/ponad-miliard-internautow-korzysta-z-social-media?#>.
- http://www.technologie.gazetapl/internet/1,104530,9166120,Wyszukiwanie_i_Nasza_Klasa.
- JEL: A12; C18; C46; D03; D12; D18.

Osoby dojrzałe w sytuacji bezrobocia – charakterystyka psychologiczna

Wprowadzenie

Sytuacja bezrobocia, zwłaszcza długotrwałego, stanowi kryzysowy czas w życiu człowieka. Jest ona źródłem silnego stresu, któremu towarzyszy doświadczanie wielu przykrych emocji, jak lęk, żal czy złość. Zaburzone zostaje poczucie bezpieczeństwa, co w konsekwencji prowadzi do deprivacji wielu psychicznych potrzeb jednostki. Skuteczne radzenie sobie z utratą zatrudnienia wiąże się zarówno z obiektywnymi czynnikami rynku pracy, kwalifikacjami osoby bezrobotnej, jak też w znacznej mierze uzależnione jest od psychologicznych zasobów warunkujących doświadczanie sytuacji trudnej i radzenie sobie ze stresem bezrobocia.

Sytuacja bezrobocia osób dojrzałych – umownie rozumianych w niniejszej pracy w wymiarze socjodemograficznym jako osoby po 45.–50. roku życia – wydaje się zasługiwać na szczególną uwagę (por. Dubas, 2008: 19–30; Gutowska, 2008: 53–74). W dobie społeczno-kulturowej juvenalizacji zainteresowanie rynku pracy tą grupą osób jest często dużo słabsze niż pracownikami młodymi, zwłaszcza w odniesieniu do osób o niskich kwalifikacjach (por. Rogozińska-Pawelczyk, 2012). Badania wskazują także na brak refleksji pracodawców w zakresie potrzeb i możliwości pracowników w dojrzałym wieku (por. Muszyński, 2008: 85). Uwzględniając liczne dane dostarczane przez psychologię rozwoju człowieka, warto przyjrzeć się bliżej zasobom rozwojowym ludzi dojrzałych, które mogą wpłynąć na ich atrakcyjność w oczach potencjalnych pracodawców, a które przede wszystkim warunkują skuteczne radzenie sobie z sytuacją bezrobocia i pozwalają odnaleźć się na rynku pracy.

* Dr Andrzej Zbonikowski, Katedra Psychologii Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Narodowe Forum Doradztwa Kariery.

Psychologiczne aspekty rozwoju w średniej dorosłości

Obecnie przyjmuje się, iż wiek średni (średnia dorosłość) obejmuje okres życia od 35.–40. do 60.–65. roku życia (Olejnik, 2011: 312). Określenie *osoba dojrzała* w opinii społecznej może już być używane w odniesieniu do osób z powyższego przedziału wiekowego, choć w indywidualnych przypadkach można zauważyć pewne zróżnicowania; kryterium oceny bywa tu posiadanie dorosłego i usamodzielnego potomstwa, co zwykle dotyczy wieku 45–50+.

Społeczne postrzeganie osób dojrzałych determinowane jest przez liczne, częstokroć negatywne stereotypy, przypisujące im mniejszą otwartość osobowościową, niższą sprawność intelektualną czy w ogóle gorszą atrakcyjność interpersonalną. Odbywa się to w kontekście wyraźnej juwenalizacji współczesnej kultury, w której żyjemy, promującej młodość i wartości z nią związane. Szczególnie mocno eksploatowane są zewnętrzne, sprawnościowe i estetyczne walory człowieka, pomijające wartości wewnętrzne i kapitał osobisty nabywany wraz z wiekiem i życiowym doświadczeniem. W postawach społecznych coraz częściej dostrzegalne stają się takie zjawiska, jak: gerontofobia, oparta na odczuwaniu lęku przed starzeniem się, oraz ageizm, polegający na otwartym bądź zakamuflowanym defaworyzowaniu lub dyskryminowaniu osób starszych. Lęk przed utratą młodości powoduje skłonność do przywiązywania nadmiernego znaczenia wobec oznak młodości. Osoby dojrzałe, obserwując w swym wyglądzie oznaki starości, ulegają pokusie „zatrzymania” młodości poprzez zacieranie wszelkich symptomów starzenia się i upodabnianie się do ludzi młodych, jak gdyby starzenie się stanowiło naruszenie obowiązującej społecznie normy (zjawisko uniageizmu). Światowa Organizacja Zdrowia wyróżnia w tym względzie również nową jednostkę, oznaczającą uzależnienie od nadmiernej troski o zachowanie młodości – tzw. ageoreksję (Straś-Romanowska, 2011a: 213).

Konsekwencje powyższych zjawisk społecznych dają się zauważyć w poczuciu własnej wartości osób dojrzałych znajdujących się w sytuacji utraty pracy. Pod wpływem społecznego przekazu wiara w siebie i własne możliwości ulega wówczas osłabieniu, a jednostka nabiera przekonania o swych mniejszych szansach na poradzenie sobie z wyzwaniami rynku pracy.

Odchodząc od rozważań związanych ze stereotypowym postrzeganiem osób dojrzałych, należy zwrócić uwagę na obiektywnie stwierdzone zmiany rozwojowe związane ze średnią dorosłością. Dają się one ująć w dwie kategorie: straty oraz wzrost rozwojowy. Po stronie strat znajdują się m.in.:

- poczucie utraty młodości,
- porzucenie marzeń o alternatywnej, niewybranej drodze życiowej,
- świadomość zaniechań w zakresie rozwijania własnych zdolności,
- uświadomienie sobie czasowego ograniczenia życia, presja czasu,
- nieznaczne obniżenie się otwartości na doświadczenie,
- stopniowe, łagodne obniżanie się inteligencji płynnej (wrodzonej, znajdującej zastosowanie głównie w rozwiązywaniu zadań o charakterze niewerbalnym).

Z kolei w zakresie zmian wzrostowych zauważyć można:

- wzrost doświadczenia życiowego,
- mądrość pragmatyczną,
- większą dojrzałość osobowościową,
- wzrost poziomu ugodowości i sumienności,
- mądrość transcendentną (duchową, obserwowaną zwykle dopiero na etapie wchodzenia w późną dorosłość),
- wzrost lub stabilizację poziomu inteligencji skrytalizowanej (nabytej, związanej z posiadaną wiedzą i doświadczeniem) (por. Olejnik, 2011: 324–324).

Bilansując wymienione potencjalne zyski i straty, zwraca uwagę ich interaktywność, tzn. zmiany wzrostowe odznaczają się potencjałem niwelowania strat lub łagodzenia ich skutków. W zakresie zmian w inteligencji można wręcz mówić o kompensowaniu ubytków inteligencji płynnej. Z punktu widzenia atrakcyjności pracownika dojrzałego na rynku pracy należy zatem wskazać na bezzasadność opinii dewaloryzujących ich w oczach potencjalnych pracodawców. Również doniesienia z dotychczasowych badań potwierdzają, iż pracodawcy zatrudniający osoby 45+ dostrzegają wartość tych osób jako pracowników i w porównaniu z pracodawcami niezatrudniającymi osób dojrzałych rzadko ulegają ageizmowi (por. Rogozińska-Pawelczyk, 2012).

Bardzo ważnym zjawiskiem rozwojowym, modyfikującym reakcję na utratę pracy w okresie średniej dorosłości, jest zjawisko tzw. kryzysu połowy życia (por. Oleś, 2000). Pojawia się on po przekroczeniu statystycznej połowy życia i staje się zauważalny u części 40-latków oraz większości 50-latków (Oleś, 2000: 123). Polega on na inicjowaniu zmian w osobowości pod wpływem świadomości faktu przekroczenia połowy życia, czemu towarzyszą refleksje retrospektywne (bilansujące dotychczasowy dorobek życiowy) oraz prospektywne (związane z planami na przyszłość). Nakładanie się utraty pracy na doświadczanie kryzysu połowy życia nasila stresowe napięcie przeżywane przez jednostkę. Napięcie to może mieć skutek paraliżujący, utrudniający proces skutecznego radzenia sobie, bądź też – przy zaangażowaniu zasobów jednostki – może być wykorzystane w kierunku pozytywnej dezintegracji i reintegracji wewnętrznej. Kryzys niejako wybudza człowieka z bezruchu, a wyzwolone napięcie może pobudzić zmiany w kierunku samorealizacji. Czas utraty pracy może stać się przełomowym etapem w życiu, kiedy to zainicjowane zostają transgresyjne działania rozwojowe. Szczególny przykład stanowić może tzw. syndrom Gauguina (por. Oleś, 2000: 101–103), polegający na generowaniu przemian osobowościowych poprzez zmianę okoliczności życiowych (np. zmianę stylu życia, zmianę środowiska, porzucenie dotychczasowych dóbr).

Psychologiczne skutki utraty pracy

Reakcja na utratę pracy przyjmuje zazwyczaj układ fazowy (por. Chirkowska-Smolak, 2000: 158). Pierwszą fazę stanowi faza szoku, związana z silnym stresem po przejściu przez proces derekrutacyjny. Napięcie psychiczne wyzwalane przez mechanizmy stresowe ma tu duże znaczenie adaptacyjne dla jednostki – powoduje mobilizację osobistych zasobów do podjęcia działań zaradczych. Osoba bezrobotna aktywizuje bardzo istotny zasób – optymizm – i czynnie angażuje się w poszukiwanie pracy. Kiedy poszukiwania nie przynoszą zamierzonych rezultatów, słabnie nastawienie optymistyczne, a jednostka wchodzi w fazę pesymizmu. Nabiera poczucia, iż wykorzystała już wszystkie możliwe sposoby związane z poszukiwaniem pracy i zaczyna tracić poczucie sensu dalszych działań. W tej fazie podnosi się poziom lęku, rozwija się poczucie bezradności, a pozostawanie bez pracy zaczyna przynosić negatywne skutki dla poczucia własnej wartości osoby bezrobotnej: obniża się samoocena (zarówno na płaszczyźnie porównań: *ja a inni*, jak i w układzie: *ja realne – ja idealne*), obniża się samoakceptacja – spada pozytywne nastawienie wobec własnej osoby. Uruchamia się przy tym większa wrażliwość na społeczną defaworyzację i wyrabianie poczucia ograniczonych możliwości jednostki w zakresie korzystania z przynależnych jej praw (por. Zbonikowski, 2010: 13). U osób dojrzałych, mających wieloletnie doświadczenie zawodowe (zwłaszcza na stanowiskach cieszących się społecznym uznaniem) rozwija się toksyczne poczucie degradacji społecznej. Pogłębia ono dyskomfort jednostki, prowadzi do poczucia wyobcowania i inicjuje kolejny etap – fazę fatalizmu, kiedy to bezrobotny utrwała w sobie wyuczoną bezradność, przystosowuje się do bezrobocia i zaprzestaje działań związanych z poszukiwaniem pracy.

Krytyczny charakter ma faza pesymizmu – jednostka zaczyna już tracić nadzieję na znalezienie pracy, ale jeszcze nie przystosowała się do trwałej roli bezrobotnego. W fazie tej ujawniają się problemy tożsamościowe, człowiek zadaje sobie pytania dotyczące tego, kim jest i co w życiu osiągnął. Negatywne bilansowanie dotychczasowych dokonań życiowych sprzyja pojawianiu się częstych u osób bezrobotnych zaburzeń depresyjnych. I na tym właśnie etapie szczególnie potrzebne jest profesjonalne wsparcie bezrobotnego, zapobiegające wyjściu z roli osoby poszukującej pracy i głębszemu zaadaptowaniu się do długotrwałego bezrobocia.

Postawy osób bezrobotnych prezentowane w kontaktach społecznych pozostają pod ścisłym wpływem doświadczanej fazy bezrobocia i podejmowanych strategii zaradczych. Skłodowski i Kmita (1998: 235), analizując specyfikę relacji bezrobotnych z doradcami zawodowymi urzędów pracy, wyróżnili cztery dominujące typy klientów z grupy tzw. późnego bezrobocia (w wieku 45+): agresywny, zrezygnowany, obwiniający siebie oraz dogadzający sobie. W sensie psychologicznym typ agresywny rokuje znacznie lepiej niż zrezygnowany, dysponuje bowiem energią, którą może nakierować na aktywne działania zaradcze, podczas gdy klient zrezygnowany ulega poczuciu bezradności i skłonnościom depresyjnym. Analogicznie ocenić można rokowania bezrobotnych obwiniających się oraz dogadzających sobie. Mimo że niż-

sze poczucie dobrostanu, manifestowane wyższym poziomem lęku, wykazują osoby obwiniające się za stan bezrobocia, to jednak, paradoksalnie, właśnie ich szanse na aktywizację są większe, jako że nie przystosowały się jeszcze do roli długotrwale bezrobotnego.

Psychospołeczną konsekwencją bezrobocia jednostki jest spadek komfortu życia jego rodziny – zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i psychologicznym. Empirycznie potwierdzono m.in. narastanie konfliktów w rodzinie bezrobotnego i zagrożenie trwałości małżeństwa (Koptas, 1992: 48–53). W polskiej kulturze nadal szczególny problem dotyczy ojców, którzy swoją rolę identyfikują z rolą głównego żywiciela rodziny (por. Tysza, 1992: 103). Zauważalny jest także dyskomfort dzieci, również tych wchodzących we własne dorosłe życie, w związku z postrzeganiem rodziców jako tych, którym się nie udaje z sukcesem realizować własnej kariery.

Zasoby osób dojrzałych w radzeniu sobie z sytuacją bezrobocia

Specyfika rozwojowa osób dojrzałych wymaga zwrócenia uwagi na te zasoby, których znaczenie nasila się wraz z wiekiem i które mogą odegrać szczególnie dużą rolę w radzeniu sobie z sytuacją bezrobocia. W świetle teorii osobowości opisujących rozwój człowieka dorosłego (por. Erikson, 2002: 75–89; Jung, 1999: 217–229) kluczowe znaczenie dla zmian w osobowości należy przypisać mądrości – zarówno pragmatycznej (dotyczącej rozumienia zależności otaczającego świata), jak i transcendentnej (pozwalającej kształtować metarefleksję dotyczącą własnego miejsca w świecie). W obliczu doświadczania bezrobocia znaczenia nabiera umiejętność poznania (myślenia) dialektycznego, stanowiąca poznawczy aspekt mądrości. Polega ona na zdolności do kojarzenia opozycyjnych sądów, łączenia przeciwieństw, rozwiązywania dylematów poprzez dostrzeganie racji o znaczeniu nadrzędnym. Dzięki temu jednostka tworzy zintegrowaną wiedzę na metapojęciowym poziomie i jest w stanie zauważyć sens sytuacji trudnych, związanych z dyskomfortem i cierpieniem. Poznaniu dialektycznemu osób dojrzałych towarzyszy poznanie kontekstualne, umożliwiające całościową percepcję świata, uwzględniające perspektywę *poza tu i teraz* (Straś-Romanowska, 2011a: 210). W sytuacji utraty pracy obie perspektywy poznania wydają się zdolnościami nie do przecenienia, stanowiąc osobisty zasób o działaniu chroniącym przed najcięższymi skutkami psychologicznymi bezrobocia, tj. utratą poczucia sensu życia, poczucia własnej wartości czy przed depresją.

Odnosząc się chronologicznie do faz doświadczania stresu związanego z utratą pracy, należy zwrócić uwagę na zdolność do wyrażania emocji złości, gniewu, lęku, jakie towarzyszą psychologicznej fazie szoku (por. Golińska, 1995: 8–10). W przypadku osób dojrzałych ograniczenie ekspresji emocji może być uwarunkowane czynnikami społecznymi: postrzeganiem osób wyrażających przykre emocje w kategoriach porażki i nieradzenia sobie z rzeczywistością, a także wcześniejszy-

mi doświadczeniami socjalizacyjnymi osób dojrzałych, narzucającymi (w większym stopniu dawniej niż dziś) model zachowań tłumiących złość. Podkreślić przy tym trzeba, iż działania „wspierające” osobę bezrobotną, polegające na natarczymym pocieszeniu w fazie szoku, stanowią działanie blokujące ekspresję przykrych emocji naturalnych w sytuacji utraty pracy. Realizacja zasobu, jakim jest zdolność do wyrażania przykrych emocji w sytuacji trudnej, uzależniona jest zatem w znacznej mierze od obecności wsparcia społecznego – głównie rodziny i przyjaciół. W miarę zbliżania się do późnej dorosłości pojawia się problem coraz słabszego wsparcia mężczyźni ze strony przyjaciół, posiadają oni bowiem mniej przyjaciół niż kobiety, a w sytuacji trudnej wsparcia poszukują zwykle u swoich żon (Straś-Romanowska, 2011b: 344).

Zasobem konstruktywnie warunkującym radzenie sobie z napięciem fazy szoku oraz aktywizującym działania jednostki związane z poszukiwaniem pracy jest optymizm. Jako konstrukt osobisty, opisany szeroko na gruncie psychologii pozytywnej (por. Seligman, 1996: 2005), stanowi on racjonalną postawę wobec rzeczywistości i siebie samego, polegającą na pozytywnym wyjaśnianiu zjawisk: „Optymiści, wyjaśniając sobie przyczyny pomyślnych zdarzeń, skłonni są traktować je jako czynniki stałe i niezmiennie, a więc doszukują się ich w swoich cechach czy zdolnościach. Pesymiści upatrują przyczyn tych wydarzeń w zjawiskach przejściowych, takich jak nastrój czy wysiłek włożony w zrobienie czegoś” (Seligman, 2005: 127). Optymista postrzega siebie jako bardziej kompetentnego, a zatem mającego większą kontrolę nad otaczającą rzeczywistością niż pesymista. Chroni go to przed negatywnymi, samosprawdzającymi się przepowiedniami (typu: z góry wiem, że mi się nie uda) i uczeniem się bezradności w długotrwałym poszukiwaniu pracy. Jak wskazują badania (Seligman, 1996: 123), koïncydencja życiowego niepowodzenia i pesymizmu daje wysokie prawdopodobieństwo zaburzeń depresyjnych. W przypadku osób dojrzałych wiek nie wiąże się w prosty sposób z preferencjami do optymistycznego bądź pesymistycznego stylu wyjaśniania zdarzeń. Jest on natomiast ważny, gdyż odzwierciedla nawyki jednostki do określonego sposobu myślenia o rzeczywistości. Osoby, które w toku wcześniejszych doświadczeń życiowych nauczyły się, iż odrzucanie negatywnych myśli w sytuacjach drobnych, codziennych zdarzeń polepsza samopoczucie i pomaga w radzeniu sobie, uruchomią ten zasób również w poważniejszej, kryzysowej sytuacji, jaką jest utrata pracy. Z kolei pesymiści, którzy przez lata doświadczali neurotycznej, irracjonalnej satysfakcji z negatywnistycznego myślenia o rzeczywistości, znacznie głębiej doznają braku poczucia bezpieczeństwa w sytuacji bezrobocia.

Poznawczym konstruktem psychologicznym, bliskim optymizmowi, jest nadzieja. Jest ona rozumiana jako pozytywny stan motywacyjny, oparty na wzajemnie ze sobą powiązanych dwu rodzajach przekonań, którymi są:

- przekonanie o sile własnej woli; wyraża ono przekonanie o własnych możliwościach w zakresie zrealizowania podjętego zamierzenia: zainicjowania dążenia do określonego celu oraz wytrwania w tym dążeniu mimo potencjalnych barier; przekonanie to jest szczególnie ważne w sytuacjach zwątpienia, prze-

- szkód czy zmęczenia podjętym działaniem, gdyż pozwala jednostce utrzymać motywację związaną z pokonywaniem wybranej drogi do osiągnięcia celu;
- przekonanie o umiejętności znajdowania rozwiązań; dotyczy ono postrzegania siebie jako osoby zdolnej i zaradnej, potrafiącej samodzielnie opracować lub znaleźć jeden lub więcej sposobów działania prowadzących do skutecznego osiągnięcia zamierzonego celu; komponent ten dotyczy sfery poznawczej
 - jednostka jest przekonana, iż posiada wiedzę i kompetencje intelektualne, umożliwiające jej realizację podjętych zamiarów (Łaguna i in., 2005: 7).

Nadzieja – w świetle dotychczasowych badań (Łaguna i in., 2005: 8) – ma charakter wyuczony i kształtuje się w przebiegu doświadczeń socjalizacyjnych. Jej znaczenie staje się kluczowe w sytuacjach kryzysów, niepowodzeń życiowych, sytuacjach trudnych i stresowych. Osoby bezrobotne przechodzące z fazy pesymizmu do fatalizmu tracą nadzieję na zmianę swej sytuacji i zaczynają przystosowywać się do trwałego bezrobocia. Wydaje się zatem niezwykle ważne, aby w procesie wspierania osób bezrobotnych wpływać na ich przekonania konstytuujące nadzieję.

Innym ważnym zasobem osobistym, wykazującym działanie ochronne w sytuacji utraty pracy, a przy tym w istotny sposób związanym z życiowym doświadczeniem osób dojrzałych, jest samoocena. L. Niebrzydowski (1976: 94–202) i J. Koziński (1981: 76–80) wyraźnie wskazują na znaczenie pozytywnej samooceny w procesie rozwoju jednostki. Dodatkowo wartościowanie posiadanych cech i właściwości pozwala uwierzyć we własną skuteczność i możliwość osiągania zamierzonych celów. Jednakże ważne jest, aby była ona *samooceną adekwatną* – polegającą na optymalnym zbliżeniu *ja* realnego i *ja* idealnego, co oznacza, że jednostka przypisuje sobie zarówno pozytywne, jak i negatywne cechy zgodnie ze zdobywanym doświadczeniem. Akceptuje wówczas fakt swej różnorodności i aktywnie przystosowuje się do otoczenia, próbując zmiany w zakresie częściowych samoocen. Duży rozdźwięk między *ja* realnym a *ja* idealnym oznacza zwykle występowanie *samooceny nieadekwatnej zaniżonej*, która najczęściej wiąże się z doświadczaniem stanów lękowych, ucieczką od życia, unikaniem kontaktów społecznych i ogólną niewiarą we własne możliwości. W wielu przypadkach można wówczas mówić o występowaniu uogólnionej, negatywnej samooceny.

Niedocenianym zasobem, determinowanym indywidualnym doświadczeniem życiowym, jest twardość (*hardiness*). Składają na nią: zaangażowanie, kontrola i postawa charakteryzująca się traktowaniem wydarzeń w kategoriach wyzwania (Ogińska-Bulik, 2013: 72). Zasób ten kształtuje się pod wpływem licznych, częstokroć trudnych i stresujących doświadczeń życiowych, w które jednostka angażuje się w sposób odważny, wykazując się poczuciem kontroli i odnajdując satysfakcję w podjętych działaniach. Pozytywnie odnajdując się w zadaniach obciążających stresowo, człowiek wzmacnia w sobie twardość i staje się bardziej odporny na doświadczanie dystresu związanego z utratą pracy.

Właściwością osobowościową kształtowaną w przebiegu indywidualnego rozwoju w dorosłym życiu, a mającą znaczący wpływ na radzenie sobie z sytuacją bezro-

bocia, jest prężność (*resiliency*). Oznacza ona „zdolność do oderwania się od przykrych wydarzeń życiowych i pozwala na bardziej skuteczne radzenie sobie ze stresem i z negatywnymi emocjami” (Ogińska-Bulik, 2013: 70). Badania potwierdzają, iż osoby prężne charakteryzują się stabilnością emocjonalną, która nie załamuje się w sytuacjach napotykanym trudności, sytuacje trudne są bowiem postrzegane jako szansa na zdobycie nowych doświadczeń i nauczania się nowych umiejętności. Dzięki temu w sytuacji trudnej jednostka przystosowuje się do nowych warunków bez ponoszenia konsekwencji w postaci zaburzeń funkcjonowania emocjonalnego czy społecznego.

Wskazane powyżej zasoby mogą w sytuacji utraty pracy przygotować osobę bezrobotną do paradoksalnych konsekwencji doświadczenia utraty pracy. Gdy reakcja na utratę zatrudnienia nosi znamiona przeżycia traumatycznego, możliwe jest uaktywnienie pozytywnego procesu zwanego wzrostem (rozwojem) potraumatycznym. Zjawisko to stanowi obecnie jedno z najnowszych zagadnień psychologii zdrowia, jest szeroko omawiane zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków, budzi ponadto zainteresowanie osób przeżywających silny stres i trudne sytuacje życiowe. Samo pojęcie wzrostu potraumatycznego (*posttraumatic growth*) oznacza „pozytywne zmiany, które pojawiają się u człowieka w wyniku podejmowanych prób poradzenia sobie z następstwami traumatycznych wydarzeń życiowych” (Ogińska-Bulik, 2013: 32). Jest to jedna z możliwych dróg reakcji na traumę, która występuje przy obecności wzrostowych zasobów jednostki i wiąże się z wewnętrzną reintegracją, zmianą w percepcji własnej osoby, przewartościowaniem wielu aspektów funkcjonowania, a także zmianami w relacjach interpersonalnych i w filozofii życia. Stan uzyskiwany w procesie wzrostu potraumatycznego wiąże się z lepszym funkcjonowaniem niż przed doświadczoną traumą. Oznacza to, że stres urazowy nie tylko łączy się z cierpieniem, ale także może nieść ze sobą moc uaktywnienia pozytywnych zmian w osobowości (por. Ogińska-Bulik, Juczyński, 2010: 130).

Wnioski końcowe

Doświadczenie życiowe osób dojrzałych, które znalazły się w sytuacji bezrobocia, nie pozwala postrzegać ich tak samo jak ludzi młodych znajdujących się na początkowych etapach zawodowej kariery. Oprócz osobowościowych zasobów osób dojrzałych, kształtowanych w toku dotychczasowego życia i niekiedy specyficznych dla średniej lub późnej dorosłości, istnieją jeszcze czynniki zewnętrzne, które nakazują postrzegać osoby bezrobotne 50+ jako odrębną grupę. Jest to przede wszystkim sytuacja społeczna osób dojrzałych, zderzających się ze stereotypowymi nastawieniami pracodawców, a także doświadczających przejawów ageizmu w społeczeństwie propagującym kult młodości. W tym kontekście istotne staje się zrozumienie specyfiki rozwojowej osób dojrzałych, a także bliższe poznanie mechanizmów związanych z doświadczaniem bezrobocia oraz rolę zasobów osobistych w procesie radzenia sobie. Powinno to umożliwić prawidłowe określanie celów działań z za-

kresu psychologicznej profilaktyki skutków bezrobocia, a w konsekwencji pozwolić na skuteczniejsze wspieranie omawianej kategorii osób w procesie doradztwa zawodowego, coachingu, terapii bądź poprzez grupowe formy aktywizacji.

Summary

Mature people in a situation of unemployment – psychological characteristic

The article is an outline of the issues concerning on the psychological situation of mature unemployed people. The author presents the specificity of psychological development during middle adulthood and discusses the psychological effects of losing a job. Then are presented the psychological resources of mature people that are helpful in the process of coping with job loss (dialectical and contextual thinking, ability to express emotions, optimism, hope, self-worth, resiliency, posttraumatic growth).

Keywords: unemployment, mature people, psychological resources

Bibliografia

- Chirkowska-Smolak T. (2000), *Aktywność bezrobotnych w świetle psychologicznych modeli poszukiwania pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 4.
- Dubas E. (2008), *Kategoria wiekowa 50+. Charakterystyka rozwojowa i aspekty edukacyjne*, [w:] Dubas E. i in. (2008), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+*, Łódź.
- Erikson E. (2002), *Dopelniony cykl życia*, Poznań.
- Golińska L. (1995), *Złość*, Warszawa.
- Gutowska A. (2008), *Diagnoza potrzeb życiowych osób po 50. roku życia*, [w:] Dubas E. i in. (2008), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+*, Łódź.
- Jung C.G. (1999), *Komentarze do rozprawy doktorskiej*, [w:] McGuire W., Hull R.F.C. (red.), *C.G. Jung. Rozmowy, wywiady, spotkania*, Warszawa.
- Koptas G. (1992), *Następstwa utraty pracy w opinii bezrobotnych*, Warszawa.
- Kozielecki J. (1981), *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa.
- Łaguna M. i in. (2005), *Kwestionariusz nadziei na sukces. Podręcznik*, Warszawa.
- Muszyński M. (2008), *Strategia polityki aktywnego starzenia się w perspektywie polityki zarządzania wiekiem*, [w:] Dubas E. i in. (2008), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+*, Łódź.

- Niebrzydowski L. (1976), *O poznawaniu i ocenie samego siebie*, Warszawa.
- Ogińska-Bulik N. (2013), *Pozytywne skutki doświadczeń traumatycznych, czyli kiedy łzy zamieniają się w perły*, Warszawa.
- Ogińska-Bulik N., Juczyński Z. (2010), *Rozwój potraumatyczny – charakterystyka i pomiar*, „Psychiatria”, nr 7, 4.
- Olejniki M. (2011), *Średnia dorosłość*, [w:] Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*, Warszawa.
- Oleś P.K. (2000), *Psychologia przełomu połowy życia*, Lublin.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2012), *Osoby 45+ na rynku pracy*, referat wygłoszony na konferencji promującej projekt „Wspólnie aktywni. Model pracowni osób 45+”, zorganizowanej przez Urząd Miasta Łodzi 23.02.2012 r.
- Seligman M. (1996), *Optymizmu można się nauczyć*, Poznań.
- Seligman M. (2005), *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*, Poznań.
- Skłodowski H., Kmita B. (1998), *Doradztwo zawodowe w tzw. późnym wieku bezrobocia*, [w:] Ratajczak Z. (red.), *Bezrobocie: strategie zaradcze i wzorce pomocy psychologicznej*.
- Straś-Romanowska M. (2011a), *Rozwój człowieka starszego w kulturze młodości*, [w:] Tokarz A. (red.), *Pamięć, osobowość, osoba*, Kraków.
- Straś-Romanowska M. (2011b), *Późna dorosłość*, [w:] Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*, Warszawa.
- Tyszką Z. (1992), *Rodziny bezrobotnych robotników*, „Roczniki Socjologii Rodziny”, nr 4.
- Zbonikowski A. (2010), *Spoleczne oddziaływania defaworyzujące a poczucie własnej wartości dzieci i młodzieży*, [w:] Hirszel i in. (red.), *Psychospoleczne uwarunkowania defaworyzacji dzieci i młodzieży*, Warszawa.

Prędkość jako element zarządzania ruchem drogowym

Termin *zarządzanie* ma wiele definicji w literaturze przedmiotu. Definicje te mówią o działaniu w celu osiągnięcia założonych celów. Przykład zwięzłej definicji podaje R.W. Griffin (2005: 6): zarządzanie jest zestawem działań (obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Zarządzanie charakteryzuje się następującymi cechami (Drucker, 1976: 75–76):

- dotyczy przede wszystkim ludzi,
- jest głęboko osadzone w kulturze,
- wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników,
- powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się,
- wymaga komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem,
- wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań,
- musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki, można powiedzieć, że zarządzanie organizacją powinno być: systemowe (całościowe), elastyczne oraz otwarte na zmieniające się otoczenie i dostosowujące się do niego, tzn. kształtowane w taki sposób, by zapewniło realizację cel organizacji.

* Prof. dr hab. inż. Daniela Żuk, Politechnika Warszawska, filia w Płocku oraz Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku.

** Mgr Zbigniew Ożdżyński, Towarzystwo Naukowe Płockie, Seminarium Doktoranckie.

Dla organizacji najważniejsi są klienci, którzy są głównym motorem jej funkcjonowania zarządzanie powinno być nakierowane na klientów. Ponadto musi być sprawne, co oznacza, że ma skutecznie prowadzić do realizacji zamierzonego celu, oraz być korzystne, czyli w określonym przedziale czasu uzyskane efekty winny być większe niż poniesione koszty (Kisielnicki, 2013).

Na podstawie przytoczonej definicji zarządzania oraz jego podstawowych cech można stwierdzić, że zarządzanie, w tym zarządzanie ruchem drogowym, można odnieść i porównać do zarządzania projektem.

Termin *zarządzanie projektem*, obecnie często występujący, w praktyce popularność zyskał na początku lat 60 XX wieku. Wtedy to zdano sobie sprawę, że można osiągnąć korzyści, dzieląc pracę na osobno zdefiniowane jednostki korzystając z umiejętności wielu działów i zawodów. Choć termin ten jest powszechnie znany, to jednak nie wszyscy w pełni rozumieją, z czym dokładnie wiąże się zarządzanie projektem. Niekiedy interpretuje się je jako postępowanie zgodne ze zdrowym rozsądkiem i uważa się, że każdy zachowując spokój i dobrą organizację pracy – może zarządzać wszystkim. Są to cechy dobrego kierownika projektu, ale ważne są także inne aspekty. Zarządzanie projektem to zorganizowany strukturalnie sposób wykonywania pracy i rejestrowania zdarzeń, który ma zapewnić porządek i spójność zadań mających z góry ustalony cel (Biznes, 2007: 18).

Termin *projekt* ma różne, jednak wszystkie zgodnie stwierdzają, że jest to zadanie lub zbiór zadań podejmowanych – w określonych ramach czasowych i z ustalonymi ograniczeniami w zakresie kosztów – w celu uzyskania określonej korzyści. W każdym projekcie można wyróżnić trójetapowy cykl (Biznes, 2007: 18):

1. W etapie pierwszym należy kreślić potrzeby lub korzyści.
2. W etapie drugim należy rozpocząć wytwarzanie tego, co tę potrzebę zaspokoi.
3. Po zakończeniu wszystkich prac zacząć wykorzystywać ich efekty, posługiwać się nimi lub cieszyć się nimi.

Oprócz wymienionych etapów każdy projekt charakteryzują trzy główne parametry, które należy uwzględniać, tj. czas, koszt i jakość. W czasie życia projektu może wystąpić konflikt między nimi, ponieważ zawsze ktoś wymaga wysokiej jakości w bardzo krótkim czasie przy minimalnych kosztach. Rozpatrując kombinację między trzema etapami projektu oraz jego trzema głównymi parametrami, zauważa się, że:

- projekt ma określony i skończony czas życia,
- celem projektu jest uzyskanie wymiernych korzyści lub produktu,
- w skład projektu wchodzi odpowiedni zbiór działań prowadzących do osiągnięcia tej korzyści lub powstania produktu,
- do projektu jest przypisana określona liczba zasobów.

Bardzo ważnym czynnikiem jest właściwa struktura organizacyjna projektu z określonymi zakresami odpowiedzialności. Oznacza to, że każda osoba zaangażowana w dany projekt wie, co i dlaczego robi oraz w jaki sposób i do kiedy musi wykonać swoją pracę. Drugim ważnym czynnikiem jest czas – projekty mają początek

i koniec w ściśle określonym czasie. Ich realizacja następuje w określonym przedziale czasu, są więc ograniczone w czasie (*Biznes*, 2007: 19).

Proces zarządzania projektem realizowany jest w trzech głównych obszarach. Obszar pierwszy to biznes, drugi – ludzie, a trzeci – kontrola. W pierwszym obszarze zadaniem projektu jest wspomaganie strategii biznesowej organizacji lub firmy. W celu ustalenia, czy dany projekt jest, czy nie jest dobrym pomysłem, wszystkie osoby zaangażowane w projekt oraz osoby, dla których projekt ma znaczenie, muszą być zgodne w sprawie tego:

- czym jest dany projekt,
- jakie są cele tego projektu,
- jakie wynikają z niego korzyści dla organizacji lub firmy.

Zadaniem kierownika projektu w tym obszarze jest spowodowanie, aby projekt od samego początku został poprawnie zdefiniowany i zaplanowany. W obszarze drugim, czyli w obszarze zasobów ludzkich, kluczowe znaczenie mają:

- kierownik projektu kierujący zespołem realizującym projekt oraz wszystkimi innymi osobami bezpośrednio z tym projektem związanymi,
- wskazanie lub wyznaczenie sponsora projektu oraz osób wspomagających i wspierających działania w różnych obszarach pracy,
- „mistrzowie”, którzy mogą wspomagać i wspierać działania w różnych obszarach pracy.

W obszarze trzecim, czyli w obszarze kontroli, gdy projekt zostanie przyjęty do realizacji, decydującą rolę odgrywa kierownik projektu, którego zadaniem jest pomyślne osiągnięcie założonych celów. Do jego obowiązków należy (*Biznes*, 2007: 19):

- zaplanowanie przebiegu projektu,
- ocena potencjalnych zagrożeń,
- rozpoznawanie potrzebnych umiejętności i zasobów,
- nieustanne sprawdzanie postępów prac,
- korygowanie przebiegu prac.

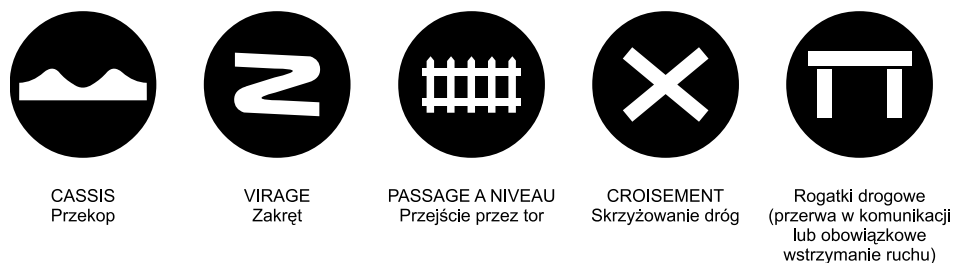
Każdy projekt rozwija się w naturalny sposób. W skład projektu wchodzi wiele różnych etapów – od ustanowienia projektu aż do jego ukończenia i uzyskania zaplanowanych korzyści. Postęp projektu określa się terminem *cykl życia*. W każdym projekcie niezależnie od stopnia skomplikowania można – bez względu na założony cel – wyróżnić można następujące wspólne etapy:

- ocena koncepcji – etap, w którym określa się potrzebę ustanowienia projektu, dokumentuje pierwsze koncepcje, ocenia korzyści i potencjalne zagrożenia, tworzy zarys czynności do wykonania, określa czas wykonania i koszty oraz ustala, czyje pozwolenia będą wymagane do uruchomienia projektu,
- definiowanie i planowanie etap, w którym ustala się sposób kierowania projektem oraz to, kto będzie potrzebny do jego wykonania, jaki będzie podział obowiązków, jakie będą główne miary i terminy etapów w celu monitorowania postępu; odpowiedzi na te pytania należy formułować w kategoriach potrzeb firmy, zespołu, klientów i zamierzeń konkurencji,

- tworzenie i testowanie – to etap wyszukiwania i organizowania wszystkich nowych procesów i miejsc pracy oraz wyznaczania osób zaangażowanych w projekt; na każdym etapie należy testować, czy wszystko działa zgodnie z oczekiwaniami,
- implementacja, nadzór i wdrożenie – etap nadzorowania projektu, oceny jego postępu, wprowadzania niezbędnych korekt, finalizacji wdrożenia w pełnej skali, przygotowania niezbędnych procesów i systemów oraz przeprowadzenia niezbędnych szkoleń; dla sponsorów jest to ostatnia chwila, w której mogą podjąć decyzję o rezygnacji lub wdrożeniu projektu,
- ocena i monitorowanie – etap rejestrowania wszystkich punktów, z których można wyciągnąć wnioski, by w przyszłości skuteczniej zarządzać; realizacja nie zawsze daje oczekiwane efekty, lecz jeśli nauczymy się na błędach, wówczas do następnego projektu przystąpimy o wiele lepiej przygotowani.

Proces realizacji projektu nie zawsze przebiega w formie jednej ciągłej sekwencji, ponieważ przez cały okres życia projektu należy szacować i monitorować plany, budżety, harmonogramy itd. Przedstawiony schemat projektu jest dobrym przykładem planowania projektu i nie należy pomijać żadnego jego etapu, nawet jeśli projekt jest niewielki (*Biznes*, 2007: 20).

Wyścigi samochodowe organizowane w pierwszych latach XX wieku wyraźnie wykazały, że postęp w budowie samochodów znacznie wyprzedzał ówczesny stan techniczny dróg i organizację ruchu drogowego. Fakt ten przyspieszył normowanie zasad ruchu drogowego i ukazanie się przepisów regulujących ruch na drogach publicznych. Pojawiły się informacje o obowiązujących na danym odcinku drogi warunkach jazdy. Pierwsze symboliczne znaki drogowe (było ich zaledwie pięć) zostały wprowadzone przez międzynarodową konwencję zwaną konwencją paryską w 1909 roku (rys. 1) (*Wicher*, 2002: 20).



Rys. 1. Pierwsze symboliczne znaki drogowe

Źródło: *Wicher*, 2002: 20.

Stosunkowo wcześniej, bo już na początku XIX wieku, obowiązywały przepisy porządkowe dotyczące przede wszystkim ruchu pojazdów w miastach. W Polsce przepisy mówiące o uprzywilejowaniu niektórych pojazdów, np. straży pożarnej,

pojawiły się w 1824 roku. W prasie warszawskiej w 1826 roku można było przeczytać: „...w zamiarze zapobieżenia wypadkom drogowym z szybkiej i nieostrożnej jazdy pochodzącym, przypomina Urząd Muncypalny miasta stołecznego Warszawy mieszkańcom Warszawy, że nikomu, czy to konno, wozem, pojazdem lub sankami, nie wolno jest przez miasto w cwał czy galop ani też zbyt prędko jechać” (Wicher, 2002: 20–21).

Wydarzeniem przełomowym dla ruchu drogowego była zwołana w 1909 roku w Paryżu, z inicjatywy francuskiego ministerstwa robót publicznych, międzynarodowa konferencja, której celem było opracowanie jednolitych zasad ruchu drogowego obowiązujących w całej Europie. W czasie obrad w 1909 roku opracowano i wprowadzono pierwsze ogólnoeuropejskie projekty mające na celu poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego, dotyczące:

- warunków technicznych, którym powinien odpowiadać ówczesny pojazd,
- wymagań, które powinien spełnić kandydat na kierowcę,
- wzorów dokumentów,
- praw i obowiązków kierowcy poruszającego się w ruchu krajowym i międzynarodowym,
- międzynarodowych oznaczeń literowych dla poszczególnych państw,
- znaków drogowych.

Obowiązujący obecnie kodeks drogowy opiera się na ustawie Prawo o ruchu drogowym oraz Ustawie o kierujących pojazdami i zawiera szereg rozporządzeń do tych ustaw. Jedno z nich to Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 23 września 2003 r. określające w par. 1 punkt 1 szczegółowe warunki zarządzania ruchem na drogach publicznych oraz w strefach zamieszkania, a zwłaszcza działania w zakresie wprowadzania oznakowania pionowego, poziomego, sygnalizacji świetlnej i dźwiękowej oraz urządzeń bezpieczeństwa ruchu i wykonywania nadzoru nad tym zarządzaniem. Zgodnie z punktem 2 ustęp 1 par. 1 Rozporządzenia pojęcie organizacji ruchu definiowane jest poprzez czynniki mające bezpośredni wpływ na jego bezpieczeństwo. Do czynników tych zalicza się (DzU z 2003 r., nr 177, poz. 1729):

- geometrię drogi i zakres dostępu do drogi,
- sposób umieszczenia znaków pionowych, poziomych, sygnalizatorów i urządzeń bezpieczeństwa ruchu,
- zasady i sposób działania sygnalizacji, znaków świetlnych, znaków o zmiennej treści i innych zmiennych elementów.

W ustępie 2 punktu 2 zdefiniowane zostało pojęcie projektu organizacji ruchu, rozumianego jako dokumentacja sporządzona w celu zatwierdzenia organizacji ruchu przez właściwy organ zarządzający ruchem.

Zatem zarządzanie ruchem można zdefiniować jako zespół działań mających na celu możliwie najlepsze wykorzystanie infrastruktury transportowej (drogi, ulice, parkingi, urządzenia na nich zainstalowane itp.) dla zapewnienia bezpiecznego i efektywnego ruchu osób i towarów. Realizacja tego zadania polega na zaprojektowaniu, wdrożeniu i eksploatacji systemu organizacji ruchu oraz nadzorze nad ru-

chem. Wymaga to zaangażowania i współdziałania wielu instytucji, np. zarządów dróg, policji, straży pożarnej, pomocy drogowej, służb medycznych, środków masowego przekazu i innych. Zarządzanie ruchem polega między innymi na projektowaniu rozwiązań technicznych (oznakowanie, sygnalizacja itp.) oraz ich technicznej eksploatacji. Obejmuje również nadzór policji drogowej nad ruchem i jej udział w sterowaniu ruchem w najbardziej obciążonych miejscach oraz interweniowanie w przypadku kolizji i wypadków drogowych. Zarządzanie ruchem to także projektowanie czasowej zmiany organizacji i ograniczeń ruchu przy prowadzeniu robót drogowych i innych robót w pasie drogowym czy w razie klęsk żywiołowych.

Do podstawowych celów zarządzania ruchem zalicza się między innymi uporządkowanie i ułatwienie ruchu pojazdów i pieszych, poprawę bezpieczeństwa ruchu, obniżenie kosztów ruchu itp. Wymienione cele mogą być osiągnięte przez zastosowanie następujących środków: przepisów, znaków drogowych pionowych i poziomych, sygnalizacji świetlnej, nadzoru i kontroli ruchu. Ruch jest organizowany między innymi przez ustalenie pierwszeństwa przejazdu/przejścia za pomocą przepisu, zastosowanie znaków drogowych (np. znaku STOP) lub sygnalizacji świetlnej, wprowadzenie ruchu jednokierunkowego czy ograniczenie prędkości za pomocą przepisu lub przez zastosowanie znaków drogowych i innych środków (Gaca, Suchorzewski, Tracz, 2008: 276–277).

Jednym z elementów poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego jest zarządzanie prędkością. Celem zarządzania prędkością jest takie świadome jej kształtowanie, aby przy stosunkowo wysokim poziomie bezpieczeństwa ruchu drogowego uzyskać jednocześnie pożądany poziom obsługi użytkowników sieci drogowej i dostateczny poziom efektywności ekonomicznej transportu osób i towarów.

O prędkości, z jaką porusza się pojazd, decyduje kierowca. Jego decyzja uzależniona jest od takich czynników ruchu, jak (Szczuraszek, Stanek, 2005: 160):

- środowisko drogi: cechy geometryczne drogi, elementy organizacji ruchu (w tym limity prędkości), natężenie ruchu, struktura rodzajowa ruchu, cechy nawierzchni drogowej, warunki atmosferyczne itp.,
- pojazd: klasa samochodu, w tym właściwości dynamiczne samochodu i maksymalna prędkość, komfort jazdy, cechy czynnego i biernego bezpieczeństwa ruchu, wiek pojazdu, stan techniczny itp.,
- kierowca: sprawność fizyczna, wiek, cechy psychofizyczne, poziom sankcjonowania prawa, motywy uboczne działania itp.

Zarządzanie prędkością z punktu widzenia bezpieczeństwa ruchu drogowego musi obejmować trzy płaszczyzny: pierwsza to płaszczyzna odnosząca się do środowiska drogi, druga to rozwiązania techniczne konstrukcji pojazdu, natomiast trzecia to różne formy wpływania na świadomość i sposób zachowania się kierowców w ruchu.

W płaszczyźnie kierowcy podstawowe znaczenie ma zarządzanie wszelkimi formami oddziaływania, których celem jest wykształcenie w kierowcach pożądanych zachowań w ruchu drogowym. Szczególną uwagę należy zwrócić na wykształcenie zachowań dotyczących nieprzekraczania prędkości dopuszczalnej i prędkości

bezpiecznej w danych warunkach środowiska drogi stwarzających dla wszystkich uczestników ruchu drogowego możliwie wysoki poziom bezpieczeństwa. W wykształceniu pożądanych postaw istotną rolę odgrywają: edukacja, prawo, nadzór i karanie oraz pośrednio (poprzez wyrabianie nawyków), a także bezpośrednio (poprzez zmuszanie do pewnych zachowań) infrastruktura drogowa. Wszystkie projekty wpływające na wyrobienie nawyku przestrzegania prędkości dopuszczalnej i przede wszystkim prędkości bezpiecznej są bardzo ważne, lecz najważniejsze są wszelkie formy edukacji. Należą do nich takie projekty, jak projekt edukacji podstawowej (szkolenie kursowe) czy projekty różnych kampanii społecznych, np. „Piłeś? Nie jedź”, „Prędkość zabija”, „Zginęli na pasach, bo kierowca jechał za szybko”.

W płaszczyźnie pojazdu na prędkość można oddziaływać w dwojaki sposób. Pierwszy polega na minimalizowaniu negatywnych skutków prędkości poprzez wyposażenie pojazdu we wszelkie urządzenia poprawiające cechy bezpieczeństwa: czynnego (np. urządzenie przeciwblokujące – ABS, układ stabilizacji toru jazdy – ESP) i biernego (poduszki powietrzne, pasy bezpieczeństwa). Sposób drugi polega na stosowaniu homologowanych ograniczników prędkości, czyli urządzeń fizycznie ograniczających maksymalną prędkość pojazdu. Projekty te mogą dotyczyć stałych rozwiązań stosowanych w pojeździe (autobusy, samochody ciężarowe), jak i uruchamianych w określonych sytuacjach, np. w przypadku zbyt małej odległości za jadącym pojazdem.

W płaszczyźnie środowiska drogi na prędkość można oddziaływać głównie poprzez dobór cech infrastruktury drogowej, czyli drogi i jej wyposażenia. Do wyznaczania infrastruktury drogowej zgodnie z polskimi przepisami wykorzystuje się dwa pojęcia prędkości: prędkość projektową oraz prędkość miarodajną.

Prędkość projektowa służy do wyznaczania podstawowych parametrów drogi, ale nie jest związana bezpośrednio ani z prędkością rzeczywistą, ani z prędkością dopuszczalną na danej drodze. Ustalając prędkość projektową, należy uwzględnić funkcję ulicy, jej klasę, natężenie ruchu, strukturę użytkowników i środki finansowe, co umożliwi wykonanie szczegółowych rozwiązań technicznych. Ponadto dobór tej prędkości powinien być podporządkowany zachowaniu pożądanego poziomu bezpieczeństwa ruchu drogowego, gdyż przyjęcie określonych wartości prędkości projektowej wpływa na dobór cech drogi, co skutkuje określonymi prędkościami rzeczywistymi pojazdów.

Prędkość miarodajna ma szczególne znaczenie w procesie projektowania, ponieważ w wielu przypadkach istotnych z punktu widzenia bezpieczeństwa ruchu drogowego rozstrzyga o doborze parametrów drogi. Dotyczy to między innymi ustalania dopuszczalnych warunków widoczności i tych przypadków, w których o bezpieczeństwie ruchu drogowego decyduje droga hamowania i współczynnik przyczepności opony do nawierzchni.

Naturalny i jednocześnie najprostszy sposób uzyskania pożądaných rzeczywistych prędkości na drodze polega na takim doborze parametrów technicznych drogi (np. wymiarów, przekroju poprzecznego jej geometrii, cech nawierzchni), by kie-

rowca potrafił szacować prędkość bezpieczną i jej nie przekraczał. Zastosowanie typowych rozwiązań geometrycznych czy standardowych rozwiązań organizacji ruchu nie zawsze gwarantuje osiągnięcie pożądanej wartości prędkości pojazdów z powodu niechęci kierowców do jazdy z małą prędkością. W celu uzyskania pożądanej wartości prędkości stosuje się:

- środki prawne, np. administracyjne limity prędkości, znaki pionowe „Ograniczenie prędkości”, „Strefa zamieszkania”, „Strefa ograniczonej prędkości”,
- środki działające na psychikę kierowcy, np. stosowanie elementów optycznie zwężających przekrój poprzeczny ulicy, skrzyżowanie z wyspą centralną zwane rondem, wyświetlacze prędkości pojazdu czy niekonwencjonalne znaki drogowe,
- środki fizyczne zmuszające kierowcę do redukcji prędkości, np. nadanie ulicy w planie dużej krzywizny, zwężenie szerokości jezdni, zamontowanie progów zwalniających.

Każdy z przedstawionych środków ma inny charakter i stopień oddziaływania na kierowców. Przyjmując określone środki w danym rozwiązaniu, należy być świadomym, jakie spowolnienie ruchu uzyskamy (Szczuraszek, Stanek, 2005).

Prezentowane „kształtowanie prędkości”, z jaką będą poruszały się pojazdy, odbywa się zawsze poprzez opracowanie projektów i zarządzanie nimi niezależnie od tego, czy jest to płaszczyzna kierowcy, pojazdu czy też płaszczyzna drogi. Należy zauważyć również, że płaszczyzny te wzajemnie się uzupełniają, zapewniając w efekcie pożądany poziom bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Podsumowanie

W prezentowanym artykule przedstawiono istotę zarządzania oraz zarządzania projektem. Na tej podstawie zdefiniowano zarządzanie ruchem drogowym jako zespół działań mających na celu jak najlepsze wykorzystanie infrastruktury drogowej do bezpiecznego i efektywnego przemieszczania się osób i towarów. Wskazano następnie sposoby realizacji założonego celu. W dalszej części artykułu omówiono płaszczyzny zarządzania prędkością jako elementy zarządzania ruchem drogowym wpływające w istotny sposób na bezpieczeństwo ruchu drogowego.

Summary

Speed as the part of traffic management

The article presents the essence of management and project management. On this basis, traffic management defined as a set of measures aimed at making the best use of road infrastructure and the safe and efficient movement of people and goods and

identifies its goals and ways to achieve them. The remainder of this article discusses the management plane speed as traffic management elements affecting a significant effect on traffic safety.

Keywords: management, project management, traffic management, speed management plane

Bibliografia

- Biznes. Zarządzanie firmą. Cz. 1* (2007), praca zbiorowa, Warszawa.
- Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa.
- Gaca S., Suchorzewski W., Tracz M. (2008), *Inżynieria ruchu drogowego. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2013), *Podstawy Organizacji i Zarządzanie*, materiały kursu, wykład I: Zarządzanie organizacją – zakres i podstawowe pojęcia, <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index05.html>, dostęp: 06.10.2013.
- Szczuraszek T., Stanek M. (2005), *Zarządzanie prędkością*, [w:] Szczuraszek T. (red.), *Bezpieczeństwo ruchu drogowego*, Warszawa.
- Wicher J. (2002), *Bezpieczeństwo samochodów i ruchu drogowego*, Warszawa.

Wykaz aktów prawnych

- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 23 września 2003 r. w sprawie szczególnych warunków zarządzania ruchem na drogach oraz wykonywania nadzoru nad tym ruchem (DU z 2003 r., nr 177, poz. 1729).

Danuta Janczewska

**Gospodarka - Zmiany - Zarządzanie.
Sprawozdanie z III Międzynarodowej
Konferencji Naukowej, Sosnowiec 6.12.2013 r.,
Instytut Zarządzania i Ekonomii Wyższej
Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Instytut
Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej
w Warszawie**

*Kreatywność przedsiębiorców to jeden z kluczowych czynników,
który w połączeniu z odwagą daje przepis na sukces*
(prof. nadzw. dr hab. Jan Klimek,
referat z konferencji *Gospodarka – Zmiany – Zarządzanie*,
Sosnowiec, 6.12.2013)

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku staje wobec nieustannych wyzwań powstających jako efekty zmian we wszystkich dziedzinach gospodarczych. Poszukiwanie nowych metod oraz technik zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu zmian globalnych, krajowych i lokalnych było tematem III Międzynarodowej Konferencji Naukowej. W trakcie obrad prezentowane były badania naukowe oraz poglądy naukowców z wielu uczelni i instytutów krajowych i zagranicznych. Prezentacja badań umożliwiła poznanie obszaru zainteresowań badawczych wielu ośrodków naukowych oraz zakresu i metodyki badań prowadzonych w Polsce, na Ukrainie, Słowacji. Dodatkowym atutem spotkania było miejsce obrad – Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, w której organizatorzy potrafili stworzyć atmosferę wymiany myśli naukowej oraz dyskusji nad istotnymi problemami zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Organizatorami konferencji były dwa instytuty: Instytut Zarządzania

i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu oraz Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Honorowy patronat nad konferencją objął prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Uroczystego otwarcia dokonali: rektor WSH, prof. WSH dr Jerzy Kopel, prof. nadzw. dr hab. Jan Klimek, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa SGH oraz prof. WSH, dr Andrzej Kupich, dyrektor Instytutu Zarządzania i Ekonomii WSH.

Naświetlenie współczesnych problemów gospodarki oraz zarządzania gospodarką i przedsiębiorstwem zawierał referat dr Bohdana Wyżnikiewicza, wiceprezesa Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, byłego prezesa Głównego Urzędu Statystycznego. Obrady konferencji zostały podzielone na trzy sesje tematyczne, które odzwierciedlają główne nurty zainteresowań badawczych ośrodków naukowych uczestniczących w konferencji. W sesji I znalazły się referaty dotyczące aspektów zarządzania postrzeganych jako determinanty sukcesu przedsiębiorstwa.

Obrady konferencji: trzy sesje tematyczne

Obrady konferencji toczyły się w trzech sesjach tematycznych:

1. Sesja I: Nowe wyzwania innowacyjnej przedsiębiorczości.
2. Sesja II: Kapitał ludzki w rozwoju organizacji.
3. Sesja III: Teoria i praktyka nowoczesnego zarządzania.

Moderatorem w sesji I był profesor nadzw. dr hab. Jan Klimek. Podczas sesji I w referacie dr inż. Danuty Janczewskiej, reprezentującej Społeczną Akademię Nauk w Łodzi, przedstawione zostało znaczenie zarządzania jakością procesów logistycznych w przedsiębiorstwach MSP. Identyfikacja procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MSP prowadzi do wskazania istotnych różnic w tym obszarze w stosunku do przedsiębiorstw dużych. Badania własne autorki prowadzone w przedsiębiorstwach MSP w branży cukierniczej pozwoliły na określenie czynników stymulujących kształtowanie jakości procesów logistycznych oraz ich doskonalenie.

Kolejny referat w sesji I, wygłoszony przez profesora nadzw. dr hab. Jana Klimka z SGH, pod tytułem *Kreatywność jako czynnik sukcesu przedsiębiorczości* dotyczył cech przedsiębiorcy, wśród których kreatywność została wskazana jako główna siła napędowa rozwoju i wzrostu konkurencyjności. Cytując wypowiedź autora: „Czy można przytoczyć wykaz wyróżników osoby przedsiębiorczej, które czasem w pojedynkę, na ogół jednak zespolone z kilku elementów, tworzą fundament sukcesu, niekiedy o światowym znaczeniu? Kreatywność przedsiębiorców to jeden z kluczowych czynników, który w połączeniu z odwagą daje przepis na sukces” – trudno się nie zgodzić, iż pomysłowość przedsiębiorców nie ma granic.

Jednym z kierunków współczesnego zarządzania jest zarządzanie projektami – i ta problematyka stanowiła temat referatu dr Zbigniewa Wierzbickiego z Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie. Wykazano, iż realizacja projektów jest uwarunkowana dwoma zespołami czynników, które można nazwać determinantami

efektywności projektów. Pierwszy zespół czynników określany jest przez determinanty egzogeniczne, czyli makroekonomiczne (w tym sytuację budżetu państwa) i systemowo-regulacyjne, jak również kompetencyjne w skali makro. Drugi zespół czynników warunkowany jest przez determinanty endogeniczne, czyli sytuację mikroekonomiczną podmiotów i ich kompetencje w zakresie *project management*.

Referat dr Tatyany Nestorenko z Berdyansk State Pedagogical University na temat przemysłowych klastrów w gospodarce Ukrainy wzbudził duże zainteresowanie uczestników konferencji, zarówno ze względu na interesującą tematykę, jak i syntetyczne przedstawienie danych statystycznych dotyczących Ukrainy i Unii Europejskiej, przydatnych do zobrazowania uwarunkowań klastrów przemysłowych.

Moderatorem sesji II była prof. nadzw. dr hab. M. Chovancova z Uniwersytetu w Żylinie. W tej części swoje badania przedstawili goście zagraniczni: prof. zw. dr hab. Jan Porvaznik oraz prof. WSH dr Ivana Ludvigova z Uniwersytetu w Bratysławie wraz z dr Andrzejem Kupichem. Interesujący i ważny referat ukazał problematykę znaczenia i roli odpowiedzialności społecznej w koncepcji holistycznego ukazania kompetencji menedżerskich. Spojrzenie na tę tematykę poparte wynikami badań ze Słowacji pozwoliło na dokonanie porównania pomiędzy podobnymi analizami w Polsce.

Kolejny ośrodek zagraniczny – Uniwersytet w Żylinie na Słowacji – reprezentowali doc. inż. Miloslava Chovancova oraz Tomas Bata. Omówiono zagadnienie decyzji konsumenckich w Czechach oraz znaczenie marki w decyzjach zakupowych. Grupę badawczą stanowili zagraniczni studenci zaopatrujący się w Czechach, stąd też przedstawione wyniki umożliwiły przeprowadzenie oceny powodów określonych decyzji zakupowych.

Ośrodki szkoleniowe reprezentowali: mgr inż. Aleksandra Turant z referatem *Human Sigma – przesłania, uwarunkowania i korzyści aplikacji w organizacjach* (Uniwersytet we Wrocławiu) oraz mgr Damian Michalik z referatem *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*. Prelegenci przedstawili dwa referaty na temat praktycznej strony zarządzania organizacjami przy zastosowaniu nowoczesnych metod zarządzania.

Moderatorem w sesji III była prof. nadzw. dr hab. B. Dobiegała-Korona. W sesji tej można było wysłuchać wykładu dr Ewy Wierzbickiej z SGH na temat ubezpieczeń w sektorze MSP i podyskutować o tych zagadnieniach. Z badań autorki wynikało, iż obecny system ubezpieczeń nie jest atrakcyjny dla przedsiębiorców i powinien być modyfikowany zgodnie z możliwościami MSP. Dr Paweł Bartoszczuk z SGH przedstawił temat biogospodarki w Polsce. Mgr Robert Słoniec z ATH skoncentrował się na problematyce odpowiedzialności społecznej biznesu i dialogu społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Wnioski i wrażenia z konferencji

Szeroki obszar tematyczny konferencji pozwolił na przedstawienie poglądów wielu ośrodków naukowych, krajowych i zagranicznych, których referaty ukażą się w wydawnictwie pokonferencyjnym. Szczególnie interesujące były referaty zawierające wyniki badań oraz dające możliwość porównania zastosowania nowych metod zarządzania w przedsiębiorstwach w Polsce oraz w innych krajach – zarówno w Unii Europejskiej, jak i w tzw. krajach trzecich. Wymiana poglądów oraz przebieg dyskusji świadczyły wyraźnie o zainteresowaniu uczestników konferencji wspólną tematyką zarządzania.

Należy zwrócić uwagę na sprawną organizację konferencji, doskonałe warunki do prezentacji poglądów i wyników badań oraz prowadzenia dyskusji. Równie interesujący jest pomysł ograniczenia konferencji do jednego dnia, co pozwoliło na wybór prezentacji zgodnie z ustaloną tematyką – z pozostałymi wystąpieniami będzie można zapoznać się w publikacji WSH Humanitas, w której znajdują się także referaty pracowników AHE w Łodzi.

Numer ten poświęcony jest: zarządzaniu w gospodarce i w gospodarstwach domowych, zarządzaniu firmą, zarządzaniu w siłach zbrojnych, zarządzaniu zasobami ludzkimi, transportowi i bezpieczeństwu. Szerokie spektrum prezentowanych tematów artykułów pokazuje, jak obszerny jest zakres dziedziny zarządzanie oraz jak wiele problemów wymaga jeszcze badań i studiów.

Redakcja



WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI