

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIII, ZESZYT 15

<http://piz.sanedu.pl>

PROBLEMY ZARZĄDZANIA

Redakcja

Jan Antoszkiewicz

Maciej Dębski

Warszawa – Łódź 2012

Całkowity koszt wydania Zeszytu 15
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor tematyczny: Maciej Dębski

Komputerowy skład tekstu, redakcja i korekta techniczna: Barbara Lebioda

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):

e-mail: wydawnictwo@swspiz.pl

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.swspiz.pl/wydawnictwo

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Wojskowa Drukarnia w Łodzi Sp. z o.o., 90-520 Łódź,
ul. Gdańska 130, tel. 42 637 7775, e-mail: info@wdl.com.pl

Spis treści

Wstęp	5
-------------	---

FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ

Elżbieta Klamut, <i>Ryzyko w działalności biur rachunkowych</i>	11
Elżbieta Klamut, <i>Perspektywy i kierunki rozwoju rynku usług finansowo-księgowych</i>	35
Małgorzata Oziębło, <i>Istotne czynniki sukcesu w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw sektora niefinansowego</i>	61
Artur Fiks, Michał Krajewski, <i>Wykorzystanie analizy płynności finansowej w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa na przykładzie Triton Development S.A.</i>	79

LOGISTYKA

Zdzisław Kurasiński, <i>Wpływ rozwoju transportu na środowisko naturalne</i> .	97
Zdzisław Kurasiński, Sławomir Bartosiewicz, <i>Koncepcja zwiększenia efektywności wykorzystania świadczonych usług logistycznych przez centra logistyczne na potrzeby rynku</i>	117
Stanisław Smyk, <i>Rola outsourcingu w strategiach logistycznych przedsiębiorstw XXI wieku</i>	135
Krzysztof Szelaąg, <i>Logistyka miejska szansą rozwoju miast</i>	161
Jarosław Ziółkowski, Adam Kośko, <i>Usługi oferowane przez centrum logistyczne na wybranych przykładach</i>	177

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Maria Jabłońska-Wołoszyn, <i>Aspekty wdrożeniowe wykorzystania kompetencji w ZZL</i>	199
Magdalena Hryniewicka, Adrianna Trzaskowska-Dmoch, <i>Mobbing – patologia zarządzania zasobami ludzkimi w świetle wybranych zagadnień i przeprowadzonych badań</i>	213

Violetta Wróblewska, <i>Rola zasobów osobistych w radzeniu sobie ze stresem u studentów pracujących zawodowo</i>	233
--	-----

MARKETING

Maciej Dębski, <i>The country image and its impact on perception of its products. Euro 2012 and the image of Poland</i>	255
Aleksandra Jackiewicz, <i>Działalność siatkarskich klubów sportowych między misją społeczną a biznesem</i>	271

ZARZĄDZANIE OCHRONĄ ZDROWIA

Romuald Holly, Kinga Chudzik, Edyta Skibińska, <i>Produkt ubezpieczenia zdrowotnego jako instrument zarządzania efektywnością realizacji celów przedsiębiorstw rynku ochrony zdrowia</i>	289
Romuald Holly, Magdalena Matusiak, <i>Parametry dostępności świadczeń zdrowotnych jako kryteria efektywności zarządzania ochroną zdrowia (na przykładzie wybranych chorób nowotworowych)</i>	303
Dominika Cichońska, Aleksandra Michalak-Księżnik, <i>Źródła satysfakcji pacjentów niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej na przykładzie Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica w Łowiczu</i>	321
Dominika Cichońska, Maria Sobieszek, <i>Merchandising jako narzędzie marketingowego zarządzania apteką</i>	337

Wstęp

Od kilku lat wiodącym tematem szeregu publikacji ekonomicznych jest kryzys gospodarczy. Można zaobserwować szereg zmian zachodzących w dalszym lub bliższym otoczeniu przedsiębiorstw. Zmiany te w sposób bezpośredni wpływają na funkcjonowanie organizacji, dynamizują procesy zarządzania a jednocześnie sprawiają, że menedżerowie na drodze do sukcesu muszą sprostać barierom nie tylko nowym, ale także „starym”, których nasilenie wzrasta. W efekcie można mówić o powstawaniu nowych lub o konieczności nowego zdefiniowania istniejących problemów w zarządzaniu. Identyfikacji tychże problemów służyło seminarium naukowe, które zostało zorganizowane w maju 2012 r. przez Instytut Ekonomiczny Wydziału Społecznej Akademii Nauk w Warszawie.

Na seminarium zaprezentowano opracowania przygotowane przez pracowników i współpracowników Społecznej Akademii Nauk, a jego efektem jest niniejszy zeszyt poświęcony właśnie zagadnieniu *Problemów zarządzania*. Jako, że zarządzanie jest niezwykle szerokim obszarem badawczym przygotowane artykuły obejmują zróżnicowane zagadnienia, które podzielono na 5 bloków tematycznych:

- finanse i rachunkowość,
- logistyka,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- marketing,
- zarządzanie ochroną zdrowia.

W pierwszej części zeszytu obejmującej zagadnienia z zakresu finansów i rachunkowości znalazło się 5 artykułów. E. Klamut skoncentrowała się na tematyce perspektywy rozwoju rynku usług finansowo-księgowych oraz na obecnie niezwykle ważnym zagadnieniu ryzyka,

zaprezentowanego na przykładzie funkcjonowania biur rachunkowych. Kolejne opracowanie dotyczyło zagadnienia wykorzystania analizy płynności finansowej w zarządzaniu obszarem finansów przedsiębiorstwa. Istotnym atutem tego opracowania jest oparcie go na przykładzie realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa, co czyni prezentowane treści bardziej przystępnymi. S. Wojciechowska-Filipek w swoim tekście ukazuje na przykładzie rynku bankowego znaczenie informacji dla współczesnego przedsiębiorstwa. Ostatni artykuł w pierwszej grupie koncentruje się na zagadnieniu fuzji i przejęć przedsiębiorstw. M. Oziębło wskazuje w nim kluczowe czynniki decydujące o sukcesie tychże procesów.

W części dotyczącej logistyki, której znaczenie jest coraz silniej doceniane we współczesnych przedsiębiorstwach znalazło się również 5 artykułów. W pierwszym artykule z tej grupy Z. Kurasiński zwraca uwagę na znaczenie wprowadzania właściwych rozwiązań logistycznych dla środowiska naturalnego. W kolejnym artykule ten sam autor wspólnie z S. Bartosiewiczem koncentrują się na koncepcji funkcjonowania centrów logistycznych, pokazując możliwości zwiększenia efektywności procesów logistycznych w oparciu o wdrożenie „Zrównoważonej Karty Wyników”. S. Smyk w swoim tekście podnosi możliwości wykorzystania outsourcingu w działaniach logistycznych współczesnych przedsiębiorstw. Z kolei K. Szelaż poruszył tematykę logistyki miejskiej, ukazując ją jako narzędzie poprawy funkcjonowania miasta. Ostatni artykuł w tym bloku tematycznym ponownie nawiązuje do tematyki funkcjonowania centrów logistycznych. J. Ziółkowski i A. Kośko zobrazowali to zagadnienie wykorzystując liczne, celowo dobrane przykłady empiryczne.

Kolejnym istotnym obszarem jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). W tej części M. Wołoszyn zwraca uwagę na możliwości wykorzystania kompetencji w efektywnym ZZL z uwzględnieniem perspektywy biznesowej, operacyjnej i podmiotowej. W swojej pracy autorka wyodrębnia etapy rozwoju działu zasobów ludzkich odpowiedzialnego za realizację procesu ZZL w oparciu o kompetencje. Kolejny artykuł dotyczy niezwykle ważnej problematyki mobbingu, którego nasilenie można zaobserwować w okresie niepewności gospodarczej. A. Trzaskowska-

Dmoch i M. Hryniewicka wskazują i charakteryzują patologie tego zjawiska. Z kolei V. Wróblewska w swoim tekście pokazuje związek między takimi zasobami osobistymi jak uogólniona własna skuteczność, nadzieja na sukces i dyspozycyjny optymizm a stylami radzenia sobie ze stresem.

Kolejnym obszarem zarządzania, który został poruszony w prezentowanym zeszycie jest obszar marketingu. A. Jackiewicz w swoim opracowaniu skoncentrowała się na funkcjonowaniu podmiotów działających na swoistym rynku jakim jest rynek klubów siatkarskich. Autorka starała się wskazać podobieństwa i różnice występujące w relacjach klub sportowy-przedsiębiorstwo. Z kolei w ostatnim artykule M. Dębski skoncentrował się na zagadnieniu wizerunku państwa i jego znaczeniu dla produktów, pochodzących z danego kraju. W sposób szczególny w artykule tym została podjęta wstępna próba oceny wpływu Euro 2012 na postrzeganie naszego kraju.

Ostatni obszar zarządzania – zaprezentowany w czterech artykułach tego zeszytu to obszar zarządzania ochroną zdrowia. Są to artykuły autorstwa: Romualda Holly, Kingi Chudzik, Edyty Skibińskiej; Romualda Holly, Magdaleny Matusiak oraz Dominiki Cichońskiej, Aleksandry Michalak-Księżnik i Dominiki Cichońskiej z Marią Sobieszek.

Zaprezentowane w tym zeszycie artykuły obejmują szerokie spektrum zagadnień stanowiących problemy, którym musi spotkać współczesny menadżer. Zachęcając do ich lektury mamy nadzieję, że treści te będą przydatne zarówno dla teoretyków jak i praktyków. Umiejętne połączenie tych dwóch sfer daje bowiem znaczące możliwości rozwoju przedsiębiorczości i efektywności zarządzania.

Z uwagi na ważność tematyki przewidujemy prowadzenie dalszych, pogłębionych badań w tym zakresie oraz przygotowanie odpowiednich publikacji. Zapraszamy do współpracy.

Jan D. Antoszkiewicz

Maciej Dębski

FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ

Elżbieta Klamut

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. Warszawa

Ryzyko w działalności biur rachunkowych

Risk in activity of accounting offices

Abstract: Risk cannot be excluded in business, so how can we avoid it? Can we reduce it? These are the questions we encounter in the operations of a large group of service providers in the field of accounting, tax consulting, auditing and other related businesses. Most financial accounting outsourcers are small businesses. Is there any such thing as risk management in these small sole proprietorships or small firms? What are the risks threatening these businesses and can we protect them from the negative consequences of unforeseen events? This paper attempts to solve the foregoing problems.

1. Wstęp

Ryzyko jest nieodłącznym elementem naszego życia. Nie jest więc i wolna od niego działalność gospodarcza. Z uwagi na fakt, że żaden przypadek outsourcingu¹ nie jest wolny od ryzyka, więc outsourcing finansowo-księgowy także niesie ze sobą ryzyko. Oddanie części lub całość niektórych funkcji lub struktur organizacyjnych stwarza dla zleceńdawcy ryzyko związane z utratą częściowej kontroli nad tym wycinkiem działalności, nad jego wykonaniem, ale jednocześnie przenosi część

¹ Outsourcing – wydzielenie części funkcji lub zadań do realizacji przez podmiot zewnętrzny. Jest to działanie ciągłe, jednorazowe działania nie można nazwać outsourcingiem.

ryzyka działalności gospodarczej na inny podmiot. W przypadku oddania rachunkowości firmy do realizacji wyspecjalizowanej jednostce, jakim jest biuro rachunkowe, przedsiębiorstwo przekazuje ryzyko błędów i nieprawidłowości w prowadzeniu rachunkowości na podmiot zewnętrzny, jednocześnie jednak traci kontrolę nad jej prowadzeniem. Outsourcing dla jednych (zleceniodawcy) jest przeniesieniem części ryzyka działalności na inne podmioty, dla innych (zleceniobiorcy) jest przejęciem części ryzyka z innych podmiotów na siebie.

Skoro mówimy o wszechobecnym ryzyku, należałoby określić, co to jest to ryzyko. Jedną z najprostszych definicji określa je jako prawdopodobieństwo, a właściwie kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków. Wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia niosą ze sobą możliwości wystąpienia zdarzenia, które pociąga za sobą skutki. Skutki te występują w postaci dodatkowych korzyści, bądź też jako zagrożenia dla powodzenia powziętego przedsięwzięcia. O ile pozytywne rezultaty podjętego ryzyka przyjmowane są z aprobatą, to odwrotne, czyli negatywne skutki (niepowodzenia) trudne są do zaakceptowania. Generalnie w dziedzinie bezpieczeństwa, przyjmuje się, że zdarzenia mogą mieć wyłącznie niekorzystne następstwa, tak więc zarządzanie ryzykiem powinno koncentrować się na zapobieganiu szkodom i ich ograniczaniu.

Dość często ryzyko jest utożsamiane z niepewnością lub nierozrwalnie z nią związane. Nie chcąc wdawać się w nadmierne szczegóły, należałoby przyjąć, że niepewność występująca nie tylko w życiu każdego człowieka, ale także w jego działalności gospodarczej. Jej cechą charakterystyczną jest to, iż nie można jej zmierzyć, jest po prostu niemierzalna. Ryzyko jest w pewnym stopniu skutkiem niepewności, z tą różnicą, że może ono być objęte procesowi pomiaru, czyli możemy określić poziom ryzyka z określoną dokładnością, zależną przede wszystkim od tego jakie metody pomiaru zostaną wykorzystane.

W literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje się, że niepewność mierzalna jest tożsama ryzyku, zaś ta, która nie podlega pomiarowi to jest po prostu niepewność. Jako uzasadnienie można przytoczyć następującą cytację (Rokita 1995, s. 30): „Wszyscy zgadzają się, że ryzyko jest pochodną niepewności i ma charakter wymierny. Oznacza to, że istnieją podstawy nie tylko do identyfikacji ryzyka, lecz także do jego weryfikacji

empirycznej przy zastosowaniu odpowiednich metod pomiaru. Według przedstawionych opinii niepewność ma wymiar informacyjny, a jej przyczyną jest bariera dostępu do informacji lub wiarygodności uzyskanych informacji (niekiedy nawet brak możliwości doboru odpowiednich technik szacowania ryzyka przy założeniu ograniczonych danych): nie można ustalić prawdopodobieństwa wystąpienia określonych działań (zdarzeń, zjawisk) i oczekiwanych rezultatów; ryzyko jest abstraktem posiadającym możliwość dokonania pomiaru, ponieważ można dokonać jego pomiaru; dotyczy to sytuacji, gdy istnieją dostępne informacje umożliwiające ocenę strat i zysków związanych z danym działaniem, czyli oczekiwanych skutków przyszłych decyzji". Ten sam autor mając na uwadze działalność przedsiębiorstwa tak określa niepewność (Rokita 1995, s. 20–21): „Niepewność jest kategorią poznawczą w tym znaczeniu, że jest konstruktem ludzkiego umysłu, wartością przypisywaną otaczającej go rzeczywistości. Wielowymiarowość tej kategorii wynika z faktu, że dotyczy nie tylko problemu jego przedmiotowego i podmiotowego ujęcia oraz struktury, ale także luki informacyjnej, nieoznaczoności sytuacji, nieokreśloności problemów, ograniczoności zasobów, nieprzewidywalność i niesterowalność zachowań ludzkich, czyli innymi słowy entropijności systemu.(...) Wielowarstwowa struktura kategorii niepewności, wskazuje na trudności jednoznacznego i adekwatnego odwzorowania czynników niepewności w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Niepewność ta jest generowana przez czynniki tkwiące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przez czynniki zewnętrzne”.

Biuro rachunkowe nie tylko przejmuje część ryzyka od innych podmiotów, ale jako przedsiębiorstwo również podlega zjawisku ryzyka, zwłaszcza, że bardzo często prowadzi działalność nie tylko w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, ale także i działalność w zakresie doradztwa podatkowego oraz audytu zewnętrznego i wewnętrznego. Działalność biur rachunkowych jest często poszerzana o usługi prowadzenia spraw pracowniczych i płacowych, doradztwa inwestycyjnego oraz obsługi informatycznej. Tak szeroki zakres różnorodnych usług jest niewątpliwie nośnikiem wielu czynników rodzących ryzyko. Jakie więc ryzyka są obecne w działalności biur rachunkowych ?

Jest ich wiele, ale w zależności od wielkości biura, zakresu i rodzaju usług świadczonych przez biuro, ich rodzaj i liczba jest różna.

Podjęmy próbę określenia tych rodzajów ryzyka, na które najczęściej narażona jest działalność biur rachunkowych.

2. Rodzaje ryzyk związanych z działalnością biur rachunkowych

W literaturze tematu można znaleźć znaczną liczbę różnych klasyfikacji ryzyka. W publikacji „Zarządzanie ryzykiem operacyjnym” I. Staniec (Staniec, Zawila-Niedźwiecki, 2008 s. 68) tak pisze o stosowanych klasyfikacjach: „Podziału rodzajów ryzyka dokonuje się na podstawie różnych kryteriów. Najprostszym z nich jest przyczyna wahań wyniku finansowego firmy. W terminologii finansowej owa przyczyna wahań przyjmuje nazwę czynnika ryzyka (*risk factor*). Takim czynnikiem może być dowolna cena rynkowa, jak również kurs akcji lub waluty, cena surowca czy też stopa procentowa, której zmiany powodują odchylenia od oczekiwanej wielkości wyniku finansowego. Jeśli jakiś element bilansu lub rachunku wyników przedsiębiorstwa wykazuje wrażliwość na zmiany czynnika ryzyka, wówczas określamy ową wrażliwość mianem ekspozycji na określone ryzyko”. Kryteriów podziału ryzyka może być wiele². W zależności od potrzeb zarządzania, od rodzaju działalności, zarządzający mogą stosować odpowiednie dla danej jednostki rodzaje ryzyk.

Obecnie nie znajdziemy w literaturze³ dotyczącej zagadnień funkcjonowania biur rachunkowych informacji, które rodzaje ryzyka są obecne w działalności jednostek świadczących usługi księgowe, usługi doradz-

² Z badań wynika, że wg dyrektorów największe zagrożenia to: nieterminowość płatności ze strony kluczowych klientów, wzrost konkurencji, niemożność wywiązywania się dłużników z ich zobowiązań, zakłócenia w łańcuchu dostaw, zmiany kursów walut i stóp procentowych, skutki zdarzeń losowych.

³ Najnowsza w zakresie ryzyka związanego z rachunkowością publikacja prof. Anny Karmańskiej „Ryzyko w rachunkowości” wskazuje na ryzyka związane z rachunkowością przedsiębiorstwa a nie ryzyka działalności obejmującej usługi związane z prowadzeniem ksiąg rachunkowych, nie oznacza to jednak, że część z tych ryzyk nie dotyczy także i biur rachunkowych jako przedsiębiorców.

twa podatkowego bądź audytu wewnętrznego i zewnętrznego. Intensywny rozwój działalności biur rachunkowych, to okres ostatnich kilku lat, stąd być może brak opracowań w zakresie ryzyk mogących wystąpić w tym rodzaju działalności. Stosując jednak analogię do działalności podobnych jednostek usługowych można określić część z nich.

Działalności biur rachunkowych jako przedsiębiorcy, może towarzyszyć ryzyko rynkowe, ryzyko operacyjne⁴, ryzyko utraty reputacji, ryzyko prawne, ryzyko kredytowe, ryzyko podatkowe, ryzyko niewypłacalności klienta, ryzyko kosztów pozyskania pracowników i ich szkolenia, ryzyko pociągnięcia do odpowiedzialności karnej skarbowej lub odpowiedzialności podmiotu zbiorowego, ryzyko płynności itp. Część z tych ryzyk może nie wystąpić w działalności mniejszych biur rachunkowych, gdyż zakres ich usług jest ograniczony ze względu na rozmiar działalności a więc istnieje niskie prawdopodobieństwo wystąpienia dużej liczby zdarzeń powodujących negatywne skutki działań. Poniżej omówione zostały niektóre z ryzyk mogące wystąpić w biurach rachunkowych niezależnie od rozmiarów ich działalności.

Ryzyko operacyjne – jest to ryzyko poniesienia strat w wyniku działania niesprawnych systemów, błędu człowieka, niewystarczającej kontroli lub niewłaściwego zarządzania. Czynniki powodującymi zagrożenia mogą być takie czynniki, jak: człowiek, wewnętrzne procesy czy też systemy. Zła organizacja pracy biura rachunkowego, brak właściwego określenia i przydziału zadań poszczególnym pracownikom, brak nadzoru i kontroli zadań wykonywanych przez pracowników, nieodpowiednie do przydzielonych zadań kwalifikacje pracowników, nieodpowiednie systemy informatyczne, niedostosowane do wymogów przepisów prawnych, wymagań klientów to tylko część czynników mogących spowodować ryzyko operacyjne.

W biurach rachunkowych duże ryzyko wiąże się z rotacją pracowników operacyjnych posiadających wysoki potencjał i umiejętności zawodowe. Ciągłe rotacje pracowników, zwłaszcza tych lepiej wykwalifiko-

⁴ Umowa Bazylejska (dotyczy działalności bankowej) dla ryzyka operacyjnego proponuje podział tego ryzyka na: ryzyko procesów, ryzyko ludzi, ryzyko technologii oraz ryzyko zdarzeń zewnętrznych. Wskazuje także na inny podział: ryzyko strategiczne, ryzyko prawne i ryzyko reputacji.

wanych mogą znacząco zakłócić funkcjonowanie biura i spowodować nierzetelne wykonanie usługi. Wszelkie błędy popełnione w księgach rachunkowych i rozliczeniach podatkowych klientów obciążają w końcowym rezultacie biuro rachunkowe⁵. Brak kontroli nad pracownikami słabiej wyszkolonymi również może skutkować podobnymi rezultatami. Zbyt duża ilość klientów (firm do obsługi) a zbyt mała ilość osób dobrze wyszkolonych obsługujących firmy to następny czynnik ryzyka operacyjnego. Niesprawność systemów informatycznych, ciągłe awarie tych systemów mogą doprowadzić do nierzetelności i nieterminowości wykonania usługi, a w rezultacie do naliczania kar umownych przez klientów lub „refakturowania” kar urzędów skarbowych obciążających klienta na biura rachunkowe.

Ten rodzaj ryzyka dotyczy wszystkich biur rachunkowych, nawet tych jednoosobowych, gdyż nawet właściciel biura nie jest w stanie uniknąć błędów, a ponadto nie ma kontroli własnej pracy. Z obserwacji⁶ wynika, że często te małe biura mają sporą liczbę klientów o uproszczonej formie ewidencji do celów podatkowych, tzw. podatkową księgę przychodów i rozchodów⁷, a niewielką liczbę firm mający obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych, ale nawarstwienie prac związanych z rozliczeniami tych wszystkich firm w jednym okresie powoduje możliwość popełnienia błędów.

Złe wykonanie usług prowadzi do utraty nie tylko źródła dochodu, jakim jest umowa z klientem, ale i utraty dobrej opinii w środowisku, co

⁵ Za błędy w księgach rachunkowych i rozliczeniach podatkowych odpowiada podatnik, może jednak dochodzić odszkodowania od biura rachunkowego, które ma obowiązek ubezpieczyć się od odpowiedzialności cywilnej (polisa OC) na wypadek błędów popełnianych podczas świadczenia usług.

⁶ Często jednoosobowe biura rachunkowe obsługują nawet ponad 100 małych jednostek gospodarczych (mikroprzedsiębiorstw), w większości o uproszczonej formie ewidencji. – na podstawie badań własnych przeprowadzonych na przełomie lutego i marca 2009 r.

⁷ Na prowadzenie usług w zakresie uproszczonych formy ewidencji podatkowej biuro nie musi posiadać certyfikatu księgowego (wydawany od 2002 r.) lub świadectwa kwalifikacyjnego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych (wydawane od 1996 do 2002 r.)

z kolei skutkuje „odpływem” obecnych i brakiem „napływu” nowych klientów.

Ryzyko utraty reputacji – wiąże się ono ze stratami wywołanymi utratą przez biuro rachunkowe dobrego imienia, bez względu na czynniki, które je spowodowały. Traktowane jest ono często jako część składowa ryzyka operacyjnego. W przypadku biur rachunkowych osiągnięcie wysokiej oceny na rynku usług księgowych oznacza wysoką pozycję na lokalnym rynku usług finansowo-księgowych, zwiększony napływ klientów, a co się z tym bezpośrednio wiąże, wyższe przychody i zyski z działalności. To także możliwości zwiększenia nakładów inwestycyjnych zarówno w kapitał ludzki, jak i rzeczowy, co przekłada się na zwiększenie zakresu i jakości świadczonych usług. Utrata dobrego imienia oznacza utratę pozycji na rynku, „odpływ” klientów, zmniejszone przychody i zyski, zmniejszenie zakresu świadczonych usług, utratę wysoko wykwalifikowanej kadry. Bardzo zła opinia o biurze rachunkowym może również doprowadzić biuro do konieczności jego zamknięcia lub nawet do bankructwa.

Błędy ludzkie, brak kontroli nad wykonywaniem usług, celowe działania pracowników, awarie systemów komputerowych, nieterminowość i nierzetelność dokonywanych rozliczeń podatkowych, brak profesjonalizmu pracowników rzutuje na opinię klientów biur rachunkowych o tej właśnie jednostce. Odbudować utraconą dobrą opinię w środowisku jest niezwykle trudno i wymaga to określonego czasu. Raz utraconych klientów biuro już nie „odzyska”, a dodatkowo nie pozyska nowych związanych ze środowiskiem (prywatnym i gospodarczym) utraconych klientów. Rzadko, ale jednak występuje ryzyko utraty reputacji w wyniku świadomego działania nieuczciwej konkurencji innych biur rachunkowych działających na danym rynku lokalnym. Plotki, pomówienia są często narzędziem walki konkurencyjnej na lokalnym rynku usług finansowo-księgowych.

Ryzyko prawne – związane jest z możliwością poniesienia strat w wyniku prowadzenia działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i/lub regulacji, a także niemożności wyegzekwowania warunków umów. W ramach tego ryzyka ważne dla biur rachunkowych są podgrupy tego ryzyka takie, jak: ryzyko legislacyjne,

ryzyko błędnej wykładni, ryzyko sporów sądowych, ryzyko zgodności czy też ryzyko poniesienia straty.

Złe warunki umów z klientami i kontrahentami (dostawcami usług związanych z obsługą informatyczną itp.) mogą doprowadzić do nieopłacalności działalności, a tym samym i bankructwa jednostki. Mogą stać się również czynnikiem ryzyka związanego z koniecznością rozstrzygnięcia spornych kwestii lub dochodzenia swoich praw przez strony umów przed sądem. W czasach ciągłych zmian w różnego rodzaju przepisach prawnych, zwłaszcza dotyczących nie tylko podatków, ale i rachunkowości, poruszanie się w tym „gąszczu” zmian prowadzić może do częstych błędów nie tylko w ich stosowaniu, ale co ważniejsze w ich interpretacji. Często niezbyt jasno sprecyzowane przepisy dotyczące czy to rachunkowości, czy to podatków są nie tylko odmiennie interpretowane przez urzędników administracji państwowej, ale i przez ekspertów w tych dziedzinach. Ponadto stwarzają one możliwości nadinterpretacji i wykorzystywania przez organy skarbowe do określania uszczupień w rozliczeniach podatkowych. Mimo, iż w ostatnich latach środowiska związane z rachunkowością starają się wywierać nacisk na uporządkowanie i dokładne precyzowanie pojęć czy to w ustawie o rachunkowości, czy to w ustawach podatkowych, to jeszcze spora liczba przepisów wymaga nie tylko doprecyzowania, ale i dostosowania do przepisów i wymagań UE.

Ryzyko podatkowe – jest ściśle związane z możliwością wystąpienia strat w wyniku nieprawidłowego (celowego lub niecelowego działania) rozliczenia działalności gospodarczej w organach administracji państwowej. Nieodpowiednie przygotowanie programów księgowych i niespójność ustawy o rachunkowości z ustawami podatkowymi nie pozwalają na wygenerowanie z systemów finansowo-księgowych prawidłowych deklaracji rozliczeń podatkowych. To stwarza możliwości popełnienia błędów przez czynnik ludzki. Najczęściej nieodpowiednie przygotowanie pracowników odpowiedzialnych za podatkowe rozliczenia stwarza możliwości wystąpienia tego ryzyka. Dodatkowo rosnąca komplikacja przepisów podatkowych i ich częsta zmiana powodują, że ryzyko podatkowe jest coraz częściej spotykanym ryzykiem w działalności gospodarczej.

Ryzyko podatkowe z uwagi na niewielki zakres działalności (ograniczona do świadczenia jednorodnych usług), nie stwarza dużych zagrożeń dla biura rachunkowego jako przedsiębiorcy. Skutki zdarzeń związanych z ryzykiem podatkowym klientów mogą zostać przeniesione na biuro w przypadku błędów popełnionych przez pracowników biura rachunkowego w prowadzeniu ksiąg rachunkowych, jak i rozliczeniach podatkowych.

Ryzyko kredytowe – jest to ryzyko związane z brakiem możliwości spłaty zaciągniętych kredytów lub pożyczek. Wśród czynników powodujących to ryzyko są zarówno zdarzenia niezależne od przedsiębiorcy, jak i te leżące po stronie jego działań. Czynnikami niezależnymi od przedsiębiorcy są zdarzenia losowe, klęski żywiołowe itp. Przedsiębiorca nie ma wpływu na tego typu zdarzenia. Część przedsiębiorców może znaleźć się w trudnej sytuacji z powodu złej oceny własnego ryzyka towarzyszącego podjętemu przedsięwzięciu, utraty klientów wskutek nie należytego wykonywania usług, z uzyskaniem od klientów zapłaty za swoje usługi lub nieuczciwością klientów. Podjęcie zbyt pochopnie decyzji o inwestycjach, zwłaszcza tych bardziej kapitałochłonnych może w przypadku biur rachunkowych doprowadzić do bankructwa. Powodem braku napływu środków na spłatę zaciągniętego kredytu lub pożyczki może być odpływ klientów związanych ze złym wykonywaniem usługi, jako konsekwencja postępującego a trudnego do przewidzenia kryzysu gospodarczego, czyli kłopoty z napływem od klientów zapłat za świadczone usługi, zła ocena efektywności powziętego przedsięwzięcia (zbyt duże koszty, brak chętnych na ofertę nowego rodzaju usług itp.). Ryzyko to w przypadku biur rachunkowych dotyczy z reguły większych jednostek zatrudniających od kilku do kilkudziesięciu osób, które decydują się na rozszerzenie swojej działalności korzystając z zewnętrznych źródeł finansowania.

Ryzyko niewypłacalności klienta – jest to ryzyko poniesienia strat z tytułu braku zapłaty od klienta za świadczone usługi. Ryzyko to nie powinno być groźne dla biur rachunkowych, gdyż mają one bieżący obraz sytuacji finansowej klienta i mogą w odpowiedniej chwili zareagować. W przypadku tego rodzaju ryzyka ważne jest monitorowanie bieżącego wpływu należności od klientów i monitorowanie w przypadku ich

braku oraz reagowanie na pierwsze symptomy pogarszającej się sytuacji finansowej klienta.

Ryzyko utraty uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych – jest to ryzyko poniesienia strat, dodatkowych kosztów lub konieczności zamknięcia biura rachunkowego w wyniku utraty przez właściciela lub/i pracownika uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych w wyniku wyroków sądowych. Skazanie z ustawy karno-skarbowej lub kodeksu karnego powoduje utratę możliwości prowadzenia działalności w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Ten rodzaj ryzyka dotyczy najmniejszych, jedno-, dwuosobowych biur rachunkowych, dla których utrata uprawnień jest „być albo nie być”, gdyż często konieczność zatrudnienia osoby z uprawnieniami wiąże się z dużymi kosztami, na które małe biura nie mogą sobie pozwolić bez zaciągnięcia pożyczek lub kredytów. W przypadkach nierzetelnego wykonywania usług prowadzenia ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych coraz częściej urzędy skarbowe obciążają osoby prowadzące biura rachunkowe, posiadające certyfikat uprawniający do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych (biuro występuje tu praktycznie w roli głównego księgowego jednostki). Jeśli jedyna osoba posiadająca uprawnienia zostanie skazana prawomocnym wyrokiem traci automatycznie możliwość działalności gospodarczej w tym zakresie⁸.

⁸ Nie istnieją żadne rejestry osób, które utraciły uprawnienia ani w Ministerstwie Finansów, ani w sądach. Próby zbadania możliwości uzyskania takich danych dały mierne wyniki. Przykład: Pismo Gb-517/SIP/09 z dnia 27 stycznia 2009 r. informuje, że System Statystyki Policynjnej „TEMIDA” pozwala wskazać jedynie zawód podejrzanego o popełnienie przestępstwa, np. pracownik księgowości, główny księgowy, nie wyróżniając pracowników biur rachunkowych i nie precyzując na czyją szkodę popełnione zostało przestępstwo. Tak więc stwierdzenie ilości przestępstw popełnionych przez biura rachunkowe bądź ich pracowników na szkodę przedsiębiorstw oraz ilości przedmiotowych przestępstw o zamierzonym i celowym działaniu biur rachunkowych nie jest możliwe.

Pismo BM-VI-066-26/09 z dnia 19 stycznia 2009 r. Ministerstwa Sprawiedliwości informuje, że nie gromadzi ono informacji dotyczących poszczególnych postępowań sądowych, czy prokuratorskich. Dane statystyczne MS nie pozwalają na uzyskanie żądanych informacji.

Oprócz tych najważniejszych ryzyk można znaleźć wiele innych stosując różne kryteria ich kwalifikacji. W zależności od ilości i rodzaju świadczonych usług, od specjalizacji i wielkości biura rachunkowego, rodzaje ryzyk dotyczących poszczególnych biur mogą być różne.

W publikacji „Ryzyko w rachunkowości” prof. A. Karmańska (2008 s. 230–275) traktuje ryzyko z perspektywy rachunkowości jako funkcji gospodarczej. Wskazuje sporą liczbę czynników ryzyka związanych z rachunkowością prowadzonej działalności gospodarczej przez przedsiębiorcę. Z tej gamy ryzyk należałoby wybrać te, które bezpośrednio dotyczą działalności biur rachunkowych, czyli:

- **ryzyko związane z organizacją pracy w biurze rachunkowym** – zła organizacja pracy pracowników biura rachunkowego, czyli brak szczegółowości lub sprecyzowania zadań poszczególnych pracowników, brak odpowiednich kwalifikacji pracowników do wykonywania zleconych im zadań, brak kontroli efektów wykonywanych zadań, brak procedur działania to wszystko jest nośnikiem ryzyka związanego z organizacją pracy. Jest to jeden z ważniejszych problemów funkcjonowania biur rachunkowych, od odpowiedniej organizacji bowiem zależy rzetelność, terminowość, fachowość wykonanych usług, czyli ograniczenie możliwości wystąpienia zdarzeń niepożądanych w postaci błędów w księgach rachunkowych i rozliczeniach podatkowych, złym doradztwie finansowym i podatkowym itp.;
- **ryzyko związane z zastosowaną techniką prowadzenia ksiąg rachunkowych** – sprawność, gwarancja bezpieczeństwa, adaptacyjność przyjętej techniki daje gwarancję wypełnienia przez rachunkowość jej funkcji takich, jak chociażby funkcja informacyjna. Daje możliwości szerokiego wykorzystania tworzonych zbiorów danych zarówno w wewnętrznym, jak i zewnętrznym raportowaniu dokonań i potencjału gospodarczego. Czynniki ryzyka tkwią w formie prowadzenia ksiąg rachunkowych, miejscu ich prowadzenia (w siedzibie klienta lub w siedzibie biura rachunkowego), dokładnej znajomości systemu, w którym są one prowadzone oraz w samej technice prowadzenia ksiąg. Od tego czy dany system jest dokładnie opisany, tj. czy opis zawiera wszelkie możliwości jego działania, zabezpieczeń itp., zależy

sprawność wykonywania prac, możliwości wykrycia błędów i ich korekty, ochrona informacji o danych danej jednostki;

- **ryzyko związane z wyborem programu finansowo-księgowego** – niedostosowanie programu finansowo-księgowego do rodzaju działalności prowadzonej przez obsługiwana jednostkę, wysoka awaryjność programu i jego mała szybkość w przetwarzaniu danych oraz tworzeniu raportów, nieprawidłowe zabezpieczenie przed dostępem do danych przez osoby nie powołane do tego i przed aktami sabotażu, niezgodność programu z przepisami zawartymi w ustawie o rachunkowości, nieodpowiednie i niezgodne z przepisami archiwizowanie danych to czynniki, które mogą być nośnikiem zdarzeń o negatywnych skutkach dla świadczenia usług finansowo-księgowych;
- **ryzyko związane z kontrolą dokumentów** – niedostateczna kontrola dokumentów, przepuszczanie wadliwych dokumentów do księgowania, brak odnotowania sprawdzenia otrzymanej od klienta dokumentacji, nieprawidłowe poprawianie stwierdzonych błędów w dokumentach, brak ścisłego określenia czynności i obowiązków pracowników związanych z kontrolą dokumentów, zła struktura organizacji systemu kontroli dokumentacji, brak procedur postępowania w przypadku wadliwych dokumentów to tylko część czynników mogących spowodować szereg zdarzeń o negatywnych skutkach zarówno dla klientów, jak też dla biura rachunkowego. Dodatkowymi czynnikami ryzyka mogą być zdarzenia takie, jak pomijanie w trakcie kontroli części dokumentów lub ich elementów, odkładanie kontroli na okresy późniejsze, brak określenia ścieżek obiegu dokumentacji itp.
- **ryzyko związane z organizacją systemu rachunkowości** – biura rachunkowych dotyczyć mogą czynniki ryzyka związane z:
 - a) możliwością udostępnienia danych osobom nieuprawnionym (niewłaściwie zabezpieczony dostęp do dokumentacji, niewłaściwe miejsce jej przechowywania, brak określenia i segregacji dokumentów jawnych i niejawnych);
 - b) możliwością zniszczenia (nieodpowiednie zabezpieczenie dokumentacji, jak i nośników danych oraz sprzętu przed możliwością zniszczenia przez czynniki losowe lub celowe działanie człowieka

- ka, nieprzestrzeganie terminów przechowywania danych i warunków ich udostępniania);
- c) możliwością modyfikacji (brak odpowiednich zabezpieczeń przed celowym poprawianiem danych po dokonanych rozliczeniach podatkowych, zamknięciach roku obrachunkowego itp.);
 - d) możliwością nieterminowego dostarczania informacji (brak zabezpieczenia sprzętu przed umyślnym i nieumyślnym uszkodzeniem, zabezpieczenia pełnej obsady stanowisk pracowniczych);
 - e) jakością dostarczanych informacji (rzetelność, porównywalność) (nieprawidłowe ujęcie dokumentów w odpowiednich dla nich okresach w księgach rachunkowych, brak kontroli wszystkich dokumentów pod względem merytorycznych (klient) jak i formalno-rachunkowym, brak kwalifikacji pracowników do powierzonych im zadań).

Lista ta nie wyczerpuje wszystkich możliwych ryzyk związanych z rachunkowością. Biura rachunkowe, które prowadzą szeroki zakres usług mają większą podatność na ryzyka. Mogą to być zdarzenia związane ze złym doradztwem podatkowym w przypadku świadczenia usług doradztwa, w przypadku usług związanych z zasobami ludzkimi ze złą jakością naliczania płac i rozliczeń z urzędami administracji państwowej z tytułu narzutów na wynagrodzenia, naborem pracowników o nieodpowiednich kwalifikacjach, w przypadku usług audytu wewnętrznego, jak i zewnętrznego, ze złą jakością wykonanych analiz, kontroli sprawozdań itp., w przypadku doradztwa inwestycyjnego ze złą analizą warunków otoczenia itp.

3. Zarządzanie ryzykiem w działalności biur rachunkowych

Czy można mówić o zarządzaniu ryzykiem w działalności biur rachunkowych? Oczywiście, że tak. Nie jest ono jednak takie same w każdym biurze rachunkowym i różni się znacząco od zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach czy to produkcyjnych, czy też handlowych.

Jeśli jednostka gospodarcza rozwiązuje w sposób metodyczny występujące problemy związane z ryzykiem towarzyszącym jej działalności

tak, aby ta działalność przynosiła trwałe korzyści, to możemy mówić o procesie zarządzania ryzykiem. Oto jedna z definicji zarządzania ryzykiem podana przez K. Jajuga, (2007 s. 38): „zarządzanie ryzykiem podmiotu jest to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka”⁹. Zarządzanie ryzykiem to przede wszystkim proces polegający w pierwszej kolejności na zrozumieniu ryzyka (Kendal 2000). Dalsze zarządzanie to podjęcie działań mających na celu zniwelowanie lub zmniejszenie ryzyka. Do działań tych można zaliczyć analizę, czyli identyfikację i kwantyfikację ryzyka, sterowanie ryzykami oraz kontrolę podejmowanych działań. Zaplanowanie i wdrożenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie powinno uwzględniać charakterystykę danej jednostki oraz fakt istotnego znaczenia każdego członka tej organizacji, a także poznanie otoczenia, w którym działa dana organizacja. Zarządzanie ryzykiem nie może być przedsięwzięciem jednorazowym, ale musi oznaczać się ciągłością, nie można bowiem raz na zawsze zapobiec występowaniu zdarzeń niosących ryzyko.

W celu wprowadzenia w biurach rachunkowych zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza systemu kontroli wewnętrznej należałoby w pierwszej kolejności zdefiniować odpowiednią dokumentację (procedury, regulaminy, opisy procesów), a ponadto zasady postępowania w obszarach takich, jak:

- ✓ środowisko wewnętrzne – uwzględnienie struktury organizacyjnej, stylu zarządzania, kulturę ryzyka, „apetyt” na ryzyko;
- ✓ wyznaczanie celów – uwzględnienie ryzyka przy ich wyznaczaniu, określenie tolerancji na ryzyko;
- ✓ identyfikacja zdarzeń – uwzględnienie wewnętrznych i zewnętrznych czynników ryzyka oraz interakcji między poszczególnymi ryzykami, identyfikacja szans;
- ✓ ocena ryzyka – określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i siła jego wpływu, podział ryzyka na wrodzone i rezydualne;
- ✓ identyfikacja możliwych rozwiązań – wybór najbardziej odpowiedniego sposobu reagowania na ryzyko;

⁹ „Akceptowalny poziom” ozn. świadomość ponoszonego przez jednostkę ryzyka.

- ✓ mechanizmy kontrolne – procedury kontrolne na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej;
- ✓ gromadzenie i przekazywanie informacji o systemie zarządzania ryzykiem;
- ✓ monitoring – bieżąca ocena skuteczności elementów zarządzania ryzykiem w jednostce.

Niezależnie od rodzaju działalności, jaką zajmuje się przedsiębiorstwo, każde powinno regularnie przeprowadzać własne analizy ryzyka. W małych jednostkach o ograniczonej działalności takich, jak biura rachunkowe jedno - lub kilkusobowe, te analizy ryzyka nie są i nie mogą być zbyt skomplikowane i dogłębne ze względu na brak występowania większości czynników ryzyka, ale również na brak możliwości wykonania często praco- i czasochłonnych zabiegów określających nie tylko ryzyko spekulatywne (negatywne zdarzenia pociągające za sobą „koszt”), ale i ryzyko hipotetyczne tzw. czyste. W dużych jednostkach proces zarządzania ryzykiem musi zostać podzielony na poszczególne etapy tak, aby na każdym z nich można dogłębnie zbadać zagrażające jednostce ryzyka, ich wpływ na działalność jednostki, a także zminimalizować skutki jego oddziaływania na jednostkę. W publikacji I. Staniec (2008, s. 48–50) „*Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*” autorka proponuje następujące etapy zarządzania ryzykiem:

Pierwszy etap: Ocena ryzyka

- identyfikacja ryzyka,
- oszacowanie skali ryzyka,
- ustalenie hierarchii ryzyka,

Drugi etap: Aktywne podejście do ryzyka

- eliminowanie ryzyka,
- ograniczanie ryzyka,
- segmentowanie ryzyka,
- podział ryzyka,
- transfer ryzyka,
- finansowanie ryzyka,

Trzeci etap: Monitorowanie ryzyka

- ciągła kontrola,
- sterowanie ryzykiem.

Często jednak podaje się etapy procesu zarządzania ryzykiem w większym uproszczeniu i obejmują one:

- *identyfikację ryzyka*, czyli określenie tych wszystkich rodzajów ryzyka, na które jednostka może być narażona;
- *miarę ryzyka*, polegający na określeniu poziomu ryzyka za pomocą liczb lub w postaci pewnych kategorii np. wysokie, średnie lub niskie ryzyko;
- *sterowanie ryzykiem* to podjęcie tych działań, które dostosują poziom występującego ryzyka do poziomu akceptowalnego wynikającego z jego strategii, na ogół działania zmniejszające poziom ryzyka;
- *monitorowanie i kontrola ryzyka*, obejmujące działania ciągłego monitorowania poziomu ryzyka oraz kontrola całego procesu zarządzania ryzykiem.

Na biura rachunkowe tak, jak i na inne jednostki oddziałują czynniki ryzyka zewnętrzne takie, jak np.:

- ryzyka finansowe – stopy procentowe, kursy wymiany walut, ryzyko kredytowe;
- ryzyka strategiczne – konkurencja, zmiany wśród klientów, zmiany w branży, zmiany popytu;
- ryzyka operacyjne – ustawodawstwo, kultura, właściciele;
- niebezpieczeństwa – umowy, dostawcy, siły przyrody, otoczenie;

oraz wewnętrzne takie, jak:

- płynność i przepływy pieniężne;
- badania i rozwój, kapitał intelektualny;
- księgowość, systemy informatyczne;
- ryzyko operacyjne – rekrutacja,
- niebezpieczeństwa – pracownicy, dostęp publiczny, produkty i usługi, majątek.

Ocenę ryzyka definiuje się jako proces złożony z analizy ryzyka i ewaluacji ryzyka¹⁰. Określenie stopnia niepewności, na jaką narażona jest dana jednostka to cel identyfikacji ryzyka. Identyfikacji należy dokonywać w sposób metodyczny, tak, aby uwzględnić najważniejsze obszary działalności i wszelkie z nimi związane ryzyka. Ważne jest przedsta-

¹⁰ Zalecenie ISO/IEC nr 73.

wienie już zidentyfikowanych ryzyk w przejrzystej, czytelnej dla wszystkich postaci. Poniżej podano przykład opisu ryzyka.

Tabela 1. Przykład opisu ryzyka

1. Nazwa ryzyka	
2. Zakres ryzyka	Opis jakościowy zdarzeń (skali, rodzaju i liczby, a także zdarzeń pochodnych)
3. Charakter ryzyka	Np. strategiczne, operacyjne, finansowe, związane z zarządzaniem wiedzą lub zgodnością z przepisami
4. Grupy nacisku	Grupy nacisku i ich oczekiwania
5. Opis ilościowy ryzyka	Znaczenie i prawdopodobieństwo ryzyka
6. Tolerancja w zakresie ryzyka (poziom akceptowalnego ryzyka)	Potencjalna wielkość strat i skutki finansowe realizacji ryzyka Zagrożone aktywa Prawdopodobieństwo i wielkość potencjalnych strat (szkód)/zysków (korzyści) Cele w zakresie kontrolowania ryzyka i optymalne wyniki
7. Działania względem ryzyka i mechanizmy kontroli	Podstawowe środki stosowane do zarządzania danym ryzykiem Poziom pewności przy obecnych mechanizmach kontroli Istniejące procedury monitorowania i analizy systemu
8. Potencjalne możliwości poprawy sytuacji	Zalecenia służące zmniejszeniu ryzyka
9. Opracowanie strategii i planów krótkookresowych	Określenie pionu odpowiedzialnego za opracowanie strategii i planów krótkookresowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ferma, Standard zarządzania ryzykiem, 2003 r.

Tak przedstawiony opis ryzyka ułatwia dokładną prezentację i ewaluację ryzyk. Właśnie w procesie kompleksowej identyfikacji ryzyka oraz jego opisu i ewaluacji niezwykle ważne jest, aby użyta struktura była właściwie zaprojektowana. Ułatwi ona wybór kluczowych ryzyk, które należy poddać bardziej szczegółowej analizie.

Pomiar ryzyka, czyli prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz możliwych następstw można przedstawić ilościowo, półilościowo lub

jakościowo. Poniżej podano przykłady klasyfikacji skutków prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyk.

Tabela 2. Prawdopodobieństwo wystąpienia – zagrożenia

Stopień prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Raczej zdarzy się w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi powyżej 25%	Zdarzyło się kilka razy w okresie analizowanym. Zdarzyło się niedawno.
Średni (możliwe)	Raczej zdarzy się w ciągu 5 lat bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 25%	Mogło zdarzyć się więcej niż raz w okresie analizowanym. Może być trudne do kontrolowania. Czy zdarzało się do tej pory?
Niski (małe prawdopodobieństwo)	Raczej nie zdarzy się w ciągu 5 lat bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 2%	Nie zdarzy się nigdy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ferma, Standard zarządzania ryzykiem, 2003 r.

Tabela 3. Prawdopodobieństwo wystąpienia – szanse

Stopień prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Duże widoki na pozytywny rezultat w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi powyżej 75%	Wyraźna szansa, którą z dużą pewnością uda się wykorzystać w bliskiej perspektywie przy użyciu obecnego systemu zarządzania
Średni (możliwe)	Uzasadnione widoki na pozytywny rezultat w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi między 25% a 75%	Szansa, którą być może uda się wykorzystać przy starannym zarządzaniu. Nieplanowane szanse, które mogą się pojawić.
Niski (mało prawdopodobne)	Pewne widoki na pozytywny rezultat w średniej perspektywie bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 25%	Potencjalna szansa, którą należy jeszcze szczegółowo zbadać. Szansa, której wykorzystanie jest mało prawdopodobne przy obecnym systemie zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ferma, Standard zarządzania ryzykiem, 2003 r.

Tabela 4. Skutki – szanse i zagrożenia

Duże	Skutki finansowe dla jednostki przekroczą zapewne U PLN Znaczny wpływ na strategię i działalność operacyjną jednostki Znaczne zaniepokojenie uczestników
Średnie	Skutki finansowe dla jednostki wyniosą zapewne między U a Z PLN Umiarkowany wpływ na strategię i działalność operacyjną jednostki Umiarkowane zaniepokojenie uczestników
Małe	Skutki finansowe dla jednostki nie przekroczą zapewne Z PLN Mały wpływ na strategię i działalność operacyjną jednostki Małe zaniepokojenie uczestników

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ferma, Standard zarządzania ryzykiem, 2003 r.

Do analizy ryzyka można stosować różne techniki, w zależności od tego czy zamierzamy analizować wyłącznie negatywne, czy pozytywne aspekty ryzyka, czy też obydwie łącznie. Część metod i technik nadaje się do analizy oddzielnie każdego z aspektów ryzyka, inna część jest uniwersalna. Poniżej podano wybrane przykłady metod i technik identyfikacji i analizy ryzyka.

Techniki identyfikacji ryzyka (wybrane przykłady):

- kwestionariusze,
- analizy biznesowe,
- burze mózgów,
- analiza scenariuszy,
- kontrole wewnętrzne i audyt,
- warsztaty w zakresie oceny ryzyka,
- porównania ze wzorcami,
- analiza niebezpieczeństw i operatywności.

Metody i techniki analizy ryzyka (wybrane):

Ryzyko negatywne:

- analiza zagrożeń,
- analiza trybu i skutków awarii,
- analiza drzewa niesprawności (błędów).

Ryzyko pozytywne:

- prognozowanie,
- badanie rynku,
- analiza skutków dla działalności,
- testy marketingowe.

Ryzyko pozytywne i negatywne:

- analiza SWOT (silnych i słabych stron, szans i zagrożeń),
- analiza drzewa zdarzeń,
- modelowanie zależności,
- modelowanie rzeczywistych opcji,
- zakłócenia statystyczne,
- pomiary centralnego trendu i dyspersji,
- analizy biznesowe (polityczne, ekonomiczne, społeczne, środowiskowe i prawne).

Profil ryzyka można nakreślić na podstawie analizy ryzyka. Każdemu z ryzyk można przypisać ocenę opisującą jego znaczenie i uporządkować zidentyfikowane ryzyka pod względem istotności, a także określić priorytety działania względem ryzyka. Ewaluacja ryzyka to porównanie (po zakończeniu analizy) szacunkowej wielkości ryzyka z przyjętymi przez jednostkę kryteriami (koszty, korzyści, wymogi prawne, obawy grup nacisku itp.) i podjęcie decyzji, które z ryzyk są istotne dla jednostki oraz czy i jakie działania należy podjąć względem tych ryzyk. Działania te to wybór i wdrożenie środków, które mają na celu zminimalizowanie ryzyka, inaczej jego modyfikację. Do działań tych należą także kontrolowanie lub/ i ograniczanie ryzyka, transfer ryzyka (przeniesienie na inne podmioty np. na biura rachunkowe, na ubezpieczyciela itp.), finansowanie ryzyka oraz jego unikanie. Dla prawidłowego zarządzania ryzykiem niezwykle ważna jest sprawozdawczość i komunikacja w zarządzaniu ryzykiem. Każda jednostka działa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, dlatego, tak ważne jest monitorowanie i analiza procesu zarządzania ryzykiem. Odpowiednia, ciągła sprawozdawczość i stałe monitorowanie procesu identyfikacji i ewaluacji ryzyka (jego prawidłowego przebiegu) oraz określenie prawidłowości zastosowanych rozwiązań i środków to jedne z czynników skutecznego zarządzania ryzykiem. Wprowadzenie okresowej kontroli zasad zarządzania ryzy-

kiem, ich zgodność z przyjętymi standardami oraz ciągle sprawdzanie możliwości usprawnień procesu zarządzania daje możliwości wczesnego wykrycia i uniknięcia błędów zarządzania ryzykiem.

Jak zatem można zminimalizować ryzyko w podmiotach gospodarczych? W przypadku biur rachunkowych to mogą być następujące warunki (działania):

- ✓ bardzo dobrze wykwalifikowani, wyszkoleni oraz dobrze poinformowani pracownicy są jednym z najważniejszych środków ochrony przed ryzykiem operacyjnym,
 - ✓ specjalizacja i kompetencje firmy outsourcingowej, w tym wypadku biur rachunkowych znajdują odzwierciedlenie w niezawodności,
 - ✓ wprowadzenie niezbędnych procedur w zakresie doboru pracowników uczestniczących w dokonywaniu rozliczeń podatkowych,
 - ✓ dokonanie jednoznacznego podziału obowiązków pomiędzy pracownikami,
 - ✓ określenie procedur nadzoru nad pracą pracowników oraz w zakresie przepływu informacji między klientem a biurem oraz między pracownikami wewnątrz biura, a także w zakresie gromadzenia i przepływu dokumentacji,
 - ✓ określenie zasad postępowania w przypadku kontroli podatkowej/skarbowej oraz działań pokontrolnych,
 - ✓ przystosowanie programów i technik prowadzenia ksiąg,
 - ✓ w przypadkach koniecznych w celu minimalizacji ryzyka prawnego realizacja obsługi prawnej w dwóch płaszczyznach wewnętrznej i zewnętrznej oraz stworzenia systemów przeciwdziałania skutkom błędnych opinii doradczych,
 - ✓ sprawny system kontroli wewnętrznej,
- i wiele innych.

Najczęściej popełniane błędy w zarządzaniu ryzykiem to:

- ✓ niewłaściwe zdefiniowanie ryzyka, a także brak analizy relacji pomiędzy ryzykami;
- ✓ niewłaściwie wykorzystanie środków i ludzi;
- ✓ oderwanie wprowadzanego zarządzania ryzykiem od strategii jednostki;
- ✓ zbyt wąskie rozumienie metod zarządzania ryzykiem;

- ✓ skupienie się nie na celach, ale na formalnej stronie zarządzania;
- ✓ nie przestrzeganie istniejących struktur organizacyjnych i funkcjonujących procedur;
- ✓ brak ciągłości i systematyczności w podejściu do zarządzania ryzykiem.

4. Podsumowanie

Biura rachunkowe oferując swoje usługi w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych, dokonywania rozliczeń podatkowych, doradztwa podatkowego, doradztwa inwestycyjnego, obsługi informatycznej, zarządzania zasobami ludzkimi muszą sobie zdawać sprawę z faktu, że świadcząc te usługi przejmują na siebie wszelkie ryzyka z nimi związane. Dbałość o interesy klienta jest równoznaczna z dbałością o własną działalność, gdyż nienależyte wykonanie usługi wiąże się z niepowodzeniem nie tylko klienta, ale także odpowiedzialnością za ten stan wykonawcy tej usługi, w tym przypadku biura rachunkowego. Ze względu na różnorodność usług świadczonych przez biura rachunkowe stopień intensywności zdarzeń mogących spowodować negatywne skutki działań jest różny w każdej jednostce. Rodzaje tych zdarzeń mimo bardzo zbliżonego charakteru usług także będą różne. Nie zmienia to faktu konieczności zarządzania ryzykiem nie tylko w dużych biurach rachunkowych (np. Centrach Usług Księgowych), ale również w tych średnich i małych. Sposób zarządzania ryzykiem będzie różny, jednak musi być procesem ciągłym i systematycznym. Każde biuro, bez względu na wielkość, musi na bieżąco monitorować ryzyko, gdyż w przypadku małych biur zdarzenia negatywne mogą występować rzadziej, ale ich skutki dla takiego biura będą dotkliwsze. W przypadku średnich i dużych biur intensywność wystąpienia czynników ryzyka jest większa, skutki jednak z uwagi na zwiększone środki kontroli i zabezpieczeń będą mniej uciążliwe. Nienależyte świadczenie usług pociąga za sobą nie tylko skutki finansowe, ale także bardziej uciążliwe skutki w postaci utraty reputacji. Utrata reputacji to utrata klientów, utrata przychodów, możliwości inwestycji, stworzenia nowych miejsc pracy itp.

Jednym z istotnych elementów identyfikacji zagrożeń jest przygotowanie pracowników od strony praktycznej do samodzielnego szacowania ryzyka na ich własnych stanowiskach pracy. Pozwala to na eliminację czynników ryzyka na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej. Od pracowników biura rachunkowego wykonujących usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych, dokonujących rozliczeń podatkowych zależy, bowiem skala występowania głównych czynników ryzyka. W przypadku biur rachunkowych większość czynników ryzyka pochodzi nie z otoczenia zewnętrznego, ale z przyczyn wewnętrznych. Jeśli zminimalizowane zostaną czynniki wewnętrzne ryzyka, zwłaszcza dotyczące jakości świadczonych usług, to przyczyny zewnętrzne, chociażby takie, jak konkurencja (zmiany popytu, zmiany wśród klientów, zmiany w branży) będą mieć mniejszy wpływ na funkcjonowanie biura rachunkowego.

Firma outsourcingowa, w tym przypadku biuro usług finansowo-księgowych przejmuje na siebie ryzyko za ewentualne błędy w księgach rachunkowych swoich klientów, za nieprawidłowe rozliczenia z urzędami administracji państwowej, za złe doradztwo podatkowe i finansowe. Nie podejmując ryzyka nie można prowadzić działalności gospodarczej, gdyż nawet najbardziej „bezpieczne” rodzaje działalności zawsze niosą ze sobą ryzyko. Ważne jest to by to ryzyko dostrzegać i nie lekceważyć występowania jego czynników. Zbyt duży nacisk na obniżanie kosztów może być przyczyną działania przez wykonawcę niemal na granicy opłacalności, co niewątpliwie zaowocuje obniżoną jakością świadczonych usług. Firmy outsourcingowe (tu czytaj: biura rachunkowe) to wciąż jeszcze firmy bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego, bez odpowiednio wykwalifikowanej kadry, najczęściej nie mające praktycznie żadnego lub niewielkie doświadczenie w świadczeniu usług, które oferują. Ryzyko outsourcingu zmniejszają niemal do zera firmy dobrze przygotowane od strony organizacyjnej, profesjonalnie wykonujące świadczone usługi, w oparciu o najnowocześniejsze metody i programy, nieustannie szkolące wszystkich pracowników operacyjnych. Minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia błędów w księgach rachunkowych to jeden z podstawowych celów zarządzania ryzykiem w małych biurach rachunkowych. Konsekwencje potencjalnego

ryzyka są trudne do przewidzenia, nie tylko co do wielkości, ale i co do okresu ich wystąpienia.

Niniejsze opracowanie nie zamyka listy ryzyk mogących wystąpić w działalności biur rachunkowych, każde bowiem z biur rachunkowych w zależności od wielkości i różnorodności świadczonych usług może zetknąć się z wieloma dodatkowymi czynnikami ryzyka nie tylko zewnętrznymi, ale także wewnętrznymi.

Bibliografia

- Jajuga K. (red.) (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Karmańska A. (2008), *Ryzyko w rachunkowości*, Difin, Warszawa.
- Kendal R. (2000), *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Wyd. Liber, Warszawa.
- Klamut E. (2008), *Outsourcing w bankowości a ryzyko*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, kwartalnik nr 28 – materiały z konferencji „Ryzyko systemu finansowego” październik 2008, Akademia Finansów, Warszawa.
- Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.) (2008), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Standard zarządzania ryzykiem*, Ferma 2003 r., za: AIRMIC, ALARM, IRM.
- Raport dotyczący zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce*, Deloitte Doradztwo podatkowe sp. z o.o.
- Rokita J. (1995), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, SKwP, Warszawa.
- Zarządzanie ryzykiem w Polsce. Badanie najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw*. Firma MARSH, raport z analizy ryzyka 2006 r.

Elżbieta Klamut

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. Warszawa

Perspektywy i kierunki rozwoju rynku usług finansowo-księgowych

*Nie ma na świecie nic równie potężnego
jak pomysł, którego czas właśnie nadszedł*

(Victor Hugo)

Prospects and directions of the market development of services financially of accountants

Abstract: This paper is designed to answer the following questions: what does the future hold for the large group of financial accounting service providers such as accounting firms; does this market have a chance for stable growth? We also ought to consider the direction that changes should take in the provision of services: toward industry specialization, or comprehensive services? Multi-discipline companies are definitely also an option for office growth for professionals working in the same or similar domains; another option is the provision of internal auditing services for local governments. Will firms take advantage of these opportunities?

1. Wstęp

Ciągłe zmiany przepisów prawnych dotyczących całokształtu działalności gospodarczej wymagają nieustawicznego doksztalcania kadry zarządzającej i wykonawczej, w tym także w ogólnym znaczeniu kadry finansowej. Praca księgowego to już nie tylko rejestracja zdarzeń gospo-

darczych, czy też pilnowanie dotrzymywania terminów podatkowych, sporządzanie wszelkiego rodzaju sprawozdań. Obecnie to także przewidywanie, na podstawie informacji historycznych oraz obserwacji i znajomości rynku, przyszłości przedsiębiorstwa. W działalności gospodarczej każdej jednostki niezwykle istotną rolę odgrywa rachunkowość. Jest ona najbardziej pożądanym i wiarygodnym źródłem wszelkiej informacji finansowej niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania danej organizacji. Od tego, jakiej jakości te informacje będą otrzymywać zarządzający organizacjami zależy od osób, czy też firm, które będą ją tworzyć. Prowadzenie ewidencji zdarzeń gospodarczych (rachunkowości) może odbywać się w danej jednostce gospodarczej w dziale księgowości, bądź może zostać powierzone wyspecjalizowanym jednostkom zewnętrznym w ramach umowy outsourcingowej¹. Jednostkami świadczącymi tego typu usługi są biura rachunkowe, kancelarie podatkowe, centra usług finansowych itp.

Pomimo ogólnego rozpowszechnienia usługi outsourcingu, a zwłaszcza outsourcingu rachunkowości, dopiero w ostatnich kilkunastu latach nadszedł jej gwałtowny rozkwit. Zarządzający przedsiębiorstwami mają świadomość, że po wejściu Polski do Unii Europejskiej warunkiem efektywnego funkcjonowania firmy jest przekazanie części swych funkcji wąsko wyspecjalizowanym, konkurencyjnym cenowo podmiotom zewnętrznym. Pozwala to usługobiorcy na nie tylko obniżenie kosztów działalności i redukcję zatrudnienia, ale daje możliwość skupienia się na celach strategicznych, skutecznej realizacji swojej misji, a także gwarancję dostępu do know – how i specjalistycznej wiedzy będących w posiadaniu usługodawcy. Cel tych działań to zwiększenie wydajności firmy, polepszenie jej wyników, a w końcowym efekcie podniesienie wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Prof. Z. Zimny (Szymaniak [red.] 2008, s. 34) tak pisze o outsourcingu: „...zjawisko to początkowo miało miejsce w obrębie krajów rozwiniętych i polegało na oddawaniu produkcji usług – wytwarzanych dotychczas wewnątrz firmy – firmom wyspecjalizowanym w produkcji danej usługi (transportu, księgowości, operacji finansowych, rekrutacji

¹ Outsourcing to działanie długoterminowe, umów krótkotrwałych nie można nazwać outsourcingiem.

personelu itp.). Jest ono przejawem pogłębiającego się społecznego podziału pracy. Określano je w perspektywie przedsiębiorstwa mianem „outsourcing” a w skali gospodarki „eksternalizacją” usług. Wkrótce pojawił się nowy termin – *offshoring*, odróżniający „opuszczenie” przez usługę kraju – w odróżnieniu od *outsourcingu* kiedy „opuszcza” ona firmę”. Oraz „Według krytyków usług, rosnąca rola usług w PKB nie była wynikiem wzrostu ich produkcji, lecz zjawiskiem statystycznym wynikającym z eksternalizacji: usług produkowano tyle samo co przedtem, ale ich udział w PKB wzrósł, bo były produkowane przez inne przedsiębiorstwa. Jest to prawda, ale tylko częściowa. Udział usług wzrasta w związku ze wzrostem popytu na usługi konsumpcyjne w miarę wzrostu dochodów. Wzrasta również popyt przedsiębiorstw na usługi produkcyjne w związku z nasilającą się konkurencją. Ponadto, pogłębiająca się specjalizacja w produkcji usług prowadzi do wzrostu efektywności tej produkcji”.

Ostatnie dwudziestolecie to szybki rozwój rynku usług finansowo-księgowych, a zwłaszcza usług biur rachunkowych świadczonych w ramach outsourcingu. Przedsiębiorcy polscy coraz chętniej kierują się w stronę nowości, zwłaszcza w zarządzaniu a więc także w kierunku wykorzystania możliwości outsourcingu. Być może jest to wynikiem braku przywiązania do tradycyjnego zarządzania, gdyż większość prywatnych przedsiębiorstw, zwłaszcza tych małych i średnich, ma swoje początki już po okresie transformacji. Chcąc dogonić Europę Zachodnią, stać się bardziej konkurencyjni muszą one bieżąco śledzić wszelkie nowości w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi.

2. Certyfikacja zawodu księgowego

Certyfikację zawodu księgowego należy rozpatrywać w dwóch aspektach. Pierwszy to certyfikacja związana z usługowym świadczeniem prowadzenia ksiąg rachunkowych. Drugi aspekt to certyfikacja wprowadzona przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, nie dająca uprawnień do świadczenia usług prowadzenia ksiąg rachunkowych, ale dająca przedsiębiorcy możliwość wyboru pracownika z odpowiednimi kwalifikacjami potwierdzonymi tytułem „dyplomowanego księgowego”.

Od roku 1995 Ministerstwo Finansów wydaje uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. W okresie od 1995 do 2001 roku wydawane były te uprawnienia pod nazwą „*świadcstwo kwalifikacyjne do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych*”. Od roku 2002 zmieniono nazwę tych uprawnień na „*certyfikat księgowy*”. Certyfikat ten można uzyskać w dwojaki sposób. W drodze egzaminu przeprowadzanego przez Ministerstwo Finansów, bądź bez konieczności zdawania egzaminu, posiadając ukończone odpowiednie studia w uczelniach wyższych mających uprawnienia do nadawania stopnia naukowego (doktora).

Do końca roku 2011 roku Ministerstwo Finansów wydało 34 786 świadectw kwalifikacyjnych do usługowego prowadzenia ksiąg a ponad 54 388 certyfikatów księgowych. Zdecydowana większość tych uprawnień uzyskiwana jest bez zdawania egzaminów, po ukończeniu studiów wyższych. Widoczne to było zwłaszcza w roku 2008, po próbie zaostreżenia warunków uzyskiwania tegoż certyfikatu² (por.tab.1). Ponadto skutki tej próby widoczne są także w roku 2010, w którym pierwotnie miała nastąpić zmiana warunków uzyskania certyfikatu, gdyż i w tym roku liczba uzyskanych certyfikatów znacznie przewyższa średnią roczną przyznawanych uprawnień.

Liczba certyfikatów podana powyżej (łącznie 89 174) musi zostać powiększona o doradców podatkowych³ oraz o biegłych rewidentów, którzy mogą świadczyć usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych bez konieczności posiadania certyfikatu, czyli o około 17–18 tys. osób. Łącznie osób mogących świadczyć usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych jest ponad 110 tysięcy.

² Aktualnie ukończenie odpowiednich studiów (kierunek finanse i rachunkowość w uczelniach mogących nadawać stopień naukowy doktora) i praktyka zwalniają z egzaminu. Egzamin w MF zdaje niewielka liczba osób przystępujących do egzaminu, często jest to zaledwie 10% a często i mniej – na kilkadziesiąt osób przystępujących do egzaminów, wszystkie trzy bloki tematyczne zalicza zaledwie kilka osób.

³Zgodnie z badaniami (własnymi) liczba doradców podatkowych sięga 9–10 tys., a biegłych rewidentów 8–9 tys.

Tabela 1. Zestawienie wydanych certyfikatów księgowych w l. 1995–2011

Okres	Numeracja certyfikatów		Liczba wydanych rocznie certyfikatów
	Początek numeracji	Koniec numeracji	
1995	1	364	364
1996	365	1 860	1 495
1997	1 861	6 915	5 054
1998	6 916	11 356	4 440
1999	11 357	15 751	4 394
2000	15 752	20 825	5 073
2001	20 825	27 852	7 027
2002	27 853	34 786	6 933
2002*	1	476	476
2003	477	4 746	4 269
2004	4 747	8 603	3 856
2005	8 604	12 664	4 060
2006	12 665	16 564	3 899
2007	16 565	20 572	4 007
2008	20 573	32 801	12 228
2009	32 802	36 241	3 439
2010	36 242	48 456	12 214
2011	48 457	54 388	5 931

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestru Ministerstwa Finansów www.mf.gov.pl

* w 2001 roku zakończono wydawanie świadectw kwalifikacyjnych do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych (w 2002 roku dokończono wydawanie świadectw, stąd powtórzony rok 2002), a od 1.01. 2002 roku rozpoczęto wydawanie tych uprawnień pod nazwą „certyfikat księgowy”.

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce widzi pewne różnice w posiadaniu wiedzy o rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej osób o ukończonych studiach ekonomicznych o kierunku finanse i rachunkowość a programem kształcenia SkwP. Z wypowiedzi środowisk „księgowych” (Pokojska 2009) wynika, że potrzebna jest certyfikacja księgowych, gdyż ułatwi ona przedsiębiorcom ocenę osób zatrudnianych do działu księgowości, zwłaszcza na stanowiska wymagające wysokich kwalifikacji. Dyplom ukończenia wyższych studiów o kierunku rachun-

kowość według tych środowisk nie daje gwarancji wysokich kwalifikacji, gdyż nie są one poparte doświadczeniem i aktualną wiedzą. Ponadto cytowane środowiska twierdzą, że osoby posiadające certyfikat księgowy uprawniający do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych nie zawsze posiadają odpowiednią, całościową wiedzę w zakresie rachunkowości, gdyż często nie mają motywacji do ciągłego jej uzupełniania. W pierwszych latach funkcjonowania certyfikatów księgowych MF (dawniej świadectwo kwalifikacyjne do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych) warunki uzyskania tego certyfikaty były bardzo liberalne, stąd jakość świadczonych usług była różna, w większości jednak nie były one wysokiej jakości. Rynek wprawdzie dokonał częściowej weryfikacji tego stanu, lecz nadal dość często spotyka się z przypadkami złej jakości świadczonych usług.

Wychodząc naprzeciw tym postulatom SKwP podjęło odpowiednie uchwały o stworzeniu nowego tytułu⁴ i warunkach jego uzyskania. W uchwałach tych SKwP określa następujące stopnie zawodowe procesu certyfikacji:

- stopień I – ASYSTENT RACHUNKOWOŚCI – kod wg kwalifikacji zawodu 412102⁵,
- stopień II – SAMODZIELNY KSIĘGOWY – kod wg kwalifikacji zawodu 343201,
- stopień III – SPECJALISTA DO SPRAW RACHUNKOWOŚCI – kod wg kwalifikacji zawodu 241205,
- stopień IV – DYPLOMOWANY KSIĘGOWY – prawnie chroniony tytuł zawodowy, nadawany przez SKwP osobie, która między innymi zdała egzaminy.

Głównymi założeniami systemu certyfikacji są:

- cztery stopnie kształcenia,
- kursy prowadzone przez SKwP,

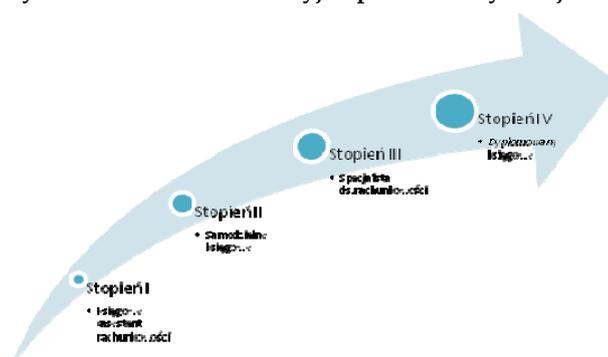
⁴ Tytuł „dyplomowany księgowy” to ostateczny tytuł uzyskany po przejściu przez wszystkie stopnie edukacji prowadzonej przez SKwP.

⁵ Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 8 grudnia 2004 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz jej stosowania, Dz. U. nr 265. poz. 2644.

- ścisła współpraca z Ministerstwem Finansów w ramach zespołu ds. certyfikacji zawodu,
- system ustawicznego doskonalenia zawodowego (weryfikacja już odbytych kursów),
- stworzenie rady pracodawców (organ doradczy, opiniujący programy kształcenia, założeń systemu certyfikacji i ustawicznego doskonalenia zawodowego, składający się z przedstawicieli największych firm zatrudniających księgowych, finansistów i audytorów),
- uznawanie innych kwalifikacji – możliwość uznawania certyfikatów innych centrów szkoleniowych krajowych i zagranicznych (ACCA, CIMA, ICAEW, BPP...), kursów zawodowych SKwP, dyplomów uczelni wyższych (akredytowanych).

Ścieżka edukacyjna procesu certyfikacji wg SKwP powinna przebiegać jak na rys. 1.

Rysunek 1. Ścieżka edukacyjna procesu certyfikacji



Źródło: opracowanie własne

W uchwałach⁶ SKwP określa również następującą definicję dyplomowanego księgowego i według niej „dyplomowany księgowy”: „... jest

⁶ Uchwały SKwP: - uchwała nr 732/110/2009 w sprawie tytułu zawodowego „dyplomowany księgowy”, w tym regulamin Głównej Zawodowej Komisji Egzaminacyjnej oraz regulamin systemu ustawicznego doskonalenia zawodowego oraz uchwała nr 732/111/2009 w sprawie certyfikacji zawodu księgowego, w tym regulamin wymagań kwalifikacyjnych i praktyki zawodowej dla potrzeb certyfikacji zawodu księgowego (www.skwp.pl).

to osoba o sprawdzonej oraz aktualizowanej wiedzy i umiejętnościach w zakresie organizowania rachunkowości jednostek, prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz sporządzania sprawozdań finansowych zgodnie z polskimi i międzynarodowymi standardami rachunkowości, a także prowadzenia gospodarki finansowej, w tym spraw podatkowych jednostki". Ponadto określa warunki, jakie musi spełniać osoba chcąca uzyskać tytuł dyplomowanego księgowego:

- ukończone wyższe studia, odbyta trzyletnią praktykę w dziedzinie rachunkowości w tym, co najmniej dwuletnia na stanowisku samodzielnym albo wykształcenie co najmniej średnie odbyta praktyka sześćoletnia w dziedzinie rachunkowości, w tym co najmniej trzyletnia na stanowisku samodzielnym;
- pełnia praw publicznych i pełna zdolność do czynności prawnych;
- nieposzlakowana opinia, a zwłaszcza karalność za umyślnie popełnione przestępstwo: przeciwko mieniu, przeciwko obrotowi gospodarczemu, przeciwko działalności instytucji państwowych, przeciwko wiarygodności dokumentów oraz za przestępstwa skarbowe;
- przynależność do SKwP;
- pozytywny wynik egzaminu na dyplomowanego księgowego;
- złożenie przyrzeczenia.

Szczegółowe zasady udokumentowania wymagań określono w „Regulaminie wymagań kwalifikacyjnych i praktyki zawodowej dla potrzeb certyfikacji zawodu księgowego”. O nadanie tytułu dyplomowanego księgowego mogą ubiegać się osoby wpisane do rejestru biegłych rewidentów prowadzonego przez Krajową Radę Biegłych Rewidentów składając stosowny wniosek o nadanie tytułu.

Przedsiębiorcy potrzebując osób o najwyższych kwalifikacjach zatrudniają bardzo często doradców podatkowych, biegłych rewidentów lub osoby z certyfikatem Ministerstwa Finansów uprawniającym do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. SKwP wychodzi naprzeciw przedsiębiorcom oferując im możliwości wyboru osób z wysokimi kwalifikacjami potwierdzonymi tytułem dyplomowany księgowy, gwarantując nie tylko wysoki poziom aktualnej wiedzy i umiejętności, ale również ciągłe ich doskonalenie.

Osoby posiadające tytuł *dyplomowany księgowy* zobowiązane będą do ciągłego uzupełniania swojej wiedzy poprzez uczestnictwo w szkoleniach zawodowych. W ciągu trzech lat muszą zaliczyć 120 godzin, z tego 60 godzin to szkolenia weryfikowane (po 20 godzin rocznie), pozostałe 60 godzin stanowią indywidualnie wybrane formy szkoleń. Osoby posiadające uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych nie mają obowiązku ciągłego doksztalcania. W większości przypadków na uzyskaniu certyfikatu się kończy, gdyż pracodawcy (przedsiębiorcy, właściciele biur rachunkowych) nie zawsze skłonni są do inwestowania w podnoszenie wiedzy pracowników działów księgowości, a i część pracowników nie chce angażować własnych środków w doksztalcanie. W interesie zarządzających, zwłaszcza biur rachunkowych powinna być dbałość o podnoszenie kwalifikacji pracowników księgowości, gdyż przekłada się to na jakość wykonywanej pracy, w tym wypadku na mniejszą ilość popełnianych błędów i większą prawidłowość rozliczeń podatkowych.

Certyfikacja może wprowadzać w błąd przedsiębiorców, chociaż świadomość zarządzających, zwłaszcza tych małych jednostek z roku na rok rośnie, niemniej trudno im bez dokładnego rozeznania odróżnić te tytuły. Z jednej strony wprowadzenie nowej kategorii zawodowej, zwłaszcza o podobnych kwalifikacjach do już istniejących wprowadza zamęt wśród przedsiębiorców. Certyfikat księgowy, dyplomowany księgowy, świadectwo kwalifikacyjne, biegły księgowy to tylko część określeń stosowanych przez osoby uprawiające zawód księgowy. Przeglądając oferty biur rachunkowych bądź zawodowych księgowych można było już dawnej spotkać się z określeniem dyplomowany księgowy, a przecież SKwP pierwsze nadania tytułu dyplomowany księgowy wprowadziła w 2011 roku. Osoby, które ukończyły wyższe studia w zakresie rachunkowości również często używają tego określenia, wprowadzając w błąd potencjalnych pracodawców. Z drugiej zaś strony pracodawca będzie miał wybór, zatrudnienie osoby z wysokimi, potwierdzonymi kwalifikacjami i wysokie koszty zatrudnienia, bądź osoby z niskimi kwalifikacjami przy niższych kosztach. Liczyć się jednak musi z dodatkowymi, często dużymi kosztami w przypadkach licznych błędów w prowadzeniu ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych.

Właściwym, patrząc na przykłady rozwiązań innych krajów europejskich, powinno być wprowadzenie jednej, jednolitej certyfikacji, a od osoby, która uzyskała certyfikat zależałoby czy wybierze usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych, czy też wybierze zatrudnienie w jednostce gospodarczej. Dążąc do polepszenia jakości usług księgowych należałoby wprowadzić obowiązek doksztalcania wszystkich osób posiadających certyfikaty bądź wprowadzić odnawialność certyfikatów poprzez dodatkowe egzaminy. Wydawanie certyfikatów przez jeden organ (ministerstwo lub organizację zawodową) ułatwiłoby nie tylko kontrolę i kształtowanie określonej polityki, ale również decyzję przedsiębiorcom, kogo wybrać do prowadzenia rachunkowości przedsiębiorstwa. Innym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie odpowiedniego nadzoru na wykonywaniem zawodu księgowego.

Obecnie brak jest jakiegokolwiek nadzoru nad usługowym prowadzeniem ksiąg rachunkowych a zwłaszcza jakością świadczonych usług przez biura rachunkowe. Ministerstwo Finansów nie sprawuje kontroli, nie ma takich możliwości, a SKwP nie ma takich uprawnień. Skargi kierowane zarówno do MF, jak i SKwP pozostają praktycznie bez odzewu, a skarżącym się pozostaje jedynie droga sądowa.

3. Aktualny stan rynku usług finansowo-księgowych

Pomimo upływu lat powody przekazywania części funkcji przedsiębiorstwa do outsourcingu pozostają niemal te same. Porównując niektóre badania⁷ nadal wynika, że najważniejszym powodem przekazywania rachunkowości do outsourcingu jest zmniejszenie ryzyka działalności (por. rysunek 2). Świadczy to o tym, że przedsiębiorcy nadal najbardziej obawiają się problemów z organami skarbowymi, gdyż poruszanie się w „gąszczu” niejasnych przepisów podatkowych może ich narazić na spore kłopoty finansowe w przypadku błędnych interpretacji lub ewidencji operacji gospodarczych.

⁷ Jurczak 2010 oraz badania własne E. Klamut, Rynek usług finansowo-księgowych, a także Raport: Księgowość mikro i małych przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Kryteria stosowane przy przekazaniu rachunkowości do outsourcingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów zebranych wśród ankietowanych firm.

Porównując częstotliwość korzystania z outsourcingu to zdecydowanie polskie przedsiębiorstwa mają przewagę w jego wykorzystaniu w procesach biznesowych (co najmniej jeden proces zleca 89.5% polskich jednostek) nad podobnymi w Europie Zachodniej (70%) (M Jurczak). Co tylko potwierdza wcześniejszą tezę, że „młodzi stażem” przedsiębiorcy chętniej korzystają z możliwości, jakie daje im outsourcing. Jeżeli chodzi o rodzaj funkcji oddawanych do outsourcingu to widać w porównaniu z przedsiębiorstwami europejskimi, że rodzimi przedsiębiorcy najchętniej oddają te tradycyjne, trudniejsze i bardziej odpowiedzialne funkcje takie, jak: księgowość i administracja (Polska – 53%, Europa – 56%), procesy IT (P – 46%, E – 68%), dystrybucja/logistyka/transport (P – 34%, E – 73%), kadry i płace (P – 28%, E – 59%) oraz w mniejszym stopniu produkcja (P – 10%, E – 46%), a także sprzedaż i marketing (P – 8%, E – 29%). Z kolei europejscy menedżerowie bardziej odważnie wykorzystują outsourcing przy budowaniu całych strategii zarządzania niemal wszystkimi zasobami.

Rynek usług finansowo-księgowych systematycznie się rozwija. W ciągu 13 lat wzrost ten wynosi blisko 59% (18 808 jednostek). Zdecydowana większość biur rachunkowych to jednostki działające w oparciu o działalność gospodarczą osoby fizycznej (88–90%), zaledwie 10% sta-

nowią spółki prawa handlowego. Taka tendencja utrzymuje się od lat (por. tab. 2).

Tabela 2. Zmiany strukturalne biur rachunkowych wg osobowości prawnej w latach 1998-2011

Lata (Stan na koniec okresu)	Ogółem	Osoby fizyczne	Osoby prawne
1998	24 593	21 929	2 664
1999	27 426	22 889	2 768
2000	30 386	27 278	3 108
2001	31 356	28 225	3 131
2002	32 945	29 641	3 304
2003	33 739	30 308	3 431
2004	34 533	30 974	3 559
2005	35 340	31 624	3 716
2006	35 825	31 940	3 885
2007	36 509	32 429	4 080
2008	37 351	33 121	4 230
2009	38 901	34 321	4 580
2010	42 348	37 355	4 993
2011	43 401	38 084	5 317

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS za lata 1998 – 2011.

Fakt prowadzenia usług finansowo-rachunkowych przez osoby fizyczne potwierdza struktura wielkości funkcjonujących na tym rynku biur rachunkowych. Ponownie, zdecydowana większość istniejących biur rachunkowych to małe jednostki zaliczane do mikroprzedsiębiorstw o samo-zatrudnieniu lub zatrudniające do 9 osób. Stanowią one około 96% wszystkich biur. Następne grupy biur rachunkowych mają mniejsze liczebności w granicach odpowiednio 3% i niecały 1%, znikomy jest udział ostatniej grupy. Informacje te świadczą o tym, że odbiorcami usług rynku finansowo-księgowego, a zwłaszcza usług prowadzenia ksiąg rachunkowych i doradztwa podatkowego są małe podmioty gospodarcze. Duże jednostki gospodarcze korzystają z reguły z usług bie-

głych rewidentów (badania sprawozdań finansowych), nie decydują się ze względu na powiązaną strukturę organizacyjną na całkowity outsourcing rachunkowości. (por. tab. 3).

**Tabela 3. Zmiany strukturalne biur rachunkowych
wg grup zatrudnienia w latach 2004–2011**

Okres	Liczba biur rachunkowych	Wielkość biura rachunkowego			
		0–9	10–49	50–249	> 250
2004	34 533	33 678	759	83	13
2005	35 340	34 450	808	70	12
2006	35 825	34 910	834	69	12
2007	36 509	35 552	877	69	11
2008	37 351	36 239	1 034	63	15
2009	38 901	37 684	1 130	68	19
2010	42 348	41 075	1 185	67	21
2011	43 401	42 107	1 204	72	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS za lata 2004 - 2011

Znaczny wzrost (445 biur) zanotowały małe biura rachunkowe zatrudniające od 10 do 49 osób. Z liczby 759 biur rachunkowych w roku 2004 do 1 204 na koniec 2011 roku, czyli wzrost o prawie 59%. Z obserwacji danych może wynikać, że spadek liczby średnich biur rachunkowych ma odzwierciedlenie we wzroście liczby małych biur rachunkowych. Wzrost ten jest spowodowany najprawdopodobniej ograniczeniem działalności średnich biur rachunkowych, wzrostem zainteresowania outsourcingiem przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które wraz ze swoim rozwojem szukają możliwości oszczędności, uzyskania dostępu do specjalistycznej wiedzy itp. W sektorze najmniejszych biur rachunkowych nastąpił wzrost (o 8 429) liczby biur rachunkowych w 2011 roku o około 20% w stosunku do roku 2004. Jest on spowodowany powstającymi nowymi biurami rachunkowymi, zakładanymi przez osoby, które uzyskały uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunko-

wych. Wzrost dużych biur rachunkowych to nowopowstałe Centra Usług Księgowych korporacji międzynarodowych.

Biorąc pod uwagę liczbę biur rachunkowych w poszczególnych regionach największą liczbę tychże podmiotów zarejestrowano w województwie mazowieckim. Stan na dzień 31 grudnia 2011 roku wynosi 9 034 jednostek, a wzrosły one z liczby 6 720 na koniec 2004 roku. Do pozostałych województw mających znaczną liczbę zarejestrowanych podmiotów świadczących usługi związane z rachunkowością według stanu na dzień 31 grudnia 2011 roku należą: śląskie (4 704), wielkopolskie (4 378), dolnośląskie (3 710) oraz małopolskie (3 400).

4. Perspektywy rozwoju biur rachunkowych

Perspektywy rozwoju biur rachunkowych należałoby rozpatrywać w zależności od ich wielkości. Inne perspektywy rozwoju mają duże biura rachunkowe a inne te najmniejsze. Na rynku usług finansowo-księgowych funkcjonują w zasadzie trzy rodzaje biur rachunkowych: duże, średnie i małe często określane mikroprzedsiębiorstwami.

Rozpatrując perspektywy rozwoju dużych biur rachunkowych należy patrzeć na zakres świadczonych przez nie usług. Duże biura oferują szeroki wachlarz usług, począwszy od usług księgowych, poprzez badanie bilansu, usługi płacowe, usługi HR, doradztwo podatkowe, doradztwo inwestycyjne po usługi prawne. Z takiej kompleksowej obsługi korzystają zagraniczne koncerny, korporacje lub duże firmy międzynarodowe, które chcąc prowadzić działalność na terenie naszego kraju muszą zatrudniać wysokokwalifikowane i wysokowyspecjalizowane firmy, znające doskonale przepisy obowiązujące w naszym kraju, ale również wymagania firm z zagranicy. Z reguły firmy międzynarodowe już korzystają w swoich macierzystych krajach z outsourcingu pełnego i doceniają korzyści płynące z tego faktu, czyli nie tylko oszczędności, ale także możliwość skupienia swojej uwagi na podstawowej działalności. Biura rachunkowe oferujące tym jednostkom swoje usługi starają się utrzymać bardzo wysoką jakość swoich usług oczywiście za wysokie wynagrodzenie. Biura te nie zajmują się drobnymi przedsięwzięciami, nie mówiąc już

o prowadzeniu uproszczonych form ewidencji dla celów podatkowych np. podatkowej księgi przychodu i rozchodu. Rozliczanie podatku od osób fizycznych może dotyczyć tylko osób związanych z obsługiwanyimi firmami, piastujących wysokie stanowiska bądź obcokrajowców. Duże biura rachunkowe mają swoją markę międzynarodową. Dalsza specjalizacja w obsłudze właśnie firm zagranicznych przy odpowiednim marketingu i zachowaniu bardzo wysokiej jakości świadczonych usług może skutkować ich szybkim rozwojem.

Średnie biura rachunkowe obsługują głównie klientów krajowych, ale starają się również o klientów zagranicznych. Ich zakres usług to z reguły księgowość, kadry i płace oraz doradztwo podatkowe i audyt lub ograniczają się do księgowości, doradztwa podatkowego natomiast kadry i płace bądź audyt organizowane są w ramach firm powiązanych lub podzlecane innym sprawdzonym firmom. W takich biurach określa się z góry minimalny poziom umowy, który nie powinien być obniżany z uwagi na opłacalność działań. Tej wielkości biura z reguły nie obsługują osób fizycznych lub prostej działalności gospodarczej. Chcąc przyciągnąć do siebie odpowiednich klientów i stać się wiarygodnym partnerem starają się uzyskać certyfikat jakości⁸ (ISO), zwłaszcza dotyczy to biur obsługujących klientów zagranicznych.

W przypadku małych biur możliwości rozwoju tkwią w rozszerzeniu gamy usług. Małe biura mogą zaoferować usługi dla małych rodzinnych firm lub dla osób fizycznych. Często brak doświadczenia oraz środków na inwestycje powodują, że małe biura nie są w stanie sprostać wymaganiom dużych firm, nie mówiąc już o firmach międzynarodowych, które stawiają inne wymagania⁹. Małe biura rachunkowe to często również jednostki, których podstawową działalnością są usługi doradztwa podatkowego lub audyt (badanie sprawozdań finansowych), a usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych działalnością dodatkową.

⁸ Z uwagi na dość znaczne koszty utrzymania certyfikatu jakości nadal zbyt mała liczba biur decyduje się na jego uzyskanie.

⁹ W firmach międzynarodowych zamykanie ksiąg odbywa się dużo wcześniej (w polskich około 20 dnia następnego miesiąca), sporządza się wiele raportów i sprawozdań w standardach międzynarodowych.

Nałożenie na biura rachunkowe obowiązku¹⁰ rejestracji i zawiadomienia Generalnego Inspektora Informacji Finansowej o transakcjach budzących podejrzenie nielegalności, bez względu na wysokość i charakter, jeżeli okoliczności wykazują, że wartości majątkowe mogą pochodzić z nieujawnionych lub nielegalnych źródeł może spowodować, że część biur rachunkowych utraci pewną grupę klientów. Obowiązek ten dotyczy także transakcji, których równowartość przekroczy 15 tys. euro, nawet wtedy, gdy zostały podzielone na operacje o mniejszej wartości. W tym przypadku problem tkwi nie tylko w konieczności przechowywania dokumentacji, ale w konflikcie interesów. Już w najbliższym czasie okaże się, jak wpłynie na rozwój biur rachunkowych właśnie ta konieczność zawiadomiania GIIF o transakcjach. Czy przedsiębiorstwa, które delikatnie mówiąc „mają coś do ukrycia” zaczną ponownie tworzyć działy księgowe w swoich strukturach organizacyjnych? A może biura rachunkowe będą współpracowały z klientami zatajając pewne informacje, bez względu na konsekwencje? Czy odpływ klientów będzie znaczący? Może nieuczciwi podatnicy będą szukać takich biur, które sprostają ich wymaganiom? Nie należy wykluczyć możliwości wzrostu „szarej strefy” z tego właśnie powodu.

Wiele firm małych nie jest w stanie utrzymać cały dział finansowo – księgowy. Natomiast zatrudnienie tylko jednej osoby do prowadzenia spraw księgowych wiąże się ze sporym ryzykiem. Po pierwsze w przypadku choroby, urlopu lub niedyspozycji pracownika, ktoś musi go zastąpić, przynajmniej w tych niezbędnych czynnościach. Po drugie wiedza zawodowa pracownika, która musi mieć szeroki zakres zagadnień (rozliczenia ubezpieczeniowe, prawo podatkowe, rachunkowość, kodeks handlowy, prawo gospodarcze, cywilne), jest z reguły powierzona. Po trzecie pracownik księgowości zatrudniony na etacie odpowiada za swoje błędy do wysokości trzykrotnego otrzymywanego wynagrodzenia. Po czwarte koszty związane z utrzymaniem działu finansowo-księgowego są dość wysokie i obejmują koszty stanowiska, opro-

¹⁰ Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Dostosowuje przepisy prawa polskiego do prawa unijnego, przede wszystkim do Dyrektywy 2005/60/WE w sprawie przeciwdziałania korzystania z systemu finansowego w celu prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu.

gramowania, konserwacji, napraw sprzętu oraz wynagrodzeń pracownika. Przeciwwagą jest zlecenie prowadzenia spraw finansowo-księgowych do biura rachunkowego.

Po pierwsze w przypadku choroby, niedyspozycji lub urlopu jednego pracownika natychmiast zastępuje inny równie dobrze wykwalifikowany. Po drugie wiedza zawodowa jest skumulowaną wiedzą grupy osób specjalizujących się w poszczególnych dziedzinach związanych z prowadzeniem spraw finansowo-księgowych przedsiębiorstwa. Po trzecie ryzyko w przypadku błędów w prowadzeniu ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych przechodzi na biuro rachunkowe, które musi być ubezpieczone od odpowiedzialności cywilnej za ewentualnie wyrządzone szkody. Solidne biura są najczęściej wysoko ubezpieczone. Po czwarte jednostka nie musi angażować środków na organizację i utrzymanie działu księgowego.

Aby wyjść naprzeciw tym małym jednostkom, mającym w obecnym kryzysie spore problemy, wiele małych biur rachunkowych i kancelarii doradztwa podatkowego stara się obniżyć swoje koszty funkcjonowania, wprowadzając programy oszczędnościowe i racjonalizowanie wydatków, po to by utrzymać cenę swoich usług na niskim, ale opłacalnym poziomie. Szansą dla takich małych biur doradczych i biur rachunkowych może być łączenie się w grupy, uzyskując w ten sposób możliwości korzystania ze wspólnych, najnowszych rozwiązań informatycznych, dających im nie tylko przewagę konkurencyjną, poprzez obniżkę kosztów, ale także poprzez podniesienie jakości usług. Każda z tych jednostek w grupie może dodatkowo specjalizować się w innej branży, mogą wzajemnie wymieniać się doświadczeniem, wzajemnie świadczyć sobie usługi, a przez to cała grupa może zyskać przewagę konkurencyjną oferując coraz to większą gamę usług, stwarzając klientowi możliwość korzystania w jednym miejscu z kompleksu usług.

W ostatnim okresie przedsiębiorcy coraz częściej skłaniają się do korzystania z kompleksowych usług (Kruży 2008). Wobec ciągłego wzrostu stopnia skomplikowania problemów finansowo – podatkowo – księgowych przyszłość rynku usług w tym zakresie będzie należeć do usługodawców łączących kompetencje i oferujących w jednym miejscu kompleksowe usługi doradcze i outsourcingowe. Klienci w ten sposób

otrzymają większe poczucie bezpieczeństwa, łatwość kontaktu z jednym zleceniodawcą, który dysponując kompleksową wiedzą na temat wszelkich problemów zleceniodawców może im zaproponować całościowe rozwiązania. Mogą to być jednostki outsourcingowe, które współpracują z innymi podmiotami gospodarczymi w zakresie, w którym nie mogą się specjalizować lub które zdecydują się na bazie własnego potencjału rozwinąć zakres świadczonych usług.

W celu dążenia do świadczenia usług na najwyższym poziomie coraz częściej biura wybierają wąską specjalizację w zakresie wykonywanych usług. Kierunki rozwoju biur rachunkowych mogą tkwić również w specjalizacji w konkretnych branżach. Poprzez tworzenie powiązanych ze sobą jednostek, biura rachunkowe mogą uzyskać bardzo wąską specjalizację. Każda z tych jednostek może specjalizować się w innych usługach, ale wszystkie będą obsługiwać te same firmy, a także część usług świadczyć dodatkowym zewnętrznym odbiorcom. Innym sposobem na rozwój jest specjalizacja branżowa. Przykładowo biura mogą specjalizować się w obsłudze tylko firm zagranicznych, bądź tylko firm z rynku finansowego, niekiedy w obsłudze firm o wysokim prestiżu itp. Specjalizacja to kwestia wyboru dziedziny, branży, w której biuro może osiągnąć wysoką jakość, pozycję na rynku, czyli osiągnąć sukces. Każda z branż charakteryzuje się odrębną, własną specyfiką, a poznanie jej daje możliwości dotarcia do innych klientów danej branży. Przykładem może być Biuro Rachunkowe Joanny i Roberta Okulskich sp. z o.o., które od 2005 roku prowadzi obsługę księgową towarzystw funduszy inwestycyjnych, a od 2006 roku domów maklerskich. Poszerzając ofertę od 2007 roku zaczęło obsługiwać firmy deweloperskie. Dążąc do zapewnienia wysokiej jakości usług powołało spółkę OKULSCY PAYROLL SERVICES Sp. z o. o., która zajmuje się wyłącznie obsługą kadrowo – płacową klientów biura, ale nie tylko.

Wykorzystanie do maksimum możliwości, jakie daje Internet to jeszcze jedna szansa w osiągnięciu sukcesu na rynku usług finansowo-księgowych. Współczesna technika umożliwia świadczenie usług nie tylko w siedzibie firmy, ale i poza nią bez konieczności jej opuszczenia. Stwarza to szanse wyjścia z regionu średnim i małych biurom rachunkowym, gdyż mogą w ten sposób prowadzić obsługę klientów z innych

miast, zwłaszcza tych dużych, będąc konkurencyjnymi cenowo wobec biur z tych regionów.

Popyt na usługi outsourcingu finansowo-księgowego nie zmniejszy się mimo kryzysu i spowolnienia gospodarczego. W miejsce zamykanych przedsiębiorstw zawsze powstają nowe, a konieczność zmniejszenia kosztów działalności zawsze prowadzić będzie do outsourcingu. Mimo istnienia dużej liczby biur rachunkowych, popyt na ich usługi nie spowoduje zmniejszenia ich liczby. Przejściowe kłopoty z pozyskaniem klientów do małych biur rachunkowych, kiedyś się skończą, a solidne, oferujące różnorodne usługi przetrwają, wzmocnione o doświadczenia z nierzetelnymi klientami. Systematyczny wzrost stopnia komplikacji problemów finansowo – księgowo – podatkowych stworzy dalsze możliwości dla biur, które oferują kompleksowe usługi doradcze i outsourcingowe.

Firmy outsourcingowe poszerzają pakiety świadczonych usług o usługi pokrewne. W celu podniesienia jakości i kompleksowości świadczonych usług zatrudniają wysokiej klasy specjalistów nie tylko z dziedziny rachunkowości ale również z zakresu spraw kadrowo-płacowych, podatkowych, prawnych, zarządzania przedsiębiorstwem i innych. Z badań wynika (Klamut, 2009), że przedsiębiorcy coraz chętniej sięgają po usługi outsourcingowe nie tylko związane z księgowością. Około 55% badanych korzysta z usług innych niż świadczą biura rachunkowe, natomiast aż 73% ankietowanych wykorzystuje wszystkie usługi oferowane przez obsługujące je biura rachunkowe. Wniosek stąd, że kompleksowość usług nawet w przypadku małych przedsiębiorstw może przyczynić się do rozwoju biura rachunkowego.

Ministerstwo Finansów wprowadziło nowelizacją ustawy o doradztwie podatkowym. Przewiduje ona możliwość zakładania spółek multidyscyplinarnych doradców podatkowych wraz z radcami prawnymi, adwokatami czy biegłymi rewidentami, które będą mogły świadczyć usługi w szerszym zakresie, zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem rynku¹¹. Po roku funkcjonowania tych przepisów tych spółek powstało jednak niewiele, z reguły w województwie mazowieckim, wielkopolskim

¹¹ Ustawa o świadczeniu usług na terenie R. P. – Dz. U. z 2010 r., nr 47, poz. 278.

oraz małopolskim. Są to w większości spółki partnerskie doradców podatkowych z adwokatami.

Biura rachunkowe jako bariery w rozwoju w pierwszej kolejności podają konkurencję ze strony nieuczciwych biur rachunkowych, korzystających z wszelkich dostępnych możliwości zdyskredytowania swojej konkurencji w oczach klientów, dużą konkurencję ze strony szarej strefy. Ponadto brak przejrzystości i jednoznaczności w przepisach prawnych, procedury administracyjne, konkurencja ze strony uprzywilejowanych przedsiębiorstw. Według samych przedsiębiorców (a takimi również są biura rachunkowe) barierami dla działalności gospodarczej są przede wszystkim (Klamut 2009):

- zła jakość prawa, niejasne, nieprecyzyjne ustawy i rozporządzenia;
- niestabilny system prawny;
- skomplikowany system podatkowy;
- niedostosowanie prawa pracy do warunków funkcjonowania firm;
- szara strefa, nieuczciwa konkurencja;
- pozapłacowe koszty pracy;
- wysokie koszty kredytów.

Z innych mniej ważnych przedsiębiorcy wymienili: funkcjonowanie administracji skarbowej, dostęp do źródeł finansowania, korupcja, brak wykwalifikowanych pracowników, funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości itp.

Na rynku aktualnie działają dwa rodzaje biur rachunkowych. Jedne z nich to firmy nastawione na działanie długofalowe, dbające o dobrą reputację na rynku, o jakość świadczonych usług, działające w oparciu o wszelkie przepisy i wymogi prawa. Druga grupa biur rachunkowych to jednostki wykorzystujące obecną koniunkturę, dążące do maksymalizacji zysku w krótkim okresie. Niestety maksymalizacja zysku nie idzie najczęściej w parze z rzetelnością i jakością świadczonych usług. Mimo, że rynek będzie bieżąco weryfikował istnienie tych drugich, zawsze znajdą się chętni do szybkiego wzbogacenia się kosztem innych. Jedyną skuteczną metodą uniknięcia tego typu biur rachunkowych jest dokładne sprawdzenie biura, któremu dana jednostka chce powierzyć ważną funkcję swej organizacji.

Ostatnio wspomina się także o wprowadzeniu obowiązku ewidencji działalności gospodarstw rolnych. Będzie to niewątpliwie jeszcze jedna szansa rozwoju biur rachunkowych w małych miastach i w osadach wiejskich. W zależności od skomplikowania tych planowanych ewidencji a zwłaszcza rozliczeń podatkowych zależęć będzie konieczność korzystania z usług wyspecjalizowanych jednostek.

5. Rozwój centrów usług finansowo-księgowych

Usługi oferowane przez Centra Usług Wspólnych (Shared services centers) skierowane są do dużych koncernów. W większości są przez nie tworzone do obsługi oddziałów lub firm danej grupy, ale działających w różnych krajach. Centra przyjmują wprawdzie firmy zewnętrzne, ale ich usługi dla tych firm są ograniczone do pewnych elementów księgowości (np. dotyczą tylko obsługi należności lub nie przewidują kalkulacji podatków).

Duże możliwości rozwoju Centrum Usług Księgowych stwarza, kontrowersyjny w krajach rozwiniętych, offshoring, czyli outsourcing zagraniczny, który wiąże się z tzw. eksportem miejsc pracy. Obecnie w Polsce mamy przykład ich działań. Są to CUK w dużych miastach takich, jak Kraków, Wrocław, Poznań, Warszawa znanych w świecie koncernów i korporacji.

Pomimo czasu kryzysu i spowolnienia gospodarczego region Europy Środkowo-Wschodniej, zwłaszcza Polska ciągle pozostaje liderem w obsłudze księgowej. Liczba największych centrów usługowych jest znaczna i wynosi około 300. Prognozy dla Polski są nadal optymistyczne i przewiduje się, że Polska stanie się centrum księgowym Europy. Już teraz Kraków znajduje się na 5 miejscu wśród miast atrakcyjnych dla centrów BPO (wydzielenie procesów biznesowych na zewnątrz), natomiast Warszawa zajmuje 28 miejsce na świecie. Kryzys zmusza przedsiębiorstwa do podjęcia działań zwiększających efektywność, a do takich działań można zaliczyć przenoszenie centrów BPO do krajów o niższych kosztach, wyspecjalizowanej kadrze, nie tylko księgowej. Dzięki dostępności do wysokiej jakości siły roboczej, jeszcze relatywnie niskim kosztom,

bliskości rynków rozwiniętych krajów Europy Zachodniej wielkie centra usług nie tylko księgowych mają w Polsce szansę na szybki rozwój.

Nowa fala globalizacji działalności usługowej to już świadczenie usług o znacznie wyższym stopniu złożoności i cechujące się większą wartością dodaną. Obecnie to już nie tylko usługi *call center*, ale usługi takie, jak wprowadzanie danych, ich przetwarzanie, usługi architektoniczne, tworzenie oprogramowania, zarządzanie personelem itp. Do najszybciej rosnących sektorów gospodarki światowej należy działalność w zakresie wszelkich usług księgowych, doradczych, analitycznych i medycznych. Polska w przypadku nowej fali globalizacji ma dobrą wyjściową pozycję konkurencyjną.

Przewagi komparatywne w postaci:

- znacznie niższych kosztów pracy w stosunku do krajów zachodnich;
- siła robocza dobrze, a nawet często bardzo dobrze wykształcona;
- wysoki procent pracowników posiadających umiejętność posługiwania się językami obcymi: angielskim, niemieckim i w mniejszym stopniu francuskim;
- bliskość geograficzna i kulturowa z krajami zachodnimi;
- stabilny wzrost PKB;
- członkostwo w UE;
- pracowitość siły roboczej;
- dość dobra infrastruktura;
- dobre warunki inwestycyjne w Specjalnych Strefach Ekonomicznych;
- duża liczba szkół wyższych i ich usytuowanie w pobliżu ważnych punktów komunikacyjnych;
- dość wysoka stabilność systemu zmiany politycznej i uwarunkowań gospodarczych;

to istotny potencjał Polski mogący przyciągnąć *offshoring* usług, w tym usług finansowo-księgowych. Autorzy raportu z badań przeprowadzonych przez firmę Ernst & Young (2005) wskazują na niskie koszty pracy oraz co może dziwić, elastyczność regulacji związanych z zatrudnieniem jako główny atut Polski w pozyskaniu projektów *offshoringu*. Według raportu EIU (Economist Intelligence Unit 2005) Europa Wschodnia jest

„regionem silnie atrakcyjnym dla offshoringu”. Polska w tym raporcie wskazana jest na piątym miejscu i wyprzedza Czechy pod względem oceny systemu podatkowego, dostępności i umiejętności siły roboczej i kosztów pracy. Z ostatnich badań wynika jednak, że Polska stopniowo traci swe przewagi komparatywne na rzecz innych krajów naszego regionu, które oferują niższe koszty pracy. Są to Rumunia, Estonia, Słowacja i oczywiście Rosja, której rola ostatnio szybko wzrasta. Wzrastająca dojrzałość tańszych rynków oraz rosnące wynagrodzenia mogą stanowić zagrożenie dla już istniejących rynków usług.

Według niektórych raportów i analiz globalny kryzys może wymusić na wielkich korporacjach i koncernach międzynarodowych przenoszenie operacji do innych krajów, w tym i do Polski, której atutami są dostępność i kompetencje pracowników oraz konkurencyjność kosztów pracy. Centra w Polsce najprawdopodobniej zyskają na kryzysie. Jednym z najczęściej poszukiwanych obszarów obsługi jest księgowość. Zakres centrów obejmuje oprócz prowadzenia ksiąg rachunkowych, rozliczanie faktur, sporządzanie raportów finansowych, sprawy płacowo-kadrowe, zawansowane usługi dla instytucji finansowych itp. Warunki, jakie mogą uzyskać inwestorzy dodatkowo czynią inwestycje w Polsce jeszcze bardziej atrakcyjne. Na pomoc dla inwestycji mogą liczyć sektory usług nowoczesnych (centra badawczo-rozwojowe) ze środków funduszy strukturalnych, zwolnienia podatkowe w Specjalnych Strefach Ekonomicznych, wieloletni program wsparcia. Innym sektorem najchętniej wspieranym są zaawansowane procesy finansowo-księgowo. Za utworzenie jednego miejsca pracy w centrum finansowo-księgowym najwięksi zagraniczni inwestorzy otrzymali nawet po kilka tysięcy euro.

Bardziej zaawansowane usługi zamierzają świadczyć funkcjonujące już we Wrocławiu dwie firmy Hewlett – Packard i IBM, a McKinsey (doradztwo strategiczne) zamierza otworzyć centrum wiedzy zatrudniając około 100 specjalistów. Ostatnio ocenia się, że jeszcze przez co najmniej 5 lat centra usług będą się w Polsce rozwijać, jednak w momencie wyrównania cen (kosztów) między Polską a krajami inwestorów, inwestycje w tworzenie centrów zostaną wyhamowane.

Zagrożeniem dla CUW jest ciągle dążenie zautomatyzowania niemal każdego procesu. W przyszłości może się to stać (w ostatecznym rozrachunku), przyczyną zamykania CUW.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone przez firmę KPMG w 2007 roku badania pokazały, że są dwie strony medalu pod nazwą „outsourcing”. Autorzy raportu pt. „Ewolucja strategiczna” (*Strategic Evolution*)¹² próbują wyjaśnić, że mimo, iż badania innych firm ukazują sporo negatywnych stron outsourcingu, to w końcowym rezultacie jest on czymś pozytywnym. Z badań tych wynika, że część przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu poprawiła swoje wyniki finansowe, że stały się bardziej konkurencyjne. Nadal jednak część jednostek twierdzi, że dostawcy usług nie znają realiów branży swoich klientów i jest zdania, że do pewnego stopnia blisko połowa zawartych umów kończy się niepowodzeniem, a dostawcy usług nie zawsze mają zbyt wiele do zaoferowania. Czy tak jest w przypadku usług rynku finansowo-księgowego? Z pewnością nie można jednoznacznie określić, że wszystkie usługi świadczone na tym rynku są zgodne z oczekiwaniami klientów. Nie może bowiem małe biuro sprostać wymaganiom dużej jednostki, zatrudniającej kilkaset osób. Z tych względów wynika podział na trzy grupy podmiotów świadczących usługi. Pierwsza to duże biura rachunkowe i centra usług księgowych, które zatrudniają odpowiednią liczbę wysoko wykwalifikowanych pracowników z różnych dziedzin mogą świadczyć, przy stosunkowo niewielkim koszcie, kompleksowe usługi na wysokim poziomie jakościowym. Drugą grupę stanowią średnie biura nakierunkowane na obsługę średnich podmiotów gospodarczych, w tym także polskich firm giełdowych. Oferują także szeroki zakres usług związanych z rachunkowością. Ostatnią grupę tworzą małe biura rachunkowe obsługujące z reguły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz jednostki, których zatrudnienie najczęściej nie przekracza 50 osób. Nie zawsze mogą one sprostać wymaganiom swoich klientów, z uwagi na brak wykwalifiko-

¹² W badaniach wzięło udział 650 firm z 32 krajów, źródło: www.kpmg.pl.

wanych pracowników, niskie zasoby finansowe, ale z reguły wraz z rozwojem działalności niektórych klientów, one same również się rozwijają.

Podsumowując, wbrew panującej opinii „środowisk księgowych” o niskiej jakości usług świadczonych przez biura rachunkowe z badań przeprowadzonych wśród odbiorców usług oraz organów podatkowych nie wynika potwierdzenie tej opinii. Nawet mimo braku obowiązku kształcenia przez osoby uprawnione do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, chcąc zachować wysoką jakość usług, osoby te muszą bieżąco uzupełniać i uaktualniać wiedzę swoich pracowników. Brak odpowiedniej wiedzy, częste błędy skutkować mogą poważnymi konsekwencjami dla biura w postaci utraty klientów obecnych i przyszłych, utraty reputacji, zwiększonymi kosztami w postaci wyższych składek na ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej lub braku przyznania przez ubezpieczyciela odszkodowania, niekiedy wyższych sum gwarancyjnych, odzyskania utraconej reputacji, zatrudnienia pracowników z wyższymi kwalifikacjami itp. Dotyczy to jednak tylko części biur rachunkowych tych, które chcą działać długofalowo. Są one nastawione na maksymalną satysfakcję klienta, osiąganie coraz to lepszej jakości usług, stworzenie odpowiedniego „wachlarza” oferowanych usług. W odróżnieniu do nich są też biura, które działają w nastawieniu na maksymalizację zysku w krótkim okresie. Nie dbają one o jakość świadczonych usług, ich oferta nie spełnia oczekiwań klientów, mają bardzo dużą rotację pracowników, którzy nie są emocjonalnie związani ani z biurem, ani z klientem, prace związane z obsługą klienta traktują „taśmowo”. Niestety, z braku dużej konkurencji, w czasach kryzysów, zawsze takie biura znajdą chętnych na ich ofertę przedsiębiorstwa, skuszone najczęściej niską ceną usług. Być może znaczny wzrost liczby nowych biur rachunkowych, zwiększenie konkurencyjności spowoduje eliminację z rynku tego typu podmiotów.

Rynek usług finansowo-księgowych jest tym sektorem gospodarki, który ma wpływ na działalność sporej liczby przedsiębiorstw, zwłaszcza tych małych i średnich. Od jego prawidłowego funkcjonowania zależy efektywne działanie części wspomnianych przedsiębiorstw. Pozostawienie tego rynku bez nadzoru, bez odpowiednich uregulowań prawnych,

bez odpowiedniego wsparcia nie tylko finansowego może mieć negatywny wpływ na sektor małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza w okresach spowolnień i kryzysów gospodarczych. Wypracowanie odpowiedniej, długofalowej polityki, stabilizacja unormowań prawnych ułatwiających działanie rynku usług finansowo-księgowych sprawi, że wzrastająca konkurencja na tym rynku wyeliminuje te jego podmioty, które nie tylko działają w „szarej strefie”, ale i te, które nastawione są na maksymalizację zysku kosztem klienta. „Faworyzowanie” niektórych grup zawodowych rynku usług finansowo-księgowych nie powinno mieć miejsca w polityce administracji państwowej nawet wtedy, gdy ten zawód (biegły rewident) związany jest ze świadczeniem usług dla podmiotów zainteresowania publicznego. Od jakości usług pozostałych zawodów zależy rachunkowość wielkiej rzeszy przedsiębiorstw stanowiących trzon naszej gospodarki.

Bibliografia

- Cebrowska T, Piłat K. (2007), *Klienci biur rachunkowych mają coraz większe wymagania*, (w:) Prawo – Rzeczpospolita z dnia 7 maja 2007.
- EIU (2005), *Corporate priorities for 2005*, Economist Intelligence Unit, Dimension Data and Oracle Corporation, London, New York, Hong Kong.
- Ernst & Young (2007), *Ernst & Young European Attractiveness Survey*.
- Jurczak M, *W kierunku ekosystemu biznesowego*, Ernst & Young 2010.
- Klamut E. (2009), *Outsourcing i offshoring a kryzys*, Zeszyty Naukowe Akademii Finansów, Wydawnictwo LAM Warszawa.
- Kruży K. (2008) *Jakie usługi księgowe cieszą się największym powodzeniem w biurach rachunkowych / firmach audytorskich? Na jakie jest największe zapotrzebowanie?* (w:) Gazeta Prawna nr 208 z 2006.
- Pokojska A. (2009) *Klienci skarżą się na błędy biur rachunkowych*, (w:) Gazeta Prawna z dnia 6 maja 2009;
- Szymaniak A. (red.) (2008), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Małgorzata Oziębło
Społeczna Akademia Nauk

Istotne czynniki sukcesu w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw sektora niefinansowego

The essential success factors in case of mergers and acquisitions transactions of non-financial sektor enterprises"

Abstract: The authoress' interest in problems concerning Mergers & Acquisitions (M&A) as well as the economic efficiency of non – financial sector enterprises was the main premise of choice the subject of the article. Financial sector was studied many times and his specific would require uses of different investigative methods. The study of the literature prove that it's problems did not become examined sufficiently. This motivates the validity, the topicality and advisability of chosen subject.

The main purpose of this article is systematizing the opinion of experts examining the subject concerning essential success factors of M&A transactions of non – financial sektor enterprises.

M&A evaluation ins't easy. Final effects for one may mean financial success, for different strategic success and yet for the others organizational success.

M&A is evaluated through prism of achievements. For Polish enterprises non – financial sector essential is brightly definite aim of undertaking the decision about fusion or takeover, the wide knowledge about interesting enterprise – aim and it's branch, suitable well-chosen moment to conduct transaction, quick organizational problems identification as well as effectiveness of solving the problems, which makes possible the achievement of aims.

1. Wprowadzenie

Oceniając efektywność fuzji i przejęć można mówić o ocenie całości transakcji jako sukcesu lub porażki. Przeprowadzono wiele badań nad efektywnością fuzji i przejęć przedsiębiorstw na podstawie których po-

stawiono tezę, iż obecne są czynniki mające znaczący wpływ na sukces bądź niepowodzenie transakcji fuzji i przejęć. Ze względu na złożoność tych przedsięwzięć oraz niedokładność określenia wielu kwestii dotyczących procesów transakcji fuzji i przejęć, za wskazaną uznano próbę usystematyzowania opinii badaczy oraz specjalistów dotyczących istotnych czynników sukcesu transakcji fuzji i przejęć przedsiębiorstw sektora niefinansowego.

Niełatwo wytypować absolutny wyznacznik sukcesu transakcji fuzji czy przejęcia, ponieważ zdarzenia, które po niej następują, a także akcje podjęte przez zarząd często przeinaczają realny obraz. Jednym ze sposobów na uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy transakcja się udała może być także przyrównanie do siebie dwóch przedsiębiorstw tego które dokonało transakcji fuzji lub przejęcia oraz takiego które nie uczestniczyło w procesie połączenia.

W literaturze często sukces łączony jest z efektywnością, która w prakseologii jest definiowana jako „cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony [...], czy nie zamierzony” [Pszczółowski 1978, s. 60].

Pojęcie efektywności ekonomicznej jest w literaturze ekonomicznej interpretowane na wiele sposobów. Jest ono często utożsamiane z takimi pojęciami jak wydajność, skuteczność, produktywność, sprawność, sukces. Klasyczna definicja ekonomicznej efektywności może być zdefiniowana np.:

- jako zdolność jednostki gospodarczej do wytwarzania w danym czasie za pomocą danych sił wytwórczych określonej ilości dóbr i usług zapewniających zaspokojenie potrzeb odbiorcy (pośredniego i końcowego); charakteryzuje się dwiema zasadniczymi cechami: szybkością i celowością działania [Secomski 1974, s. 185];
- to wymiar efektywności organizacji, wyrażający relację między efektami a nakładami. Jeżeli relacją jest stosunek efektów do nakładów, to kryterium efektywności są wydajność (maszyn, ludzi), produktywność (majątku, środków trwałych) lub rentowność. Tak rozumiana efektywność ekonomiczna odpowiada prakseologicznemu pojęciu ekonomiczności. Jeśli relacją jest różnica między efektami a nakładami

mi, miarą jest zysk (odpowiadający prakseologicznemu terminowi korzyści) [Pawłowski 2004, s. 35];

- efektywność ekonomiczna inaczej zwana efektywnością gospodarowania jest podstawową kategorią, która służy do określania możliwości przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa [Gotowska, Jakubczak 2008, s. 169];

Zajmując się problemem efektywności ekonomicznej, trzeba cały czas pamiętać o celach fuzji i przejęć. Jest to bardzo ważne. Jednym z kluczowych celów fuzji i przejęć przedsiębiorstw jest maksymalizacja bogactwa akcjonariuszy. Maksymalizowanie korzyści udziałowców stanowi efekt czynności prowadzących do wzrostu wartości firmy. W sytuacji w której akcjonariusze osiągają korzyści w wyniku połączenia się przedsiębiorstw i wzrasta wartość akcji, które posiadają, można przyjąć, że połączenie jest sukcesem.

Występuje trend, według którego sukces przedsiębiorstwa ocenia się na podstawie wskaźników finansowych, a przecież takie podejście nie uwzględnia wszystkich aspektów efektywności przedsiębiorstwa. Dane finansowe: roczny bilans, wyniki sprzedaży itp. nie odzwierciedlają wszystkich atutów przedsiębiorstwa. Nie wolno zapominać o przedsiębiorstwach, które zapominają lub świadomie nie inwestują np.: w kapitał intelektualny pracowników, który w przyszłości może znacząco zaważyć na ich sytuacji.

Teoria efektywności postrzega fuzje jako zaplanowane i przeprowadzone działania w celu osiągnięcia synergii. Powszechnie wyróżnia się trzy podstawowe typy synergii: finansowe, operacyjne i zarządzania [Trautwein 1990, s. 283–295]. Temat synergii jest bardzo szeroki i cały czas kontrowersyjny. W interesujący sposób opisują ją m.in. W. Frąckowiak, [2009, s. 145, 310, 344], R. Machała [2006 s. 73], K. Obłój [Archiwum... 2000], A.A. Groppelli, E. Nikbakht [1999 s. 399], J. F. Weston, K.S. Chung, J.A. Siu [1998 s. 78], E. Berkovitz, M.P. Narayanan [1993, s. 361.], F. Trautwein [1990, s. 283–293], A. Damodaran [*The Value of Synergy*], M. E. Porter [1985] M. C. Jensen, K. Murphy [1988], M.C. Jensen [1986, pp. 6–27].

Wzrosty cen akcji, głównie przejmowanych przedsiębiorstw potwierdzają pozytywne oceny decyzji o połączeniu. Jednak wyniki przed-

siębiorstw po połączeniu nie potwierdzają korzyści wynikających z synergii. Jeżeli zatem przyjąć założenie o efektywności rynku kapitałowego, to teoria efektywności może, oczywiście bez synergii finansowej, zostać obroniona. Opierając się na finansowych wynikach spółek teoria efektywności nie otrzyma oceny pozytywnej [Trautwein 1990, s. 283–293]. Biorąc pod uwagę fakt, że wiele przedsiębiorstw podaje chęć uzyskania efektów synergii, to istnieją dowody, że prawdziwe motywy mają inne podłoże [Berkovitz, Narayanan 1993, s. 361].

W interesujący sposób przedstawiają planowanie sukcesu w procesie fuzji i przejęć D. Rankine i P. Howson w książce „Sukces zależy od umiejętności unikania błędów na każdym etapie procesu przejęcia, począwszy od wstępnej fazy planowania, a skończywszy długo po tym, jak obie firmy połączą się ze sobą” [2008, s. 18]. Podają oni pięć kluczowych etapów procesu przejęcia odpowiedzialnych za sukces, są to :

- 1) planowanie strategiczne oraz planowanie przejęcia,
- 2) ocena firmy, która ma zostać przejęta,
- 3) przeprowadzenie transakcji,
- 4) przeprowadzenie integracji,
- 5) rozwój utworzonej korporacji.

Udany proces fuzji bądź przejęcia oznacza dużo korzyści m.in. mogą to być pieniądze, przewaga handlowa, przewaga taktyczna. Największym sukcesem kończą się zwykle przejęcia w których wcześniej opracowano strategię działania i zgodnie z nią postępowano. Incydentalnie zdarza się, by odpowiednia spółka –cel, czekała gotowa do sprzedaży [Rankine, Howson 2008, s. 29–30].

Bank Zachodni WBK S.A. w okresie od czerwca do sierpnia 2008 roku przeprowadził badania nt. „Czynniki sukcesu przy transakcjach fuzji i przejęć. Rynki kapitałowe”¹. Próbką badawczą to 38 aktywnych na rynku przejęć firm, które dokonały 102 akwizycji. W badaniu tym brały udział firmy z sektora niefinansowego:

¹ Pełna charakterystyka badania i ich wyników została zawarta w *Czynniki sukcesu przy transakcjach fuzji i przejęć. Rynki kapitałowe*, Warszawa 24.09.2008, Bank Zachodni WBK S.A. [w:] http://org.bzwbk.pl/_itmes/doc/czynniki_sukcesu_transakcje.pdf

- handel i dobra szybko zbywalne (25%),
- usługi i media (22%),
- produkcja przemysłowa (19%),
- chemia i farmacja (17%),
- budownictwo (17%).

Celem badania był przegląd bieżących narzędzi i trendów w zakresie transakcji fuzji i przejęć oraz wyzwań na przyszłość. Wnioski z tych badań są następujące:

- bazowy czynnik sukcesu w transakcjach fuzji i przejęć to bardziej kompleksowe przygotowanie transakcji;
- polskie podmioty są przygotowane do transakcji znacznie gorzej niż zagraniczne;
- frapujący jest brak dokładnych wyliczeń lub ograniczenie się do szacunków przy analizie efektów ekonomicznych poprzedzających transakcje przejęcia;
- na polskim rynku fuzji i przejęć dominują premie akwizycyjne są niższe niż na rynku zagranicznym;
- występuje dominacja metod dochodowych w wycenach transakcyjnych, (podmioty notowane jako drugą wycenę wybierają metodę rynkową, a spółki nienotowane preferują metody majątkowe);
- większość podmiotów podkreśla potrzebę lepszego przygotowania planu połączenia, *due diligence* oraz wyliczeń efektów ekonomicznych;
- w przypadku polskich przedsiębiorstw konsekwencją budowy silnej pozycji rynkowej jest wybór strategii opartej na przejęciach (szybkie efekty rynkowe), co oznacza poszukiwania dostępu do kapitału;
- zagraniczne przedsiębiorstwa skupiają uwagę na rozwoju organicznym;
- główną barierą w przejęciach dla polskich przedsiębiorstw stanowią wysokie ceny;
- podmioty polskie optują za firmami doradczymi oraz angażują w większym zakresie zasoby własne, natomiast zagraniczne skłaniają się za kompleksową współpracą z bankami inwestycyjnymi;
- podstawowym powodem decyzji o akwizycji jest poszukiwanie efektów skali oraz zwiększenie udziałów rynkowych.

Wśród najczęściej cytowanych zestawień fundamentalnych czynników efektywności fuzji i przejęć jest lista P. Druckera. Dotyczy ona przede wszystkim samej integracji dwóch przedsiębiorstw po przejęciu kontroli, aczkolwiek można ją stosować do całego procesu. Według P. Druckera [Lewandowski 2001, s. 234] na powodzenie transakcji ma wpływ pięć czynników :

- 1) „wspólny rdzeń tożsamości” z przejmującym przedsiębiorstwem;
- 2) wiedza nabywających przedsiębiorstwo o tym jakie wnosi do przejmowanego przedsiębiorstwa kompetencje, a nie branie pod uwagę tylko korzyści dla siebie;
- 3) respektowanie przez przejmujące przedsiębiorstwo: produktów, rynków i klientów nabywanego przedsiębiorstwa.
- 4) zagwarantowanie w ciągu roku od chwili połączenia nabytemu przedsiębiorstwu fachowego najwyższego kierownictwa;
- 5) w ciągu roku przedsiębiorstwo nabywające powinno dokonać kilku promocji oraz awansów pomiędzy przedsiębiorstwami.

Powyższe czynniki mają charakter pragmatyczny, skłaniają się ku czynnikom behawioralnym. Jednak wiele zakończonych niepowodzeniem przejęć dowodzi, że czynniki te nie zawsze są przestrzegane.

J.F. Weston [1992], który polemizował z P. Druckerem przeprowadzając analizę wymienionych powyżej zasad przejęcia uważa, że podobieństwo pomiędzy przedsiębiorstwami jest ważne, ale istotniejsze dla łączących się przedsiębiorstw jest posiadanie dopełniających się zasobów i umiejętności. J.F. Weston sądzi że:

- należy upewnić się, że pomiędzy przedsiębiorstwami rzeczywiście występuje podobieństwo, jednak scharakteryzowanie przedmiotu przedsiębiorstwa nie powinno być zbyt restrykcyjne;
- połączenie dwóch przedsiębiorstw powoduje zaburzenie dotychczasowego stanu rzeczy i konieczne jest wprowadzenie działań dostosowawczych, dlatego ważne jest położenie nacisku na zarządzanie i motywację kadry menedżerskiej;
- zagrożenia wynikające z myślenia życiowego jest szczególnie wysokie w wypadku fuzji i przejęć, co powoduje konieczność zwrócenia głównej uwagi na cenę, po której transakcja jest realizowana.

Przytoczone sugestie pryncypialnie zostały przejęte przez innych autorów, m.in. D. Rankine [1995] wskazuje na dziewięć czynników powodzenia:

- 1) wystrzeganie się transakcji opierających się na naśladownictwie i szukaniu okazji, przy jednoczesnym stosowaniu podejścia strategicznego;
- 2) powściągliwe podchodzenie do dywersyfikacji działalności;
- 3) zachowanie precyzyjnej kontroli nad nabytym przedsiębiorstwem;
- 4) przeprowadzenie wyceny przedsiębiorstwa-celu na podstawie skwalifikowanych korzyści z przejęcia;
- 5) oferowanie niższej premii za przedsiębiorstwa prywatne niż za przedsiębiorstwa publiczne;
- 6) dokładne przeprowadzenie analizy przedsiębiorstwa i jej otoczenia;
- 7) wprowadzenie niezwłocznie przedstawiciela do grupy zarządzającej nabytym przedsiębiorstwem;
- 8) opracowanie z wyprzedzeniem planu integracji;
- 9) skierowanie uwagi na kwestie kulturowe i personalne związane z przejęciem.

T. Copeland, T. Koller i J. Murrin [1997, s. 406–407] uważają, że szczególną uwagę w procesach fuzji i przejęć należy skoncentrować na :

- ocenie potencjału rynkowego;
- ostrożnym szacowaniu wartości wynikające z synergii;
- wysokości oceny przejmowanego przedsiębiorstwa;
- integracji przedsiębiorstw po przejęciu.

H. Johnson [2000, s. 41], specjalizująca się w zakresie finansów międzynarodowych oraz międzynarodowych instytucjach finansowych uważa, że warunki niezbędne dla powodzenia przejęcia to:

- właściwie sformułowany plan strategiczny;
- odpowiedni moment do przeprowadzenia transakcji;
- określenie celu przejęcia;
- powołanie fachowego zespołu ludzi do przeprowadzenia transakcji przejęcia;
- ograniczenie liczby potencjalnych kandydatów do przejęcia;
- opracowanie strategii umożliwiających dokonanie przejęcia;

- sformułowanie właściwej umowy przejęcia;
- wybór odpowiednich doradców;
- bardzo istotna jest wycena przedsiębiorstwa – celu przejęcia;
- ocena ogólnych korzyści, zarówno finansowych jak i pozafinansowych, planowanej transakcji, co łączy się z oszacowaniem możliwego do uzyskania, efektu synergii.

M. Lewandowski [2001,s. 235–257] podkreśla, że na europejskim rynku kontroli jako czynniki sukcesu wymieniane są:

- integracja nabytych przedsiębiorstw nie jest prowadzona na siłę;
- dywersyfikacja działalności jest przemyślana i prowadzona tylko w ramach swoich kluczowych umiejętności;
- stosowane wyraźne zasady strategii nabywania przedsiębiorstwa oraz systematycznie gromadzone doświadczenia zdobyte w tej dziedzinie;
- określone konkretne ramy czasowe dla procesu integracji (jeżeli trwa zbyt długo, to przejęcie przynosi zbyt małe efekty lub powoduje straty);
- cele przejmującego są otwarcie i uczciwie oznajmiane menedżerom oraz pracownikom przedsiębiorstwa – celu.

M. Lewandowski zwraca również uwagę na wyniki poszczególnych transakcji fuzji i przejęć, które bardzo różnią się pomiędzy sobą. Dlatego próba ich uogólniania, jakkolwiek bardzo potrzebna, powinna być traktowana z ostrożnością. W większości badanych przypadków podkreśla się niższe ryzyko i większe korzyści wynikające z transakcji fuzji i przejęć dokonywanych w tym samym bądź pokrewnym biznesie. Argument ten jednak nie tłumaczy doskonałych wyników wielu przejęć dokonywanych przez inwestorów finansowych. M. Lewandowski jest zdania, iż zasadnym jest klasyfikowanie kluczowych czynników sukcesu w zależności od rodzaju transakcji. Rozróżnia on dwie grupy czynników. Czynniki sukcesu przejęcia strategicznego i czynniki sukcesu przejęcia finansowego. Do transakcji strategicznych zalicza połączenia poziome, pionowe i koncentryczne, w których oczekuje się synergii zarówno operacyjnych, jak i finansowych. Natomiast transakcje konglomeratowe dążą do realizacji głównie wszystkich celów finansowych przejęcia.

Czynniki sukcesu przejęcia strategicznego, według M. Lewandowskiego, to:

- wynikanie fuzji i przejęć ze strategii przedsiębiorstwa;
- znalezienie odpowiedniego kandydata;
- wszechstronna i krytyczna analiza celu połączenia lub przejęcia;
- ostrożna wycena potencjalnego celu;
- zapewnienie wystarczającego potencjału menedżerskiego;
- właściwie przeprowadzona integracja.

Czynniki sukcesu przejęcia finansowego, według M. Lewandowskiego, to:

- przeprowadzona ostrożnie wycena nabywanego przedsiębiorstwa;
- dokonanie transferu kompetencji;
- kładzenie nacisku na innowacyjność strategii przejętych firm;
- wstrzymanie działań do momentu zidentyfikowania się lidera w przejmowanym przedsiębiorstwie;
- oferowanie wysokich bodźców materialnych kierownictwu najwyższego szczebla;
- powiązanie bieżących wynagrodzeń ze zmianami w przepływach gotówki;
- dokonywanie zmian szybko i zdecydowanie;
- dynamiczne wspieranie kontaktów pomiędzy właścicielami, radą nadzorczą oraz kierownictwem;
- posiadanie kompetencji w dziedzinie fuzji i przejęć.

Jak podkreśla M. Lewandowski [2001, s. 240] czynniki te różnią się w wyniku specyfiki inwestorów strategicznych oraz finansowych, która przyczynia się do całkowicie innego usytuowania strony nabywającej wobec przedsiębiorstwa-celu. Podobieństwa natomiast wynikają z bezwarunkowego zachowania pewnych zasad będących rezultatem procesu przejęcia, procesu inwestycyjnego, jakim w efekcie jest połączenie przedsiębiorstw. Jest to przestrzeganie zasad ostrożnej wyceny przedsiębiorstwa – celu oraz zasad zarządzania wartością w całym procesie przejęcia oraz w odniesieniu do zarządzania i restrukturyzacji przedsiębiorstwa-celu po zakończeniu transakcji.

H. Chwistecka-Dudek [2003, s. 27] podkreśla natomiast, że to faza integracyjna decyduje o sukcesie całego przedsięwzięcia fuzji lub przejęcia, a jej niedocenie powoduje szybkie i negatywne skutki. O sukcesie

integracji fuzji i przejęć decydują głównie dwa przeciwstawne czynniki, pomiędzy którymi zachodzi relacja typu *trade-off* (coś za coś):

- 1) czas, implikujący szybkość działań w celu uzyskania korzyści i wartości wynikającej z połączenia;
- 2) rozważa i namysł, które nakazują podejmowanie działań planowych bez wielkiego pośpiechu, uwzględniających również interesy drugiej strony.

A. Herdan i L. Antolak [2005, s. 56] podkreślają, że należy uwzględnić, oprócz czasu i planu, czynniki psychologiczne, kulturowe i behawioralne.

Reasumując specjaliści z dziedziny zarządzania szczególną uwagę zwracają na:

- podobieństwa łączących się podmiotów m.in. funkcjonowanie w tej samej branży,
- właściwy sposób zarządzania nowopowstałym przedsiębiorstwem,
- gotowość do zmian.

Natomiast finansiści koncentrują się bardziej na:

- aspekcie finansowym fuzji i przejęć,
- rzetelnej wycenie podmiotu przejęcia,
- ostrożnym szacowanie efektów synergii,
- sprawnie przeprowadzonej integracji przedsiębiorstw po transakcji.

Na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w latach 2002–2008 notowanych było 120 przedsiębiorstw sektora niefinansowego, które uczestniczyły w procesach fuzji i przejęć [badanie własne]. Wiele z nich chciało poszerzyć wpływy i zdywersyfikować działalność. Potwierdza to wiele publikacji firm konsultingowych.

Autorce publikacji wydały się bardzo interesujące dane finansowe pochodzące z oficjalnych informacji przekazywanych przez firmy zgodnie z polskim prawem oraz zebranych przez wywiadownię Dun&Bradstreet Polska. Na tej podstawie powstała baza przedsiębiorstw, którym w 2010 roku wywiadownia przyznała pozytywny ranking wiarygodności, a więc takich, które są rentowne, na podstawie wskaźnika EBIT oraz ROA, oraz mają wysoką płynność bieżącą i nie zalegają z płatnościami. Autorka zwróciła na to szczególną uwagę, ponieważ wśród wymienionych w tym rankingu znajduje się 30 przedsiębiorstw sektora niefinan-

sowego, które właśnie w latach 2002–2008 uczestniczyły w procesach fuzji i przejęć. Jest to 25% spośród 120 wyselekcjonowanych z 374 spółek akcyjnych (na koniec 2008 roku) metodą doboru przedsiębiorstw, które przejęto do badania poprzez dobór celowy, kierując do nich ankietę. W tych 30 przedsiębiorstwach jest sześć z branży budowlanej, pięć z informatyki, po trzy z handlu detalicznego, handlu hurtowego i przemysłu materiałów budowlanych, z branży media i przemysł metalowy po dwie przedsiębiorstwa oraz po jednej spółce akcyjnej z takich branż jak: energetyka, przemysł elektromaszynowy, przemysł spożywczy i usługi inne. Są one wymienione w tabeli 1.

Kryterium zakwalifikowania do rankingu, było oprócz wymienionych wcześniej warunków wykazanie się przez przedsiębiorstwo również dodatnim wynikiem finansowym oraz wartością kapitałów własnych w latach 2005–2008. Pod uwagę analitycy brali przedsiębiorstwa, które w 2008 roku osiągnęły co najmniej 5 mln PLN. Co do zasady wyłączono instytucje finansowe, ze względu na różnice dotyczące kategorii bilansowych występujące między nimi a firmami produkcyjnymi czy handlowymi.

Wykaz *Diamentów* zawierał przedsiębiorstwa, które osiągnęły największy przeciętny roczny wzrost wartości. Oceniane były na podstawie sprawozdań finansowych złożonych do Krajowego Rejestru Sądowego. Uzupełniająco została sprawdzona geneza wyniku laureatów w celu wyeliminowania przedsiębiorstw, w których skokowy wzrost wartości był efektem jednorazowych zdarzeń nadzwyczajnych, takich jak np.: połączenie spółek tej samej grupy decyzją właściciela.

Wycenę przedsiębiorstw przeprowadzono metoda szwajcarską, łączącą metodę majątkową i dochodową. Analitycy i eksperci wywiadowni Dun&Bradstreet wartość przedsiębiorstw według formuły:

$$W = (W_m + 2 \cdot W_d) / 3$$

gdzie :

W – wartość przedsiębiorstwa,

W_m – średnia ważona wartości majątku przedsiębiorstwa,

W_d – wartość dochodowa.

Tabela 1. Grupa 30 przedsiębiorstw sektora niefinansowego wymienionych w rankingu Diamenty Forbesa 2010, uczestniczących w transakcjach fuzji i przejęć w Polsce w latach 2002–2008

Miejsce w kraju	Nazwa	Branża	Przychody ze sprzedaży w 2008 roku (mln PLN)	Zysk netto w 2008 roku (mln PLN)	Wartość w 2008 roku (mln PLN)	Przeciętny wzrost wartości 2006–2008 (%)
1	2	3	4	5	6	7
PRZYCHODY POWYŻEJ 250 mln PLN						
12	Asseco Poland S.A	Informatyka	929,18	259,21	689,82	76,15
23	Elektrobudowa S.A	Budownictwo	786,22	56,32	175,11	61,14
37	Komputronik S.A	Handel detaliczny	700,30	10,58	62,92	49,24
42	PBG S.A	Budownictwo	571,58	58,47	367,39	42,47
43	Inter Cars S.A	Handel hurtowy	1507,42	22,91	225,70	42,22
52	Polimex Mostostal S.A	Budownictwo	3041,32	87,00	533,24	37,86
74	Krakchemia S.A	Handel hurtowy	313,52	2,58	23,97	32,76
77	TVN S.A	Media	1667,59	405,30	1061,39	32,20
84	Enea S.A	Energetyka	5942,00	188,33	2679,74	30,73
89	Zakłady Tuszczowe Kruszwica S.A	Przemysł spożywczy	1834,70	121,72	355,38	29,50
104	Eurocash S.A	Handel detaliczny	3280,59	59,57	221,39	25,60
144	Mennica Polska S.A	Przemysł metalowy	785,39	74,23	208,11	16,49
PRZYCHODY OD 50 DO 250 mln PLN						
21	P.A. Nova S.A	Budownictwo	155,79	16,33	67,61	107,43
28	Krakowska Fabryka Armatur S.A	Przemysł materiałów budowlanych	190,56	38,43	92,88	97,77
43	Elektroform S.A	Budownictwo	95,04	7,54	43,40	86,18
49	TelForceOne S.A	Handel hurtowy	61,39	5,73	32,12	82,72

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
87	EMC Instytut Medyczny S.A	Usługi inne	57,10	2,62	15,98	65,80
149	Mercor S.A	Przemysł materiałów budowlanych	239,49	32,52	110,63	54,79
200	TELL S.A	Handel detaliczny	131,02	6,81	28,89	46,48
217	ATM Grupa S.A	Media	72,64	14,49	104,98	45,02
242	Selena S.A	Przemysł materiałów budowlanych	175,80	5,44	18,06	41,64
298	Teta S.A	Informatyka	93,20	13,51	33,23	37,13
425	Talex S.A	Informatyka	131,45	4,03	28,16	27,74
462	ULMA CONSTRUCCION POLSKA S.A	Budownictwo	222,50	20,95	141,62	25,92
507	Zetkama S.A	Przemysł metalowy	128,55	5,25	33,00	24,00
597	Fabryka Maszyn Farmur S.A	Przemysł elektromaszynowy	126,04	50,34	266,17	19,41
616	Suway S.A	Przemysł tworzyw sztucznych	56,64	3,78	16,87	18,65
642	Novitus S.A	Informatyka	72,85	9,13	35,77	17,54
PRZYCHODY OD 5 DO 50 mln PLN						
366	Radpol S.A	Przemysł tworzyw sztucznych	36,65	6,81	30,83	55,21
1707	Macrologic S.A	Informatyka	42,83	5,12	14,90	16,99

Źródło: opracowanie na podstawie danych zawartych w *Dzienniku miesięcznika Forbes*, wydanie specjalne, *Przedsiębiorstwa najszybciej zwiększające swoją wartość*, Forbes 2010; branże według klasyfikacji Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Majątek wyceniono na podstawie średniej arytmetycznej jego wartości likwidacyjnej oraz wartości księgowej netto spółki, która kwotowo odpowiada kapitałowi własnemu przedsiębiorstwa pomniejszonemu o wartości niematerialne i prawne. Wartość dochodowa to średnia zysków z lat 2006–2008. Jak podkreślają analitycy i eksperci wywiadowni Dun&Bradstreet, wycena wartości nie uwzględnia np.: prognoz oraz wartości marek, którymi dysponują przedsiębiorcy, a dotyczy końca 2008 roku i została wyliczona przede wszystkim na potrzeby obliczenia dynamiki wzrostu.

Minimalny próg jaki musiały osiągnąć przedsiębiorstwa, aby być zakwalifikowane na listach *Diamentów Forbesa* to 15% przeciętnego rocznego wzrostu wartości firmy. Został on zmierzony za pomocą średniej ważonej, w której wzrost osiągnięty przez przedsiębiorstwo w latach 2007–2008 ma dwa razy większe znaczenie niż wzrost odnotowany w latach 2006–2007.

Elitarna grupa w zestawieniu *Diamentów Forbesa* 2010 liczyła 2713 firm. Liczba 30 przedsiębiorstw to wprawdzie 1,11% wszystkich zakwalifikowanych przedsiębiorstw. Jednak należy również pamiętać, że procesy fuzji i przejęć odbywają nie tylko wśród przedsiębiorstw sektora niefinansowego, notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Niestety trudno jest pojedynczej osobie dotrzeć do wszystkich wymienionych 2173 firm i sprawdzić czy są one uczestnikami rozwoju zewnętrznego na drodze fuzji i przejęć. Trzeba tu również podkreślić, że wiele z nich nie chce udzielać informacji, a dostęp do ich raportów jest utrudniony. Szkoda, badania takie dałyby na pewno interesujące wyniki.

W wyniku badań własnych nt. „Ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw sektora niefinansowego w Polsce ” w ankiecie skierowanej do 120 przedsiębiorstw sektora niefinansowego, które w latach 2002–2008 brały udział w transakcji fuzji lub przejęć (populacja 1) oraz 43 firm doradczych, świadczących usługi doradcze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw (populacja 2), poproszono m.in. o wytypowanie czynników, tych które odgrywają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia wysokiej efektywności ekonomicznej fuzji i przejęć przedsiębiorstw sektora niefinansowego.

Respondenci populacji 1, aż w 80,88% byli zgodni co do tego, że najważniejszym czynnikiem jest jasno określony cel przejęcia. Jednak wytypowali jeszcze dwa czynniki, które także uznali za najważniejsze:

- wiedzę na temat przejmowanego przedsiębiorstwa i jego branży (58,82%),
- właściwy moment do przeprowadzenia transakcji (45,59%).

Respondenci populacji 2 wytypowali cztery czynniki:

- wiedzę na temat przejmowanego przedsiębiorstwa i jego branży (52,63%),
- jasno określony cel przejęcia (52,63%),
- właściwy moment do przeprowadzenia transakcji (52,63%),
- opracowanie szczegółowych planów integracji oraz tempa ich wdrożenia (31,58%).

Co do ostatniego czynnika, warto tu zauważyć, że respondenci populacji 2, ocenili ten czynnik w takim samym stopniu jako najważniejszy, bardzo ważny i ważny. W pytaniu tym respondenci mogli także zaproponować własne czynniki. Niestety nikt z ankietowanych jednak nie podjął się tego wyzwania. W trakcie badania zapytano również ankietowanych o to, czy przeprowadzone fuzje lub przejęcia w przedsiębiorstwie zakończone były w większości sukcesem?

Pytanie to miało na celu sprawdzić, czy przeprowadzone fuzje lub przejęcia w badanych przedsiębiorstwach (sektor niefinansowy) lub prowadzone przez firmę doradczą, zakończone były w większości sukcesem. Respondenci populacji 1 odpowiedzieli twierdząco, aż 83,82%, zaledwie 11,77% przyznało się do porażki, nie udzieliło odpowiedzi 4,41% badanych. Odpowiedź pozytywna jest bardzo wysoka. Wśród respondentów populacji 2 wystąpił inny punkt widzenia. Twierdząco odpowiedziało 42,11%. Jednak, aż 57,89% nie podało odpowiedzi. Czy, aż tyle firm doradczych tylko podpowiada, co należy robić i na tym kończy się ich pomoc przy fuzjach i przejęciach? A może uznały, że to pytanie nie powinno być skierowane do nich.

Według A. Black, Ph. Wright, J. Bachman [2000, s. 114] „... z punktu widzenia nabywającego, sukces fuzji bądź przejęcia jest równie prawdopodobny jak wyrzucenie reszki podczas rzutu monetą”, ponieważ z danych statystycznych z różnych okresów wynika, że sukces fuzji i przejęć

szacuje się na mniej niż 50%. W pozostałych przypadkach przedsiębiorstwa radziły sobie gorzej lub w najlepszym przypadku były w stanie dorównać podobnym podmiotom.

Ciekawy proces „dochodzenia” do sukcesu fuzji i przejęć w formie koła fortuny przedstawia H. Zadora [2011, s. 259]. Określenie „koło fortuny” użyte nie jest przypadkowo [Aiello R., Ashkens R.N., Carey D. i in. 2001, tłumaczenie Rzychoń 2006]. Ma ono, wyjaśniać skalę ryzyka, z jaką przedsiębiorstwa muszą się równać w procesach fuzji i przejęć.

J. Kornacki [2012, s. 61] uważa, że sama transakcja składa się z takich etapów jak: wycena potencjalnego celu, oferta do przetargu, okres spekulacji, akceptacja akcjonariuszy i zarządu, które w celu pomyślnego zakończenia transakcji, czyli odniesienia sukcesu, powinny być przeprowadzone z ogromną starannością.

Do tej pory nie został określony jeden sposób pomiaru efektywnych lub nieefektywnych transakcji fuzji i przejęć. Nieoczekiwany wzrost aktywności na rynku kontroli wzbudza wiele kontrowersji względem aktywności, roli jaką ona odgrywa dla poszczególnych zainteresowanych grup, motywów fuzji i przejęć, korzyści będących rezultatem wynikającym z jej tytułu, pomiędzy ekonomistami, politykami i uczestnikami transakcji fuzji i przejęć [Palit, Gallen 2002, s. 89]

Inny problem to rozbieżność w tradycjach mierzenia efektywności ekonomicznej w różnych krajach, na przykład: anglosasi największą uwagę skupiają na wynikach pochodzących z rynku kapitałowego, japończycy uważają za kluczowe mierzenie sukcesu z perspektywy akcjonariuszy [Palit, Gallen 2002, s. 91].

Podsumowanie

Powody wpływające na podjęcie decyzji o realizacji fuzji lub przejęcia stają się obecnie coraz bardziej złożone a ich ocena i kontrola coraz bardziej skomplikowane. Procesy te powodują zmiany i przekształcenia we wszystkich łączących się obszarach przedsiębiorstw. Ocena efektów fuzji i przejęć, czyli odpowiedź na pytanie, czy transakcja zakończyła się sukcesem, a może porażką nie jest prosta. Efekty te mogą dla jednych

oznaczają sukces finansowy, dla innych sukces strategiczny, a jeszcze dla innych organizacyjny.

Sukces fuzji jak i przejęcia ocenia się przez pryzmat osiągnięcia założonych celów. Dla polskich przedsiębiorstw sektora niefinansowego istotny jest jasno określony cel podjęcia decyzji o fuzji bądź przejęciu, szeroka wiedza na temat interesującego przedsiębiorstwa–celu i jego branży, odpowiednio dobrany moment do przystąpienia do transakcji, szybka identyfikacja problemów typu organizacyjnego oraz skuteczność rozwiązywania problemów, co umożliwi osiągnięcie założonych celów.

Bibliografia

- Aiello R., Ashkens R. N., Carey D., Cliffe S., Demonaco L. J. , Eccles R. G., Francis S. C., Lanes K. L., Light D. A., Rappaport A., Sirower M. L., Watkins M. D., Wilson T. C. (2001), *Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions*, Harvard Business School Press, Harvard Business School Publishing , *Fuzje i przejęcia* (2006), Wydawnictwo Helion, (tłumaczenie Rzychoń T.).
- Berkovitz E., Narayanan M. P. (1993), *Motives for Takeovers : An Empirical Investigation*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, vol.28, No.3, September.
- Black A., Wright Ph., Bachman J. (2000), *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, ABC, Kraków.
- H. Chwistecka-Dudek H. (2003), *Fuzje i przejęcia – faza integracyjna*, Przegląd Organizacji, nr 9, [w:] Herdan A., Antolak L. (2005), *Połączenia przedsiębiorstw teoria i praktyka*, Instytut Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Coleand T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa.
- Damodaran A. (2005), *The Value of Synergy*, Stern School of Business, October 2005 [w:] <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf>.
- Frąckowiak W. (red. nauk.) (2009), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa.
- Gotowska M., Jakubczak A. (2008), *Zróźnicowanie sektorowe efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Warszawa-Poznań-Lublin 2008, tom X, zeszyt 3.
- Groppelli A. A. , E. Nikbakht (1999), *Wstęp do finansów*, Wig-Press, Warszawa.
- Jensen M. C. (1986), *The takeover controversy: Analysis and evidence*, Midland Corporate Finance Journal 4(2), pp. 6–27.
- Jensen M. C., Murphy K.(1988), *Performance pay and top management incentives*, Harvard Business School Working Paper [w:] Trautwein F. (1990), *Merger Motives and Merger Prescriptions*, Strategic Management Journal, May/Jun 1990, Vol. 11, s. 283–295.

- Johnson H. (2000), *Fuzje i przejęcia. Narzędzia podejmowania decyzji strategicznych*, Liber, Warszawa.
- Kornacki J. (2012), *Przebieg procesu fuzji i przejęć*, Controlling nr 12, grudzień.
- Lewandowski M. (2001), *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa.
- Machała R. (2006), *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firm*, Unimex Oficyna Wydawnicza, Wrocław.
- Making Acquisitions Work*, Business International Report, New York 1988, [w:] Frąckowiak W. (2009), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa, s. 69–70.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York [w:] Trautwein F. *Merger Motives and Merger Prescriptions*, Strategic Management Journal, May/June 1990, Vol. 11, s. 283–295.
- Obłój K. (26.01.2000), *Kłopoty często zaczynają się wtedy, gdy firmy decydują się na dywersyfikację*, Wyprawa do dżungli – Archiwum Rzeczpospolitej [w:] http://new-arch.rp.pl/artyku/261014_Wyprawa_do_dzungli.html.
- Palit D., H. St. Gallen (2002), *The Anglo-saxon and Japanese merger and acquisition approach*, Routledge London.
- Pawłowski J. (2004), *Metodyka oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Rankine D., „*Post-acquisition rates of success*”, [w:] Jolly A., Reuvid J. (red.) (1995), *European Business Handbook*, Kogan Page, London, [w:] Lewandowski M. (2001), *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa, s. 234–235.
- Rankine D., Howson P. (2008), *Przejęcia strategii i procedury*, PWE, Warszawa, (tłumaczenie Pietrzak T.).
- Secomski K. (1974), *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa.
- Trautwein F. (1990), *Merger Motives and Merger Prescriptions*, Strategic Management Journal, May/June 1990, Vol. 11, s. 283–295.
- Weston J.F., K.S. Chung, J.A. Siu (1998), *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, Prentice Hall, New Jersey.
- Weston J.F., *The Rules for Successful Mergers* [w:] Stern J.M., D.H. Chew Jr (red.) (1992), *The Revolution in Corporate Finance*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA), [w:] Lewandowski M. (2001), *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa, s. 234.
- Weston J. Fred, Chung K.S. (1983), *Do mergers make money?*, Mergers and Acquisitions, 18(3), 1983, pp. 40–48 [w:] Trautwein F. (1990), *Merger Motives and Merger Prescriptions*, Strategic Management Journal, May/June 1990, Vol. 11, s. 283–295.
- Zadora H. (2011), *Fuzje i przejęcia na rynku kapitałowym. Motywy, okoliczności i warunki oraz procedury, procesy i struktury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Artur Fiks, Michał Krajewski
Społeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. Warszawa

Wykorzystanie analizy płynności finansowej w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa na przykładzie Triton Development S.A.

**The utilization of financial liquidity analysis
in management the enterprise finances on example
TROTON DEVELOPMENT S.A**

Abstract: The problem of efficient management of corporate's financial fluency is one of main areas of management the corporate's finances.

Approximation creature of analysis and opinion of financial fluency as well as her place in management is The aim of hereby article is approximation the essentials of analysis and assessment of financial liquidity. Thesis was put that the coefficients of efficiency (ratios of turnover) can also be used to financial liquidity valuation. Conclusions resulting from conducted calculations can contribute to better understanding the achieved level of financial fluency of every analysed enterprise.

The basic definitions connected with problem of estimating the financial liquidity as well as case study of liquidity analysis of chosen enterprise and conclusions which can be made from such analysis for manamement were presented in the article. The thesis was proved about possibility of using the coefficients of efficiency (ratios of turnover) as a supplement and better knowing the causes of achieved level of financial fluency.

1. Wstęp

Zarządzanie płynnością finansową jest bardzo ważnym elementem zarządzania finansami każdego przedsiębiorstwa niezależnie od formy organizacyjno-prawnej, pod jaką działa. Zagadnienia dotyczące płynno-

ści finansowej są tak ważne, że znalazły odzwierciedlenie w przepisach prawa regulujących sferę działalności gospodarczej. W ustawie z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, gdzie wymienione są warunki i przesłanki ogłaszania upadłości oraz przeprowadzania postępowania upadłościowego, art. 10 ust. 1 stanowi, że dłużnika uważa się za niewypłacalnego, jeżeli nie wykonuje swoich zobowiązań pieniężnych. Z niniejszego zapisu wynika, że podmiot niewypłacalny (dłużnik) utracił swoją płynność finansową, która w literaturze przedmiotu jest traktowana jako zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących (krótkoterminowych). Utrata tejże płynności finansowej może w końcowym efekcie doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie istoty analizy i oceny płynności finansowej oraz jej miejsca w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa. Dodatkowo zostanie przedstawiona przykładowa analiza płynności Spółki, której akcje są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Zostanie ona poszerzona o obliczenie wskaźników sprawności działania, które przyczynią się do pełnego wyjaśnienia przyczyn uzyskanego poziomu płynności finansowej.

2. Istota płynności finansowej

Jak już wspomniano wcześniej, w literaturze poświęconej analizie finansowej lub zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa, płynność finansowa jest definiowana jako zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań bieżących. Za zobowiązania bieżące przyjmuje się te, które są wymagalne w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Natomiast zarządzanie płynnością będzie oznaczało nic innego jak zespół metod i narzędzi służących do zapewnienia przedsiębiorstwu pożądanego poziomu płynności finansowej. Chodzi tu o takie zarządzanie aktywami obrotowymi i zobowiązaniami krótkoterminowymi, aby płynność przedsiębiorstwa pozostawała na stabilnym, dającym się przewidzieć poziomie. Jak wynika z powyższego stwierdzenia, w celu zapewnienia prawidłowego zarządzania płynnością należy skoncentrować się z jednej strony na aktywach obrotowych, tj.: zapasach, należnościach bieżących

(krótkoterminowych), zasobach gotówki oraz krótkoterminowych aktywach finansowych oraz na zobowiązaniach bieżących (krótkoterminowych) z drugiej strony. Takie ujęcie płynności podyktowane jest samą konstrukcją wskaźników płynności, które są wykorzystywane w analizie finansowej.

Analiza płynności jest jednym z obszarów analizy finansowej. Do najczęściej wykorzystywanych wskaźników płynności zalicza się (por. Sierpińska, Jachna 2011, s. 145–148):

1. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej (CR – Current Ratio):

$$\frac{\text{Aktywa bieżące}}{\text{Pasywa bieżące}}$$

2. Wskaźnik szybkiej płynności finansowej (QR – Quick Ratio):

$$\frac{\text{Aktywa bieżące} - \text{Zapasy}}{\text{Pasywa bieżące}}$$

3. Wskaźnik super szybkiej płynności finansowej (SQR – Super Quick Ratio):

$$\frac{\text{Gotówka lub jej ekwiwalent}}{\text{Pasywa bieżące}}$$

Poprzez aktywa bieżące należy rozumieć:

- a) gotówkę lub jej ekwiwalent (część B. III. 1. c) aktywów bilansu;
- b) zapasy wykazywane w części B. I. aktywów bilansu, będące sumą materiałów, półproduktów i produktów w toku, produktów gotowych, towarów oraz zaliczek na dostawy;
- c) należności krótkoterminowe zarówno od jednostek powiązanych (część B. I. 1. a bilansu) jak i pozostałych (część B. I. 2. a aktywów bilansu). W bilansie mogą jeszcze wystąpić inne należności, z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń. Mogą jeszcze wystąpić należności dochodzone na drodze sądowej. Ważne jest, aby okres spłaty należności nie przekraczał 12 miesięcy.

Natomiast termin pasywa bieżące oznacza nic innego jak wykazywane w części B. III. pasywów bilansu – zobowiązania krótkoterminowe, do których zalicza się:

- a) wobec jednostek powiązanych z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności do 12 miesięcy,
- b) wobec pozostałych jednostek, które są wymienione w pasywach bilansu w części B. III. 2.

W przypadku, kiedy analizowane przedsiębiorstwo sporządza sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości do obliczenia wartości wyżej wymienionych wskaźników należy pobrać następujące wielkości ze sprawozdania z sytuacji majątkowej (bilansu):

- a) środki pieniężne i ich ekwiwalenty,
- b) zapasy,
- c) należności handlowe oraz pozostałe należności,
- d) zobowiązania krótkoterminowe (w skład tej pozycji wchodzi zobowiązania handlowe i inne zobowiązania).

Analiza wyżej wymienionych wskaźników płynności daje pewien wizerunek tego, jak kształtuje się płynność finansowa w każdym analizowanym przedsiębiorstwie. W tym miejscu należy jednak zwrócić szczególną uwagę na sposób dokonywania oceny powyższych wskaźników. Ważne jest, aby obliczone wielkości wskaźników nie były oceniane w oderwaniu od otoczenia, w jakim działa badane przedsiębiorstwo. Chodzi tu głównie o porównanie otrzymanych wyników z wynikami uzyskanymi przez:

- a) inne przedsiębiorstwa działające w tej samej branży. Może się to odbyć poprzez odniesienie wyników do wyników uzyskanych przez firmy zajmujące się zbliżoną działalnością gospodarczą, posiadające tą samą Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) lub Europejską Klasyfikacją Działalności (EKD);
- b) przedsiębiorstwa prowadzące działalność na określonym terytorium, np.: województwo, powiat, makroregion, kraj;

- c) wszystkie przedsiębiorstwa zlokalizowane na terytorium kraju. Dane te umożliwiają porównanie danego przedsiębiorstwa do wszystkich przedsiębiorstw działających na terenie kraju. Pozwala to poznać jak działa badana firma w odniesieniu do wszystkich podmiotów na terenie całego kraju. Jest to swoistego rodzaju barometr, pozwalający ustalić, jakie są wyniki w stosunku do całego otoczenia makroekonomicznego.

Powyższe porównania są możliwe dzięki istnieniu licznych baz statystycznych prowadzonych przez instytucje rządowe (Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Finansów, Informator Prawno Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego) jak i pozarządowe (NOTORIA SERWIS S.A., PONT Info Sp. z o.o.). Ciekawym źródłem danych są informacje znajdujące się w Krajowym Rejestrze Sądowym oraz Głównym Urzędzie Statystycznym.

Na szczególną uwagę zasługują dane opracowane przez prywatnych przedsiębiorców. Między innymi spółka Notoria Serwis udostępnia odpłatnie wszelkie dane spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Są to informacje o składzie zarządu, wielkości zatrudnienia, akcjonariuszach oraz sprawozdania finansowe jednostkowe lub/i skonsolidowane. Na podkreślenie zasługuje też fakt, że pod każdym okresem sprawozdawczym: kwartałem, półroczem i rokiem mamy już obliczone podstawowe wskaźniki analizy finansowej, co może być dużym ułatwieniem dla studentów rozpoczynających naukę w zrozumieniu i konstruowaniu wskaźników finansowych.

Inne rozwiązanie prezentuje baza danych udostępniana odpłatnie przez Pont Info Ltd. Odnajdziemy tam wiele zróżnicowanych wskaźników finansowych pogrupowanych według EKD, PKD, wielkości przedsiębiorstwa, wielkości zatrudnienia, wielkości obrotów itp. Ciekawa jest metodyka prezentacji wskaźników finansowych, która umożliwia pozycjonowanie wskaźnika uzyskanego przez badane przedsiębiorstwo w podziale decylowym. W ten sposób łatwo jest porównać otrzymane wyniki z resztą przedsiębiorstw: z tej samej branży, posiadających określoną wielkość zatrudnienia, sprzedaży, itp.

W celu pełniejszego poznania płynności analizowanego przedsiębiorstwa można obserwować dane liczbowe zawarte w rachunku prze-

przepływów pieniężnych sporządzonym metodą pośrednią, gdzie w części A Przepływy netto z działalności operacyjnej w pkt. II Korekty razem wykazane w pkt. 6, 7 i 8 odnaleźć można zmianę stanu zapasów, należności i zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów. Identyczne nazwy noszą pozycje w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych sporządzanym zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości.

Na wielkość trzech wyżej wymienionych wskaźników płynności finansowej zasadniczy wpływ ma kwestia właściwego zarządzania płynnością. Znajduje ona odzwierciedlenie w strukturze zapasów, należności krótkoterminowych i zobowiązań krótkoterminowych. Zarząd oraz inni decydenci przedsiębiorstwa powinni podejmować decyzje zmierzające do zapewnienia odpowiednich relacji pomiędzy wyżej wymienionymi wielkościami. Należą do nich przede wszystkim:

1. Nie przetrzymywanie nadmiernych wielkości zapasów:
 - nadmierny poziom zapasów pogarsza płynność finansową, dochodzi do „zamrażania” środków finansowych;
 - zbyt niski poziom zapasów może doprowadzić do pogorszenia sytuacji finansowej poprzez uniemożliwienie konwersji materiałów, produktów, wyrobów gotowych na gotówkę.
2. Terminowe regulowanie zobowiązań krótkoterminowych:
 - poprawia płynność finansową, gdyż zobowiązania znajdują się w mianowniku każdego ze wzorów (im jest on mniejszy tym poziom wskaźnika jest wyższy);
 - przyczynia się do polepszenia wizerunku firmy na rynku,
 - może uchronić firmę przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości przez dostawców towarów lub usług.
3. Pilnowanie, aby należności były terminowo regulowane przez odbiorców:
 - będzie zawsze powodowało zwiększenie płynności finansowej poprzez dopływ do przedsiębiorstwa środków pieniężnych, które mogą zostać przeznaczone na bieżącą działalność gospodarczą;

- natomiast wszelkie opóźnienia w spłacie należności przyczynią się do pogorszenia płynności, w takim przypadku należy pomyśleć o zatrudnieniu osoby odpowiedzialnej za monitorowanie terminowego regulowania należności przez kontrahentów;
- jednym z proponowanych w literaturze przedmiotu sposobów na zarządzanie należnościami jest prowadzenie odrębnych kont analitycznych, na których ewidencjonuje się należności, które nie zostały uregulowane w wymagalnym terminie. Przykładowo można wyodrębnić należności o płatności opóźnionej o 30, 60 lub 90 dni, aby w ten sposób mieć pogląd na ogólną strukturę należności. Mając tak rozbudowaną analitykę możliwe jest zbudowanie wskaźnika niepewnych należności do należności ogółem, danego wzorem:

$$\frac{\text{Niepewne należności (przeterminowane)}}{\text{Należności ogółem}}$$

Zarządzanie płynnością finansową może być z powodzeniem realizowane przez wskaźniki sprawności działania, dzięki którym możliwa jest ocena decyzji podejmowanych przez zarząd przedsiębiorstwa lub innych zainteresowanych stron. Wskaźników tych jest wiele i stale pojawiają się coraz to inne ich modyfikacje. Do najbardziej typowych, szeroko stosowanych w analizie finansowej i w zarządzaniu płynnością i sprawnością działania należy zaliczyć niżej wymienione wskaźniki (W.L. Jaworski [red.], 2001, s. 300–301):

1. Wskaźnik obrotu zapasami w dniach:

$$\frac{\text{Przeciętny stan zapasów}}{\text{Przychody ze sprzedaży netto}} \times 360$$

informuje o tym, co ile dni analizowane przedsiębiorstwo odnawia swoje zapasy w celu zrealizowania określonej wielkości sprzedaży. W ogólnej ocenie im niższy jest poziom wskaźnika tym lepiej.

2. Wskaźnik obrotu należności od odbiorców w dniach (wskaźnik cyklu należności):

$$\frac{\text{Przeciętny stan należności z tytułu dostaw}}{\text{Przychody ze sprzedaży netto}} \times 360$$

który informuje zarząd przedsiębiorstwa, w jakim stopniu udziela ono kredytu kupieckiego swoim kontrahentom (odbiorcom) i jak długo środki pieniężne są „zamrażane” w należnościach.

3. Wskaźniki obrotu zobowiązań (okres płacenia zobowiązań):

$$\frac{\text{Przeciętny stan zobowiązań z tytułu zakupów}}{\text{Przychody ze sprzedaży netto}} \times 360$$

którego wynik informuje, jaki jest średni okres regulacji zobowiązań w przedsiębiorstwie. Im większa wielkość (dłuższy czas) omawianego wskaźnika, tym mniejsze jest zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na kapitał obrotowy. Jednakże zbyt długi okres regulacji zobowiązań może przyczynić się do pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa na rynku.

Przeciętny stan: zapasów, należności i zobowiązań należy obliczyć przy pomocy następującej formuły:

$$\frac{\text{stan początkowy} + \text{stan końcowy}}{2}$$

W rachunkowości przyjmuje się, że rok ma 360 dni a miesiąc 30. W związku z tym we wszystkich wyżej wymienionych wskaźników proponuje się przyjąć 360 dni. Jest to podejście, które znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. W przypadku, gdyby wystąpiła potrzeba przeprowadzenia analizy danych kwartalnych to należy przyjąć 90 dni.

Omówione powyżej wskaźniki obrotu informują kierownictwo przedsiębiorstwa o tym, jak kształtuje się cykl środków pieniężnych mający istotny wpływ na płynność finansową, a co za tym idzie na wypłacalność lub utrzymanie przyszłej wypłacalności. Obserwacja tych wskaźników ułatwi podjęcie szybkich kroków w przypadku zaobserwowania pogarszającej się sytuacji finansowej, gdyż zależy ona od właściwej struktury zapasów, należności i zobowiązań. Konieczne jest także stałe monitorowanie wielkości tych wskaźników oraz odnoszenie ich wielkości do firm konkurencyjnych, działających w tej samej branży, na tym samym terenie, sprzedających podobne produkty lub usługi.

Na uwagę zasługuje jeszcze jedna kwestia. Mianowicie wszystkie trzy przytoczone wyżej wskaźniki tworzą cykl środków pieniężnych,

który wyraża się następującą formułą (por. Siegel, Shim, Hartman 1999, s. 333):

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Cykl  rod-} \\ \text{k w pieni } \\ \text{nych} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{obrót zapa-} \\ \text{sami} \\ \text{w dniach} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{okres obrotu} \\ \text{nale no} \\ \text{ci} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{okres regu-} \\ \text{lacji zobo-} \\ \text{wiła} \\ \text{ } \end{array}}$$

Cykl środków pieniężnych dostarcza informacji na temat okresu czasu, jaki upływa od momentu wydatkowania środków pieniężnych na regulowanie zobowi a n do momentu wpływu gotówki z tytułu spłaconych nale no}ci. Im krótszy jest ten cykl tym lepiej dla badanego przedsiębiorstwa.

Innym ciekawym podej}ciem do oceny płynno}ci przedsiębiorstwa jest koncepcja oceny przedsiębiorstwa przy pomocy wolnych przepływów pieniężnych (FCF – Free Cash Flows) oraz zdyskontowanych wolnych przepływów pieniężnych (DFCF – Discounted Free Cash Flows). Jedną z metod oceny FCF jest analiza przepływów pieniężnych z zainwestowanego kapitału w snego (FCFE – Free Cash Flows to Equity). W koncepcji tej przyjmuje się, że wolne przepływy pieniężne generowane przez przedsiębiorstwo w toku normalnej działalno}ci gospodarczej powinny pokry} koszty i wydatki związane z funkcjonowaniem, planowane koszty inwestycyjne, koszty finansowe z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek i inne. Zainteresowani tym są w scciele jako dawcy kapitału. FCFE można rozpatrywa} dla firm zadłużonych i niezad u onych.

Procedura obliczania FCFE dla firm niezad u onych będzie polegała na nie uwzględnieniu pozycji związanych ze sp at  zaciągniętych zobowi a n w postaci kredytów lub pożyczek. Obliczenie FCFE nie powinno nastęrcza} większych problemów. Wszystkie niezbędne do tego dane (kwoty) znajdują się w sprawozdaniu finansowym.

Schemat 1. Schemat obliczania FCFE dla firm zadłużonych.

PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY
-
Koszty operacyjne
=
EBITDA (Zysk operacyjny przed amortyzacją, odsetkami i opodatkowaniem)
- Koszty amortyzacji
=
EBIT (Zysk operacyjny przed odsetkami i opodatkowaniem)
- Odsetki od zadłużenia
=
ZYSK BRUTTO
- Podatek dochodowy od osób prawnych
=
ZYSK NETTO
+ Amortyzacja
=
OPERACYJNA NADWYŻKA FINANSOWA
- wydatki kapitałowe na nowe aktywa
+ wzrost zadłużenia
- spłata zadłużenia
- wydatki na wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto
=
FCFE

Źródło: opracowane na podstawie: Gołębiowski, Szczepanowski, s. 135.

3. Wyniki badań

Kolejnym i ostatnim elementem jest obliczenie oraz ocena wskaźników płynności i sprawności działania na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych jednej ze Spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Wybór na spółkę giełdową padł z uwagi na możliwość uzyskania wiarygodnych danych finansowych zawartych w sprawozdaniach finansowych za poszczególne lata. Niżej przytoczone dane pochodzą z jednostkowych sprawozdań finansowych składanych przez analizowaną Spółkę w latach 2000–2007.

Tabela 1. Wybrane dane finansowe spółki Triton Development S.A. oraz wielkość wskaźników płynności i sprawności za lata 2000–2008 (dane w tys. zł).

Dane w tys. zł	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
AKTYWA								
II. Aktywa obrotowe	43 015	30 490	2 695	1 362	2 795	2 113	3 288	113 916
1. Zapasy	10 914	4 365	218	110	45	42	40	38
2. Należności krótkoterminowe	27 620	25 445	2 183	941	2 140	839	83	69 778
2.1. Od jednostek powiązanych		11 645	66					
2.2. Od pozostałych jednostek		13 800	2 117	941				
3. Inwestycje krótkoterminowe	4 481	214	49	245	578	1 214	3 114	44 080
3.1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	4 481	214	49	245				
a) w jednostkach powiązanych								
b) w pozostałych jednostkach	4 106							
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	375	214	49	245				
3.2. Inne inwestycje krótkoterminowe								
4. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe		466	245	66	32	18	51	20
PASYWA								
IV. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania								
2. Zobowiązania długoterminowe	490	0	13 440	6 375	1 290	38	121	60
3. Zobowiązania krótkoterminowe	41 214	0	0	0	23 086	7 105	2 087	2 023
Przychody netto ze sprzedaży	70 782	48 520	21 674	2 764	1 908	1 945	785	6 259
Wskaźnik płynności bieżącej – CR	1,04	0,78	0,11	0,05	0,12	0,30	1,58	56,31
Wskaźnik płynności szybkiej – QR	0,78	0,67	0,10	0,05	0,12	0,29	1,56	56,29
Wskaźnik podwyższonej płynności – SQR	0,11	0,01	0,00	0,01	0,03	0,17	1,49	21,79
Wskaźnik obrotu zapasów (w dniach)		57	38	21	15	8	19	2
Wskaźnik obrotu należności (w dniach)		197	229	203	291	276	211	2009
Wskaźnik okresu spłaty zobowiązań (w dniach)		155	112	1290	2901	2917	2144	123
CYKL GOTÓWKI		99	156	-1066	-2596	-2633	-1914	1888

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych opublikowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Tabela 2. Wybrane dane finansowe spółki Triton Development S.A. oraz wielkość wskaźników płynności i sprawności za lata 2008–2010 (dane w tys. zł).

Dane w tys. zł	2008	2009	2010
AKTYWA			
II. Aktywa obrotowe	5 454	5 247	4 606
1. Zapasy	0	368	368
2. Należności krótkoterminowe	639	558	1 375
2.1. Od jednostek powiązanych			
2.2. Od pozostałych jednostek			
3. Inwestycje krótkoterminowe	4 764	4 297	2 811
3.1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	247	522	151
a) w jednostkach powiązanych			
b) w pozostałych jednostkach			
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	4 517	3 775	2 660
3.2. Inne inwestycje krótkoterminowe			
4. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	51	24	52
PASYWA			
IV. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania			
2. Zobowiązania długoterminowe	301	587	912
3. Zobowiązania krótkoterminowe	973	908	1 484
Przychody netto ze sprzedaży	7 033	4 964	6 503
Wskaźnik płynności bieżącej – CR	5,61	5,78	3,10
Wskaźnik płynności szybkiej – QR	5,61	5,37	2,86
Wskaźnik podwyższonej płynności – SQR	4,90	4,73	1,89
Wskaźnik obrotu zapasów (w dniach)	1	13	20
Wskaźnik obrotu należności (w dniach)	1802	43	54
Wskaźnik okresu spłaty zobowiązań (w dniach)	86	100	108
CYKL GOTÓWKI	1717	-44	-34

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych opublikowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Dane za lata 2008–2010 pochodzą ze sprawozdań finansowych sporządzanych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości. Układ bilansu (według MSR Sprawozdania z sytuacji majątkowej) i rachunku zysków i strat (według MSR sprawozdania z całkowitych dochodów) różni się od układu przyjętego przez ustawę o rachunkowości. Dlatego w celu dopasowania danych pochodzących ze sprawozdań sporządzanych zgodnie z MSR należy dokonać pewnych modyfikacji.

Pozycja inwestycje krótkoterminowe składa się z dwóch pozycji: inne aktywa finansowe, środki pieniężne, ich ekwiwalenty (zgodnie z układem sprawozdania z sytuacji majątkowej). Kwota przychodów ze sprzedaży netto pochodzi ze sprawozdania z całkowitych dochodów z pozycji przychody ze sprzedaży.

Wskaźniki obrotu zapasów, należności i spłaty zobowiązań (sprawności działania) zostały obliczone od 2001 roku do 2010 roku z uwagi na konieczność obliczenia przeciętnych (średnich) stanów zapasów, należności i zobowiązań. Za stan początkowy przyjęto kwotę z 2000 roku a za stan końcowy kwotę z 2001 roku. Uznano, że tak obliczone stany przyczynią się do rzetelnego przedstawienia wskaźników sprawności działania. Wspomniane wskaźniki obliczono również przyjmując za stan zapasów, należności i zobowiązań wielkości wykazane w danym okresie sprawozdawczym. Porównanie wskaźników obliczonych według wspomnianych procedur zamieszczono w poniższej tabeli 3.

Tabela 3. Wskaźniki sprawności działania i cykl gotówki obliczone według dwóch metod w latach 2000–2010

Wskaźnik / Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Wskaźniki obliczone przy zastosowaniu średnich stanów zapasów, należności i zobowiązań											
WOZ	–	57	38	21	15	8	19	2	1	13	20
WON	–	197	229	203	291	276	211	2009	1802	43	54
WORZ	–	155	112	1290	2901	2917	2144	123	86	100	108
CYKL GOTÓWKI	–	99	156	–1066	–2596	–2633	–1914	1888	1717	–44	–34
Wskaźniki obliczone przy zastosowaniu stanów zapasów, należności i zobowiązań z poszczególnych okresów											
WOZ	56	32	4	14	8	8	18	2	0	27	20
WON	140	189	36	123	404	155	38	4013	33	40	80
WORZ	212	290	640	4300	4599	1322	1013	120	65	108	133
CYKL GOTÓWKI	–16	–68	–600	–4163	–4187	–1159	–956	3896	–33	–41	–32

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących ze sprawozdań finansowych za lata 2000–2010.

Oceniając płynność finansową należy stwierdzić, że jest ona zróżnicowana w analizowanym okresie. Zaczniemy od wskaźnika płynności bieżącej. W 2000 roku kształtuje się on powyżej jedności i wynosi 1,04. Rok później wynosi już tylko 0,78. Jak łatwo zauważyć zostało to spowodowane zmniejszeniem stanu aktywów obrotowych przy równoczesnym niewielkim (relatywnie mniejszym) zmniejszeniu zobowiązań krótkoterminowych. W latach 2002–2005 obserwujemy gwałtowne obniżenie płynności finansowej, które należałoby ocenić negatywnie. Pogorszenie sytuacji zostało spowodowane przez znaczne obniżenie poziomu aktywów obrotowych przy wysokim poziomie zobowiązań krótkoterminowych. W związku z powyższym w tym okresie wystąpiło ryzyko utraty wypłacalności, ponieważ w całym okresie zobowiązania krótkoterminowe przewyższały poziom aktywów obrotowych, co należy ocenić negatywnie. Zarząd powinien powziąć kroki zmierzające do poprawy sytuacji. W 2006 roku nastąpiła poprawa sytuacji i aktywa obrotowe były o 58% wyższe o zobowiązań krótkoterminowych, a wskaźnik płynności bieżącej osiągnął poziom 1,58. W kolejny roku można zaobserwować nadpłynność finansową, gdyż wskaźnik płynności bieżącej osiągnął poziom 56,31. Doszło do znacznego wzrostu aktywów obrotowych, znacznie przekraczającego poziom z lat ubiegłych i zarazem najwyższego w całym badanym okresie. W ostatnim okresie, tj. w latach 2008–2010 mamy również do czynienia z nadpłynnością, jednak już na znacznie niższym poziomie. Wielkość aktywów obrotowych uległa stabilizacji, natomiast zobowiązania krótkoterminowe spadły do poziomu, który jest najniższy w całym badanym okresie.

Porównując wskaźniki płynności bieżącej ze wskaźnikami płynności szybkiej należy stwierdzić, że te ostatnie są na niewiele niższym poziomie w całym omawianym okresie. Jest to związane tym, że omawiane Spółka nie przetrzymuje znacznych wielkości zapasów. Można to łatwo zauważyć poprzez obserwację poziomu zapasów.

Inaczej zachowują się wskaźniki podwyższonej płynności, które o okresie od 2000 roku do 2005 roku przyjmują bardzo małe wartości. Świadczy to o tym, że Spółka nie przetrzymuje gotówki lub jej ekwiwalentów, przez co można utożsamiać pozycję inwestycje krótkoterminowe. Należy zaznaczyć, że w okresie 2004–2007 Spółka nie posiadała za-

ewidencjonowanych środków pieniężnych. W takiej sytuacji wskaźniki podwyższone płynności przyjęłyby wartość 0. W okresie od 2006 roku do 2010 roku wskaźniki podwyższonej płynności kształtowały się na poziomie niewiele niższym od pozostałych wskaźników płynności z wyjątkiem 2007 roku, kiedy to wskaźnik podwyższonej płynności był około połowę niższy od pozostałych wskaźników.

Pełniejszy obraz analizy płynności poznamy po obliczeniu i przestudiowaniu wskaźników sprawności działania, które jak wyjaśniono wyżej są związane zarządzaniem płynnością poprzez odpowiednie dopasowanie struktury zapasów, należności i zobowiązań krótkoterminowych.

Poniżej zostały przedstawione wskaźniki sprawności działania obliczone według dwóch metod (wariantów).

Na wstępie należy zauważyć, że wszystkie wskaźniki sprawności działania będą zależały od przychodów netto ze sprzedaży uzyskiwanych przez Spółkę w badanym okresie. Ponadto łatwo zauważyć, że wskaźniki liczone według średnich wartości zapasów, należności i zobowiązań krótkoterminowych przyjmują niższe wartości. Znajduje to uzasadnienie logiczne w samej formule ich liczenia, która znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu.

Wskaźniki obrotu zapasów przyjmują najwyższe wartości dla lat 2001–2002. W kolejnym okresie od 2003 roku do 2010 roku nie okres obrotu zapasami nie przekracza 20 dni.

Wskaźniki obrotu należnościami w okresie 2001–2006 kształtują się na stałym poziomie, wynoszącym od 197 do 291 dni. W 2007 roku nastąpił znaczny przyrost zapasów i należności krótkoterminowych, co w porównaniu z niskimi przychodami netto ze sprzedaży dało bardzo wysoki wskaźnik obrotu zapasami wynoszący 2009 dni. Wielkość tego wskaźnika w roku następnym jest konsekwencją uśrednienia wielkości należności. W latach 2009–2010 następuje poprawa sytuacji płatniczej, co też znajduje odzwierciedlenie we wskaźnikach płynności finansowej.

Wskaźniki okresu regulacji zobowiązań zachowują się odmiennie od dwóch wyżej wymienionych wskaźników. W latach 2001–2002 można mówić już o pojawiających się problemach płatniczych, co znajduje potwierdzenie w obniżających się poziomach wskaźników płynności finan-

sowej. W okresie od 2003 roku do 2006 okres regulacji zobowiązań jest bardzo wysoki, co potwierdzają bardzo niskie wartości wskaźników płynności finansowej. Spółka osiągnęła bardzo niskie poziomy przychodów netto ze sprzedaży. W ostatnim okresie, jaki można wyodrębnić, tj.: od 2007–2010 można zauważyć poprawę sytuacji finansowej badanej Spółki.

Opisaną powyżej sytuację doskonale obrazuje obliczony cykl gotówkowy. Wartości ujemne informują o poważnych zatorach płatniczych, które mają też odzwierciedlenie w wielkościach pozostałych omówionych i obliczonych wskaźników, co stanowi niezwykle cenne informacje dla menadżerów odpowiedzialnych z politykę finansową firmy.

4. Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące płynności finansowej należy stwierdzić z całą stanowczością, że wskaźniki płynności jak i wskaźniki sprawności działania (obrotu) zawierają odpowiednią pojemność informacyjną dla kierownictwa przedsiębiorstwa umożliwiającą odpowiednie zarządzanie tak w czasie dobrej jak i złej koniunktury (kryzysu). Za ich pomocą łatwo jest monitorować sytuację finansową i w razie pojawiających się negatywnych zjawisk podjąć odpowiednie kroki chroniące przedsiębiorstwo przed upadłością.

Bibliografia

- Bień W., (2011), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Gołębiowski G., Szczepanowski P., (2007), *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Jaworski W.L. (2001), *Banki w Polsce, wyzwania i tendencje rozwojowe*, [w:] *Wybrane modele oceny ryzyka kredytowego*, Poltext, Warszawa.
- Siegel J.G., Shim J.K., Hartman S.W., (1999), *Przewodnik po finansach*, PWN, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T., (2011), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.

LOGISTYKA

Zdzisław Kurasiński
Społeczna Akademia Nauk

Wpływ rozwoju transportu na środowisko naturalne

*„Ziemi nie odziedziczyliśmy po naszych przodkach,
my ją pożyczaliśmy od naszych dzieci...”*

L. Brown

The impact of the development of transport on the natural environment

Abstract: Widely understood logistics, especially its subsystem transport contributes to the protection of the environment as a significant burden in the form of accidents and disasters, produced by the exhaust gases, noise and significant seizure of land. In the article shows the environmental impact of various modes of transport, with particular regard to road transport.

Keywords: Logistics, Road transport, Protection of the environment.

1. Wstęp

Dynamiczny rozwój gospodarki w końcu XX i w początkowych latach XXI w. spowodował wiele zmian w jej funkcjonowaniu. Wywołało to między innymi efekt globalizacji najpierw w wymiarze gospodarczym a później regionalizacji w sferze politycznej. Zdecydowana większość liczących się państw europejskich jest członkami Unii Europejskiej, które mają pełną swobodę wymiany gospodarczej z całym światem, ale muszą liczyć się z pewnymi ograniczeniami (głównie fiskalnymi – cła) narzuconymi przez zwierzchni organ wspólnotowy jakim jest Komisja Europejska. Wydatne zwiększenie wymiany towarowej wyzwoliło z kolei zdecydowany rozwój logistyki postrzeganej jako zarządzanie procesami

przemieszczania dóbr i/ lub osób oraz działaniami wspomagającymi te procesy w systemach w których one zachodzą [por.: Fretsch 2008, s. 10].

Szczególną rolę we właściwym funkcjonowaniu logistyki, porównywalną do twierdzenia, że sprawna łączność jest podstawą funkcjonowania każdej armii świata, spełnia podsystem transportowy. Generalnie w literaturze przedmiotu definiuje się go jako proces technologiczny wszelkiego przenoszenia na odległość, czyli przemieszczania osób, przedmiotów lub energii. Transport jest za tym procesem wytwórczym, a jego produktem jest usługa przewozowa. Przy czym usługi transportowe (podobnie jak i inne) cechują się między innymi nietrwałością, niematerialnością brakiem możliwości ich zmagazynowania, jak i tym że są konsumowane przy wytwarzaniu [por.: Rydzkowski [red.], 2004, s. 10, 11]. Poza tym popyt na usługę transportową ma charakter wtórny, dlatego że związany jest z potrzebą przydatności jakiegoś dobra, które właśnie musi być przemieszczone.

We współczesnym wymiarze świata zarówno transport, jak i logistyka pełnią niezwykle ważne funkcje, przede wszystkim w zakresie rozwoju gospodarczego oraz przemian życia społecznego. Oznacza to, że transport także powinien rozwijać się w zgodzie z powszechnie uznanym i akceptowanym priorytetem zrównoważonego rozwoju tzn. nie zagrażać ludzkiemu zdrowiu lub ekosystemom i spełniać potrzeby przemieszczania osób i towarów zgodnie z zasadami: wykorzystywania odnawialnych zasobów poniżej ich możliwości regeneracji oraz wykorzystywania nieodnawialnych zasobów poniżej możliwości rozwoju ich odnawialnych substytutów¹.

2. Ekologiczne i nie ekologiczne rodzaje transportu

Transport pieszy

Transport pieszy to przecież najstarszy i najpowszechniejszy środek transportu. Zarówno dawniej, jak i obecnie dźwiganie ładunków na plecach to ważny sposób transportu szczególnie w terenach trudnodostęp-

¹.Z definicji wypracowanej w ramach OECD [w:] *Podstawy logistyki*, BL Poznań 2008, s. 118.

nych, ale i także na krótkich odległościach. Z pewnością najbardziej ekologiczny środek transportu, niestety coraz mniej używany. Popularny w bliskiej komunikacji, a ruch pozytywnie wpływa na nasze zdrowie.

Rower

Coraz rzadziej używany do transportu ładunków. Bardzo przydatny w aglomeracjach miejskich, a w dużych miastach może być szybszy od samochodu ponieważ stwarza możliwość pokonywania większych odległości z ominięciem stojących w korkach samochodów. Coraz bardziej popularny turystycznie, a jego używanie zapewnia ruch i doskonałe zdrowie.

Rysunek 1. Rodzaje transportu



Źródło:
www.kopalniawiedzy.pl



Źródło: Rafał Muszczyńko
polskanarowery.sport.pl



Źródło: Rafał Marcińczak
www.tvnwarszawa.pl

Skuter, motocykl

Można je uznać za ekologiczne bo wytwarzają niewiele spalin w porównaniu z innymi środkami transportu. Coraz popularniejszy środek transportu na uczelnie i do miejsca pracy, szczególnie wśród młodszego pokolenia. Mało pali, nie stoi w korku, nie trzeba płacić za parkowanie, a podczas jazdy niezdrową klimę zastępuje przyjemny wiatr. Niestety dość hałaśliwy. Nowością na rynku są skutery elektryczne wyglądające jak klasyczne. Posiadają homologację i są dopuszczone do ruchu drogo-

wego. Uznaje się ją za całkowicie ekologiczną i stosunkowo bardzo tanie w eksploatacji.

Środki transportu miejskiego (tramwaj, trolejbus, autobus)

Transport o dużym znaczeniu dla aglomeracji miejskich szczególnie w ruchu pasażerskim. Mało rozwinięty w ruchu towarowym, chociaż w przypadku tramwajowego notuje się jego coraz większy rozwój na zachodzie Europy. Transport autobusowy wykorzystywany także w komunikacji międzymiastowej i bardzo popularny tak w turystyce krajowej jak i zagranicznej. Niestety wytwarza spalinę i znaczny hałas.

Rysunek 2. Transport miejski



Źródło: www.ztm.waw.pl

Transport wodny śródlądowy

Jest szczególnie predestynowany do wykonywania przewozów dużych partii ładunków głównie masowych takich jak np. kruszyw naturalnych, ładunków specyficznych, w tym ciężkich i ponadgabarytowych, których nie da się przewieźć samochodem ciężarowym albo pociągiem towarowym. Specyficzne cechy tego transportu to duża nośność, masowość, mała prędkość, niewielka energochłonność, duża żywotność taboru pływającego, oraz mała terenochłonność i niska szkodliwość dla środowiska naturalnego. W Polsce ze względu na zapóźnienia rozwoju i zaniechań inwestycyjnych transport wodny śródlądowy nie należy do najtańszych i nie jest niestety elementem łańcucha logistycznego.

Transport morski

Transport morski jest bez wątpienia najstarszym rodzajem transportu międzynarodowego. Nadal jest największym i najważniejszym rodzajem transportu między kontynentami. Ocenia się, że ok. 70% światowego obrotu handlowego jest obsługiwane przez transport morski. Ekonomiczny i coraz bardziej ekologiczny pomimo transportu dużej ilości paliw i znacznego wzrostu liczby rejsów tankowców. Niestety czasochłonny.

Rysunek 3. Transport wodny



Źródło: gospodarskamorska.pl



Źródło: www.primauslugi.pl

Transport kolejowy

Bardzo opłacalny na średnich i dużych odległościach zarówno w ruchu towarowym jak i pasażerskim. Charakteryzuje się stosunkowo niskimi kosztami obciążenia środowiska w porównaniu do transportu drogowego i powietrznego. Preferowany ekologicznie. Niestety w Polsce w stanie stagnacji od kilku lat.

Drogowy transport towarowy i osobowy

Niestety ze względów ekologicznych stanowi jedno z największych zagrożeń. Emitują znaczne ilości toksycznych spalin do atmosfery. Szczególnie duża liczba samochodów osobowych pomimo tego, że są coraz bardziej nowoczesne, nie sprzyja czystości powietrza w aglomeracjach miejskich. Ponadto potęgującą się kongestia na drogach, brak odpowiedniej infrastruktury w tym sieci autostrad, obwodnic miast, duża ilość wypadków i katastrof drogowych powodują zwiększenie uciążliwości oddziaływania na środowisko naturalne i nasze życie.

Rysunek 4. Transport lądowy

Źródło: www.naftowka.plŹródło: www.devgaming.plŹródło: www.bmw.pl

Transport powietrzny

Transport lotniczy wbrew powszechnym opiniom wywiera bardzo negatywny wpływ na środowisko naturalne, ponieważ nie jest to bezpośrednio odczuwane przez nas. Zanieczyszczenia wydzielane w spalinach z dużych silników odrzutowych na wysokości kilku tysięcy metrów pozostają w stratosferze przez dłuższy czas co w znacznym stopniu przyczynia się do powstania efektu cieplarnianego i do zanikania powłoki ozonowej. Generuje uciążliwy hałas. Charakteryzuje się niezmiernie dużymi kosztami w porównaniu z innymi rodzajami transportu. Za to bardzo szybki zarówno w ruchu pasażerskim jak i towarowym. Zapewne będzie się dalej rozwijał bardzo dynamicznie.

Rysunek 5. Transport powietrzny

Źródło: altair.com.pl

Zalet i wad poszczególnych rodzajów transportu można by wymienić bardzo wiele. Należy jednak rozpatrywać je w kontekście uwarun-

kowań zarówno ekonomicznych, technologicznych jak i ekologicznych, mając przede wszystkim na uwadze racjonalne sprzężenie różnych gałęzi transportu w celu utworzenia przyjaznej dla środowiska i społeczeństw sieci transportowej.

2. Negatywne oddziaływania transportu na środowisko naturalne

Prowadzone w ostatnich latach badania stanu środowiska naturalnego jednoznacznie potwierdzają, tezę sformułowaną przez H.G. Tonndorfa (1998), w ostatniej dekadzie XX, który zauważył, że dynamicznie rozwijająca się logistyka generuje ciągle pogłębiające się problemy ekologiczne, a jej życiodajny system transportowy jest jednym z największych trucicieli środowiska [Tonndorf 1998, s. 73]. Ocenia się powszechnie, że straty w środowisku naturalnym powstałe w wyniku funkcjonowania transportu są coraz większe i w ostatnich latach znacznie przewyższają generowane przez przemysł. Ponadto transport nie tylko zużywa nieodnawialną energię, którą staje się coraz bardziej deficytowym towarem na świecie ale powoduje również skażenie powietrza dwutlenkiem i tlenkiem węgla, węglowodorami i dwutlenkiem siarki. Dlatego też rozwijane ostatnio koncepcje tzw. „zielonej logistyki” z największą uwagą ujmują złożone problemy całej infrastruktury transportowej systemów logistycznych.

Powszechnie ocenia się, do podstawowych czynników negatywnego oddziaływania transportu na środowisko naturalne należą:

- wypadki drogowe,
- hałas,
- emisja związków toksycznych,
- duża chłonność terenu.

2.1. Wypadki drogowe

Wypadki drogowe pozostają ciągle jednym z najważniejszych, tzw. kosztów zewnętrznych. Koszty związane z usuwaniem skutków wypadków drogowych w Unii Europejskiej to rocznie około 45 miliardów Euro. Uwzględniając psychologiczne, zdrowotne i inne skutki wypadków dla

ofiar i ich rodzin to kwota ta ulega potrojeniu i sięga 160 miliardów Euro co stanowi 2% budżetu Unii. W ostatnim dziesięcioleciu, najwięcej wypadków drogowych i ich ofiar odnotowano w 2002 roku. Od 2002 roku następował spadek, utrzymujący się do 2006 roku. W roku 2007 nastąpił wzrost liczby wypadków i ich ofiar, natomiast od 2008 roku zanotowano ponowne spadki. W Polsce po kilku latach znacznego obniżenia ich liczby w roku 2011 nastąpił ich niespodziewany wzrost (tabela 1).

Tabela 1. Wypadki drogowe w Polsce w latach 2002–2011

Rok	WYPADKI	ZABICI	RANNI
2011	40 065 (+3,2%,)	4 189 (+7,2%)	49501(+1,1%)
2010	38 832 (-12,1%)	3 097 (-14,6)	48 952 (-12,7)
2009	44 196	4 572	56 046
2008	49 054	5 437	62 097
2007	49 643	5 563	63 222
2006	46 876	5 243	59 123
2005	48 100	5 444	61 191
2004	51 069	5 827	67 498
2003	51 078	5 640	63 900
2002	53 559	5 712	64 661

Źródło: Opracowano na podstawie , Wypadki drogowe w Polsce w 2011 roku, Komenda Główna Policji, Instytut transportu samochodowego, Warszawa 2012, s. 7.

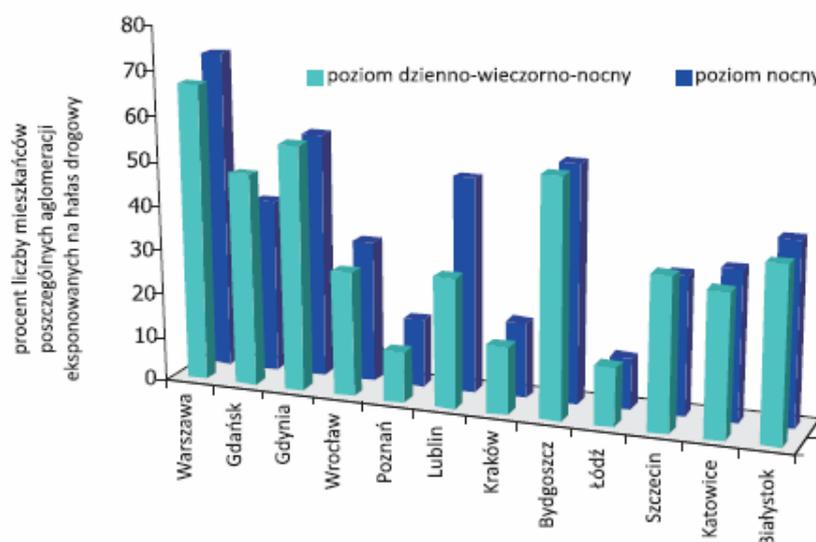
2.2. Problemem dużego natężenia hałasu

Hałas obejmujący coraz większe obszary nie jest zjawiskiem nowym ale bardziej dokuczliwym i niebezpiecznym. Prowadzone badania wykazały, że między innymi znaczny wpływ na klimat akustyczny Polski ma niezwykle dynamiczny rozwój motoryzacji, a wzrost natężenia przewozów towarowych i osobowych spowodował blisko 20% wzrost hałasu w pierwszej dekadzie XXI w.

Natężenie hałasu zależy od klasyfikacji terenu związanej głównie z charakterem zabudowy. W praktyce wartości hałasów w terenie a zwłaszcza w miastach znacznie przekraczają wartości dopuszczalne. Największy odsetek ludności mieszkających w warunkach przekroczenia dopuszczalnych poziomów hałasu występuje w Warszawie, a następnie

w: Bydgoszczy, Gdyni, Lublinie. Natomiast najlepsze warunki akustyczne, w świetle wyników mapowania akustycznego są w Łodzi, Poznaniu i Krakowie [GIOŚ, *Stan środowiska w Polsce*, 2011, s. 52]. Procent liczby mieszkańców poszczególnych aglomeracji (pow. 250 tys.) eksponowanych na hałas drogowy o poziomie LDWN > 60 dB oraz LN > 50 dB przedstawia rysunek 6.

Rysunek 6. Procent liczby mieszkańców poszczególnych aglomeracji (pow.250 tys.) eksponowanych na hałas drogowy o poziomie LDWN > 60 dB oraz LN > 50 dB



Źródło : GIOŚ, *Stan środowiska w Polsce*, 2011, s. 52.

Według danych Ministerstwa Ochrony Środowiska w miastach, w których mieszka od 200 tysięcy do miliona ludzi i w miastach powyżej 1 mln na hałas narażonych jest 40% mieszkańców. W miastach od 50 do 200 tysięcy – 35%, od 5 do 50 tysięcy – 25%, a w osiedlach wiejskich – 7%. Ocenia się, że przekraczający normy hałas komunikacyjny doskwie-

ra aż 10 milionom mieszkańców miast i około 5 milionom osób mieszkających poza nimi².

Hałas przyspiesza i pogłębia zmęczenie, tłumi słyszalność mowy i akustycznych sygnałów ostrzegawczych, przytępia ostrość widzenia, bystrość obserwacji oraz wpływa na opóźnienie reakcji obronnych, zwiększając znacznie możliwość nieszczęśliwych wypadków. Badania lekarzy wykazały, że hałas komunikacyjny jest jedną z przyczyn powodujących liczne choroby układu nerwowego takie jak nerwowość, rozdrażnienie i nadpobudliwość (75%), serca (32%), układu pokarmowego i żołądka, układu mięśniowo-stawowego, a także zakłócenia równowagi emocjonalnej, przemęczenie (70%), bóle lub zawroty głowy, migreny (67%), przytępienie słuchu lub głuchota (52%), bezsenność (50%), zaburzenia koncentracji (49%).

Według Ministerstwa Środowiska stan klimatu akustycznego w Polsce ulega ciągłemu pogorszeniu. Za przyczynę podaje się rozwój motoryzacji, zwiększenie natężenia ruchu drogowego, zwiększenie prędkości podróźnej i rozprzestrzenienie się ruchu drogowego na terenach nie narażonych dotychczas na hałas oraz to, że główne ciągi komunikacyjne przebiegają bezpośrednio przez nasze miasta i wsie, a tempo budowy obwodnic nie jest adekwatne do wzrostu motoryzacji.

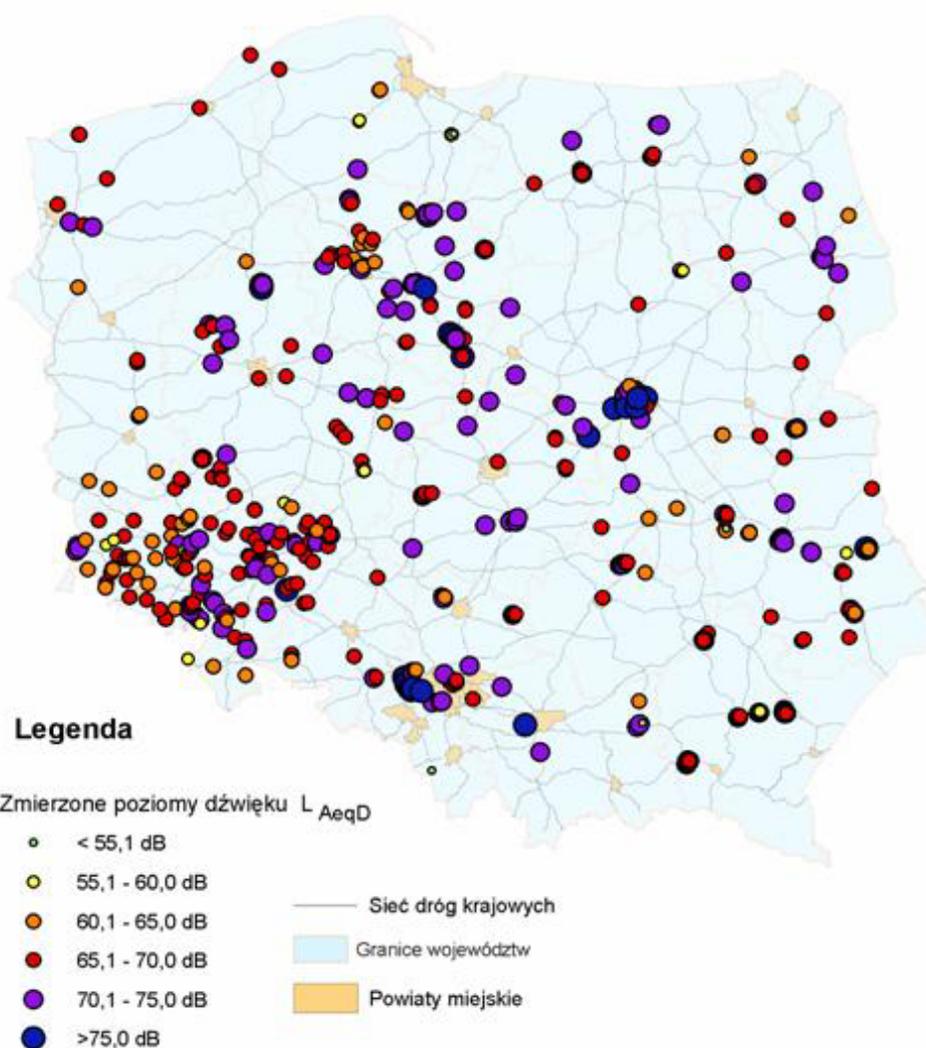
W świetle badań PMŚ w latach 2007–2010 największy udział procentowy pomiarów z przekroczeniami dopuszczalnych poziomów dźwięku wyrażonych wskaźnikiem $L_{Aeq D}$ dla hałasu komunikacyjnego w środowisku stwierdzono w województwach, dolnośląskim, lubelskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim, i podkarpackim [*Ochrona środowiska 2011, 2012*].

Pomiar emisji hałasu drogowego wg badań roku 2007 i 2008 przedstawia rysunek 7.

Ogólna liczba pojazdów samochodowych i ciągników zarejestrowanych (wg centralnej ewidencji pojazdów prowadzonej przez MSW) wg stanu na dzień 31 XII 2011 r. wyniosła 24 mln (przed rokiem 23 mln).

² http://www.muratorplus.pl/technika/izolacje/haas-szkodzi_63623.html, Data publikacji: 07.12.2008/Aktualizacja

Rysunek 7. Pomiary hałasu drogowego w Polsce wyrażonego wskaźnikiem L_{AeqD} , badania emisji lata 2007–2008



Źródło: GIOŚ – Raport, Stan klimatu akustycznego w kraju w świetle badań WIOŚ w latach 2007–2008

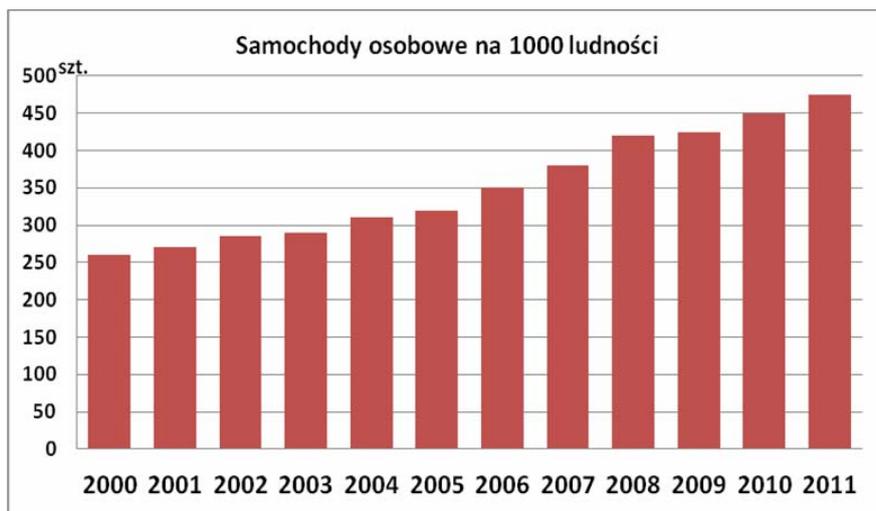
Liczba pojazdów zarejestrowanych po raz pierwszy na terytorium kraju (pojazdy nowe i używane sprowadzone z zagranicy) była mniejsza niż przed rokiem o 7,4%. Spadła liczba re jest racji samochodów osobo-

wych (o 1,3%) i znacznie (o 43,8%) samochodów ciężarowych (do których zalicza się również samochody „z kratką”). Wzrosła liczba rejestracji ciągników siodłowych (o 39,8%) i autobusów (o 6,0%).

W roku 2011 więcej niż przed rokiem zarejestrowano pojazdów fabrycznie nowych. Liczba samochodów była wyższa o 24,8%, ciągników siodłowych – o 87,0%, a autobusów – o 31,7. Jedynie liczba nowych samochodów ciężarowych (uwzględniając samochody z kratką) zmalała o 63,9%³.

Liczba zarejestrowanych samochodów osobowych wyniosła 18,1mln i była większa o 3,7% niż w 2010 r. Na 1000 mieszkańców przypadały 474 samochody. Dynamikę zmian liczby samochodów osobowych w Polsce w latach 2000–2011 przedstawia rysunek 8.

Rysunek 8. Dynamika zmian liczby samochodów osobowych w Polsce na 1000 ludności w latach 2000–2011



Źródło: GUS, Transport, Wyniki działalności w 2011 roku, Warszawa 2102, s. 49–50.

Prowadzone badania i rozważania w tym obszarze jednoznacznie pokazują, że nie tylko człowiek jest narażony na hałas. Sieć komunikacyjna na obszarze kraju przecina tereny, naturalnych siedlisk zwierząt, zakłócając ich warunki życia. Hałas powoduje zmianę zachowań ptaków

³ GUS, TRANSPORT, Wyniki działalności w 2011 roku, Warszawa 2102, s. 49–50.

i innych zwierząt (stany lękowe, zmiana siedlisk, zmniejszenie liczby składanych jaj, spadek mleczności krów). Prawie nie zdarza się, aby poza terenami zamieszkanymi przez ludzi budowano ekrany dźwiękochłonne, chroniące przyrodę i zwierzęta przed hałasem.

Konstatując hałas szkodzi nie tylko naszemu zdrowiu, ale całemu naturalnemu środowisku.

2.3. Emisja związków toksycznych

Badania w poszczególnych krajach wykazują jednoznacznie, że liczba ofiar zatruc spalinami samochodowymi wyraźnie przekracza liczbę ofiar wypadków. To właśnie pojazdy mechaniczne wydzielają olbrzymie ilości substancji trujących i gazów, między innymi dwutlenek siarki, tlenki azotu i dwutlenek węgla i ołów. Wielkość emisji zanieczyszczeń wydzielanych przez środki transportu przedstawiono tabeli 2.

Tabela 2. Emisja zanieczyszczeń ze środków transportu

Wyszczególnienie	2000		2005	2006	2007	2008	2009
	ogółem	w tym drogwy					
w tysiącach ton							
Dwutlenek węgla	37173	28 942	32 734	34 637	36 116	39 862	44 473
Metan	5,97	4,20	3,63	3,81	4,25	5,17	5,21
Podtlenek azotu	2,41	1,93	2,24	2,36	2,45	2,67	1,73
Tlenek węgla	860,2	717,5	601,3	687,0	711,2	718,5	715,3
Nie metanowe lotne związki organiczne	199,3	148,2	98,8	100,3	96,9	98,3	98,4
Tlenki azotu	385,5	251,5	224,1	243,5	249,4	256,3	258,8
Cząstki stałe	29,35	17,90	15,79	16,52	17,76	18,95	18,14
Dwutlenek siarki	44,20	14,98	1,09	1,16	1,20	1,32	1,17
Ołów	0,043	0,041	0,019	0,020	0,020	0,021	0,018

Źródło: GUS, Ochrona środowiska 2011, 2012, Departament Badań Regionalnych i Środowiska. s. 231, tab. 14.

Z analizy prezentowanej tabeli wynika, że jakkolwiek postęp technologiczny pozwala na konstruowanie coraz nowocześniejszych o bardziej ekologicznych środków transportu, to emisja zanieczyszczeń wykazuje nadal tendencje wzrostu. Ocenia się, że jest to spowodowane przede

wszystkim wzrostem liczby pojazdów w ostatniej dekadzie. Zanieczyszczenia wydzielane w spalinach wywierają szczególnie negatywny wpływ na zdrowie i rozwój człowieka. Najgroźniejsze z nich w ocenie środowisk medycznych to [Suchecki 2006]:

- **dwutlenek węgla** jest głównym gazem cieplarnianym. Przy niewielkich stężeniach powoduje przyspieszenie oddechu i akcji serca. Stężenia rzędu 8–10% powodują bóle głowy. Przy dłuższym przebywaniu powoduje utratę przytomności. Przy stężeniu około 40% powoduje obrzęk płuc a w efekcie śmierć;
- **tlenek węgla** łączy się z hemoglobina blokując tlen we krwi, powoduje problemy oddechowe, zawroty głowy, zaburzenia równowagi, zmęczenie, nudności, zaburzenia wzroku, a nawet choroby serca. W większym stężeniu może powodować śmierć. W miejscach dużego ruchu samochodowego, w tunelach, na parkingach stwierdza się wysokie stężenie tego gazu;
- **tlenki azotu** – są przyczynami zmniejszenia odporności organizmu na infekcje bakteryjne i choroby kości, działają drażniąco na oczy i drogi oddechowe powodują rozwój związków rakotwórczych oraz wielu chorób alergicznych i astmy, na którą szczególnie podatne są dzieci;
- **dwutlenek siarki** – w dni deszczowe i wilgotne zmienia się w kwas siarkowy i opada na ziemię w postaci kwaśnych deszczy. Wywołuje przewlekły nieżyt oskrzeli, kaszel, duszności i astmę;
- **ołów** – spowalnia rozwój i zaburza równowagę mózgu, ponadto jak wskazują badania może mieć wpływ na uszkodzenia kodu genetycznego. W skrajnych przypadkach i dużych stężeniach może być przyczyną śmierci;
- **wielopierścieniowe węglowodory aromatyczne** powstają podczas niepełnego spalania paliwa. Są rakotwórcze i tak małe (poniżej 1 mikrometra), że nie są wychwytywane przez włoski w komórkach płucnych. Drogi oddechowe dzieci są na nie szczególnie narażone. W stosunku do masy ciała dzieci wdychają dużo więcej kancerogennych cząstek niż dorośli – małe dzieci wdychają pięciokrotnie, a noworodki dziesięciokrotnie więcej zanieczyszczeń niż dorośli, ponieważ wdychają więcej powietrza na kilogram masy ciała;

- **pyły**, z których najgroźniejszymi są bardzo drobne cząsteczki sadzy, czyli czystego węgla. Z uwagi na mały rozmiar przedostają się do płuc. Drobinę czystego węgla są bardzo reaktywne i dlatego na ich powierzchni łatwo osadzają się różnorodne toksyczne substancje, w tym rakotwórcze węglowodory i metale ciężkie. W efekcie pyły uczestniczą w transportowaniu węglowodorów, osadzają się na powierzchni liści pochłaniając światło. Mogą zatykać aparaty szparkowe i utrudniać przebieg fotosyntezy. U człowieka podrażniają oczy, skórę i drogi oddechowe (pylica płuc), powodują alergie, osadzają się w płucach, w podobny sposób jak u osób palących papierosy. Toksyczne pyły wywołują zatrucia.

Prowadzone w ostatnich latach przez Główną Inspekcję Ochrony Środowiska badania wykazują, że przekroczenia dopuszczalnych stężeń dwutlenku siarki i pyłów, a także najwyższe rejestrowane stężenia tlenków azotu dotyczą przede wszystkim dużych miast. Na jakość powietrza w miastach istotny wpływ ma sposób organizacji ruchu kołowego i stan techniczny pojazdów, w tym transportu zbiorowego. Średni udział zanieczyszczeń atmosfery emitowanych przez samochody w aglomeracjach miejskich prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Średnie wartości emisji zanieczyszczeń powietrza według rodzajów środków transportu drogowego w 2009 r.

Wyszczególnienie	Emisja								
	CO ₂	CH ₄	N ₂ O	CO	NMVOC	NNO	PM	SO ₂	Pb
	W tysiącach ton								
Ogółem	44773	5,13	1,717	715,3	98,4	258,7	18,14	1,17	0,018
Samochody osobowe	21048	3,02	0,782	529,6	48,9	96,1	4,02	0,52	0,016
Samochody ≤ 3,5 t	6961	0,70	0,271	97,5	11,6	31,8	2,39	0,18	0,002
Samochody ciężarowe ≥ 3,5 t	13501	1,11	0,554	48,1	25,9	96,1	8,57	0,38	0,000
Autobusy ≥ 3,5 t	1711	0,09	0,030	7,2	2,8	13,2	1,01	0,05	0,000

Źródło: Ochrona środowiska 2011, Raport GUS, Departament Badań Regionalnych i Środowiska. s. 232, tab. 15.

Skażenie powietrza w miastach przekracza dopuszczalne normy, smog przy niekorzystnej pogodzie obejmuje coraz większe obszary, a kwaśne deszcze i efekt cieplarniany już na stałe wpisały się na listę globalnych zagrożeń. Przy czym szczególnie niebezpieczne są kwaśne deszcze, które spadające na ziemię uszkadzają wiele ekosystemów. Gleby – zwłaszcza pozbawione wapnia z przyczyn naturalnych już nie tylko w Kanadzie czy Skandynawii stają się niezdatne do uprawy ale coraz bardziej będzie dotyczyło to także i obszarów położonych w środkowych częściach Europy. W wyjąłwionych jeziorach coraz częściej giną ryby, ale przede wszystkim ginie las, bowiem kwaśne deszcze szkodzą szczególnie roślinom i drzewom iglastym. Efekt kwaśnych deszczy przedstawia zdjęcie 1.

Zdjęcie 1. Tak wygląda las w polskich Tatrach (droga na Morskie oko)



Źródło: Zdjęcie Autora.

2.4. Duża chłonność terenu przeznaczonego pod infrastrukturę drogową

Kolejnym niekorzystnym czynnikiem wpływu transportu drogowego na środowisko naturalne jest wielkość terenu jaką przeznacza się pod infrastrukturę związaną z jego funkcjonowaniem. Powszechnie ocenia się, że terenochłonność sieci drogowej jest największa ze wszystkich rodzajów transportu i jest ona przeszło trzykrotnie większa niż w przypadku wykorzystania w tym celu transportu kolejowego. Związane jest to z koniecznością budowy wielopoziomowych rozjazdów ruchu bezkolizyjnego już nie tylko w miastach ale także na skrzyżowaniach autostrad i dróg szybkiego ruchu oraz budowy obwodnic aglomeracji miejskich. Największy węzeł autostradowy w Polsce Gliwice-Sośnica przedstawia zdjęcie 2.

Zdjęcie 2. Największy węzeł autostradowy w Europie Gliwice-Sośnica

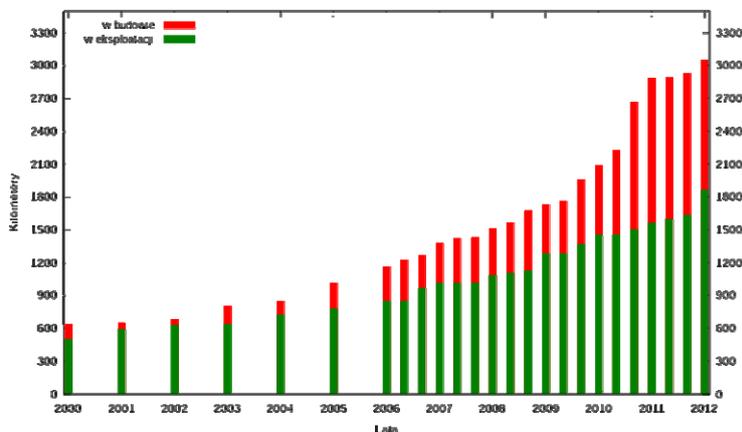


Źródło: pl.wikipedia.org/wiki/Autostrady_i_drogi_ekspresowe_w_Polsce, 20.06.2012.

Ponadto coraz większe powierzchnie gruntów rolnych i leśnych zajmowane są przez urządzenia towarzyszące takie jak parkingi, stacje paliw, stacje obsługi pojazdów i zaplecze restauracyjno-hotelowe.

Szacunkowo przyjmuje się, że autostrady – w zależności od liczby pasów ruchu – zajmują teren o szerokości od 45 do 60 m, wymagając jednocześnie ochronnych pasów zieleni od 12 do 26 m. Każdy kilometr autostrady pochłania 5 do 12 hektarów ziemi, a urządzenia dodatkowe w postaci parkingów, stacji paliw itp., zajmują kolejne 3–4 hektary (na każde 100 km autostrady)⁴. Oczywiście jest, że wszyscy uczestnicy ruchu chcieliby szybko i bez utrudnień przemieszczać się po sieci drogowej, ale niestety pojazdów przybywa w zastraszającym tempie, a drogi budujemy trochę wolniej. Z raportu Transport – wyniki działalności w 2011 r. wynika, że ogółem na koniec roku posiadaliśmy 412 263,7 km dróg. Przybyło nam 7757 km dróg publicznych ulepszonej nawierzchni twardej i 212,2 km autostrad⁵. Rozwój infrastruktury drogowej w Polsce od 2000 roku prezentuje rysunek 9.

Rysunek 9. Rozwój infrastruktury drogowej w Polsce od 2000 roku



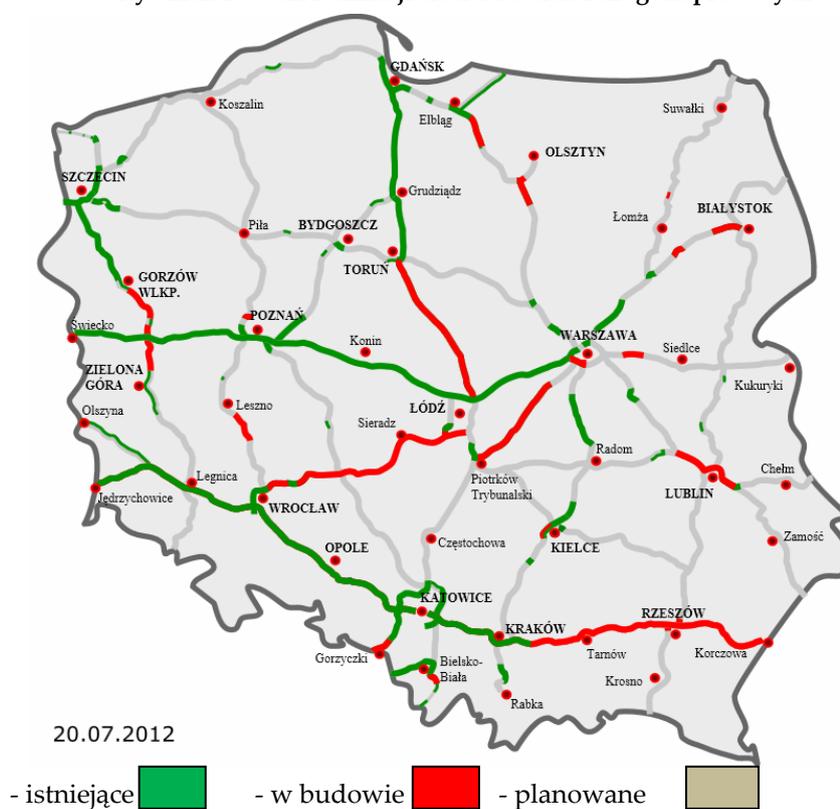
Źródło: pl.wikipedia.org/wiki/Autostrady_i_drogi_ekspresowe_w_Polsce.

⁴[www.szybkakolejta.pl/files/.../Skutki%20ekologiczne%20-%20 Porównanie skutków ekologicznych drogi a kolej, felieton s.5](http://www.szybkakolejta.pl/files/.../Skutki%20ekologiczne%20-%20Por%C3%B3wnanie%20skutk%C3%B3w%20ekologicznych%20drogi%20a%20kolej%20felieton%20s.5).

⁵ GUS, Departament Handlu i Usług, Transport wyniki działalności w 2010, Materiał na konferencję prasową w dniu 30 sierpnia 2011 r. s. 3; GUS, Transport wyniki działalności w 2011 r. Warszawa 2012, s. 49.

Zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów z dn. 20 października 2009 łączna sieć autostrad i dróg ekspresowych w Polsce liczyć będzie ok. 7300 km, w tym ok. 2000 km autostrad⁶. Obecnie oddanych do użytku jest ok. 1196,5 km autostrad, ok. 849,3 km dróg ekspresowych⁷. Oznacza to z jednej strony polepszenie warunków transportowania ładunków i podróżowania, ale niestety ekolodzy już załamują ręce, zdając sobie sprawę z tego, jak wpłynie to na środowisko naturalne. Stan realizacji dróg ekspresowych i autostrad w Polsce przedstawia rysunek 10.

Rysunek 10. Stan realizacji sieci autostrad i dróg ekspresowych



Źródło: pl.wikipedia.org/wiki/Autostrady_i_drogi_ekspresowe_w_Polsce.

⁶ Dz. U. z 2009 r., nr 187, poz. 1446.

⁷ Stan na 9.06.2012, http://pl.wikipedia.org/wiki/Autostrady_i_drogi_ekspresowe_w_Polsce.

4. Podsumowanie

Zaprezentowany w artykule negatywny wpływ transportu samochodowego na środowisko naturalne będący wynikiem wzrastającego od lat natężenia ruchu drogowego oraz zmniejszenie udziału pozostałych rodzajów transportu w krajowym systemie stał się już faktem. Ma on bezsprzecznie wpływ na pogorszenie wszystkich elementów środowiska i stanowi palący problem do rozwiązania nie tylko przez wszystkie rządy państw, ale także organizacje pozarządowych i społeczności we wszystkich rozwiniętych gospodarczo częściach świata.

**Jesteśmy częścią przyrody,
niszcząc ją i lekceważąc jej prawa
– niszczymy samych siebie**

Bibliografia

- Dz. U. z 2009 r., nr 187 poz. 1446
- Fretsch M. (2008), [w]: *Podstawy logistyki*, Praca zbiorowa, ILiM, Poznań.
- GIOŚ (2011), *Stan środowiska w Polsce, Sygnały 2011*, Biblioteka Monitoringu Środowiska, Warszawa.
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Autostrady_i_drogi_ekspresowe_w_Polsce, Stan na 9.06. 2012
- http://www.muratorplus.pl/technika/izolacje/haas-szkodzi_63623.html, Data publikacji: 07.12.2008/Aktualizacja
- Ochrona środowiska 2011*, (2012), Główny Urząd statystyczny, Departament Badań Regionalnych i Środowiska. Warszawa.
- Rydzkowski W. [red.], (2004), *Usługi logistyczne*, ILiM, Poznań.
- Stan klimatu akustycznego w kraju w świetle badań WIOŚ w latach 2007-2008*, GIOŚ – Raport.
- Suhecki B. (2006), *Zanieczyszczenia powietrza emitowane przez transport drogowy*, Koalicja Lanckorońska na rzecz Zrównoważonego Transportu, <http://lanckoronska.zm.org.pl/> 15.06.2012.
- Tonnendorf H.G. (1998), *Logistyka w handlu i przemyśle*, PSB, Kraków.
- Transport wyniki działalności w 2010*, GUS, Departament Handlu i Usług, Materiał na konferencję prasową w dniu 30 sierpnia 2011 r.
- Transport, Wyniki działalności w 2011 roku*, (2012), GUS, Warszawa.
- www.szybkakolejtak.pl/files/.../Skutki%20ekologiczne%20-%20 Porównanie skutków ekologicznych drogi a kolej.
- Wypadki drogowe w Polsce w 2011 roku*, (2012), Komenda Główna Policji, Instytut transportu samochodowego, Warszawa.

Zdzisław Kurasiński, Sławomir Bartosiewicz
Społeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. Warszawa

Koncepcja zwiększenia efektywności wykorzystania świadczonych usług logistycznych przez centra logistyczne na potrzeby rynku

The concept of increasing the efficiency of logistics services in response to the market needs

Abstract: This article shows how you can achieve more efficient use of logistics services by implementing the 'Balanced Scorecard' (BSC) in combination with the "Account of Business Costs" (ABC) and "Operational Account Business Management" (ABM). Balanced Scorecard is a tool supporting the process of strategy implementation. Within its four perspectives, it allows to capture key business objectives and monitor their implementation in a sustainable way. Account of Business Costs and Operational Account Business Management are the tools for operational management. ABC allows to determine the costs of processes and activities (tasks) within a warehouse. Analysis of the activities and processes leads to their improvement and helps to keep costs low and improve their quality. The idea of the proposed combination of BSC with ABC/ABM, which is an extension of the operating cost management, will be to look at the activities/processes in a similar way as the BSC makes us look at the company's whole logistics services in a sustainable way and from different perspectives. Also, a useful way to visualize measures of action was proposed.

1. Koncepcja strategicznej karty wyników

Zrównoważona karta wyników (w literaturze przedmiotu również jako Strategiczna Karta Wyników) jest instrumentem wspomagającym realizację strategii firmy. Jest systemem pomiaru realizacji celów strate-

gicznych, w którym zarówno cel jak i miary ich realizacji są formułowane w czterech perspektywach. W BSC stosuje się oprócz miar finansowych także miary niefinansowe. Użycie tych ostatnich do sterowania całą firmą zostało wprowadzone przez twórców koncepcji BSC. Przykład miar niefinansowych:

- zadowolenie klienta;
- lojalność klienta;
- udział w rynku;
- zadowolenie pracowników;
- poziom kwalifikacji i produktywność pracowników.

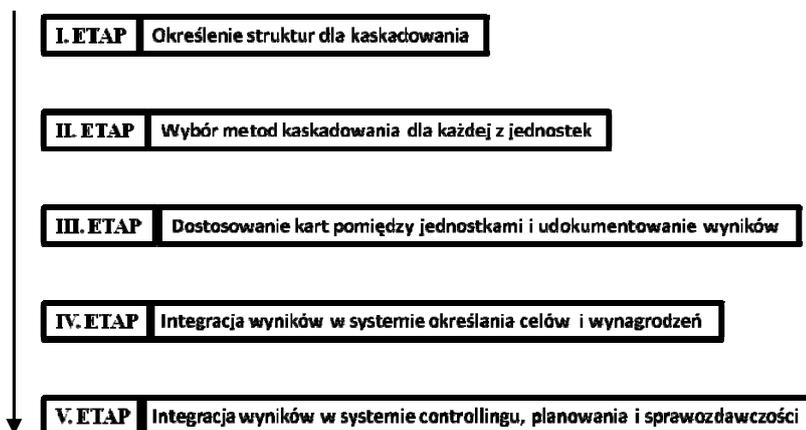
Miary finansowe i niefinansowe powinny być ze sobą zrównoważone i wspólnie opisywać strategię firmy. Poza nowatorskimi zastosowaniami miar niefinansowych, zrównoważonych z finansowymi, twórcy BSC proponują również równoważenie miar prognozujących z miarami wynikowymi.

Miary prognozujące (wskaźniki przyszłego sukcesu, wskaźniki kierunkowe, wskaźniki przyszłości, nośniki efektywności) są swoistym odkryciem autorów. Dotyczą zjawisk w danej chwili wydających się może mało istotnymi, ale w sposób istotny decydujących o przyszłych rezultatach. Przykładami tego typu wskaźników mogą być wydatki na rozwój pracowników.

Miary wynikowe (wskaźniki realizacji celów, wskaźniki osiągnięć) opisują rezultaty zdarzeń z przeszłości. Są to te wskaźniki, które są łatwo definiowalne i obliczalne, przykładem tego typu może być np. wskaźnik utrzymania klientów lub produktywność pracowników.

Proces stopniowego przełożenia kart (strategii) na coraz niższe szczeble w przedsiębiorstwie określa się mianem kaskadowania. Na rysunku 1 pokazano procedurę stopniowego przełożenia kart na szczeble hierarchiczne struktury przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Procedura kaskadowania



Źródło: Opracowanie na podstawie Controlling i Rachunkowość Zarządcza nr 7, 2000, Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2001, [w:] Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 2, 2003.

2. Interpretacja Strategicznej Karty Wyników w ujęciu teoretycznym

Koncepcja Strategicznej Karty Wyników została opracowana na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych przez Roberta S., Kaplana i Davida P., Nortona. Głównym celem Strategicznej Karty Wyników jest zapewnienie realizacji przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Określenie „Strategiczna Karta Wyników” jest odpowiednikiem angielskiego terminu „Balanced Scorecard”. Wśród ekspertów funkcjonuje wiele określeń, które bazują na następujących kombinacjach tłumaczenia poszczególnych słów:

- **Balanced** - zrównoważona, zbilansowana, kompleksowa i strategiczna;
- **Scorecard** - karta wyników, karta osiągnięć, karta dokonań, tablica wyników.

Narzędzie zarządzania, jakim jest Balanced Scorecard:

- 1) Koncentruje się na formułowaniu i wdrażaniu strategii (*strategiczna*).
- 2) Wymusza uwzględnienie i zrównoważenie celów oraz mierników finansowych z niefinansowymi, krótkookresowych z długookresowych.

wymi oraz mierników przeszłości ze wskaźnikami świadczącymi o przyszłości (*zrównowazona*).

- 3) Jest podsumowaniem, streszczeniem wyników osiągniętych w danym okresie przez organizację (*karta wyników*).

Na rysunku 2 przedstawiono filozofię oraz obszary zainteresowania Strategicznej Karty Wyników .

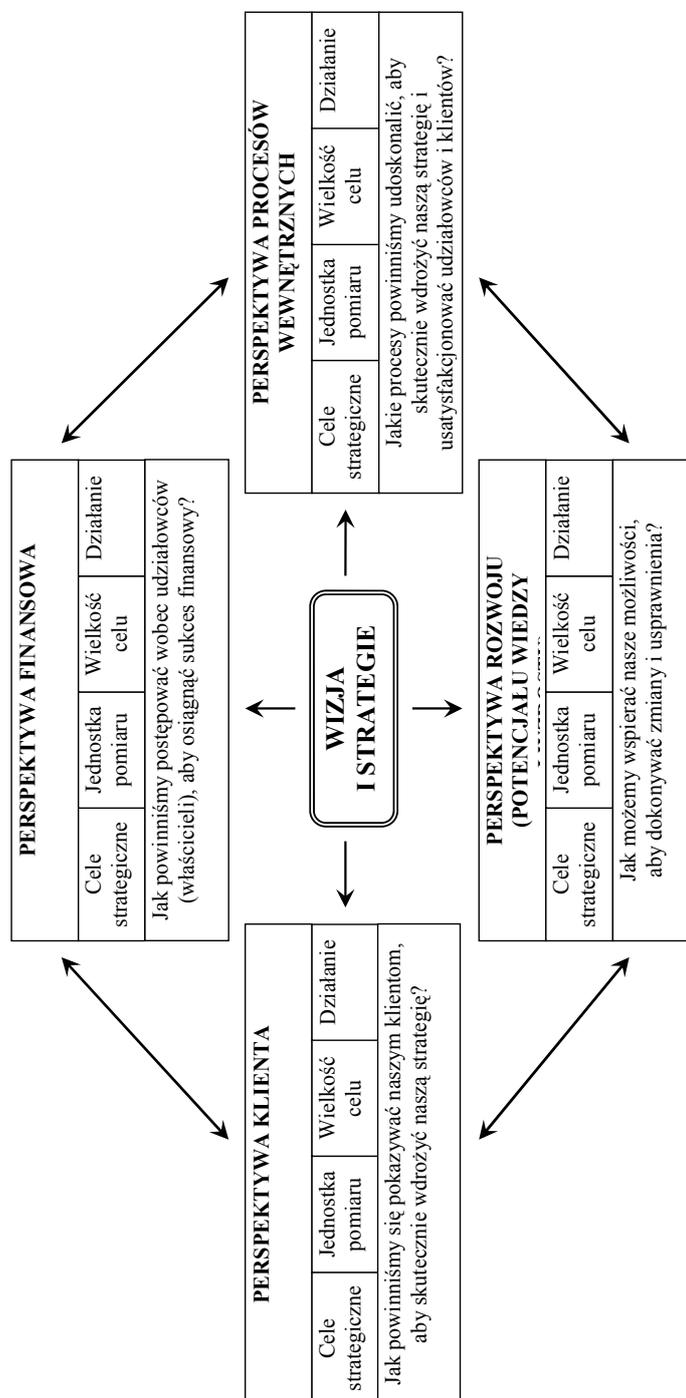
Autorzy zamysłu „Strategicznej Karty Wyników”, dokonali podziału celów strategicznych przedsiębiorstwa i mierników ich osiągania na cztery grupy, które nazwali perspektywami. Wyszczególnione przez nich perspektywy obejmują wszystkie obszary działalności firmy i odpowiadają na określone pytania strategiczne:

1. Perspektywa finansowa – jak przedsiębiorstwo powinno być postrzegane przez właścicieli, aby można było uznać, że osiągnęło sukces finansowy?
2. Perspektywa klienta – jak przedsiębiorstwo powinno być postrzegane przez klientów, aby mogło zrealizować swoją wizję?
3. Perspektywa procesów wewnętrznych – jakie procesy wewnętrzne należy doskonalić, aby usatysfakcjonować klientów i właścicieli?
4. Perspektywa uczenia się i wzrostu (rozwoju) – jak utrzymać zdolność do zmiany i poprawy efektywności w celu zrealizowania wizji przedsiębiorstwa?

Pierwotna koncepcja Kaplana i Nortona zakłada wyróżnienie czterech podstawowych perspektyw. Obecnie autorzy zwracają uwagę na możliwość rozszerzenia tego zbioru. Jednak to właśnie Friedag i Schmidt jako pierwsi zwrócili uwagę na potrzebę elastycznego podejścia do kształtowania Strategicznej Karty Wyników i dostosowania zarówno liczby perspektyw, jak i ich rodzaju do specyfiki organizacji. W swoich publikacjach podają przykłady perspektyw, które stanowią uzupełnienie i rozszerzenie tradycyjnego modelu:

- perspektywa publiczna;
- perspektywa ochrony środowiska (ekologiczna);
- perspektywa komunikacji (zewnętrznej i wewnętrznej);
- perspektywa grupy kapitałowej (koncernu);

Rysunek 2. Filozofia i obszary zainteresowania „Strategicznej Karty Wyników”



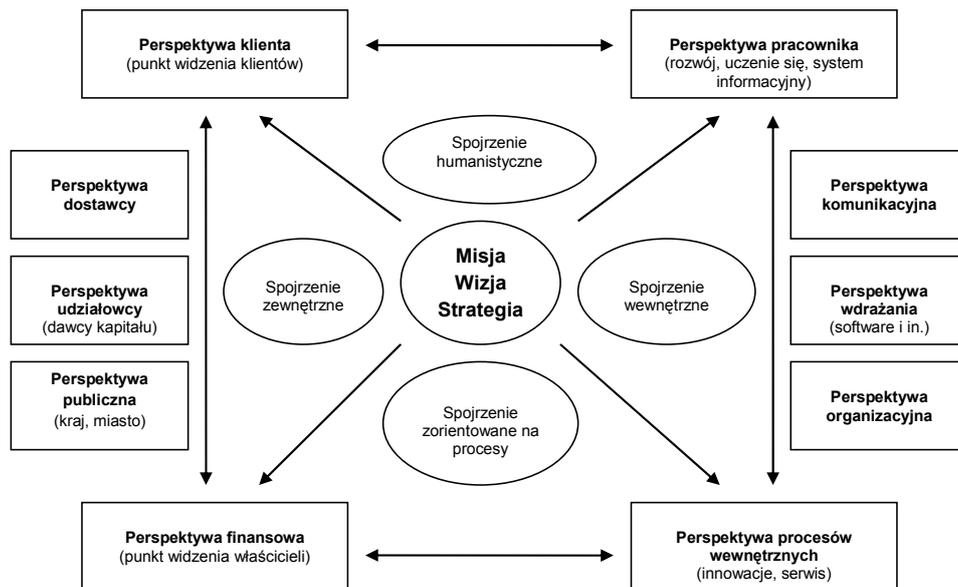
Źródło: Opracowano na podstawie R., S., Kaplan, D., P., Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 28. Identyfikacja perspektyw Strategicznej Karty Wyników

- perspektywa dawców kapitału (np. kredytodawcy);
- perspektywa konkurencji;
- perspektywa organizacyjna.

Rysunek 3 obrazuje możliwość takiego uszczegółowienia koncepcji „Balanced Scorecard” w ujęciu autorów niemieckich w ujęciu typologii perspektywy, która uwzględnia cztery spojrzenia:

- spojrzenie humanistyczne;
- spojrzenie zorientowane na procesy;
- spojrzenie wewnętrzne;
- spojrzenie zewnętrzne.

Rysunek 3. Perspektywy Karty Wyników według H., R., Friedaga i W., Schmidta



Źródło: Opracowanie na podstawie B., Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, s. 472.

3. Korzyści i bariery przy wdrażaniu Strategicznej Karty Wyników

Potencjalne korzyści wynikające ze stosowania Strategicznej Karty Wyników:

- skuteczne formułowanie i realizacja zarówno całościowej strategii rozwoju firmy, jak i strategii funkcjonalnych;
- możliwość ciągłego monitorowania stopnia realizacji strategii;
- całościowy pomiar dokonań organizacji;
- usprawnienie planowania poprzez integrację Strategicznej Karty Wyników z procesem budżetowania (operacyjnego i finansowego);
- poprawa zarządzania projektami inwestycyjnymi poprzez wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w budżetowaniu kapitałowym;
- zwiększenie przepływu informacji poprzez stosowanie Strategicznej Karty Wyników jako wszechstronnego narzędzia komunikacji wewnętrznej – pracownicy i zewnętrznej – inwestorzy, dostawcy, odbiorcy, społeczność lokalna;
- usprawnienie procesu ciągłego uczenia się poprzez sprzężenie zwrotne;
- motywacyjne oddziaływanie na pracowników i kreowanie pozytywnych zmian.

Pozytywne efekty zastosowania Balanced Scorecard to:

- wzrost wydajności i efektywności;
- poprawa wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny (lepsze zarządzanie wiedzą);
- wzrost zysków;
- wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa i jego poszczególnych działów;
- redukcja kosztów.

Wdrażanie Strategicznej Karty Wyników jest zadaniem trudnym ze względu na to, że każda organizacja jest niepowtarzalna, ma inną specyfikę, strukturę organizacyjną i charakteryzuje się własną kulturą organi-

zacyjną. Mimo tych zastrzeżeń zdefiniowano wzorzec implementacji Strategicznej Karty Wyników, który obejmuje cztery ogólne etapy:

1. Definiowanie architektury systemu mierzenia dokonań.
2. Uzgadnianie celów strategicznych.
3. Analiza i wybór mierników.
4. Inicjatywy wdrożeniowe.

Bariery w implementacji Strategicznej Karty Wyników:

- 1) **Bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym zbiorem celów:**
 - brak przełożenia procesu tworzenia wartości na cele strategiczne;
 - brak zależności przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi.
- 2) **Bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym zestawem inicjatyw strategicznych:**
 - niewykonanie analiz powiązanych inicjatyw strategicznych;
 - umieszczenie w Strategicznej Karcie Wyników przedsięwzięcia inicjatyw nie będących projektami lub procesami strategicznymi.
- 3) **Bariery związane z niewłaściwie ukształtowanym zespołem mierników:**
 - brak zdefiniowanej bazy wyjściowej dla mierników;
 - niebezpieczeństwo celowego zaniżania poziomu mierników;
 - powiązanie mierników ze stopniem realizacji zadań i inicjatyw;
 - koncentracja na miernikach trudnych do zdefiniowania i interpretacji.
- 4) **Bariery związane z projektowaniem Strategicznej Karty Wyników:**
 - niewłaściwy poziom informatyzacji;
 - problemy z delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności;
 - zastosowanie struktur funkcjonalnych;
 - nieprawidłowo wdrożone systemy motywowania i budżetowania;
 - brak zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa;
 - niespójne systemy zarządzania;
 - brak jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za globalne zarządzanie Strategiczną Kartą Wyników.

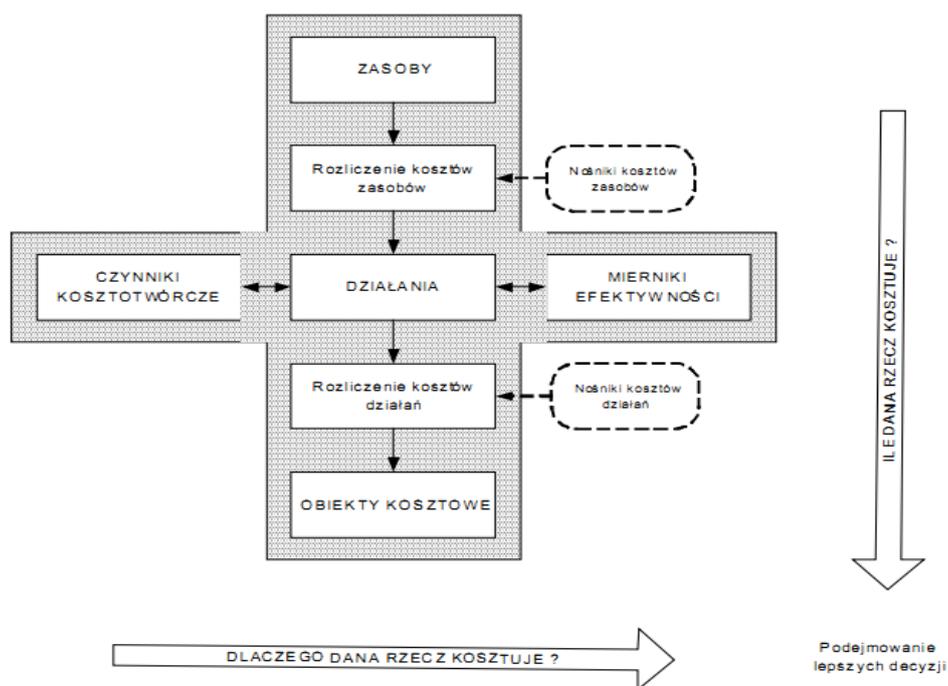
4. Rachunek kosztów działań i zarządzanie kosztami działań

Podstawowym pojęciem występującym już w nazwie metod ABC/ABM, jest działanie. Działanie to czynność lub czynności wykonywane w ramach organizacji, których analiza jest przydatna do celów rachunku kosztów działań. W rachunku kosztów działań istnieje także termin proces, który jest rozumiany jako sekwencja działań, realizowanych w celu utrzymania określonego efektu finalnego. Działania wchodzi w skład procesu. Procesy natomiast są związane z określoną usługą lub klientem. Zadanie jest to działanie na tak zwanym mikropoziomie. Jest pojedynczą czynnością, wykonywaną przez człowieka lub przez maszynę.

Ostatecznym celem rachunku kosztów działań jest wyznaczenie możliwie prawdziwych kosztów różnych obiektów kosztowych, którymi mogą być klienci, procesy magazynowania. Jednak odbywa się to z zastosowaniem etapu pośredniego- wyznaczenie kosztów działań, który to etap już sam w sobie dostarcza bardzo istotnych informacji – kosztów poszczególnych działań i procesów, a czasem również zadań. Idea metody została pokazana na rysunku 4.

Opisane dwustopniowe rozliczenie kosztów prezentuje oś pionową na powyższym rysunku. Oś pozioma przedstawia natomiast perspektywę procesów. Przy jej analizie konieczne będzie wprowadzenie dwóch nowych pojęć związanych z rachunkami kosztów ABC, a zwłaszcza z zarządzaniem kosztami procesów ABM, które wcześniej nie były prezentowane. Są to czynniki kosztotwórcze i mierniki efektywności. Czynnikiem kosztotwórczym to taki czynnik, który powoduje zmianę w koszcie danego działania (inaczej to przyczyna powstania kosztów). Przykładami może być ilość zleceń lub listów przewozowych.

Rysunek 4. Model rachunku kosztów działań



Źródło: Miller J., Pniewski K., Polakowski M., *Zarządzanie kosztami działań*, Warszawa 2000, s. 218.

Identyfikacja czynników kosztotwórczych stanowi część zarządzania kosztami działań. ABM identyfikuje następnie mierniki efektywności, najczęściej silnie związane z czynnikami kosztotwórczymi (np. czas obsługi jednego zlecenia). Mierniki efektywności służą do oceny zmian i ulepszeń wprowadzonych do danego działania.

W literaturze przedmiotu istnieją liczne publikacje na temat powiązania ABC/ ABM z BSC. Ich główna idea polega na tym, że dzięki ABC znane są koszty poszczególnych działań i procesów. Informacja ta jest pomocna przy wyliczaniu strategii firmy i podczas kontroli jej realizacji za pomocą BSC.

Przykład „Zrównoważonej Karty Działania”

Poniżej zaprezentowano propozycję Zrównoważonej Karty Działania dla zadania polegającego na lokalizowaniu towaru i opisywaniu zleceń.

Jest to zadanie wchodzące w skład działania polegającego na przygotowaniu towaru do wysyłki. Zostało ono wyodrębnione w modelu rozliczenia kosztów według metody ABC, a należy do zadań wchodzących w skład działania przygotowania towaru do wysyłki. Poniższa Zrównoważona Karta Działania może być rozszerzana i modyfikowana.

Zadanie: Lokalizowanie towaru i opisywanie zleceń

Opis zadania

Zadanie „lokalizowanie towaru i opisywanie zleceń” jest zadaniem wchodzącym w skład działania „przygotowanie towaru do wysyłki”. Zamówienie od klienta złożone w dziale logistyki zostaje dostarczone do magazynu. Zadaniem magazynierów jest odnalezienie towaru na regałach oraz złożenie ich na „placu wysyłki”, z których towar będzie przemieszczany do strefy wydań. W związku z tym, iż towary są różne, posiadające różne właściwości oraz różnorakie zastosowanie. W celu zlokalizowania towaru na regałach wykorzystuje się program Excel, który ułatwia ich późniejsze odnalezienie.

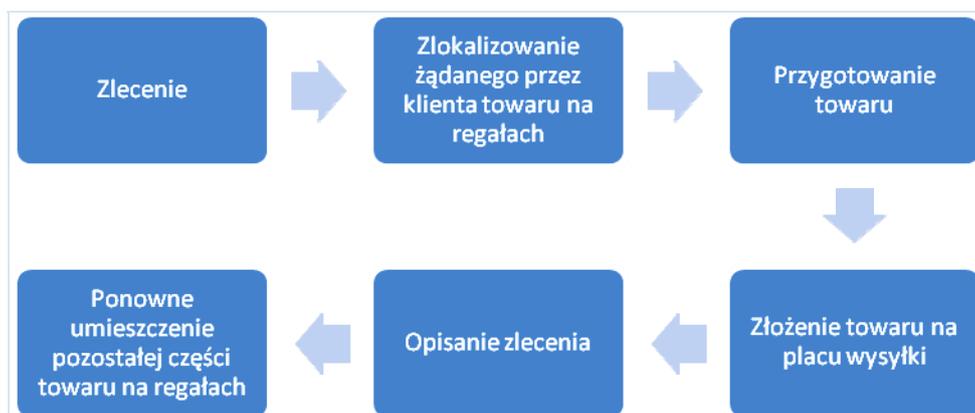
Lokalizowanie towaru wykorzystywane jest także podczas przyjmowania dostaw nowych towarów do magazynu, których wcześniej nie było na stanie. W sytuacji tej należy dokładnie opisać produkt i znaleźć odpowiednią lokalizację (miejsce na regale) dla nowych towarów.

Czynności składające się na działanie, ze wskazaniem ewentualnych zależności przyczynowo-skutkowych między nimi:

1. Obsługa zleceń od klienta:
 - zlokalizowanie żadanego przez klienta towaru;
 - złożenie towaru na placu wysyłki;
 - opisanie zlecenia;
 - ponowne umieszczenie pozostałej części towaru na regałach
2. Obsługa dostawy nowego towaru:
 - opis nowych towarów;
 - znalezienie im miejsca na regałach.

Rysunek 5 przedstawia przykładowe zależności przyczynowo-skutkowe występujące pomiędzy czynnościami realizowanymi w zadaniu.

Rysunek 5. Zależności przyczynowo - skutkowe pomiędzy czynnościami wchodzącymi w skład zadania w centrum logistycznym



Źródło: Opracowanie własne.

Lista osób wykonujących zadanie

Zadanie to wykonuje czterech pracowników, każdy z nich ma przypisany własny numer. Są to pracownicy z numerami: 1, 2, 3 i 4.

Lista wejść i wyjść zadania

Na wejściu:

- nowy towar który musi być umieszczony na regałach,
- nowy towar z którego wcześniej przygotowano wysyłkę do klienta,
- zlecenie klienta przesłane z działu logistyki.

Na wyjściu:

- miejsce na regałach przypisane nowym towarom i ich opis,
- umiejscowienie towaru na regałach,
- znalezienie odpowiedniego towaru i dostarczenie go do kompletacji, opis zlecenia.

Lista dostawców wejść dla działania

Zadanie „lokalizowanie towaru i opisanie zlecenia” poprzedzone jest działaniem „przygotowanie i obsługiwanie zamówienia”, w którego skład wchodzi zadania: „prowadzenie rozmów telefonicznych z klientem w sprawie zamówienia, wystawianie deklaracji zgodności zamówienia”. Dostawcami dla naszego zadania są pracownicy wykonujący działanie poprzedzające.

Lista odbiorców produktów działania (klientów wewnętrznych), zwłaszcza odbiorców realizujących działania kluczowe z punktu widzenia strategii firmy.

Zadanie „lokalizowanie towaru i opisywanie zleceń” ma wpływ na zadanie „przygotowanie towaru do kompletacji” oraz na „pakowanie i wysyłanie towaru”. Klientami wewnętrznymi są pracownicy z numerami 1, 2, 3 i 4.

Lista odbiorców zewnętrznych

Odbiorcą zewnętrznym jest klient nabywający towar. Dzięki usprawnieniu zadania „lokalizowanie towaru i opisywanie zleceń” możliwa jest szybsza realizacja zamówienia.

5. Propozycja Zrównoważonej Karty Działania dla rozpatrywanego zadania

Niech w przedsiębiorstwie X $P_i(X)$ dla $i = 1, \dots, 4$ oznacza cztery perspektywy składające się na Zrównoważoną Kartę Wyników dla X , $C(X, i, k)$ dla $i = 1, \dots, 4$ i $k = 1, \dots, l_i$ oznacza docelową wartość k -tego miernika w i -tej perspektywie, a $W(X, i, k)$ ($i = 1, \dots, 4; k = 1, \dots, l_i$) – aktualną wartość odpowiedniego miernika. Dla decydenta istotne będą wartości $W(X, i, k)/C(X, i, k)$ ($i = 1, \dots, 4; k = 1, \dots, l_i$)¹.

Średni stopień spełnienia wszystkich celów w każdej z perspektyw z osobna

$$S_i = (X) = \frac{1}{l_i} \sum_{k=1}^{l_i} \frac{w(x_{i,k})}{c(x_{i,k})} \quad (i = 1, \dots, 4) \quad (1)$$

Średni stopień spełnienia celów we wszystkich perspektywach jednocześnie

$$S(X) = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 S_i(X) \quad (2)$$

¹ Na podstawie: [Kaplan, Norton 2001, s. 146].

Stopień zrównoważenia osiągnięcia celu

$$D(X) = \frac{\sum_{i=1}^4 |S_{i(X)} - S_i(x)|}{4} \quad (3)$$

Przyjęto, że perspektywy składające się na „Zrównoważoną Kartę Wyników” oznaczają:

P₁(X) - Perspektywy finansowa

Cel: Obniżka kosztów związanych z lokalizacją towaru i opisywaniem zleceń

Mierniki: Koszt lokalizowania towaru i opisywanie zleceń (min)

Wartość rzeczywista miernika: 150,0 PLN.

Wartość docelowa miernika: 50,0 PLN.

Perspektywa klienta zewnętrznego

Cel: Skrócenie czasu przygotowania dostaw.

Mierniki: Czas dostawy (minuty)

Wartość rzeczywista miernika: 2,0 h.

Wartość docelowa miernika: 1,5 h.

P₂(X) - Perspektywa klienta wewnętrznego i zewnętrznego

Cel:

Jak najszybsze lokalizowanie towaru, aby można szybko przystąpić do kompletacji oraz jak najszybsze opisanie zlecenia, aby można było szybko zrealizować wysyłkę.

Mierniki:

1. Średni czas od przyjęcia zlecenia do lokalizacji towaru (minuty).

2. Średni czas od przyjęcia zlecenia do przygotowania opisu zlecenia (min.)

Wartość rzeczywista miernika:

1. 30,0 minut.

2. 25,0 minut.

Wartość docelowa miernika:

1. 25,0 minut.

2. 20,0 minut.

P₃(X) - Perspektywa czynności wewnętrznych

Cel:

1. Poprawa umieszczania towarów (starych i nowych) na regałach.
2. Wykorzystanie systemu (Radio – *frequency identification* – RFID), umożliwiającego szybszą lokalizację towarów na regałach.

Mierniki:

1. Liczba błędnych lokalizacji towarów.
2. Czas niezbędny do lokalizacji towarów (minutach).

Wartość rzeczywista miernika:

1. 3,0 minuty.
2. 25,0 minut.

Wartość docelowa miernika:

1. 0,001 minuty.
2. 10,000 minut.

P₄(X) - Perspektywa wzrostu i uczenia się

Cel:

Personel posiadający umiejętności lokalizowania i opisywania zleceń.

Mierniki:

Liczba szkoleń (max.)

Wartość rzeczywista miernika:

Jedno na rok.

Wartość docelowa miernika:

Dwa na rok.

Poniżej przedstawiono wyniki analizy spełnienia celów zadania, lokalizowanie towarów i opisywanie zleceń". Tabela 1 pokazuje, iż cele zadania $W(X, k, i)/C(X, i, k)$ zostały wykonane w ponad 50,0% w stosunku do wartości planowanych. Cele w poszczególnych perspektywach spełnione zostały w bardzo zróżnicowanym stopniu. Największy stopień realizacji celów dotyczył perspektywy klienta wewnętrznego oraz

zewnątrznego $S_1(X)$ (odpowiednio 77,5% i 75,0%). Cele w perspektywie czynności wewnętrznych $S(X)$ zostały wykonane w 50,0%. W pozostałych perspektywach stopień realizacji celów był niewielki. Cele do rozpatrywanego zadania są też spełnione w sposób mało zrównoważony $D(X)$ (średnie odchylenie od przeciętnej wartości spełnienia wynosi 20,6%). Informacja ta została wykorzystana przez menedżerów, którzy podjęli odpowiednie działania naprawcze, w wyniku których nastąpiła poprawa otrzymanych wyników.

Tabela 1. Spełnienie celów w „Zrównoważonej Karcie Działania” dla zadania: „lokalizowanie towarów i opisywanie zleceń”, w procentach

Cele	Mierniki i stopień realizacji celu					
	$P_1(X)$	$P_2(X)$		$P_3(X)$		$P_4(X)$
$W(X, i, k)$	1	1/3	1/25	1/30	1/25	1/2
$C(X, i, k)$	2	1000	1/10	1/25	1/20	1/1,5
$W(X, k, i)/C(X, i, k)$	50,00%	0,03	40,00%	75,00%	80,00%	75,00%
$S_1(X)$	50,00%	20,01%		77,50%		75,00%
$S(X)$	50,50%					
Średnie odchylenie $D(X)$	20,60%					

Źródło: Opracowanie własne.

Poza zrównoważeniem różnych sposobów patrzenia na zadanie (z różnych perspektyw), w Zrównoważonej Karcie Działania, podobnie jak w Zrównoważonej Karcie wyników (BSC), powinno się zapewnić zrównoważenie tych różnych miar. Zaproponowana powyżej Zrównoważona Karta Działania zawiera zarówno miary prognozujące, jak i wynikowe.

Miary prognozujące:

- liczba szkoleń;
- czas niezbędny na lokalizację towaru;
- średni czas od przyjęcia zlecenia do lokalizacji towaru;
- średni czas od przyjęcia zlecenia do przygotowania opisu zlecenia.

Miary wynikowe:

- koszt lokalizowania towaru i opisywanie zleceń;
- liczba błędnych lokalizacji towarów;
- czas dostawy.

6. Podsumowanie

W zaproponowanej „Zrównoważonej Karcie Działania” występują miary finansowe jak i niefinansowe (pozwalają monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości – tzw. czynniki przyszłego sukcesu), które pod względem zrównoważenia nie są pełne (jedyną miarą finansową jest koszt lokalizowania towaru i opisywania zleceń). Dzięki niej, dyrekcja firmy może ocenić:

- w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów;
- jak należy zwiększać wewnętrzne możliwości firmy oraz inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne dla poprawy wyników w przyszłości.

Karta wyników wskazuje działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości oraz wyraźnie podkreśla efektywność krótkoterminową (z perspektywy finansowej) oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy. W przytoczonym przykładzie „Zrównoważonej Karcie Działania” brak jest miar zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa, nie ma zatem zrównoważenia miar wewnętrznych z zewnętrznymi, ale wydaje się, że zrównoważenie nie powinno być celem samym w sobie – powinno się dążyć do niego tylko w przypadkach uzasadnionych. Nie występują również miary subiektywne, są tylko obiektywne i w tym przypadku brak zrównoważenia może być znaczącym brakiem zaproponowanej Zrównoważonej Karcie Działania. W takim przypadku należałoby pokusić się o włączenie do oceny jakości i efektywności działania również miar subiektywnych, takich jak np. stopień zadowolenia klientów, czy pracowników. W takim przypadku musiałaby zostać stworzona skala ocen, tak by można było skwantyfikować zarówno wartość docelową miernika, jak i wartości bieżące.

Wdrożenie „Zrównoważonej Karty Działania” jest możliwe tylko w tej sferze działalności, w której jest wdrożony i stosowany „Rachunek Kosztów Działań”, a obejmować powinien:

- wybór najistotniejszych działań z punktu widzenia strategii firmy lub najdroższych;
- następnie wybór mierników;
- w kolejnych okresach można by dokonywać wyboru coraz to innych zadań do zastosowania „Zrównoważonej Karty Działania”;
- istotnym byłby też wybór mierników na poziomie działania procesów, niekoniecznie wprost powiązanych z miernikami stosowanymi na poziomie działań.

Ocena procesu za pomocą innych mierników niż oceniane wzmocniłaby aspekt zrównoważenia.

Literatura

- Blaik P., *Logistyka-koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, WUO, Opole 2008.
- Kaplan R., S., Norton D., P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R., S., Norton; D., P., *Strategiczna Karta Wyników, Praktyka, The Strategy Focused Organization*, Centrum Informacji Mened"era CIM Warszawa 2001.
- Kaplan R., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
- Kocięcki L., *Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Blanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych*, www.crm.com.pl.
- Miller J., Pniewski K., Polakowski M., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Nowak E., (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Skowronek Cz., Sarajusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008.

Stanisław Smyk*

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Rola outsourcingu w strategiach logistycznych przedsiębiorstw XXI wieku

The role of outsourcing in logistics strategies of companies in the XXI century

Abstract: Logistics outsourcing is essentially a strategic solution. Due to its functional character often serves as a tool in the functional logistics strategies, and thus in business management strategies. Economic turmoil caused by the crisis tend to reflect on the essence and the role of outsourcing solutions in the logistics area in the early twenty-first century. Thus, it is reasonable to seek to solve the following problem:

What properties have modern outsourcing solutions in logistics of enterprises and to what extent they will be an immanent feature of their logistics strategies in the near future?

This article presents the benefits of implementing outsourcing solutions in the area of enterprises logistics. The results also refer to the threats posed by the elaborating and implementation of logistics outsourcing projects.

1. Wprowadzenie

Outsourcing, jako kierunek w zarządzaniu organizacjami, nie jest koncepcją nową. Jego początki sięgają lat siedemdziesiątych XX wieku. Podobnie jak wiele innych koncepcji zrodził się w Stanach Zjednoczonych ze względu na dążenie do obniżenia kosztów funkcjonowania

* Instytut Ekonomiczny – Katedra Logistyki.

przedsiębiorstw, a także potrzebę pozbycia się niewygodnych funkcji, takich jak sprzątanie obiektów i ich ochrona, proste usługi logistyczne, usługi komunalne. Współcześnie można mówić, że na przestrzeni lat wyodrębniły się trzy główne generacje (modele) rozwiązań outsourcingowych i stąd niektórzy autorzy opisują outsourcing pierwszej, drugiej i trzeciej generacji, przy czym jako kryterium podziału przyjmowany jest etap ewolucji outsourcingu. Pierwsza generacja wiązała się głównie z dążeniem do obniżenia kosztów funkcjonowania organizacji, gdzie jednym z zasadniczych rozwiązań było dążenie do zamiany kosztów stałych na koszty zmienne, a także uzyskania „efektu skali”. Zewnętrzni oferenci usług, ze względu na skalę działalności, są w stanie pozyskiwać taniej zasoby zewnętrzne, co z kolei pozwala im na obniżenie kosztów jednostkowych usług kupowanych przez zleceniodawców. Rozwiązania drugiej generacji wiążą się z identyfikacją kluczowych kompetencji i koncentrowaniu zasobów przedsiębiorstwa na ich doskonaleniu. Funkcje i procesy niekluczowe zlecane są wykonawcom zewnętrznym, którzy dzięki swym zasobom i kompetencjom są w stanie wspomagać osiągnięcie celów strategicznych zleceniodawcy usług. Model outsourcingu trzeciej generacji prowadzi do jej rozwoju ze względu na zaangażowanie zleceniobiorcy w doskonalenie działalności biznesowej zleceniodawcy usług. Często zleceniobiorca (kontrahent) staje się kreatorem innowacji wdrażanych w obszarach podjętej współpracy. Outsourcing procesów wiedzy (ang. *Knowledge Process Outsourcing* – KPO) często łączony jest z tym etapem ewolucji outsourcingu, który wykorzystują głównie firmy technologiczne i farmaceutyczne. Dla outsourcingu trzeciej generacji charakterystyczne jest zawieranie kontraktów z wieloma dostawcami, czyli model multisourcingu¹.

Istnieje wiele definicji outsourcingu, w których autorzy kładą nacisk na istotę związku pomiędzy celem zlecenia działań na zewnątrz organizacji i zastosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Autor zakłada,

¹ Multisourcing jest rodzajem (modelem) outsourcingu wyróżnionym w oparciu o kryterium – liczba dostawców zewnętrznych. Model ten jest stosowany wówczas, gdy przedsiębiorstwo koncentruje się na swoich kluczowych kompetencjach, o pozostałe funkcje przekazuje dostawcom zewnętrznym, co sprzyja powstawaniu organizacji sieciowej.

że outsourcing „[...] jest to wydzielenie ze struktury organizacyjnej lub przekazanie na podstawie długookresowej umowy kontraktowej określonych funkcji i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznej jednostki organizacyjnej oraz nawiązanie z nią partnerskich relacji w celu podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa [...]” [Kopczyński 2009, s. 50].

Współczesne podstawy teoretyczne outsourcingu są złożone. Podobnie jak praktyka zarządcza odnosząca się do tego typu rozwiązań. Można mówić o istnieniu uniwersalnych właściwości outsourcingu, które pozwalają dostrzec specyfikę rozwiązań stosowanych w różnych obszarach działalności gospodarczej. Uzasadnione jest stwierdzenie, że istnieją odmiany funkcjonalne outsourcingu, a jedną z nich jest outsourcing logistyczny (outsourcing w logistyce), który „[...] obejmuje wydzielenie ze struktury organizacyjnej i przekazanie na podstawie długookresowej umowy kontraktowej, określonych usług logistycznych i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego oferenta tych usług, z czym wiąże się nawiązanie partnerskich relacji pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą w celu doskonalenia funkcjonowania organizacji stosującej to rozwiązanie” [Smyk 2011, s. 8].

2. Podstawy teoretyczne outsourcingu

W teoriach zawierających elementy uzasadniające racjonalność rozwiązań outsourcingowych, uwzględnia się relacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy jego podmiotami, przy czym zysk nie jest jedynym i najważniejszym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyniki analizy współczesnych teorii przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wskazują, że podstawy teoretyczne outsourcingu stanowią głównie teorie: agencji; kontraktowa; kosztów transakcyjnych; zasobowa [Kopczyński 2010, s. 33; por. Zimniewicz 2004, s. 77–82].

Teoria agencji posiada swoją wieloletnią historię i jest identyfikowana z nową ekonomią instytucjonalną. Przedsiębiorstwo traktowane jest jako zbiór kontraktów, gdzie istotną rolę odgrywają relacje często określane jako „agent – pryncypał”. Ten typ relacji występuje także pomiędzy podmiotami występującymi na rynku.

Pojęcie „pryncypał” odnosi się do osób w imieniu których podejmuje się działania. Mogą to być właściciele przedsiębiorstw, akcjonariusze. Z kolei mianem „agent” określa się osoby działające w imieniu „pryncypałów”. Pryncypałów i agentów łączą kontrakty, w oparciu o które kształtują się swoiste relacje odzwierciedlające postawy stron kontraktu, preferowane własne korzyści, niechęć do ryzyka oraz asymetrię w dostępie do informacji. Zgodnie z założeniami prezentowanej koncepcji, agent wykonuje zadania powierzone mu przez pryncypała, a dzięki przewadze informacyjnej nad pryncypałem może manipulować tymi informacjami dla własnych korzyści. Wśród zasadniczych motywów takiego postępowania wyróżnia się rozbieżność preferencji dotyczących celów działalności pomiędzy jednostkami reprezentującymi różne grupy interesariuszy przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że agent nie zawsze będzie podejmował działania w pełni zgodne z interesami pryncypała, a monitorowanie działań wykonawcy pociąga za sobą powstanie wysokich kosztów, co ogranicza zakres działań monitorujących. Koszty te nazywa się kosztami agencji. Problem ten jest szczególnie istotny w relacjach z usługodawcami, którym są powierzane określone usługi [Shapiro 2005].

Harmonijna współpraca może prowadzić do ograniczenia tych kosztów, a obustronne korzyści w dużej mierze zależą od stopnia uzgodnienia celów umożliwiających integrowanie wysiłków partnerów (pryncypała i agenta), którzy równocześnie będą dążyć do zapewnienia równego dostępu do informacji. Właśnie rzeczywiste relacje partnerskie umożliwiają redukcję zakresu koniecznych działań monitorujących (przedsięwzięć z zakresu nadzoru partnerów). Aby tak się stało, należy zawierać odpowiednio dopracowane kontrakty obejmujące kwestie rzutujące na jakość relacji partnerskich, a tym samym na wysokość kosztów agencji.

Kontrakty dotyczące współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z partnerami rynkowymi, mogą być znacznie zróżnicowane, co wynika z ze zróżnicowania warunków współpracy. W literaturze przedmiotu badań występują różne klasyfikacje kontraktów. Jedną z nich przedstawia T. Gruszecki [2002, s. 216], który ze względu na odmienne warunki współpracy, wyróżnia:

- prosty kontrakt deterministyczny, dotyczący sytuacji, w której działanie stron jest jednorazowe i ściśle określone (kontrakt zamknięty);

- kontrakt uwarunkowany sytuacyjnie, związany z niepewnością wystąpienia określonej sytuacji w przyszłości, od której uzależnia się wykonanie kontraktu;
- kontrakt dotyczący stałego świadczenia usług powtarzalnych, redukujący niepewność wykonania rozpatrywanego zakresu zadań;
- kontrakt dotyczący stałego świadczenia usług powtarzalnych, uwzględniający zmienność warunków i związaną z tym możliwość ponownego uzgadniania określonych zakresów postanowień;
- kontrakt, w którym nie precyzuje się działań, jakie powinny zostać podjęte, pozostawiając decyzję w tym zakresie wykonawcy – zależnie od sytuacji występujących w przyszłości.

Sytuacje przedstawione w tak wyszczególnionych kontraktach są zróżnicowane pod względem możliwości wystąpienia postaw oportunistycznych wykonawcy, przedkładającego własne cele nad wykonanie kontraktu, a także z punktu widzenia zróżnicowanego dostępu stron do informacji. W tych warunkach agent zobowiązujący się do działania w interesie pryncypała może posiadać przewagę informacyjną nad pryncypałem. Może także występować zagrożenie konfliktem interesów pomiędzy wymienionymi stronami.

Aspekt kontraktów, będący podstawą teorii agencji, jest tą cechą, która przemawia za zaliczeniem tej teorii do podstaw teoretycznych współczesnego outsourcingu.

Kolejną teorią bazową outsourcingu, będącą w zasadzie rozwinięciem teorii agencji, jest **teoria kontraktowa**. Opisuje ona przedsiębiorstwo jako „wiązkę kontraktów” (ang. *nexus of contracts*) [Milerom, Roberts, 1992, s. 20] zawieranych przez organizatora w celu uzyskania kontroli nad zasobami wchodzącymi w skład danego podmiotu.

Armen A. Alchian i H. Demsetz zdefiniowali firmę (na gruncie teorii klasycznej) jako organizację opartą na kontraktach, w wyniku czego następuje połączenie nakładów należących do różnych właścicieli, przy czym istnieje jedna strona (osoba), która zawiera wszystkie umowy o wykorzystanie nakładów. Osoba ta ma prawo do negocjacji i renegowacji kontraktów z właścicielami poszczególnych czynników produkcji [Senderski, *Teoria kontraktowa...*].

Z teorii kontraktowej wynika, że podstawową wartością jest wolność zawierania umów, co jest warunkiem koniecznym nieskrępowanej wymiany między podmiotami na rynku. Swobodna wymiana, w oparciu o dowolnie zawarte kontrakty, pozwala najlepiej realizować swoje własne cele i jednocześnie przyczynia się do optymalnego funkcjonowania rynku. Każdy podmiot gospodarczy powinien mieć możliwość swobodnego zawierania kontraktów, jak najkorzystniejszych dla siebie, w granicach obowiązującego prawa i uznanych norm społecznych. Państwo, poprzez rozwiązania prawne, powinno stać na straży dotrzymywania warunków tych kontraktów.

Przytoczone argumenty wskazują, że przedsiębiorca, jako główny **organizator firmy**, tworzy sieć powiązań według własnej wiedzy o zasobach, które trzeba pozyskać, i doświadczenia dotyczącego rodzaju działań niezbędnych do skoordynowania wysiłków wszystkich, zaangażowanych podmiotów [Gruszecki 2002, s. 216]. Koordynacja wysiłku wspomnianych podmiotów zachodzi w oparciu o teorię kontraktową. Można stwierdzić, że teoria kontraktowa nawiązuje do istoty organizacji sieciowej, powstającej w wyniku działań outsourcingowych (urzeczywistnianie współpracy pomiędzy różnymi podmiotami i organizacjami, których misją jest realizacja swoich *core competence*).

Do podstaw teoretycznych outsourcingu należy także zaliczyć **teorię kosztów transakcyjnych**, gdzie głównym przesłaniem jest zwrócenie uwagi na znaczenie czynnika kosztów w decyzjach zarządczych podejmowanych przez menedżerów danego przedsiębiorstwa. W myśl tej teorii istnieją dwa podstawowe mechanizmy alokacji zasobów poprzez: wykorzystanie transakcji na rynku niezależnych podmiotów; koordynację zasobów w obrębie przedsiębiorstwa.

W wypadku transakcji rynkowych o alokacji zasobów decydują mechanizmy rynkowe, natomiast w drugim przypadku określona struktura hierarchiczna, w ramach której są wydawane polecenia, co zapewnia koordynację wykorzystania zasobów w obrębie przedsiębiorstwa. Oba mechanizmy alokacji zasobów (koordynacji ich wykorzystania) generują koszty, nazywane kosztami transakcyjnymi. Tym samym, aby wybrać jeden ze sposobów koordynacji, należy porównać koszty im towarzyszące i zdecydo-

wać, czy bardziej opłacalna jest koordynacja w ramach przedsiębiorstwa, czy wykorzystująca mechanizmy rynkowe.

Jedną z klasyfikacji, wynikającą z teorii kosztów transakcyjnych, pozwala wyróżnić dwa rodzaje kosztów transakcyjnych:

- 1) *ex ante* – są to koszty doprowadzenia do transakcji (znalezienia partnerów, sformułowania warunków kontraktów, negocjacji);
- 2) *ex post* – są to koszty utworzenia struktury zarządzania, koszty monitorowania przestrzegania warunków kontraktu, koszty rozwiązywania ewentualnych sporów [Gorynia 1999, s. 787].

Z przytoczonych argumentów wynika, że mechanizm rynkowy (niewidzialna ręka rynku) nie jest pozbawiony kosztów. Jeśli się uwzględni także ponoszenie ryzyka związanego z istnieniem kontraktów, to może się okazać, że klasyczne rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie są bardziej opłacalne [Gruszecki 2002, s. 129–130].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że koszty transakcyjne posiadają subiektywny charakter i trudno jest je wyrazić w danych księgowych. Według O. Williamsona, koszty transakcyjne są tym wyższe, im mniej zrównoważone są relacje między każdymi dwoma ogniwami łańcucha i mniejsza jest liczba partnerów alternatywnych, z czym związane jest istnienie ryzyka oportunistycznych zachowań konkurentów. Ponadto wzrost kosztów transakcyjnych następuje wraz ze zwiększaniem specyficznych aktywów pozyskiwanych w ramach danego kontraktu. Również bardziej złożone i mniej pewne otoczenie technologiczne i ekonomiczne przyczynia się do zwiększenia tych kosztów ze względu na istnienie ryzyka nierównomierności wiedzy i trudności rozwojowych [Strategor, *Zarządzanie firmą...* 1995, s. 170; za: Kopczyński 2010, s. 37].

Teoria kosztów transakcyjnych jest podstawą do podejmowania decyzji typu *Make-or-Buy*. Jeśli przyjmiemy za O. Williamsonem, że koszty produkcji stanowią wszystkie koszty pierwotne niezbędne do wytworzenia i dystrybucji dóbr oraz usług: koszty kapitału, siły roboczej i materiałów, to koszty całkowite obejmują koszty produkcji i koszty transakcyjne. Koszty całkowite są podstawą do podjęcia decyzji, czy wykonać, czy kupić. Prowadzenie określonej działalności produkcyjnej wiąże się

z koniecznością określania kosztów produkcji oraz kosztów transakcyjnych i przyjęcia rozwiązania o najniższych kosztach.

Według T. Kopczyńskiego, na podstawie teorii O. Williamsona można sprecyzować następujące postulaty:

- ze względu tylko na koszty produkcji zawarcie kontraktu z dostawcą zewnętrznym jest korzystniejsze od utrzymywania działalności wewnątrz organizacji (w wypadku, gdy rynek umożliwia obniżenie kosztów produkcji ze względu na efekt skali);
- ze względu tylko na koszty transakcyjne korzystniejsze jest utrzymywanie działalności wewnątrz przedsiębiorstwa (zawarcie kontraktu, konieczność ciągłego nadzorowania zewnętrznego dostawcy mogą generować koszty wyższe od oszczędności uzyskane dzięki większej wydajności pracy tego dostawcy);
- ze względu na całkowite koszty produkcji zawieranie kontraktu jest korzystne z wyjątkiem transakcji:
 - ✓ okresowo powtarzających się, wymagających specjalistycznej wiedzy i zasobów;
 - ✓ wymagających specjalistycznych zasobów, o wysokim stopniu niepewności;
 - ✓ z małą liczbą potencjalnych dostawców².

Przytoczone argumenty powinny ukierunkowywać wysiłki podejmowane w związku z wdrażaniem projektów outsourcingowych. Przede wszystkim wskazują na ich indywidualny charakter, nie tylko ze względu na rodzaj podmiotu wdrażającego dany projekt, ale i uwarunkowania związane z wykonywaniem określonego procesu lub działania.

Kolejną teorią wykorzystywaną do uzasadniania zasadności wprowadzenia rozwiązań outsourcingowych jest **zasobowa koncepcja firmy**. Według tej teorii firma stanowi zbiór **zasobów** (*resources*) i **umiejętności** (*capabilities*), które wpływają na jej skuteczność i efektywność. Na podstawie zasobów i umiejętności buduje się kluczowe kompetencje organizacji. Krzysztof Obłój stwierdził, że „Fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów)

² Ibid.

i umiejętności”. Napisał także, że „Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy. [...] Zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze, jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali [Obłój 2007, s. 127–141].

Zgodnie z zasobową koncepcją organizacji „Na pierwszy plan w budowie i konfigurowaniu strategicznych zasobów firmy wysuwają się wiedza i umiejętności menedżerów. To one są traktowane jako czynniki decydujące o efektywności firmy w większym stopniu niż otoczenie i struktura branży. Budowa strategii znowu staje się sztuką, ponieważ jej tworzywem są niematerialne zasoby oraz ulotne kompetencje (umiejętności), [...]” [Foss 1996, s. 1–24; za: Obłój 2007, s. 146].

Dostrzeżenie istoty kluczowych kompetencji wymaga rozróżnienia istoty zasobów i umiejętności. W literaturze przedmiotu możemy spotkać podział zasobów na materialne i niematerialne, przy czym zasoby materialne łatwiej jest poddać wycenie, ponieważ stanowią je składniki odzwierciedlone w bilansie firmy, natomiast zasoby niematerialne (stosowane normy jakościowe, marki produktów i reputacja firmy, wiedza i umiejętności pracowników) są trudne do wyceny.

Powszechnie jest stosowany podział zasobów na: fizyczne (budynki, maszyny i urządzenia); ludzkie (wiedza i doświadczenie pracowników); organizacyjne (systemy planowania, organizowania, sterowania i koordynacji oraz kontrolowania); finansowe.

Umiejętności, jako drugi, zasadniczy element występujący w zasobowej teorii organizacji, są niedostrzegalne dla otoczenia, a przez to trudno jest je naśladować. Ponadto zwiększają się w trakcie funkcjonowania organizacji. Składają się na nie kompetencje, przy czym strategiczne znaczenie mają kluczowe kompetencje. Według G. Hamela i C. Prahalada³, kluczowe kompetencje (*core competencies*) są zdolnością

³ Punktem zwrotnym dla podejścia zasobowego okazał się artykuł G. Hamela i C. Prahalada pt. *Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa*, który ukazał się w 1990 r. na łamach „Harvard Business Review”. Wydarzenie to stało się ogólnie uznawanym początkiem dzisiejszej szkoły zasobowej; za: Marszałek 2006, s. 267].

organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii [Stankiewicz 2002, s. 207]. Definicja ta wskazuje zdolności menedżerów do tworzenia technologii i zarządzania jednostkami strategicznymi w taki sposób, by wykorzystywane były możliwości otoczenia, jako rzeczywiste źródła budowania przewagi konkurencyjnej.

Najczęściej pojęcie kompetencji przedsiębiorstwa wiązane jest z kombinacją wiedzy, technologii, procesów oraz specyficznych zasobów strategicznych, ukierunkowanych na tworzenie innowacji produktowych lub rozpoczęcie działalności w nowym sektorze rynku [Marszałek, 2006, s. 270]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skuteczna konfiguracja kompetencji zmienia się wraz z rozwojem działalności, ale przede wszystkim determinuje ją zmiana preferencji konsumentów. Trwałość danego zbioru kompetencji firmy jest adekwatna do wartości, jaką dostarcza ona finalnemu odbiorcy [Godziszewski 2003, s. 311]. Zarządzanie kompetencjami polega na ich dostosowaniu do czasu i miejsca funkcjonowania [Godziszewski 2003, s. 311]. W oparciu o tę tezę T. Vollman przedstawił założenia „cyklu życia kompetencji” i podzielił je na: wyróżniające; kluczowe; rutynowe; kompetencje, które najlepiej zlecić na zewnątrz (rys. 1.).

Kompetencje wyróżniające są trudne do skopiowania z uwagi na swoją nowość, dzięki czemu zapewniają utrzymanie posiadanej przewagi konkurencyjnej oraz wysoką rentowność innowacyjnych produktów. Kluczowe kompetencje są już rozpowszechnione wśród uczestników danego sektora, jednak ich posiadanie warunkuje możliwość prowadzenia działalności na rynku. Bez kompetencji kluczowych przedsiębiorstwo nie mogłoby funkcjonować na rynku. Kompetencje rutynowe odnoszą się do działań, które muszą być wykonywane w każdym przedsiębiorstwie ze względu na wymagania otoczenia lub ogólnie przyjęte normy organizacyjne. Ostatnia grupa obejmuje kompetencje konieczne do pozyskania w ramach współpracy z podmiotami zewnętrznymi [Marszałek 2006, s. 271]. Rozwiązania outsourcingowe wymagają jednoznacznego rozróżnienia kluczowych kompetencji i pozostałych kompetencji, bez względu na przyjęte kryteria klasyfikacji i wyróżniane rodzaje kompetencji.

Rys. 1. Dynamiczne ujęcie kompetencji



Źródło: [Marszałek 2006, s. 267].

Swoistym podsumowaniem rozważań odnoszących się do kompetencji organizacji niech będzie definicja kluczowych kompetencji M. Bratnickiego, który napisał, że kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, to „wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków lub segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostarczane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych, stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej) i zarządzać nią” [Bratnicki 2000, s. 23].

Przedstawione główne założenia teorii: agencji, kontraktowej, kosztów transakcyjnych i zasobowej stanowią podstawy teoretyczne outsourcingu, jako współczesnego zjawiska gospodarczego.

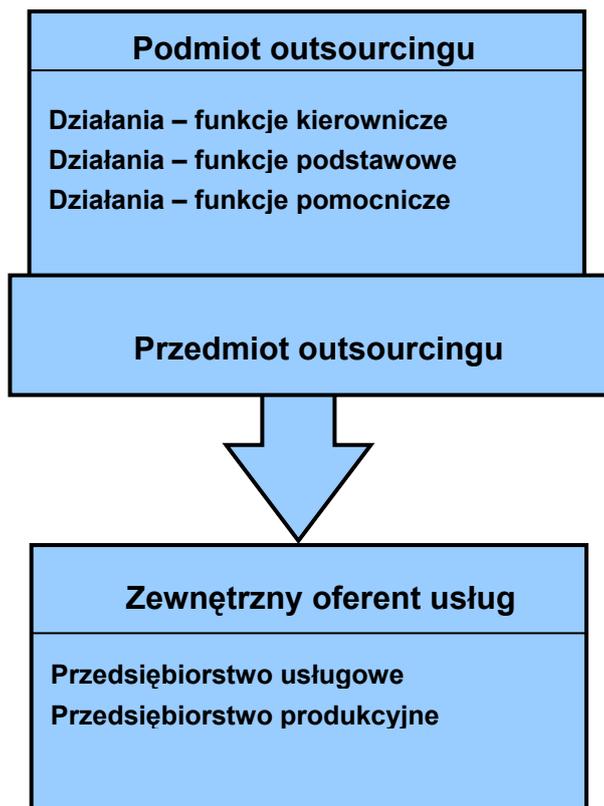
3. Właściwości outsourcingu logistycznego

Przytoczona we wprowadzeniu definicja outsourcingu logistycznego pozwala wyodrębnić określenia kluczowe niezbędne do identyfikacji i opisanego jego właściwości. Należy do nich zaliczyć: wydzielenie; prze-

kazanie na podstawie długookresowej umowy kontraktowej usług logistycznych; istnienie partnerskich relacji pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą; doskonalenie funkcjonowania organizacji.

Dostrzeżenie właściwości outsourcingu logistycznego ułatwi także ogólny model outsourcingu (rys. 2), który pozwala dostrzec trzy główne elementy: podmiot outsourcingu i jego formy działań (w tym niezbędne do funkcjonowania rodzaje usług logistycznych); przedmiot outsourcingu (jednoznacznie zidentyfikowane formy działań do zlecenia na zewnątrz ze względu na cel projektu outsourcingowego); zewnętrzny oferent usług (partner outsourcingowy), który we współpracy ze zleceniodawcą widzi sens i istotę swojej działalności biznesowej.

Rys. 2. Ogólny model outsourcingu



Źródło: opracowanie własne.

Współczesnymi **podmiotami outsourcingu logistycznego** mogą być, zarówno duże, jak i małe oraz średnie przedsiębiorstwa, których menedżerowie mogą zidentyfikować wiele przyczyn wdrażania rozwiązań outsourcingowych w logistyce. Podobnie jak w wypadku wykorzystywania tej formy współpracy w innych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw, przyczyny te mogą wynikać z konieczności poprawy jakości obsługi logistycznej klientów, zmniejszenia całkowitych kosztów logistycznych, koncentracji własnych zasobów na kluczowej działalności⁴.

Dostrzeżenie właściwości outsourcingu logistycznego ułatwia teoria łańcucha dostaw, na podstawie której można stwierdzić, że sens istnienia organizacji gospodarczych wynika z możliwości dostarczania wartości dla ostatecznego nabywcy dóbr i usług, który zdecyduje się za nie zapłacić. Wiele podmiotów, nie tylko producent, jest zaangażowanych w proces tworzenia wartości produktu lub usługi dla klienta. Zatem uzasadnione jest stwierdzenie, że generalnym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest uczestnictwo w łańcuchu tworzenia wartości z korzyścią dla siebie, przy uwzględnieniu faktu, że konieczne jest istnienie także innych podmiotów, których sens istnienia jest taki sam. Jest to ważne stwierdzenie, ponieważ uzmysławia konieczność odejścia od tradycyjnego formułowania celu istnienia przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja zysku najczęściej rozumianego, jako różnica pomiędzy przychodami i kosztami ich uzyskania.

Tworzenie wartości dla ostatecznego nabywcy dóbr i usług związane jest między innymi z jakością usług logistycznych, które są niezbędne w związku z realizacją szeroko rozumianych przepływów realizowanych w ramach łańcucha dostaw. Istotna jest zatem nie tylko skuteczna realizacja tych przepływów, ale i koszty logistyczne w związku z nimi ponoszone. Zatem należy osiągnąć główne cele działalności logistycznej,

⁴ Według badań Instytutu Outsourcingu w Londynie głównymi przyczynami wdrażania outsourcingu są: redukcja i kontrolowanie kosztów operacyjnych; zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności; uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości; zwolnienie własnych zasobów do realizacji innych celów; uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje; uporanie się z funkcją trudną do wykonania lub niemożliwą do kontrolowania; pozyskanie kapitału; podział ryzyka; wpływ gotówki. Por. J. Foltys 2007, s. 87–88.

jakimi są: koordynacja przepływów fizycznych i usług nie tylko w poszczególnych podmiotach gospodarczych – ogniwach łańcucha dostaw, ale w całym łańcuchu, osiągnięcie jak najmniejszych całkowitych kosztów logistycznych oraz jak najwyższego, adekwatnego do warunków panujących na danym rynku, poziomu obsługi logistycznej klientów. Cele te doprowadziły do wyodrębnienia się rynku usług logistycznych, na którym istnieje wiele wyspecjalizowanych przedsiębiorstw logistycznych, zdolnych do wykonania zadań obsługi logistycznej firm – ogniw łańcucha dostaw. Głównymi graczami na tym rynku są operatorzy logistyczni, którzy są w stanie zaoferować indywidualnie dopasowaną obsługę logistyczną przedsiębiorstw, z czym wiąże się świadczenie pakietów usług logistycznych. Tym samym jest to istotna przesłanka skłaniająca menedżerów do opracowywania i wdrażania logistycznych projektów outsourcingowych ze względu na możliwość tworzenia wyższej wartości dla ostatecznych nabywców dóbr i usług poprzez zlecenie określonych zadań logistycznych na zewnątrz.

Wyniki badań publikowanych w literaturze przedmiotu wskazują, że do głównych przyczyn zlecenia obsługi logistycznej na zewnątrz należy zaliczyć: konieczność ograniczenia potencjału logistycznego firmy (skoncentrowania zasobów na kluczowych formach działalności przedsiębiorstwa); brak niezbędnej profesjonalnej wiedzy; konieczność wdrożenia zmian organizacyjnych; występowanie problemów z siłą roboczą; fuzje i przejęcia; wprowadzanie nowych produktów; konieczność zdobycia nowych rynków; zmieniające się wymagania klientów [Coyle, Bardi, Langley 2002, s. 693].

O właściwościach outsourcingu logistycznego świadczą także korzyści zidentyfikowane w oparciu o dotychczasową praktykę outsourcingową. Można do nich zaliczyć: możliwość ograniczenia kosztów; możliwość skoncentrowania się na swojej podstawowej (najbardziej efektywnej) działalności; wyższą jakość usług; redukcję zatrudnienia w systemie logistycznym przedsiębiorstwa; możliwość wykorzystania potencjału, wiedzy, profesjonalizmu operatora logistycznego; możliwość korzystania z różnego rodzaju licencji i pozwoleń, posiadanych przez operatora logistycznego; zmniejszenie zaangażowanego kapitału; zmniejszenie nakładów inwestycyjnych; zmianę systemu rozliczania – przejście

z kosztów stałych na koszty zmienne; zmniejszenie utraconych możliwości sprzedaży; oszczędność czasu; zwiększenie elastyczności działania; uproszczenie łańcucha dostaw [Kisperska-Moroń, Krzyżaniak (red.) 2009, s. 225–226].

Decyzje menedżerskie, dotyczące rozwiązań outsourcingowych w logistyce, powinny być poprzedzone wnikliwą analizą zagrożeń związanych z wdrażaniem tego typu projektów. Do zasadniczych z nich zalicza się: negatywne konsekwencje partnerstwa, z czym wiąże się między innymi ujawnianie danych firmy, ograniczenia informacji, brak udziału w „codziennym zarządzaniu”, wyzbycie się kontroli nad niektórymi ważnymi procesami, zmiany organizacyjne, niespełnienie oczekiwań; trudności z wyborem partnera; outsourcing może dotknąć zbyt wielu funkcji i spowodować kłopoty z koordynacją, szczególnie na początku mogą wystąpić trudności z utrzymaniem poziomu jakości zgodnego z wymaganiami firmy [Kisperska-Moroń, Krzyżaniak (red.) 2009, s. 226].

Należy także liczyć się z istnieniem ryzyka związanego z wyborem dostawcy usług. W konsekwencji może zaistnieć potrzeba częstej zmiany dostawców, co nie służy rozwojowi współpracy i partnerstwa w ramach łańcuchów dostaw. Może zaistnieć sytuacja, że wybrany zostanie zewnętrzny oferent usług logistycznych nie w pełni przygotowany merytorycznie do ich świadczenia (brak doświadczenia, niski potencjał kadry, niskie zasoby finansowe, nie wystarczające zasoby techniczne). Niekiedy utrata kontroli nad realizacją funkcji pomocniczych (do których często zalicza się funkcje logistyczne), wspierających główną strategię firmy, może wprost stanowić zagrożenie dla osiągnięcia strategicznych celów firmy. Dość powszechnym zagrożeniem jest ryzyko pogorszenia jakości obsługi logistycznej klientów w związku z dążeniem do radykalnej obniżki kosztów zewnętrznego oferenta usług logistycznych. Partner outsourcingowy może być zmuszony do funkcjonowania na granicy opłacalności, co może prowadzić wprost do obniżenia poziomu zadeklarowanej jakości usług logistycznych.

Tabela 1. Problemowe obszary współpracy z operatorem 3PL

Rodzaj obszaru	Wszystkie regiony	Ameryka Północna	Europa Zachodnia	Azja	Ameryka Łacińska
	[%]				
Niedotrzymywanie jakości usług	45	48	50	52	60
Brak ciągłego doskonalenia serwisu	38	41	41	59	39
Niewystarczające możliwości IT	36	38	34	43	40
Niezrealizowana redukcja kosztów	36	39	36	34	29
Brak zdolności do zarządzania projektami	28	34	39	44	17
Nie satysfakcjonujący proces dopasowań we wstępnej fazie współpracy	24	32	24	28	19
Brak umiejętności doradczych	16	19	27	33	12
Niezdolność do nawiązania współpracy opartej na zaufaniu	16	17	15	17	14
Brak globalnych możliwości działania	12	12	12	21	25
Żadnych problemów	45	16	12	7	12

Źródło: *Third Party Logistics. Results and Finding of the 11th Annual Study*, 2006, <http://www.sdn.sap.com>, za: Kisperska-Moroń, Krzyżaniak (red.) 2009, s. 226, s. 231.

Wśród przedsiębiorstw logistycznych dominującą pozycję na rynku usług logistycznych posiadają operatorzy logistyczni, którzy w ramach logistyki kontraktowej obsługują podmioty gospodarcze i organizacje innego typu. We współczesnej teorii i praktyce logistycznej wyróżnia się operatorów typu 3PL jako podmioty predestynowane, w pierwszej kolejności, do współpracy w ramach projektów outsourcingowych. Wskazuje się, że największą obniżkę kosztów logistycznych przyniosło zlecenie tego typu operatorom: zarządzania magazynem (30%), negocjowania stawek (16%), konsolidacji przesyłek (14%), opłacania frachtu (10%), bezpośrednich usług transportowych (10%), zarządzania transportem (8%), wyboru przewoźnika (6%)⁵. Do wzrostu jakości obsługi klienta w

⁵ Badanie przeprowadzone przez Accenture i Northeastern University wśród 66 największych amerykańskich producentów. G. Ziemer, *Outsourcing zadań logistycznych*, <http://progressmakers.pl/page.php/1/show/1667>, za: [Kisperska-Moroń, Krzyżaniak (red.), 2009, s. 226].

największym stopniu przyczyniło się wydzielenie: zarządzania magazynem (22%), realizacji zamówień (11%), opłacania frachtu (9%), bezpośrednich usług transportowych (9%), zarządzania transportem (9%), monitorowania dostaw (7%)⁶.

Praktyka outsourcingu logistycznego pozwoliła także zidentyfikować problemowe obszary współpracy z operatorami 3PL (tab. 1.). Należy zwrócić uwagę, że w Europie Zachodniej respondenci najczęściej wskazywali niedotrzymywanie jakości usług. Zastanawiający jest także fakt, że opcję „brak problemów” wskazało jedynie 12% badanych.

4. Charakterystyka strategii logistycznych przedsiębiorstw XXI w.

Rozwój koncepcji logistyki był i jest zdeterminowany jej rolą w strategii przedsiębiorstwa. Do głównych celów logistyki zazwyczaj zalicza się dążenie do jak najniższych kosztów logistycznych, podporządkowanie działalności logistycznej obsłudze klienta, a także koordynację przepływów fizycznych we wszystkich wymiarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cele te mają charakter celów strategicznych i najczęściej odnajdujemy je we współczesnych strategiach logistycznych przedsiębiorstw.

Strategia logistyczna jest jedną ze strategii funkcjonalnych, a zatem powinna być spójna z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi i tworzyć z nimi unikatową kombinację działań podejmowanych w ramach określonej strategii konkurencyjnej. Ponadto musi obejmować wszystkie aspekty działalności logistycznej przedsiębiorstwa w kontekście warunków zewnętrznych i wewnętrznych jego funkcjonowania [Ciesielski, 2001, s. 16].

Logistyczne decyzje strategiczne odnoszą się do: standardów logistycznej obsługi klientów; liczby i lokalizacji miejsc produkcji i magazynowania; zakresu własnej obsługi logistycznej i zakresu obsługi logistycznej podmiotów zewnętrznych⁷; generalnych zasad zarządzania za-

⁶ Ibid.

⁷ Przedsiębiorstwa tworzące rynek usług logistycznych, a więc funkcjonujące jako niezależne podmioty gospodarcze (poza systemem logistycznym przedsiębiorstwa) są

pasami; systemów informatycznych wykorzystywanych w procesach logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw [Witkowski 1995, s. 52–60, za: Ciesielski (red.) 2001, s. 11].

Można stwierdzić, że rozwiązania logistyczne XXI w. wynikają z istoty funkcjonowania sieci dostaw o zróżnicowanym zasięgu, począwszy od wymiaru krajowego na sieciach o charakterze globalnym kończąc, przy czym istnieją dwie główne idee realizowane w ramach zarządzania tymi sieciami, a mianowicie dążenie do kompresji czasu (skracania cykli realizacji zamówień) oraz dążenie do redukcji lub eliminacji zapasów z jednoczesnym umacnianiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sferze obsługi klienta, w tym jego obsługi logistycznej.

Istota rozwiązywanego problemu badawczego skłania do traktowania strategii logistycznej jako bezpośredniego rozwinięcia strategii konkurencyjnej, a więc można wyróżnić strategię niskich kosztów (logistycznych), strategię zróżnicowania (obsługi logistycznej) i strategię niszowej (dopasowania obsługi logistycznej do potrzeb wyodrębnionego segmentu rynku). Można także strategię logistyczną traktować jako zbiór odpowiedzi i rozwiązań na następujące pytania: Co logistyka może zrobić dla realizacji przyjętej strategii konkurencyjnej? Czy system logistyczny przedsiębiorstwa podoła zadaniom wynikającym z określonej strategii konkurencyjnej? Czy logistyka nie stanie się „kulą u nogi” przedsiębiorstwa dążącego do realizacji celów strategicznych? W efekcie takiego podejścia M. Ciesielski wyodrębnił zbiór strategii konkurencyjnych i logistycznych oraz koncepcji silnie związanych z określoną strategią logistyczną (tab. 2.).

Uzasadnione jest stwierdzenie, że współczesne strategie logistyczne są oparte o koncepcje koncentrujące się generalnie na skracaniu cykli realizacji zamówień klientów, redukcji lub eliminacji zapasów oraz podporządkowaniu działalności logistycznej jakości obsługi logistycznej klientów.

zewnątrznymi oferentami usług niezbędnych do pełnej obsługi logistycznej określonego przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Relacje między strategiami konkurencyjnymi a strategiami logistycznymi

Dominująca strategia konkurencyjna					
Przywództwo kosztowe	Tworzenie unikatowości dla klienta	Konkurowanie zorientowane na czas	Rozwijanie kluczowych kompetencji	Uzyskiwanie przewagi dzięki współdziałaniu	Konkurowanie o przyszłość
Dominująca strategia logistyczna					
Dążenie do jak najniższych kosztów logistycznych	Wysoki i zróżnicowany poziom obsługi logistycznej klienta	Skracanie cykli operacyjnych	„Lean logistics”	Zintegrowany łańcuch dostaw	Wirtualna i elastyczna logistyka
Kluczowe koncepcje logistyki					
Minimalizacja kosztów fizycznej dystrybucji, konsolidacja, standaryzacja	Kompresja czasu realizacji zamówień i jakość obsługi logistycznej	System organizacji Just in Time, standardy obsługi logistycznej	Outsourcing logistyczny	Koncentracja na zdolności do reagowania na potrzeby konsumenta, ECR	Wirtualne centra logistyczne, elektroniczne kanały dystrybucji

Źródło: Thoung 1995, za: Ciesielski (red.) 2001, s. 13.

Realizacja tak określonych wyzwań zmusza przedsiębiorstwa do osiągnięcia zdolności do szybkiej reakcji na zmieniające się otoczenie, w tym oczekiwania konsumentów, z czym wiąże się konieczność „odchudzania” przedsiębiorstwa, zmiany jego struktury organizacyjnej, pozyskiwania specyficznych zasobów, a także racjonalnego wykorzystania zasobów ludzkich. Wymagania te dotyczą przedsiębiorstw, w tym ich systemów logistycznych będących podstawą do realizacji funkcjonalnych strategii logistycznych przedsiębiorstw. Tym samym outsourcing staje się narzędziem menedżerów logistyki, które należy wykorzystywać ostrożnie w oparciu o racjonalne argumenty wynikające z istoty koncepcji opracowania i wdrażania logistycznych projektów outsourcingowych.

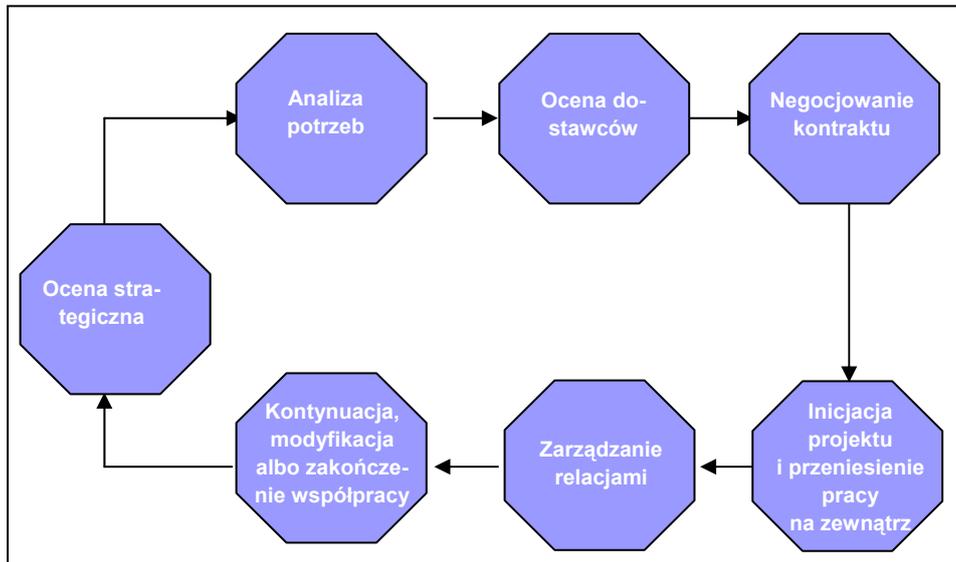
5. Outsourcing jako narzędzie strategii logistycznych w XXI w.

Outsourcing logistyczny jest przedsięwzięciem wielowymiarowym, ze względu na wielowymiarowość systemu logistycznego przedsiębiorstwa traktowanego jako zbiór elementów wzajemnie na siebie oddziałujących, który wymienia z otoczeniem materię, energię i informacje (zbiór ludzi, maszyn i relacji zachodzących między nimi), dzięki którym prowadzona jest działalność logistyczna (w skali przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw)⁸. Istota tej definicji nakazuje podjęcie określonych działań koniecznych do wykonania zadań w ramach procesów logistycznych rozumianych z kolei jako ciąg czynności o stałej kolejności i określonym zakresie, realizowanych w systemie logistycznym i związanych z przedmiotem logistyki – przemieszczaniem dóbr i/lub osób, prowadzących do osiągnięcia określonego celu gospodarczego (działalności logistycznej przedsiębiorstwa).

Wielowymiarowość systemu logistycznego przedsiębiorstwa wynika wprost ze złożoności jego otoczenia i celów, jakie należy osiągnąć ze względu na konieczność utrzymania (bądź zdobycia) pozycji konkurencyjnej na wybranych rynkach zbytu. Nie wszystkie przedsięwzięcia logistyczne muszą być wykonywane w oparciu o organiczny system logistyczny. Jednak rezygnacja z części z nich (czynności, działań, podprocesów czy procesów) wymaga zastosowania racjonalnej procedury wyodrębniania usług przeznaczonych do zlecenia na zewnątrz systemu i wdrożenia rozwiązań, w których zewnętrzny oferent usług będzie miał jednoznacznie określoną rolę, oczekiwane rezultaty i warunki funkcjonowania. Zatem konieczna jest realizacja faz cyklu outsourcingu, które w swej istocie zawierają koncepcję opracowania i wdrażania logistycznego projektu outsourcingowego (rys. 3).

⁸ W systemie logistycznym zachodzi mechanizm transformacji materii, energii i informacji w produkt logistyczny, który należy traktować jako główny efekt funkcjonowania tego systemu.

Rys. 3. Fazy cyklu outsourcingu

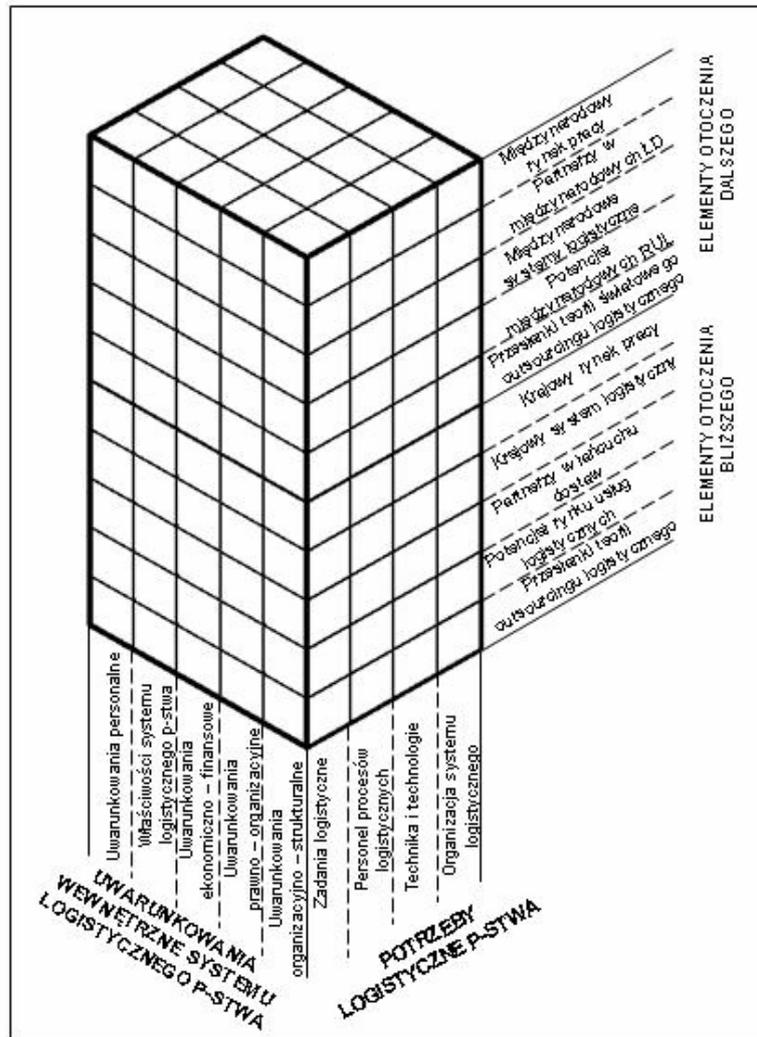


Źródło: [Power, Desouza, Bonifazi 2008, s. 50–52].

Wielowymiarowość systemu logistycznego pozwala dostrzec wpływ różnych czynników (wymiarów) na usługi logistyczne, a identyfikacja tego wpływu jest konieczna do analizy procesów usługowych ze względu na istnienie (bądź nie istnienie) możliwości ich wydzielenia i przekazania do wykonania zewnętrznym oferentom usług logistycznych. Ponadto umożliwia przeprowadzenie wielowymiarowej analizy danych pod kątem identyfikacji logistycznego projektu outsourcingowego (LPO). Projekt ten jest także wielowymiarowy, co oznacza konieczność uwzględnienia, na etapie jego opracowania, wpływu potrzeb logistycznych, uwarunkowań wewnętrznych systemu logistycznego oraz elementów otoczenia bliższego i dalszego systemu logistycznego przedsiębiorstwa.

Istotą wielowymiarowej analizy danych jest obserwacja wpływu określonych czynników (wymiarów) na rezultaty (wartości) podejmowanych aktywności (procesów, zadań, działań), przy czym tę analizę należy prowadzić na wielu płaszczyznach (rys. 4.).

Rys. 4. Istota wielowymiarowości logistycznego projektu outsourcingowego



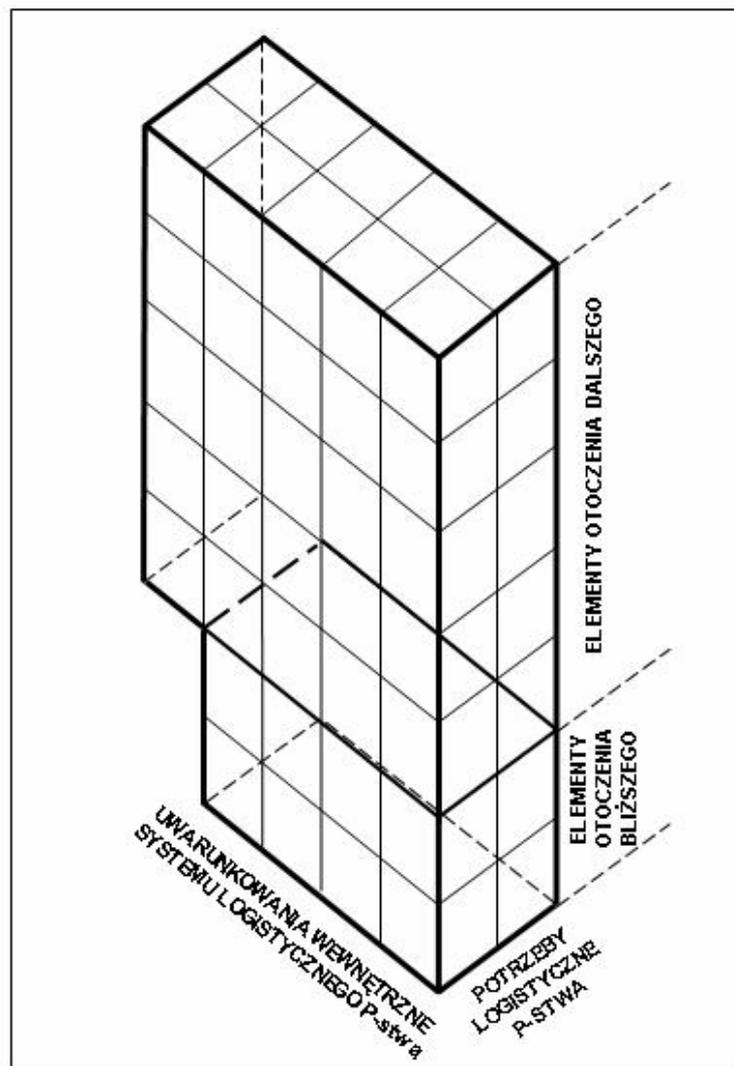
Źródło: [Smyk, 2011, s. 110-111].

Głębokość analizy uzależniona jest od stopnia agregacji zjawisk zachodzących na tych płaszczyznach. Inaczej mówiąc, analizę można prowadzić na różnych poziomach szczegółowości.

Przedstawiony model analizy wielowymiarowej nakazuje rozpatrywać poszczególne „kostki danych” (prostokątności) dodatkowo

ograniczone postulatami wynikającymi z teorii outsourcingu. Wartościowe informacje decyzyjne związane z wdrażaniem rozwiązań outsourcingowych powstają dopiero po połączeniu danych w wielowymiarowe struktury (rys. 5.) [Smyk 2011, s. 224–227].

Rys. 5. „Kostka danych” określonego logistycznego projektu outsourcingowego



Źródło: [Smyk 2011, s. 225-226].

Opisane podejście jest niezwykle trudne do wykonania, ale konieczne, jeśli chcemy uzyskać konkretne argumenty przemawiające za słuszością wdrożenia danego projektu outsourcingowego lub rezygnacją z LPO planowanego do wdrożenia.

Operacje wykonywane na danej „kostce danych” mogą obejmować:

- agregację: wyznaczenie i analizę wartości zintegrowanych (wartości minimalnych, maksymalnych, optymalnych, miar pozycyjnych);
- rzuty: prezentację danych w ograniczonej (przez kostkę) liczbie wymiarów;
- nawigację po danych: płynne przechodzenie pomiędzy poziomami szczegółowości w tym samym wymiarze.

Outsourcing logistyczny wymaga dostrzeżenia elementarnych działań wykonywanych w ramach określonych zadań oraz zbiorów zadań niezbędnych do wykonania danego procesu logistycznego. Jednoznacznie rozpoznane przedsięwzięcia logistyczne są podstawą do identyfikacji kosztów ich wykonania, co z kolei powinno pozwolić sprecyzować zapytanie ofertowe kierowane na rynek usług logistycznych. W efekcie stworzona zostanie możliwość porównania kosztów przedsięwzięć logistycznych dotychczas realizowanych w przedsiębiorstwie z kosztami określonymi przez zewnętrznych oferentów usług w ich ofertach kierowanych do przedsiębiorstw – zleceniodawców.

6. Podsumowanie

Istota wielowymiarowości LPO wynika w głównej mierze z wielowymiarowości systemu logistycznego przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Racjonalne podejmowanie decyzji związanych z opracowaniem i wdrażaniem LPO wymaga znajomości teorii outsourcingu, która uzasadnia konieczność jednoznacznej identyfikacji potrzeb logistycznych, uwarunkowań wewnętrznych (właściwości) systemu logistycznego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. W opinii autora przedstawione wyniki badań pozwalają sformułować następujące wnioski ogólne:

1. Generalnym założeniem outsourcingu jest pozyskiwanie zasobów wewnętrznych w celu poprawy efektywności funkcjonowania przedsię-

biorstwa. Zasoby możliwe do pozyskania na zewnątrz organizacji mogą mieć różny charakter, a więc mogą to być zasoby materialne, techniczne, finansowe i społeczne, w tym zasoby wiedzy i umiejętności.

2. Outsourcing na przestrzeni lat był różnie definiowany, przy czym współcześnie oznacza wydzielenie ze struktury organizacyjnej lub przekazanie na podstawie długookresowej umowy kontraktowej określonych funkcji i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznej jednostki organizacyjnej oraz nawiązanie z nią partnerskich relacji w celu podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
3. Outsourcing logistyczny jest odmianą funkcjonalną outsourcingu, co powinno skłaniać badaczy do identyfikacji uniwersalnego wymiaru teorii tej koncepcji zarządzania w wypadku poszukiwania rozwiązań szczegółowych mających na celu zwiększenie efektywności biznesowej.
4. Wielowymiarowość LPO wynika z wielowymiarowości systemu logistycznego przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a istotą wielowymiarowej analizy danych jest obserwacja wpływu określonych czynników (wymiarów) na rezultaty (wartości) podejmowanych aktywności (procesów, podprocesów, czynności).
5. Logistyczne projekty outsourcingowe mogą być traktowane jako narzędzia współczesnych strategii logistycznych ułatwiające utrzymanie, a nawet powiększenie, przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w obszarze logistyki.

Istota rozwiązań outsourcingowych, głębia teorii outsourcingu logistycznego zapewne będą skłaniać naukowców i praktyków do poszukiwania kolejnych rozwiązań związanych z opracowywaniem i wdrażaniem projektów outsourcingowych w logistyce przedsiębiorstw XXI w.

Literatura

- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wyd. Placet, Warszawa.
- Bravard J.-L., Morgan R. (2010), *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Krzysztof Szelaǳ

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Logistyka miejska szansą rozwoju miast

Urban Logistics as an Opportunity for City Development

Abstract: The article presents the problem of urban logistics as a tool to improve the functioning of the city.

The city is an area where there are social processes that generate a number of problems arising in large part from the limited access to then urban logistic infrastructure. Because of the conflicting interests of entities managing the city and the limited spatial and economical possibilities, proper action must be taken to facilitate this task.

Modern science and technology provides a number of solutions that make it possible to obtain information necessary for the proper management of urban logistics. However, skillful use of this information requires a creation of the right organizational structure – which is capable of effective use of existing infrastructure and reconciling the conflicting interests of the entities, particularly at the interface between the city authorities, private entrepreneurs and residents.

Keywords: urban logistics, urban logistic management, logistic infrastructure.

1. Wstęǳ

Miasto to obszar w którym zachodzi szereg procesów społecznych w wyniku których nastęǳuje znacznie większa niż na obszarach wiejskich koncentracja zasobów ludzkich i materialnych. Koncentracja ludzi, przemysłu, handlu i usług na stosunkowo niewielkim obszarze generuje szereg problemów. Problemy te wynikają w znacznej części z powsta-

wania zjawiska kongestii czyli ubiegania się w tym samym miejscu i czasie, przez dużą liczbę podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych, o dostęp do logistycznej infrastruktury miejskiej.

Rozwój miasta uzależniony jest w głównej mierze od panujących w nim warunków zamieszkania, pracy oraz wypoczynku. Bardzo duży wpływ na kształtowanie tych warunków mają czynniki związane z przemieszczaniem się na jego obszarze, zaopatrzeniem podmiotów gospodarczych oraz ludności w nim przebywającej, dystrybucją produktów, funkcjonowaniem instytucji publicznych a także zagospodarowaniem odpadów powstałych na jego obszarze.

Miasto jest złożonym zbiorem różnych podmiotów, które w swym rozwoju kierują się własnymi racjami, które często bywają sprzeczne z racjami i potrzebami innych podmiotów, zwłaszcza gdy chodzi o dostęp do ograniczonych zasobów. Wybiórcze rozwiązywanie poszczególnych problemów prowadzi do powstawania nowych sytuacji konfliktowych w innych obszarach. Dlatego zapewnienie warunków do sprawnego funkcjonowania miasta wymaga zintegrowanego podejścia do problemu przepływów i myślenia kategoriami całego złożonego systemu, jakim niewątpliwie jest miasto. Argumenty powyższe w sposób wystarczający tłumaczą celowość podjęcia problemu „Wykorzystania logistyki miejskiej w rozwoju miast”.

Podjęte w artykule dociekania zostały skoncentrowane na osiągnięciu następujących celów: po pierwsze – przeprowadzeniu identyfikacji istoty logistyki miejskiej, po drugie – dokonaniu analizy i oceny zadań stojących przed logistyką miejską.

Powyższe cele zrodził następujący główny problem badawczy: Czy logistyka miejska jest szansą dla rozwoju współczesnych miast? Z głównego problemu badawczego wynikają następujące problemy szczegółowe:

1. Co rozumiemy pod pojęciem logistyka miejska?
2. Jakie główne zadania stoją przed logistyką miejską?

Pomocnym w osiągnięciu założonych celów i rozwiązaniu postawionych problemów badawczych była weryfikacja następującej hipotezy roboczej:

Logistyka miejska poprzez stosowanie kompleksowych rozwiązań i lepsze wykorzystanie potencjału logistycznego miast, zwiększa ich atrakcyjność a tym samym wpływa na ich rozwój.

Rozważania podjęte w opracowaniu zostały ułożone na płaszczyźnie teoretyczno-metodologicznej. W toku przeprowadzanych dociekań odwoływano się do metod badawczych, spośród których do najczęściej stosowanych należały: analiza i synteza. Z założonych problemów badawczych wynikała struktura opracowania. Składa się ono ze wstępu, dwu-rozdziałowej części głównej, zakończenia, bibliografii.

Pracę stanowią następujące części: pierwsza zatytułowana „Istota logistyki miejskiej”, mająca charakter teoretyczny, koncentrująca uwagę na istocie pojęcia logistyka miejska, jej głównych celach, definicji; druga zatytułowana „Zadania logistyki miejskiej”, również o charakterze teoretycznym, koncentrująca uwagę na zasadniczych procesach gospodarczych i społecznych realizowanych na terenie miasta oraz wskazująca na związki zachodzące pomiędzy tymi procesami a logistyką miejską

2. Istota logistyki miejskiej

Wydaje się, że rozwiązanie problemów dzisiejszych miast może leżeć w przełożeniu zasad logistyki – z powodzeniem wykorzystywanej we współczesnym biznesie – na grunt zarządzania miastem. Logistyka zajmująca się przepływami, jako nauka i praktyka proponująca holistyczne, kompleksowe, systemowe podejście dla skoordynowanego i zintegrowanego zarządzania, które pozwala ograniczyć koszty i wyzwala efekty synergiczne, zaczyna sprawdzać się również w środowisku skomplikowanych organizmów miejskich [Szymczak 2008].

Nie możemy jednak postawić znaku równości pomiędzy logistyką podmiotów gospodarczych a logistyką miejską. Najważniejszym wymiarem logistyki miejskiej jest jej aspekt społeczny i ekologiczny. Społeczny dlatego że logistyka nie jest instrumentem zaspokajania potrzeb konkretnego podmiotu lecz narzędziem tworzenia jak najlepszych warunków dla wszystkich podmiotów życia miejskiego. Najlepszych warunków z punktu widzenia efektywności, ale i bezpieczeństwa procesów

związanych z funkcjonowaniem miasta. Efektywności po to by relacja koszt – efekt była na tyle korzystna aby opłacało się wiązać indywidualne działania z danym miastem. Podobnie element bezpieczeństwa rozumiany jako bezpieczeństwo fizyczne oraz bezpieczeństwo organizacyjne, pozwalające na przeprowadzenie indywidualnych przedsięwzięć w określonym miejscu i czasie. Osiągnięcie tych celów wymaga stworzenia oraz odpowiedniego zarządzania systemem logistyki miejskiej, tak by sprzyjał on poprawie atrakcyjności miasta, jego konkurencyjności i szans na udany rozwój.

Czym zatem jest logistyka miejska oraz co tworzy systemem logistyki miejskiej? Logistykę miejską możemy postrzegać jako:

- system,
- proces
- obszar wiedzy.

Jako system rozważamy wówczas gdy mówimy o systemie zarządzania podsystemami, mającymi na celu fizyczną realizację przepływu potoków materiałowych oraz ludzkich realizowanych na obszarze miasta, a także towarzyszących im przepływów informacji.

Jako proces rozważamy wówczas gdy mówimy o procesie optymalizacji przepływów potoków materiałowych oraz ludzkich realizowanych na obszarze miasta a także towarzyszących im przepływów informacji.

Jako obszar (dziedzinę) wiedzy rozważamy wówczas gdy mówimy o dziedzinie, która bada zjawiska i procesy determinujące przepływ produktów i ludzi oraz związanych z nimi informacji oraz dostarcza odpowiednich metod i instrumentów kształtowania tego przepływu w miejskich systemach logistycznych zgodnie z ustalonymi celami [Sołtysik 2001, s. 17].

Na tej podstawie możemy stwierdzić, że logistyka jako nauka i praktyka zajmująca się przepływami, proponując kompleksowe, systemowe podejście, może dostarczyć narzędzi, które sprawdzą się w kierowaniu skomplikowanymi systemami logistyki miejskiej.

Chociaż w logistyce miejskiej mamy do czynienia z typowymi procesami stanowiącymi przedmiot zarządzania w logistyce, a zatem z transportem, składowaniem i komplementarnymi procesami informacyjnymi,

to określając zakres logistyki miejskiej w sposób szczegółowy, możemy stwierdzić że jej przedmiotem są :

- transport:
- towarowy do miasta, w mieście oraz z miasta (w tym także przewozy tranzytowe)
- osobowy miejski i podmiejski oraz osobowy ruch tranzytowy,
- gromadzenie i składowanie dóbr na rzecz podmiotów działających w mieście,
- zaopatrzenie miasta,
- gromadzenie i zagospodarowanie (sortowanie, przetwarzanie i wywóz z miasta) odpadów oraz odprowadzanie nieczystości.

3. Zadania logistyki miejskiej

Transport towarowy oraz procesy składowania, jakie mają miejsce w mieście, związane są przede wszystkim z funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych działających na jego terenie (w mniejszym zakresie z funkcjonowaniem urzędów administracji terenowej), gospodarką komunalną oraz gospodarstw domowych. To głównie w gestii podmiotów gospodarczych leży zarządzanie procesami transportu i magazynowania. Z uwagi na ograniczony dostęp do infrastruktury transportowej miasta napotyka ono w praktyce na liczne ograniczenia. Dlatego zadaniem logistyki miejskiej jest tworzenie nowych rozwiązań organizacyjnych oraz infrastrukturalnych, które pozwolą usunąć lub zminimalizować te ograniczenia, a tym samym zapewnią warunki do efektywnej realizacji tych procesów przez podmioty gospodarcze. W sytuacji ograniczonych możliwości wdrażania nowych rozwiązań w sferze infrastruktury, zadaniem logistyki miejskiej jest podejmowanie działań, które pozwolą ograniczyć lub zrationalizować te potrzeby, a zwłaszcza transportowe [Szymczak 2008].

Transport osobowy w mieście stanowią przewozy związane są z dojazdem osób do pracy, szkół, ośrodków kulturalnych, miejsc wypoczynku oraz z powrotami do miejsc zamieszkania. Jest on realizowany w ruchu odbywającym się w obrębie miasta, jak i w relacji miasto – strefa

podmiejska. Mówi się o transporcie miejskim i podmiejskim. Ruch ten obsługiwany jest przez przedsiębiorstwa komunikacyjne jako transport zbiorowy¹, jak i przez prywatne środki transportu – transport indywidualny. Odrębną grupę przewozów osobowych, jakie mają miejsce w mieście, stanowią przewozy tranzytowe.

Koegzystencja ruchu towarowego z osobowym na terenie miasta stwarza szczególne wyzwanie dla logistyki miejskiej. O ile ruch towarowy można w pewnym zakresie zaplanować o tyle przewozy osób z uwagi na ich rozkład czasowy i przestrzenny oraz wysoką nieracjonalność przemieszczeń, są trudne do optymalizacji.

Bardzo ważnym zadaniem dla logistyki miejskiej jest zaopatrzenie miasta w tzw. media czyli: wodę, gaz, energię cieplną oraz energię elektryczną. Zaopatrzenie w wodę i nośniki energii ma swój wymiar nie tylko z uwagi na ich znaczenie gospodarcze, ale w odniesieniu do ludności ma również wymiar społeczny wpływając na poczucie bezpieczeństwa. Dostawcami tych mediów są podległe miastu przedsiębiorstwa komunalne takie jak: miejskie przedsiębiorstwa wodociągowe, gazownie, ciepłownie, elektrownie i elektrociepłownie. Zadaniem tych przedsiębiorstw jest nie tylko dostarczenie mediów ale również stworzenie infrastruktury niezbędnej do realizacji tego zadania. Rolą logistyki miejskiej jest tworzenie takich rozwiązań organizacyjnych, które zapewnią maksimum bezpieczeństwa tego systemu z uwzględnieniem ich efektywności.

Gromadzenie i zagospodarowanie odpadów (sortowanie, przetwarzanie i wywóz z miasta) oraz odprowadzanie nieczystości stanowi kolejne zadanie miasta, które do ich realizacji powołuje stosowne przedsiębiorstwa komunalne lub zleca ich realizację wyspecjalizowanym podmiotom gospodarczym. Rolą logistyki miejskiej jest koordynacja działań związanych z tworzeniem skutecznych i efektywnych łańcuchów logistycznych związanych ze zbiórką, transportem, sortowaniem i zagospodarowaniem odpadów i nieczystości. Realizacja tych zadań ma również swój wymiar społeczny bowiem wpływa na poczucie bezpieczeństwa i porządku publicznego.

¹ Pod pojęciem – zorganizowany transport zbiorowy – powszechnie rozumie się komunikację miejską.

Wśród podmiotów logistyki miejskiej możemy wyróżnić:

- władze miasta (urząd miasta i rada miasta) jako podmiot naczelny;
- spółki komunalne z udziałem miasta (przedsiębiorstwa komunikacyjne, gazownicze, ciepłownicze, wodociągowe i kanalizacyjne oraz miejskie przedsiębiorstwa oczyszczania);
- podmioty gospodarcze funkcjonujące na obszarze miasta (przedsiębiorstwa komunikacyjne, przedsiębiorstwa oczyszczania, operatorzy usług TSL);
- mieszkańcy miasta [Szymczak 2008].

Władze miasta za pośrednictwem konkretnych rozwiązań wprowadzają w życie zasady logistyki miejskiej. Logistyka miejska stanowi element prowadzonej przez władze polityki wobec znajdujących się w mieście podmiotów, instytucji i osób. Spółki komunalne realizując decyzje władz miasta, które regulują ich działalność, jako podmiot logistyki miejskiej organizują i świadczą usługi na rzecz miasta.

Podmioty gospodarcze działające na terenie miasta realizują swe zadania logistyczne w ramach obowiązujących ograniczeń, jakie miasto ustala w ramach prowadzonej polityki dla procesów transportu i składowania. Poprzez własne decyzje i działania mogą wpływać na sytuację ruchową w mieście (zwłaszcza operatorzy TSL) a tym samym mogą stać się podmiotem logistyki miejskiej.

W podobny sposób jak podmioty gospodarcze, mieszkańcy wybierając świadomie określony środek transportu do przemieszczania się po mieście, mogą wpływać na sytuację komunikacyjną miasta, mogą podejmować akcje społeczne mające doprowadzić do pożądanego stanu, a tym samym mogą stać się podmiotem logistyki miejskiej

Tak określony przedmiotowo i podmiotowo obszar logistyki miejskiej tylko z pozoru tworzy jeden spójny organizm sprawnie funkcjonującego miasta. Nawet jeśli udaje się zapewnić odpowiednią sprawność realizowanych w mieście procesów logistycznych to jednak najczęściej nie udaje się zapewnienie należytej ich efektywności. Rolę integratora procesów logistycznych realizowanych w mieście mogła by spełniać logistyka miejska, która odpowiednio wkomponowana w struktury administracji miejskiej, może sterować aktywnością logistyczną wszystkich

podmiotów gospodarczych i instytucji oraz osób działających na terenie miasta, dążąc do ich optymalizacji.

Zarządzanie logistyką w mieście ma charakter interorganizacyjny, gdyż zadanie to zostaje podzielone na kilka instytucji, które poza samorządowymi władzami lokalnymi mają wąski zakres kompetencji, jak np.: zarządy dróg miejskich, zarządy komunikacji miejskiej, zakłady komunikacji miejskiej, przedsiębiorstwa usług komunalnych itp.

Powstają pytania: Jak zorganizować system kierowania zdolny do stworzenia warunków efektywnej realizacji procesów logistycznych w mieście? Jakie przygotowanie i jaką wiedzę powinien posiadać podmiot, który podejmie trud koordynacji tych procesów? Czy ma być to specjalista z zakresu transportu, drogownictwa, planowania przestrzennego, urbanistyki czy logistyki?

Wydaje się, że ze względu na operacyjny charakter tych działań, lepiej gdy będzie on umiejscowiony w strukturze administracji miejskiej niż w strukturach samorządowych.

W strukturze administracji, logistyka miejska może być realizowana np. bezpośrednio przez prezydenta miasta jako koordynatora wszystkich działań, posiadającego odpowiednie uprawnienia do kierowania, który w określonych sytuacjach może podejmować decyzje m.in. w sferze logistyki miejskiej. Prezydent miasta nie dysponuje jednak profesjonalnym aparatem, który byłby w stanie przygotować odpowiednie analizy pozwalające podejmować optymalne decyzje w tym zakresie. Innym rozwiązaniem może być powołanie w strukturze zarządzania miastem, formalnej komórki organizacyjnej, która będzie występować w roli:

- eksperta i doradcy,
- kreatora koncepcji logistyki miejskiej,
- mediatora

w bezpośrednich kontaktach z komórkami funkcjonalnymi urzędu (infrastruktury, gospodarki komunalnej, planowania przestrzennego, spraw społecznych, oświaty kultury i sportu, planowania i rozwoju miasta), w kontaktach z innymi podmiotami logistyki miejskiej, a w tym ze społecznością lokalną i będzie podejmować stosowne decyzje. Rozwiązanie to niestety wiąże się z koniecznością dublowania kompetencji ww.

komórek, co niesie ze sobą ryzyko powstania wielu sytuacji konfliktowych.

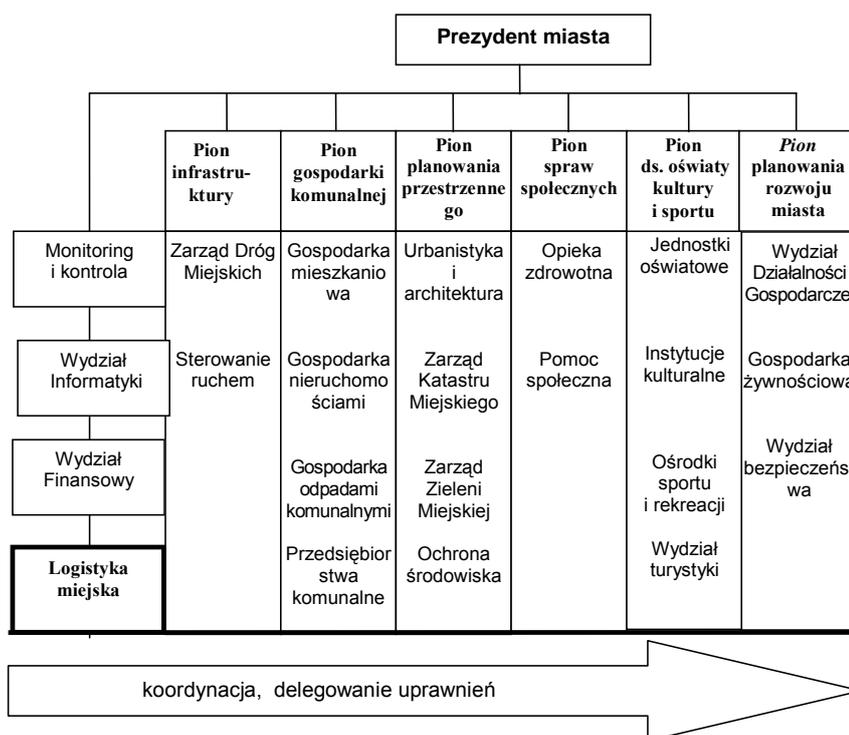
Najwłaściwszą strukturą organizacyjną wydaje się być struktura macierzowa (rys. 1), która pozwala zachować uprawnienia komórek i podmiotów w pionach funkcjonalnych, a jednocześnie inicjować i koordynować pożądane działania, które poprawią efektywność systemu logistycznego miasta.

Taka implementacja w strukturze miasta komórki pełniącej rolę koordynatora systemu logistycznego powoduje, że ma ona bezpośredni dostęp do informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, a z drugiej strony jest bezpośrednio podporządkowane władzy wykonawczej, która może wypracowane rozwiązania wprowadzać bezpośrednio w życie lub przedkładać na drogę legislacji.

Tylko kompleksowe spojrzenie na organizm miejski pozwala na eliminowanie nie tworzących wartości dodanej działań logistycznych. Często, na skutek konkurencyjnej rywalizacji o dostęp do ograniczonych usług logistycznych podejmowane są działania z pozoru racjonalne które jednak powodują zwiększenie kosztów działalności gospodarczej oraz kosztów społecznych np.: zbędne przewozy, wydłużony czas przemieszczania, nadmierne zapasy, nieracjonalna gospodarka odpadami.

Podstawowym zadaniem logistyki miejskiej jest zatem stworzenie optymalnych warunków skutecznego zasilania miasta oraz ewakuacji zbędnych odpadów. Niestety o stworzeniu takich modelowych rozwiązań możemy myśleć tylko w wypadku projektowania miasta, które powstanie w wyniku jednorazowego aktu tworzenia i nie będzie ulegać dalszemu rozwojowi. Założenie takie ma niestety utopijny charakter.

Rysunek1. Przykład umieszczenia zespołu logistyka miejskiego w strukturze organizacyjnej miasta



Źródło: [Szymbczak 2008].

Żadne miasto nie powstaje w wyniku realizacji jednego planu, lecz jest dziełem wielu pokoleń wnoszących swoje rozwiązania. Rozwój techniczny i technologiczny sprawia, że to co było dobre w czasach minionych pokoleń nie musi odpowiadać potrzebom współczesnych mieszkańców i podmiotów gospodarczych. Z drugiej strony rozwiązania historyczne najczęściej pozostawiają po sobie ślad w postaci określonych obiektów infrastruktury miasta. Niestety współczesne potrzeby miasta z racji jego rozwoju nie przystają najczęściej do rozwiązań historycznych. Wykorzystanie starej infrastruktury i jednocześnie tworzenie nowej wymaga bardzo rozległych i interdyscyplinarnych działań.

Miasto jest organizmem, który tworzony jest przez tysiące, setki tysięcy a nawet miliony ludzi. Ludzi, których potrzeby są bardzo zróżni-

cowane, począwszy od potrzeb bytowych, a na potrzebach wynikających z samorealizacji kończąc. Realizacja tych potrzeb wymaga realizacji zadań związanych z dostępem do dóbr materialnych jak i działań o charakterze niematerialnym (usługi). Dostarczenie dóbr materialnych wiąże się z realizacją zadań transportowych. Zadanie to może zostać zrealizowane w dwojaki sposób. Dobra zostaną dowieszone do konsumenta (transport towarów) albo konsument dotrze do poszukiwanego dobra lub usługi (transport osób). W obu rozwiązaniach powstają potrzeby transportowe, które muszą być zrealizowane w oparciu o istniejącą infrastrukturę transportową miasta.

Zjawiskiem w logistyce miejskiej, którego rozwiązanie nastęrcza największej trudności jest kongestia w zakresie transport miejskiego. Głównym źródłem tego procesu jest szybki rozwój miast, zarówno terytorialny, demograficzny jak i majątkowy, a to powoduje szybki przyrost popytu na usługi transportowe tak w zakresie transportu osobowego jak i towarowego. Najskuteczniejszym rozwiązaniem tego problemu jest budowa nowoczesnych ciągów komunikacyjnych o odpowiednio dużej przepustowości. Niestety historyczne uwarunkowania rozwoju miast sprawiają, że w obszarach o największym popycie na usługi transportowe (centra miast), ze względu na istniejącą infrastrukturę mieszkaniową, kulturalną, przemysłową czy społeczną, takie rozwiązanie nie zawsze jest możliwe (brak akceptacji społecznej). W tej sytuacji dróg nie przybywa, a nierozwiązany problem kongestii w transporcie narasta. Brak działań ze strony miasta powoduje, że w tych warunkach społeczne koszty zaczynają wzrastać, a miasto traci na swej atrakcyjności.

Ważnym zadaniem miasta jest również zapewnienie ciągłości zaopatrzenia miasta w wodę i energię. Ponieważ zadania te realizowane są najczęściej z wykorzystaniem sieci przesyłowych, nie obciążają one infrastruktury komunikacyjnej miasta. W tej sytuacji rolą logistyki miejskiej jest tworzenie rozwiązań organizacyjnych, które zapewnią właściwą efektywność tego systemu a zwłaszcza jego sprawność, niezawodność działania i żywotność².

² Żywotność systemu to zdolność do realizowania podstawowych jego zadań w warunkach zakłóceń, osiągana przez tworzenie i utrzymywanie niezbędnych sił i środków serwisowych.

Realizacja zadań związanych z wywożeniem odpadów związana jest również z utrudnionym dostępem do infrastruktury transportowej. Rolą logistyki miejskiej są takie działania, które pozwolą ograniczyć ilość wywożonych na składowiska śmieci zawierających dużą ilość materiałów wtórnych. Niestety powstaje w tym obszarze trudna do rozwiązania sytuacja konfliktowa. Z jednej strony mieszkańcy oczekują czystego miasta, a z drugiej strony obawiają się dużej uciążliwości obiektów związanych z zagospodarowywaniem surowców wtórnych. To powoduje że wszelkie sortownie, spalarnie czy kompostownie najlepiej jeśli powstaną daleko poza miastem. W konsekwencji powstają coraz to większe potrzeby przewozowe

Nie bez znaczenia dla komunikacji miejskiej ma realizacja zadań przez przedsiębiorstwa z branży TSL. W dobie rozwijającego się e-handlu, wiele sklepów internetowych i firm kurierskich lokuje swoją działalność na terenie miast, a to zwiększa ilość pojazdów na ulicach miast również w godzinach szczytów komunikacyjnych

Zatem jeżeli nie można dowolnie rozbudowywać infrastruktury transportowej miasta, jakie działania logistycznych mogą podjąć władze miasta w celu rozwiązania problemu kongestii na jego ulicach?

Jednym z najskuteczniejszych rozwiązań może okazać się wdrożenie systemu logistyki miejskiej i realizowanych w ramach tego systemu działań koordynacyjnych, których celem będzie:

- ograniczenie kumulacji popytu na usługi transportowe w określonych porach doby(szczyt komunikacyjny),
- ograniczenie ogólnego popytu na usługi transportowe,
- stworzenie warunków do szerszego wykorzystania różnych gałęzi transportu (transport multimodalny),
- zwiększenie atrakcyjności transportu publicznego w przewozach pasażerskich.

Ograniczenie kumulacji popytu na usługi transportowe można osiągnąć poprzez wydłużenie czasu potrzebnego do zrealizowania tego popytu np. poprzez: rozpoczynanie pracy różnych instytucji miasta w różnych godzinach, rozpoczynanie handlu w dużych marketach po godzinach porannego szczytu komunikacyjnego; ograniczenie wjazdu pojazdów wysokotonażowych na teren miasta tylko do godzin nocnych itp.

Ograniczenie ogólnego popytu na usługi transportowe można osiągnąć np. poprzez: wydawanie, pozwoleń lokalizacyjnych czy koncesji na działalność gospodarczą pod warunkiem ograniczenia ilości wykorzystywanych pojazdów poprzez optymalizacji wykorzystania ich ładowności likwidację pustych przebiegów (rola miejskich centrów logistyczne).

Stworzenie warunków do szerszego wykorzystania różnych gałęzi transportu zwłaszcza w przewozach pasażerskich (tam gdzie istnieją warunki techniczne) poprzez organizowanie np.: wspólnego biletu na różne środki transportu, organizowanie punktów przesiadkowych i wzajemną synchronizację rozkładów jazdy. W transporcie towarowym poprzez wykorzystanie bocznic kolejowych istniejących na terenie miasta do organizacji przeładowni, które ograniczą ilość pojazdów wysokotonazowych wjeżdżających do miasta.

Zwiększenie atrakcyjności transportu publicznego w przewozach pasażerskich można zapewnić np. poprzez: podniesienie komfortu przejazdów środkami transportu publicznego, zwiększenie częstotliwości i punktualności kursowania tych środków, uprzywilejowanie transportu publicznego w rejonach zwiększonego popytu na dostęp do infrastruktury transportowej (buspasy), ograniczenie lub eliminacja transportu indywidualnego w szczególnych rejonach miasta lub w określonych porach dnia, ograniczenie możliwości parkowania w tych rejonach (system P&R). Działania w zakresie poprawy atrakcyjności transportu publicznego mają szczególne znaczenie bowiem to właśnie transport indywidualny jest jego największym konkurentem, a jednocześnie jest najmniej efektywny a poprzez swą nieprzewidywalność jest jednocześnie najtrudniej sterowalny.

Niezależnie od działań kształtujących popyt na usługi transportowe, istotnym zadaniem logistyki miejskiej jest planowanie i stymulowanie rozbudowy infrastruktury logistycznej. Ma to szczególne znaczenie w zakresie infrastruktury transportowej, bowiem poprzez jej rozbudowę możemy stymulować popyt na dostęp do niej, przenosząc ruch pojazdów w rejony które lepiej przygotujemy do realizacji potrzeb transportowych, zwłaszcza mieszkańców miasta.

Planowanie tych działań wymaga interaktywnego planowania strategicznego. Niezbędna jest przy tym wiedza z zakresu:

- zasad budowy miasta i planowania przestrzennego;
- ekonomiki miasta i sposobów efektywnego gospodarowania zasobami miejskimi;
- gospodarki przestrzennej pozwalającej określać zasady zagospodarowania poszczególnych terenów;
- polityki transportowej, pozwalającej na umiejętne kształtowanie podziału zadań przewozowych, zapewnienie ilościowej, przestrzennej i czasowej dostępności usług transportowych przy danych zasobach rzeczowych i inwestycyjnych;
- inżynierii ruchu pomocnej przy planowaniu rozbudowy infrastruktury transportu ze względu na bezpieczeństwo ruchu;
- drogownictwa, która określa zasady projektowania, budowy i konserwacji dróg kołowych;
- polityki ekologicznej, która pozwala kształtować procesy logistyki w zgodzie z wymogami ochrony środowiska;
- marketingu społecznego (miejski), który dostarcza narzędzi badawczych do poznania potrzeb komunikacyjnych mieszkańców (a także innych potrzeb, na które mają jakiś wpływ zadania realizowane w ramach logistyki miejskiej) i ustalenia pożądanego przez nich poziomu obsługi transportowej, a którego instrumenty można wykorzystać do oddziaływania na zachowania i postawy mieszkańców miasta w kwestii dokonywanych przez nich decyzji o podróży i wyborze środków komunikacji (kreowanie zachowań komunikacyjnych).

Oprócz planowania strategicznego działań logistycznych, obszarem przez pryzmat którego mieszkańcy oceniają działania logistyki miejskiej i urzędu miasta jest operacyjne zarządzanie tymi procesami. Działanie to wymaga nie tylko wiedzy o procesach logistycznych miasta, ale przede wszystkim dobrej informacji o ich aktualnym stanie. Współczesna nauka i technika dostarcza szeregu rozwiązań teleinformatycznych w zakresie oprzyrządowania i oprogramowania, które pozwalają na pozyskiwanie niemal każdej informacji istotnej dla sprawnego kierowania logistyką miasta. Jedynym problemem to problem stworzenia, a następnie połączenia, elementów tworzących strukturę logistyki miejskiej w jeden wspólny system wzajemnej komunikacji. Zasadniczym wyzwaniem dla logistyki miejskiej stanowi organizacja dobrej komunikacji i umiejętności godzenia

sprzecznych interesów poszczególnych podmiotów a zwłaszcza na styku władze miasta, podmioty gospodarcze oraz mieszkańcy.

4. Zakończenie

Miasto to nie tylko zabudowany obszar, to nie tylko mieszkańcy, to bardzo złożony system tworzony przez ludzi i dla ludzi. Miasto może rozwijać się tak długo jak długo panujące w nim warunki życia i pracy będą korzystne dla funkcjonujących w nim ludzi i podmiotów gospodarczych. Niestety duża atrakcyjność miasta powoduje jego szybki rozwój, który trwać może tak długo jak długo rozwój systemów zapewniających jego sprawne funkcjonowanie nadążać będzie za tempem tego rozwoju. Podstawowym ogranicznikiem rozwoju miasta stają się jednak możliwości rozwoju jego infrastruktury, a zwłaszcza transportowej. W tych warunkach, rozwiązań należy poszukiwać nie tylko w stałym doskonaleniu tej infrastruktury, ale również w rozwiązaniach organizacyjnych, które pozwolą lepiej wykorzystać jej potencjał lub ograniczyć popyt na usługi oparte na tej infrastrukturze. Zastosowanie rozwiązań jakie niesie logistyka miejska pozwala w tej sytuacji na uzyskanie kompleksowych rozwiązań, które mogą stać się jedynym z najkorzystniejszych rozwiązań zapewniających dalszą atrakcyjność miasta.

Bibliografia

- Gołomska E. (1999) (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*. PWN, Warszawa -Poznań;
- Kołoś A. (2006), *Rozwój przestrzenny a współczesne funkcjonowanie miejskiego transportu szynowego w Polsce*, IGIGP, Kraków.
- Sołtysik M.(2001), Teoretyczno-metodologiczne problemy współczesnej logistyki, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 11.
- Szołtysek J. (2005), *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami osób i ładunków w miastach*, AE, Katowice.
- Szołtysek J. (2007), *Podstawy logistyki miejskiej*, AE, Katowice.
- Szymczak M. (2008), *Logistyka miejska*, AE, Poznań.
- Tandys B. (2008), *Logistyka miejska*, Difin, Warszawa.
- Wyszomirski O. (1998), *Funkcjonowanie rynku komunikacji miejskiej*, UG, Gdańsk.

Jarosław Ziółkowski
Społeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. Warszawa
Adam Kośko
Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa

Usługi oferowane przez centrum logistyczne

The services offered by the logistic centre

Abstract: In paper has been presented the analysis of the services offered by the logistic centres located in Poland. In the scope of basic group of services both centres offers the same kind of services. Bath when we take into considerations the particular services, the differences are visible. For an example Śląskie Centrum Logistyki S.A. offers three mode of transport, but MCL Euroterminal w Sławkowie only two. MCL Euroterminal w Sławkowie gives more services in the area of trans-shipping and store services (fig.5). The differences are also visible in the group of specialised services. MCL Euroterminal w Sławkowie has a special Line to the crush, mix and sort of friable cargo. Moreover it assures the technical state review of the incoming and outgoing packaging. Śląskie Centrum Logistyki S.A. offers the monitoring and insurance the goods during the transportation process.

Both centres offer a very broad spectrum of services, which focused on the individual requirements of the customers. The differences are visible in the particular type of services which are specific to each centre. I think that the centres described in this paper will extend and adapt their offers to the market.

Key words: logistics, logistic centre, services

1. Wstęp

Lata 80. XX wieku to czas, gdy w krajach Europy Zachodniej dokonał się dynamiczny wzrost liczby centrów logistycznych, zlokalizowanych głównie w dużych aglomeracjach miejskich lub ich pobliżu. W ostatnich

latach w Polsce również obserwuje się znaczny wzrost zainteresowania zagadnieniem logistyki oraz usług logistycznych. „Moda” na logistykę powoduje niejednokrotnie błędne postrzeganie podstawowych zagadnień. Przykładem może być określanie parków magazynowych mianem centrów logistycznych. W rzeczywistości ich wspólną cechą jest jedynie oferowanie klientowi wynajmu powierzchni magazynowej. Centra logistyczne (CL) są skupiskiem operatorów i zarazem usług logistycznych. Ich oferta jest znacznie szersza i wykracza swym zasięgiem poza podstawową obsługę towarów.

Powyższy fakt skłania do przedstawienia informacji dotyczących centrów logistycznych i w ten sposób wskazania ich roli oraz odmienności od innych obiektów logistycznych. Celem opracowania jest analiza porównawcza usług oferowanych przez Śląskie Centrum Logistyki S.A. oraz Międzynarodowe Centrum Logistyczne w Sławkowie.

Do napisania niniejszego artykułu wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury, analiza porównawcza oraz wnioskowanie.

2. Przegląd definicji dotyczących centrów logistycznych

Terminologia odnosząca się do zagranicznych centrów logistycznych nie jest jednolita pod względem znaczeniowym. W każdym z nich można spotkać odmienne pojęcie oznaczające centrum logistyczne. Wśród wymienianych w literaturze terminów wyróżnić należy następujące koncepcje: brytyjską „Freight Village”, francuską „Plate Forme Logistique”, „Centrem Routiers” lub „Gares Routiers”, włoską „Interporto”, holenderską „Rail Service Centre”, niemiecką „Guuterverkehrszentrum”, duńską „Transport Centre [Paprocki, Pierjegud 2003]. W tych różnych podejściach występują rozbieżności między innymi w: zakresie oferty usługowej obiektów logistycznych, istocie, obowiązkach i uprawnieniach zarządzających owymi centrami, strukturze ich udziałowców, jak również w obszarze stosunków własnościowych. Wymienione lokalne odmienności nie naruszają jednak znaczenia jednakowej idei, jaką jest centrum logistyczne [Mindur (red.) 2008].

Dla prawidłowego przedstawienia omawianych obiektów logistycznych, ważne jest zdefiniowanie samego terminu „centrum logistyczne” i przeanalizowanie podstaw jego koncepcji.

W tabeli 1. zawarto zestawienie dostępnych (nie wszystkich) definicji analizowanego obiektu, co ułatwi stworzyć obraz centrum logistycznego.

Tabela 1. Zestawienie definicji centrum logistycznego

Autor	Definicja
1	2
I. Fechner	Centrum logistyczne to obiekt przestrzennie funkcjonalny wraz z infrastrukturą i organizacją, w którym realizowane są usługi logistyczne związane z przyjmowaniem, magazynowaniem, rozdziałem i wydawaniem towarów oraz usługi towarzyszące, świadczone przez niezależne w stosunku do nadawcy lub odbiorcy podmioty gospodarcze.
E. Gołębska	Centra logistyczne to jednostki gospodarcze, przedsiębiorstwa, których zadaniem jest koordynowanie obsługi logistycznej (w tym magazynowo-transportowej) z tworzeniem logistycznego systemu informacji, wspieranego technologiami informatycznymi.
Z. Korzeń	Centra logistyczne to odpowiednio zorganizowane węzły (platformy) lub strefy skupiające usługi logistyczne i ich realizatorów, w których koncentrują się i krzyżują kierunki oraz położenia tras i terminali transportowych, jak również źródła informacji rynkowych.
M. Ciesielski	Centrum logistyczne jest obiektem z dostępem dwóch różnych systemów transportu. Świadczone usługi muszą być oferowane wielu podmiotom gospodarczym. Oferuje ono szeroki zakres usług logistycznych i dysponuje najnowszymi technologiami informatycznymi i telekomunikacyjnymi.
J. Fijałkowski	Centrum logistyczne to samodzielny podmiot gospodarczy, dysponujący: wydzielonym terenem, powiązany siecią dróg i siecią telekomunikacyjną; infrastrukturą, wyposażeniem technologicznym do przeładunków, magazynowania i transportu oraz urządzeniami informatycznymi; wykwalifikowanym personelem, organizacją odpowiadającą zadaniu logistycznemu; świadczący usługi logistyczne. Usługi te realizują funkcje zaopatrzeniowe i dystrybucyjne, w ramach doraźnych zleceń lub ciągłych umów z firmami zewnętrznymi, zwanymi klientami CL.
C. Thiel	Centrum logistyczne jest transportowym obszarem przemysłowym, na którym zlokalizowane są samodzielne przedsiębiorstwa branży transportowej, logistycznej i usługowej. Wyposażone jest ono w urządzenia przeładunkowe służące do zmiany środka transportu pomiędzy przynajmniej dwiema gałęziami transportu oraz obiekty magazynowe różnego typu. Jest również miejscem przecięcia transportu na bliskie i dalekie odległości, a także spełnia funkcje węzła logistycznego.

Tabela 1 (cd.)

1	2
H. C. Pfohl	Centrum logistyczne to centrum gospodarcze, w którym jedno lub wiele przedsiębiorstw oferuje, oprócz świadczeń transportowych, szerokie spektrum usług logistycznych, często uzupełniane dodatkowymi świadczeniami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ciesielski (red), 2005; Mindur (red.) 2008; Pfohl 1998.

Przytoczone powyżej pojęcia oddają skalę i zakres działania centrów logistycznych. Definicje spotykane w literaturze prezentują jednak zróżnicowane podejścia. Większość uznaje centrum logistyczne jako organizację, nazywając ją podmiotem gospodarczym, jednostką gospodarczą bądź obiektem. Drugim rodzajem jest ujęcie wskazujące na aspekt funkcjonowania centrum logistycznego. Wskazywana jest tu istota intermodalności transportu, międzynarodowy charakter oraz realizacja przepływu towarów [Skowron-Grabowska 2010].

Na tej podstawie można stwierdzić, że centra logistyczne są formami organizacyjnymi usprawniającymi przebieg procesów logistycznych. Odznacza je wiele charakterystycznych cech, a zwłaszcza fakt, że są to obiekty zlokalizowane na przecięciach dużych szlaków komunikacyjnych. Istotny jest dostęp do jak największej liczby gałęzi transportu. Centra są wyposażone w infrastrukturę telekomunikacyjną, a także oferują pełen pakiet usług logistycznych poprzez działalność przedsiębiorstw transportowych i logistycznych, jak również aktywnie korzystających z usług logistycznych przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych na powierzchni jednego lub wielu parków czy obszarów przemysłowych i handlowych [Mokrzyszczak 1998].

3. Międzynarodowe Centrum Logistyczne w Sławkowie

Terminal w Sławkowie powstał w połowie lat siedemdziesiątych na obszarze ok. 140 ha. służąc przeładunkowi rudy dla Huty Katowice. Dzięki wewnętrznej sieci torów kolejowych o długości 33 km (w tym 22 km

szerokotorowych), jest obecnie najdalej na zachód Europy wysuniętym terminalem z systemem kolei szerokotorowej. Linia Hutnicza Szerokotorowa (LHS) i centrum logistyczne Euroterminal w Sławkowie są propozycją polskiego elementu międzynarodowego Euroazjatyckiego korytarza transportowego (Chiny, Kazachstan, Rosja, Ukraina, Europa). Wykorzystanie potencjału Sławkowa mogłoby skrócić czas transportu ładunków na linii Europa – Azja o połowę w stosunku do transportu drogą morską. Bezpośrednie połączenie z międzykontynentalną Magistralą Transsyberyjską oraz biegnącym z Chin przez Kazachstan tzw. Nowym Jedwabnym Szlakiem umożliwia rozwój transportu kontenerowego na trasie Daleki Wschód i Azja – Europa Zachodnia. Jednocześnie Euroterminal znajduje się w pobliżu przecięcia Paneuropejskich Korytarzy Transportowych łączących Wschód z Zachodem (Paneuropejski Korytarz Transportowy III) oraz Północ z Południem (Paneuropejski Korytarz Transportowy VI) naszego kontynentu.

Terminal usytuowany jest na obrzeżach Aglomeracji Śląskiej, w miejscu posiadającym wyjątkowe położenie wobec głównych szlaków komunikacyjnych w regionie, zarówno w odniesieniu do transportu drogowego, jak i kolejowego. Zaletami Sławkowa są: bezpośrednie połączenie linią szerokotorową LHS o długości ok. 400 km przez przejście graniczne Izow – Hrubieszów poprzez Ukrainę z Dalekim Wschodem oraz dostępność do linii określonych w umowie AGTC (umowa o głównych liniach transportu kombinowanego), w wyniku połączeń z liniami:

- CE30: Zgorzelec – Wrocław – Katowice – Kraków – Przemyśl – Medyka;
- CE65: Gdynia – Gdańsk – Warszawa – Katowice – Zebrzydowice.

Połączenia drogowe również są dogodne, dzięki bliskości głównych szlaków transportowych w kraju. Należą do nich drogi:

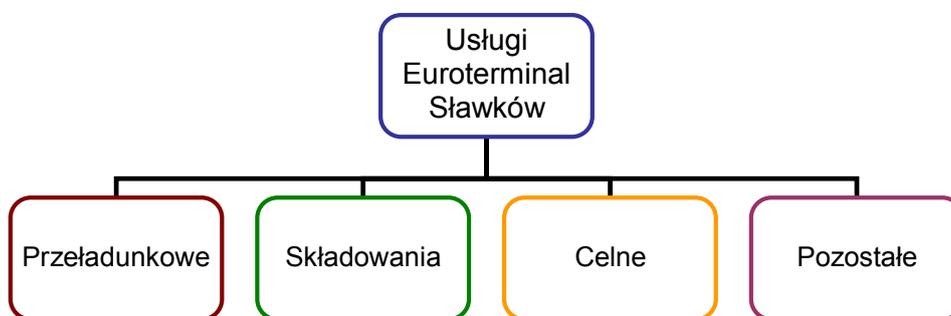
- A1 Warszawa – Bielsko Biała, w odległości 8 km;
- A4 Katowice – Kraków, w odległości 10 km;
- E40 Katowice – Kraków, w odległości 5 km.

Korzystna lokalizacja Sławkowa przejawia się również położeniem w pobliżu portów lotniczych. Połączenie drogowe z portem Katowice Pyrzowice wynosi 44 km, natomiast z Kraków Balice ok. 57 km.

Należący do Centrali Zaopatrzenia Hutnictwa Euroterminal w Sławkowie jest terminalem logistycznym działającym w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej¹.

Euroterminal w Sławkowie świadczy cztery zasadnicze grupy usług (rys. 1). W skład każdej z grup wchodzi określone czynności, w których specjalizuje się właśnie to centrum logistyczne.

Rysunek 1. Usługi oferowane przez Międzynarodowe Centrum Logistyczne w Sławkowie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.euroterminal-slawkow.com

Pierwszą grupę usług stanowią funkcje przeladunkowe. Euroterminal Sławków obsługuje dwa rodzaje transportu: kolejowy i drogowy. Dzięki dostępowi do systemu kolei szerokotorowej możliwe jest dokonywanie przeladunku w następujących relacjach:

- wagon szerokotorowy – wagon normalnotorowy;
- wagon szerokotorowy – samochód;
- wagon normalnotorowy – samochód;
- samochód – samochód.

MCL Euroterminal wpisuje się w politykę UE w zakresie rozwoju transportu intermodalnego i kombinowanego, której celem jest rozszerzenie i wzmocnienie rynku transportu kombinowanego do takiego poziomu, w którym osiągnie naturalną konkurencyjność usługowo-cenową w stosunku do transportu samochodowego. Międzynarodowe Centrum

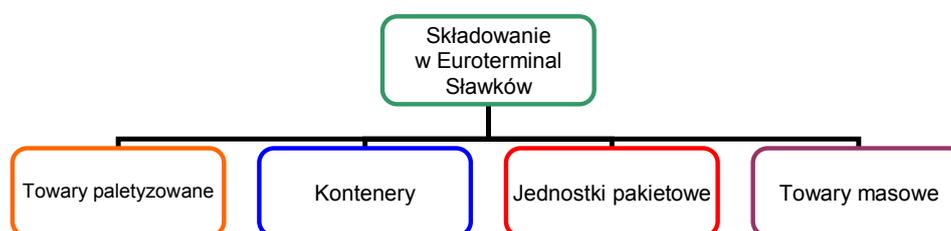
¹ www.euroterminal-slawkow.com

Logistyczne Euroterminal w Sławkowie koncentrując się na rozwoju transportu intermodalnego i kombinowanego w znaczący sposób przyczynia się do „zrównoważenia” pomiędzy transportem kolejowym a samochodowym.

Drugą grupę funkcji oferowanych przez centrum logistyczne w Sławkowie stanowi składowanie towarów. Jest jedną z podstawowych usług, jaką może pełnić CL. Euroterminal Sławków oferuje klientom możliwość składowania następujących jednostek (rysunek 2):

- kontenerów;
- towarów paletyzowanych;
- towarów masowych;
- jednostek pakietowych².

Rysunek 2. Usługi składowania świadczone przez Międzynarodowe Centrum Logistyczne Euroterminal w Sławkowie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.euroterminal-slawkow.com

Międzynarodowe Centrum Logistyczne w Sławkowie oferuje ponadto pakiet usług, które nie zostały ujęte w działaniach związanych z podstawowymi procesami. Stanowią one uzupełnienie usług podstawowych, bądź mają na celu podniesienie poziomu obsługi klienta. Wiele z nich ma za zadanie usprawnienie procesów podstawowych lub utrzymanie odpowiedniej organizacji centrum. Centrum oferuje czynności w zakresie:

- oceny technicznej i przydatności pod artykuły spożywcze;
- drobnych napraw kontenerów;

² www.euroterminal-slawkow.com

- mycia;
- depozytu armatorskiego;
- kruszenia, składowania i mieszania sypkich towarów masowych;
- ważenia wagonów szerokotorowych, normalnotorowych, pojazdów;
- przyjęcia i nadawania towarów do przewozu;
- organizacji przewozów kombinowanych;
- pełnej obsługi terminalowej;
- dowozu i odbierania jednostek ładunkowych na zlecenie klienta;
- usług spedycji towarów w kraju i za granicą;
- rozstaunek kontenerów (napełnianie i opróżnianie)³.

4. Śląskie Centrum Logistyki S.A.

Śląskie Centrum Logistyki S.A. funkcjonuje od roku 1989, początkowo jako Śląski Wolny Obszar Celny. Spółka powołana została do utworzenia i organizowania Wolnego Obszaru Celnego oraz zarządzania i administrowania portami śródlądowymi w Gliwicach i Kędzierzynie-Koźlu. W roku 2002 zmieniono nazwę spółki na Śląskie Centrum Logistyki S.A., natomiast miasto Gliwice wnosząc aportem teren i nieruchomości gliwickiego portu stało się większościowym akcjonariuszem⁴.

Na cele centrum zostały przeznaczone tereny i infrastruktura będące w użytkowaniu PKP CARGO S.A., tzn.: terminal kontenerowy w Gliwicach Sośnicy i obiekty dawnej lokomotywowni, Gminy Gliwice oraz Śląskiego Centrum Logistyki. Centrum logistyczne w Gliwicach powstało na bazie istniejącego terminalu kontenerowego, który był jedynym kolejowym tego rodzaju obiektem na południu Polski. Działa od 18. lat i zajmuje powierzchnię 6,5 ha. Można na nim składować 1700 kontenerów lub 300 nadwozi. Wyposażony jest w uniwersalne samojezdne urządzenia przeładunkowe oraz dwie suwnice bramowe do załadunku i rozładunku naczep oraz nadwozi. Prawie w całości realizuje międzynarodo-

³ Tamże.

⁴ www.scl.com.pl

we przewozy towarowe. Ma bezpośrednie połączenia z Weroną, Duisburgiem, Wiedniem i Budapesztem⁵.

Obecnie Śląskie Centrum Logistyki SA, to znana marka na rynku z kapitałem zakładowym 37.428.200,00 PLN. Obejmuje obszar o powierzchni 47 ha przy ulicy Portowej w Gliwicach i 12,58 ha przy ulicy Sikorskiego w Gliwicach- Sośnicy. Firma jest miejscem łączenia się trzech rodzajów transportu: drogowego, kolejowego i wodnego. Śląskie Centrum Logistyki jest częścią europejskiej sieci infrastruktury logistycznej. Będąc elementem punktowym tej sieci realizuje się ważne funkcje w łańcuchach dostaw towarów. Dogodną lokalizację zapewnia bliskość skrzyżowania dwóch transeuropejskich korytarzy transportowych, tj.:

- III Berlin/Dresden – Wrocław – Lwów – Kijów;
- IV Gdańsk – Katowice – Żylna.

Zaletą centrum jest również położenie w regionie Polski z dobrą infrastrukturą drogową. W bezpośredniej bliskości znajdują się autostrady: A-1, A-4 oraz drogi szybkiego ruchu: DK-4, DK-1 i DK-15. Spółka oferuje kompleksowe rozwiązania w zakresie logistyki i transportu, elastycznie dopasowane do indywidualnych potrzeb, zapewniając nowatorskie rozwiązania i zarządzanie zaawansowanymi projektami logistycznymi. Powierzenie obsługi logistycznej Śląskiemu Centrum Logistyki S.A. służy obniżeniu kosztów działalności producentów, jak i dystrybutorów. Gwarantuje oszczędności dzięki możliwościom operacyjnym, elastyczności, doświadczeniu w branży oraz poprzez szybkość działania, kompleksowość usług i stosowane systemy IT. Nowej generacji technologia, nowoczesna infrastruktura oraz wysoko wykwalifikowany zespół pracowników, daje gwarancje najwyższej jakości⁶.

Na rysunku 3. zaprezentowano zakres usług oferowanych przez Śląskie Centrum Logistyki S.A.

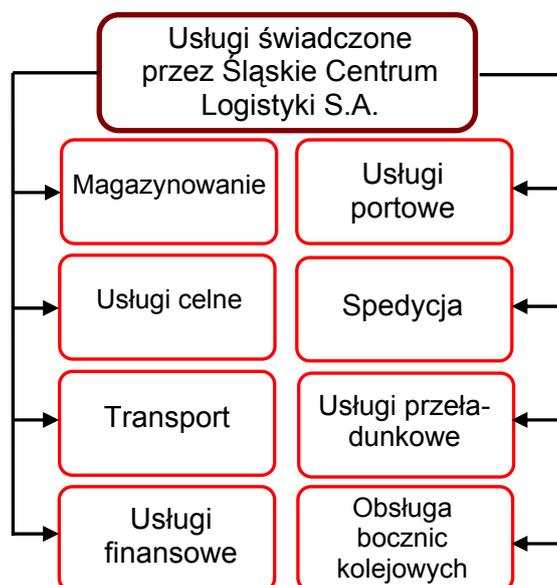
Usługi Śląskiego Centrum Logistyki S.A. można sklasyfikować w osiem podstawowych grup. Odnoszą się one do zasadniczych obszarów działalności, tzn. magazynowanie, usługi portowe, celne, finansowe, przeładunkowe, transport, spedycja oraz obsługa bocznic kolejowych. Większość z nich wymaga odpowiedniej infrastruktury umożliwiającej

⁵ www.logistyka.net

⁶ www.scl.com.pl

wykonywanie tych czynności. Do operacji przeładunkowych wykorzystuje się żurawie portowe, suwnice kontenerowe, *reachstackery*⁷ oraz wózki widłowe w odniesieniu do wszystkich obsługiwanych gałęzi transportu. Nowoczesne magazyny klasy A obsługiwane są przez wykwalifikowanych pracowników oraz specjalistyczne urządzenia.

Rysunek 3. Usługi oferowane przez Śląskie Centrum Logistyki S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.scl.com.pl

Głównym obszarem działalności przedsiębiorstwa jest kompleksowa obsługa magazynowa towaru. Począwszy od organizacji dostawy towaru, poprzez przeładunki, składowanie towaru, kończąc na ich wysyłce.

Szczegółowe usługi dodatkowe w sferze magazynowania, świadczone w centrum logistycznym, to:

- znakowanie i etykietowanie produktów;
- konfekcjonowanie i paletyzowanie towarów;

⁷ *Reachstacker* to specjalny wózek przeznaczony do transportu kontenerów na krótkich dystansach. Umożliwia podnoszenie znacznie cięższych ładunków i na większą wysokość w porównaniu do wózka widłowego.

- pakowanie, przepakowywanie i kompletacja wysyłek;
- konsolidacja i dekonsolidacja przesyłek;
- zabezpieczanie i foliowanie produktów;
- przygotowywanie zestawów promocyjnych;
- cross-docking⁸.

Usługi portowe świadczone są w najbardziej nowoczesnym i uniwersalnym porcie śródlądowym w Polsce. W skład jego infrastruktury wchodzi m.in. pięć żurawi portowych o udźwigu 20 ton, urządzenia do unikalnego systemu rozładunków wagonów kubłowych typu FAS oraz elektroniczne wagi: dynamiczną wagę kolejową oraz samochodową - do ważenia osiowego. Ponadto centrum oferuje usługę przesiewania kruszyw oraz typowe dla portów cumowanie statków i łodzi. Dokonuje się także przeładunku elementów ponadgabarytowych⁹.

Śląskie Centrum Logistyki S.A. wypełnia także zadania spedytora. Spedycja gwarantuje klientom wysoki poziom usług w transporcie drobnicowym oraz pełnopojazdowym zarówno na terenie kraju, jak i za granicą. Dokonywana jest organizacja i obsługa spedycyjno – logistyczna przewozów rozmaitych towarów transportem: drogowym, kolejowym, morskim i lotniczym. Możliwe jest również doradztwo w zakresie logistyki i spedycji. Przedsiębiorstwo kładzie nacisk na wiedzę i rozwój kadry. Wykwalifikowani pracownicy, posiadają certyfikat kompetencji zawodowych wymaganych do świadczenia tego rodzaju usług, licencję na transport drogowy rzeczy oraz ubezpieczenia.

Charakterystyka Śląskiego Centrum Logistyki S.A. świadczy o tym, iż jest to nowoczesny kompleks pełniący szeroki wachlarz usług logistycznych. Ukierunkowany jest na całodobową obsługę towarów, a tym samym utrzymanie wysokiego poziomu obsługi klienta. Zapewnia go między innymi stosowanie nowatorskich rozwiązań jakimi są dostawy w systemie *door to door* oraz *just in time*. Są one wyjątkowo cenione przez klientów (odbiorców towarów). Rozwojowi centrum sprzyja strategiczne położenie w bliskości szlaków komunikacyjnych oraz dostęp do trzech gałęzi transportu. Czynniki te pozwalają uzyskać dodatni wynik finan-

⁸ www.scl.com.pl

⁹ Tamże.

sowy przez ŚCL oraz warunkują, w dłuższej perspektywie czasowej, możliwości dalszego rozwoju.

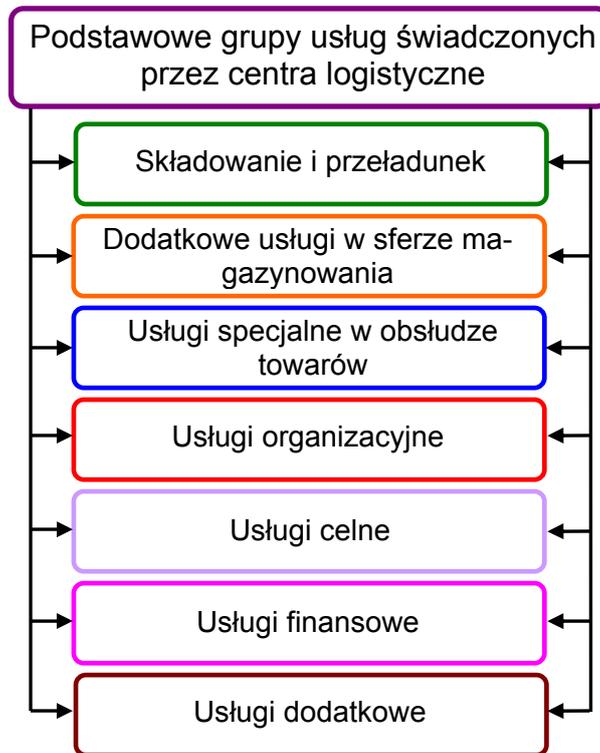
5. Porównanie usług świadczonych przez centra logistyczne – podsumowanie

Z analizy dwóch scharakteryzowanych przykładów centrów logistycznych, a mianowicie Międzynarodowego Centrum Logistycznego Euroterminal w Sławkowie oraz Śląskiego Centrum Logistyki S.A., kształtuje się obraz roli, jaką spełniają zarówno dla logistyki regionu oraz dla kraju. Realizują one czynności, które można zaliczyć do następujących grup funkcyjnych (rysunek 4): składowanie i przeładunek, dodatkowe usługi w sferze magazynowania, specjalne czynności w obsłudze towarów, czynności organizacyjne, usługi finansowe oraz usługi dodatkowe.

W obrębie każdej z grup wyróżnia się sprecyzowane czynności mające kluczowe znaczenie dla kompleksowej obsługi ładunków oraz klienta. Obydwa centra oferują szeroki zakres usług. Generalnie w większości obszarów są to analogiczne działania. Występują jednak zauważalne różnice, które dla klienta mogą mieć decydujące znaczenie w kwestii wyboru współpracy z jednym z centrów. Są to usługi związane, między innymi, z dostępnością danego centrum do danej gałęzi transportu. W tym przypadku dominuje Śląskie Centrum Logistyczne, które odznacza się dostępem do trzech gałęzi transportu.

Składowanie i przeładunek (rysunek 5) stanowią zasadnicze funkcje każdego centrum. W tym obszarze oba podmioty dysponują szerokimi możliwościami. Wykonywane są operacje nad podstawowymi typami towarów, tzn. kontenerami, towarami masowymi, paletyzowanymi, jednostkami pakietowymi w relacjach samochód-samochód oraz samochód wagon normalnotorowy.

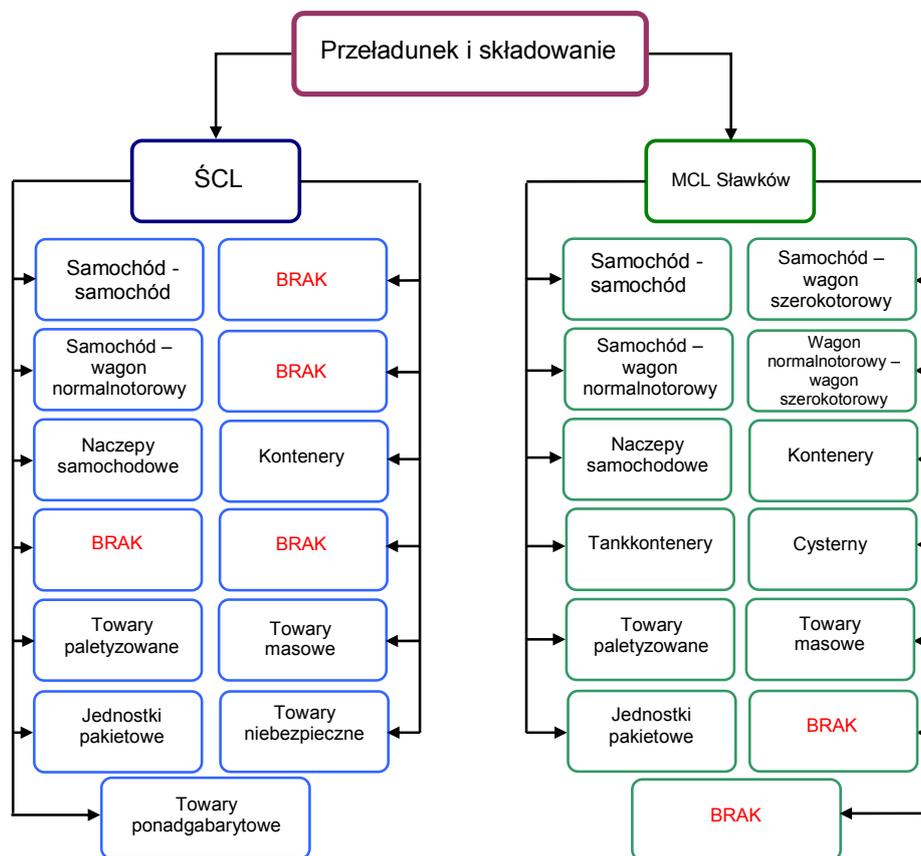
Rysunek 4. Grupy usług oferowanych przez ŚCL S.A. oraz MCL Euroterminal w Sławkowie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.euroterminal-slawkow.com, www.scl.com.pl.

Śląskie Centrum Logistyki S.A. dysponuje dodatkowo możliwością obsługi towarów niebezpiecznych oraz towarów ponadgabarytowych, ostatnie przede wszystkim dzięki przewozom wodnym śródlądowym. Można stwierdzić, że MCL Euroterminal w Sławkowie jest szczególnym przypadkiem centrum w Polsce, gdyż obsługuje przewozy kolejowe szerokotorowe. Warunkuje to możliwość dokonywania przeładunków i przewozów, oprócz podstawowych, relacji: samochód - wagon szerokotorowy oraz wagon normalnotorowy - wagon szerokotorowy. Dodatkowo dysponuje urządzeniami zapewniającymi przeładunek tankkontenerów i cystern.

Rysunek 5. Usługi przeładunkowe i składowania dotyczące określonych towarów i jednostek oferowane przez ŚCL S.A. i MCL Euroterminal w Sławkowie



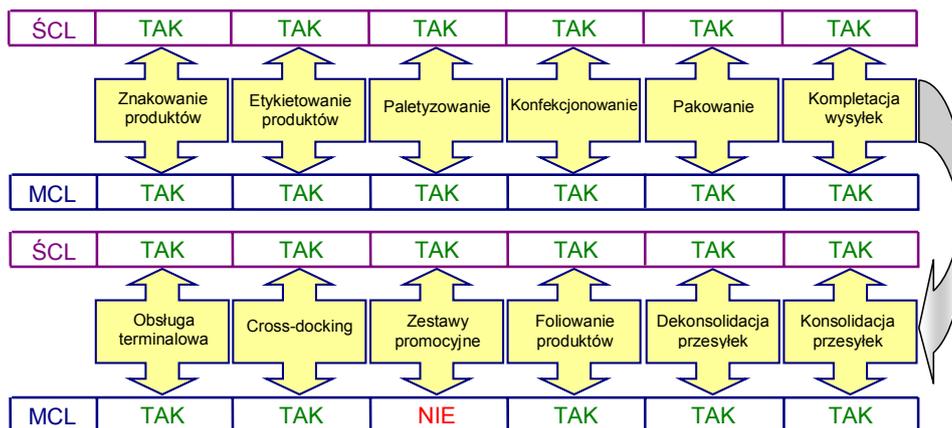
Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.euroterminal-slawkow.com, www.scl.com.pl.

Magazynowanie jest jednym z podstawowych zadań każdego centrum logistycznego. Dąży się do zapewnienia jak najlepszych warunków przechowywanym towarom. Stąd wynika rozbudowana oferta obsługi zapasów w magazynach centrów. Dodatkowe usługi magazynowe związane są przede wszystkim z odpowiednim znakowaniem produktów, przygotowywaniem towarów do wysyłki (konfekcjonowanie, kompleta-cja, pakowanie, paletyzowanie itp.). Śląskie Centrum Logistyki S.A. świadczy dodatkowo usługę *co-packingu*, polegającą na two-

rzeniu klientom zestawów promocyjnych. Jest to usługa tworząca tzw. wartość. Oba podmioty stosują *cross-docking*, dzięki czemu przyspieszają dostawę towaru do klienta, eliminując składowanie ładunku w magazynie.

Centra logistyczne jako podmioty gospodarcze, powinny dążyć do zaspokojenia potrzeb klientów. Zgodnie z tą ideą, dokonywane są czynności, których celem jest rozszerzenie oferty usługowej o kolejne działania. Usługi te mogą dotyczyć zarówno obsługi samych towarów, jak również dodatkowych środków. MCL Euroterminal oraz Śląskie Centrum Logistyki S.A. umożliwiają przechowywanie towarów o podatności naturalnej w warunkach chłodni.

Rysunek 6. Dodatkowe usługi w sferze magazynowania oferowane przez ŚCL S.A. i MCL Euroterminal w Sławkowie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.euroterminal-slawkow.com, www.scl.com.pl.

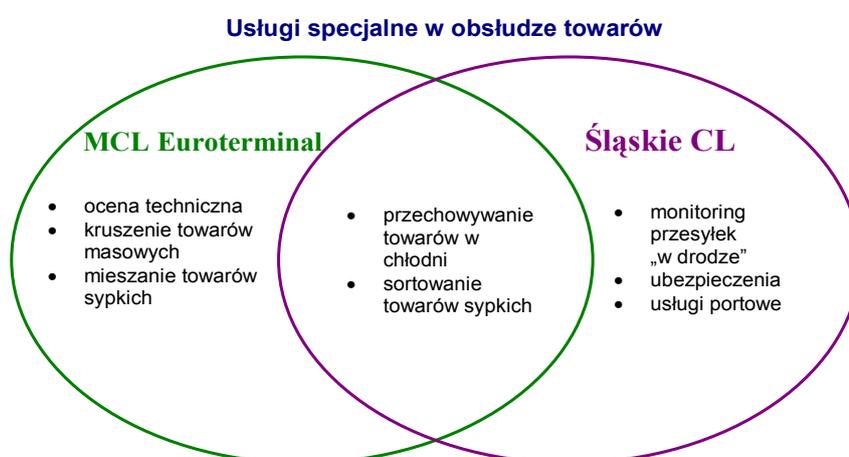
Centrum w Sławkowie specjalizuje się w czynnościach związanych z kruszywami. Dysponuje urządzeniami umożliwiającymi: kruszenie, mieszanie bądź sortowanie towarów sypkich. Ponadto zapewnia ocenę stanu technicznego opakowań transportowych wielokrotnego użytku oraz mocowań na środkach transportu.

Śląskie Centrum Logistyki S.A. zapewnia swoim klientom monitorowanie przesyłki w czasie trwania zlecenia przewozowego. Ponadto istnieje możliwość ubezpieczania towarów składowanych oraz będących

„w drodze”. W zakresie czynności obsługowych towarów sypkich, oprócz składowania i przeładunku, dokonywane jest sortowanie.

Poszczególne czynności specjalne w obsłudze towarów dokonywane w rozpatrywanych centrach logistycznych, zostały zobrazowane na rysunku 7.

Rysunek 7. Usługi specjalne w obsłudze towarów oferowane przez ŚCL S.A. i MCL Euroterminal w Sławkowie

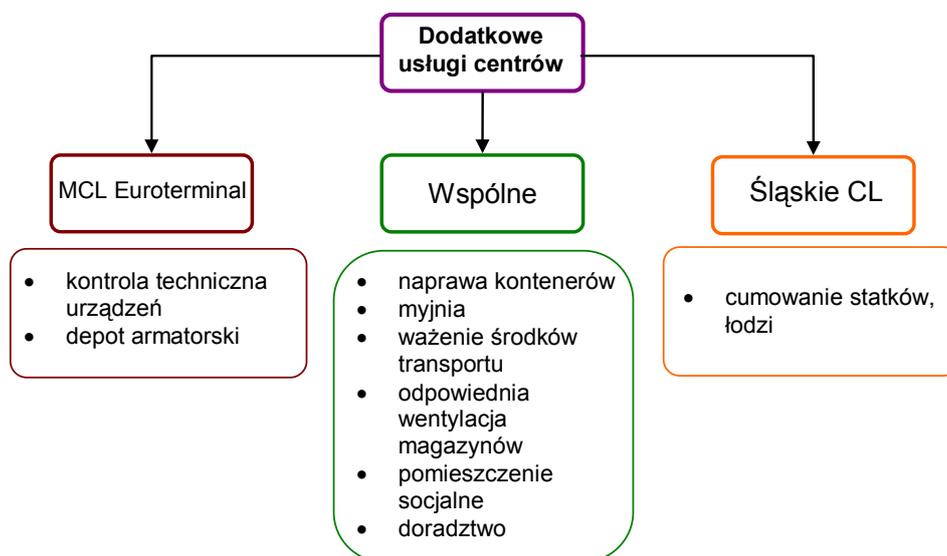


Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.euroterminal-slawkow.com, www.scl.com.pl.

Usługi dodatkowe podwyższają standard oferowanych usług podstawowych. Przykładem może być zapewnienie wydajnej wentylacji w magazynie lub czynności ułatwiające kontrolę dostarczanego towaru, np. poprzez ważenie. W zakres palety usług dodatkowych obydwu centrów wchodzi utrzymanie opakowań wielokrotnego użytku (np. kontenery) oraz środków transportowych. W celu zagwarantowania lepszych warunków bytowych, oczekującym kierowcom pojazdów przeznaczone jest odpowiednie pomieszczenie socjalne. W strukturze centrów znajdują się jednostki świadczące usługi doradztwa z zakresu prawa bądź spedycji.

Rysunek 8. przedstawia usługi dodatkowe oferowane w MCL Euroterminal w Sławkowie i Śląskim Centrum Logistyki S.A. z uwzględnieniem analogicznych oraz poszczególnych typowych usług dla danego centrum.

Rysunek 8. Usługi dodatkowe oferowane przez ŚCL S.A. i MCL Euroterminal w Sławkowie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.euroterminal-slawkow.com, www.scl.com.pl.

Szansy rozwoju polskich centrów logistycznych należy szukać w rozbudowie infrastruktury transportowej kraju. Budowa autostrad wraz z odpowiednimi drogami dojazdowymi do centrów zapewniłaby lepsze skomunikowanie z systemem dróg państw sąsiednich. Również infrastruktura kolejowa wymaga unowocześnienia. Budowa terminali transportu intermodalnego mogłyby wpłynąć na wzrost przewozów kolejowych i wodnych, co powinno zmniejszyć uciążliwości wywołane przez nadmierną ilość przewozów samochodowych [Antoniak, Chylak, Mańkowski 2004]. Ponadto centra powinny skoncentrować się na maksymalnym wykorzystaniu posiadanych urządzeń i sprawnym zarządzaniu powierzchnią magazynową. Kompleksowa obsługa klienta oraz innowacje sprzyjają pozyskiwaniu nowych kontrahentów oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej. Automatyzacja oraz ujednoczenie technologii przeładunkowych zwiększa możliwości wykonawcze terminali, natomiast wykwalifikowana kadra i systemy kontroli sprzyjają minimalizacji błędów.

Centra logistyczne w Sławkowie i Gliwicach położone są po przeciwnych stronach województwa śląskiego na osi wschód-zachód. Przy odpowiedniej współpracy pomiędzy obydwoma centrami istnieje duża szansa na rozwiązanie problemów komunikacyjnych Górnego Śląska. Powinny one przestrzegać zasad neutralności, oznaczającej swobodny (niedyskryminacyjny) dostęp dla wszystkich zainteresowanych podmiotów i ich pełną obsługę, bez zhierarchizowania kolejności w tej obsłudze [Krzemiński 2005].

Rozwój centrów logistycznych umożliwia również intensyfikacja powiązań między władzami centralnymi i lokalnymi a właścicielami oraz operatorami działającymi w centrum. Władze mogą przyczynić się do modernizacji terminali w ramach rządowych programów transportu. Rozwój centrów logistycznych jest procesem długoterminowym. Wymaga zaangażowania nie tylko inwestorów prywatnych, ale również sektora publicznego. Wspólne sprostanie wysokim wymaganiom finansowym umożliwi osiągnięcie korzyści z działalności centrów logistycznych dla regionu i kraju w wymiarach: ekonomicznym, społecznym oraz ekologicznym.

Pomimo wielu prób usystematyzowania, pojęcie centrum logistyczne nie uzyskało nadal jednoznacznej definicji. Termin powinien być jednak stosowany w przypadku identyfikacji podmiotu gospodarczego z dostępem do co najmniej dwóch różnych gałęzi transportu oraz oferującego szeroki zakres usług logistycznych.

Centra realizują czynności, które można zaliczyć do następujących grup funkcyjnych: składowanie i przeładunek, dodatkowe usługi w sferze magazynowania, specjalne czynności w obsłudze towarów, czynności organizacyjne, usługi finansowe oraz usługi dodatkowe. W większości obszarów przedstawione centra logistyczne oferują podobne palety usług. Rozbieżności wynikają z usytuowania i dostępności do poszczególnych rodzajów transportu. Centra logistyczne dążą do poszerzania oferty usługowej wraz ze wzrostem poziomu obsługi klienta. Wypełniają zadania logistyczne kierując się minimalizacją kosztów oraz są ukierunkowane na przynoszenie dochodów. Ważnym aspektem jest również ekologia, która wynika z korzystania z transportu kolejowego, bądź wodnego. Klienci doceniają starania centrów w związku z ochroną środowiska i są przychylni do współpracy z takimi podmiotami.

Polski system logistyczny wciąż wymaga rozbudowy i doskonalenia. Potrzeba więc czasu, aby działalność krajowych centrów logistycznych mogła się rozwinąć się na skalę funkcjonowania centrów zachodnioeuropejskich.

Bibliografia

- Antoniak M., Chylak E., Mańkowski R., (2004), *Centra logistyczne*, WSC, Warszawa.
- Ciesielski M. (red), (2005), *Rynek usług logistycznych*, Difin, Warszawa.
- Fechner I., (2004), *Centra logistyczne: Cel-Realizacja-Przyszłość*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Gołębska E., (2009), *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., (2009), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Krzemiński S., (2005), *Tendencje rozwoju przedsiębiorstw transportowych logistycznych, zintegrowane łańcuchy transportowe- przesłanki i warunki rozwoju*, 5 Międzynarodowa Konferencja, Szczecin.
- Mindur L. (red.), (2000), *Metodyka lokalizacji i kształtowania centrów logistycznych w Polsce*, Kolejowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Mindur M. (red.), (2008), *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie: zarys teorii i praktyki*, Wydawnictwo Instytutu Technologii i Eksploatacji, Warszawa-Radom.
- Mokrzyszczak H., (1998), *Logistyka: podstawy procesów logistycznych*, WIG, Białystok.
- Pfohl H.Ch., (1998), *Systemy logistyczne: podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Rydzkowski W. (red), (2007), *Usługi logistyczne*, Wydanie 2, ILiM, Poznań.
- Skowron-Grabowska B., (2010), *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa.
- Starkowski, D., Bińczak K., Zwierzycki W., (2007), *Samochodowy transport krajowy i międzynarodowy: kompendium wiedzy praktycznej* (t. 3), Poznań.
- Śliwczyński B., (2008), *Planowanie logistyczne*, Wydanie 2, Biblioteka Logistyka, Warszawa.
- Walczak M., (2008), *Centra logistyczne. Wyzwania. Przyszłość*, WSCiL, Warszawa.
- Czasopisma:
- Fechner I., (2008), *Zasady klasyfikacji centrów logistycznych wynikające z analizy ich funkcjonowania*, Logistyka, nr 4.
- Paprocki W., Pierjegud J., (2005), *Rozwój centrów logistycznych w Polsce*, Eurologistics, nr 5.
- Strony internetowe:
- www.muratorplus.pl
- www.euroterminal-slawkow.com
- www.scl.com.pl
- www.logistyka.net

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Maria Jabłońska-Wołoszyn

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Aspekty wdrożeniowe wykorzystania kompetencji w ZZL

Capability of utilization of competence in ZZL

Abstract: The subject of this article is to show the possibilities of using the HRM competencies including business, operational and subjective perspective. First and foremost author postulates on direct linkage of competence with business goals and business conditionality of the enterprises. Then it presents the perspective of HR processes as well as the tools used for taking personnel decisions, which by the criteria of competence support the core business processes of the organization. The author also directs attention to entities responsible for HR and distinguishes the stages of HR Department development, which is responsible for realization of HR process based on competences. It shows, that the more developed the organization the greater attention to human resources and taking into account the competence in managing the organization.

1. Wprowadzenie

Zarówno w teorii, jak i praktyce dominuje orientacja na umiejętności skutecznego działania dla klientów, kreatywność, zdolność do rozwiązywania problemów, nastawienie na wyniki. Świadomość tych wyzwań, powoduje ciągle poszukiwanie nowych sposobów zarządzania organizacją – szczególnie gdy firma chce skutecznie wykorzystywać posiadaną wiedzę i doświadczenie po to by być lepsza od innych w swojej branży oraz szybciej zaspokajać potrzeby swoich klientów. Nie ulega wątpliwo-

ści, że powyższe oczekiwania dotyczą przede wszystkim zatrudnionych w organizacji pracowników, którzy są podstawą konkurencyjności organizacji.

W praktyce wykształca się układ zależności pomiędzy podejściem do spraw ludzkich a stroną biznesową organizacji – **wszelkie działania związane z zasobami ludzkimi powinny być zgodne ze strategią, kulturą i strukturą organizacyjną firmy oraz ściśle powiązane z jej sukcesami**. Biorąc pod uwagę powyższe, istotna w wymiarze wdrożeniowym jest definicja **zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)** zaproponowana przez prof. A. Pocztowskiego (2008, s. 34), jako koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej w której:

- zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródeł konkurencyjności;
- postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych;
- wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów.

Wprowadzenie do organizacji pojęcia kompetencji jest wynikiem przyjęcia perspektywy zasobów ludzkich jako czynnika budowania przewagi konkurencyjnej organizacji – celem jest tworzenie wartości firmy opartej na kompetencjach (por. Sajkiewicz 2002; Woodruffe 2003, s. 31–35; Dubois, Rothwell 2007). Punktem wyjścia do osiągnięcia celu są unikalne zasoby pracowników i organizacji, opisane zachowaniami. Rezultatem są wymagane przez firmę wyniki i zaspokojenie potrzeb klientów (wewnętrznych – organizacji; zewnętrznych – ostatecznych odbiorców towarów/usług). Tak więc podejście kompetencyjne odzwierciedla proces przekształcania zasobów ludzkich w zasoby organizacji i odpowiada na potrzebę budowania przewagi konkurencyjnej firmy.

Pojęcie kompetencji nie jest jasno zdefiniowane, czego dowodem są liczne dyskusje nad jego pojmowaniem. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto definicję kompetencji jako (Fryczyńska, Wołoszyn 2008, s. 48) „zdolności do wykorzystania własnych zasobów – predyspozycji,

umiejętności, postaw, wiedzy i doświadczenia – do uzyskiwania określonych przez organizację rezultatów. Zdolności te wyrażają się przez zachowanie, sposób funkcjonowania zawodowego, które pozwalają pracownikowi uzyskać wybitne wyniki w zakresie oczekiwanym przez organizację”.

Nie ulega wątpliwości, że wykorzystanie kompetencji w organizacji jest procesem ciągłego doskonalenia struktury kryteriów kompetencyjnych w taki sposób, aby firma osiągała określone cele. Wykorzystanie kompetencji w praktyce należy rozpatrywać w następujących płaszczyznach:

- integracji ZZL z celami, wartościami i wynikami organizacji,
- integracji procesu i narzędzi ZZL na bazie profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk,
- motywacji pracowników do zmiany zachowań na oczekiwane przez organizację standardy.

2. Definiowanie kompetencji w oparciu cele biznesowe organizacji

Następstwem wykorzystywania kompetencji w organizacji jest ustalenie standardu optymalnych zachowań w organizacji, pozwalające na wypracowanie uniwersalnych kryteriów efektywności pracowników. Sposób definiowania kompetencji jest dowolny, bo uzależniony od celu, jaki organizacja chce osiągnąć, wprowadzając do swojego słownika pojęcie kompetencji. Jednak celem nadrzędnym wprowadzenia kompetencji do organizacji powinny być zawsze wysoka jakość pracy i wzrost efektywności firmy (por. Kroll 2010, s. 237–239). Wobec powyższego kompetencje powinny charakteryzować się następującymi cechami:

- są bezpośrednio związane ze specyfiką firmy, pewną właściwością pracowników lub organizacji – ich opis musi być „szyty na miarę”;
- nie istnieją w oderwaniu od poziomu prezentowanych zachowań są konstrukcją teoretyczną, która prezentuje zachowania pracowników charakterystyczne dla danej organizacji;

- są zmienne, czyli podlegają ciągłemu rozwojowi, tak jak organizacja, której służy, przy czym jedne kompetencje są bardziej „skłonne” do rozwoju, inne mniej;
- są mierzalne poprzez obserwację zachowań pracowników i porównanie ze zdefiniowanymi kompetencjami i poziomem jej spełnienia.

Praktyka pokazuje iż definiowanie kompetencji może przebiegać „proaktywnie” lub „reaktywnie”. Podejście „**proaktywne**” polega na identyfikowaniu kompetencji związanych z oczekiwanymi przez organizację wynikami w długim okresie. Źródłami analizy są tu:

- analiza misji, wizji, kultury organizacyjnej i celów organizacji;
- zdefiniowanie struktur i procesów istotnych z punktu widzenia potrzeb rozwoju;
- analiza pracy poszczególnych grup pracowników i ich roli, celów i osiągniętych efektów.

Metoda ta jest czaso- i pracochłonna, wymaga bardzo dużych umiejętności analizowania danych jakościowych. Jest jednak całkowicie dostosowana do specyfiki danej organizacji, rzetelnie oddaje jej atrybuty indywidualne i organizacyjne. Podejście „**reaktywne**” polega na definiowaniu kompetencji w zależności od bieżących potrzeb konkretnych jednostek biznesowych organizacji i takie jest najczęściej spotykane w organizacjach.

Poniżej przedstawiono metody definiowania kompetencji w organizacji, które pozwalają na powiązanie standardów zachowań pracowników z oczekiwaniami organizacji.

Tabela 1: Metody identyfikowania kompetencji w oparciu o cele biznesowe organizacji

Metoda	Opis
Warsztat strategiczny	Spotkanie z najważniejszymi przedstawicielami organizacji: zarządem i najwyższą kadrą kierowniczą, odpowiedzialnymi bezpośrednio za wizję i strategię organizacji. Celem warsztatu jest identyfikacja kompetencji, które są obecnie mocną stroną organizacji i tych które odzwierciedlają przyszłe wyzwania.
Panel ekspertów	Spotkanie z przedstawicielami organizacji, bezpośrednio związanymi ze stanowiskiem/grupą stanowisk, procesem biznesowym; uczestniczą w nim bezpośredni przełożony, pracownik, klient wewnętrzny
Badanie dokumentacji strategicznej, organizacyjnej	Analiza różnorodnych dokumentów związanych z kluczowymi obszarami i procesami w organizacji.
Badanie dokumentacji personalnej	Analiza dokumentacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi: kwestionariuszy, opisów, materiałów szkoleniowych, instrukcji, itp. oraz materiałów o charakterze organizacyjnym: regulaminów, opisów zadań i/lub opisów stanowisk, itp.
Wywiady bezpośrednie	Wywiady pogłębione z pracownikami bezpośrednio związanymi z konkretnym stanowiskiem/funkcją; celem wywiadów jest analiza pracy, analiza zdarzeń krytycznych w wymiarze behawioralnym, czyli takich, które spowodowały sukces lub porażkę. Rezultatem przeprowadzonych wywiadów jest najczęściej zbudowanie dwu profili kompetencji, które po porównaniu ukazują kompetencje różnicujące. Ostateczny profil powstały na tym etapie zawiera dwa poziomy zachowań: minimalny i optymalny. Minimalny najczęściej wykorzystywany jest do rekrutacji, optymalny – do oceny pracowników (wyznacza pewien poziom dalszego rozwoju).
Badania ankietowe	Badanie opinii pracowników, pomocne gdy chcemy uzyskać dane od wielu pracowników w krótkim czasie.
Benchmark	Analiza osiągnięć firmy i pracowników na tle danych o konkurencji.

Źródło: Opracowanie własne.

3. Integracja procesów ZZL w oparciu o kompetencje

Z punktu widzenia realizacji celów strategicznych organizacji wszystkie działania w obszarze ZZL powinny tworzyć spójną całość. Taką możliwość daje oparcie podprocesów ZZL personalnych na spójnej dla całej strukturze, która pozwoli na:

- stworzenie zbioru kryteriów do projektowania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi,
- zbieranie informacji umożliwiających wartościowanie i cenę pracowników,
- podejmowanie decyzji personalnych na każdym z etapów procesu ZZL.

Poszukiwana struktura powinna opisywać najlepszej klasy wykonawcę zadań i realizatora celów stawianych przez organizację. Nie ulega wątpliwości, że powyższe oczekiwania spełnia podejście zintegrowania procesu ZZL **na modelu kompetencji pracowników**. W teorii i praktyce ZZL kompetencje są definiowane w dwóch perspektywach: indywidualnej i organizacyjnej.

Indywidualnej – rozumianej jako *profil kompetencji* – który jest zbiorem **wskaźników behawioralnych** wymaganych na danym stanowisku. Definiowanie kompetencji dotyczy prac nad określeniem **standardów zachowania** ważnych z punktu widzenia efektywności pracy (osiągania stawianych celów) na danym stanowisku. Podstawowym składnikiem profilu kompetencji są nazwy kompetencji wraz z definicją, która powinna być krótka, obrazowa, pozwalająca na prawidłowe rozróżnienie kompetencji. Kolejnym, niezbędnym elementem profilu kompetencji są wyznaczniki opisujące szczegółowo zachowania na podstawie których wnioskuje się o posiadaniu/nabyciu przez daną osobę kompetencji. Wyznaczniki behawioralne mogą być uporządkowane albo w postaci jednopoziomowej listy, albo w formie wielopoziomowej konstrukcji. Jeśli mamy do czynienia z jednopoziomową listą, poziom nabycia kompetencji oceniany jest za pomocą skali. Wielopoziomowość natomiast pozwala na wyznaczenie poziomów danej kompetencji, przedstawionych w formie opisowej, na przykład jako kompetencji:

- progowej, krytycznej – zbioru minimalnych wymagań niezbędnych do efektywnego wykonania pracy;
- wysokiej, oczekiwanej – wyznaczającej wydajność i efektywność oczekiwaną na danym stanowisku;
- zachowań niepożądanych, uniemożliwiających skuteczne wykonywanie zadań.

Celem identyfikowania kompetencji jest opisanie zachowania wykonawcy wysokiej klasy. Do profilu opisanego poziomami, porównywani są konkretni pracownicy, a wynikiem oceny jest indywidualny profil osobowy, ukazujący poziom zbieżności kompetencji pracownika z ich modelem.

Organizacyjnej – rozumianej jako model kompetencji – który jest strukturyzacją zbioru kompetencji dla całej organizacji – zestawieniem wszystkich kompetencji w organizacji, układem budowanym na różnorodnych poziomach w organizacji, w układzie pionowym i poziomym. Aby uczynić model kompetencji bardziej przejrzystym i łatwiejszym do wykorzystania kompetencje są grupowane w kategorie, pokazujące najważniejsze płaszczyzny oddziaływania modelu na pracowników i organizację (por. Juchnowicz, Rostkowski 2003, s. 234; Sidor-Rządkowska 2006, s. 22–26):

- powiązanie modelu kompetencji z kluczowymi pojęciami dla organizacji: misją, strategią i kulturą organizacyjną jest widoczne w **kompetencjach kluczowych (firmowych)**. Kategorie te są unikalną konstrukcją, która pokazuje zachowania, na których bazie organizacja chce budować przewagę konkurencyjną. Ich zdefiniowanie jest „kamieniem milowym” w określeniu kluczowych wyzwań stojących przed organizacją zajmującą się jakością zasobów ludzkich, jakie organizacja powinna posiadać – stanowią podstawę do porównywania wszystkich pracowników w organizacji;
- odzwierciedlenie struktury wewnętrznej organizacji z perspektywy poziomów zarządzania jest odzwierciedlone w kompetencjach **zwnych; hierarchicznych (specyficznych dla roli pełnionej w organizacji)** – pozwalają na porównanie pracowników pełniących te same role bądź zajmujących stanowiska na tym samym poziomie w hierarchii firmy oraz wspomagają budowę ścieżek karier.

- odzwierciedlanie procesów biznesowych realizowanych w organizacji przez poszczególne działy. Odzwierciedleniem konkretnego procesu biznesowego i zachodzącego w organizacji, są kompetencje **specyficzne (funkcjonalne), procesowe** które charakteryzują poszczególne stanowiska związane z danym obszarem odpowiedzialności biznesowej w organizacji – umożliwiają porównywanie pracowników w ramach jednej komórki organizacyjnej, wspomagają budowę systemu awansów poziomych.

Tabela 2. Model kompetencji – strukturyzacja kompetencji dla organizacji

Poziom I					
Kompetencje firmowe wynikające z kultury organizacyjnej wymagane na wszystkich poziomach i funkcjach organizacji (1–2 kompetencje)					
Poziom II					
kompetencje specyficzne dla roli (hierarchiczne): czynniki sukcesu wyróżniające poziomy organizacji (2–3 kompetencje dla danej roli)				Poziom dyrektorów	
				Poziom kierowników	
				Poziom specjalistów	
Poziom III					
kompetencje specyficzne dla danego działu w firmie: czynniki sukcesu w jednostce organizacyjnej (max 5 kompetencji dla danego działu/jednostki)					
Dział 1	Dział 2	Dział 3	Dział 4	Dział 5	Dział 6

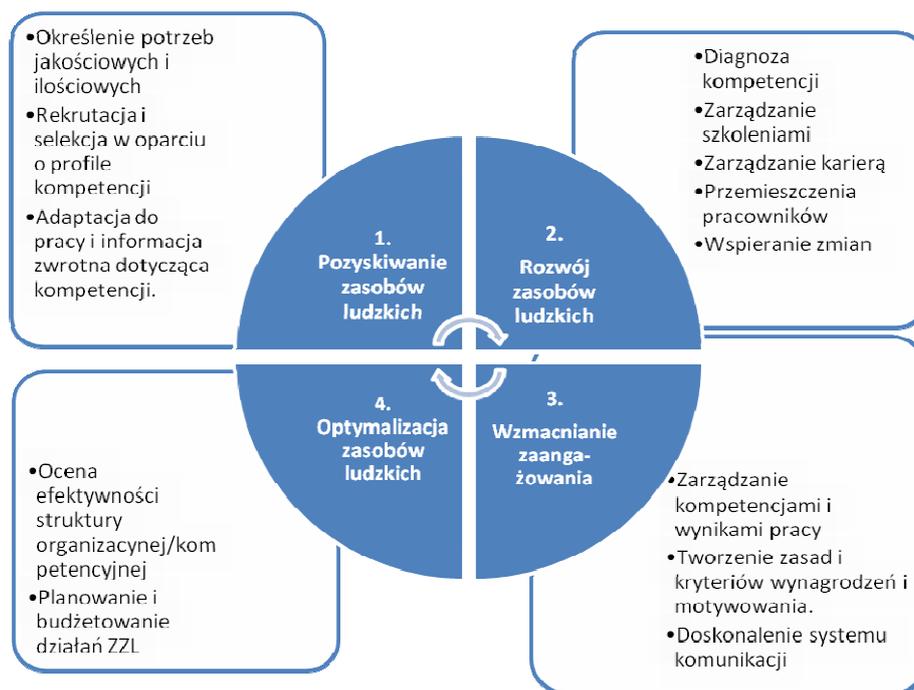
Źródło: Opracowanie własne.

Oba podejścia są osadzone na związku pomiędzy sposobem funkcjonowania organizacji a oczekiwaniami wobec pracowników. Model kompetencji jest więc opisem charakterystyki organizacji, związanej z przynoszącymi sukces zachowaniami pracowników.

Jak już wspomiano, z perspektywy organizacji wdrożenie kompetencji w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi powinno prowadzić do działań nakierowanych na ich integrację. Ważne jest również to, że zaprojektowanie procesu ZZL na bazie profili kompetencji pozwoli na funkcjonowanie poszczególnych procesów w sposób niemal automatyczny.

Sekwencja działań oraz narzędzi składających się na proces ZZL jest zależna przede wszystkim od potrzeb firmy wynikających z jej wielkości, właścicielstwa, struktury organizacyjnej, branży i konkurencyjności zewnętrznej. Na rysunku poniżej wyodrębniono podstawowe podprocesy ZZL, które mogą być zintegrowane na bazie modelu kompetencji.

Rys.1. Proces i podprocesy ZZL zintegrowany w oparciu o model kompetencji



Źródło: Opracowanie własne.

4. Odpowiedzialność podmiotów w organizacji za wykorzystanie kompetencji w procesie ZZL

Dla realizacji procesu ZZL w oparciu o kompetencje niezmiernie istotny jest związek pomiędzy menadżerami, pracownikami a działem personalnym. Najwyższa kadra menedżerska powinna postawić cele biznesowe, wytyczne do struktury organizacyjnej oraz zidentyfikować kluczowe dla organizacji kompetencje. Kadra menedżerska niższego szczebla powinna kaskadować cele organizacji na pracowników oraz motywować pracowników do rozwijania i kształtowania swoich indywidualnych kompetencji. Ponadto menedżerowie są odpowiedzialni za wykorzystanie całego potencjału dostępnych kompetencji pracowników. Pracownik zmierza do rozwinięcia swoich kompetencji wówczas, gdy przekładają się one na zajmowane miejsce w organizacji kariera stanowi poszerzenie jego kompetencji w perspektywie.

Wobec oczekiwania zdefiniowanego już przez Armstronga (2001, s. 139–144) jakimi było odpowiedzialność za realizację procesu ZZL, aktualne nadal jest podjęcie przez dział personalny nowych ról, które mocniej wiązałyby się z dostarczaniem organizacji wymiernych wartości, tj:

- Rolę stratega, która polega na realizowaniu długookresowych programów zarządzania i rozwoju ludzi oraz tworzeniu i utrzymywaniu relacji w organizacji zgodnie z kierunkiem jej strategii. Działania te wynikają z planów biznesowych organizacji, ale również zasilają je w trakcie formułowania zadań.
- Rolę partnera biznesowego, która polega na aktywnej działalności w wyznaczaniu kierunków rozwoju organizacji oraz realizowaniu polityki zarządzania zasobami ludzkimi tak, aby była z nimi zgodna.
- Rolę innowatora, polegającą na poszukiwaniu potrzeb i dostarczaniu rozwiązań pojawiających się problemów.
- Rolę kierownika zmian, która polega na integrowaniu polityki zarządzania zasobami ludzkimi z procesami zmiany, nieustannie zachodzącymi w organizacji.

Działy personalne mogą podejmować racjonalne i systematyczne działania, których celem jest formułowanie celów dla procesu ZZL oraz

implementacja narzędzi wspierających menadżerów i pracowników w zarządzaniu kompetencjami. Jak pokazuje raport D&T (HR Trendy 2011) „po stronie działów zarządzania zasobami ludzkimi istnieje gotowość przyjęcia odpowiedzialności, jaka wiąże się z pełnieniem roli strategicznego doradcy zarządu. Skala tego zjawiska systematycznie się zwiększa. Trzeba jednak pamiętać, że ostateczna decyzja w tej sprawie należy do zarządu i rady nadzorczej. A te muszą widzieć przede wszystkim jej biznesowe uzasadnienie, a zatem być przekonane nie tylko o znaczeniu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, ale też o wartości dodanej, jaką dział HR wnosi do biznesu”.

Biorąc pod uwagę powyższe do oceny działu personalnego jako „aktora” funkcji personalnej może posłużyć tabela poniżej, która określa praktyczny poziom zaawansowania rozwoju procesu ZZL w organizacji w oparciu o kompetencje.

Tabela 3: Matryca oceny poziomu rozwoju działu personalnego w organizacji

Etap rozwoju	Cechy organizacji działu personalnego
1	Przeprowadzane są jedynie szkolenia mające na celu dostarczenie podstawowych kwalifikacji (wiedza i umiejętności) wymaganych na danym stanowisku – wymogi Kodeksu Pracy oraz podstawowe szkolenia stanowiskowe (merytoryczne), brak definiowania kompetencji
2	Zdefiniowane są zakresy czynności dla poszczególnych stanowisk, funkcjonuje system premiowania, przeprowadzane są szkolenia doskonalące kompetencje (zachowania) pracowników, kompetencje są definiowane spontanicznie
3	Zredagowane są opisy stanowisk w których wymienione są wymogi kompetencyjne, funkcjonuje system ocen pracowniczych oparty na kompetencjach
4	Narzędzia i systemy HR są ze sobą powiązane (opisy stanowisk, system ocen, system premiowania), wdrożone jest zarządzanie kompetencjami, istnieją ścieżki kariery
5	Przeprowadzana jest ocena funkcjonujących w organizacji narzędzi i systemów HR pod kątem wsparcia procesów biznesowych

Źródło: Opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Z obserwacji i wymiany doświadczeń z praktykami ZZL, tych którzy korzystają z kompetencji do zarządzania ludźmi w organizacji można podzielić na następujące grupy:

- poszukujący w kompetencjach „leku” na konkretne problemy biznesowe,
- traktujący kompetencje jako narzędzie do budowania bądź modyfikacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi,
- modyfikujący istniejący w organizacji model kompetencji,
- poszukujących modnych rozwiązań w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Powodzenie we wdrożeniu kompetencji w firmie jest uzależnione od zaangażowania się całej organizacji w przedsięwzięcie. Na poziomie strategicznym, reprezentowanym przez zarząd, powinno się pozyskać i przeanalizować informacje związane z misją, strategią, kluczowymi wartościami i obszarami wyników dla danej firmy. Proces budowy modelu kompetencji wymaga podejścia od „góry” do „dołu”. Przychylny i zaangażowany dla projektu zarząd, jest pierwszym warunkiem sukcesu projektów kompetencyjnych. Nawet jeśli firma nie posiada opracowań dotyczących strategii, przygotowanie kompetencji musi być oparte na analizie funkcjonującego modelu biznesowego firm. Tworząc jakiegokolwiek definicje kompetencji należy rozpoznać specyfikę procesów zachodzących w organizacji, jej architekturę wewnętrzną oraz kulturę organizacyjną. Nie można nigdy pominąć określenia kluczowych wyzwań stojących przed ludźmi w organizacji w perspektywie krótkookresowej. Efekt tych prac powinien stanowić zawsze podstawę dalszych działań w procesie identyfikowania poszczególnych kompetencji.

Następnym wyznacznikiem powodzenia procesu jest zaangażowanie kadry kierowniczej do budowy i wdrażania narzędzi opartych na kompetencjach. Na tym etapie niezwykle istotne jest precyzyjnie zdefiniowanie zachowań pracowników oraz rezultatów uzyskiwanych w wyniku ich przejawiania. Następnie ważne jest określenie wskaźników do ich obserwacji i mierzenia. W efekcie powinna powstać matryca informacji

o zachowaniach i znamionach przekładania się ich na realizację konkretnych celów i zadań biznesowych. Najczęściej ten etap pracy nad kompetencjami odnosi się do zbadania, jak wygląda specyfika danego stanowiska z perspektywy tych, którzy je zajmują oraz tych, którzy bezpośrednio z nim współpracują.

Podsumowując, należy podkreślić, że kluczowe w wykorzystaniu kompetencji w ZZL nie jest wdrożony system ZZL, ale **wiedza o kompetencjach** wśród kadry która ich używa w bieżącej pracy. W procesie wdrażania systemu kompetencji obowiązuje zasada 20/80. Samo definiowanie kompetencji powinno zawierać proporcjonalnie 20% czasu, natomiast 80% czasu to nabywanie wiedzy w organizacji o zachowaniach przez nią promowanych. Modelowe zachowania powinny być zatem opisane prostym, zrozumiałym językiem dla wszystkich pracowników a menedżerowie muszą umieć je obserwować i oceniać. Znamienna jest wypowiedź jednego z konsultantów firmy doradczej, który twierdzi, że w organizacji może być model składający się nawet z jednej kompetencji. Natomiast o jego sukcesie decyduje **skuteczność menedżerska** w jego używaniu, czyli sposób w jaki menedżer wykorzystuje go do osiągnięcia stawianych mu przez organizację celów. Przejawem sukcesu wykorzystania kompetencji w organizacji, jest więc wykorzystywanie ich przez menedżerów w bieżącej pracy (np. identyfikacja i szybkie niwelowanie luk kompetencyjnych za pomocą technik coachingowych) na bazie narzędzi proponowanych przez dział personalny. Po wdrożeniu modelu kompetencji zmienia się rola działu personalnego, który z pomysłodawcy rozwiązań staje się narzędziownią systemu zarządzania kompetencjami.

Zaangażowanie w tworzenie profili kompetencyjnych oraz ich pełna akceptacja przez menedżerów i pracowników jest ważna, ale nie wystarczająca dla sukcesu kompetencji w organizacji. Po stronie działu personalnego leży spełnienie kolejnego warunku powodzenia we wdrażaniu modelu kompetencji jakim jest **konsekwencja w używaniu** zdefiniowanych kompetencji. Projekt kompetencyjny „na wejściu” wymaga uzgodnienia potrzeb użytkowników przyszłych rozwiązań HR opartych o kompetencje. „Na wyjściu” zaś wymaga konsekwentnego używania profili kompetencji w praktyce. Przykładem takiej niekonsekwencji może być nie branie pod uwagę kryteriów kompetencyjnych uznanych jako

ważne w ocenie danego stanowiska (np. wykorzystywanych przy projektowaniu Assessment Center lub Development Center) do rekrutacji lub projektowania szkoleń.

Bibliografia

- Dubois D., Rothwell J, (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, PWE, Warszawa.
- Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., (2008) *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, PLACET, Warszawa.
- Juchnowicz M., Rostkowski T.,(2003) *Zastosowanie macierzy kompetencyjnych kapitału ludzkiego*, w red. Dobija D, *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa.
- Kröll M., (2010) *Self-organization of competency development and the role of managers*, *Advances in Applied Business Strategy*, Volume 12, s. 237–239, Emerald
- Pocztowski Aleksy (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – Procesy – Metody*, PWE, Warszawa
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., (2002) *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa.
- Sidor-Rządowska, (2006) *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Raport (http://www.deloitte.com/assets/DcomPoland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HR_Trendy_2011.pdf)

Magdalena Hryniewicka

Institut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie

Adrianna Trzaskowska-Dmoch

Spółeczna Akademia Nauk, Łódź, Wydz. Zam. w Warszawie

Mobbing – patologia zarządzania zasobami ludzkimi w świetle wybranych zagadnień i przeprowadzonych badań

Mobbing as a pathology in human resources management in the light of selected issues and conducted researches

Abstract: The article is devoted to the problem of workplace bullying. In Poland only recently this issue has occurred in a public debate. There is no systematic research in this field, as well. It may be due to the fact that the topic is sensitive and embarrassing. However, international organizations consider workplace bullying one of the occupational risk factors resulting from the social environment, on a par with e.g. the noise. It must be remembered that the scale and consequences of this phenomenon is growing, and it affects not only the victims but also companies in which these people are employed.

1. Wprowadzenie

Niniejszy artykuł został poświęcony problematyce mobbingu. Pracownicy, którzy doświadczyli mobbingu mogą mieć poważne problemy z normalnym porozumiewaniem się z innymi ludźmi, zamykają się w sobie są rozstrojone. Osoby takie mają zaniżone poczucie własnej wartości, izolują się od otoczenia, stają się nieufne i boją się wchodzić w ja-

kierunek relacje interpersonalne. Często są samotne, bezsilne, apatyczne, wyobcowane i wykazują objawy depresji. Ponadto przejawiają brak zdolności do wykonywania podstawowych obowiązków i jakiegokolwiek aktywności.

Celem artykułu jest przedstawienie tego zjawiska poprzez: określenie wielości definicji, omówienie obecnie obowiązujących regulacji prawnych, wskazanie czynników, które w sposób pośredni lub bezpośredni przyczyniają się do powstawania tego zjawiska, a także omówienie skutków oraz kosztów mobbingu oraz przedstawienie przeprowadzonych badań dotyczących mobbingu. Stowarzyszenia antymobbingowe rozpoczęły swoją działalność w Polsce w 2001 r. Jako pierwsze powstało Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe – OSA. Jego misją jest niesienie pomocy osobom poszkodowanym na skutek mobbingu oraz kształtowanie środowiska pracy wolnego od wszelkiej agresji, przemocy psychicznej i fizycznej. Stowarzyszenie to bardzo aktywnie prowadzi szereg działań w wielu formach np. konferencji, projektów w celu przeciwdziałania przemocy i wykluczeniu społecznemu np. „Mobbing – załączek klęski czy sukcesu?”, czy „Wiedza i działanie przeciwko przemocy i dyskryminacji”

2. Mobbing – określenie pojęcia

Mobbing zdarza się w okolicznościach przymusowego przebywania ludzi ze sobą przez dłuższy okres (np. w szkole, na uczelniach wyższych, w wojsku, w miejscu pracy, a także w rodzinie). Obiekt przemocy psychicznej, a niekiedy również fizycznej, jest skazany na długotrwały kontakt z prześladowcą lub prześladowcami. Z mobbingiem mamy więc do czynienia w sytuacjach, gdy ofiara nie ma możliwości szybkiego wycofania się z relacji zależności i tym samym niedopuszczenia do rozkręcenia się spirali prześladowań. Na oznaczenie tego szczególnego rodzaju konfliktu w pracy przyjęły się dwie międzynarodowe nazwy pochodzące z języka angielskiego – mobbing i bullying. Słowa „mobbing” w odniesieniu do środowiska pracy użył i zdefiniował po raz pierwszy Heine Leymann-lekarz psychoterapeuta, pionier w dziedzinie badań nad mobbingiem. Angielskie słowo „mobb” jako rzeczownik oznacza motłoch,

tłum gawieź, zaś w czasowniku znaczy rzucać się na kogoś, linczować, zgromadzić się w tłumie lub admirować. Przed Leymannem słowa „mobbing” używał Konrad Lorenz na oznaczenie zachowania zwierząt, polegającego na gromadnym nękananiu pojedynczego dużego zwierza przez grupę małych osobników. W odniesieniu do ludzi mobbing w tym sensie mógłby oznaczać nękanie pracownika przez grupę jego współpracowników, a nie przez przełożonego. Przykładem zachowań mobbingowych w znaczeniu używanym przez Lorenza mogłaby być „fala” w wojsku lub podobne zachowania w szkołach wśród uczniów. Słowo „bully” jako rzeczownik oznacza tchórza, znęcającego się nad słabszym, czyli tyrana; natomiast jako czasownik oznacza zmuszać kogoś siłą, zastraszaniem, terroryzować czy onieśmiać. W tym znaczeniu nie ma grupy nękającej pojedynczego osobnika, jest natomiast jeden silny, pastwiący się nad słabszym. Słowo „bullying” lepiej zatem niż „mobbing” oddaje treść relacji przełożonego z podwładnym.

Natomiast pojęcie mobbingu przyjęte w literaturze naukowej i w prawodawstwie krajów europejskich nawiązuje do obydwu określeń. Łącząc nacisk psychiczny wywierany przez przełożonego na podwładnego, jak i wrogie zachowania grupy wobec jednostki znajdującej się na tym samym poziomie w hierarchii organizacyjnej lub na stanowisku kierowniczym.

Heinz Leymann określił mobbing jako „terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku, itd.) systematycznie podtrzymywane przez jedną, bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często i trwają przez dłuższy okres czasu (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary”. Z kolei Regina Talik, definiuje mobbing określając go jako „nieetyczne, wrogie, systematycznie powtarzające się zachowanie skierowane wobec jednej lub kilku osób. Są to działania polegające na stwarzaniu wrogiej atmosfery w pracy, terroryzowaniu i dyskredytowaniu działań osób lub osoby, które w jakiś sposób

nie pasują do zespołu”. Zapf określa mobbing jako „ekstremalnie stresującą sytuację w pracy będącą konsekwencją działań podejmowanych raczej przez grupę osób niż jednostkę w stosunku do określonej osoby”, a także jako „zjawisko o charakterze społecznym, które prowadzi do eskalacji konfliktu, a wraz z jego intensyfikacją do powiększającej się nierównowagi sił”. Marie-France Hirigoyen nazywa mobbing „molestowaniem moralnym” i definiuje je jako „wszystkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swoją powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy” i stwierdza, że „molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów”. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EASH) określa dręczenie w miejscu pracy, jako „powtarzalne, nieuzasadnione zachowania skierowane przeciwko pracownikowi, lub grupie pracowników, które stwarza zagrożenie jego/ich zdrowia i bezpieczeństwa. Nieuzasadnione zachowania to zachowania, które świadoma i rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, identyfikuje, jako spychające ją do roli ofiary, poniżające i naruszające jej godność. Zachowania te obejmują działania pojedynczych osób lub grupy, jak również system pracy. Zagrożenie zdrowia i bezpieczeństwa odnosi się do ryzyka występowania negatywnych konsekwencji doświadczonej przemocy w postaci zaburzeń zdrowia psychicznego”. Definicja obowiązująca w ustawodawstwie polskim, brzmi następująco: „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”¹.

Pojecie mobbingu, tak jak i inne pojęcia, jest definiowane w niejednoznaczny sposób, jednak co do podstawowego charakteru tego zjawiska wśród badaczy panuje zgodność: jest to usystematyzowana forma celo-

¹ Ustawa o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw z dnia 14 listopada 2003 r. (Dz. U. z 2003 r., nr 213 poz. 2081).

wego dręczenia psychicznego, która polega na prezentowaniu wrogich i nieetycznych zachowań wobec pracownika powodująca u ofiary problemy z funkcjonowaniem osobistym i zawodowym. Według powszechnie przyjętych definicji, mobbing występuje wtedy gdy dręczenie ofiary trwa przez dłuższy czas. Jako próg czasowy podaje się minimum 6 miesięcy (w niektórych definicjach minimalny czas występowania działań to 3 miesiące) oraz gdy wyżej wymienione zachowania zdarzają się w tym okresie co najmniej raz w tygodniu.

3. Mobbing w regulacjach prawnych

Skala tego zjawiska, zdefiniowanie oraz chęć przeciwdziałania wymusiła na ustawodawcy stworzenie uregulowań prawnych. Regulacje prawne mają za zadanie nie tylko chronić indywidualnych pracowników, ale także wpływać bezpośrednio na rozwój kultury organizacji pracy i zarządzania w instytucjach i zakładach pracy. W Polsce obowiązują następujące regulacje prawne: Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – Uznaje wolność człowieka za jedno z najwyższej cenionych jego dóbr. Gwarantuje obywatelom prawo do ochrony prawnej, dobrego imienia i swobody decydowania o swoim życiu osobistym. Wprowadza również kontrolę państwa nad warunkami wykonywania pracy, która musi odpowiadać ustalonym standardom. Prawo cywilne – w obszarze mobbingu zastosowanie mają przepisy prawa dotyczące ochrony dóbr osobistych oraz odpowiedzialności za czyny niedozwolone. Określono w nim dwa rodzaje roszczeń: majątkowe i niemajątkowe². Prawo pracy – Kodeks Pracy zawiera szereg przepisów chroniących pracowników przed dyskryminacją. Zawiera także uregulowania mające zapewnić przestrze-

² Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 nr 16 poz. 93) z późn. zm. Art. 13, 24, 448. W art. 23 Kodeksu cywilnego ustawodawca zawarł przykładowy katalog „dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwiska lub pseudonimu, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach”.

ganie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu³. Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych – wskazuje na obowiązki państwa w zakresie zapewnienia właściwych warunków pracy. Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych – zgodnie z którym wszystkim przysługuje prawo do ochrony prawnej przed samowolną i bezprawną ingerencją w życie prywatne czy rodzinne.

Nowelizacja Kodeksu Pracy z 18 stycznia 2009 r. zaostrzyła m.in. przepisy antydyskryminacyjne. Pracownik może domagać się odszkodowania np. od szefa lub kolegów, jeżeli udowodni przed sądem, że ich zachowanie naruszyło jego godność i stworzyło niekorzystną dla niego atmosferę w pracy. Kodeks nie definiuje jednak, w jakich sytuacjach może dochodzić do tworzenia w miejscu pracy wrogiej czy poniżającej atmosfery. Poniżające może być też zasypywanie skrzynki e-mailowej nieprzychylnymi komentarzami. Dlatego pracownicy i pracodawcy powinni wiedzieć, czym jest mobbing i jak z nim walczyć. Obecnie pracodawcy mają trudności z właściwą interpretacją przepisów np. w jaki sposób mają racjonalnie stosować przepisy – istnieje przecież bardzo „płynna granica” między tym, co jest mobbingiem, a tym, co nim nie jest. Od momentu wprowadzenia w Polsce do kodeksu pracy pojęcia „mobbing” w sądach pojawiało się wiele spraw o nękanie i poniżanie w pracy. Jednak udowodnienie tego procederu jest bardzo trudne. Dlatego wyroków skazujących za mobbing jest niewiele. Dzieje się tak również dlatego, że

³Szczególne zastosowanie mają przepisy art. 94 KP o brzmieniu: „&1. Pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać lobbngowi. &2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. &3. Pracownik u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznana krzywdę. &4. Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów”. Ponadto zastosowanie mają także art. 11, 15 oraz 207&1 KP. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 1974, nr 24, poz. 141) z późn. zm. oraz Maciejczak R., *Mobbing po nowelizacji*, Miesięcznik „Twój Biznes” nr 3 z 2009 r.

osoba skarżąca zwykle nie ma świadków na poparcie swoich zarzutów. Od stycznia 2009 r. poszkodowanym powinno być łatwiej walczyć w sądzie o swoje prawa. Kodeks zakłada bowiem, że za składanie zeznań w obronie molestowanego kolegi pracodawca nie będzie mógł go zwolnić z pracy (Chakowski 9, 2005)⁴.

Mobbing jest także przedmiotem regulacji prawnych w innych krajach takich jak np. Francja, Szwecja czy Belgia. Szwecja była pierwszym krajem, który w latach 90. uregulował tą kwestie. Narodowa Rada Bezpieczeństwa i Zdrowia Zawodowego wydała rozporządzenie zawierające postanowienia określające środki przeciwdziałające tyranizowaniu w pracy, a także ogólne zalecenia dotyczące wdrożenia tych postanowień. Był to pierwszy akt prawny w Europie regulujący kwestię mobbingu w sposób kompleksowy (Romer, Najda 2010, s. 203). We Francji w 2002 r. uwzględniono rozwiązania prawne zarówno w Kodeksie Pracy jak i Kodeksie Karnym. Na pracodawcę nałożono obowiązek „zastosowania wszelkich dostępnych środków w celu zapobiegania nękanii moralnemu” np. uprawnienia do interwencji mają związki zawodowe, a ponadto ofierze przysługuje możliwość skorzystania z pomocy niezależnego zewnętrznego mediatora. Zgodnie z tymi przepisami sprawcy nękania moralnego w pracy ponoszą odpowiedzialność karną do jednego roku pozbawienia wolności oraz grzywny. W Belgii 11 czerwca 2002 r. została przyjęta ustawa dotycząca nie tylko dręczenia psychicznego, ale także przemocy i molestowania seksualnego. Przyjęte regulacje prawne znowelizowały ustawę z 4 sierpnia 1996 r. dotyczącą ochrony pracowników w miejscu pracy oraz kodeks karny w części dotyczącej ochrony przed przemocą. Przepisy belgijskie nawiązują także do działań prewencyjnych w celu zredukowania możliwości wystąpienia przemocy w miejscu pracy (Chakowski 2005⁵, Merecz, Mościcka, Drabek 2005, s. 27–28).

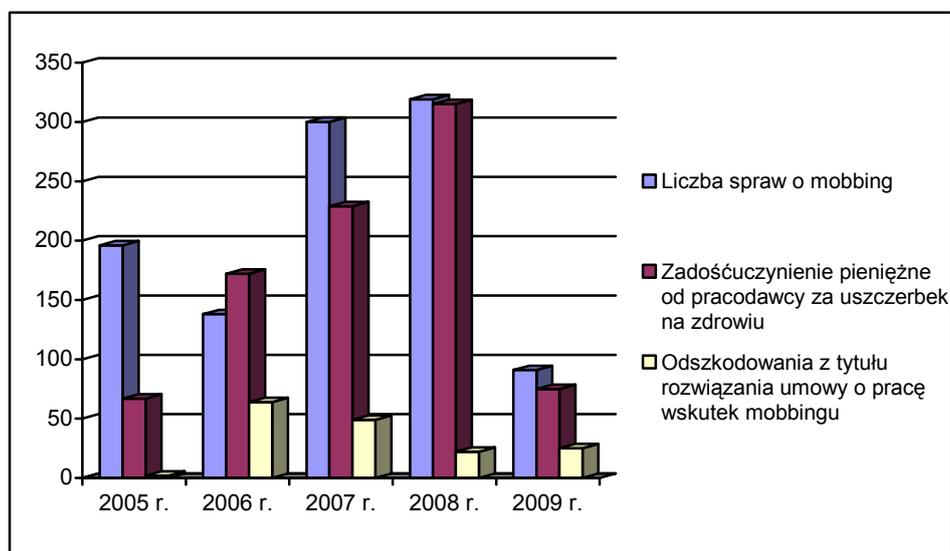
Regulacje prawne mają na celu przeciwdziałanie mobbingowi. Istotną rolę odgrywają procedury mediacji. Gdy jednak one nie przynoszą efektu, ofiara przemocy może wnieść sprawę do sądu osobiście, lub w jej

⁴http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=114&id=79 – dostęp dnia 10 maja 2012 r.

⁵ http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=114&id=79 – dostęp dnia 10 maja 2012 r.

imieniu mogą to uczynić związki zawodowe albo organizacje pozarządowe. Światowa Organizacja Zdrowia poprzez programy profilaktyczne przeciwdziałania temu zjawisku wprowadziła trzy rodzaje działań: prewencję pierwotną, wtórną i trzeciorzędową. Do pierwszego zaliczono prewencję pierwotną, która ma wyeliminować lub ograniczyć agresję poprzez szereg działań takich jak np. zapewnianie wysokiego poziomu bezpieczeństwa zatrudnionym, budowanie dobrego klimatu i odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz systematyczne szkolenie kadry z zakresu radzenia sobie z trudnymi sytuacjami zawodowymi. Prewencja wtórna ma za zadanie podnosić kompetencje pracowników w zakresie umiejętności radzenia sobie z sytuacjami, które mogą wyzwać działania agresywne, a które są trudne do uniknięcia. Do tego obszaru zalicza się także tworzenie procedur monitorowania i dokumentowania zachowań o charakterze mobbingowym. Z kolei prewencja trzeciorzędowa obejmuje działania pomocowe dla osób, którzy doświadczyły mobbingu w miejscu pracy. Obejmują one pomoc medyczną, psychologiczną, psychoterapeutyczną ale także prawną (Merecz, Mościcka, Drabek 2005 s. 30–31).

Rysunek 1. Sprawy o mobbing wg danych statystycznych Ministerstwa Sprawiedliwości w latach 2005–2009



Źródło: Romer, Najda 2010, s. 212–215.

W roku 2010 specjaliści z Państwowej Inspekcji Pracy udzielili łącznie 1,2 mln bezpłatnych porad. Jak wynika z danych PIP podmiotami najczęściej zgłaszającymi się po porady w 2010 r. byli pracownicy (tj. 49,5%) oraz pracodawcy (tj. 28,2%). Z kolei struktura przedmiotowa udzielonych porad najczęściej dotyczyła nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy (tj. 27%), wynagrodzeń i innych świadczeń pieniężnych (tj. 17%), czasu pracy (tj. 10%). Należy podkreślić, że porady prawne w zakresie mobbingu i dyskryminacji w 2010 r. to zaledwie 1% z ogółu struktury udzielanych porad (w 2009 r. stanowiły 2% z ogółu struktury udzielanych porad) (Sprawozdanie PIP z 2011 s. 28–29, Sprawozdanie PIP z 2010 s. 26–27).

Jak wynika z danych statystycznych Ministerstwa Sprawiedliwości przedstawionych na wykresie 1 w sumie w latach 2005–2009 założono 848 sprawy o mobbing. Zadośćuczynieniem pieniężnym od pracodawcy za uszczerbek na zdrowiu zakończyło się 791 spraw. Natomiast uzyskaniem odszkodowania z tytułu rozwiązania umowy o pracę wskutek mobbingu zakończono 160 spraw.

4. Czynniki sprzyjające powstawaniu mobbingu

W odniesieniu do ofiar mobbingu można powiedzieć, że najczęściej stają się nimi dwie przeciwstawne grupy pracowników. Do pierwszej z nich zalicza się osoby o niewielkich kwalifikacjach, umiejętnościach, wiedzy czy doświadczeniu zawodowym i jednocześnie drastycznie niskim poczuciu własnej wartości, do tego mało asertywni i mający trudności z komunikowaniem się z innymi ludźmi. Do drugiej z nich zalicza się pracowników o dużej samoświadomości, wysokim wykształceniu, ambitnych, kreatywnych, dążących do zrobienia wymarzonej kariery zawodowej, ceniących sobie autonomię, odpowiedzialność osobistą i partycypację decyzyjną. Ponieważ obie grupy stanowią domniemane zagrożenie pozycji przełożonego, ich kompetencje i przydatność zawodowa są podważane w pierwszej kolejności. Kiedy nie wystarcza argumentów natury merytorycznej, kierownicy sięgają po chwyt nader popularny dzisiaj, a mianowicie klasyfikują ich do grona konfliktogennych, trudnych, z którymi – przez wzgląd na brak zaufania do nich – należy się jak najszybciej rozstać (Korc 2005 s. 327–329).

Niezwykle ważną kategorią są czynniki, które sprzyjają powstawaniu mobbingu. Wyróżniamy trzy podstawowe kategorie czynników: (1) Czynniki związane z działalnością zakładu jako organizacji np. zła struktura organizacyjna, koncentracja nadmiernej władzy przez przełożonych, wynagrodzenie nie uzależnione od wyników pracy czy zły obieg informacji. (2) Czynniki personalne takie jak: zawiść, nieżyczliwość, odwracanie uwagi od swoich błędów oraz kumoterstwo. (3) Czynniki makrospołeczne do których zaliczono: bezrobocie czy nadmierne uprawnienia do sprawowania władzy (Delikowska 2004 nr 7 s. 3–5).

Jednak należy podkreślić, że zjawisko mobbingu występuje także wśród pracowników, którzy stając się ofiarami najczęściej o tym nie mówią tylko cierpią w milczeniu, również sprawcy nie chcą przyznawać się do stosowania przemocy. Może dotyczyć to sytuacji, w których kierownictwo chce za wszelką cenę utrzymać korzystny wizerunek firmy i nie dopuszcza do odkrywania słabych stron zarządzania oraz toczących się w firmie konfliktów, wówczas dochodzi do rozwijania się mobbingu. W związku z milczeniem zjawisko to nie jest rozpoznawalne w danej organizacji. Otoczenie, chcąc mieć spokojne sumienie, szuka przyczyn konfliktu w osobie poszkodowanej, co oczywiście nie rozwiązuje konfliktu, lecz przekształca go w destrukcję. Milczenie otoczenia i samej ofiary prowadzi do szerzenia się mobbingu na większą skalę.

5. Zjawisko mobbingu na wybranych przykładach

Badania przeprowadzone w 2008 r. na temat mobbingu w Polsce, udowadniają że jest to problem który rośnie z roku na rok. Zostały one przeprowadzone na 643 pracownikach z losowo wybranych miejsc pracy w całej Polsce. Zakłady pracy zostały wytypowane według sześciu kategorii: (1) jednostki rządowe/samorządowe/państwowe, (2) służba zdrowia, (3) oświata i szkolnictwo wyższe, (4) jednostki wojskowe, (5) policja, (6) firmy prywatne. Badania przeprowadzono na podstawie kwestionariusza opartego na klasyfikacji działań mobbingowych Leymana, który składał się z 45 stwierdzeń dotyczących nieodpowiedniego zachowania się w miejscu pracy. Z przedstawionych badań wynika, że mobbing najczęściej stosowany jest przez bezpośrednich przełożonych (tj. 53,5%). Ofiarami mobbingu częściej są mężczyźni niż kobiety, odpowiednio

(71%) i (58,6%). Najczęściej mobber jest wieku od 41 do 50 lat. Biorąc pod uwagę przebieg kariery zawodowej, to właśnie w tej grupie wiekowej znajduje się największa liczba pracowników zajmujących kierownicze stanowiska. Z przeprowadzonych badań wynika, że najwięcej tj. ok. 52% osób doświadczających działań mobbingowych posiada wyższe wykształcenie a najmniej tj. ok. 1,3% ma wykształcenie podstawowe.

Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli

Badania prowadzone w Europie dowodzą, że niektóre sektory i grupy zawodowe są wyjątkowo narażone na zjawisko mobbingu. Jednym z takich sektorów jest edukacja, gdzie wysoki wskaźnik ofiar zidentyfikował prekursor badań nad mobbingiem – Heinz Leymann. Badania przeprowadzone w Skandynawii ukazują, że wskaźnik ofiar mobbingu wśród badanych nauczycieli waha się od 6 do 17% (Warszewska-Makuch, 2008, s. 7). Również w Polsce ta grupa zawodowa jest narażona na to zjawisko.

W roku 2006 w ramach projektu badawczego realizowanego w CIOP-PIB przeprowadzono badania, których jednym z celów było sprawdzenie występowania tego zjawiska wśród polskich nauczycieli. Analizę przeprowadzono na podstawie danych uzyskanych w grupie 1098 nauczycieli zatrudnionych w 120 placówkach oświatowo-wychowawczych zlokalizowanych w: Bydgoszczy, Warszawie, Lublinie, Gdańsku i Wrocławiu. Badania zostały przeprowadzone w 46 gimnazjach, 40 szkołach podstawowych, 20 szkołach ponadgimnazjalnych, 7 szkołach zawodowych, 3 policealnych, 2 przedszkolach, 1 ośrodku wychowawczym i 1 ośrodku specjalnym. Wiek badanych wahał się od 21 do 64 lat. Zdecydowaną przewagę badanych stanowiły kobiety (86%). Do pomiaru mobbingu użyto kwestionariusza *The Negative Acts Questionnaire*, tzw. NAQ w polskiej wersji.⁶

Wyniki pokazują, że najczęściej wymienianymi działaniami, z jakimi spotykali się nauczyciele były: ignorowanie opinii i poglądów (tj. 43,7%),

⁶ Kwestionariusz NAQ składa się z 22 pozycji opisujących negatywne działania, z którymi badani mogą zetknąć się w pracy (bez odwoływania się do samego terminu *mobbing*). Nauczyciele zostali poproszeni o ocenę, jak często w ciągu ostatnich sześciu miesięcy doświadczali takich działań.

szerzenie plotek i pogłosek (tj. 38,3%) oraz obciążanie nadmierną ilością pracy (tj. 33,5%). Najbardziej zgłaszanymi negatywnymi zachowaniami były z kolei: groźenie przemocą fizyczną (tj. 2%). Sprawcami mobbingu w większości przypadków, tj. w ok. 80% przypadków byli przełożeni starsi od swojej ofiary (tj. 56% przypadków). Tylko niespełna 9% mobbingowanych przyznało, że mobberami były osoby wyłącznie młodsze (tabela 1).

Tabela 1. Odpowiedzi na pytania udzielone przez grupę badanych (w%)

Rodzaj działania lobbingowego	Nigdy	Raz w miesiącu lub rzadziej	Raz w tygodniu (lub częściej), codziennie
Ukrywanie informacji	60,5	38,0	1,5
Poniżanie i wyśmiewanie w związku z pracą	81,8	16,8	1,4
Zlecenie pracy poniżej kompetencji	70,5	27,3	2,1
Odbieranie odpowiedzialności	74,0	24,8	1,2
Szerzenie plotek o pracowniku	58,9	38,3	2,8
Ignorowanie lub wykluczanie pracownika	70,2	28,2	1,6
Obrażliwe uwagi na temat pracownika	84,2	14,3	1,5
Krzyczenie, okazywanie złości lub nienawiści	68,3	30,2	1,5
Zastraszanie, popychanie, zagrażanie drogi	92,6	6,9	0,5
Aluzje, że pracownik powinien odejść z pracy	89,3	10,1	0,6
Wypominanie popełnionych błędów	77,6	21,8	0,6
Okazywanie wrogości	71,4	26,8	1,8
Nieustanne krytykowanie pracy i wysiłków	74,7	24,1	1,2
Ignorowanie opinii i poglądów	54,4	43,7	1,9
Robienie „kawałów”	90,5	9,0	0,5
Zlecenie zadań niemożliwych do realizacji	73,6	25,1	1,3
Nieuzasadnione zarzuty	70,8	27,8	1,4
Nadmierne kontrolowanie pracy	69,7	27,0	3,3
Naciski	77,7	20,6	1,7
Częste dokuczanie	85,5	18,6	0,9
Obciążanie nadmierną ilością pracy	63,5	33,5	3,0
Groźenie użyciem przemocy fizycznej	98,0	1,9	0,1

Źródło: Warszewska-Makuch 2008, s. 7.

Zjawisko mobbingu wśród pielęgniarek

Badania dostępne w literaturze wskazują, że do grup poważnie narażonych na zjawisko mobbingu należą także pracownicy służby zdrowia. W roku 2007 na terenie szczecińskich szpitali przeprowadzone zostały badania, którymi objęto pielęgniarki. W badaniu wzięło udział 1261 osób wykonujących ten zawód. W celu pomiaru, identyfikacji i oceny zastosowano kwestionariusz NAQ.

W badaniach po raz kolejny potwierdzono że osobami najczęściej narażonymi na zachowania mobbingowe były osoby z wyższym wykształceniem. Udowodniono także, że w 40% przypadków sprawcą mobbingu był przełożony, w ok. 25% przypadków był to współpracownik. W roli mobbera może występować kilka różnych osób, w tym np. lekarz i pacjent czy podwładny pracodawca (Kunecka, Kamińska, Karakiewicz 2008, s. 225–227). W tych samych badaniach określono częstotliwość występowania tego zjawiska. Około 53% badanych twierdziło, że mobbing stosowany był rzadko, ok. 39% uważa, że występował on co jakiś czas, z kolei 3,4 % twierdziło, że prawie codziennie.

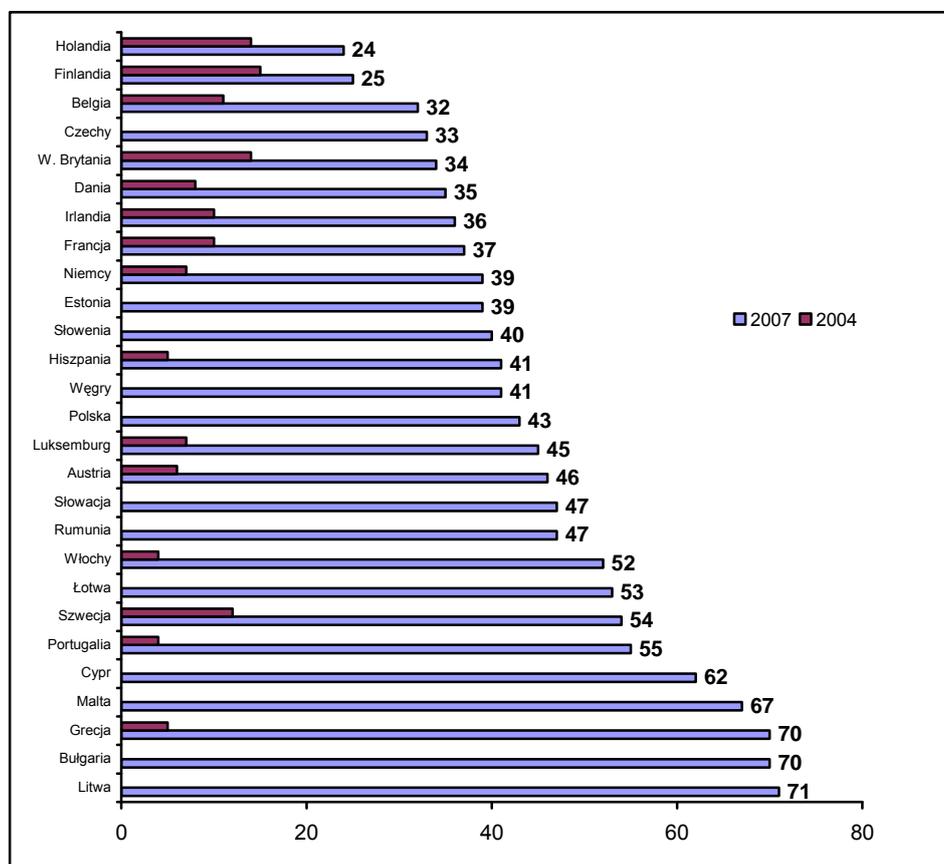
Istnieje szereg zjawisk dzięki, którym możliwe jest rozpoznanie mobbingu w placówkach ochrony zdrowia. Występujące nieprawidłowości można zauważyć m.in. w dwóch formach relacji: (1) między lekarzami m.in.: rozpowszechnianie plotek na temat życia prywatnego ofiary, zatajanie ważnych informacji, podważanie dobrej opinii ofiary w środowisku, krytyka i odbieranie prawa wyrażania własnej opinii, utrudnianie samorealizacji zawodowej, zlecenie prac ponad siły czy wkraczanie w sferę prywatną ofiary; (2) w relacji lekarz-przełożony m.in.: przydzielanie mało odpowiedzialnych zadań, nie udzielanie odpowiedzi na zadawane pytania, ignorowanie ofiary przy układaniu planu pracy i planowaniu urlopów, odrzucanie pomysłów i propozycji organizacyjnych, przypisywanie ofierze błędów popełnianych przez innych, lekceważenie opinii i sądów osoby szykanowanej, publiczne podważanie kompetencji ofiary czy pomijanie przy awansach⁷.

⁷ Specyfika mobbingu w zakładach opieki zdrowotnej <http://mobbing-polska.republika.pl/praca/r3.htm>, dostęp dnia 27.04.2011 rok

Mobbing w krajach Unii Europejskiej

Mobbing jest także przedmiotem badań na w innych krajach Unii Europejskiej. Na podstawie badań przeprowadzonych na zlecenie Unii Europejskiej przez TNS OBOP w kwietniu 2007 roku, wyraźnie widać wzrost występowania zjawiska mobbingu, we wszystkich krajach, które zostały poddane badaniu w porównaniu z 2004 r.

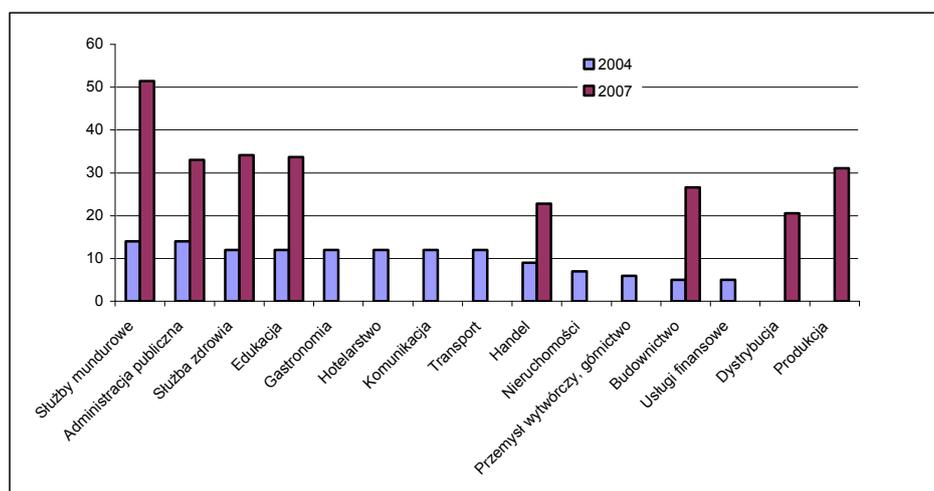
Rysunek 2. Pracownicy doświadczający mobbingu w miejscu pracy w 2004 i 2007r. (w %)



*Dane z 2004 nie obejmują krajów, które przystąpiły do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Matuszyński 2004

Rysunek 3. Występowanie mobbingu w wybranych sektorach gospodarki UE 2004 i 2007 r. (w %)



*Dla niektórych sektorów brak danych z 2007 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Matuszyński 2004); O'Connell, Calvert, Watson 2007.

W największym stopniu na mobbing narażeni byli mieszkańcy Litwy – 71%, Grecji oraz Rumunii – 70%, a najmniej mieszkańcy Finlandii – 25% i Holandii – 24%. W Polsce narażonych na mobbing było 43% mieszkańców. Należy także podkreślić, że przedstawione dane potwierdzają, iż mobbing należy postrzegać jako zjawisko społeczne obejmujące wiele środowisk pracowniczych, które ze względu na swój patologiczny charakter stanowi poważne zagrożenie dla wszystkich, w związku z tym zjawisko to powinno być stale monitorowane w każdym kraju.

Dane przedstawione na rysunku 3 przedstawiają zmianę w występowaniu zjawiska mobbingu w wybranych sektorach gospodarki w latach 2004 i 2007. Największy ponad 3,5-krotny wzrost występowania mobbingu odnotowano w służbach mundurowych (z 14% w 2004 r. do 51,4% w 2007 r.). Jednak w sektorach takich jak np.: administracja publiczna, służba zdrowia czy edukacja odnotowano ponad 2,5-krotny wzrost występowania tego zjawiska. W związku z tym można stwierdzić, że problem mobbingu to zjawisko narastające, a nie malejące w porównaniu z latami wcześniejszymi.

6. Skutki oraz koszty mobbingu

Na forum organizacji międzynarodowych mobbing uznano za jeden z czynników ryzyka zawodowego na równi z ryzykami takimi jak zapylenie czy hałas. Mobbing jest więc nowo uznanym czynnikiem ryzyka zawodowego, wynikającym ze środowiska społecznego. Nieustannie zmieniająca się struktura rynku pracy powoduje, że od pracowników wymaga się wszechstronności oraz dyspozycyjności. Ponadto sprawia, że pracownicy wykonują zadania pod niezwykle silną presją.

Najszybciej skutki mobbingu pojawiają się w psychice osoby mobbowanej. Wśród konsekwencji psychicznych mobbingu można wyróżnić takie, które ujawniają się natychmiast po każdym akcie psychicznego terroru, jak również takie, które pojawiają się dopiero po pewnym czasie, stanowiąc reakcję organizmu na silny, często powtarzający się stres.

Do krótkoterminowych skutków mobbingu zaliczamy między innymi stany emocjonalne, takie jak: gniew, lęk, bezradność, depresja, poczucie winy, rezygnacja, apatia i wreszcie zaniżone poczucie własnej wartości. Skutki długoterminowe to z kolei: postępująca utrata energii życiowej, coraz częstsze i silniejsze stany depresyjne, zaburzenia snu, zaburzenia lękowe, zespół wypalenia zawodowego, nerwica, poczucie alienacji itd. Mogą również pojawić się problemy małżeńskie lub rodzinne. Ofiara czuje się coraz gorzej, boi się przychodzić do pracy, a do tego zadreżcza domowników i przyjaciół opowiadaniem o swoich problemach. Jest przekonana o tym, że nikt się nią nie interesuje i nikt nie zamierza jej pomóc. W konsekwencji mogą pojawiać się myśli i próby samobójcze. Czasem jedynie pozorowane, gdyż ofiara stara się zwrócić w ten sposób uwagę otoczenia na swoje problemy. Mobbing powoduje również choroby fizyczne (somatyczne), co wydaje się oczywiste, gdyż w ludzkim organizmie kwestie psychiczne są nierozdzielnie związane z somatycznymi. Przyjmuje się powszechnie, że nadmierny stres oddziałuje szkodliwie na podstawowe układy organizmu np.: układ nerwowy, pokarmowy (wymioty, wrzody żołądka i dwunastnicy, zaparcia), sercowonaczyniowy (nadciśnienie, choroba niedokrwienna serca, zawał, udar), czy immunologiczny (alergie, choroby infekcyjne, choroby nowotworowe) (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, s. 40–41).

Należy podkreślić, że skutki oraz koszty mobbingu dotyczą nie tylko ofiar ale także firm w których te osoby są zatrudnione. Jednak koszty mobbingu ponoszone przez pracodawców są zupełnie inne. Do najważniejszych zaliczono: obniżenie wydajności, nieobecność w pracy, fluktuacja kadr, pogorszenie jakości pracy oraz możliwość poniesienia kosztów sądowych i wypłaty odszkodowań. Jednak pracodawcy ponoszą także koszty niefinansowe. Mobbing powoduje przecież odejście z pracy wielu dobrych, zaangażowanych pracowników, wpływa też na pogorszenie atmosfery w pracy. Warto pamiętać, że koszty mobbingu oprócz ofiary i pracodawcy ponosi również całe społeczeństwo. Są to koszty leczenia osób mobbowanych, zasiłków chorobowych, przedwczesnych emerytur itp. (Kisiel-Dorohinicki 2009, s. 134–137).

Należy więc podkreślić, że mobbing jest więc zjawiskiem bardzo kosztownym. Wysoką cenę płać wszyscy jego uczestnicy jedni w sposób pośredni a drudzy w sposób bezpośredni. Firma XEROX obliczyła, że koszt utraty jednego dyrektora odchodzącego z pracy z powodu chorób związanych ze stresem wynosi około 160 000 USD⁸. W Niemczech obliczono, że bezpośredni koszt psychologicznej przemocy w przedsiębiorstwie zatrudniającym tysiąc osób wynosi 112 000 USD rocznie, koszty pośrednie kształtują się na poziomie 56 000 USD. Co piąte samobójstwo w tym kraju popełniane jest przez osobę nękaną i prześladowaną psychicznie w miejscu pracy⁹.

Wszystkie przykłady są związane z coraz wyższymi kosztami ponoszonymi przez pracodawców, szacuje się, że absencja pracownika, który padł ofiarą przemocy, w Stanach Zjednoczonych waha się od 3,5 do 5 dni, co w skali roku daje straty ponad 55 milionów dolarów¹⁰. W roku 1996 w firmie Volkswagen zakazano blokowania dostępu do informacji i rozsiewania plotek bezpośrednim skutkiem był spadek liczby skarg i donosów na współpracowników, zmniejszenie się ilości zwolnień lekarskich. Należy podkreślić, że oszczędności z tego tytułu wyniosły pięćdziesiąt milionów dolarów w ciągu jednego roku¹¹.

⁸ <http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,1981943.html> – dostęp 10.11.2011.

⁹ <http://www.nsz.pwr.wroc.pl/mobbing.html> oraz http://mobbing_polska.republika.pl/praca/r5.htm – dostęp 10.11.2011.

¹⁰ <http://www.bhp.org.pl/News-topic-52-startrow-151.html> - dostęp 10.11.2011.

¹¹ http://osha.europa.eu/pl/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/poland/state_of_play.pdf – dostęp 10.11.2011.

7. Zakończenie

Pomimo, że mobbing jest zjawiskiem definiowanym na wiele sposobów, to istnieje zgodność co do podstawowego charakteru tego złożonego zjawiska. Czyli jest to usystematyzowana forma celowego działania, opartego na dręczeniu psychicznym, polegająca na okazywaniu wrogich i nieetycznych zachowań wobec jednego lub grupy pracowników. W związku z tym można stwierdzić, że niewątpliwie mobbing jest patologią, na którą ma wpływ wiele czynników. Zapobieganie oraz wczesne wykrywanie tego zjawiska, a także likwidacja w najwcześniejszych stadiach wymaga podjęcia wielu różnych kroków przez pracodawcę. Niezależnie od zakresu tych działań wydaje się, że przeciwdziałanie mobbingowi wymaga dużej zmiany w myśleniu. Pracodawcy muszą zdać sobie sprawę, że powinni robić coś więcej ponad to, co zostało prawnie ustanowione. Powinni z większą troską i uwagą czuwać na tym, co się dzieje pomiędzy ludźmi w ich zakładach pracy, przede wszystkim obowiązkowo wprowadzać procedury antymobbingowe. Należy podkreślić, że zmiany są konieczne i to w wielu obszarach jednak nie wystarczy sama deklaracja czy nowelizacja ustaw. Oczywiście jest to bardzo istotne i uzasadnione, ale najbardziej potrzebna jest uwaga poświęcona zespołom, poszczególnym pracownikom i ich problemom. W związku z tym uzasadnione wydają się, że przeciwdziałanie mobbingowi powinno być prowadzone jednocześnie w obszarze prawa, zarządzania, etyki i kultury osobistej.

Należy także podkreślić, że z przeprowadzonej w niniejszym artykule analizy wynika, że zjawisko mobbingu, w mniejszym lub większym stopniu, dotyczy wszystkich krajów Unii Europejskiej (rys. 2). Ta patologia obejmuje także wszystkie sektory gospodarki i różne grupy zawodowe, w tym także nauczycieli, pielęgniarki czy służby mundurowe. Niestety z danych przedstawionych na wykresie wynika, że na przestrzeni trzech lat np. w służbach mundurowych zauważono 3,5-krotny wzrost występowania tego zjawiska (rys. 3).

Literatura

- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. (2004), *Mobbing patologia zarządzania personelem*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Chakowski M. (2005), Regulacje prawne mobbingu w Szwecji, Francji i Belgii, „Monitor Prawa Pracy” nr 9.
- Delikowska K. (2004), Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy. Wyd. Wrzos, Miesięcznik „Społecznik” Nr 7.
- EASH (2002), European Agency for Safety and Health at Work: Bullying at work. Facts, 23.
- Hirigoyen M.F. (2003), *Molestowanie w pracy*, Wyd. W drodze; Poznań.
- Kisiel-Dorohinicki W. (2009), *Anty Mobbing. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Korc I. (2005), *Mobbing w pracy*, Wyd. Uniwersytet Zielonogórski, Poznań.
- Konstytucja RP.
- Kunecka D, Kamińska M, Karakiewicz B (2008), Skala zjawiska mobbingu wśród pielęgniarek zatrudnionych w szczecińskich szpitalach, *Medycyna Pracy*.
- Maciejczak R. (2009), Mobbing po nowelizacji, Miesięcznik „Twój Biznes” nr 3.
- Matuszyński W. (2004), Referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji, „Etyka w życiu gospodarczym”, Łódź.
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M. (2005), *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Wyd. Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź.
- Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych (Dz. U. 1977 Nr 38, poz. 169).
- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych (Dz. U. 1977 Nr 38, poz. 167)
- O'Connell P.J, Calvert E., Watson D. (2007), Report to The Department of Enterprise Trade and Employment, March 2007.
- Romer M.T. Najda M. (2010), *Mobbing w ujęciu psychologiczno – prawnym*, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa.
- Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2010 r., Warszawa 2011.
- Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2009 r., Warszawa 2010.
- Talik R. (2002), *Mobbing – terror psychiczny w miejscu pracy*, Miesięcznik „Portowiec”, nr 14.
- Warszewska-Makuch M. (2008), *Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli*, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 5.
- Zapf D. (1999), *Organizational, work group related and personal causes of Mobbing/bullying at work*, Wyd. International Journal of Manpower 20.
- Zróżdła internetowe:
Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2007 rok, <http://medpr.imp.lodz.pl>, dostęp dnia 27.04.2011.

Specyfika mobbingu w zakładach opieki zdrowotnej, <http://mobbing-polska.republika.pl/praca/r3.htm>, dostęp dnia 27.04.2011.

<http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,1981943.html> – dostęp 10.11.2011.

<http://www.nszp.pwr.wroc.pl/mobbing.html> .

<http://mobbing-polska.republika.pl/praca/r5.htm>-dostęp 10.11.2011.

<http://www.bhp.org.pl/News-topic-52-startrow-151.html> - dostęp 10.11.2011.

http://osha.europa.eu/pl/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/poland/state_of_play.pdf-dostęp 10.11.2011.

Violetta Wróblewska

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Rola zasobów osobistych w radzeniu sobie ze stresem u studentów pracujących zawodowo

The role of personal assets in coping with a stress among the people who combine work with studying

Abstract: People who study and work are exposed to mental strain because they have to combine family life with a career and education. The purpose of the article was to demonstrate connection between personal assets such as effectiveness, hope for success, and dispositional optimism and the style of coping with a stress among working and studying people at the psychology faculty at one of Warsaw's universities.

Strong correlation between personal assets and the style of coping with a stress (SSZ, SSE) was discovered. It means that the higher the level of personal assets such as effectiveness, hope for success, and dispositional optimism, the higher preferences for coping with stress while focussing on a task.

There is adverse correlation between the above mentioned personal assets and the style of coping with a stress while focussing on emotions.

1. Wstęp

W ostatnich latach na gruncie literatury przedmiotu obserwuje się wzrost zainteresowania stresem. Jest to wynik zapotrzebowania społecznego. Wzrasta liczba publikacji, co jest odpowiedzią na rosnący stres, który dotyka coraz więcej osób.

W związku z gwałtownymi przemianami społeczno-ekonomicznymi ludzie są zmuszeni w dorosłym życiu łączyć edukację z pracą zawodo-

wą. Wysokie wymagania narzucone w pracy zawodowej, w związkach międzyludzkich, jak również w życiu osobistym skłaniają ludzi do podnoszenia kwalifikacji. Osoby studiujące i jednocześnie pracujące zawodowo są narażone na obciążenie psychiczne z tytułu tego, że muszą połączyć życie zawodowe, prywatne i rodzinne z edukacją.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie związku pomiędzy zasobami osobistymi takimi, jak uogólniona własna skuteczność, nadzieja na sukces i dyspozycyjny optymizm a stylami radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo. Szczególnie, konieczne było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania: Jakie style radzenia sobie ze stresem najczęściej stosują studenci psychologii pracujący zawodowo?, Czy istnieje zależność między uogólnioną własną skutecznością a stylem radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo?, Czy istnieje zależność między nadzieją na sukces a stylem radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo?, Czy istnieje zależność między dyspozycyjnym optymizmem a stylem radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo?

Niniejszy artykuł zawiera obszerne fragmenty pracy magisterskiej Violetty Wróblewskiej pt. „Zasoby osobiste a style radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo” napisanej i obronionej w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie w 2009 roku.

2. Transakcyjna teoria stresu i radzenia sobie Lazarusa i Folkman

Według Lazarusa „stres pojawia się wtedy, gdy sytuacja jest postrzegana jako udaremniająca realizację jakiegoś stanu motywacyjnego (lub potencjalnie udaremniająca), powodując wzmożenie afektu i uruchomienie procesów regulacyjnych, których celem jest opanowanie afektu, oraz optymalna kontynuacja efektywnego funkcjonowania” (cyt. za: Reykowski 1966, s. 185).

Stres i emocje są wynikiem procesów poznawczych, czyli sposobu oceny i zrozumienia sytuacji przez człowieka, a myśli i odczucia wynika-

ją z połączenia interpretacji cech danego człowieka z cechami sytuacji zewnętrznej (Lazarus, 1986, s. 8–9).

Transakcyjna teoria stresu i radzenia sobie została wprowadzona przez Lazarusa i Folkman. Stres może być określony jako relacja człowiek-środowisko, która została nazwana „transakcją”. „Transakcyjny” charakter relacji oznacza wzajemne oddziaływanie na siebie człowieka i otoczenia. Według Lazarusa i Folkman radzenie sobie odnosi się do „stałe zmieniających się poznawczych i behawioralnych wysiłków (efforts), mających na celu opanowanie (to manage) określonych zewnętrznych i wewnętrznych wymagań ocenianych przez osobę jako obciążające lub przekraczające jej zasoby” (cyt. za: Heszen-Niejodek, 2006, s. 477). Lazarus i Folkman twierdzą, że radzenie sobie ze stresem pełni dwie funkcje:

- a) instrumentalną, inaczej zadaniową, czyli ukierunkowaną na rozwiązanie problemu (który jawi się jako źródło stresu) poprzez zmianę zagrażającego otoczenia lub własnego, niekorzystnego działania;
- b) samoregulacji emocji, która polega na redukcji przykrego napięcia oraz związanych z tym negatywnych stanów emocjonalnych i na pobudzeniu emocji w celu zmobilizowania do działania (Lazarus 1986, s. 25).

Jak twierdzi Lazarus istnieje wiele sposobów radzenia sobie ze stresem, które mogą pomóc zarówno w rozwiązaniu problemu, jak i opanowaniu emocji. Sposoby radzenia sobie ze stresem mogą być ukierunkowane na otoczenie, bądź na siebie. Jednym ze sposobów radzenia sobie ze stresem jest poszukiwanie informacji. Może ono służyć pozyskaniu wiedzy na temat danej sytuacji, przewartościowaniu zagrożenia czy straty, lub poprawie samopoczucia poprzez racjonalizację albo wzmocnienie wcześniejszej decyzji. Innym sposobem radzenia sobie w sytuacjach stresowych jest podejmowanie działań w celu zmiany danej sytuacji, zrekompensowania sobie skutków przeszłych wydarzeń, bądź zapobieżenia przyszłym zagrożeniom („antycypacyjne działania zaradcze”), jak również w celu unikania aktualnych problemów. W wielu sytuacjach powstrzymanie się od działania może przynieść nam i otoczeniu więcej korzyści, i być dobrym sposobem poradzenia sobie z sytuacją stresową, niż podejmowanie reakcji czy działania (Lazarus 1986, s. 26–28).

Według Lazarusa transakcja stresowa może być ujmowana w kategoriach oceny pierwotnej i oceny wtórnej (Lazarus 1986, s. 18–23). Ocena

pierwotna jest procesem oceny znaczenia danej transakcji dla położenia osoby i występuje w postaci poniższych, trzech rodzajów sądów. Transakcja może być: sprzyjająco-pozytywna, bez znaczenia, albo stresująca. W transakcji ocenianej jako stresująca można wyróżnić trzy podtypy: strata/krzywda, zagrożenie, wyzwanie (Lazarus 1986, s. 18–19).

Postrzeganie straty/krzywdy związane jest z zaistniałym, niekorzystnym dla jednostki zdarzeniem, z powstałą już szkodą lub urazem. Termin „zagrożenie” może „odnosić się do takich samych szkód, lecz oznacza on ponadto, że nie wystąpiły one jeszcze i są antycypowane” (Lazarus 1986, s. 19). Z kolei wyzwanie „wskazuje na własną ocenę możliwości opanowania sytuacji lub zyskania czegoś” i stwarza dla jednostki szanse rozwoju i zysku (Lazarus 1986, s. 19).

Ocena wtórna dotyczy wartościowania możliwości i zasobów radzenia sobie (Lazarus 1986, s. 22) oraz „możliwości podjęcia działania usuwającego przyczyny stresu, lub przynajmniej łagodzącego jego skutki, a w wypadku wyzwania – prowadzącego do osiągnięcia dostępnych korzyści” (cyt. za: Heszen-Niejodek 2006, s. 470).

Ocena pierwotna i wtórna przebiegają równocześnie i są ze sobą sprzężone (Heszen-Niejodek 2006, s. 470).

2. Wpływ zasobów osobistych na radzenie sobie ze stresem

Różne czynniki modyfikują reakcję na stres, jak również wspomagają efektywne radzenie sobie z nim. Wśród nich szczególne miejsce zajmują zasoby osobiste, definiowane przez Moos i Schaeffer jako „względnie stałe czynniki osobowe i społeczne, które wpływają na sposób, w jaki jednostka próbuje opanować kryzysy życiowe i transakcje stresowe” (cyt. za: Chodkiewicz 2005, s. 152).

Według Lazarusa i Folkman radzenie sobie pełni funkcje zadaniową i samoregulacji emocji, i jest ściśle powiązane z zasobami, które nie tylko go poprzedzają, ale wpływają na jego przebieg (Lazarus 1986, s. 26–28). Zasoby mogą warunkować zarówno wystąpienie krytycznego wydarzenia, jak również jego ocenę i sposoby radzenia sobie z nim (Sęk 2004, s. 52).

Radzenie sobie można również rozpatrywać jako proces zarządzania zasobami i oceniać je w kategoriach zysków lub strat (Ogińska-Bulik 2006, s. 89). Dotkliwym źródłem stresu dla osoby jest utrata zasobów (Heszen-Niejodek 2006, s. 472). Według Hobfolla do radzenia sobie ze stresem potrzebne jest stałe odnawianie zasobów i właściwe nimi zarządzanie (Hobfoll 1989, s. 34–35).

Na zachowanie się człowieka w sytuacji trudnej i na radzenie sobie ze stresem wpływają jego wyobrażenia na własny temat. Należy uznać, że im stabilniejsze są te wyobrażenia, tym wyższa odporność na sytuacje stresowe. Ego jednostki o stabilniejszych wyobrażeniach o sobie podlega mniejszemu zagrożeniu przez stres w porównaniu do ego osoby o niestabilnym obrazie siebie (Ogińska-Bulik 2006, s. 90).

Według Titkow w procesie opanowania stresu istotne są: umiejscowienie ośrodka kontroli, poziom samooceny, poznawcza elastyczność, kompetencja własnego „ja”, trafność i obiektywność oceny sytuacji, umiejętności intelektualne i współzycia z innymi ludźmi (Titkow 1993, s. 128). Podkreśla ona, że zasoby są istotniejsze od sposobów niwelowania stresu w tych dziedzinach, w których człowiek ma małą, bezpośrednią kontrolę nad wydarzeniami, na przykład w pracy (Titkow 1993, s. 130).

Optymizm życiowy, nadzieja, poczucie koherencji, skuteczności, własnej wartości i panowania nad zdarzeniami, czyli zasoby osobiste, które są relatywnie stałymi, indywidualnymi właściwościami osoby, określonymi jako oczekiwania czy przekonania, są również ważne w procesie radzenia sobie ze stresem (Ogińska-Bulik 2006, s. 91).

Poczucie własnej skuteczności dotyczy przekonania jednostki co do możliwości zrealizowania danego celu w określonej sytuacji życiowej (Ogińska-Bulik, Kaflik-Pieróg 2007, s. 89). „Odnosi się do sądów, jakie ludzie formułują na temat swoich umiejętności działania w określonych sytuacjach. Na poziomie samoopisu jest to przekonanie, że jest się w stanie przeprowadzić daną czynność, czyli osiągnąć oczekiwany wynik” (Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 10).

Według Bandury jest ono jednym z ważniejszych wyznaczników podejmowanych wyborów, decyzji czy działań i należy je mierzyć w odniesieniu do specyficznego celu czy danej sytuacji. A wynika to z tego, że osoby przekonane co do własnej skuteczności poradzenia sobie

z danym zadaniem, liczą na to, że dzięki własnemu wysiłkowi osiągną pożądaną wynik (Łaguna 2006b, s. 260).

Schaubroeck i Meritt zbadali, że poczucie własnej skuteczności pełni ważną rolę jako zmienna pośrednicząca „we wpływie sprawowanej kontroli na łagodzenie reakcji na stres” (cyt. za: Ogińska-Bulik 2006, s. 98–99). A Jerusalem i Schwarzer traktują je jako ważny zasób w radzeniu sobie ze stresem (Łaguna 2006b, s. 260–261).

Ujemnie koreluje z poziomem postrzeganej stresogenności w pracy, czyli z odczuwaniem stresu (Dudek, Koniarek, Szymczak 2001, s. 178), co oznacza, że wysokie poczucie własnej skuteczności w pracy oraz wzrost sprawowanej kontroli nad nią znacząco redukują skutki stresu. Jeśli osoba zdaje sobie sprawę, że panuje nad zdarzeniami i jest w stanie osłabić ich przykry wpływ na siebie to, wtedy napięcie emocjonalne jest u niej mniejsze. Ponadto im silniejsze jest poczucie własnej skuteczności, tym wyższe cele ustanawiają sobie osoby i tym silniej angażują się w podjęte działania, bez względu na porażki (Ogińska-Bulik 2006, s. 97). W takim razie może być ono również wyznacznikiem zarówno zamiarów, jak i działań w wielu obszarach zachowań (Juczyński 2001, s. 97). Związane jest ono z wysoką samooceną, nastawieniem optymistycznym, samoakceptacją i zamiarem zaangażowania się w określone działania zdrowotne (Juczyński 2001, s. 94–97).

Kolejnym, ważnym zasobem osobistym jest nadzieja, która jako element szeroko pojętej koncepcji siebie odnosi się do sposobu postrzegania własnej osoby (Łaguna, Trzebiński i Zięba 2005, s. 8). Snyder nawiązuje do potocznego znaczenia nadziei, które oznaczają, że dotyczące nas osobiste sprawy potoczą się w dobrym kierunku i czeka nas więcej dobrego, niż złego, i traktuje ją zarówno jako przekonanie, jak i proces myślowy występujący w konkretnej sytuacji decyzyjnej czy działaniu. Przekonanie to może zostać uruchomione w postaci pewnych myśli, ukierunkowanych na określone sytuacje i cel, które „dotyczą siebie jako osoby, która potrafi, lepiej lub gorzej, realizować to, co postanowiła, wymyślać i odnajdywać sposoby rozwiązywania kłopotów pojawiających się na drodze do celu” (cyt. za: Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 8). W swojej koncepcji nadziei Snyder opisuje oczekiwania jako dwojakiego rodzaju przeko-

niania, że: odniesie się sukces, i sukces ten związany będzie z własnymi kompetencjami (Łaguna, Trzebiński i Zięba 2005, s. 5).

Według niego nadzieja jest „pozytywnym stanem motywacyjnym opartym na wzajemnie ze sobą powiązanych dwóch rodzajach przekonań”:

- a) przekonanie o posiadaniu silnej woli, czyli o możliwości zrealizowania powziętego planu, przejawiające się w podejmowaniu celów i w dążeniu do ich realizacji, mimo napotykanych przeszkód. W obliczu przeszkód, zwątpienia czy zmęczenia, pomaga energia czerpana z przekonania o własnej skuteczności;
- b) przekonanie o umiejętnościach znajdowania rozwiązań dotyczące siebie jako osoby zaradnej i zdolnej, potrafiącej znajdować wiele rozwiązań w różnych sytuacjach życiowych. Jest to więc przekonanie o własnej wiedzy i kompetencji intelektualnej, które ujawnia się w sytuacjach, kiedy potrzebne jest twórcze, dywergencyjne myślenie, aby coś wymyślić lub, kiedy należy ustalić sposoby, służące osiągnięciu celu (Łaguna, Trzebiński i Zięba 2005, s. 5–8).

Zdaniem Snydera nadzieja jako dyspozycja nabywana jest w dzieciństwie, jak również w trakcie późniejszych doświadczeń i nie jest stanem emocjonalnym, ale poznawczym procesem motywacyjnym, który można traktować w kategoriach przekonań o posiadaniu kompetencji, pozwalających na odniesienie sukcesu. Zaznacza on, że emocje są wtórne do procesów poznawczych, gdyż podążają one za poznaniem (Łaguna, Trzebiński i Zięba 2005, s. 5–8).

Według innego autora, Eriksona, nadzieja jest przeświadczeniem osoby, że otaczający ją świat jest sensowny i przychylny ludziom. Takie ujęcie pojęcia „nadzieja” występuje w tekstach religijnych, jak również w wypowiedziach wskazujących na możliwość odnalezienia sensu w otaczających zdarzeniach (Łaguna, Trzebiński i Zięba 2005, s. 5).

Osoby o wysokim poziomie nadziei na sukces skupiają się raczej na odniesieniu sukcesu niż na porażce, i dlatego wysoko oceniają prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Ustalają one więcej celów, traktując je jako wyzwania oraz wykazują większą gotowość do zmiany celu, gdy pierwotny okaże się nieosiągalny (Łaguna 2006a, s. 423). Ponadto deklarują one większe poczucie satysfakcji z życia, niższy poziom depresji i niskie poczucie osamotnienia (Łaguna, Trzebiński i Zięba 2005, s. 5–11).

Nadzieja pozytywnie koreluje z otwartością na nowe doświadczenia, sprzyja pozytywnym postawom wobec nowości oraz „przypisywaniu innym ludziom cech dobrego „charakteru” i dobrych, prospołecznych motywów ich działań” (Gruszecka, Trzebiński 2008, s. 19).

Również ważnym zasobem osobistym jest optymizm życiowy¹, traktowany przez Scheiera i Carvera jako cecha dyspozycyjna, wyrażająca się w spodziewaniu się pozytywnych zdarzeń (Juczyński 2001, s. 64–65). Jest to względnie trwała cecha osobowości, przejawiająca się w postrzeganiu otaczającego świata jako dobrego i przewidywalnego (Kulmatycki 2007, s. 423). Do tego twierdzenia nawiązuje również Poprawa, który utożsamia ją z „tendencją do bycia przekonanym, że dobre rzeczy, w przeciwieństwie do złych, będą generalnie doświadczane przez człowieka w jego życiu” (Poprawa 1996, s. 126).

Za Taylorem dyspozycyjny optymizm można podzielić na funkcjonalny i obronny (Juczyński 2001, s. 65). Funkcjonalny optymizm związany jest z oczekiwaniem sukcesu i odzwierciedla posiadanie zasobów osobistych, które pomagają w radzeniu sobie z codziennymi stresorami. Obronny optymizm dotyczy przejawiania nierealistycznego nastawienia i „charakteryzuje się nierealistycznie wysoką oceną własnych szans na uniknięcie przykrych zdarzeń” (Czerw 2000, s. 361).

Optymizm może bazować na oczekiwaniu, że wyższa siła lub inni ludzie mogą doprowadzić do osiągnięcia celu, a myślenie o przyszłości zwiększa motywację i skuteczność działania (Łaguna 2006a, s. 422).

Jest on ważnym zasobem osobistym, determinującym stan psychiczny i fizyczny człowieka, jak również sprzyja odnoszeniu sukcesów życiowych (Juczyński 2001, s. 60). Jest on również związany z lepszym dobrostanem psychicznym (Ogińska-Bulik 2006, s. 99) i przekonaniem, że niepowodzenia są przejściowe i zależne nie tylko od osoby, ale też od wielu okoliczności (Kulmatycki 2007, s. 423). Według takich badaczy, jak Doyle i Slaven jest on także powiązany z częstszym stosowaniem strategii ukierunkowanych na rozwiązanie problemu, z koncentracją na pozytywnych aspektach sytuacji, jak również z poszukiwaniem wsparcia społecznego (Ogińska-Bulik, 2006, s. 100).

¹ W literaturze tematu spotyka się trzy pojęcia: optymizm, optymizm życiowy i dyspozycyjny optymizm.

Kiedy zastosowanie strategii ukierunkowanej na problem jest niemożliwe, osoby o wysokim poziomie optymizmu częściej używają adaptacyjnych strategii skoncentrowanych na emocjach takich, jak humor czy akceptacja. Natomiast osoby o niskim poziomie optymizmu, w obliczu sytuacji trudnej, częściej skłonne są do odwracania uwagi, zaprzestawiania działań i zaprzeczania (Juczyński, 2001, s. 65).

3. Metodyka badań własnych i charakterystyka grupy badawczej

Badania własne miały na celu sprawdzenie związku pomiędzy takimi zasobami osobistymi, jak uogólniona własna skuteczność, nadzieja na sukces i dyspozycyjny optymizm a stylami radzenia sobie ze stresem u pracujących zawodowo studentów jednej z warszawskich uczelni. Grupę badawczą stanowiło 60 studentów studiów niestacjonarnych, będących na czwartym roku, na Wydziale Psychologii. Badania zostały przeprowadzone w auli uczelni w kwietniu 2008 roku.

Przed przystąpieniem do badań dokonano wstępnej selekcji osób biorących w nich udział, opierając się na doborze losowym, według zasady klasyfikacji, co druga osoba. Następnie po uzyskaniu zgody na udział w badaniach osobom zaklasyfikowanym przekazano informacje, że są one anonimowe. Każda osoba badana otrzymała cztery kwestionariusze: Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych – CISS, Kwestionariusz Nadziei na Sukces – KNS, Test Orientacji Życiowej – LOT-R, Skalę Uogólnionej Własnej Skuteczności – GSES i własną ankietę. Po wręczeniu badanym kwestionariuszy i ankiety poproszono ich o samodzielne przeczytanie instrukcji, a następnie o udzielenie odpowiedzi spontanicznie i szczerze. Czas wypełniania powyższych kwestionariuszy i ankiety wahał się od 25 do 40 minut.

Badana grupa była zróżnicowana pod względem wieku, płci, stanu cywilnego, liczby posiadanych dzieci, wykształcenia, stażu pracy i zajmowanego stanowiska. Grupa badawcza obejmowała osoby w przedziale wiekowym od 22 do 43 lat. Średnia wieku badanej grupy wynosiła 26 lat ($SD=4,95$). Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 22–29 lat (75%), 20% badanych osób było w wieku od 30 do 39 lat, pozostałe 5% – osoby pomiędzy 40 a 43 rokiem życia.

Spośród badanych osób była przewaga kobiet, które stanowiły 77%. Mężczyzn było tylko 23%. Wynika to z faktu, że psychologia jest raczej sfeminizowanym kierunkiem studiów. Zdecydowana większość badanych – 73,3% była stanu wolnego, 25% było w związkach małżeńskich, a 1,7% stanowili rozwiedzeni. 85% badanych osób nie posiadało potomstwa. W pozostałych przypadkach 8,3% miało jedno, a 6,7% dwoje dzieci.

Grupa badawcza obejmowała osoby ze zróżnicowanym wykształceniem. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem średnim – 63,3%, 28,3% badanych osób miało wykształcenie wyższe, pozostałe 8,3% – niepełne wyższe. Staż pracy badanych na obecnym stanowisku był bardzo zróżnicowany. Wahał się od 1 miesiąca do 8 lat. Średnia stażu pracy wynosiła 3 lata ($SD=1,86$). Najliczniejszą grupę, bo 51,7% stanowiły osoby, których staż pracy był w przedziale od 1 do 3 lat. Były osoby – 16,7% z krótkim stażem pracy, poniżej jednego roku. Staż pracy badanych ogółem był również bardzo zróżnicowany. Wahał się od 7 miesięcy do 20 lat. Średnia stażu pracy wynosiła 5 lat ($SD=3,59$). Najliczniejszą grupę, bo 55% stanowiły osoby, których staż pracy był w przedziale od 3 do 6 lat. Były też osoby – 11,6% z długim stażem pracy powyżej 10 lat.

Z pośród badanych 45% piastowało stanowiska asystenckie, 25% samodzielne, 23,3% kierownicze, a 6,7% inne.

Mimo istnienia tak dużych różnic w zakresie omawianych zmiennych, tym co było wspólne dla tej grupy, to fakt, że wszyscy studiowali psychologię. Jest to bardzo specyficzny kierunek, który wymaga predyspozycji osobowościowych i dużej odporności na stres. Przygotowuje do niezwykle trudnej pracy diagnostycznej i terapeutycznej oraz wymaga od kandydatów odpowiednich predyspozycji.

4. Analiza wyników badań własnych dotyczących związku pomiędzy zasobami osobistymi a stylami radzenia sobie ze stresem u pracujących studentów studiów zaocznych

Pierwsze pytanie badawcze: Jaki styl radzenia sobie ze stresem stosują najczęściej studenci psychologii pracujący zawodowo? Odnośnie tego pytania badawczego sformułowano poniższą hipotezę badawczą.

H₁: Studenci psychologii pracujący zawodowo stosują najczęściej styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu.

Tabela 1. Wskaźnik dominanty w odniesieniu do poszczególnych stylów radzenia sobie ze stresem

Styl radzenia sobie ze stresem	Dominanta
SSZ	66
SSE	34
SSU	43
ACZ	18
PKT	17

N=60

Studenci psychologii pracujący zawodowo stosowali najczęściej styl skoncentrowany na zadaniu (spośród wszystkich stylów radzenia sobie ze stresem uzyskano najwyższy wynik dla SSZ; Dominanta dla SSZ=66, oznacza, że wokół tego punktu/liczby grupuje się relatywnie najwięcej badanych osób), czyli podejmowali wysiłki zmierzające do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji, kładąc nacisk na zadanie lub planowanie rozwiązania problemu.

Pierwsza hipoteza badawcza została potwierdzona.

Drugie pytanie badawcze: Czy istnieje zależność między uogólnioną własną skutecznością a stylem radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo?. Odnośnie drugiego pytania badawczego sformułowano poniższe hipotezy badawcze.

H₂: Uogólniona własna skuteczność dodatnio koreluje ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na zadaniu.

H₃: Uogólniona własna skuteczność ujemnie koreluje ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach.

H₄: Uogólniona własna skuteczność ujemnie koreluje ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu.

Zastosowano współczynnik korelacji liniowej r-Pearsona do weryfikacji hipotez.

Tabela 2. Korelacja stylów radzenia sobie ze stresem z uogólnioną własną skutecznością

Skale i podskale CISS	GSES	
	r Pearsona	p (istotność)
SSZ	0,381	0,003
SSE	-0,515	0,000
SSU	-0,131	0,317
ACZ	-0,068	0,608
PKT	-0,097	0,463

N=60, $p < 0,01$

Analiza danych wskazuje na istnienie słabej korelacji dodatniej (współczynnik r Pearsona wynosi 0,381) pomiędzy uogólnioną własną skutecznością (GSES) a stylem skoncentrowanym na zadaniu (SSZ). Z przytoczonych danych wynika również, że istnieje umiarkowana korelacja ujemna (współczynnik r Pearsona wynosi -0,515) pomiędzy uogólnioną własną skutecznością (GSES) a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach (SSE). Brak było korelacji pomiędzy uogólnioną własną skutecznością (GSES) a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu (SSU).

Potwierdziły się hipotezy badawcze nr 2 i 3, natomiast nie potwierdziła się czwarta hipoteza badawcza.

Trzecie pytanie badawcze: Czy istnieje zależność między nadzieją na sukces a stylem radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo? Odnośnie tego pytania badawczego sformułowano poniższe hipotezy badawcze.

H₅: Nadzieja na sukces dodatnio koreluje ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na zadaniu.

H₆: Nadzieja na sukces ujemnie koreluje ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach.

H₇: Nadzieja na sukces ujemnie koreluje ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu.

Zastosowano współczynnik korelacji liniowej r-Pearsona do weryfikacji hipotez.

Tabela 3. Korelacja stylów radzenia sobie ze stresem z nadzieją na sukces

Skale i podskale CISS	KNS wynik ogólny		KNS Umiejętność znajdowania rozwiązań		KNS Siła woli	
	r Pearsona	p (istotność)	r Pearsona	p (istotność)	r Pearsona	p (istotność)
SSZ	0,422	0,001	0,398	0,002	0,415	0,001
SSE	-0,4928	0,000	-0,382	0,003	-0,515	0,000
SSU	-0,101	0,443	-0,040	0,761	-0,115	0,380
ACZ	-0,106	0,421	-0,040	0,761	-0,128	0,331
PKT	0,001	0,991	-0,023	0,861	0,033	0,803

N=60, $p < 0,01$

Istnieją istotne zależności pomiędzy nadzieją na sukces (KNS wynik ogólny) a stylem skoncentrowanym na zadaniu (SSZ) (umiarkowaną korelację dodatnią, współczynnik r Pearsona wynosi 0,422). Należy zauważyć, że pomiędzy nadzieją na sukces (KNS wynik ogólny) a stylem skoncentrowanym na emocjach (SSE) wystąpiła umiarkowana korelacja ujemna (współczynnik r Pearsona wynosi -0,4928).

Całość powyższych twierdzeń prowokuje do postawienia pytania o relacje pomiędzy nadzieją na sukces a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu (SSU). Analiza współczynników korelacji nie wskazała na istnienie korelacji w powyższym przypadku.

Potwierdziły się hipotezy badawcze nr 5, 6 natomiast nie potwierdziła się hipoteza badawcza nr 7.

Czwarte pytanie badawcze: Czy istnieje zależność między dyspozycyjnym optymizmem a stylem radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo? Odnośnie czwartego pytania badawczego sformułowano poniższe hipotezy badawcze.

H₈: Dyspozycyjny optymizm koreluje dodatnio ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na zadaniu.

H₉: Dyspozycyjny optymizm koreluje ujemnie ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach.

H₁₀: Dyspozycyjny optymizm koreluje ujemnie ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu.

Zastosowano współczynnik korelacji liniowej r-Pearsona do weryfikacji hipotez.

Tabela 4. Korelacja stylów radzenia sobie ze stresem z dyspozycyjnym optymizmem

Skale i podskale CISS	LOT-R	
	r Pearsona	p (istotność)
SSZ	0,381	0,003
SSE	-0,469	0,000
SSU	-0,085	0,520
ACZ	-0,134	0,307
PKT	0,081	0,538

N=60, $p < 0,01$

Dane zawarte w tabeli pozwalają na stwierdzenie, że zanotowano słabą korelację dodatnią pomiędzy dyspozycyjnym optymizmem (LOT-R) a stylem skoncentrowanym na zadaniu (SSZ) (współczynnik r Pearsona wynosi 0,381) oraz umiarkowaną korelację ujemną pomiędzy dyspozycyjnym optymizmem (LOT-R) a stylem skoncentrowanym na emocjach (współczynnik r Pearsona wynosi -0,469). Z przytoczonych danych wynika również, że nie istnieje korelacja pomiędzy dyspozycyjnym optymizmem (LOT-R) a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu (SSU).

Potwierdziły się hipotezy badawcze nr 8 i 9, natomiast nie potwierdziła się hipoteza badawcza nr 10.

5. Dyskusja wyników badań

Pomiędzy badanymi studentami występowały różnice w nawykowych sposobach zachowania się w sytuacjach stresowych, przejawiające się w stosowaniu różnych stylów radzenia sobie ze stresem (SSZ, SSE, SSU). Badani częściej stosowali styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu niż style skoncentrowane na emocjach czy unikaniu. Wiązało się to z podejmowaniem przez studentów takich zachowań, jak koncentrowanie się na problemie i podejmowanie wysiłków w celu jego

rozwiązania, lepsze planowanie swojego czasu poprzez ustalanie priorytetów, analizowanie problemu i planowanie działań, kontrolowanie sytuacji.

Zdaniem Hobfolla radzenie sobie skoncentrowane na problemie jest skuteczniejsze od skoncentrowanego na emocjach (Hobfoll 2006, s. 145). Według innych autorów (Strelau, Jaworowska, Wrześniewski, Szczepaniak 2005, s. 37) koncentrowanie się na emocjach w sytuacjach stresu jest jedną z cech definiujących nieprzystosowanie. Z kolei badania przeprowadzone przez Lazarusa nad różnymi, naturalnymi formami stresu pokazały, że „radzenie sobie zależy od oceny, czy można coś zrobić, aby zmienić sytuację (ocena wtórna). Jeżeli przyczyny stresu oceniane są przez osobę jako niepodatne na zmiany, przeważa radzenie sobie zorientowane na emocje; jeżeli natomiast uważa ona, że te przyczyny można kontrolować poprzez odpowiednie działanie, przeważa radzenie sobie zorientowane na problem” (cyt. za: Heszen-Niejodek 2006, s. 480). Podobne stanowisko prezentuje Heszen-Niejodek, która uważa, że istnieje „zależność efektywności stylu od kontekstu, zwłaszcza sytuacyjnego”. Jednocześnie autorka zwraca uwagę na „tendencję do wybierania przez ludzi sytuacji odpowiadających ich indywidualnym możliwościom radzenia sobie” (Heszen-Niejodek 2006, s. 489).

Można przypuszczać, że badani studenci dopasowywali styl radzenia sobie ze stresem do wymagań sytuacji i indywidualnych możliwości. W sytuacjach, na które mieli wpływ (sytuacje, które w ich ocenie nie przekraczały ich możliwości), dążyli do rozwiązania problemu, natomiast w sytuacjach nie podlegających ich kontroli uznawali za bardziej efektywny styl skoncentrowany na emocjach, polegający na skłonności do koncentrowania się na sobie, na własnych przeżyciach emocjonalnych lub styl skoncentrowany na unikaniu, przejawiający się w sytuacjach stresowych tendencją do ucieczki od przeżywania, doświadczania i myślenia o danej sytuacji.

Stresu nie da się całkowicie wyeliminować, gdyż stanowi on nieodłączny element ludzkiego życia. Można go tylko zmniejszyć, choć też i nie zawsze. W wielu przypadkach stres wywołuje niemożność poradzenia sobie z daną sytuacją, ze względu na niekorzystną ocenę własnych możliwości. Dlatego tak ważne jest posiadanie zasobów osobistych, które oddziałują na wybór sposobów radzenia sobie ze stresem.

Stwierdzono istotną zależność między posiadanymi zasobami osobistymi a stylami radzenia sobie ze stresem (SSZ, SSE) u studentów psychologii pracujących zawodowo. Oznacza to, że im wyższy był poziom posiadanym zasobów osobistych takich, jak uogólniona własna skuteczność, nadzieja na sukces, dyspozycyjny optymizm, tym większe były preferencje dla stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanego na zadaniu. Natomiast, im niższy był poziom powyższych zasobów osobistych, tym większe były preferencje dla stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanego na emocjach.

Zgodnie z oczekiwaniami badania pokazały, że istnieje dodatnia korelacja pomiędzy uogólnioną własną skutecznością a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na zadaniu (podobne wyniki badań uzyskał Juczyński wnioskując, że zamiar zaangażowania się w określone działania i aktualne zachowanie są pozytywnie powiązane z przekonaniami dotyczącymi własnej skuteczności) (Juczyński 2001, s. 97) oraz ujemna korelacja pomiędzy uogólnioną własną skutecznością a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach. Oznacza to, że im wyższy był poziom uogólnionej własnej skuteczności u studentów psychologii pracujących zawodowo, tym częściej był stosowany przez nich styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu, i tym rzadziej stosowany był styl skoncentrowany na emocjach. I odwrotnie, im niższy był poziom uogólnionej własnej skuteczności u studentów psychologii pracujących zawodowo, tym rzadziej był stosowany przez nich styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu, i tym częściej stosowany był styl skoncentrowany na emocjach.

Badani, którzy byli mocno przekonani co do możliwości osiągnięcia zamierzonego celu w określonych sytuacjach życiowych częściej stosowali styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu. Można przypuszczać, że przez to skuteczniej radzili sobie ze stresem w wielu sytuacjach zarówno na studiach, jak i w życiu osobistym i zawodowym.

Samoświadomość własnej skuteczności, czyli wiara w sprawowanie kontroli nad przebiegiem zdarzeń, sprzyjała podejmowaniu przez badanych aktywności skierowanej na rozwiązanie problemu. Można oczekiwać, że wysokie poczucie własnej skuteczności redukowało u nich skutki stresu i emocjonalnego wyczerpania.

Brak było korelacji pomiędzy uogólnionym poczuciem własnej skuteczności a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu. Ten wynik odbiega od sformułowanych wcześniej oczekiwań autorki. Brak jest wystarczających podstaw, aby go wyjaśnić.

Kolejnym, ważnym zasobem osobistym, będącym przedmiotem badań w niniejszej pracy, była nadzieja, która jako element szeroko pojętej koncepcji siebie odnosi się do sposobu postrzegania własnej osoby (Łaguna, Trzebiński i Zięba 2005, s. 8). Można było oczekiwać, że nadzieja rozumiana jako w miarę stabilne przekonanie, że należy spodziewać się więcej dobrego niż złego, miała pozytywny wpływ na skuteczność zachowania studentów psychologii pracujących zawodowo oraz na sposób rozwiązywania przez nich problemów.

Nadzieja na sukces korelowała ze stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na zadaniu i ujemnie ze stylem skoncentrowanym na emocjach. Oznacza to, że im większa była u badanych studentów psychologii pracujących zawodowo nadzieja na sukces, tym rzadziej był stosowany przez nich styl skoncentrowany na emocjach, a częściej styl skoncentrowany na zadaniu. I odwrotnie, im niższa była u badanych studentów psychologii pracujących zawodowo nadzieja na sukces, tym częściej był stosowany przez nich styl skoncentrowany na emocjach, a rzadziej styl skoncentrowany na zadaniu. Należy zaznaczyć, że dla nadziei na sukces w porównaniu z dyspozycyjnym optymizmem i uogólnioną własną skutecznością otrzymano najwyższy współczynnik korelacji ze stylem skoncentrowanym na emocjach.

Należy oczekiwać, że badani mocno przekonani o własnych zdolnościach oczekiwali pozytywnych efektów własnych działań, ustalali cele i dążyli do ich realizacji, mimo napotykaných przeszkód. Oczekiwania te są zgodne z badaniami przeprowadzonymi przez Scheiera, Carvera i Bridges, które pokazały, że spodziewanie się sukcesu jest powiązane z podejmowaniem działań, „natomiast brak wiary w powodzenie sprzyja rezygnacji z aktywnego działania” (Juczyński 2001, s. 71). Badani pewni własnej wiedzy i kompetencji intelektualnej oraz przekonani o możliwości osiągnięcia sukcesu zapewne potrafili lepiej radzić sobie ze stresem, bo koncentrowali się na działaniu.

Można wnioskować, że studenci posiadający dużą nadzieję na sukces, napotykać przeszkody na drodze do realizacji celów, potrafili być elastyczni w swoim działaniu, to znaczy byli w stanie obrać alternatywny cel. Natomiast ci studenci, którzy mieli małą nadzieję na sukces zapewne wykazywali mniejszą aktywność. Można się spodziewać, że w sytuacji natrafienia przeszkody w realizacji celu, nie koncentrowali się na racjonalnych rozwiązaniach i na działaniu, tylko zajmowali się unikowym, magicznym myśleniem lub koncentrowali się na własnych, zarówno tych negatywnych jak i pozytywnych odczuciach emocjonalnych.

Brak było korelacji pomiędzy stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu a nadzieją na sukces. Brak powyższego związku trudno poddaje się interpretacji, gdyż brak jest podobnych badań w tym zakresie.

Również ważnym zasobem osobistym, będącym przedmiotem badań w niniejszej pracy, był optymizm życiowy, traktowany przez Scheiera i Carvera jako cecha dyspozycyjna, wyrażająca się w spodziewaniu się pozytywnych zdarzeń (Juczyński 2001, s. 64–65).

W badaniach stwierdzono istnienie dodatniej korelacji pomiędzy dyspozycyjnym optymizmem a stylem skoncentrowanym na zadaniu oraz ujemnej korelacji pomiędzy dyspozycyjnym optymizmem a stylem skoncentrowanym na emocjach. Stąd można wyciągnąć wniosek, że im wyższy był poziom dyspozycyjnego optymizmu u badanych studentów psychologii pracujących zawodowo, tym częściej był stosowany przez nich styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu i tym rzadziej był stosowany przez nich styl skoncentrowany na emocjach. I odwrotnie, im niższy był poziom dyspozycyjnego optymizmu u badanych studentów psychologii pracujących zawodowo, tym rzadziej był stosowany przez nich styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu i tym częściej był stosowany przez nich styl skoncentrowany na emocjach.

Studenci posiadający wysoki poziom dyspozycyjnego optymizmu, który wyraża zgeneralizowane oczekiwania pozytywnych zdarzeń, podejmowali więcej wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. Wyniki te pokrywają się z innymi badaniami (Friedman i In., 1992, Scheier, Carver i Bridges, 1994), które pokazują, że osoby o wysokim poziomie

dyspozycyjnego optymizmu stosują częściej strategię radzenia sobie (według Heszen-Niejodek pojęcie stylu może być traktowane jako nadrzędne w stosunku do pojęcia strategii, dlatego uzasadniony jest ten wniosek - dop. autora) ukierunkowane na problem (Juczyński, 2001, s. 65). Można przypuszczać, że studenci o wysokim poziomie optymizmu słabiej odczuwali stres w pracy zawodowej, dzięki koncentrowaniu się na pozytywnych aspektach sytuacji i na rozwiązaniu problemu.

Studenci o niskim poziomie dyspozycyjnego optymizmu w konfrontacji z sytuacją trudną częściej stosowali styl skoncentrowany na emocjach i przejawiali skłonność do koncentrowania się na własnych przeżyciach emocjonalnych, fantazjowaniu czy myśleniu życzeniowym.

Związek między dyspozycyjnym optymizmem a stylem radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na unikaniu nie ujawnił się zgodnie z założonymi hipotezami. Brak powyższego związku trudno poddać się interpretacji, gdyż brak jest podobnych badań w tym zakresie. W związku z tym otrzymany wynik prowokuje do dalszych badań.

6. Podsumowanie

Uogólniona własna skuteczność, nadzieja na sukces, dyspozycyjny optymizm korelują dodatnio ze stylem skoncentrowanym na zadaniu i ujemnie ze stylem skoncentrowanym na emocjach. Poziom zasobów osobistych jest ważnym czynnikiem regulującym zachowania w sytuacjach trudnych. Osoby o wysokim poziomie zasobów osobistych posiadają lepsze zdolności przystosowawcze. Przeświadczenie o posiadaniu zasobów osobistych w istotny sposób modyfikuje podejmowane przez osobę wysiłki poradzenia sobie z problemem.

Stres, mimo braku zadowalającej definicji, pozostaje jednym z istotnych pojęć psychologii. Otrzymane wyniki badań są obiecujące i można je wykorzystać w celu podnoszenia efektywności kształcenia psychologów oraz poprawy ich jakości życia poprzez prowadzenie szeroko rozumianej psychoedukacji związanej z radzeniem sobie ze stresem.

Bibliografia

- Chodkiewicz J. (2005), *Psychologia zdrowia. Wybrane zagadnienia*. Łódź: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna.
- Czerw A. (2000), Poziom optymizmu a styl twórczego zachowania się. Analiza zależności. *Przegląd Psychologiczny*, t. 43, nr 3, s. 361–364.
- Dudek B., Koniarek J., Szymczak M. (2001), *Osobowość a postrzeganie stresogenności pracy w policji*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 7, nr 2, s. 175–183.
- Gruszecka F., Trzebiński J. (2006). Nadzieja podstawowa i typ więzi międzyludzkiej a doświadczenie wdzięczności. *Studia Psychologiczne*, t. 44, z. 4, s. 17–29.
- Heszen-Niejodek I. (2006), *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia* (t. 3, s. 465–492). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hobfoll S.E. (2006), *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Gdańsk: GWP.
- Juczyński Z. (2001), *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Kulmatycki L. (2007), *Optymizm*, [w:] B. Woynarowska (red.), *Edukacja zdrowotna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lazarus R.S. (1986), *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne”, 3–4 (40–41), s. 2–39.
- Łąguna M. (2006a), *Nadzieja i optymizm a intencja założenia własnej firmy*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 49, nr 4, s. 419–443.
- Łąguna M. (2006b), Ogólna samoocena czy przekonanie o skuteczności? Uwarunkowania gotowości do działań przedsiębiorczych u osób bezrobotnych. *Przegląd Psychologiczny*, t. 49, nr 3, s. 259–274.
- Łąguna M., Trzebiński J., Zięba M. (2005), *KNS*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Ogińska-Bulik N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*. Warszawa: Difin.
- Reykowski J. (1966), *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Sęk H. (2004), Rola wsparcia społecznego w sytuacjach stresu życiowego. O dopasowaniu wsparcia do wydarzeń stresowych, [w:] H. Sęk, R. Cieślak (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P. (2005), *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych. CISS. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

MARKETING

Maciej Dębski

Spółeczna Akademia Nauk, Łódź, Wydz. Zam. w Warszawie

The country image and its impact on perception of its products. Euro 2012 and the image of Poland

Abstract: In the contemporary economy, competition occurs on multiple levels. The competition rages on between the products, companies, as well as countries. They vie with one another in a bid to attract investment, tourists, as well as to propel the maximization of sales of goods produced. A strong support for these activities is provided by the country image. The empirical studies conducted on this issue corroborate the existence of a link between the perception of the country and the products derived from it. Specifically, this relationship is labelled as a "country of origin effect", which may be defined as the impact of associations aroused by the country's name on consumers' evaluation of brands and products originating from it.

An important part of building awareness and creating a positive image of Poland was the organization of Euro 2012. This event was a chance for changing the perception of Poland. Preliminary analyses of the Championship, its evaluation in the media or tourist's opinions lend legitimacy to the established hypothesis positing a positive impact of the organization of the tournament on the country image perception. At the same time, however, questions on the strength underlying the impact of Euro 2012 on the image of Poland and the related benefits remain unaddressed.

1. Introduction

Against a backdrop of heightened globalization and integration processes, consumers are left facing a wide variety of brands – both national as well as foreign ones. At the same time specific countries are compelled

to compete for investment, trade, or tourists. One of the competitive tools proves to be the country image which should have positive implications on, among others, the perception of brands and products originating from that country. The reference literature labelled this type of correlations as a country-of-origin effect. The purpose of this study is to provide insights into the phenomenon and to reveal the distinctive features of its occurrence as illustrated by the example of Poland. Investigation of the issue in relation to Poland appears to be entirely legitimate as in the recent edition of the country brand index Poland was ranked 79th, being beaten by such countries as Cuba, Albania, Nepal, Peru, and Bulgaria (2011–2012 Country Brand Index). This outcome certainly falls short of expectations, and therefore it is expedient to raise the question of how to mend this predicament and what impact was exerted by Euro 2012 in this process.

1. Country-of-origin effect – core fundamentals of the phenomenon

Some authors examining the country-of-origin effect focus on perceiving the country independently of its products. However, it seems justified to expose this interrelation and demonstrate the phenomenon as an effect driving a pivotal impact exercised by the perception and association, with regard to a country, on the consumers' evaluation of the brands and products coming from that country (Lampert, Jaffe 1998, s. 61).

The literature does not challenge the relevance of the country image, though focus is brought to the fact that the country like the brand holds its capital *nation equity* (Maheswaran, Chen 2006, s. 375), and consequently the occurrence of the country-of-origin effect is not called into question. Meanwhile questions and doubts are provoked by its character, or the impact strength (Giraldi, Ikeda 2009, s. 309). In essence, the empirical evidence corroborating the existence of the country-of-origin effect are cited by, among others, Kotler, Jatusripitak and Maesincee who illustrate the following characteristics (Jatusripitak, Kotler, Maesincee, s. 421):

- ⇒ Impact of the country of origin hinges on the type of the product;
- ⇒ Inhabitants of highly industrialized countries prefer to give top grades to their own domestic products, whereas consumers from developing countries are more prone to assess foreign products in better terms, chiefly those from developed countries;
- ⇒ Campaigns seeking to convince people to purchase domestic products very rarely produce satisfactory results if people are not convinced of their high quality;
- ⇒ Some countries enjoy extraordinary reputation in relation to certain categories of products, e.g. Japan and consumer electronics;
- ⇒ The perception of the country may be altered, and therefore it is expedient to consciously build its image.

The literature emphasizes that the impact strength of the country-of-origin effect is driven by the economic development of the specific country. Specifically, it was proved that smaller differences in its impact occur for countries viewed as highly developed, smaller differences than when comparing the impact of the origin for a highly developed country and a developing country. The above comparison proves to be unfavourable for the latter group of countries, which applies also to Poland (Magnusson, Haas, Zhao 2008, pp. 95–107). Yet as argued by Parker, Haytko i Hermans, a portion of the surveys show a relatively strong consumer ethnocentrism which curbs the readiness to buy foreign products (Parker, Hyatko, Hermans 2011, p. 5).

Empirical research fully supports the occurrence of the country-of-origin effect. The differences in assessment of virtues of the products originating from various countries were pinpointed already in the 1960s. Nearly 75% of the company representatives from the Fortune 500 list specified the product origin as a crucial factor driving purchase decisions (Leonard 2001, s. 24).

The issues dealing with the effects of the country's image on its products were also examined by Jo, Nakamoto and Nelson (2003, pp. 637–646). The authors proposed a hypothesis that strong brands, e.g. Sony are relatively marginally perceived through the image of the manu-

facturing country.¹ Essentially, strong evidence was found that in that case the preeminent role is played by the company brand and country of origin. Though the scholarly writing has not always provided support for the above thesis². For example, it was discerned that drivers give preference to cars manufactured in highly developed countries. American consumers, in effect, negatively view the setting up of manufacturing facilities in e.g. Mexico, South Korea, or in the Philippines. Specifically, these dynamics were corroborated by the findings from surveys showing that Americans more eagerly purchase Volkswagen cars manufactured in Germany than the same vehicles produced in Brazil.

The issue addressed principally refers to large corporations which shift part of their production to countries having lower manufacturing costs, and a worse image at the same time. The doubts outlined, to a lesser extent, pertain to enterprises in such countries as Poland as they place their production largely within the country, and, additionally, they relatively seldom own internationally well-established brands.

The scholars cited – Jo, Nakamoto and Nelson, tested other hypotheses which prove interesting from the perspective of such countries as Poland. They sought to prove the assertion, among others, that the evaluation of perceived quality for products with weaker brand images plummets for the country of origin with a low quality assessment. Perceived quality is one of the core components of the brand equity. Accordingly the effect illustrated will certainly result in eroded brand equity,

¹ It should be taken into consideration that in the case of transnational enterprises the origin of the brand and product do not have to be identical. Many companies decide to shift their production to countries with lower costs. In such cases the designation “made in...” will not indicate the origin of the brand, e.g. Philips is produced in Poland. On the other hand, this problem does not occur in the case of vast majority of Polish brands where the country of origin for the brand as well as for the product is Poland.

² The surveys dedicated to the impact of the country of production on the perception of renowned brands are carried out by Hui and Zhou. They supported the thesis on the significant impact of the country of production in the case when it is divergent from the brand origin. At the same time, they confirm that in the case of high brand equity their image prevails over the country image, they also prove the reverse situation in the case of low brand equity (Hui, Zhou 2003, pp. 133–153).

which will thus be reflected in its value and sales volumes, or the price likely to be achieved.

This thesis was further expanded by the authors, and the resultant thesis was a logical consequence of the previous one. Specifically, they claimed that in the case of weaker brands, the country of origin is of prime significance, namely, its prominence is central to assessing the products.

2. Building a country image and its impact on products originating from a specific country

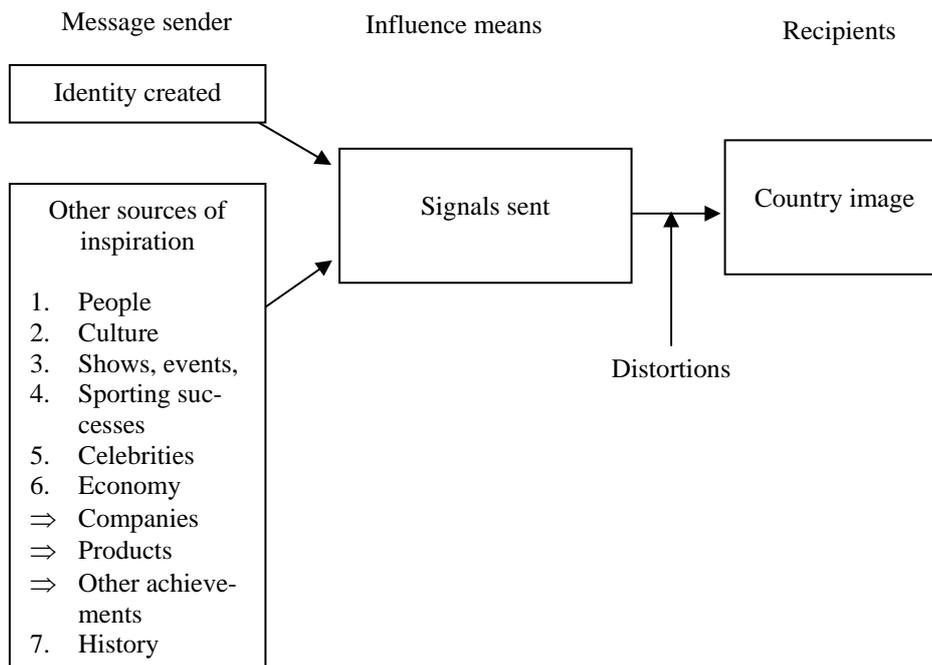
It should be highlighted that a brand image conferred on the country of origin, being independent of the enterprise, tends to be an element driving the consumer's decisions. Individually it may exert a minimal influence on its building. Above all, the responsibility for perceiving the country should be assumed by the state bodies. However, it should be kept in mind that a national image is a far more complex structure, being a resultant comprising many more variables than a brand image. The perception of the country is determined by, among others, its historical background, political state, cultural and sporting events, personalities related to these spheres, and broadly all citizens having any contacts abroad. Furthermore, the economic sphere cannot be ignored, and perception of enterprises, products and country from the economic perspective. Each element listed has implications for the image of the country. Therefore, it tends to be challenging to manage them.

With regard to the perception of the country, the concept of identity and brand image by Kapferer (Figure 1) may be applied with certain verifications. Nevertheless, it is necessary to put in place specific reservations when directly deploying this theory:

1. Considerably smaller importance is attached to the originator of the message, and to the identity developed by him.
2. Considerably greater importance is given to "other sources of inspiration".

3. There is a change in the meaning and set of instruments likely to be used by the originator.
4. More serious distortions occur in reception of the message.

Figure 1. Identity and country image



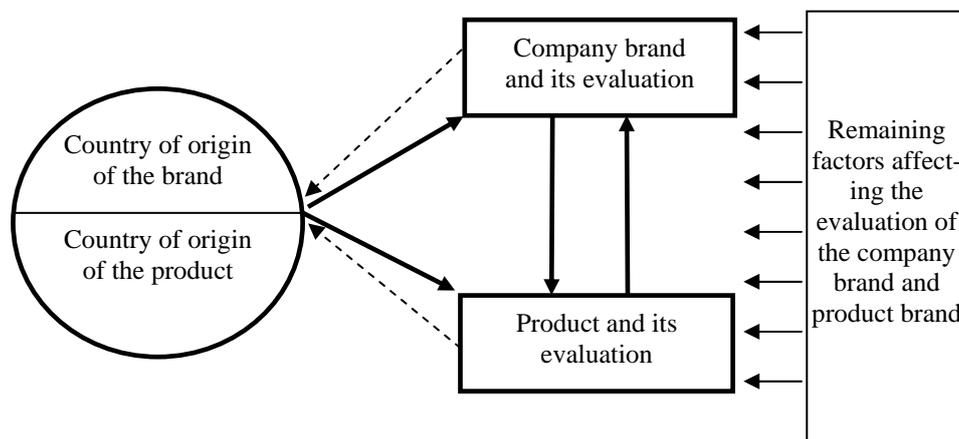
Source: author's study based on Kapferer, p. 95.

A particular emphasis should be placed on the change of the meaning, and shift of the centre of gravity to “other sources of inspiration” in this construct. After all, they principally determine the country's image. Meanwhile the role of the image creator or the relevant state institutions should involve enhancing and standardizing the message coming from them.

The extensive body of research provides support for the occurrence of the country-of-origin effect. Basically, Figure 2 presents the impact on brands and products in a schematic manner. However, the impact of the

country-of-origin effect is likely to be exerted on the brand and the product offered. If the enterprise relies on the company brand, so the stronger influence will be found in this sphere, and hence the effect on the evaluation of the product and their brands will be indirect in its character. The influence of the effect illustrated hinges on both the country image as well as the strategy adopted by the enterprise. If the marketing strategy assumes a focus on the origin, so the positive and negative impact discussed will be more potent.

Figure 2. The image of the country of origin and its impact on the brand



Source: author's study.

The field standing for the country was separated into two parts, as the brand origin should be differentiated from the production place. In the case of international enterprises the product image may be influenced by two countries, if the product is manufactured in various locations.³ This situation applies to Poland to a lesser extent.

³ A division on brand origin and product origin is the most simple division widely addressed in the literature. However, the writing includes the analyses which take into account e.g. a country of origin of components, or a country where a product was designed (Chowdhury, Achmed 2009, pp. 496–502)

As shown in Figure 2 a specific reciprocal effect may be anticipated, however with significantly lesser power. A product and its evaluation marginally affects the evaluation of its country of origin, its economy and potentials. To illustrate, the use of Japanese equipment engenders the image of Japan as a country excelling in a leading-edge technological advancement.

Also, it should be expressly underlined that an image of the country of origin is not the only driver behind the product evaluation. This effect rises to the surface with varying degrees of significance, in numerous cases limited to a negligible impetus. The strength of the brand, or the perception of products are based on multiple other variables which are largely determined by an enterprise, e.g. the selection of appropriate brand attributes, its effective promotion, and the quality of the product. Therefore, an image of the country of origin should not be recognized as an element crucial to constructing the promotion strategy. It should, however, be a factor reinforcing the brand expansion on primarily foreign markets, as well on the domestic market, which is commonly overlooked in discussions held. Overall, these domestic markets should strive to tap into the potentials of consumer ethnocentrism.

3. Euro 2012 and an image of Poland

The Polish literature postulates an urgency of intense efforts on the image of Poland in the international arena. Today Poland seems to own relatively weak brands on foreign markets; they are related to the neutral image of country of origin and considerable anonymity, or to a lack of knowledge on Poland. Beyond that, it should be underlined that the recognition of the country alone does not yield economic benefits. At the heart of success are specific, positive attributes ascribed to the country which should be sought after.

The country brand, as outlined above, is built on the bedrock of plentiful elements, among others, enterprises, products, national specialties, cities, landscapes, renowned persons, or symbols. It is, no doubt, a far more numerous collection, and thus harder to be managed than the

product or company brand. Nevertheless, all these elements need to be similarly featured through a coherent programme. Central to the success is a simple and clear idea, a message linked to the country to be displayed everywhere possible and where it may be reliable and intelligible. Again, it should be emphasized that the promotional activity is insufficient in the process of creating the country image. It should be shored up with other efforts, e.g.:

- ⇒ growth and internationalization of enterprises,
- ⇒ boosting the appeal of cities, and development of tourist attractions,
- ⇒ organization of events with an international character,
- ⇒ active role on the international stage in the sphere of politics,
- ⇒ cultural and sporting successes.

Euro 2012 is the largest international event organized ever in Poland. Yet currently⁴ a broad-based summary of the tournament is unlikely to be accomplished due to the paucity of surveys on the topic, and additionally a wide range of benefits brought by the Euro championship have a long-term character. On the other hand, since the tournament came to an end, and an attempt may be made to draw some conclusions.

From the viewpoint of the issues addressed, the organization of the Euro 2012 should be approached in a nuanced manner. It seems that in short two closely correlated marketing aspects for the Euro organizations may be identified: real aspect, perceived aspect.

First, the event entailed a number of real implications: a great deal of investments were completed, these investments propelled the sustainable economic growth in the crisis, their consequence is significant development of infrastructure being an essential element of the product offered by Poland, whether as a target for investment, or place of residency, or the tourist destination. Hence, the requirements essential for the organization of the tournament demanded by the UEFA, certainly, contributed to enhancing the quality and strengthening the appeal of Poland as a brand product.

⁴ The paper was written in the August 2012.

It should be remembered that the product is one of the core factors affecting the perception of the country. The hypothesis may be, thus, established increased quality and boosted attractiveness of Poland will translate into its more favourable perception. But the product image and its perception hang heavily on the adequacy of marketing communication containing PR instruments, including tools typical to event marketing to which organization of any sporting events may be classified.

It appears that the events connected with the organization of Euro 2012 in Poland and Ukraine may be structured in a specific logical sequence as presented in Figure 3.

Figure 3 Process of executing the project 2012, and the image benefits for Poland

Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Efforts to organize Euro 2012 (including framing an organizational plan)	Award of Euro 2012 organization and specifying the concept (organizational plan)	Preparations to Euro 2012 (including accomplishment of investments)	Euro 2012	Finalizing initiated but uncompleted investments, long-term benefits produced by organization of Euro
To a limited extent, increased awareness and information on Poland	Substantial increase in interest in Poland, boosted awareness, doubts raised by the legitimacy of the selection	Interest in Poland, discussion on preparation progress, looming doubts on the preparation state, growing interest in Poland in world media, increased awareness but also certain shift in perceiving Poland	Poland in world media, strong interest in the tournament and Poland, hundreds of thousand visitors, strong impact on perception and image of Poland	????

Source: author's study.

As shown in Figure 3 applying for the organization of Euro itself had some influence on the perception of Poland, which was further bolstered by the positive UEFA decision in this respect. The participation in the contest for the Euro organizer and then subsequent preparations to the tournament were a chance for show-casing Poland in the international arena. However, it should be kept in mind that foreign media chiefly brought the preparation progress in host states into focus, doubt was cast on the legitimacy of the choice made by UEFA and there were even voices raised to transfer the location of the tournament. Certainly, due to the above factors during this period Poland came to the limelight abroad, which has a positive effect on the awareness and knowledge about Poland, still the interest failed to considerably translate into a better perception of the country. Principally the situation in this respect began to change during the latest preparation period when new stadiums were constructed and planned investments entered a finalizing phase. Despite positive comments, yet the concerns as to the proceedings of the championship received much attention, particularly with regard to security issues which found its manifestation in the utterance by Sol Campbell who warned English football fans against perils stirred by their visits to Poland.

All doubts regarding the organization of Euro 2012 were dispersed in the course of the tournament. In spite of some shortcomings and riots ahead of the Poland – Russia match, the organization and proceedings of the Championships should be assessed as positive. From the standpoint of ongoing deliberations, it is crucial that for over three weeks, information from Poland topped the media headlines across Europe, and beyond, so that thousands of journalists coming to report on the tournament shared their impressions of Poland, and ultimately that the Championships attracted thousands of football fans who had a chance of visiting the country, meeting the people and then sharing their impressions.

The organization of a massive event such as the Euro Championships affects the image of each country, including Poland. Certainly, it is possible to establish the thesis that posits the positive impact of the tournament on the perception of Poland in the international arena. At the same time a great deal of doubts and questions are raised: what should have been done to better exploit the organization of the Championships?; were

the images produced by the tournament beneficial for Poland?, what the benefits will be for perception of Poland during the fifth phase (see Figure 2?); to what extent did the image of Poland change in the international arena?; to what extent does an image change, influence the change in perceiving Polish brands and products bearing these brands? Presumably it is too early to seek for binding answers to the questions raised, however an attempt may be made to craft certain reflections in this regard.

One of the fundamental drivers generating high brand equity is its awareness. In the case of Poland it is stressed that the country in the international context is characterized by widespread anonymity, thereby translating into neutral or even negative treatment of the products originating from Poland. Therefore, a significant phase for improving the image of Poland is to enhance country recognition. From the perspective of this priority the organization of Euro 2012 has, in effect, had a positive influence. Over 5 years ahead of the tournament this issue was widely commented in media across the world, notably within Europe. The discussions mounted on the question of whether Poland and Ukraine manage to orchestrate such an immense event, the investment progress was reported, yet the legitimacy of the decision on awarding the Euro 2012 was challenged, and finally the football fans were warned against coming to the Championship.

One of the commonly cited principles of Public Relations holds that "it is not important how, it is important to make a lot of buzz around us". This approach should be put under discussion as for the majority of products it is significant to stimulate positive buzz.

Intuitively, given diverse positive comments on the Championships that popped up in national and foreign press, the organization of the event illustrated may be evaluated as positive. Though journalistic materials are not scholarly resources. As mentioned before, what is lacking are empirical studies which could offer insights into the impact exercised by the Euro 2012 on Polish economy. Yet it is worth turning the attention on several surveys and reports. At the end of July 2012 the Institute of Tourism published data describing expenditure of tourists visiting Poland during the tournament. As indicated in the information provided,

the expenditure stood at PLN 980 million, an amount substantially exceeding the previous forecasts (www.pap.pl).

This fact certainly should be viewed in positive light. However, it should be underlined that the fans' expenditure, though significant and intensified by a multiplier effect, fails to be a key benefit for Poland in the wake of the tournament in the context of ongoing deliberations. Admittedly it may be assumed that expenses are positively correlated with the visitors' satisfaction with their stay in Poland. However, this hypotheses appears to be hard to verify. More substantial information for the discussions on the part the Euro 2012 had on the image of Poland is provided by surveys among those visiting Poland conducted by PBS, a market research company. The findings unequivocally reveal the improved perception of the country on the international stage. According to these findings, 85% of those visiting Poland estimated the Euro 2012 organization positively (what is important is that 4 years earlier in Austria this index merely equalled 68%), 80% of respondents declared their willingness to visit the country again, and 92% of those surveyed promised to recommend the country and visits to it to their friends (www.forbes.pl). Specifically the responses to the two last questions should be gauged as a tremendous positive. Visitors' satisfaction, and as a consequence their promises to come back and to recommend Poland suggest the possibility of the so-called the Barcelona effect occurring which implies in a jump in the number of tourists visiting the country hosting a large sporting event, and thereby producing long-term benefits for the betterment of the country image. In the case of Poland the possibilities of its occurrence are further reinforced through the accommodation and catering infrastructure being expanded ahead of the Championships. Pursuant to the Impact report drawn up by Polish scholars on the impact of Euro 2012 on the economy within 2013–2020, a surge in visitors to Poland as a consequence of hosting the Championships is expected to be 500,000 persons, which should translate into an increase in tourism revenues by PLN 4.2 billion. Clearly this amount surpasses four times the tourism revenues generated during the event (The impact of organization, p. 3)

Looking from the broader perspective, according to deliberations carried out in the first part of the study, it may be presumed that en-

hancement of the country image will translate into not only a higher evaluation of Polish tourism products, but also on the products from other sectors of the economy.

4. Conclusions

Drawn on the deliberations completed it is crucial to create an appealing country image. It should be, though, emphasized that the process is time consuming and complex. Due to the occurring country-of-origin effect, a strong brand may significantly underpin the domestic brands and products. Equally, it should be remembered that the impact of the country image has a more far-reaching effect, it should reinforce the inflow of foreign investments, or development of tourism. Its importance proves to be immense notably under current economic circumstances eroded by the worsening crisis, when tremendous significance is given to building conviction of a stable economy, and to the endorsement lent to local products and enterprises in a hyper competitive market.

The aim of the article was not an in-depth display of the image of Poland. The author focused on the impact exerted by the country image perception on the products and brands originating from it, and on the effects brought about by the hosting Euro 2012 on the perception of Poland. As mentioned in theoretical contributions to the study, the country image is an enormously complicated construct determined by numerous factors. These also include, although they are not pivotal, sporting successes as well as hosting huge events. It seems that despite a short term perspective, the latter of these aspects and its impact with respect to the Euro 2012 should be evaluated in positive terms. As highlighted in the earlier section of the article, preliminary evaluations show the supremacy of positive opinions on the organization of the Championships. During the tournament information from Poland and Ukraine constituted a vital element of all, not only European, information news. Furthermore, both countries were visited by hundreds of thousands of persons who could realize that they nurtured misleading preconceptions on them. On the whole, it appears legitimate to anticipate the perception of the country abroad to be translated into positive gains. Of course, no radical trans-

formations should be expected, but in line with the model presented in a theoretical section, higher assessment of products coming from Poland should ensue, mainly tourist products which is expected to translate into an increase in the number of tourists visiting Poland.

The Euro 2012 largely constitutes a closed chapter in terms of activities performed by state institutions. Today the positive results yielded by the Championships should be anticipated. However, it should be kept in mind that hosting one event is only one of the tools for building the country image. The state authorities should continue to quest for other potentials to buoy up the country image on a regular basis. All in all, only a permanent policy pursued in this regard triggers a lasting promotion of Poland in the aforesaid ranking of country brands, thereby converting into tangible economic gains.

Bibliography

2011–2012 Country Brand Index, Future Brand.

Chowdhury , Ahmed (2009), *An examination of the effects of partitioned country of origin on consumer product quality perceptions*, „International Journal of Consumer Studiem”, vol. 33, iss. 4, pp. 496–502.

Giraldi J., Ikeda A. (2009), *Personal values and the ‘country-of-origin effect’: the moderating role of consumers’ demographics*, „International Journal of Consumer Studiem”, vol. 33, iss. 3, pp. 309–315.

Hui M., Zhou L. (2003), *Country-of-manufacture effects for known brands*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37 Iss: 1/2, pp. 133–153.

Jatusripitak S., Kotler Ph., Maesincee S. (1999), *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego [The marketing of Nations: A strategic Approach to Building national Wealth]*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Jo M.S., Nakamoto K., Nelson J. (2003), *The shielding effects of brand image against lower quality countries-of-origin in global manufacturing*, „Journal of Business Research”, vol. 56, iss. 8, pp. 637–646.

Kapferer J.N. (2000), *Strategic Brand Management. Creating and sustaining brand equity in long term*, Kogan Page, London.

Lampert S., Jaffe E.D. (1998), *A Dynamic Approach to Country of Origin Effect*, „European Journal of Marketing”, vol. 32, iss. 1-2, pp. 61–78.

Leonard M. (2001), *Marka narodowa – wizerunek narodowy [in:] Tożsamość rynkowa. Atrybut konkurencyjnego państwa*, M.Boruc /ed./ Instytut Marki Polskiej, Warszawa.

- Magnusson P., Haas S., Zhao H. (2008), *A Branding Strategy For Emerging Market Firms Entering Developed Markets*, "Journal of International Consumer Marketing", vol. 20, iss. 3–4, pp. 95–107.
- Maheswaran D., Chen C. (2006), *Nation Equity: Incidental Emotions in Country-of-Origin Effects*, „Journal of Consumer Research”, vol. 33, iss. 3, pp. 370–376.
- Parker S., Hyatko D., Hermans C. (2011), *Ethnocentrism and its Effect on the Chinese Consumer: A threat to Foreign Goods*, „Journal of Global Marketing”, vol. 24, iss. 1, pp. 4–17.
- An impact of the hosting the European Championships UEFA Euro 2012 TM on the Polish economy – summary of findings from the surveys commissioned by the special purpose vehicle of the Minister of Sport and Tourism PL.2012 SP. z.o.o.,*

Internet sources

- http://www.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_www.pap.pl&_PageID=1&s=depesza&dz=strongna.dystrybucjainfo.siz&dep=235985&data=depesza&_Checksum=-2091212796
- <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/prawie-1-mld-zl-zarobila-polska-podczas-euro-2012,29465,1>

Aleksandra Jackiewicz

Społeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie,

Działalność siatkarskich klubów sportowych między misją społeczną a biznesem¹

The activities of volleyball sport clubs between social mission and business

Abstract: The results of studies carried out in volleyball clubs indicate that professional clubs are similar to companies in other industries, but there are still some characteristics which make them similar to social organizations. Also there are some specific circumstances of sport market which clubs must take to account. The survey shows similarities and differences between modern sports club and the company that operates in free market conditions. Basic similarities between clubs and companies mentioned by respondents are: the organizational form, the need to establish competent authorities for this type of activity (such as management and supervisory boards), as well as similarities in the organizational structure and forms of employment (contract, outsourcing). Respondents emphasized that linear structure provides smooth functioning of the organization, flexibility and speed of information flow and decision making. On the other hand, we can find some similarities between sport clubs and social organizations. Sports Clubs compete with other organizations, businesses, clubs. However, their actions must take into account that the market of sport is what you call the winner-take-all-market, and secondly, that the preparation of an attractive product requires the existence of strong competition.

¹ Artykuł współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego Działanie 2.8. „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” projektu własnego Województwa Mazowieckiego „Mazowieckie Stypendium Doktoranckie”

Participation in the market game requires not only fighting with the competitors but also the ability to maintain competitive balance and allows clubs to implement social functions in a more professional manner, with the support of professionals and maintaining high standards. Survey shows that an important part of the activities of sports clubs are their efforts to integrate the local community, the actions connected with education of youth, the organization of leisure time and entertainment for the community, participation in social and charitable campaigns, promotion of sport and volleyball. Moreover, several actions in sport club is done by volunteers, and some players receive scholarships. In addition to this, sports club activity largely depends on cooperation with stakeholders and the ability to benefit from these relations.

1. Wstęp

W artykule opisano zmiany zachodzące w zarządzaniu klubami sportowymi, wynikające z procesów ich komercjalizacji i profesjonalizacji. Wskazano również na specyfikę klubów sportowych działających na pograniczu organizacji społecznej i firmy. Celem artykułu jest analiza procesu upodobniania się klubu sportowego do firmy funkcjonującej i konkurującej na rynku oraz ukazanie dualizmu funkcji realizowanych przez kluby. Dualizm ten z jednej strony wynika z przeszłości, korzeni i pamięci instytucjonalnej, z drugiej natomiast ze zmian prawnych i instytucjonalnych warunkowanych strategią, polityką sportową państwa, a także zmianami w otoczeniu zewnętrznym klubów.

Zagadnienia omówione w artykule odnoszą się do polskich klubów siatkarskich grających w PLUSLidze². W artykule wykorzystano wyniki badań empirycznych prowadzonych przez Autorkę w klubach siatkarskich na przełomie sezonów 2009/2010 i 2010/2011 oraz analizę zmian prawnych regulujących funkcjonowanie klubów sportowych w Polsce. Badania prowadzone były w 11 klubach siatkarskich i obejmowały: wy-

² PlusLiga (poprzednia nazywa Polska Liga Siatkówki - PLS) jest to najwyższa liga (ekstraklasa) w rozgrywkach siatkarskich mężczyzn. 10 zespołów walczy w rozgrywkach o tytuł Mistrza Polski. 15 kwietnia 2008 roku podpisany został pięcioletni kontrakt sponsorski pomiędzy Profesjonalną Ligą Piłki Siatkowej S.A. – organizatorem rozgrywek a firmą Polkomtel S.A., na jego mocy Plus stał się sponsorem tytularnym rozgrywek. Źródło: www.plusliga.pl 04 maja 2012.

wiady typu IDI, z kadrami zarządzającą klubami (Prezes, Wiceprezes, Członek Zarządu, Menedżer, Kierownik) oraz analizę materiałów i dokumentów uzyskanych w klubach, witryn internetowych i dokumentów Krajowego Rejestru Sądowego. Dodatkowo przeprowadzono 4 wywiady z ekspertami w zakresie marketingu sportowego. Badania te pozwoliły na zebranie opinii kadry kierowniczej o zachodzących w klubach zmianach będących konsekwencją procesów profesjonalizacji i komercjalizacji sportu. Badani członkowie organizacji sportowych odpowiadając na pytania o działalność, funkcje kierownicze w klubie udzielali zróżnicowanych odpowiedzi, odzwierciedlających ich doświadczenia zawodowe i kompetencje w zarządzaniu organizacją.

2. Klub sportowy jako przedsiębiorstwo

Działalność współczesnego klubu sportowego wykracza poza rozgrywanie kolejnych meczów w ramach rozgrywek sportowych. Tę opinię potwierdzają wypowiedzi wszystkich badanych przedstawicieli kadry kierowniczej klubów siatkarskich, którzy charakteryzowali działalność i funkcje kierowanych przez siebie organizacji. Na działalność tę, zgodnie z materiałem zebrany w trakcie badań, składają się działalność społeczna i działalność komercyjna. Ta pierwsza dotyczy odniesień do społecznych wartości sportu, natomiast druga dotyczy nowych funkcji klubu sportowego związanych z działalnością rynkową.

Regulacje prawne przyjęte w latach 1996–2005 wprowadziły kluby sportowe do rynkowej gry (Ustawa 1996; Ustawa 2005). Kluby, niezależnie od poziomu realizacji społecznych wartości sportu, muszą działać zgodnie z zasadami ekonomiczności i podporządkować się regułom rynkowym przy uwzględnieniu szczególnych okoliczności wynikających ze specyfiki branży. Na szybkość i radykalizm zmian w zakresie zarządzania i funkcjonowania klubów w warunkach rynkowych oraz zachowanie względnej równowagi pomiędzy społecznymi wartościami sportu a regułami rynku ma wpływ postrzeganie zmian przez kadry kierowniczą zarządzającą klubami oraz jej przygotowanie do pełnienia nowych ról społecznych i zawodowych w zmieniającym się otoczeniu. Warto podkreślić, że większość osób zarządzających klubami posiada wy-

kształcenie z zakresu zarządzania, doświadczenie w zakresie kierowania firmą prywatną oraz pełnienia funkcji kierowniczych w korporacji, czy też pracy w sektorze mediów. Wydaje się, że kadra kierownicza, która ma doświadczenia w sektorze prywatnym sprawniej kieruje klubem w nowych warunkach prawnych i rynkowych. Zróżnicowane wykształcenie i doświadczenia kadry zarządzającej umożliwiają wzajemne uzupełnianie się, wymianę pomysłów i rozwiązań oraz gromadzenie dobrych praktyk w zarządzaniu organizacją sportową.

Tabela 1 Realizacja funkcji przedsiębiorstwa wg Fayola w klubie sportowym

Funkcja przedsiębiorstwa według Fayola	Realizacja w klubie
Administracyjna	Planowanie, kontrolowanie i koordynowanie działalności, zarządzanie zawodnikami, talentami, organizowanie
Finansowa	Zabezpieczenie środków na funkcjonowanie klubu, Pozyskiwanie sponsorów
Handlowa	Sprzedaż umów sponsorskich, sprzedaż widowiska sportowego
Rachunkowa	Sprawozdawczość, księgowość, kalkulacja cen
Techniczna	Przygotowanie meczu, drużyny do rozgrywek, powierzchni dla sponsorów
Ubezpieczeniowa	Zapewnienie ochrony osób np. zawodników i majątku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zebrane materiały dostarczają wiedzy na temat podobieństw i różnic między współczesnym klubem sportowym a przedsiębiorstwem działającym na rynku w warunkach wolnej konkurencji. Analiza wypowiedzi kadry zarządzającej na temat działalności klubu dostarcza informacji o podobieństwach między współcześnie funkcjonującymi klubami sportowymi a przedsiębiorstwami. Kadra menedżerska klubów mówi o konieczności „*optymalizacji przychodów i minimalizacji kosztów, (...) te pieniądze (...) musimy rozsądnie gospodarować (A)*”, „*profesjonalnej realizacji umów sponsorskich (A)*.” Respondenci sami wskazują na podobieństwa pomiędzy klubami a przedsiębiorstwami. „*Tak samo jak w każdej innej firmie, te same elementy składowe, czyli finanse, pracownicy, infrastruktura. (C)*” Zarządzanie – „*Tak jak firmą (I, C)*”, „*mamy produkt, którym jest zespół (...) siatka-*

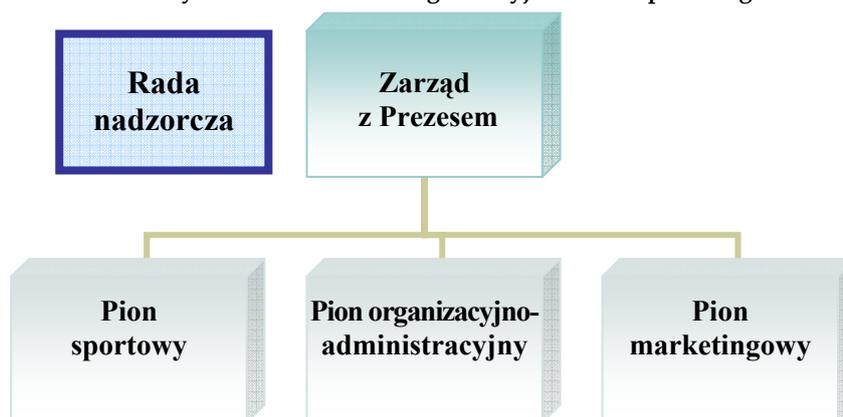
rzy i po prostu sprzedajemy go, czyli działamy na zasadzie firmy normalnie. Wydajemy pieniądze, sprawozdajemy się z tych pieniędzy, planujemy wydatkowanie tych pieniędzy, także, wydaje mi się, że to raczej już jest przedsiębiorca. Na pewno nie jest to taka działalność (...) jak wyjdzie to wyjdzie (B)."

W wypowiedziach przedstawiciele kadry zarządzającej klubami sportowymi nawiązują do funkcji przedsiębiorstwa wyróżnionych przez Fayola (Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, s. 26): technicznej, handlowej, ubezpieczeniowej, rachunkowej, administracyjnej, finansowej.

3. Struktura organizacyjna klubów sportowych

Struktura organizacyjna w większości badanych klubów jest podobna. Odzwierciedla zmiany, jakie zaszły w klubach i działalność jaką prowadzą. Zasadnicze różnice wynikają z różnic w budżetach klubów, w związku z tym i różnic w kwotach, które można przeznaczyć na pion administracyjny. Znaczenie ma także chęć optymalizacji kosztów i inwestowania w pierwszej kolejności w pion sportowy. W ramach struktury można wyodrębnić następujące piony: sportowy, marketingowy i organizacyjny (por. rysunek 1). Respondenci podkreślali, że niezbyt rozbudowana liniowa struktura sprzyja sprawnemu funkcjonowaniu organizacji, elastyczności oraz szybkości przepływu informacji i podejmowania decyzji.

Rysunek 1 Struktura organizacyjna klubu sportowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Struktura organizacyjna klubów upodabnia się do struktury organizacyjnej przedsiębiorstw. Z racji tego, że kluby funkcjonują w formie spółek akcyjnych, podlegają one przepisom prawnym dotyczącym spółek akcyjnych, w tym przepisom kodeksu spółek handlowych. W związku z tym, możemy zauważyć, że w klubach pojawiły się organy charakterystyczne dla tego typu spółek – zarząd i rada nadzorcza. Zgodnie z przepisami kodeksu w zarządzie może być 1 osoba lub więcej, należących lub nie należących do grona akcjonariuszy (kodeks spółek handlowych art. 368). Zarządy klubów PlusLigi liczą od 1–4 członków. Zgodnie z kodeksem spółek handlowych w spółkach akcyjnych należy także powołać radę nadzorczą, która sprawuje nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, w tym w szczególności ocenia sprawozdania i może z ważnych powodów zawieszać poszczególnych lub wszystkich członków zarządu. Kompetencje rady nadzorczej mogą być rozszerzone przez statut spółki (art. 381–384). Art. 385 stanowi, że rada nadzorcza powinna liczyć co najmniej 3 członków w przypadku spółek akcyjnych niepublicznych, w rzeczywistości w klubach PlusLigi jest to 3–6 członków. W radzie nadzorczej mogą zasiadać np. przedstawiciele sponsorów, w tym przedstawiciele zarządów firm i samorządowych władz miasta. Pojawia się także funkcja typowa dla przedsiębiorstw – prokurent.

W związku z procesami profesjonalizacji i komercjalizacji, w strukturze klubów albo wyodrębnione zostały stanowiska, bądź nawet piony marketingu albo zastosowano outsourcing tego działu. Warto zauważyć, że o wadze, jaka jest przywiązywana do działalności marketingowej i organizacyjnej, a zarazem upodobnieniu struktury klubu sportowego do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, świadczy tworzenie stanowisk takich jak menedżer marketingu, kierownik ds. organizacyjnych czy dyrektor marketingu. Co więcej, stanowiska kierownicze w klubach zajmują osoby przygotowane do prowadzenia tego typu działalności, po studiach kierunkowych, z doświadczeniem w przedsiębiorstwach, korporacjach oraz w sporcie. Coraz częściej pełnienie tych funkcji nie jest zajęciem dodatkowym, czy dorywczym. *„Wychodzimy z założenia, że nie jest to stowarzyszenie kilku panów, którzy od czasu do czasu pojawiają się w klubie, tylko że jest to firma z czystym podziałem kompetencji. (E)”* Podobnie

jak w przedsiębiorstwach w strukturze klubów funkcjonuje pion organizacyjny bądź administracyjno-organizacyjny. Jak w każdej firmie tworzą go stanowiska odpowiedzialne za księgowość, sprawy biurowe, administracyjne itp.

Pionem typowym dla klubów jest pion sportowy. Sztaby sportowe to nie więcej niż 30–40 osób, czyli zawodnicy, szkoleniowcy, i tzw. staff – osoby odpowiedzialne za odnowę, odżywianie oraz statystycy itp. Wprowadzenie staffu wspierającego szkoleniowców jest jedną z ważnych zmian ostatnich lat. Zespół specjalistów przejmuje obowiązki głównego szkoleniowca, który był odpowiedzialny za: szkolenie, prowadzenie statystyk, poszukiwanie zawodników, trening siłowy, przygotowanie fizyczne, odżywianie itp. Wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie napotykało bariery kosztowe i mentalne. W dużej mierze było możliwe dzięki transferowi wzorców z innych lig. Do polskich klubów „zaczynają przybywać trenerzy z zagranicy, którzy ze sobą przywożą pewien system pracy związany ze współpracą z trenerem od treningu ogólnorozwojowego, od treningu siłowego (...). Duża uwaga poświęcona jest statystykom, czyli pracą z ludźmi, którzy analizują poszczególne zagrania. (EM)” Podobne zjawisko obserwujemy na poziomie menedżerów. Zamiast jednego stanowiska menedżera pojawia się kilka stanowisk, na które podzielony został ten zakres obowiązków np. dyrektorzy, kierownicy odpowiedzialni za organizację, marketing, biuro, rzecznik prasowy itp. Ten proces trwa i wart jest obserwacji i zbadania.

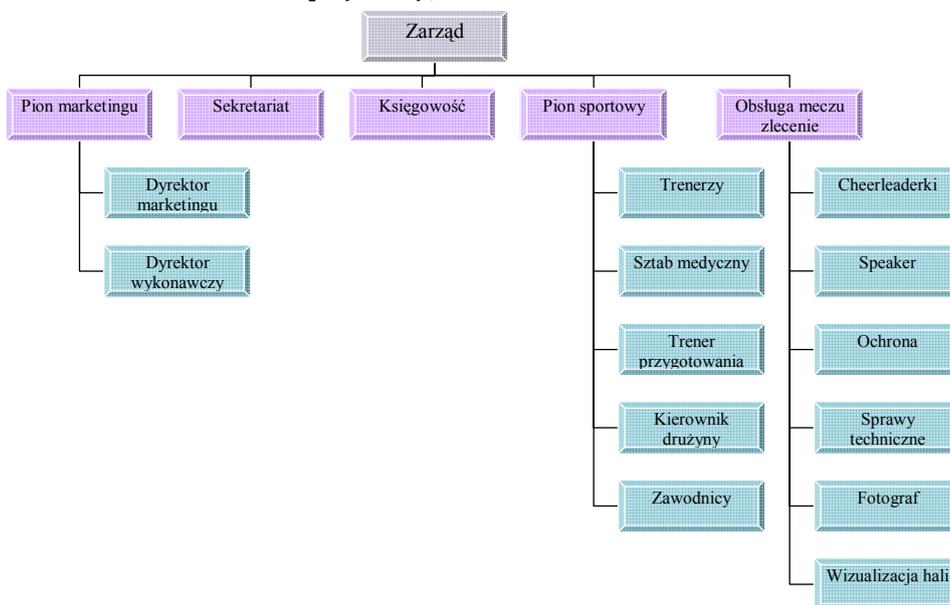
W wyniku zachodzących zmian struktury organizacyjne klubów upodabniają się do struktur typowych dla spółek akcyjnych. Pojawiają się takie same organy, podobne pionery organizacyjne oraz stanowiska. Następuje wyraźne określenie odpowiedzialności oraz rozdzielenie funkcji, kompetencji, zadań na poszczególne stanowiska. Kadra kierownicza klubów świadomie uczestniczy w tych procesach, którym sama podlega, obserwuje i analizuje ich skutki i wpływ na funkcjonowanie klubu.

Kolejne podobieństwo do firm dotyczy charakteru zatrudnienia pracowników. Kluby zatrudniają niewiele osób na umowę o pracę. Więcej osób prowadzi własną działalność gospodarczą, w tym zawodnicy, którzy związani są z klubem kontraktami. Przyjmowani są także stażyści, np. do pracy w biurze klubu. Część zadań powierzana jest zewnętrznym

firmom – outsourcing np. księgowość. W niektórych klubach część zawodników to studenci otrzymujący stypendia. Liczba osób pracujących na rzecz klubu wzrasta – co oczywiste – w dni, kiedy klub jest gospodarzem meczu. Dochodzą podwykonawcy, wolontariusze, związani z przygotowaniem hali, oprawą widowiska, ochroną i obsługą w trakcie meczu oraz posprzątaniami po imprezie (por. rysunek 2).

Upodabnianie się klubów do organizacji komercyjnych w zakresie spraw związanych z zatrudnieniem to głównie zastosowanie takich form współpracy jak kontrakty. To takie umowy dla kluczowych osób, aby działalność w klubie była ich podstawową działalnością. To także outsourcing niektórych działów wymagających specjalistów, ale nie pełnego etatu w klubie, takich jak np. marketing, obsługa związana z pozyskiwaniem funduszy unijnych. Jednak nawiązaniem do społecznych korzeni klubu i poprzednich form organizacyjnych jest to, że nadal część pracy w klubie np. związanej z przygotowaniem i obsługą widowiska sportowego wykonują wolontariusze, a część zawodników otrzymuje stypendia.

Rysunek 2 Przykładowy schemat organizacyjny klubu sportowego uwzględniający specjalizację PGE Skra Bełchatów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych w klubie.

4. Funkcjonowanie klubów sportowych między konkurencją a solidarnością

Kluby ustawowo zobligowane są do działalności w formie spółek akcyjnych. Wiele się mówi o konieczności uwzględniania zasady ekonomiczności i wyzwaniach w związku z działalnością na konkurencyjnym rynku. Jednak w przeciwieństwie do innych rynków, gdzie maksymalizacja zysku i wykluczenie konkurentów z branży stają się głównym celem, na rynku sportu nikt nie jest w stanie stworzyć produktu bez uczestnictwa co najmniej jednego konkurenta (Siekmann i inni 2005 s. 31, Késenne S. 2007, s. 2–3). Wyklucza to działalność klubu w warunkach monopolu. W perspektywie krótkookresowej na polu sportowym kluby rywalizują między sobą o zwycięstwo, tytuły mistrzowskie, natomiast w dłuższej perspektywie w obszarze ekonomicznym nie prowadzą działań, których głównym celem byłoby wyeliminowanie innych klubów z rynku.³ To właśnie razem kilka klubów może stworzyć interesujący produkt dla sympatyków, sponsorów i widzów nabywających produkt za pośrednictwem mediów. Na uwagę zasługuje fakt, że im bardziej wyrównany poziom klubów, tym większa niepewność związana z wynikiem meczu i większa wartość dodana, czyli lepiej sprzedający się produkt (Késenne S. 2007, s. 2). Takie uwarunkowanie powoduje konieczność zarządzania grupą klubów sportowych skupionych w jednej dyscyplinie sportu lub reprezentujących określony poziom w jednej dyscyplinie sportu. Jednocześnie stworzone zostały niemal idealne warunki do benchmarkingu i uczenia się poprzez najlepsze praktyki. Taką sytuację możemy obserwować w PlusLidze. *„Kluby (...) się uczą jedne od drugich, (...) oprócz tego że oczywiście walczą ze sobą na parkietach, to ze sobą również współpracują. Jest to na pewno zasługa zarządzających profesjonalną ligą. Już od wielu lat odbywają się spotkania, które mają za zadanie, dyskusowanie na temat tego, co się dzieje, dyskusowanie i w formie oficjalnej i w formach nieoficjalnych, na temat tego, jak działać. (EB)”*

Specyficzny rynek sportowy wypracowuje wspólne standardy. Zgodnie z regulaminem rozgrywek (www.plusliga.pl/Regulamin 04.05.2012) pewne

³ Pozorne zawody, ustawianie meczów można traktować jako patologiczne formy dążenia do równowagi konkurencyjnej. W takim przypadku drużyna słabsza kupuje mecz od drużyny lepszej pod względem sportowym.

elementy są stałe dla wszystkich rozgrywanych meczów np. konkursy dla kibiców, pomeczowe konferencje prasowe z udziałem trenerów i kapitanów drużyn. Jest to typowe działanie marketingu usług, mające gwarantować jakość. Niektóre z obowiązujących przepisów np. podział wpływów ze sprzedaży praw mediom, system i zasady transferów zawodników mają na celu zapewnienie właściwego poziomu równowagi konkurencyjnej (Késenne 2007, s. 3–4). Inny pomysł dotyczy przekształcenia ligi siatkówki na wzór lig amerykańskich, powodujący brak spadku drużyn do ligi niższej⁴. Rozwiązanie to umożliwi klubom uczestnictwo w rozgrywkach ligi nawet po przegranych meczach, o ile spełniają wymagania finansowe i organizacyjne określone w regulaminie rozgrywek (Regulamin profesjonalnego współzawodnictwa w piłce siatkowej mężczyzn www.plusliga.pl/Regulamin 04.05.2012). Do jego najważniejszych zalet zaliczyć można: rozwijanie solidarności między klubami, umacnianie klubów kosztem ograniczenia konkurencji opartej na wynikach sportowych. Jest to też atut w rozmowach ze sponsorami, bez którego słabsze kluby mają problemy w pozyskiwaniu sponsorów, obawiających się negatywnego wpływu spadku pozycji sponsorowanej drużyny na wizerunek sponsora.

Kwestię solidarności między klubami komplikuje charakter rynku sportu, który według (Siekmann i inni 2005, s. 31) wykazuje wiele cech charakterystycznych dla winner-take-all market („zwycięzca bierze wszystko”, „zwycięzaj albo giń”). Skutkiem tego jest skłonność najważniejszych grup interesariuszy klubów – jak sponsorzy, media, kibice – do zainteresowania jedynie mistrzami. *„W sporcie liczy się najlepszy. Kto tam pamięta, kto tam był 3, 4, 5? To później się mówi (...), że 2 miejsce to sukces, tylko że robiliśmy wszystko żeby wygrać, wszystko robiliśmy, naprawdę, ale przegraliśmy i już następnego dnia, kto o tym pamięta?”* (G). Dodatkowa trudność wpływająca na negocjacje klubów z potencjalnymi sponsorami wynika z niemożności zbadania i trudności i w oszacowaniu przyszłych wpływów (Siekmann i in. 2005, s. 30), a także powiązań między wzrostem PKB a popytem reprezentowanym przez kibiców klubu (Szymański 2010, s. 197). Jest to m. in. zależne od trudnego do przewidzenia wyniku sportowego, który może być zdeterminowany wieloma czynnikami. Jest

⁴ Rozwiązanie obowiązuje w PlusLidze od sezonu 2011/2012.

to problem wielu klubów. Niektóre, jak np. Asseco Resovia, dzięki zyskaniu lojalnej grupy kibiców, minimalizują ryzyko związanego z niepewnym rezultatem przyszłych rozgrywek. Większość biletów w tym klubie (około 70%) jest sprzedawana przed sezonem w formie karnetów.

Korzystne dla klubu, jest posiadanie stabilnych sponsorów i długoterminowe kontrakty, zwłaszcza w perspektywie tego, że duży nakład pracy, wysiłek organizacyjny i sportowy itp. mogą nie skutkować wysokim wynikiem. Wynik sportowy zależy od wielu czynników niemożliwych do uwzględnienia, np. zdarzeń losowych jak kontuzja zawodnika, choroba, cykl biologiczny, a także od dyspozycji, w tym psychicznej, poszczególnych zawodników danego dnia.

Zarządzający spotykają się ze sobą, wymieniają opinie i doświadczenia oraz deklarują wzajemną pomoc. *„Jesteśmy bardzo otwarci na taką współpracę, przed nikim się nie zamykamy. (I) Nie utajniamy tego, „co dobre i co można zastosować u innych, ponieważ mamy świadomość tego że funkcjonujemy w grupie i żeby utrzymać atrakcyjność dyscypliny, a co się z tym wiąże również naszą, wszystkie kluby powinny funkcjonować na dobrym, określonym wysokim poziomie. Oczywiście mając mniejsze i większe budżety, ale być dobrze zorganizowane i dobrze zarządzane. (...) Jeżeli mieliśmy tylko jakieś rozwiązania, czy mamy takie rozwiązania, staramy się podzielić się tą wiedzą z innymi klubami i w drugą stronę również tak się dzieje bardzo często. Takie rozmowy odbywamy, konsultujemy pewne decyzje, czy często wypracowujemy wspólne stanowiska. Ta współpraca na pewno dobrze się układa i naprawdę z wszystkimi, bardzo dużo takich rozmów jest. (I)”* To nie są tylko deklaracje, przekłada się to na działania. *„Częstochowa i Bełchatów nam bardzo pomaga. My póki co, jesteśmy raczkującym bobasem, więc nam trzeba pomagać. My nie jesteśmy w stanie oddać im wiele, możemy dać sparingi, możemy ich również wspierać, ale na pewno więcej czerpiemy od tych klubów i zarządów, jak sami możemy dać póki co, kiedyś może się to zmienić. (H)”*

Rozwiązania, które sprawdziły się w jednym klubie są przenoszone do innych. Do tego typu rozwiązań należy pomysł zaczerpnięty od klubu AZS Politechnika Warszawska, polegający na zorganizowaniu atrakcji w trakcie meczu dla dzieci będących na hali np. kolorowanki, balony itp., zwany strefą dla dzieci.

5. Społeczna funkcja klubów sportowych

Profesjonalne kluby sportowe wykazują szereg podobieństw do przedsiębiorstw, jednak nadal można w nich znaleźć cechy charakterystyczne dla organizacji społecznych (tabela 2). Kluby pełnią bowiem rolę społeczną, co wynika ze specyfiki produktu sportowego i rynku sportu. Ważkość tej funkcji podkreślano w wywiadach. Nawiązanie do roli społecznej pojawia się w misjach klubów, w opisie działalności, czy w ramach budowania wizerunku klubu. Kadra kierownicza klubów podkreśla, że to właśnie społeczna misja odróżnia kluby od przedsiębiorstw. Przykładem może być to, że zarządzający klubami europejskimi, w przeciwieństwie do tego, co się dzieje w klubach amerykańskich, nadal w dużej mierze koncentrują się na maksymalizacji liczby zwycięstw, a nie na maksymalizacji zysku (Szymański 2010, s. 190–191), która jest uznawana za jeden z głównych celów przedsiębiorstw.

Zgodnie z misją, zawartą w kodeksie etycznym, *„Jastrzębski Węgiel to klub sportowy od początku swojego istnienia związany z miastem Jastrzębie Zdrój i jego mieszkańcami. Pracuje nad tym, by być największą wartością miasta i sportową wizytówką jego mieszkańców. Jastrzębski Węgiel we wszystkich swoich działaniach podkreśla swój górniczy charakter pamiętając z jakiego regionu się wywodzi i dla kogo istnieje”* (Kodeks etyczny klubu KS Jastrzębski Węgiel http://www.jastrzebskiwegiel.pl/kodeks_etyczny_s53.html 04 maja 2012). W ślad za deklaracją zawartą w misji, idą konkretne działania. Na przykład co roku, zawodnicy z drużyny KS Jastrzębski Węgiel zjeżdżają do kopalni, a relację z tego wydarzenia można zobaczyć na klubowym kanale telewizyjnym. *„(...) wszyscy wiemy, co to jest kopalnia, ale tak sobie myślę, że 99% społeczeństwa nie wyobraża sobie, co to jest praca górnika i jak to wygląda dopóki ktoś tego nie zobaczy.”* *„(...) Wie pani, jaką radość sprawiliśmy, jak zawiesiliśmy taki kalendarz, mieliśmy tych górników razem z chłopakami, po prostu genialne. Albo jak teraz, wydaliśmy 20 000 kartek - dziękujemy, że nas wspieracie - to taki gest, po prostu, może nie oddający tego wszystkiego, ale taki gest, żeby też zrozumieli że my jesteśmy dla nich. (Wywiad KS Jastrzębski Węgiel)”*.

Mówiąc o budowaniu wizerunku klubu zarządzający nawiązywali do roli społecznej klubu. Np. pożądanym wizerunkiem jest wizerunek *„klubu przyjaznego dla rodzin (...) klubu, który się angażuje w życie społeczne”(C)*. Działalność społeczna może polegać na pokazaniu *„więźniom, że jest inne ciekawsze zajęcie i nie warto się uciekać do zbrodni” (C)*, do pokazania *„(...)*

dzieciom że zamiast palić papierosy i ćpać, za przeproszeniem, można wyjść na sportowca " (C). „Widzimy, że jest w tym sens, i że ci ludzie nie rozbiegają się do różnych dziwnych czynności, tylko faktycznie są zdyscyplinowani i to bardzo mocno, co powoduje, że nie ma czasu i siły na robienie czegokolwiek innego, głupiego" (A). Wypowiadając się na temat sukcesów klubów, oprócz tych związanych z wynikiem sportowym, czy działalnością organizacyjną lub wysoką frekwencją podczas widowisk z udziałem drużyny, mówiono o sukcesach w działalności społecznej. „Trzeci sukces to depreczająca po piętach pierwszej kadry grupa naszych wychowanków. Jest już teraz pięciu zawodników, którzy mocno dobijają się do bram pierwszej drużyny (...) mamy naszych wychowanków w kadrze w różnych grupach wiekowych (C)".

Tabela 2. Klub sportowy jako organizacja społeczna i firma

Funkcje	Organizacja społeczna	Firma	Komentarz
Funkcja Finansowa	Budżet: pozyskiwanie funduszy ze źródeł publicznych; dotacje;	Budżet: pozyskiwanie funduszy prywatnych, sprzedaży umów sponsorskich, praw telewizyjnych, biletów, merchandising;	Charakter mieszany z przewagą elementów firmy
Funkcja Organizacyjna	Wolontariat Członkowie mają inne miejsce zatrudnienia poza klubem	Zarząd, Rada Nadzorcza, pion marketingowy, Outsourcing Zatrudnianie specjalistów; doświadczenie, wykształcenie	Charakter mieszany z przewagą elementów firmy
Funkcja Marketingowa	Mecenat	Sprzedaż powierzchni reklamowych, sponsoring; Umowy sponsorskie Własny znak, prawo do używania znaku, produkty opatrzone znakiem	Przewaga elementów firmy
Cel	Utylitarny maksymalizacja użyteczności	Maksymalizacja zysku	Przewaga elementów organizacji społecznej
Interes	Społeczny	Firmy	Charakter mieszany
Ocena	Wynik sportowy	Efektywność sportowa organizacyjna ekonomiczna Atrakcyjność widowiska. Oprawa meczu. Wizerunek drużyny	Charakter mieszany z przewagą elementów firmy
Zatrudnienie	Funkcje społeczne, stypendia, umowa o pracę	Umowa o pracę, Kontrakt, Outsourcing	Charakter mieszany z przewagą elementów firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Kluby angażują się w różne akcje, „szczególną wagę przywiązujemy do współpracy ze szkołami, (...) np. ostatnia przeprowadzona w szkołach bełchatowskich akcja znaczek odblaskowy z emblematem Skry Bełchatów (Wywiad PGE Skra Bełchatów).” Są to także akcje charytatywne np. pomoc w zbieraniu środków na konkretny cel np. pomoc chorym dzieciom, czy przekazywanie piłek, koszulek itp. na licytację. Odpowiednie zapisy nawiązujące do roli społecznej znalazły się w kodeksie etycznym KS Jastrzębski Węgiel. „Klub uczestniczy w różnego rodzaju akcjach społecznych, charytatywnych aukcjach dobroczynnych, wspierając instytucje niosące pomoc. (Kodeks etyczny KS Jastrzębski Węgiel http://www.jastrzebskiwegiel.pl/kodeks_etyczny,s53.html 04.05.2012)”

Działalność społeczna to także zaangażowanie w działalność lokalną, np. poprzez hasło: klub „buduje patriotyzm lokalny wśród mieszkańców. (B)” Co więcej, kibice zaspokajając potrzeby afiliacji łączą się „(...) w grupy, to są znajomi, razem się wybierają, razem jeżdżą z jednych miejscowości, bo 30% kibiców karnetowych jest spoza Rzeszowa. (...) Mają oczywiście swoje przyśpiewki, ci ludzie się tego uczą poprzez kolejne lata chodzenia. Kibicowi nie będzie wypadało nie znać, nie wstać, nie zaklaskać (...) i Resovia jest znana z tego, że tutaj atmosfera jest świetna, wszyscy wiedzą komu kibicują i jak kulturalnie również podziękować przeciwnikowi za grę. (Wywiad Asseco Resovia)”. Kluby integrują społeczności lokalne i regionalne, a niektóre kluby mają kibiców w całej Polsce i po za jej granicami. „Trudno tu oczekiwać, żeby wszyscy byli za Skrą, ale tych kibiców mamy wielu w Polsce, w miastach, w których siatkówki nie ma, ale również nawet w tych, w których jest. (...) Największą wartością, którą widzimy w czasie Ligi Mistrzów i naprawdę gardło się ściska, gdy się widzi to zainteresowanie i chęć obejrzenia Skry w środku tygodnia, w środy, w meczach w Łodzi, gdzie na trybunach jest 13 tysięcy ludzi i bez względu na stawkę i wynik, bo Skra Bełchatów miała już zapewniony awans do następnej rundy. (Wywiad PGE Skra Bełchatów)”

Sposoby tej integracji są zróżnicowane i dostosowane do typu społeczności i zapotrzebowania społecznego. „Żyjemy w mieście które jest powiedzmy w 90% miastem robotniczym, czyli te relacje społeczne (...) organizowanie czasu wolnego różnym grupom w sposób pośredni, czy bezpośredni. (K)” Klub zajmuje się „stałym i długoterminowym szkoleniem dzieci i młodzieży, promuje aktywny sposób spędzania wolnego czasu, organizując nieodpłatne zajęcia sportowe dla pracowników Jastrzębskiej Spółki Węglowej i mieszkańców

miasta, propaguje bezpieczny sposób kibicowania (Wywiad KS Jastrzębski Węgiel).” Mecze to także okazja „żeby ludzie się spotykali, wymieniali poglądy (G)”. Niektórzy respondenci idą dalej, zapowiadając możliwości uspołecznienia klubów poprzez współuczestnictwo kibiców w podejmowaniu decyzji. „Chcielibyśmy kiedyś w przyszłości, żeby kibice, w jakiś tam sposób decydowali, o tym co się dzieje w klubie. (A)”

Kluby sportowe, podobnie do organizacji społecznych, uzależnione są od współpracy z interesariuszami, czasem w takim stopniu, że decyzja jednej osoby – prezesa firmy sponsorującej może przesądzać o istnieniu klubu. W przypadku niektórych klubów bowiem pozostali sponsorzy, są to sponsorzy uzupełniający, barterowi.

Warto natomiast zwrócić uwagę, że zbyt duże podobieństwo formy organizacyjnej, struktur klubów do organizacji społecznych może prowadzić do mniejszej przejrzystości w działalności, ograniczonej możliwości kontroli, w tym finansowej, a w konsekwencji skutkować pojawieniem się zjawisk patologicznych.

5. Podsumowanie

Zarządzanie współczesnym klubem sportowym polega na nastawieniu na rezultaty, dążeniu do sprawności sportowej, organizacyjnej i wymaga skutecznego pozyskiwania środków finansowych. Działalność klubu to z jednej strony działalność biznesowa, prowadzenie spółki, profesjonalna realizacja umów z interesariuszami, z drugiej pełnienie ważnej funkcji społecznej, integrującej społeczność lokalne i regionalne. Można więc dostrzec pewne podobieństwa między klubami sportowymi a przedsiębiorstwami społecznymi, które charakteryzują się m.in. tym, że posiadają wyraźnie określony cel służenia wspólnocie oraz tym, że zapewnienie kapitału fizycznego i finansowego, niezbędnego do funkcjonowania przedsiębiorstwa, następuje poprzez współdziałanie z różnymi osobami, grupami, organizacjami i instytucjami (por. Hausner 2008, s. 9–12).

Kluby w dużej mierze upodobniają się do firm z innych branż, jednak nadal pozostają pewne uwarunkowania, zapewniające im odrębność, specyficzne cechy charakterystyczne dla rynku sportu. W przeciwieństwie do tradycyjnych przedsiębiorstw kluby nie są tak wyraźnie wyodrębnione z otoczenia np. istnieje problem umiejscowienia kibiców

klubu, czy należą do klubu, czy są poza nim. W zarządzaniu klubem sportowym ważna jest umiejętność wyważenia między współpracą a konkurencją. Kluby rywalizują w ramach ligi, ze świadomością, że popyt na ich produkty będzie największy, jeśli cała grupa, w tym najwięksi rywale, będzie silna. Z drugiej strony muszą przygotować odpowiednio atrakcyjny gotowy produkt, który zaoferują sponsorom w ramach umowy. Kontrakty sponsorskie bowiem determinują m.in. horyzont planowania oraz możliwość pozyskania konkretnych zawodników.

Uczestnictwo w rynkowej grze na specyficznym rynku sportowym powoduje upodobnienie się klubów do przedsiębiorstw ale wymaga także umiejętności zachowania równowagi konkurencyjnej i umożliwiania klubom realizację funkcji społecznych w bardziej profesjonalny sposób, przy wsparciu specjalistów i zachowaniu standardów. Trzeba także pamiętać, że tak jak w przypadku organizacji społecznych, nadal działalność i sukces w klubie sportowym w większym stopniu niż w przedsiębiorstwie zależy od współpracy z interesariuszami.

Bibliografia

- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (2009), *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategia-zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hausner J. Lauriusz N. (2008), *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne konceptualizacja*, [w:] J. Hauser (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Késenne S. (2007), *The economic theory of Professional Team Sports. An analytical treatment*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Kodeks etyczny Klubu Sportowego Jastrzębski Węgiel zamieszczony na stronie internetowej http://www.jastrzebskiwegiel.pl/kodeks_etyczny,s53.html 4 maja 2012.
- Regulamin Profesjonalnego Współzawodnictwa Mężczyzn w Piłce Siatkowej <http://www.plusliga.pl/Regulamin> 4 maja 2012.
- Siekman i in. (2005), *Professional sport in the internal market*, http://www.asser.nl/sportslawebroot/cms/documents/cms_sports_65_1_Professional%20sport.pdf - 4 maja 2012.
- Szymański S. (2010), *Commercial Football and the Economic Cycle*, [w:] S. Butenko, J. Gil-Laafuente, P. Pardalos [eds.], *Optimal strategies in sports economics and management*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 roku o kulturze fizycznej, Dz. U. 1996 nr 25 poz. 113.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o sporcie kwalifikowanym, Dz. U. 2005 nr 155 poz. 1298.
- Ustawa z dnia 15 września 2000r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000 nr 94 poz. 1037.
- www.plusliga.pl - 04 maja 2012

ZARZĄDZANIE OCHRONĄ ZDROWIA

Romuald Holly, Społeczna Akademia Nauk,
Uniwersytet Medyczny w Łodzi
Kinga Chudzik, Uniwersytet Medyczny w Łodzi
Edyta Skibińska, Uniwersytet Medyczny w Łodzi

Produkt ubezpieczenia zdrowotnego jako instrument zarządzania efektywnością realizacji celów przedsiębiorstw rynku ochrony zdrowia

The product of health insurance as an instrument of managing the effectiveness of health care companies' aims realization

Abstract: Authors of the article consider possibilities of using health care insurance product to attain the aims of both health care sectors: public and privates. There is assumed that these aims, although fundamentally different, can be effectively reached thanks to setting down the product modules with different health care services – suitably to specific entity aims of both sectors. Nevertheless, health care products composed according to these rules can miss real health needs and expectations of clients – potential patients or will cover them just partially. The analysis of these possibilities and threats is recognized as a new field of exploring the health care efficiency managed by health care insurance product.

Keywords: health care insurance product, health care efficiency, treatment efficiency

Podejmując kwestię zarządzania ochroną zdrowia inaczej musimy rozważać efektywność tego zarządzania w przypadku sektora publicznego a inaczej sektora prywatnego, przede wszystkim ze względu na

zasadniczą różnicę celów, które stawiają sobie przedsiębiorstwa obu tych sektorów produkujących dobra służące ochronie zdrowia [Holly 2008].

Misją i celem publicznego systemu opieki zdrowotnej jest utrzymanie lub przywrócenie zdrowia wszystkim beneficjentom systemu – osobom uprawnionym do korzystania ze świadczeń dystrybuowanych przez ten system. Natomiast podstawą funkcjonowania prywatnego sektora ochrony zdrowia jest udzielanie (poprzez sprzedaż) różnorodnych świadczeń medycznych, których liczba, zakres, jakość i cena są pochodną rynkowych praw i mechanizmów podaży i popytu. Stąd też naturalnym celem przedsiębiorstw sektora prywatnego, w tym zakładów ubezpieczeń zdrowotnych jest dążenie (bezpośrednie bądź pośrednie) do osiągnięcia maksymalnego zysku. Ubezpieczyciele prywatni czynią to poprzez organizowanie wspólnoty ryzyka i tworzenie funduszy ubezpieczeniowych służących finansowaniu świadczeń zdrowotnych tym członkom wspólnoty, którzy opłacili stosowną składkę. Poprzez wprowadzenie na rynek danego produktu zakład ubezpieczeń zdrowotnych może czerpać różnego rodzaju korzyści dzięki temu, że:

- a) generuje zysk bezpośredni, tj. wynikający z różnicy między kosztami wytworzenia produktu ubezpieczeniowego a przychodami z jego sprzedaży;
- b) tworzy bardziej komplementarną ofertę rynkową (np. dołącza tzw. opcje zdrowotne do ubezpieczeń na życie lub ubezpieczeń „towarzyszących” spłatom rat kredytowych);
- c) konserwuje portfel klientów (np. przez dołączanie ubezpieczeń zdrowotnych do pakietów ubezpieczeniowych w programach kompleksowego ubezpieczania przedsiębiorstw);
- d) uzyskuje przewagę konkurencyjną na rynku ubezpieczeniowym (np. dzięki szerszemu zakresowi oferty, większej różnorodności produktów odnoszących się do tych samych ryzyk, większemu zróżnicowaniu oferty ze względu na potrzeby, wyższej jakości, niższej cenie);
- e) wyprzedzająco zajmuje nową niszę rynkową (np. w przypadku pojawienia się nowego ryzyka, nowej potrzeby zdrowotnej, cyklu przedsięwzięć/imprez sportowych – np. assistance medyczny na Euro 2012 dołączany do zakupionego biletu na daną imprezę itp.);

- f) neutralizuje przewagi konkurencyjne (włącza do swojej oferty produkty analogiczne do tych, które są oferowane przez inne zakłady ubezpieczeń zdrowotnych).

Zakłady ubezpieczeń zdrowotnych, aby osiągnąć którykolwiek z tych celów lub równocześnie/łącznie kilka z nich mogą więc w różny sposób manipulować ryzykiem (choćby włączać/wyłączać z ochrony ubezpieczeniowej świadczenia generujące wysokie koszty i nieprzynoszące zysku). Stosując na przykład formułę „szybko-tanio-dobrze” zakład ubezpieczeń zdrowotnych może uzyskać duże zyski i – dzięki sprzedaży produktów lub poprzez realizację celów pośrednich – jednocześnie obniżyć koszty i ceny (co nie musi wykluczać większej skuteczności i jakości leczenia oraz większej dostępności świadczeń). Produkty ubezpieczeniowe mogą być wreszcie tak konstruowane, aby – nie obejmując zbyt szerokiego zakresu ryzyk – „omijać” te ryzyka, które często się realizują, których rekompensowanie okazuje się zbyt kosztowne. W efekcie, oferta rynkowa towarzystw ubezpieczeniowych, przygotowana według tego rodzaju zasad i zabiegów, już z założenia nie pokrywa wszystkich faktycznych potrzeb ogółu klientów – potencjalnych pacjentów. Innymi słowy, zakład ubezpieczeń zdrowotnych jako producent wytwarzający i dystrybuujący produkty ubezpieczenia zdrowotnego z góry zakłada, że jego oferta rynkowa będzie pomijać wszystkie te ryzyka zdrowotne, których ubezpieczenie jest dlań nieopłacalne, bez względu na to jak bardzo ryzyka te są istotne z punktu widzenia faktycznych/realnych potrzeb zdrowotnych ogółu jego potencjalnych klientów.

Kolejnym sposobem, jaki często stosują ubezpieczyciele prywatni, jest segmentacja klientów, której faktycznym celem bywa właśnie unikanie ubezpieczenia nadmiernie „ryzykownych” klientów (np. poprzez wprowadzanie własnych definicji ryzyka, karencji, granic wiekowych, miejsca zamieszkania, wykonywanego zawodu, wyłączeń odpowiedzialności, specyficznych klauzul abuzywnych oraz technik sprzedaży z wykorzystaniem psycho- i neurolingwistycznych technik perswazyjnych). Tego typu zabiegi, ze względu na coraz powszechniejsze opisywanie ich w prasie i wynikającą stąd większą, coraz szerszą krytykę i ograniczenia nakładane przez nadzór nad rynkiem ubezpieczeniowym, a także równoległe upowszechnianie się idei przedsiębiorczości społecz-

nie odpowiedzialnej powodują, że efektywność tego typu metod staje się coraz bardziej ograniczona [Wawszczak 2008].

Powstaje zatem problem jak, w tej sytuacji, poszczególni aktorzy rynku ubezpieczeń zdrowotnych mogą realizować swoje misje publiczne i swoje biznesowe cele (również te partykularne) wykorzystując możliwości, jakie daje im manipulowanie produktem ubezpieczenia zdrowotnego. Badaniem tych właśnie nowych możliwości służy relacjonowana w niniejszym artykule analiza.

Zakłada się przy tym, że możliwości takie dają obecnym na rynku zakładom ubezpieczeń przede wszystkim produkty mające konstrukcję modułową, tzn. składają się z „pakietów” różnorodnych świadczeń stosownie do określonych ryzyk utraty zdrowia z przyczyn chorobowych i/lub pozachorobowych. Struktura produktu o takiej budowie stwarza dodatkowo możliwość manipulowania ryzykiem, choćby przez włączenie/wyłączenie z ubezpieczenia świadczeń generujących zbyt duże koszty. W rezultacie, oferta rynkowa konstruowana według takich zasad już z założenia nie będzie pokrywać faktycznych potrzeb potencjalnych klientów lub będzie je pokrywać jedynie częściowo. Tak więc przedsiębiorstwa sektora prywatnego przez to, że dążą do realizacji innych celów niż sektor publiczny są „skazane” na stosowanie szczególnie bogatego repertuaru sposobów i zabiegów, by – wykorzystując możliwości jakie stwarza produkt ubezpieczeniowy – cele te osiąga. Analiza tych możliwości stanowi zatem szczególnie bogate pole do badania możliwości stosowania metod zarządzania efektywnością ochrony zdrowia (z perspektywy zdrowia publicznego) oraz efektywnością leczenia (z punktu widzenia poszczególnych pacjentów – beneficjentów systemu ochrony zdrowia i/lub klientów zakładów ubezpieczeń).

Do analizy posłużyły kryteria kwalifikacji produktów ubezpieczenia zdrowotnego, które wynikają z przyjętej definicji ubezpieczenia zdrowotnego [Holly 2012], zgodnie z którą ubezpieczeniem zdrowotnym nazywamy zabezpieczenie członków zbiorowości od ryzyka poniesienia wydatków związanych ze zrealizowaniem się ryzyka utraty zdrowia i koniecznością korzystania ze świadczeń medycznych. Mówiąc inaczej, jest to usługa finansowa, polega na organizacji i kontroli realizacji świadczeń zdrowotnych, których celem jest neutralizacja ryzyka utraty zdro-

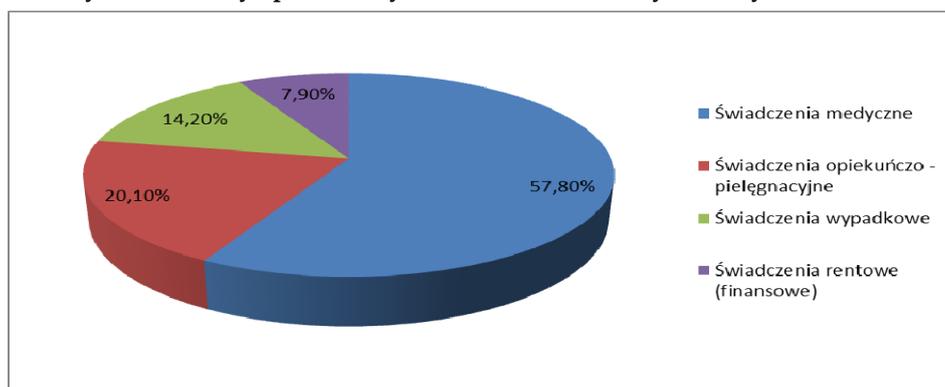
wia (zarówno z przyczyn chorobowych, jak również pozachorobowych) obejmująca profilaktykę, prewencję, diagnostykę, ratownictwo, medycynę naprawczą, zachowawczą, pielęgnacyjno-opiekuńczą oraz hospicyjno-paliatywną; zagwarantowana w warunkach umowy ubezpieczeniowej określającej zakres i sposób rekompensaty ewentualnych skutków utraty zdrowia gwarantowanych w zamian za składkę. Takie ujęcie oznacza, że ubezpieczenie zdrowotne jest sposobem zarządzania ryzykiem, które winno służyć zorganizowaniu i dystrybucji świadczeń zdrowotnych, aby osiągnąć cel, którym jest neutralizowanie ryzyka zarówno z przyczyn chorobowych, jak i poza chorobowych u ludzi, którzy należą do wspólnoty ryzyka i wnieśli stosowną składkę [Niżnik 2004].

Rynkowa oferta zakładów ubezpieczeń wytwarzających dobra służące ochronie zdrowia w postaci produktów ubezpieczeniowych przede wszystkim definiuje rodzaj ryzyka (do którego ona się odnosi), obszar jego neutralizacji oraz warunki, po spełnieniu których będzie ono neutralizowane przez ubezpieczyciela. Ze względu na różne rodzaje i charakter świadczeń służących neutralizowaniu ryzyk zdrowotnych struktura produktu ubezpieczeniowego może obejmować trzy różne moduły (konfiguracje świadczeń) obejmujące: świadczenia finansowe, medyczne (serwisowe) oraz opiekuńczo-pielęgnacyjne. Dzięki takiej konstrukcji produkt można dostosować do każdego ryzyka utraty zdrowia, zarówno z przyczyn chorobowych jak i pozachorobowych (np. takich jak wypadek przy pracy, w wyniku uprawiania sportu, w podróży, zatrucia itp.).

Przegląd ofert produktowych działających wspólnie w Polsce zakładów ubezpieczeń wykazał, że przyjętą definicję ubezpieczenia zdrowotnego spełniają produkty oferowane przez 16 zakładów, z których oferty rynkowej wyspecyfikować można 88 produktów, obejmujących łącznie 457 świadczeń. Produkty zostały przeanalizowane ze względu na rodzaj ryzyka utraty zdrowia i zakres ochrony przed tym ryzykiem. Charakterystyka tych produktów obejmuje natomiast takie parametry jak koszt i cena, bowiem analizie poddano oferty dostępne w internecie, gdzie oferta obejmuje jedynie rodzaj i zakres świadczeń. Analizę konstrukcji produktów obejmującą poszczególne pakiety świadczeń prowadzono w oparciu o schemat klasyfikacyjny przedstawiony w tabeli 1.

W wyniku przeprowadzonego przeglądu ofert zakładów ubezpieczeń spełniających przyjętą definicję okazało się, że udział poszczególnych świadczeń w produktach oferowanych przez zakłady ubezpieczeń jest różny zarówno ze względu na ich liczbę jak i rodzaj oraz charakter. W poszczególnych modułach znajdujemy odpowiednio: w module serwisowym (medycznym) łącznie 264 świadczenia (co stanowi 57,8%), w module opiekuńczo-pielęgnacyjnym 92 świadczenia (20,1%), w module finansowym 36 świadczeń (7,9%) oraz w module wypadkowym 65 świadczeń (14,2 %).

Rys. 1: Liczbowy i procentowy udział świadczeń w wyróżnionych modułach



Źródło: opracowanie własne.

Poddając wyróżnione moduły jeszcze bardziej szczegółowej analizie zauważamy, że oferowane produkty obejmują przede wszystkim świadczenia o charakterze zachowawczym, w tym głównie konsultacje lekarskie. Zauważamy też, że świadczenia też różnią się także zakresem ochrony – zarówno gwarantowaną liczbą wizyt, jak również liczbą specjalistów z różnych dziedzin medycyny. Ubezpieczyciele oferują również bardzo szeroki, aczkolwiek wzajemnie analogiczny, zakres badań diagnostycznych, zabiegów ambulatoryjnych oraz świadczeń o charakterze profilaktyczno-prewencyjnym (który jednak najczęściej sprowadza się jedynie do przeglądu stomatologicznego i szczepień ochronnych). Natomiast leczenie szpitalne oferują tylko nieliczne towarzystwa ubezpieczeniowe. Dlatego zapewne częściej spotkamy produkty obejmujące fi-

nansową rekompensatę pobytu w szpitalu tj. zasiłek szpitalny. Najczęściej są to wypłaty jednorazowe „za zdarzenie”, (jako rekompensaty wynikające z samego faktu zrealizowania się ryzyka), które dotyczą również diagnozowania choroby. Duży udział we wszystkich modułach mają świadczenia *assistance* obejmujące m.in. infolinię medyczną, wizyty domowe, transport sanitarny, dostarczanie leków itp., a także usługi *concierge*, które najczęściej świadczy tzw. osobisty asystent, który wykonuje za osobę ubezpieczoną czynności, jakich ona sama, ze względu na stan zdrowia, wykonać nie może. Niestety, analizowane produkty nie obejmują świadczeń o charakterze hospicyjnym, paliatywnym oraz służących reorientacji i rewalidacji zawodowej. Udział procentowy poszczególnych świadczeń w analizowanej rynkowej ofercie produktowej obrazują tabele 2 i 3 oraz rysunek 2.

Tab. 2: Udział poszczególnych świadczeń w ogólnej liczbie świadczeń oferowanych przez zakłady ubezpieczeń zdrowotnych

Charakter świadczenia	Liczba świadczeń	Procentowy udział we wszystkich świadczeniach
Świadczenia medyczne		
Profilaktyczno-prewencyjne	48	10.5%
Zachowawcze	58	12.7%
Diagnostyczne	60	13.1%
Naprawcze/zabiegowe	45	9.8%
Rehabilitacyjny	17	3.7%
Pielęgnacyjny	36	7.9%
Paliatywny	0	0%
Świadczenia opiekuńczo - pielęgnacyjne		
Opiekuńcze	1	0.2%
Pielęgnacyjne	23	5%
Rewalidacyjne	0	0%
Reorientacji zawodowej	0	0%
Assistance	60	13.1%
Concierge	8	1.8%
Hospicyjne	0	0%
Paliatywne	0	0%

Świadczenia wypadkowe		
Pomoc med. – ratownicza	15	3.3%
Pomoc med. – zabiegowa	1	0.2%
Pomoc psychologa	5	1.1%
Świadczenia rehabilitacyjne	8	1.8%
Świadczenia rewalidacyjne	0	0%
Świadczenia pielęgnacyjne	2	0.4%
Finansowe wsparcie okresowe	2	0.4%
F. wsparcie jednorazowe – „za zdarzenie”	9	2%
F. wsparcie jednorazowe – „procentowe”	3	0.7%
F. wsparcie jednorazowe – <i>ex delicto</i>	0	0%
Renta bezterminowa	3	0.7%
Assistance	10	2.2%
Concierge	7	1.5%
Świadczenia rentowe (finansowe)		
F. wsparcie jednorazowe – „za zdarzenie”	24	5.3%
F. wsparcie jednorazowe – „procentowe”	2	0.4%
F. wsparcie jednorazowe – <i>ex delicto</i>	1	0.2%
Finansowe wsparcie okresowe	5	1.1%
Finansowe wsparcie rentowe	4	0.9%

Źródło: opracowanie własne.

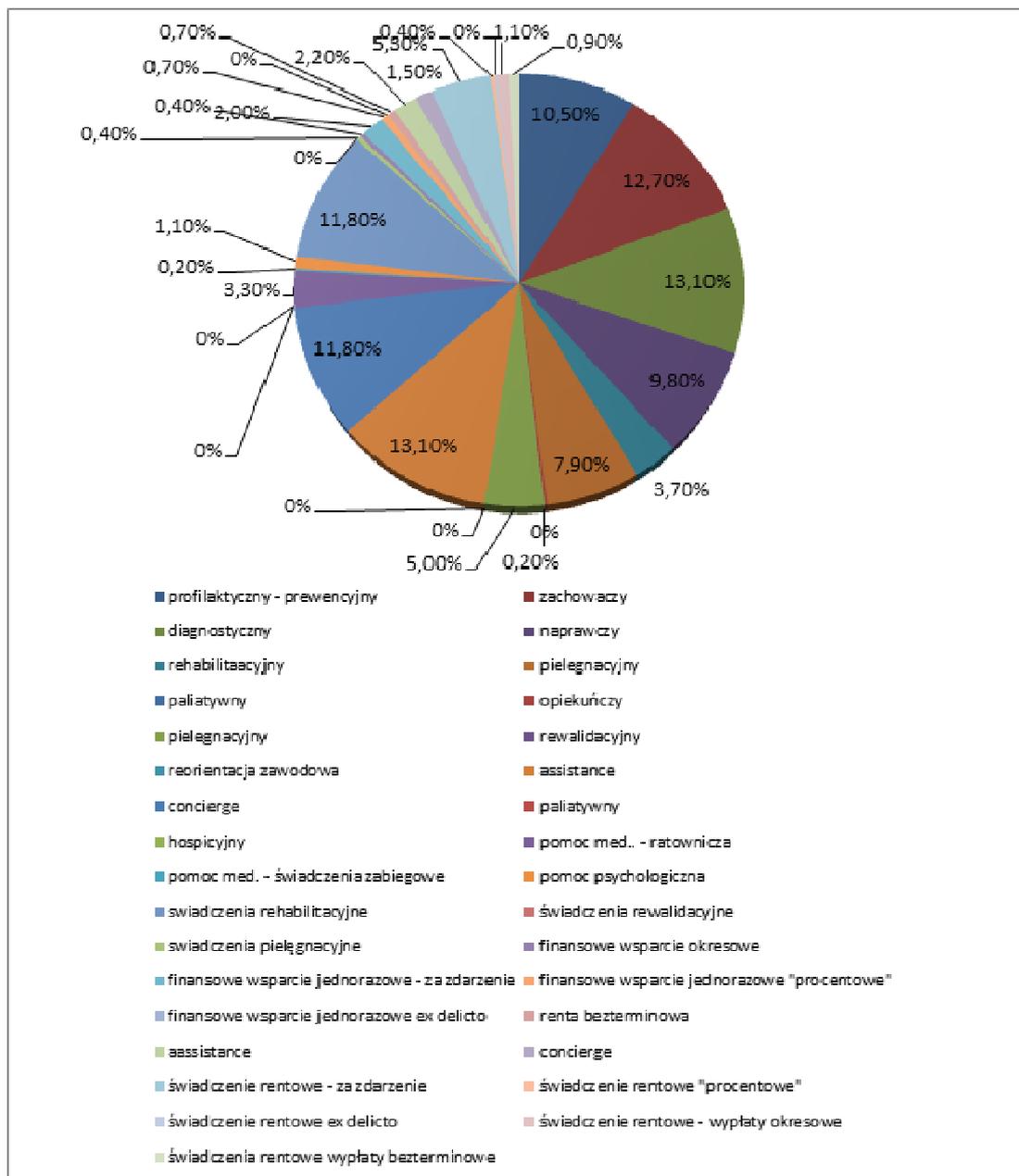
Tab. 3: Udział produktów o danym charakterze w ogólnej liczbie produktów oferowanych przez zakłady ubezpieczeń zdrowotnych

Charakter świadczenia	Liczba produktów	Udział % we wszystkich oferowanych produktach
Świadczenia medyczne		
Profilaktyczno-prewencyjne	48	54.5%
Zachowawcze	58	65.9%
Diagnostyczne	60	68.2%
Naprawcze/zabiegowe	45	51.1%
Rehabilitacyjny	17	19.3%
Pielęgnacyjny	36	40.9%
Paliatywny	0	0%

Charakter świadczenia	Liczba produktów	Udział % we wszystkich oferowanych produktach
Świadczenia opiekuńczo-pielęgnacyjne		
Opiekuńcze	1	1.1%
Pielęgnacyjne	23	26.1%
Rewalidacyjne	0	0%
Reorientacji zawodowej	0	0%
Assistance	60	68.2%
Concierge	8	9.1%
Hospicyjne	0	0%
Paliatywne	0	0%
Świadczenia wypadkowe		
Pomoc med. – ratownicza	15	17.0%
Pomoc med. – zabiegowa	1	1.1%
Pomoc psychologa	5	5.7%
Świadczenia rehabilitacyjne	8	9.1%
Świadczenia rewalidacyjne	0	0%
Świadczenia pielęgnacyjne	2	2.3%
Finansowe wsparcie okresowe	2	2.3%
F. wsparcie jednorazowe – „za zdarzenie”	9	10.2%
F. wsparcie jednorazowe – „procentowe”	3	3.4%
F. wsparcie jednorazowe – <i>ex delicto</i>	0	0%
Renta bezterminowa	3	3.4%
Assistance	10	11.4%
Concierge	7	8%
Świadczenia rentowe (finansowe)		
F. wsparcie jednorazowe – „za zdarzenie”	24	27.3%
F. wsparcie jednorazowe – „procentowe”	2	2.3%
F. wsparcie jednorazowe – <i>ex delicto</i>	1	1.1%
Finansowe wsparcie okresowe	5	5.7%
Finansowe wsparcie rentowe	4	4.5%

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2: Podaż ubezpieczeń zdrowotnych na polskim rynku ochrony zdrowia z uwzględnieniem rodzajów świadczeń zdrowotnych



Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Przeprowadzona analiza oferty produktowej polskiego rynku ubezpieczeń zdrowotnych potwierdza tezę, że produkt ubezpieczenia zdrowotnego – dzięki specyficznej modularnej konstrukcji – może służyć zarówno realizacji celów sektora publicznego jak też osiągnięciu celów komercyjnych. Na pewno zaś zakres świadczeń i ich różnorodność, a tym samym jakość, dostępność i ceny oferowanych produktów mogą być dobrowolnie konfigurowane. Dzięki modułowej budowie można tym samym realizować różnorakie cele. Można więc przewidywać, że dążąc do poprawy efektywności, rozumianej jako realizacja partykularnych biznesowych celów, zakłady ubezpieczeń w najbliższym będą zapewne manipulowały konstrukcją/strukturą/elementami składowymi produktu w dużo większym stopniu niż czynią to obecnie, a na pewno bardziej świadomie i tym samym skuteczniej.

Literatura

- Artur C. Williams Jr., Michaek L. Smith, Peter C. Young, (2002), *Zarządzanie ryzykiem w ubezpieczeniach*, „Wydawnictwo Naukowe PWN”, Warszawa.
- Holly R., (2012), *Ubezpieczenia zdrowotne w Polskim Systemie Ochrony Zdrowia*, „Polityka Zdrowotna”, tom X.
- Holly R., (2012), *Kierunki zmian w polskim systemie ochrony zdrowia – pożądane i realne możliwości*, Warszawa.
- Holly R., (2011), *O zarządzaniu zmianą w ochronie zdrowia i o ubezpieczeniu zdrowotnym – w świetle doktryny zdrowego rozsądku*, „Polityka Zdrowotna”, tom IX.
- Holly R., (2010), *O polskim rynku usług medycznych i ubezpieczeń zdrowotnych w okresie „pre-industrialnym”* [w:] Szumlicz T (red.). *Spoleczne aspekty rozwoju rynku ubezpieczeniowego*, SGH, Warszawa.
- Holly R., (2008), *Zmiana społeczna w ochronie zdrowia w Polsce – czyli o reformie jakiej potrzebujemy*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe”, 5.
- Holly R., (2006), *Dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne we współczesnej polityce zdrowotnej i reformowanym systemie ochrony zdrowia*, „Polityka Zdrowotna”, VI.
- Holly R., (2006), *Komercyjne ubezpieczenia dodatkowe w reformowanym systemie ochrony zdrowia w Polsce*, [w:] Samoliński B (red.). *Dobrowolne ubezpieczenia zdrowotne – DUZ 2006*, Wydział Nauk o Zdrowiu, Akademia Medyczna w Warszawie, „SCHOLAR”, Warszawa.

- Holly R., (2004), *Ubezpieczenia w polityce zdrowotnej i systemie ochrony zdrowia*, „Polityka Zdrowotna”, Tom II.
- Holly R., (2004), *Racjonalna polityka zdrowotna a procedury i standardy medyczne w systemie ochrony zdrowia*, „Polityka Zdrowotna”, Tom I.
- Jaworska-Żak A., (2012), *Ubezpieczenia zdrowotne a kryzys finansowy*, „Ogólnopolski System Ochrony Zdrowia”, nr 4.
- Niżnik J., (2004), *W poszukiwaniu racjonalnego systemu finansowania ochrony zdrowia*, „Oficyna Wydawnicza Branta”, Bydgoszcz- Kraków.
- Piątek K., (2011), *Optymalizacja systemu ochrony zdrowia w Polsce: rekomendacje*, „Think Tank”, nr 3/10.
- Stachura R., (2004), *Rynek prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych w Polsce*, „Polityka Zdrowotna”, Tom II.
- Szumlicz T., (2010), *Społeczne aspekty rozwoju rynku ubezpieczeń*, „Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, Warszawa.
- Szumlicz T., (2007), *Podmiotowość w zarządzaniu zmianą systemu ochrony zdrowia*, „Glaxo-SmithKline”, Warszawa.
- Wawszczak P., (2008), *Stosowanie klauzul abuzywnych jako praktyka naruszająca zbiorowe interesy konsumentów*, „Monitor Ubezpieczeniowy”.
- Więckowska B, Osak M., (2010), *Potencjał prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych jako źródła finansowania opieki zdrowotnej w Polsce*. [w:] Ronka-Chmielowiec W. (red.). *Ubezpieczenia wobec wyzwań XXI w.*, „Uniwersytet Ekonomiczny”, Wrocław.

Załącznik 1: Wykaz analizowanych produktów oraz oferujących je zakładów ubezpieczeń

Nazwa zakładu ubezpieczeń	Nazwa produktu/Nazwa wariantu produktowego
Alianz	Moje zdrowie – wariant podstawowy, wariant rozszerzony
Aviva	Pakiet medyczny „Bądź zdrów”: podstawowy, rozszerzony, platynowy
Axa	Vitalite (w trzech wariantach A, B, C)
Compensa	Multi Zdrowie, Zdrowie plus, Zdrowie Complex, Zasiłek szpitalny, Świadczenie operacyjne A (nieszczęśliwy wypadek), Świadczenie operacyjne B (choroba)
Europa	Szlachetne Zdrowie warianty srebrny, złoty, platynowy
InterRisk	Medi-Care (pięć wariantów); Antidotum Plus; City Med.; Zdrowie opieka medyczna; Zdrowie pobyt w szpitalu; Zdrowie – operacje; Zdrowie poważna choroba; Zdrowie- pomoc medyczna; Zdrowie – nagła pomoc
Inter Polska	Vision w czterech wariantach: Basic, Silver, Gold, Diamond

Medica Polska	Medica w wariantach Basic, Standard, Rozszerzony plus, Opieka szpitalna wariant I oraz II
Medicover	Ty i rodzina opieka medyczna standard; podstawowa, podstawowa plus, premium, prestige; Senior opieka plus, Premium; Maluszek opieka podstawowa, opieka plus
Lux Med	Opieka medyczna dla dzieci (0–18 trzy warianty); Plan opieki medyczne (18–65 pięć wariantów); Plan opieki medycznej dla Seniorów (trzy warianty)
MetLifeAmplico	Pierwsza pomoc 2000+; Pakiet Twoje zdrowie; Szlachetne zdrowie; Hospitalizacja plus, Hospitalizacja, Konsultacje medyczne, Ubezpieczenie szpitalne
PZU	Opieka medyczna (pięć wariantów); Ubezpieczenie dziennego świadczenia szpitalnego; Ubezpieczenie od operacji; Ubezpieczenie przejścia obowiązku opłacania składek na wypadek niezdolności do pracy i samodzielnej egzystencji; Ubezpieczenie na wypadek leczenia szpitalnego; Ubezpieczenie na wypadek trwałego inwalidztwa; Ubezpieczenie na wypadek złamania kości; Ubezpieczenie na wypadek ciężkiej choroby; Ubezpieczenie Asystent w czasie choroby
Signal Iduna	Pełnia Zdrowia start; Avimed w czterech wariantach; Pełnia zdrowia Polmed
Unia	Zdrowie & Harmonia
ING	Ubezpieczenia na wypadek choroby

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych. Stan na dzień 30. XI. 2012.

Romuald Holly, Społeczna Akademia Nauk
Uniwersytet Medyczny w Łodzi
Magdalena Matusiak, Uniwersytet Medyczny w Łodzi

Parametry dostępności świadczeń zdrowotnych jako kryteria efektywności zarządzania ochroną zdrowia (na przykładzie wybranych chorób nowotworowych)

Availability Parameters of health services as criteria for health management effectiveness (for example selected cancers)

Abstract: Considering that access to medical services is one of the basic prerequisites of health care effectiveness, the aim of this article was to establish such parameters of access to medical services that would constitute guidelines, on the basis of available data, for health care management policy. Assuming that health care effectiveness, e.g. in case of neoplastic disease, is assessed by such indices as incidence rate, post-diagnosis survival time, and mortality, the authors analyze whether or not, and if yes how, these indices may be affected by specific parameters of access to services, such as waiting time before (1) diagnosis and (2) commencement of treatment, ease of access/contact with doctor/specialist centre, range and cost of treatment (conditioned mainly by availability and choice of appropriate procedures and drugs). This article is a presentation of attempts to establish these parameters on the basis of available sources.

Key words: access to medical services, health policy, health care effectiveness.

1. Parametry dostępności

Dostępność świadczeń zdrowotnych, obok zakresu świadczeń, ich jakości, kosztów wytwarzania oraz ceny nabycia uznawana jest za jeden z podstawowych warunków efektywności ochrony zdrowia [Holly

2009]. Niestety, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce polityki zdrowotnej nie ma zgody co do rozumienia dostępności w sposób na tyle jednoznaczny by można było zoperacjonalizować określane tym terminem procesy i działania oraz wyznaczyć parametry ich pomiaru. Bez tego zaś trudno jest formułować jakiegokolwiek zasadne rekomendacje na użytek praktyki polityki zdrowotnej, tj. zarządzania ochroną zdrowia w zakresie realizacji celów według przyjętego planu działań strategicznych i operacyjnych.

Znaczenie pojęcia i terminu **dostępność świadczeń** występującego w regulacjach formalno-prawnych można co najwyżej interpretować poprzez konteksty i związki frazeologiczne w jakich występuje¹. Stąd zapewne niektórzy autorzy dostępność świadczeń traktują jako częstość przekształcania odczuwanych potrzeb zdrowotnych w zachowania polegające na poszukiwaniu kontaktu z lekarzem [Indulski, Matulewicz, Bryła 1994]. Natomiast dla Narodowego Funduszu Zdrowia dostępność to liczba dni oraz godzin pracy w harmonogramie, a także w przypadku osób niepełnosprawnych – brak barier².

Poszukując uniwersalnych (ogólnych) i szczególnych (specyficznych) parametrów opisu, pomiaru i oceny dostępności świadczeń zdrowotnych, wskazać trzeba przede wszystkim na (1) **osiągalność** świadczenia, tj. czy i na ile/w jakim stopniu dane świadczenie jest faktycznie wytwarzane i dystrybuowane oraz w jaki sposób, na jakich zasadach, a także na (2) **dogodność**, na którą składa się wiele różnych czynników, w tym szeroko rozumiane koszty jakie ponosi pacjent, który chce uzyskać świadczenie medyczne (np. koszty związane z niepewnością, ze stresem, z niezdolnością do pracy), a także czas oczekiwania na wizytę u lekarza, sposób umówienia się na wizytę i dojazd [Borek-Wojciechowska, Kłokow 2007, s. 381–385].

Zauważmy równocześnie, że inne parametry dostępności świadczeń zdrowotnych mogą być rozważane z perspektywy zdrowia publicznego

¹ Por. np. Ustawa z dn. 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. Nr 210, poz. 2135 z późn. zm.).

² NFZ, Zarządzenie nr46/2006 z dnia 23 sierpnia 2006 r. Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia w sprawie określenia kryteriów oceny ofert w postępowaniu w sprawie zawarcia umowy o udzielenie świadczeń opieki zdrowotnej, Warszawa 2006.

a inne z punktu widzenia indywidualnego beneficjenta systemu ochrony zdrowia. Jednakże w obydwu przypadkach równie ważne okazują się: długości interwałów czasowych na uzyskanie diagnozy i do podjęcia leczenia, odległość do lekarza specjalisty/ośrodka specjalistycznego, łatwość/trudność uzyskania diagnozy/porady, podjęcia leczenia oraz tych procedur medycznych (wraz z lekami), które są najbardziej właściwe dla danego pacjenta. Wszystkie te czynniki okazują się bowiem równie istotne ze względu na skutki jakie powodują: skracają/wydłużają czas terapii, czas przeżycia, zmniejszają/zwiększają komfort leczenia oraz śmiertelność z powodu choroby.

Efektywność rozumiemy jako skuteczność/zdolność osiągania zamierzonych celów zdrowotnych, możliwie najmniejszym kosztem i w jak najkrótszym czasie. Zatem miarą efektywności będzie: skrócenie czasu przeżycia po diagnozie, obniżenie śmiertelności z powodu choroby, skrócenie czasu oczekiwania na leczenie, skrócenie czasu hospitalizacji oraz obniżenie kosztów leczenia. W artykule odnosimy się jedynie do tych wskaźników mających wpływ na dostępność świadczeń zdrowotnych, które mogą być porównywane zarówno w czasie, jak również ze względu na rozmieszczenie geograficzne:

- kontraktowanie świadczeń zdrowotnych;
- czas oczekiwania na przyjęcie pacjenta do poradni i na oddział onkologiczny;
- cechy socjodemograficzne beneficjentów świadczeń (takie jak: miejsce zamieszkania, wiek, płeć, wykształcenie czy status materialny);
- liczebność i rozmieszczenie geograficzne lekarzy onkologów oraz oddziałów onkologicznych na terenie poszczególnych województw w Polsce.

Analizę znaczenia dostępności dla prowadzenia skutecznej polityki zdrowotnej (owocującej możliwie największą efektywnością ochrony zdrowia) oraz poszukiwania tych parametrów dostępności, które są jej najbardziej istotnymi miarami, najlepiej prowadzić na przykładzie świadczeń o szczególnym znaczeniu dla stanu zdrowia współczesnych Polaków. Do takich zaś niewątpliwie zaliczyć należy świadczenia dotyczące chorób nowotworowych.

2. Epidemiologia nowotworów złośliwych a dostępność świadczeń

Główną przyczyną zgonów wśród Polaków są zdecydowanie choroby układu krążenia, a następnie nowotwory złośliwe. Znaczenie tej grupy chorób po 1991 roku powoli, aczkolwiek systematycznie rośnie, jeśli weźmiemy pod uwagę ich udział w ogólnej liczbie przyczyn zgonów, aczkolwiek natężenie umieralności z ich powodu jest dosyć ustabilizowane.

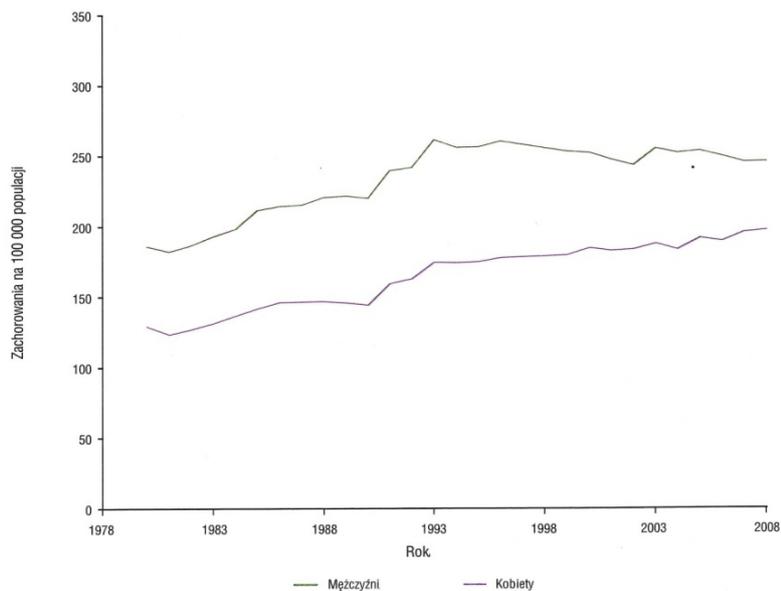
Tak więc nowotwory złośliwe są obecnie drugą przyczyną zgonów w Polsce i stanowią ok. 25% wszystkich zgonów w naszym kraju (26,4% zgonów mężczyzn i 22,8% zgonów kobiet). Nowotwory złośliwe są przy tym narastającym problemem zdrowotnym nie tylko wśród ludzi w podeszłym wieku, lecz stanowią także przyczynę przedwczesnej umieralności również przed 65. rokiem życia. Dotyczy to przede wszystkim populacji kobiet; stanowią one bowiem przyczynę ok. 32% zgonów w grupie młodych kobiet i 47% zgonów wśród kobiet w średnim wieku. Przewiduje się, że nowotwory mogą być wkrótce główną przyczyną przedwczesnej umieralności również w grupie mężczyzn.

Zachorowania i zgony na nowotwory złośliwe

Wykres na rysunku 1 pokazuje, że współczynniki zachorowań mężczyzn były wyższe w porównaniu ze współczynnikami zachorowań kobiet i miały tendencję wzrostową na przełomie lat 1980–2008. Zarówno u kobiet jak i u mężczyzn w latach 1981–1993 można zauważyć znaczny wzrost współczynników zachorowań.

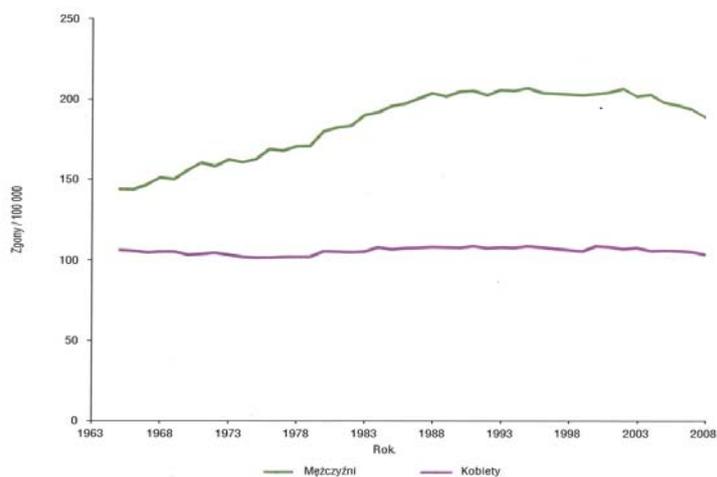
Standaryzowane współczynniki umieralności na nowotwory złośliwe w Polsce w latach 1965–2008 utrzymywały się na mniej więcej jednakowym poziomie. Jeśli chodzi o mężczyzn to w okresie 1965–1988 zauważalny był wzrost współczynników umieralności. Natomiast od roku 1988 do 2003 widać, że współczynniki utrzymywały się na jednakowym poziomie. Od roku 2003 zauważalny był ich spadek. Standaryzowane współczynniki umieralności na nowotwory złośliwe kobiet miały wartości zbliżone do siebie.

Rysunek 1. Standaryzowane współczynniki zachorowań na nowotwory złośliwe w Polsce w latach 1980–2008



Źródło: [Didkowska, Wojciechowska, Zatoński 2010, s. 60].

Rysunek 2. Standaryzowane współczynniki umieralności na nowotwory złośliwe w Polsce w latach 1965–2008



Źródło: [Didkowska, Wojciechowska, Zatoński 2010, s. 86].

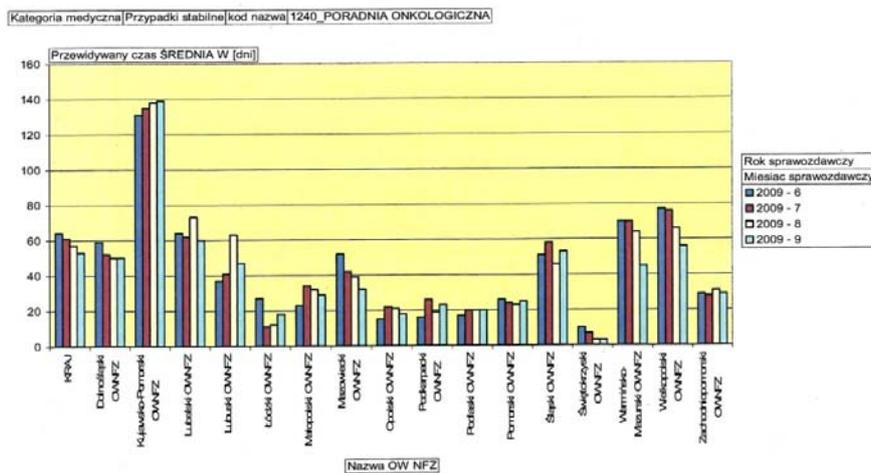
Konfrontując przywołane tutaj dane epidemiologiczne z ogólnymi charakterystykami dostępności do lekarzy specjalistów, ośrodków specjalistycznych i świadczeń odpowiadających chorobom nowotworowym, które możemy opisać posiłkując się istniejącymi danymi źródłowymi, możemy podjąć próbę odniesienia ich do wymienionych na wstępie parametrów dostępności. Stosunkowo najbardziej pewne (wiarygodne) i najłatwiejsze do uzyskania są dane charakteryzujące średni czas oczekiwania pacjenta na przyjęcie przez lekarza specjalistę w poradni i/lub na oddział onkologiczny oraz liczebności i rozmieszczenia geograficznego (a) lekarzy specjalistów i (b) oddziałów onkologicznych na terenie poszczególnych województw. Porównując te charakterystyki z liczbą zachorowań na nowotwory i liczbą zgonów (na liczbę mieszkańców) w poszczególnych województwach, można podjąć próbę wnioskowania na temat wzajemnych zależności tych charakterystyk i ich wpływu na „zachorowalność” na choroby nowotworowe oraz „przeżywalność” i „śmiertelność” z powodu tych chorób. Dopiero na tej podstawie mogą być formułowane rekomendacje dla polityki zdrowotnej zorientowanej na zwalczanie tych chorób, zarówno w skali kraju, jak też w poszczególnych regionach.

Średni czas oczekiwania pacjenta na przyjęcie do poradni i na oddział onkologiczny w poszczególnych oddziałach wojewódzkich NFZ w 2009 r.

Rozważając zagadnienie dostępności do leczenia onkologicznego zarówno ambulatoryjnego, jak i szpitalnego zdecydowano się na porównanie przewidywanego czasu oczekiwania z czasem rzeczywistym. Okazuje się, że czas rzeczywisty w większości przypadków jest krótszy od czasu przewidywanego. Na przykład w poradni Onkologicznego Zachodniopomorskiego Oddziału Wojewódzkiego przewidywany czas wynosił około miesiąca, natomiast rzeczywisty nie przekraczał 13 dni.

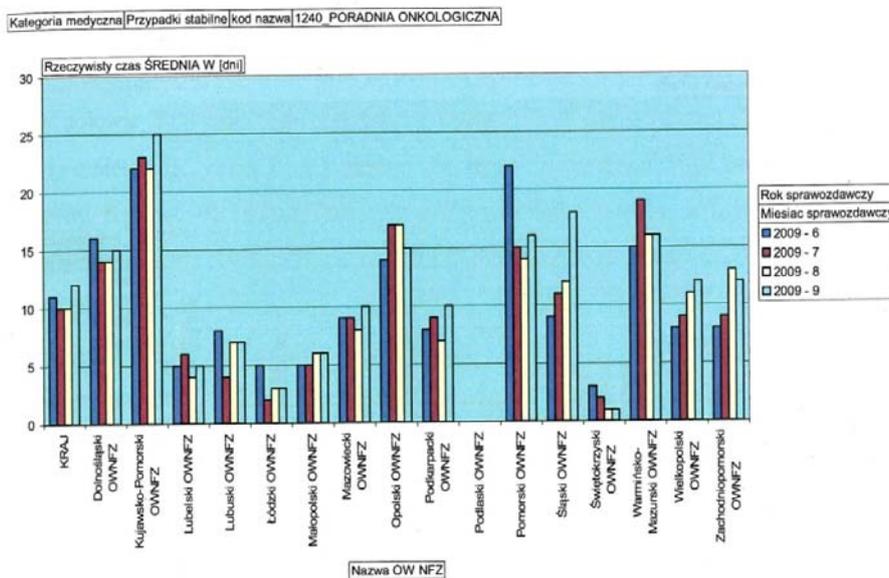
W odniesieniu do oddziałów onkologicznych występuje podobne zjawisko z tym, że różnice pomiędzy czasem przewidywanym a czasem rzeczywistym są znacznie mniejsze; na przykład przewidywany czas przyjęcia na oddział onkologiczny Dolnośląskiego Oddziału Wojewódzkiego wynosił w 2009 roku nie dłużej niż 20 dni, a rzeczywisty do 16 dni [Goryński, Kuszewski, Lemanowicz 2009, s. 35].

Rysunek 3. Przypadki stabilne w poradniach onkologicznych we wszystkich wojewódzkich oddziałach NFZ w Polsce – średni czas przewidywany



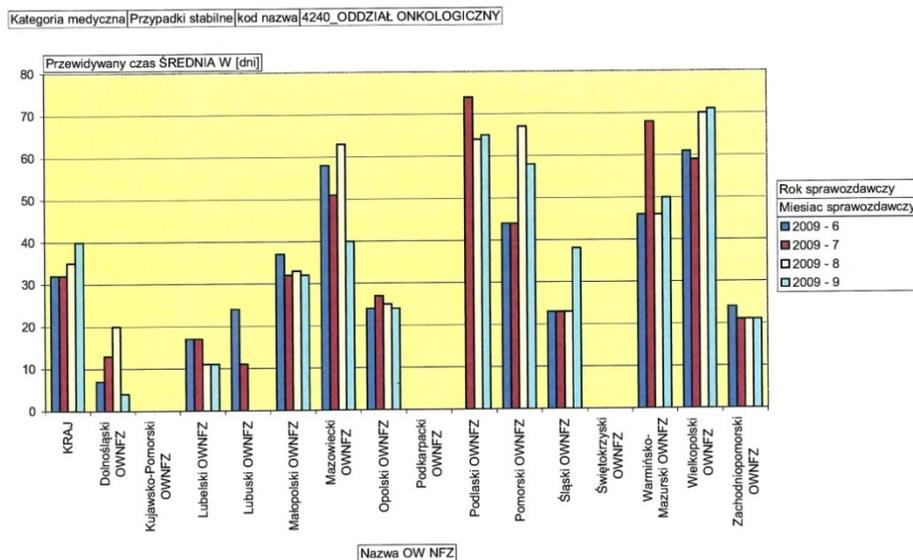
Źródło: [Goryński, Kuszewski, Lemanowicz 2009, s. 34].

Rysunek 4. Przypadki stabilne w poradniach onkologicznych we wszystkich wojewódzkich oddziałach NFZ w Polsce – średni czas rzeczywisty



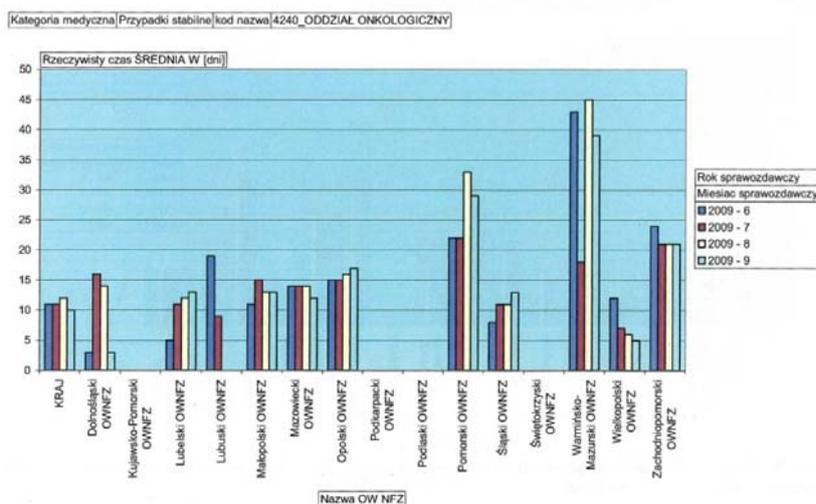
Źródło: [Goryński, Kuszewski, Lemanowicz 2009, s. 35].

Rysunek 5. Przypadki stabilne na oddziałach onkologicznych we wszystkich oddziałach wojewódzkich NFZ w Polsce – średni czas przewidywany



Źródło: [Goryński, Kuszewski, Lemanowic 2009, s. 35].

Rysunek 6. Przypadki stabilne na oddziałach onkologicznych we wszystkich oddziałach wojewódzkich NFZ w Polsce – średni czas rzeczywisty



Źródło: [Goryński, Kuszewski, Lemanowic 2009, s. 36].

Liczebność i rozmieszczenie geograficzne lekarzy onkologów i oddziałów onkologicznych

W Polsce rozmieszczenie geograficzne lekarzy onkologów wydaje się odpowiadać „mapie epidemiologicznej” – w województwach o największej liczbie zachorowań i zgonów działało stosunkowo najwięcej lekarzy onkologów np. w województwie wielkopolskim liczba zachorowań na nowotwory złośliwe wynosiła 12 943 na 197 lekarzy, a w województwie lubuskim, w którym liczba zachorowań wyniosła 3 357 było zaledwie 49 lekarzy.

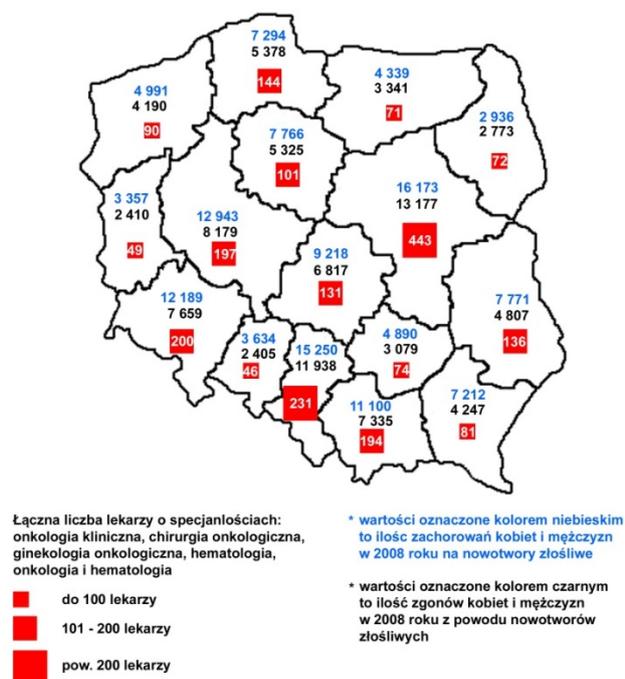
Liczba zachorowań w danym województwie może wiązać się ze wskaźnikami „zaludnienia” tego województwa³. W województwach o większej liczbie ludności występuje większe ryzyko wystąpienia większej liczby zachorowań, a także zgonów w porównaniu z województwami mniej zaludnionymi; np. w woj. śląskim, gdzie liczba ludności ogółem (według danych GUS w 2008 roku) wyniosła 4 645 665 osób odnotowano 15 250 przypadków zachorowań, a w woj. podlaskim, które liczyło 1 191 470 mieszkańców wystąpiło 2 936 przypadków zachorowań.

Sporządzone mapki potwierdzają, iż w Polsce rozmieszczenie geograficzne oddziałów szpitalnych (podobnie jak liczebność onkologów) było „zgodne” z mapą epidemiologiczną – województwa charakteryzujące się największą liczbą zachorowań i zgonów (województwa mazowieckie, wielkopolskie, śląskie) posiadały stosunkowo najwięcej lekarzy i oddziałów szpitalnych. Można zatem rozważać postulat by województwom takim, jak: zachodniopomorskie, pomorskie oraz warmińskomazurskie zwiększyć liczbę lekarzy i oddziałów z uwagi na fakt, iż w tych województwach średni rzeczywisty czas oczekiwania na przyjęcie pacjenta na oddział w 2009 roku był najdłuższy⁴.

³ Zależność tę trudno wyrazić liczbowo, głównie ze względu na ciągłą mobilność chorych, koncentrację lekarzy i specjalistycznych ośrodków onkologicznych w dużych miastach (np. Instytut Onkologii w Warszawie), gdzie diagnozowane są przypadki wątpliwe, hospitalizowane przypadki najcięższe i rejestrowane zgony.

⁴ Najdłuższy, w stosunku do średniej wyliczonej dla wszystkich pozostałych województw (niestety jest to średnia bardzo ułomna ze względu na brak danych z kilku oddziałów wojewódzkich NFZ).

Rys. 7. Rozmieszczenie geograficzne lekarzy onkologów a liczba zachorowań i zgonów na nowotwory złośliwe

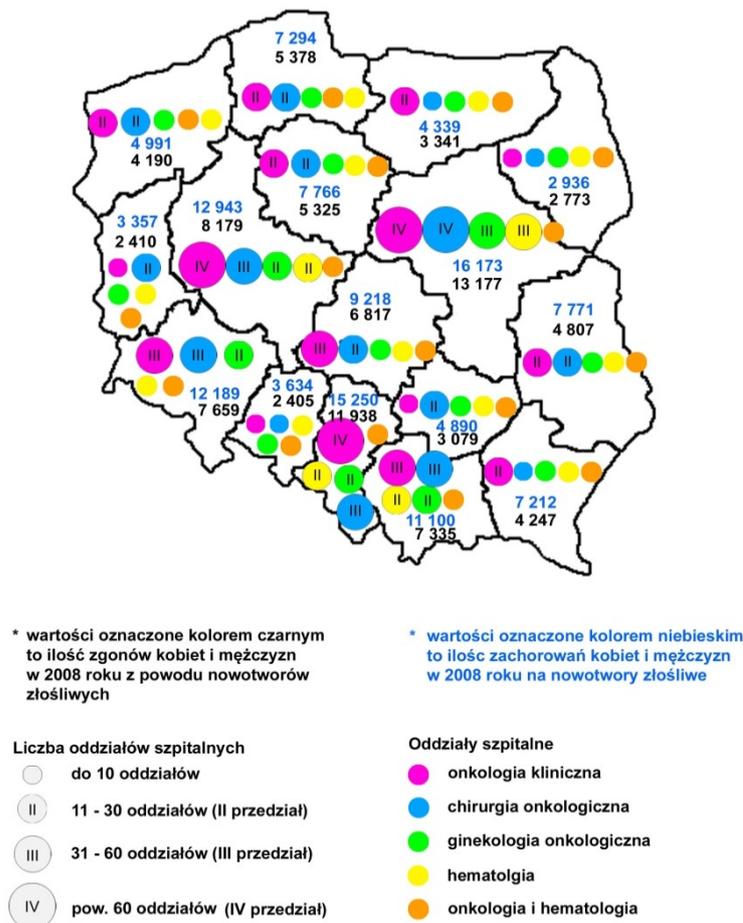


Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Didkowska, Wojciechowska, Zatoński 2010] oraz danych Rejestru Zakładów Opieki Zdrowotnej na dzień 14.05.2011 [Matusiak 2011].

Natomiast na skrócenie czasu oczekiwania na przyjęcie pacjenta na oddział prawdopodobnie może mieć wpływ zwiększenie liczby/wartości kontraktów na świadczenia zdrowotne z zakresu onkologii.

Niestety, na terenie kraju występuje równocześnie nierównomierne rozmieszczenie geograficzne zarówno łącznej liczby lekarzy o specjalnościach: onkologia kliniczna, chirurgia onkologiczna, ginekologia onkologiczna, hematologia, onkologia i hematologia, jak również odpowiednich oddziałów szpitalnych (onkologia kliniczna, chirurgia onkologiczna, ginekologia onkologiczna, hematologia, onkologia i hematologia) aczkolwiek, jak już wspomniano, ogólne liczby lekarzy i oddziałów onkologicznych są „zgodne” z mapą epidemiologiczną (liczbą zachorowań i zgonów).

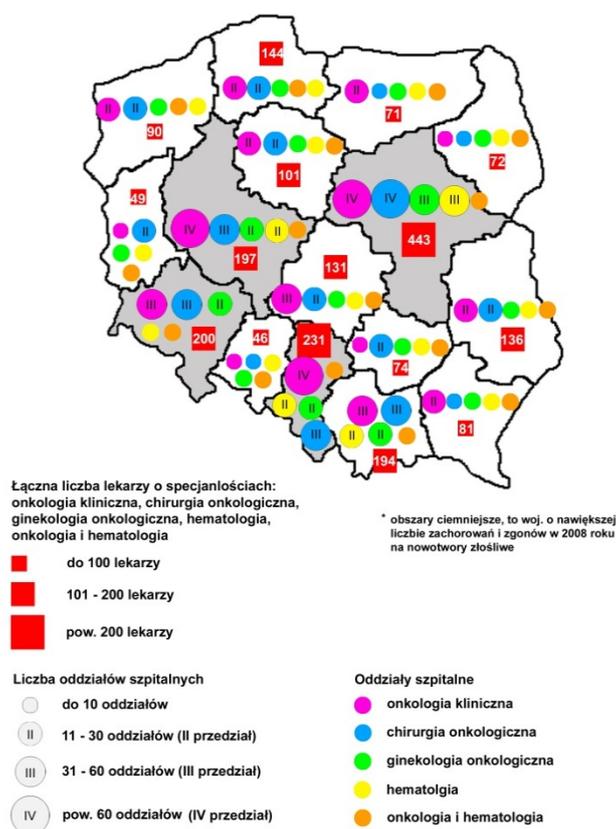
Rys. 8. Rozmieszczenie geograficzne oddziałów szpitalnych a liczba zachorowań i zgonów na nowotwory złośliwe



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Didkowska, Wojciechowska, Zatoński 2010] oraz danych Rejestru Zakładów Opieki Zdrowotnej na dzień 14.05.2011 [Matusiak 2011].

Województwa o dużym obszarze terytorialnym oraz charakteryzujące się znaczną liczbą zaludnienia z oczywistych względów będą miały większe potrzeby w badanym zakresie, gdyż potencjalnie są one narażone na większą liczbę zachorowań.

Rys. 9 Rozmieszczenie geograficzne lekarzy onkologów i oddziałów szpitalnych a liczba zachorowań i zgonów na nowotwory złośliwe



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Didkowska, Wojciechowska, Zatoński 2010] oraz danych Rejestru Zakładów Opieki Zdrowotnej na dzień 14.05.2011 [Matusiak 2011].

Dostępność świadczeń zdrowotnych a sposób ich kontraktowania oraz zróżnicowanie cech socjodemograficznych beneficjentów świadczeń

Traktując parametry dostępności świadczeń zdrowotnych jako kryteria służące racjonalizacji polityki zdrowotnej (a tym samym efektywności zarządzania ochroną zdrowia), zwrócić należy uwagę również na sposób kontraktowania świadczeń⁵. Przede wszystkim na kwestię, czy liczba

⁵ Kontraktowanie oznacza zawieranie umów pomiędzy stronami, które ustalają warunki i zobowiązania, a także terminy realizacji transakcji kupna, sprzedaży oraz wymia-

zawartych kontraktów, ich wartość, sposób kontraktowania (wedle procedur medycznych vs. JGP) ma wpływ na (1) dostępność do świadczeń oraz (2) efekty leczenia (mierzone czasem hospitalizacji, czasem przeżycia oraz wskaźnikami śmiertelności). Brak danych nie pozwala jeszcze na formułowanie jednoznacznych sądów w tym zakresie.

Różnice w dostępności do świadczeń zdrowotnych w Polsce mogą być również efektem **zróznicowania cech socjodemograficznych** beneficjentów systemu ochrony zdrowia, które – w tym przypadku – dotyczą przede wszystkim:

- miejsca zamieszkania (głównie miasto vs. wieś),
- wieku,
- płci,
- wykształcenia,
- pozycji społecznej.

Dostępność do świadczeń zdrowotnych ludzi mieszkających na wsi jest niewątpliwie bardziej utrudniona z uwagi na odległość jaka dzieli pacjenta od świadczeniodawcy oraz większe koszty dotarcia do lekarza. Podobnie ograniczona dostępność do lekarzy onkologów występuje prawdopodobnie w mniejszych miastach, gdyż zwykle przyjmuje tam jeden, dwóch lekarzy, którzy przyjeżdżają z większych miast i nierzadko przyjmują jedynie raz, dwa razy w miesiącu (taka sytuacja ma miejsce np. w Radomsku). Pojawia się przy tym inny problem: gdy brakuje lekarza ze specjalizacją onkologiczną, pacjent po leczeniu zabiegowym może być monitorowany jedynie w ograniczonym zakresie.

Również osoby w podeszłym wieku, schorowane, często samotne, są także pozbawione możliwości skorzystania z wizyty u onkologa właśnie z powodu zbyt złego stanu zdrowia, który często nie pozwala im nawet na samodzielne poruszanie się. Ludzie z wyższym wykształceniem jako bardziej świadomi konsekwencji zachorowania na nowotwór, częściej

ny danych towarów, dóbr i usług. W zakresie świadczeń medycznych narzędzie to stało się metodą zwiększenia efektywności poprzez lepsze wykorzystanie środków publicznych przeznaczonych na te świadczenia [Leowski 2004, s. 105–106].

wykonują badania profilaktyczne⁶. Pacjent wykształcony, chory na raka jest na ogół bardziej zaradny, potrafi szukać pomocy i sposobów na dotarcie do lekarza specjalisty i uzyskania świadczenia.

Dostępność do świadczeń zdrowotnych w znacznym stopniu zależy także od pozycji społecznej pacjenta. W zależności od tego „kim jest”, dostępność będzie różna. Znacznie większą dostępność do świadczeń będzie miał ustosunkowany polityk, urzędnik, ksiądz, adwokat, policjant czy nawet żołnierz, niż prosty robotnik czy motorniczy tramwaju. Ponadto, służbom mundurowym przysługują przywileje, których „zwykli” obywatele nie posiadają.

Wreszcie, osoby bardziej zamożne mają większy wachlarz możliwości dostępu do świadczeń, gdyż oprócz publicznej służby zdrowia mają możliwość skorzystania z coraz bogatszej oferty świadczeniodawców prywatnych.

Kwestie związane z zależnością dostępu do świadczeń „onkologicznych” od cech socjodemograficznych potencjalnych beneficjentów tych świadczeń, wymagają jednak odrębnego badania wykraczającego poza ramy niniejszego opracowania, zarówno pod względem zakresu problematyki, jak i metodologii badań.

3. Wnioski

Średni rzeczywisty czas oczekiwania na leczenie jest różny w poszczególnych województwach. Najdłuższy średni rzeczywisty czas oczekiwania przyjęcia pacjenta do poradni wyniósł do 25 dni (2009r.) w Kujawsko-Pomorskim OOWNFZ, najkrótszy – 1 dzień w Świętokrzyskim OOWNFZ. W odniesieniu do oddziału onkologicznego pacjent czeka najdłużej w Warmińsko-Mazurskim OOWNFZ (do 45 dni), natomiast najszybciej trafi na oddział w Dolnośląskim OOWNFZ (do 2 dni). Należy wspomnieć, że dane mogą być niedokładne ze względu na brak informacji z niektórych oddziałów wojewódzkich NFZ. Podobne zróżnicowanie występuje w przypadku środków finansowych przeznaczonych przez

⁶ Aczkolwiek wstępna analiza tych charakterystyk wskazuje na ich związek z miejscem zamieszkania i wiekiem.

NFZ na świadczenia. Na przełomie lat 2005–2010 wartość kontraktów była różna w poszczególnych oddziałach wojewódzkich, np. Śląski OWNFZ dostał kontrakt na leczenie szpitalne w wysokości 295 907 775 PLN, Kujawsko-Pomorski 176 789 119 PLN, a Warmińsko-Mazurski za ledwie 56 568 384 PLN.

Generalnie jednak dostępność do świadczeń zdrowotnych z zakresu onkologii nie jest dostateczna, co jednoznacznie wynika z potrzeb zdrowotnych definiowanych wskaźnikami epidemiologicznymi, śmiertelnością oraz czasem przeżycia po diagnozie.

Ograniczona dostępność do świadczeń zdrowotnych osób chorych na nowotwory wiąże się też z niedostatkiem (stosunkowo niskim poziomem) środków finansowych przeznaczanych przez NFZ placówkom ochrony zdrowia, co w efekcie przekłada się na mniejszą liczbę badań diagnostycznych, wykonywanych zabiegów i operacji oraz prowadzi do wydłużania czasu oczekiwania na wizytę u lekarza specjalisty.

Bardzo duży wpływ na dostępność mają też niewątpliwie parametry socjodemograficzne beneficjentów świadczeń takie jak: miejsce zamieszkania, wiek, płeć, wykształcenie czy status materialny i pozycja w strukturze społecznej.

W przypadku chorób nowotworowych profilaktyka jest szczególnie istotna. Mimo to, nie stanowi priorytetu w leczeniu, a odsetek poddających się badaniom profilaktycznym jest bardzo niski. Zapewne wiąże się to z faktem, iż NFZ finansuje tylko badania w grupach wysokiego ryzyka. Brak czasu, środków materialnych czy obawa przed diagnozą także może mieć wpływ na niską frekwencję w tych badaniach.

Poprawę obecnej sytuacji może więc przynieść zwiększenie liczby oddziałów onkologicznych co sprawi, że pacjenci będą mieli możliwość hospitalizacji we wczesnym stadium choroby.

Wzrost liczby onkologów pozwoli na skrócenie czasu oczekiwania na wizytę u lekarza, a tym samym na postawienie wczesnej diagnozy i na odpowiednie leczenie. Jednak nie tylko podniesienie wartości kontraktów przez NFZ na świadczenia zdrowotne, ale również racjonalne ich wykorzystanie przez jednostki ochrony zdrowia może mieć wpływ na

większy i łatwiejszy dostęp do świadczeń, a tym samym na stopień zaspokojenia potrzeb zdrowotnych społeczeństwa.

Przeprowadzone analizy i sformułowane wnioski pozwalają ostatecznie stwierdzić, że dostępność do onkologicznych świadczeń jest na tyle niedostateczna, że wpływa na wzrost liczby zgonów oraz skracanie się czasu 5-letnich przeżyć po diagnozie, aczkolwiek zależności te, na obecnym etapie analiz, wynikają tylko z prostego zestawiania cyfr ilustrujących owe fakty oraz nie są na tyle jednoznaczne by mogły być podstawą do formułowania rekomendacji na rzecz polityki zdrowotnej.

Odnotowywany wzrost liczby zgonów może być bowiem nie tylko i nie tyle wynikiem **niedostatecznej dostępności**, ale także **trafniejszego diagnozowania** (zwiększonej wykrywalności nowotworów).

Zauważmy na koniec, iż hipoteza głosząca, że dostęp do świadczeń zdrowotnych w Polsce jest ograniczony ze względu na niewłaściwe rozmieszczenie lekarzy onkologów oraz oddziałów onkologicznych do epidemiologicznej mapy zachorowań i zgonów, okazała się co najmniej wątpliwa. Przedstawione zasoby lekarzy oraz liczby oddziałów wydają się raczej adekwatne do liczby zachorowań i zgonów. W województwach, w których odnotowano znaczną liczbę zachorowań i zgonów było więcej onkologów w porównaniu z województwami charakteryzującymi się mniejszymi liczbami zachorowań i zgonów. W odniesieniu do oddziałów sytuacja wygląda podobnie. W województwach, w których więcej ludzi chorowało i umierało na nowotwory występowała większa liczba oddziałów szpitalnych.

Hipotezę, wedle której skutkiem ograniczonej dostępności do świadczeń zdrowotnych osób chorych na nowotwory jest wzrost liczby zgonów weryfikują dane epidemiologiczne. W świetle tych danych uzasadnienie znajduje hipoteza uzupełniająca – „konkurencyjna” zakładająca, że odnotowywany wzrost liczby zgonów może być nie tylko i nie tyle wynikiem niedostatecznej dostępności, ale także trafniejszego diagnozowania (zwiększonej wykrywalności nowotworów).

Literatura

- Borek-Wojciechowska R., Kłokow S., (2007), *Dostępność świadczeń opieki zdrowotnej jako jeden z aspektów jakości opieki*, „Zdrowie Publiczne”, z. 117 nr 3, ss. 381–385.
- Didkowska J., Wojciechowska U., Zatoński W., (2009), *Nowotwory złośliwe w Polsce w 2007 roku*, wyd. Krajowy Rejestr Nowotworów, Warszawa.
- Goryński P., Kuszewski K., Lemanowicz K., (2009), *Analiza postępowania diagnostycznego i terapeutycznego u chorych na wybrane nowotwory złośliwe 2008–2009r.*, wyd. Polskie Towarzystwo Onkologii Klinicznej, Warszawa, s. 35.
- Holly R., (2009), *Risk Adjustment Algorithms for Better Quality, Efficiency and Integrity of Healthcare Insurance Systems*, Międzynarodowa Konferencja “EC/PolSCA Conference”, PolSCA PAN, Bruksela.
- Holly R., (2011), *O zarządzaniu zmianą w ochronie zdrowia i o ubezpieczeniu zdrowotnym- w świetle doktryny zdrowego rozsądku*, „Polityka Zdrowotna” t. IX, nr IX\2011, ss. 17–33.
- Indulski J., Matulewicz M., Bryła M., (1994), *Ekonomika zdrowia a problem efektywności ochrony zdrowia*, wyd. Instytut Medycyny Pracy, Łódź.
- Leowski J., (2004), *Polityka zdrowotna a zdrowie publiczne – ochrona zdrowia w gospodarce rynkowej*, CeDeWu, Warszawa.
- Matusiak M., (2011), *Dostępność do świadczeń zdrowotnych a potrzeby zdrowotne polskiego społeczeństwa (na przykładzie wybranych chorób nowotworowych)*, praca magisterska wykonana w Katedrze Polityki Ochrony Zdrowia Uniwersytetu Medycznego w Łodzi pod kierunkiem R. Holly, Łódź.
- Ministerstwo Zdrowia, (2005), *Informacja Ministerstwa Zdrowia o dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych w 2004 roku*, Warszawa.
- NFZ, (2006), *Zarządzenie nr46/2006 z dnia 23 sierpnia 2006r. Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia w sprawie określenia kryteriów oceny ofert w postępowaniu w sprawie zawarcia umowy o udzielenie świadczeń opieki zdrowotnej*, www.nfz.gov.pl, [4 grudnia 2012].
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U.Nr210, poz.2135 z późn. zm.).

Dominika Cichońska, Aleksandra Michalak-Księżnik
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Źródła satysfakcji pacjentów niepublicznego
zakładu opieki zdrowotnej na przykładzie
Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej
Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica w Łowiczu

**Patient satisfaction with health services at the Private
Health Care Ambulance Medical Specialists
in Łowicz Ars Medica**

Abstract: In light of the changing needs of the market and increasing needs of beneficiaries, patient satisfaction has become one of the most important issues in the management of health institutions. Gradual introduction of a market economy to health services sector forces to look at the patient as a customer of the healthcare facility. Pursuit of patient satisfaction with health services received has become one of the priority tasks.

The purpose of this article is to present the results of research devoted to identifying sources of patient satisfaction of health services conducted in private Health Care Ambulance Medical Specialists in Łowicz Ars Medica. The study sample consisted of 100 respondents between the ages of 18 to 90 years. Proprietary research tool was a questionnaire using a five-point Likert scale. Respondents in addition to answers to the questions that were included in the questionnaire were asked to determine the meaning of the dimensions of health services.

Key words: health care management, patient satisfaction, Likert scale, SERVQUAL scale.

1. Wstęp

Obecnie o sukcesie firm decydują klienci. Określenie ich wymagań i potrzeb jest procesem fundamentalnym dla współczesnych organizacji. Sukcesywne wprowadzanie zasad gospodarki rynkowej do sektora usług medycznych wymusza spojrzenie na pacjenta jak na klienta danego zakładu opieki zdrowotnej. Orientacja na najważniejszego klienta zakładu opieki zdrowotnej, jakim jest pacjent, staje się nowym celem dla usług medycznych. Dążenie do osiągnięcia satysfakcji pacjenta z otrzymanej usługi zdrowotnej jest jednym z priorytetowych zadań współczesnej ochrony zdrowia [Bourdillon 2012, s. 588]. Podejście takie podkreśla znaczenie podjętego w artykule tematu określenia źródeł satysfakcji pacjentów, która jest odczuciem subiektywnym i zależy bezpośrednio od oczekiwań badanego, a te z kolei są wynikiem specyficznych potrzeb społecznych.

2. Satysfakcja pacjenta

Pojęcie satysfakcji wywodzi się od łacińskich słów: *satis* i *facere* co oznacza robić coś dostatecznie czyli spełniać oczekiwania. Do bliskoznacznych pojęć satysfakcji zalicza się: zaspokojenie potrzeb, zadowolenia, przyjemność oraz ukontentowanie [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 51]. Satysfakcja jest to różnica między tym, co pacjent otrzymuje, a jego subiektywnymi oczekiwaniami. Jeżeli różnica jest pozytywna – pacjent jest zadowolony i usatysfakcjonowany, natomiast jeżeli jest negatywna to chory odczuwa niezadowolenie i brak satysfakcji z otrzymanej usługi [Mykowska 2002, s. 69]. Oczekiwania zostały zdefiniowane przez S. Williams jako obiektywne potrzeby i pragnienia oraz życzenia odczuwane przed wizytą u specjalisty [Williams 1995, s. 193–201].

Według P. Kotlera [1994, s. 35] satysfakcja to: „stan odczuwalny przez jednostkę i związany z porównaniem postrzeganych cech produktu oraz oczekiwań jednostki dotyczących tych cech”. N. Hill i J. Alexander [2003, s. 344] uważają, że satysfakcja klienta to „miara tego, w jakim

stopniu całkowity produkt przedsiębiorstwa spełnia zbiór oczekiwań klientów”. Pojęcie satysfakcji definiuje również B. Marciniak [2000, s. 20] traktując ją jako: „pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji”. Y. Evrard podjął próbę podsumowania i całościowego ujęcia pojęcia satysfakcji klienta, wyróżniając trzy podstawowe koncepcje [Czerw 2008, s.14]:

1. W pojęciu satysfakcji można wyróżnić elementy poznawcze lub reakcje emocjonalne. Połączenie tych dwóch punktów pozwala określić zadowolenie jako doświadczenie klienta, które wynika z procesów poznawczych zintegrowanych z elementami emocjonalnymi.
2. Patrząc na charakter doświadczeń konsumenta można wyróżnić dwa pojęcia:
 - a) podejście holistyczne – satysfakcja jest zespołem doświadczeń, które wynikają z konsumpcji,
 - b) podejście analityczne – satysfakcja jest rozpatrywana w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu zakupu.
3. Relatywny charakter satysfakcji polega na porównywaniu subiektywnych odczuć i doświadczeń klienta z przyjętą podstawą odniesienia.

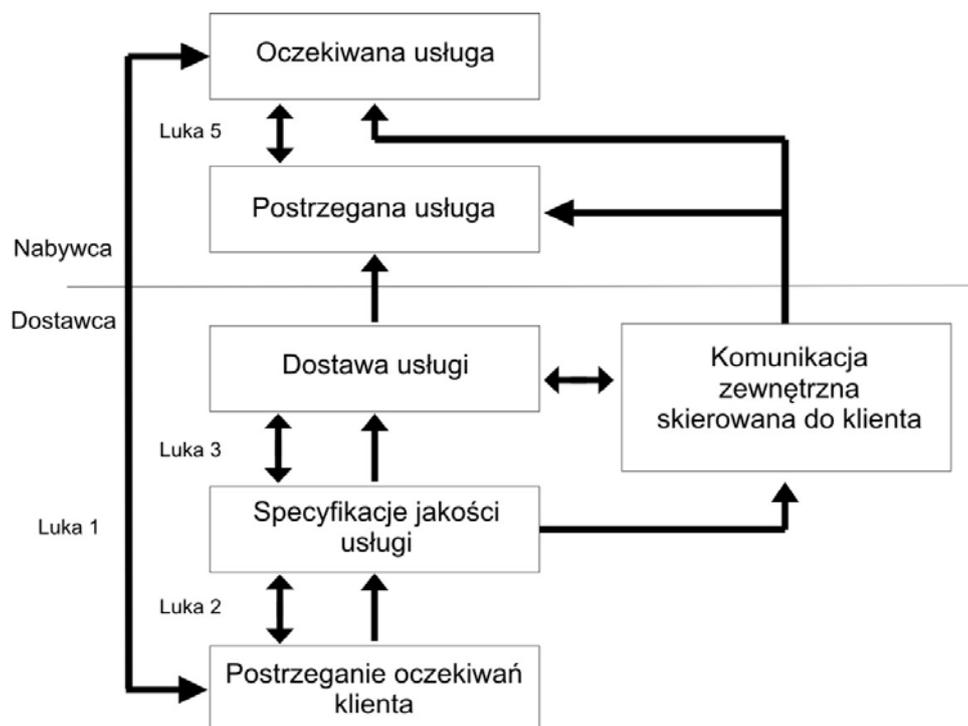
N. Kano wyróżnia trzy poziomy satysfakcji klientów: satysfakcję podstawową, która wynika z dostarczenia jakości minimalnej czyli z zaspokojenia podstawowych potrzeb, satysfakcję proporcjonalną (jednowymiarową), która rośnie proporcjonalnie do wzrostu poziomu jakości/ produktu oraz satysfakcję specjalną, która występuje w momencie gdy zostaną zaspokojone potrzeby nie uświadomione lub takie których zaspokojenia nie oczekiwano. [Stodulny 2006, s. 29–30]. Klienci oceniają jakość obsługi, biorąc pod uwagę pięć następujących czynników [Performance Research Associates, 2006, s. 19]:

1. Skuteczność – zdolność do wykonywania usług we właściwy sposób.
2. Upewnianie – odpowiednie traktowanie klientów, niezawodność, profesjonalizm.

3. Prezentowanie się – wygląd lokalu, wyposażenie oraz prezencja osób pracujących w przedsiębiorstwie.
4. Empatia – zainteresowanie i troska okazywana klientowi.
5. Reakcja – gotowość do szybkiej pomocy.

Skala SERVQUAL to jedna z najbardziej popularnych skal typu Likerta, która stosowana jest w pomiarze postrzegania jakości oraz zadowolenia klientów. Twórcami tej skali są Parasuraman, Zeithaml i Berry, którzy opracowali model luk jakości usług (rysunek 1).

Rysunek 1. Model jakości usług



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.eupan.eu, (29.09.2011r.)

Luka 1 – Różnica pomiędzy oczekiwaniami klientów, a postrzeganiem oczekiwań przez kierownictwo – na skutek braku zorientowania na

badania marketingowe, nieodpowiednią komunikację oraz zbyt wielu struktur zarządzania.

Luka 2 – Różnica między specyfikacją usług a tym jako postrzega ją kierownictwo – w wyniku nieodpowiedniego zaangażowania w jakość usług oraz postrzeganie usługi jako niewykonalnej.

Luka 3 – Różnica pomiędzy specyfikacją usług, a jej dostarczeniem – w wyniku dwuznaczności i konfliktu ról oraz braku kontroli i pracy zespołowej.

Luka 4 – Różnica pomiędzy świadczeniem usług, a komunikacją zewnętrzną – na skutek nieodpowiedniej komunikacji oraz skłonności do nadmiernego składania obietnic.

Luka 5 – Różnica pomiędzy oczekiwaniami klienta, a tym w jaki sposób klient postrzega usługę – na skutek wpływów po stronie nabywcy i niedociągnięć ze strony usługodawcy [2008, s. 23].

Satysfakcja jest to stan, postawa, zbiór emocji, które towarzyszą klientowi po zakupie produktu/usługi. Jest to więc odczucie subiektywne. Metodologia zatem powinna być dostosowana do badania natężenia emocji i postaw. Jest to możliwe do osiągnięcia poprzez zastosowanie odpowiednio dobranych instrumentów pomiarowych takich jak skala Likerta.

3. Charakterystyka działalności Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica w Łowiczu

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica działa na podstawie ustawy o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011 r., umowy spółki cywilnej z dnia 27 marca 1991 r. oraz statutu jednostki (Statut Zakładu Opieki Zdrowotnej Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica). Gospodarka finansowa prowadzona jest w formie samofinansującego się niepublicznego zakładu. Źródłem finansowania działalności są środki z odpłatnych świadczeń zdrowotnych oraz środki publiczne, przekazywane na podstawie umów z Narodowym Funduszem Zdrowia.

Podstawowym celem działania przychodni jest udzielanie świadczeń zdrowotnych dla ludności z terenu miasta, gminy i powiatu łowickiego, w tym usług lekarskich i stomatologicznych. Do podstawowych zadań zakładu należy: prognozowanie i organizowanie działalności profilaktyczno-leczniczej, udzielanie indywidualnych porad i konsultacji, wykonywanie badań diagnostycznych i zabiegów leczniczych, organizowanie i prowadzenie oświaty zdrowotnej w reprezentowanej specjalności, współdziałanie z innymi jednostkami organizacyjnymi służby zdrowia oraz orzekanie i opiniowanie o stanie zdrowia [Statut ZOZ Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica].

Ars Medica zatrudnia lekarzy różnych specjalności podstawowych i szczegółowych, w tym 4 profesorów oraz 3 doktorów nauk medycznych. Ponadto, przychodnia dysponuje wykwalifikowanym personelem pielęgniarskim oraz diagnostyczno-zabiegowym sprzętem medycznym, co umożliwia prowadzenie nowoczesnej i przyjaznej pacjentowi diagnostyki, leczenia, profilaktyki i promocji zdrowia. Analizę SWOT przedstawiającą mocne i słabe strony oraz zagrożenia i szanse przedsiębiorstwa przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Analiza SWOT ZOZ Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
Szanse	Silne strony
1	2
Rosnące zapotrzebowanie społeczeństwa na opiekę medyczną	Znacząca pozycja na rynku usług medycznych
Reforma systemu świadczeń zdrowotnych	Duża ilość poradni specjalistycznych
Przekształcenia własnościowe w ochronie zdrowia	Doświadczona i wysoko wykwalifikowana kadra medyczna
Zwiększenie limitu ilości pacjentów w ramach umów z NFZ	Nowoczesny sprzęt diagnostyczny
Pojawienie się nowych grup pacjentów	Wysoka jakość udzielanych świadczeń
Możliwość poszerzenia zakresu usług medycznych	Krótkie terminy oczekiwania na przyjęcie do lekarza
Bogacenie się społeczeństwa	Przyjazne nastawienie do pacjenta
Wzrost świadomości zdrowotnej pacjentów	Lokalizacja w centrum miasta

Tab. 1 cd.

1	2
Wzrost wydatków społeczeństwa na usługi medyczne	Nowoczesna i funkcjonalna baza lokalowa przychodni
Rozwój rynku prywatnej opieki zdrowotnej	Współpraca z najlepszymi ośrodkami diagnostyki medycznej
Wzrost innowacyjności technologicznej i produktowej	Umowy z NFZ na porady zabiegowo – diagnostyczne
Dotacje z UE	Badanie satysfakcji pacjentów
Zagrożenia	Słabe strony
Polityka zdrowotna państwa	Wysokie koszty utrzymania przychodni
Brak systemowej reformy ochrony zdrowia	Ograniczone możliwości inwestycyjne
Ograniczenia gry rynkowej w sektorze	Bariera cenowa dla pacjentów mniej zamożnych
Negatywne skutki kryzysu gospodarczego	Limit ilości pacjentów w ramach umowy z NFZ
Bezrobocie	Słaby poziom marketingu
Rosnące koszty utrzymania	Brak lekarzy pierwszego kontaktu
Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	Brak własnego laboratorium

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ars Medica

4. Wykorzystanie skali Liperta do badania satysfakcji pacjentów Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Przychodni Specjalistów Ars Medica w Łowiczu

4.1. Metodologia badania

Badanie zostało przeprowadzone w sposób randomizowany wśród pacjentów Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica w Łowiczu. Próba liczyła 100 respondentów (66 kobiet i 34 mężczyzn) w przedziale wiekowym od 18 do 90 lat. Narzędziem badawczym był kwestionariusz, składający się z 22 pytań (21 pytań zamkniętych i 1 pytanie otwarte), które dotyczyły między innymi: pierwszego wrażenia pacjentów, wyglądu placówki, wyposażenia, czasu oczekiwania na wizytę, subiektywnej oceny kompetencji personelu

oraz analizy problemu zdrowotnego. Badani mieli za zadanie określenie prawidłowości danego stwierdzenia za pomocą pięciostopniowej skali Likerta (*zdecydowanie nie zgadzam się, raczej nie zgadzam się, nie mam zdania, raczej zgadzam się, zdecydowanie zgadzam się*). Respondenci oprócz odpowiedzi na pytania, które zostały zawarte w kwestionariuszu mieli za zadanie ustalenie znaczenia wymiarów usług zdrowotnych.

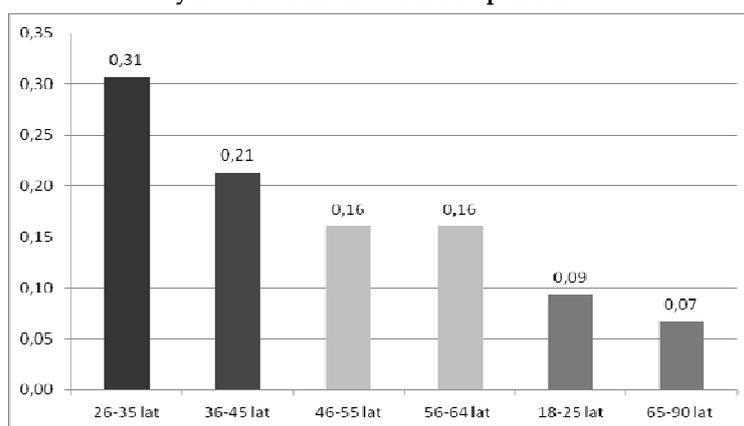
W analizie danych przyjęto 5% błąd wnioskowania. Za istotne statystycznie przyjęto wartości prawdopodobieństwa $p < 0,05$. Wartości analizowanych danych mierzonych w skali nominalnej poddano analizie statystycznej i opisowej, oraz przedstawiono w tabelach i na wykresach.

4.2. Charakterystyka badanych

Wśród przebadanych respondentów najliczniejszą grupę stanowiły osoby między 26 a 35 rokiem życia (0,31) zamieszkujące miasto do 50 tys. mieszkańców (co sugeruje mieszkańców Łowicza), natomiast z wykształceniem wyższym oraz średnim. Szczegółowe charakterystyki grupy badawczej prezentują rysunki 1–3.

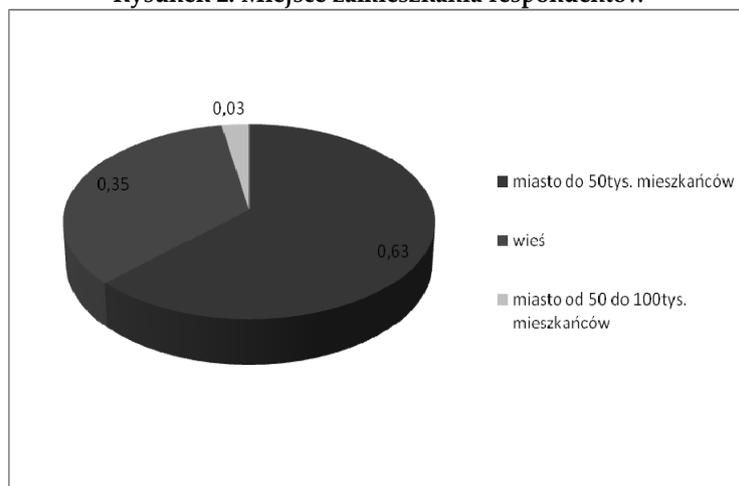
Prawie $\frac{1}{3}$ respondentów (0,32) odwiedza daną placówkę 1 raz na pół roku i częściej. Ponad $\frac{1}{4}$ badanych (0,27) zgłasza się do badanej instytucji 1 raz w miesiącu i częściej. Znikomy odsetek osób (0,01) bywa w badanej placówce 1 raz w tygodniu i częściej.

Wykres 1. Struktura wieku respondentów



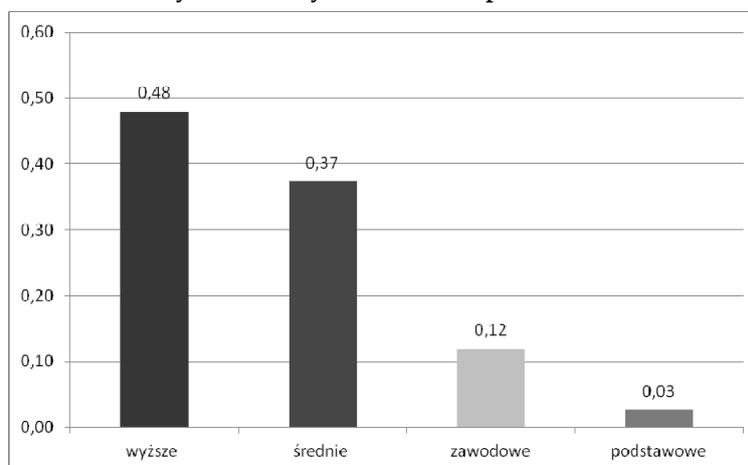
Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2. Miejsce zamieszkania respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Wykształcenie respondentów



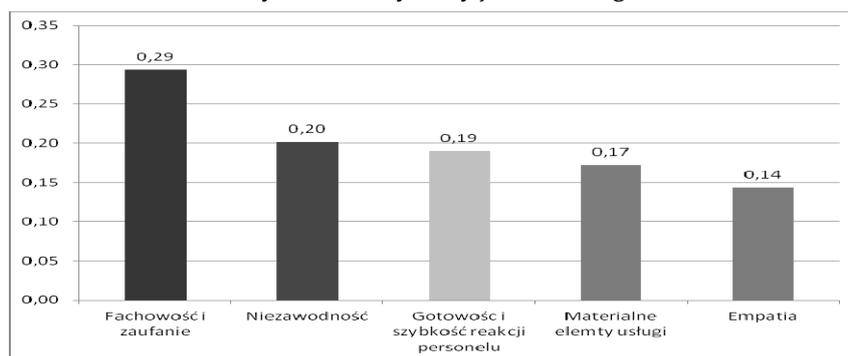
Źródło: opracowanie własne.

4.3. Analiza wyników badań

Z pięciu wymiarów jakości usług, które zostały przedstawione w kwestionariuszu za najważniejszy respondenci, prawie $\frac{1}{3}$, uważa fachowość i zaufanie. Niezawodność (0,20), gotowość i szybkość reakcji personelu (0,19) oraz materialne elementy usługi (0,17) są dla pacjentów

prawie w takim samym stopniu ważne. Najmniejsze znaczenie dla badanych, spośród wymienionych wymiarów jakości usług ma empatia (0,14) (rysunek 4).

Rysunek 4. Wymiary jakości usług



Źródło: opracowanie własne.

Prawie $\frac{3}{4}$ (0,71) respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że placówka robi na nich bardzo dobre pierwsze wrażenie, natomiast ponad $\frac{1}{4}$ badanych (0,28) raczej zgadza się z przedstawionym stwierdzeniem. Oznacza to, że prawie wszyscy pacjenci (0,99) pozytywnie wypowiedzieli się na temat bardzo dobrego pierwszego wrażenia jakie robi na nich badana placówka. Znikomy odsetek osób (0,01) nie ma zdania na ten temat. Żaden z badanych nie zaznaczył odpowiedzi *zdecydowanie nie zgadzam się i raczej nie zgadzam się* (rysunek 5).

Wszyscy respondenci pozytywnie wypowiedzieli się na temat czystości poszczególnych pomieszczeń placówki. Znakomita większość osób (0,89) zdecydowanie uważa za nieprawdziwe stwierdzenie, że poszczególne pomieszczenia placówki są brudne i zaniedbane, natomiast raczej nie zgadza się co dziesiąta badany (0,11).

Prawie połowa respondentów (0,40) raczej zgadza się, że stwierdzeniem, że placówka zaopatrzona jest w nowoczesny sprzęt, a co trzeci badany (0,32) – zdecydowanie się zgadza. Znikomy odsetek pacjentów (0,01) uważa, że w placówce raczej brakuje nowoczesnego sprzętu. Żaden z pacjentów nie udzielił odpowiedzi *zdecydowanie nie zgadzam się*.

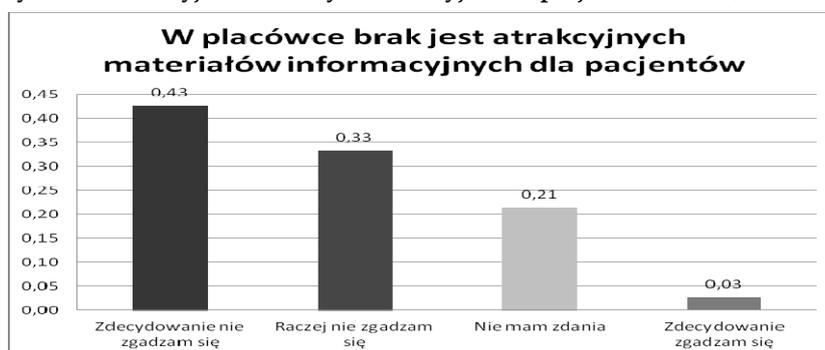
Rysunek 5. Pierwsze wrażenie respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Ponad $\frac{3}{4}$ respondentów (0,76) nie zgodziło się ze stwierdzeniem, że w placówce brak jest atrakcyjnych materiałów informacyjnych dla pacjentów tj. broszurki, ulotki. Ponad $\frac{1}{5}$ badanych (0,21) nie ma zdania na ten temat, co może wynikać z faktu, że pacjenci nie potrzebowali skorzystać z tego typu materiałów i nie zwrócili uwagi na ich dostępność. Znikomy odsetek badanych (0,03) zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że w placówce brak jest atrakcyjnych materiałów informacyjnych dla pacjentów. Żadna z respondentów nie udzielił odpowiedzi *raczej nie zgadzam się* (rysunek 6).

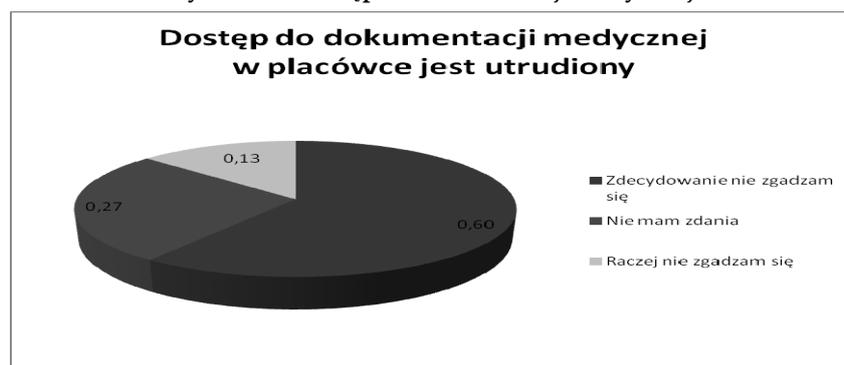
Wykres 6. Atrakcyjne materiały informacyjne dla pacjentów (ulotki, broszury)



Źródło: opracowanie własne.

Ponad $\frac{3}{4}$ respondentów (0,76) zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem, że personel placówki posiada odpowiedni strój (fartuch medyczny i imienną plakietkę). Wszyscy respondenci pozytywnie wypowiedzieli się także na temat zaspokojenia ich wiedzy na temat zanalizowania przez lekarza pracującego w placówce ich problemu zdrowotnego. Prawie wszyscy respondenci uważali (0,98), że zostali zdiagnozowani podczas pierwszej wizyty. Tak wysoki wskaźnik świadczy o niezawodność placówki oraz personelu, który w niej pracuje. Ponad połowa pacjentów (0,60) zdecydowanie nie zgadza się z twierdzeniem, że dostęp do dokumentacji medycznej w placówce jest utrudniony, natomiast prawie $\frac{1}{3}$ respondentów (0,27) nie ma zdania na ten temat. Żaden z pacjentów nie udzielił twierdzącej odpowiedzi na postawione stwierdzenie (rysunek 7).

Rysunek 7. Dostęp do dokumentacji medycznej



Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy pacjenci (0,97) uważają, że w czasie udzielania świadczeń zdrowotnych mieli zapewnione poczucie intymności i poszanowania. Tak wysoki wskaźnik oznacza, że w badanej placówce dużą wagę przywiązuje się do przestrzegania praw pacjenta. Znakomita większość badanych (0,81) zdecydowanie uważa, że personel medyczny jest kompetentny i zawsze udziela odpowiedzi na zadane pytania, natomiast prawie co szósta osoba (0,16) raczej zgadza się z tym stwierdzeniem.

Ponad $\frac{3}{4}$ pacjentów (0,81) zostało przyjętych na wizytę „od ręki”. Natomiast co dziesiąty respondent (0,09) uważa, że musiała oczekiwać na wizytę. Respondenci, którzy twierdząco odpowiedzieli na powyższe stwierdzenie nie udzielali odpowiedzi na 2 kolejne pytania zawarte w kwestionariusza, w przeciwieństwie do osób, które odpowiedziały negująco. 14 pacjentów, którzy nie zgodzili się z wyżej wymienionym stwierdzeniem określiło jaki był ich czas oczekiwania na wizytę: 6 respondentów czekało na wizytę 1 tydzień, natomiast 1 osoba 1.5 tygodnia. Czas oczekiwania 3 pacjentów wyniósł 1 miesiąc (rysunek 8).

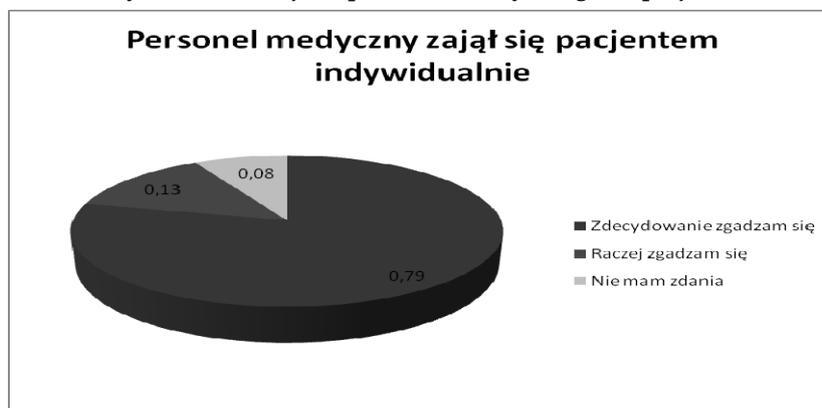


Źródło: opracowanie własne.

Dla prawie połowy badanych, którzy nie zostali przyjęci na wizytę „od ręki” czas oczekiwania na wizytę raczej nie był długi (0,43), natomiast dla ponad $\frac{1}{5}$ respondentów (0,21) czas ten był zdecydowanie długi. Znikomy odsetek pacjentów (0,07) zdecydowanie nie zgodził się z wyżej wymienionym twierdzeniem. Prawie wszyscy pacjenci (0,98) zostali przyjęci na wizytę w dogodnym dla nich terminie (o pasującej dacie i godzinie). Znikomy odsetek osób (0,01) twierdzi, że termin wizyty nie był dla nich odpowiedni.

Znakomita większość badanych (0,79) zdecydowanie uważa, że personel medyczny zajął się nimi indywidualnie. Prawie co siódmy pacjent (0,13) raczej nie zgadza się z wyżej wymienionym twierdzeniem. Niewielki odsetek respondentów (0,08) nie ma zdania na ten temat (rysunek 9).

Rysunek 9. Podejście personelu medycznego do pacjenta



Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy pacjenci (0,97) uważają, że personel medyczny posługuje się zrozumiałym dla nich językiem. Podkreślają, iż personel medyczny wytłumaczył pacjentowi na czym będzie polegała interwencja medyczna i jak należy dalej postępować. Podobnie jak fakt, iż lekarz pracujący w placówce poświęcił im wystarczająco dużo czasu. Ponad $\frac{3}{4}$ badanych (0,84) zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że personel medyczny skupia się na problemach pacjentów.

Wszyscy respondenci poleciliby badaną placówkę swojej rodzinie i znajomym. A skoro pacjenci są gotowi polecić badaną placówkę swoim najbliższym to muszą być pewni, że świadczenia zdrowotne w niej wykonywane są na jak najwyższym poziomie.

Pacjenci najbardziej zadowoleni są z fachowości i zaufania jaką dają im pracownicy zatrudnieni w placówce (0,97). Niezawodność (0,93) oraz empatię (0,92) respondenci oceniają na bardzo zbliżonym wysokim poziomie. Najniżej badani oceniają gotowość i szybkość reakcji personelu (0,88) oraz materialne elementy usługi (0,88).

Wskaźnik satysfakcji dla pacjentów Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica, który został obliczony na podstawie 75 ankiet wynosi **0,92**. Wyniki ten można uznać za wysokie i satysfakcjonujący, jednak pozostałe 0,08 wskazuje na niedociągnięcia występujące na pewnych etapach udzielania świadczeń.

Tabela 2. Satysfakcja pacjentów z poszczególnych wymiarów jakości usług

Wagi usługi	Pozytywne odpowiedzi	Satysfakcja pacjentów z poszczególnych wymiarów jakości usług
Materialne elementy usługi	331	0,88
Niezawodność	350	0,93
Gotowość i szybkość reakcji personelu	200	0,88
Fachowość i zaufanie (pewność)	364	0,97
Empatia	139	0,92

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Potrzeba badań nad oceną satysfakcji pacjenta jest coraz bardziej wyraźna. Poznanie opinii i oczekiwań klientów jest niezbędną składową współczesnego procesu zarządzania usługami zdrowotnymi. W artykule zaprezentowano wyniki badania źródeł satysfakcji pacjentów Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Przychodni Lekarzy Specjalistów Ars Medica w Łowiczu. Analiza uzyskanych danych potwierdza konieczność analizy satysfakcji ze świadczeń medycznych pod kątem pięciu wymiarów: (1) materialnych elementów usługi, (2) niezawodności, (3) gotowości i szybkości reakcji personelu, (4) fachowości (ocenianej subiektywnie przez pacjenta) oraz zaufania wzbudzanego przez personel, (5) empatii.

Analiza satysfakcji pacjentów pozwala nie tylko na poznanie opinii na temat świadczonych usług ale, przede wszystkim, wskazuje na mocne i słabe strony opieki medycznej oraz może być ważnym głosem w dyskusji nad strategią przedsiębiorstwa leczniczego.

Bibliografia

- Bourdillon F. (2012), *Determinants of patient satisfaction regarding pain care*, "Rev Epidemiol Sante Publique.", nr S0398-7620(12)00587.
- Czerw A. (2008), *Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym*, Warszawa.
- Hill P. N., Alexander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Kraków.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa.
- Marciniak B. (2000), *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, „Marketing i Rynek”, nr 11.
- Mykowska A. (2002), *Satysfakcja pacjenta a jakość obsługi medycznej*, „Zdrowie i Zarządzanie” 4(6).
- Nieżurawski L., Pawłowska B, Witkowska J. (2010), *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie. Koncepcja wewnętrznego urynkowania współczesnej organizacji*, Toruń.
- Performance Research Associates(2006), *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stodulny P. (2006), *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, Warszawa.
- Williams S. (red.) (1995), *Patient expectations: What do primary care patients want from the GP and how far does meeting expectations affect patient satisfaction?*, "Fam. Practice" nr 12.
- Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, (2008) Warszawa.

Dominika Cichońska, Maria Sobieszek
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Merchandising jako narzędzie marketingowego zarządzania apteką

Merchandising as a marketing tool for pharmacy management

Abstract: The Act of 12 May 2011. for reimbursement, foods for special dietary and medical devices has introduced significant changes in the possibilities of use marketing tools for pharmacy. The law doesn't allow pharmacies advertising, which can only post information about the location and opening hours. There are illegal posters, flyers, newsletters and other forms of incentive to shop in pharmacy. The pharmacy may receive advertising of medicinal products, but only over-the-counter drugs, placed in a specially dedicated to this site. They are not banned commercial catalogs and price list but any drug prices and rebates must be for manufacturers, not the pharmacy. In such circumstances the legal pharmacy, as a member of the retail sector operating at the retail level, is forced to quest other marketing solutions to effective operation of the market conditions.

The purpose of this article is to analyze the possibility of using merchandising in the pharmacy with particular emphasis on the situation of the pharmacy market in Poland.

Key words: merchandising, pharmaceutical marketing, pharmacy

1. Wstęp

Merchandising nawiązuje do marketingowego zarządzania apteką. Jest jednym z najmniej jasno zdefiniowanych pojęć w naukach marketingowych [Borusiak 2006, s. 7]. Oznacza on marketing w miejscu sprzedaży (ang. Marketing POS – Point of Sale). Definiowany może być w ujęciu szerokim, zawierającym całość działań marketingowych, bądź w ujęciu wąskim, które obejmuje proces zagospodarowania przestrzeni handlowej [Taylor 2007, s. 729–736]. Pierwsze ujęcie ukazuje *merchandising* obejmujący lokalizację apteki, wizerunek, rozkład leków na półce. Drugie ujęcie przedstawia *merchandising* apteczny, jako działania marketingowe dotyczące zarządzania apteką, nawiązujące do koncepcji 5P (product, price, place, promotion, personel). Trzecie ujęcie opisuje *merchandising* w świetle całościowego trudu podejmowanego przez pracowników apteki w celu stworzenia właściwego wnętrza apteki oraz zagospodarowania leków na półce.

2. Orientacja marketingowa w aptece

Aptekę można przypisać do sektora handlowego jako przedsiębiorstwo działające na szczeblu detalicznym. Sprzedaż detaliczną można przedstawić w dwóch aspektach: szerokości asortymentu i wartości dodanej. Zatem te apteki, które starają się dostosować działania, czyli szerokość, głębokość i wartość dodaną do konkretnego *segmentu rynku* posługują się orientacją marketingową [Garbarski i in. 2000, s. 170]. Wymienić można cztery strategie sprzedaży detalicznej, które rozgraniczane są szerokością asortymentu i stopniem wartości dodanej [Engstrom 1996, s. 64–65]:

1. Szeroki asortyment, wysoka wartość dodana (**strategia wysokiej ceny**). Strategia ta wyróżnia się maksymalną liczbą osób pracujących w aptece. Farmaceuta występuje w roli doradcy nawiązującego rozmowę, bez presji kolejki i czasu. W niektórych aptekach wyznaczone są osoby, które przedstawiają sprzęt medyczny oraz miejsca w których uczy się jego obsługi. Koszty ponoszone przez aptekę są w tym

przypadku dość wysokie, dlatego trzeba wyznaczyć wysoką marżę. Klienci nie zwracają szczególnej uwagi na cenę preparatów w przeciwieństwie do fachowej obsługi i miłej atmosfery przy zakupie. Niestety, na rynku nie ma zbyt dużego popytu na tego typu apteki, który powinien być duży w wielkich miastach, gdzie panuje niski wskaźnik bezrobocia oraz społeczeństwo ma wysokie dochody.

2. Szeroki asortyment, niska wartość dodana (**strategia niskiej ceny**). Tę strategię spotyka się często w aptekach. Apteka ma mniej wysublimowane wnętrza, gdzie wkład finansowy jest nieduży. Trudno jest również w tym przypadku wybrać narzędzia marketingowe. Wysokie są koszty dotyczące szerokiego asortymentu, przez co właściciel może redukować zatrudnienie w celu obniżenia kosztów. Pacjentami są osoby, które nie przywiązują wagi do stanu zdrowia i godzą się na to, co zaordynował lekarz bądź zasugerował farmaceuta. Strategię taką można stosować w miejscach gdzie jest duży ruch a konkurencja niewielka np. rynek, osiedle mieszkań. Najdogodniejszą lokalizacją dla takiej apteki jest miejsce, w którym jest dużo ludzi z niskim wykształceniem, zwracających uwagę na cenę.
3. Wysoka wartość dodana, wąski asortyment. Tego typu strategię można zauważyć w sklepach zielarskich i aptekach głównie ze sprzedażą leków OTC oraz kosmetyków. Marki produktów dobierane są do danego segmentu, dzięki czemu można zawęzić asortyment. Strategia taka stosowana jest głównie przez apteki znajdujące się z dala od osiedli mieszkaniowych ze zbiorowiskiem ludzi, przychodni czy szpitali. Rozmieszczone są bardziej w centrach handlowych i hipermarketach. Można w nich znaleźć fachową obsługę, dzięki której utrzymywany jest pacjent o dużych wymaganiach. Jeżeli farmaceuta okaże pacjentowi zainteresowanie jego dolegliwościami, to taki pacjent stanie się pacjentem lojalnym. W przypadku wąskiego asortymentu i profesjonalnej obsługi pożądana jest strategia wysokiej ceny. Pacjent, który jest zaabsorbowany swoją osobą i chorobą, zwraca uwagę na poziom obsługi i zgodzi się na wyższą cenę. W tej sytuacji usługa sprzedażowa musi mieć wysoki poziom.
4. Niska wartość dodana, wąski asortyment (**strategia najniższych kosztów**). Apteki takie funkcjonują na terenach uboższych, gdzie

pacjent nie ma dużych oczekiwań i wymagań oraz liczy się dla niego cena. Apteka powinna być czynna krótko, mieć małą liczbę osób zatrudnionych, umiarkowanie urządzone wewnątrz oraz wdrożony plan „*just in time*”, w wyniku którego posiada minimalne zapasy, a towar zamawiany jest na potrzeby pacjenta. Istotnym działaniem w tej strategii jest to, aby nie zamawiać leków drogich, które posiadają odpowiedniki o tej samej substancji czynnej. Nawet jeśli wartość dodana jest tutaj niska, pacjent ma poczucie, że udało mu się zagospodarować pieniądze.

3. Lokalizacja apteki

Lokalizacja stanowi jeden z ważniejszych czynników wpływających na przewagę konkurencyjną apteki. To takie położenie apteki, które pomoże w osiągnięciu celu obranego w danej strategii marketingowej [Drzazga M., 2001, s. 33]. Lokalizacja jest opłacalna niedaleko obiektów decydujących o liczbie pacjentów np. blisko przychodni lekarskiej. Odpowiednia lokalizacja nie wartością niezmienną. Lokalizacja uzależniona jest również od sytuacji społeczno-ekonomicznej oraz demograficznej pacjentów na danym obszarze [Michalik i in. 2008, s. 194].

W przypadku produktu aptecznego sprzedający nie można decydować o opakowaniu, formie leku, dawce, wielkości opakowania. Wpływ można mieć tylko na wybór rodzaju towaru, markę leku, dopasowując go do danego rynku. Możliwe staje się to wówczas, gdy znana jest oferta rynkowa, wiedza jest doskonała w oparciu o otoczenie, które bezustannie się zmienia, gdy rozpatrywany jest rynek i jego potrzeby. Wtedy dokonywane są zamówienia. Rozpatrując powyższą kwestię pod kątem leków etycznych, należy wziąć pod uwagę zasięg działania apteki. Gdy znajduje się obok przychodni np. alergologicznej, to większość towaru będą stanowiły leki antyalergiczne i podobne preparaty. Jeżeli apteka będzie znajdowała się blisko poradni z lekarzem rodzinnym, to towar będą stanowiły w większości leki etyczne oraz OTC, które stosowane są w klasycznych chorobach dotyczących dzieci i dorosłych. Apteki znajdujące się z kolei w różnych centrach handlowych, galeriach, będą mogły posiadać w swoim asortymencie kosmetyki bądź nutraceutyki (suple-

menty zdrowotne), dzięki uwidocznieniu części samoobsługowej sprzedaży, leki etyczne będą stanowiły tutaj mniejszość oraz będą mniej widoczne. Istotne znaczenie ma duża powierzchnia apteki, interesujące oświetlenie, które sprawią, że pacjent z chęcią przyjdzie do takiej apteki, nie kojarząc zakupów z brakiem zdrowia, ale z czymś przyjemnym, czując się jak w sklepie kosmetycznym. Apteka zlokalizowana na osiedlu będzie musiała wabić ciepłym wnętrzem i szablonowym asortymentem, jak leki etyczne, OTC oraz materiały opatrunkowe. Szerokość asortymentu będzie rezultatem konkretnej strategii marketingowej.

Dojazd do apteki stanowi następny ważny element. Jeżeli apteka znajduje się daleko od drogi głównej, dojazd do niej powinien prowadzić poprzez odpowiednie oznakowanie, które ma istotne znaczenie dla wizerunku tej apteki. Mile postrzegane jest również miejsce parkingowe dla klientów. Ważny jest również wygląd zewnętrzny apteki oraz otoczenie. Niezbędne jest oznakowanie apteki na zewnątrz – napisy powinny przebiegać: jeden prostopadle, a drugi równoległe do ulicy. Szyldy muszą odznaczać się czytelnością i kolorystyką odpowiednią dla apteki i zawierać dane wyłącznie informacyjne, np. godziny otwarcia. Znowelizowana ustawa o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych zabrania reklamy aptek oraz ich działalności, gdzie ekspozycja w postaci plakatów, opakowań produktów, była częścią reklamy [Dz. U. Nr 122, Poz. 696]¹.

Wejście do apteki powinno być pozbawione wszelkich barier, np. zamknięte drzwi. Korzystną opcją jest otwarcie drzwi wejściowych lub zainstalowanie drzwi automatycznych, a także umieszczenie napisów na drzwiach dotyczących tego, czy należy je pchnąć czy pociągnąć. Jedynym ograniczeniem dla apteki indywidualnej jest pora zimowa, uniemożliwiająca otwierania drzwi. Apteka powinna również wyposa-

¹ „Zabroniona jest reklama aptek i punktów aptecznych oraz ich działalności. Nie stanowi reklamy informacja o lokalizacji i godzinach pracy apteki lub punktu aptecznego” [Dz. U. Nr 122, Poz. 696]. „Zakazuje stosowania jakichkolwiek form zachęty odnoszących się do leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego lub wyrobów medycznych podlegających refundacji ze środków publicznych, w szczególności kierowanych do świadczeniobiorców, przedsiębiorców oraz ich pracowników lub osób uprawnionych, w tym sprzedaży uwarunkowanej, upustów, rabatów, bonifikat, pakietów i uczestnictwa w programach lojalnościowych...” [Dz. U. Nr 122, Poz. 696].

żona być w podjazdy dla matek z dziećmi bądź osób niepełnosprawnych [Mruk i in. 2006, s. 68–69].

4. Wizerunek apteki

Wizerunek tworzący wewnątrz apteki łatwiej jest tworzyć orientując się w psychologii zachowań pacjentów. W części ekspedycyjnej powinny umieszczone być meble – regały, szuflady, kontuary, stoliki. Meble powinny być ustawione zgodnie z „regułą prawej ręki”, gdyż pacjenci wchodząc do apteki generalnie mają tendencje do patrzenia na prawą stronę. Toteż, jak tylko jest możliwe należy wejście do apteki zaaranżować po prawej stronie. Kontuar powinien być usytuowany również na odpowiedniej, wygodnej dla pacjenta wysokości z miejscem na torbę. Ważną sprawą są regały za plecami farmaceuty z widocznym ustawieniem leków dla pacjenta. Przydatnym elementem jest również wydzielone miejsce (stolik z krzesłami z lewej strony stanowiska obsługi), gdzie pacjent będzie mógł usiąść i porozmawiać z farmaceutą na temat np. swoich schorzeń czy dolegliwości. Kwestią równie istotną do rozważenia jest także wydzielenie kąca dla dzieci, aby mogły zająć uwagę w chwili robienia zakupów przez rodziców. Elementem wystroju apteki są również szyby i displaye oddzielające pacjenta i farmaceutę, która generalnie nie pomaga w budowaniu bezpośrednich relacji, szczególnie stanowi barierę dla osób starszych ze słabym słuchem i wzrokiem.

Odpowiednie **oświetlenie** również stanowi ważny element działań marketingowych w aptece. Wnętrze o ciepłym i jasnym zabarwieniu wpływa korzystnie na samopoczucie pacjenta. Aby urządzić nowoczesną aptekę należy zapewnić jej dużo światła oraz lekkie, o jasnym zabarwieniu umeblowanie. Dobre oświetlenie przykuwa uwagę pacjentów i tak np. oświetlenie w szklanych gablotach ułatwia spostrzeżenie produktów, a także odpowiednio nastawione może umożliwić oglądanie wydzielonych kategorii produktów. W aptece można zastosować bardzo szeroką gamę kolorów, z których każdy daje pacjentowi inną możliwość odbioru. Kolory [Mruk i in. 2006, s. 76]:

- *biały* – jest neutralny, spełnia funkcję rozjaśniającą i rozpraszającą światło, i dlatego może być popularnie stosowany w aptece;
- *niebieski* – oddziałuje kojąco i uspokajająco, jest kolorem, który powoduje, że wewnątrz nabiera czystości i świeżości. Powinno się stosować ten kolor blisko leków przeciwbólowych i uspokajających;
- *zielony* – ma działanie uspokajające na ludzi, podobne jak niebieski ale kojarzony z naturą, zdecydowanie pasuje do aptek posiadających preparaty homeopatyczne czy zioła;
- *czerwony, żółty, pomarańczowy* – jako kolory żywe należy stosować dosyć ostrożnie, mimo iż wyrażają one witalność, życie, aktywność, to są gorzej odbierane przez ludzi w podeszłym wieku, natomiast stonowane odcienie tych kolorów pasują do aptek zlokalizowanych w hipermarketach. Tymi kolorami można również podświetlać gabloty z preparatami witaminowymi i wzmacniającymi, ale w delikatniejszej tonacji;
- *barwy drewna* – są kolorami istotnymi w aptece, gdyż symbolizują tradycję, historię farmacji, autorytet. Znaczenie ma tutaj rodzaj drewna np. mahoń jest luksusowy i elegancki, budując jednocześnie dystans, natomiast grusza czy sosna są przyjazne i warunkują pozytywny klimat w aptece.

Zarządzanie kategoriami produktów (ang. *category management*) jest także znaczącym elementem w Merchandisingu. Polega na takim dobraniu i ułożeniu asortymentu w aptece, aby tworzył jasne i zrozumiałe dla pacjenta kategorie produktów. Wymienić można główne kategorie leków w aptece, jak środki przeciwbólowe, na przeziębienie, witaminy, środki na problemy gastryczne. Asortyment apteczny przedstawiony może być dwiema kategoriami [Szalotka 2005, s. 89–93]:

- *tematyczną* – ból, stres, przeziębienie,
- *ogólną* – promocja miesiąca, nowości rynkowe.

Pamiętać należy, że kategorie są drogowskazem dla pacjenta. Nie wszystkie nazwy preparatów są zrozumiałe i dlatego np. leki gastryczne bezpieczniej określić mianem – leki na niestrawność. W gablocie przedstawiającej różne kategorie leki powinny być względem siebie kompletarne, ułożone logicznie.

Samoobsługa jest formą sprzedaży umożliwiającą „wolną rękę” w wyborze konkretnego towaru, przyczyniając się do zwiększenia obrotów. W aptece oprócz leków Rx (produkty na receptę) oferowane są również leki OTC (produkty do nabycia bez recepty, są one często utożsamiane z produktami FMCG (*fast moving consumer foods* – szybko rotujące produkty konsumpcyjne), ponieważ mogą względem nich używane być mierniki marketingowe), kosmetyki oraz pozostałe produkty, które pacjent sam może sięgnąć z półki, czego wynikiem są apteki z częścią samoobsługową. Najlepszą lokalizacją części samoobsługowej jest trasa od wejścia do miejsca obsługi, w którym można nabyć leki na receptę. Wymogi, jakie muszą być spełnione, aby można było wprowadzić część samoobsługową w aptecę, to:

- powierzchnia ekspozycyjna powinna liczyć min. 60 m²,
- sprzedaż leków OTC powinna stanowić przynajmniej 35% obrotu,
- zwiększona sprzedaż kosmetyków, leków OTC, ziół,
- większość pacjentów powinni stanowić ludzie młodzi i w średnim wieku,
- przystępna lokalizacja.

W części samoobsługowej produkty umieszczone na półkach z których pacjent może je swobodnie sięgać powinny wykazywać się następującymi cechami: rozpowszechnienie marki wśród pacjentów, mało skomplikowany preparat, płynność sprzedaży produktu, opakowanie, które można wyeksponować, brak sankcji prawnych na eksponowane preparaty. Dlatego produktami najczęściej eksponowanymi w części samoobsługowej są: kosmetyki, produkty pielęgnacyjne, znane preparaty OTC – witaminy, na ból gardła, zgagę, sprzęt medyczny, produkty dla dzieci – butelki, kremy, herbatki, zioła, środki spożywcze – cukierki, gumy z witaminami (fritty).

5. Zarządzanie półką w aptece

Tworząc projekt zarządzania asortymentem w aptecę warto posługiwać się planem 5W (właściwy produkt, właściwy czas, właściwa cena, właściwa ilość, właściwe miejsce) [Mruk i in., 2011, s. 118]. Ta koncepcja

ułatwia proces rozdysponowywania towaru w wewnętrznym obszarze apteki. Na rynku aptecznym należy oddzielić sprzedaż leków bez recepty od sprzedaży leków na receptę. Eksponowanie leków wydawanych na receptę jest po pierwsze niemożliwe i po drugie mija się z celem, gdyż rozstrzygnięcie o ich zakupie odbywa się podczas wizyty u lekarza, a nie w aptece. Co roku w aptekach rośnie liczba SKU (ang. *stock keeping units* – pojedyncze jednostki asortymentowe), których jest 5–10 tysięcy. Sytuacja ta jest wynikiem braku możliwości zmieszczenia towaru, dlatego w większości aptek półki pełnią rolę bardziej magazynu aniżeli ekspozycji. Trudności te po zestawieniu wyglądają następująco [Szafarska 2011, s. 16]:

- mała powierzchnia ekspedycyjna apteki – ok. 35–40 m²,
- nieodpowiednie meble do ekspozycji,
- opakowania utrudniające ekspozycję – np. cienkie,
- asortyment w ilości minimalnej,
- małe zaangażowanie personelu w dbanie o właściwą ekspozycję,
- duża aktywność przedstawicieli, gdzie każdy z nich chce posiadać w danej aptece najlepszą półkę.

Zarządzanie półką powinno rozpoczynać się od wyboru towaru do ekspozycji. Zasadą jest, że np. preparaty przeciwbólowe OTC, które w statystycznej aptece stanowią 15% sprzedaży bez recepty, powinny zajmować procentowo taką samą powierzchnię na półce. Błędym postępowaniem jest eksponowanie towaru, który stanowi najmniejszą część obrotów. Źródła tego typu działania upatrywać należy się w możliwościach ekonomicznych eksponowania określonych kategorii produktów. Zatem zanim zostanie wybrana dana kategoria produktów do ekspozycji należy przeprowadzić analizę sprzedaży OTC w konkretnej aptece i ustawiać kategorie na półkach od najważniejszych do najmniej ważnych. Powinno również poddawać analizie obrót apteczny, gdyż może się okazać, że w jednym miejscu dana kategoria będzie warta ekspozycji, a w innym będzie dawała zaledwie procent obrotów.

Przy tworzeniu kategorii istotne jest „patrzenie oczami pacjentów” czyli kierowanie się ich potrzebami, np. dla pacjenta z chorym układem krążenia można zagospodarować półkę „Zdrowe Serce” na której będą

obecne kategorie witaminy wspomagające układ krążenia, preparaty z kwasami omega-3, leki z kwasem acetylosalicylowym. Dane kategorie powinny być tworzone na podstawie potrzeb pacjentów, dzięki czemu każdy odwiedzający aptekę znajdzie coś dla siebie przez co zwiększy się jego zadowolenie, natomiast apteka będzie miała większy obrót.

Kwestią do zastanowienia jest również to, jak eksponować produkty. Warto przy tym obserwować pacjentów, ich zachowanie po wejściu do apteki. Produkty na półkach cieszą się mniejszym bądź większym zaciekawieniem pacjentów, uzależnionym od wysokości półki. Najwłaściwszym miejscem znajduje się na wysokości oczu pacjenta czyli ok. 120 do 160 cm. Na tej wysokości należy ustawić preparaty, na których sprzedaż aptece zależy najbardziej, głównie leki OTC i kosmetyki. Nieco mniejszym powodzeniem cieszą się półki (apteki tradycyjne) na wysokości 80–120 cm, na których powinny znajdować się raczej leki droższe o dobrej renomie. Najmniej zajmujące uwagę pacjentów są półki na wysokości poniżej 80 i 60 cm na, które powinny przedstawiać produkty najtańsze. Zatem stosując się do powyższych reguł należy ustawiać preparaty na półkach zgodnie z preferencjami pacjentów, porami roku, natężeniem emisji reklam. W aptece tradycyjnej najodpowiedniejszymi miejscami do ekspozycji są półki za plecami farmaceuty, blisko stanowiska obsługi, na wysokości oczu pacjenta. Półki w aptece samoobsługowej, powinny być luźno ustawione względem siebie, ponieważ pacjenci nie lubią stać blisko innych osób [Underhill 2001, s. 71]. Średnia szerokość półek aptecznych w standardowych meblach to 60–75 cm dlatego spokojnie można przeznaczyć połowę jednej półki na ekspozycję danej marki, co jest warunkiem dostrzeżenia tej marki. Ekspozycja preparatów powinna zatem mieścić się na połowie półki w poziomie oraz tę powierzchnię powinny zajmować powielone opakowania marki. Ta technika nazywana jest techniką *multi facing*. Jest to technika o szerokim zastosowaniu, gdyż *multi facing* będzie tworzyła zarówno ekspozycja dziesięciu takich samych opakowań leku, jak również ułożenie dziesięciu opakowań, po cztery każdego smaku, lub ułożenie serii kosmetyków tworzących jednokową „plamę”. Ważne jest, aby produkty ustawiać napisem do pacjenta czyli przestrzegać reguły „facingu”. Dodać można, iż produkty na półce można podkreślić akcentami kolorystycznymi np. zioła oświetlone

na zielono, preparaty przeciwbólowe na niebiesko, witaminy na pomarańczowo lub żółto. Światło należy ustawić tak, aby padało na opakowania, gdyż łatwiej jest wówczas przeczytać nazwę leku.

6. Usługi dodatkowe

Gama usług dodatkowych wywołujących lojalność klienta aptecznego jest szeroka. Mogą to być:

- pomiar ciśnienia, wagi czy tkanki tłuszczowej,
- dermo konsultacje,
- porady żywieniowe,
- informacje dotyczące homeopatii,
- porady dotyczące ziołarstwa.

Rozważyć można również stworzenie kącika dla dzieci czy ekrany plazmowe, których zadaniem jest pokazanie promocyjnych ofert w miejscu sprzedaży. Obraz emitowany może być bez głosu, prosto z reklam telewizyjnych lub przygotowany typowo dla danej apteki. Oprócz informacji promocyjnych wyświetlane są również wszelkie porady dla pacjentów, co wpływa na komfort pobytu w aptece i np. oczekiwania w kolejce. Jeżeli chodzi o miejsce dla usług dodatkowych pamiętać należy, że powinno być ono usytuowane z boku, omijając obszar poruszania się pacjentów po aptece. Dobrym miejscem są zakątki apteki trudne do umeblowania regałami.

7. Zakończenie

Rynek apteczny rozwija się w kierunku sprzedaży leków OTC, suplementów diety, kosmetyków, sprzętu medycznego. Dotychczas każdy z tych produktów był w innym punkcie (sklepy ziołarskie, sklepy ze sprzętem medycznym, drogerie), teraz pacjenci chcą kupić potrzebne rzeczy w jednym miejscu. Trend ten zauważalny jest zarówno w wynikach sprzedaży, jak i samych aranżacjach nowych aptek. Coraz więcej miejsca zaczynają zajmować stanowiska samoobsługowe. Dodatkowo,

w aptece pacjent może liczyć na fachową poradę, którą nie zawsze otrzyma w innych punktach. Wszystkie te działania, mieszczące się w pojęciu merchandisingu stanowią odpowiedź na rygorystyczne prawne uwarunkowania promocji i reklamy świadczeń zdrowotnych i usług medycznych.

Bibliografia

- Borusiak B. (2006), *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Drzazga M. (2001), *Promocja w działalności marketingowej przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Engstrom J., Koslick N.M., Schutter L., Ramos M., Dresti D., Wittrock D., Beasley M., Wang E., Speer J., Wagstaff M., Black F. (1996), *Making the most of merchandising, promotions & special events*, Food Manage. Sep;31(9):52-8, 62-6.
- Michalik M., Pilarczyk B., Mruk H. (2008), *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Mruk H., Michalik M., Barańkiewicz T. (2006), *Jak zarządzać apteką? Marketing w praktyce*, KWADREGA, Warszawa.
- Mruk H., Michalik M., Barańkiewicz T. (2011), *Marketingowe zarządzanie apteką*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Taylor J.G., Lo Y.N., Dobson R., Suveges L.G. (2007), *Consumer expectations of nonprescription medications according to location of sale*, J Am Pharm Assoc, Nov-Dec;47(6):729-36.
- Szafarska D. (2011), *ABC Merchandisingu*, Farmacja i ja, luty 2011, s.16-17.
- Szalonka K. (2005), *Marketing w Aptece*. Continuo, Wrocław.
- Underhill P. (2001), *Dlaczego kupujemy*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Ustawa z dnia 12 maja 2011r., o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych (Dz. U. Nr 122, Poz. 696).