

e-ISSN 2353-0758

MODERN | MANAGEMENT | REVIEW |

Quarterly, Volume XVIII
(April - June)
Research Journal 20
(2/2013)

**MMR Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister
of Science and Higher Education and Index Copernicus Journal Master List 2012**

Issued with the consent of the Rector

Editor in Chief
Publishing House of Rzeszow University of Technology
Leonard ZIEMIANSKI

**Composition of the Scientific Papers Council
of the Faculty of Management of Rzeszow University of Technology
„Modern Management Review”**

Grzegorz OSTASZ – chairman (Poland)
Jan ADAMCZYK – v-ce chairman (Poland)
Agata GIERCZAK – secretary (Poland)

members:

Gerhard BANSE (Germany), Gérard Kokou DOKOU (France)
Andriy GERASYMCHUK (Ukraine), Aleš GREGAR (the Czech Republic)
Danuta HÜBNER (Poland), Andrzej KALETA (Poland), Jerzy KISIELNICKI (Poland)
Dušan MALINDŽÁK (Slovakia), Aleksandr RAZIN (Russia), Antonio STASI (Italia)
Róbert ŠTEFKO (Slovakia), Josu TAKALA (Finland), Tamara TKACH (Ukraine)
Karsten WEBER (Germany), Gabriel WEISS (Slovakia), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Editor in Chief

Grzegorz OSTASZ (Poland)

Editorial Committee (Thematic editors)

Jan ADAMCZYK (Poland), Władysław FILAR (Poland), Stanisław GĘDEK (Poland)
Miroslaw ŚMIESZEK (Poland), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Editorial assistant

Agata GIERCZAK

Statistical editor

Tomasz PISULA (Poland)

Members of editorial staff

Grzegorz LEW (Poland), Paweł PERZ (Poland), Justyna STECKO (Poland)
Dariusz WYRWA (Poland), Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

Language editors

Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland),
Anna KOREJWO (Poland), Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MALOSZEK (Germany),
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Urszula SZYDEŁKO (Poland)

Project of the cover

Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

p-ISSN 2300-6366

e-ISSN 2353-0758

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology
12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: oficyna1@prz.edu.pl)
<http://www.oficyna.portal.prz.edu.pl>

Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: +48 17 8651383, e-mail: kwart_wz@prz.edu.pl
<http://mmr.prz.edu.pl/>

Additional information and an imprint – p. 135

SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego	5
Jan Adamczyk, Joanna Wiażewicz: Kształtowanie świadomości ekologicznej mieszkańców gmin przy wykorzystaniu wybranych instrumentów promocji na przykładzie gmin województwa podkarpackiego	7
Halina Chłodnicka: Wpływ klastrów na rozwój gospodarki regionalnej	17
Marcin Gębarowski: Flash mob – istota zjawiska oraz determinanty wykorzystania w działaniach promocyjnych podmiotów rynkowych	33
Dušan Malindžák, Jana Vrlíková, Aboubaker Altiaieb Mousstfa: Synteza systemów logistycznych z wykorzystaniem podejścia heurystycznego.....	43
Anna Ostrowska-Dankiewicz, Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka: Istota i znaczenie indywidualnych form zabezpieczenia emerytalnego	55
Bożena Sowa: Podatek akcyzowy na tle innych form opodatkowania konsumpcji.....	69
Jolanta Stec-Rusiecka: Wpływ społecznej odpowiedzialności na poprawę jakości życia społeczeństwa	85
Jacek Strojny: Proefektywnościowy system wynagrodzeń w jednostkach samorządu terytorialnego– podstawowe założenia	93
Łukasz Szydelko, Magdalena Szydelko: Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia	103
Iwona Ślęzak-Gładzik: Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem	113
Dominik Zimon: Organizacyjne skutki wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach	127

CONTENTS

From the Editorial Committee	5
Jan Adamczyk, Joanna Wiażewicz: Building ecological awareness through promotion tools amongst inhabitants of communes on the example of Podkarpackie Province	7
Halina Chłodnicka: Influence of clusters on the development of the regional economy	17
Marcin Gębarowski: Flash mob – the essence of the phenomenon and the determinants of using it in promotional activities of enterprises	33
Dušan Malindžák, Jana Vrlíková, Aboubaker Altiaieb Mousstfa: The synthesis of the logistic systems with application of the heuristic approach	43
Anna Ostrowska-Dankiewicz, Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka: Nature and significance of individual forms of retirement security.....	55
Bożena Sowa: Excise tax compared to other forms of consumption taxes	69
Jolanta Stec-Rusiecka: Influence of the corporate social responsibility on the improvement of quality of life of the society	85
Jacek Strojny: The pro-efficiency remuneration system in the local an regional government institutions – basic assumptions	93
Łukasz Szydełko, Magdalena Szydełko: Benchmarking in process oriented approach in the enterprise – selected issues.....	103
Iwona Ślęzak-Gładzik: Corporate social responsibility as concept supporting to order relations between business and society	113
Dominik Zimon: Organizational impact standardised implementation of quality management system in small and medium companies.....	127

From the Editorial Committee

We are giving you the next 20th (2/2013) issue of the Quarterly of Faculty of Management of The Rzeszow University of Technology.

The overall objective of the Quarterly is to promote publishing of the results of scientific research within economic and social issues in economics, law, finance, management, marketing, logistics, as well as politics, corporate history and social sciences.

One of our aims is also to raise the merits and the international position of the Quarterly published by our Faculty. That is why we provided foreign Scientific Council, as well as an international team of Reviewers.

We would like to thank all those who contributed to the issue of the Quarterly and we express our special gratitude to the whole Team of Reviewers for their careful analysis of the papers and valuable comments. Their remarks help to increase the value of the scientific publications and often provide authors with valuable clues for further research.

We hope that you will enjoy reading this edition and that the articles presented in the current issue will be an inspiration for you to conduct scientific discussion and further research.

With compliments
Editorial Committee

Jan ADAMCZYK¹
Joanna WIAŻEWICZ²

KSZTAŁTOWANIE ŚWIADOMOŚCI EKOLOGICZNEJ MIESZKAŃCÓW GMIN PRZY WYKORZYSTANIU WYBRANYCH INSTRUMENTÓW PROMOCJI NA PRZYKŁADZIE GMIN WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Celem artykułu jest omówienie możliwości wykorzystania instrumentów komunikacji marketingowej do kształtowania świadomości ekologicznej i postaw proekologicznych mieszkańców gmin oraz przedstawienie zakresu i sposobów wykorzystania tych działań przez gminy województwa podkarpackiego.

W pierwszej części artykułu omówiono najważniejsze działania z obszaru public relations, takie jak sponsoring, udział w konkursach (w szczególności o tematyce ekologicznej), wydawanie broszur, ulotek i innych drukowanych materiałów informacyjnych oraz organizowanie wydarzeń związanych z ochroną środowiska. Poprzez takie działania władze lokalne mogą zarówno informować mieszkańców o działaniach na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez gminę i na terenie gminy, kształtować postawy przyjazne środowisku wśród mieszkańców oraz zachęcać mieszkańców do angażowania się w różne akcje. W artykule krótko scharakteryzowano najważniejsze konkursy o tematyce ekologicznej adresowane do gmin (organizowane przez Ministerstwo Środowiska, jak i różne organizacje społeczne) oraz przedstawiono gminy z województwa podkarpackiego, które zostały nagrodzone w tych konkursach. Omówione zostały również przykładowe inicjatywy o charakterze proekologicznym, które na terenie gmin podkarpackich realizowane są przez organizacje społeczne. Ponadto w części praktycznej przedstawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród wszystkich gmin w województwie (83% z nich udzieliło odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie) dotyczącego między innymi zaangażowania gmin w sponsoring (ze szczególnym uwzględnieniem obszaru sponsoringu związanego z ekologią) oraz udziału w konkursach przeznaczonych dla gmin.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, promocja w gminach, konkursy ekologiczne dla gmin

1. WPROWADZENIE

Kwestie związane z ochroną środowiska naturalnego zajmują coraz więcej miejsca w problemach rozstrzyganych na szczeblu globalnym, krajowym i lokalnym. Zmiany klimatyczne i wzrost zanieczyszczeń spowodował, że zarówno przedsiębiorstwa, jak i sektor publiczny podejmują działania, które mają na celu zatrzymanie postępujących zmian i poprawę istniejącej sytuacji, w szczególności w tych obszarach, na które mają oni

¹Prof. zw. dr hab. inż. Jan Adamczyk, Katedra Marketingu, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.

²Dr Joanna Wiażewicz (autor korespondencyjny), Katedra Marketingu, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów, e-mail: Joanna@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 39 62.

bezpośredni wpływ. Podejmowane inicjatywy są jednocześnie częścią kampanii informacyjno – edukacyjnej kierowanej do klientów, obywateli państw, społeczności lokalnych i do wszystkich podmiotów, których codzienne aktywności mają wpływ na otoczenie i na środowisko. Nieocenioną rolę w takich działaniach mają do spełnienia władze samorządowe i organizacje pozarządowe funkcjonujące na terenie gminy, ponieważ są one najbliższe mieszkańców. Współpraca między gminą a innymi instytucjami i organizacjami prywatnymi i publicznymi zwiększa szanse na skuteczne kształtowanie świadomości ekologicznej w społeczeństwie lokalnym. Przyczynia się również do promowania realizowanych przez te podmioty projektów oraz może zachęcać do podejmowania przez mieszkańców inicjatyw sprzyjających poprawie stanu środowiska naturalnego. Celem artykułu jest przedstawienie działań, jakie władze lokalne wykorzystują w procesie kształtowania świadomości ekologicznej mieszkańców gmin i postaw proekologicznych ze szczególnym uwzględnieniem działalności public relations (eventy, sponsoring, udział w konkursach).

2. ORGANIZACJA WYDARZEŃ I SPONSORING W GMINACH

Ważnym instrumentem wykorzystywanym w procesie komunikacji jednostek terytorialnych z otoczeniem jest public relations. Ten element komunikacji marketingowej dostarcza wielu rozwiązań dostępnych nawet dla gmin o ograniczonym budżecie, które pozwalają na osiągnięcie celów związanych z kreowaniem pożądanego przez gminę wizerunku w otoczeniu, z kształtowaniem postaw obywatelskich wśród społeczności lokalnej związanych z ekologią i ochroną środowiska oraz angażowaniem mieszkańców w konkretne przedsięwzięcia i inicjatywy, które prowadzą do zwiększenia ich świadomości ekologicznej. Równie ważny jest aspekt informacyjny, władze samorządowe wykorzystują instrumenty public relations w celu dostarczenia informacji mieszkańcom zarówno o działaniach podejmowanych w gminie, jak i o samej gminie – w tym o stanie środowiska naturalnego w gminie i w okolicach. Realizacja tych celów możliwa jest dzięki wykorzystaniu m.in. materiałów drukowanych o charakterze informacyjnym (ulotki, plakaty, foldery), organizację eventów (wydarzeń) na terenie gminy oraz zaangażowanie w działania sponsoringowe.

Wydarzenia marketingowe organizowane przez gminy mogą mieć różny charakter i tematykę, uwarunkowane są one często celami i adresatami tych imprez. Przykładowa klasyfikacja obejmuje wydarzenia biznesowe, społeczne, specjalne, motywacyjne³. Warto zauważyć, że gminy w swojej działalności promocyjnej organizują często specyficzne, właściwe dla nich lub regionu wydarzenia i przedsięwzięcia. Mogą do być organizowane festiwale, konkursy, wystawy, zawody, przeglądy, pokazy, konferencje, itp. Ponadto w gminach organizowane są imprezy wynikające z przeszłości, rozwijanych tradycji, kultury, których głównym celem jest podtrzymanie oraz rozwój wartości i tradycji istniejących w społeczności lokalnej. Imprezy są skutecznym sposobem na aktywizację społeczności lokalnej i budowanie wspólnoty⁴. Mogą one stać się również zachętą do odwiedzenia gminy przez turystów czy zaproszonych gości, jednakże głównymi odbiorcami tych imprez są zazwyczaj mieszkańcy. Często w gminach organizatorem

³ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 231.

⁴ I. Jeleń, *Event to sposób na aktywizację społeczności*, „Gazeta Samorządu i Administracji” nr 11/2006, s. 36-37.

impres jest Gminny Ośrodek Kultury (GOK), który jest jednostką organizacyjną gminy i na swoją działalność otrzymuje środki z budżetu gminy. W badanych gminach województwa podkarpackiego⁵ to właśnie Gminne Ośrodki Kultury wymieniane były jako podmiot, który inicjuje i organizuje wydarzenia, także związane z ekologią. Do przykładowych działań, których celem było budowanie świadomości i postaw ekologicznych należały konkursy i wystawy kierowane szczególnie do dzieci i młodzieży. Przykładowe inicjatywy dotyczyły przygotowania pomysłów na ekologiczne logo gminy, konkurs rysunkowy związany z Dniem Ziemi, konkursy fotograficzne, literackie i artystyczne, turnieje międzyszkolne związane z wiedzą dotyczącą ochrony środowiska, itp. Ponadto badane gminy podejmują akcje mające na celu pobudzenie aktywności obywatelskiej związanej z ochroną środowiska, czego przykładem są inicjatywy: „Czysta Gmina Tyczyn”, prowadzenie warsztatów edukacji ekologicznej mieszkańców (Dębica), opracowanie ścieżek ekologicznych (Świlcza, Stalowa Wola) czy organizacja Międzynarodowej Konferencji Ekologicznej (Brzozów).

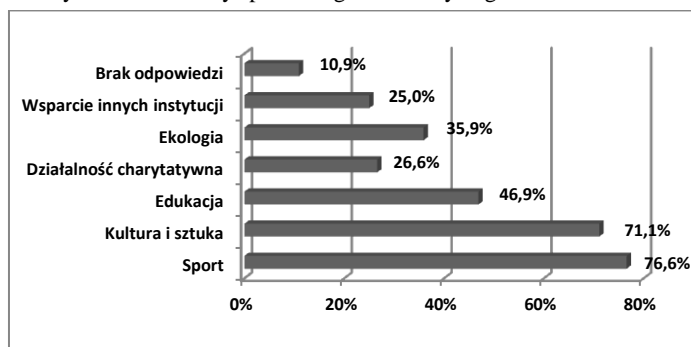
Ważnym instrumentem w działaniach promocyjnych gmin jest sponsoring i wsparcie instytucjonalne, które często wiążą się ze wspomnianymi imprezami organizowanymi przez GOK lub organizacje pozarządowe funkcjonujące na terenie gminy. Działania sponsoringowe pozwalają na budowanie stosunków z lokalną społecznością biznesową oraz innymi partnerskimi organizacjami, przewodzenie inicjatywom społecznym i promowanie regionu⁶. Zaangażowanie w działalność sponsoringową przez gminę przyjmuje zwykle nieco inny wymiar, niż w przypadku przedsiębiorstw, gdzie obszar sponsoringu jest dokładnie wybierany i planowany przede wszystkim pod kątem kształtowania wizerunku i relacji z klientami i innymi interesariuszami. W gminie ze względu na ograniczone środki finansowe i zupełnie odmienny charakter działalności sponsoring może opierać się na współpracy z innymi sponsorami, gdzie gmina angażuje się organizacyjnie pełniąc rolę koordynatora sponsorowanej imprezy i udostępniając miejsce, lokal, itp., a podmiot komercyjny (na przykład przedsiębiorstwo działające w danej gminie) wspiera przedsięwzięcie finansowo.

W sponsoring angażują się prawie wszystkie badane gminy w województwie podkarpackim, niewiele z nich nie wspiera poprzez taką działalność żadnych wydarzeń czy akcji, tylko co dziesiąta z nich nie podała przykładu podejmowanych przez nie działań sponsoringowych (rysunek 1). Najpopularniejszym obszarem sponsoringu jest sport oraz kultura i sztuka, na te dziedziny wskazała znaczna większość gmin. Nieco mniej niż połowa gmin wspiera edukację, a ponad 35% ekologię. Co czwarta gmina angażuje się w działalność charytatywną, podobna grupa zadeklarowała wsparcie dla inne instytucji i organizacji. Ta ostatnia grupa związana jest głównie ze wsparciem ze strony urzędów dla organizacji pozarządowych, w tym również tych działających w obszarze ekologii i ochrony środowiska i zaangażowanych w wiele działań, które przedstawione zostaną w dalszej części artykułu.

⁵ Prezentowane w artykule wyniki badań przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego promotorskiego finansowanego ze środków na naukę w latach 2008-2009. W badaniu udział wzięły 132 gminy, co stanowi 83% wszystkich gmin województwa podkarpackiego, przedstawiona analiza dotyczy 128 gmin, które zadeklarowały wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej w swojej działalności. Badanie przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej.

⁶M. Bąk (red.), *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2006, s. 109.

Rysunek 1. Obszary sponsoringu w badanych gminach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Sponsoring w gminach ma postać finansową, usługową lub rzeczową. Finansowo gminy najczęściej wspierają edukację (poprzez stypendia), a rzeczowo sport, kulturę i sztukę (np. poprzez sponsorowanie nagród). Ponadto władze gminy obejmują patronatem organizowane wydarzenia lub udostępniają pomieszczenia i tereny gminy do wykorzystania innym podmiotom. Wśród podanych przez gminy działań związanych z ekologią były akcje wręczania mieszkańcom gminy ekologicznych toreb na zakupy z logo gminy i długopisów wykonanych z drewna, co miało na celu kształtowanie postaw ekologicznych i zwrócenie uwagi mieszkańców na ochronę środowiska poprzez niewielkie gesty. Ponadto badane gminy w ramach sponsoringu wymieniały fundowanie nagród i dyplomów w konkursach, festiwalach i zawodach związanych z ochroną środowiska oraz współorganizowanie konferencji i wykładów o tematyce ekologicznej.

3. UDZIAŁ GMIN W KONKURSACH O TEMATYCE EKOLOGICZNEJ

Potwierdzeniem aktywności w sferze ekologii i ochrony środowiska dla jednostek samorządu terytorialnego są konkursy organizowane przez różne organizacje, często pod patronatem lub przy współdziałaniu instytucji państwowych (Ministerstwa Środowiska, Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej czy Inspektora Ochrony Środowiska). Informowanie o odniesionych sukcesach i uzyskanych tytułach i nagrodach jest ważnym elementem kreowania wizerunku w otoczeniu i potwierdzeniem zalet gmin, a także formą zachęty do dalszego wysiłku dla mieszkańców i podmiotów angażujących się w gminie w nagradzany obszar działalności.

Konkurs, który adresowany był wyłącznie do gmin to Lider Zielonej Energii⁷. Jego organizatorem była Fundacja Promocji Gmin Polskich, a cały projekt miał na celu nagrodzenie przedsięwzięć wspierających rozwój energetyki odnawialnej, które zostały zrealizowane na terenie gminy przez władze lokalne i podległe urzędowi jednostki organizacyjne. Ważnym aspektem ocenianym w konkursie była współpraca instytucji i organizacji z wszystkich trzech sektorów społeczno-gospodarczych (publicznego, prywatnego oraz społecznego). Współpraca ta miała zachęcać samorządy „do partnerskiej aktywności proekologicznej na rzecz wykorzystywania odnawialnych źródeł energii”⁸.

⁷ www.eko-gminy.pl, dostęp dnia 02.03.2013.

⁸ *Ibidem*.

Spośród nagrodzonych statuetkami Lidera Zielonej Energii 21 gmin trzy były z województwa podkarpackiego – gmina Cmolas, Stalowa Wola oraz Jasło (miasto). Dwie pierwsze gminy zostały nagrodzone za zamontowanie baterii słonecznych do grzania wody (odpowiednio na basenie i w przedszkolu), Jasło natomiast za zainstalowanie minielektrowni wiatrowej na dachu przedszkola. Warto podkreślić, że Fundacja Promocji Polskich Gmin prowadzi na swojej witrynie internetowej także listę gmin „Przyjaznych Odnawialnym Źródłom Energii” i wśród zgłoszonych zrealizowanych lub będących w trakcie realizacji projektów jest kilkanaście dotyczących gmin podkarpackich. Działania związane są najczęściej z instalowaniem baterii słonecznych w instytucjach użyteczności publicznej (Mielec, Rzeszów, Krosno, Wiązownica, Nisko, Dynów, Dębica) oraz wykorzystaniem energii z wiatru do produkcji energii elektrycznej (Trzebownisko, Dukla, Jarosław).

Panteon Polskiej Ekologii to konkurs organizowany przez Geoland Consulting International Sp. z o.o., a jego adresatem są zarówno przedsiębiorstwa, jak i jednostki samorządowe (od 2008 roku). Nagradzana jest działalność proekologiczna (także o charakterze edukacyjnym), która wpływa na poprawę środowiska naturalnego w danym regionie. W województwie podkarpackim dotychczas trzykrotnie wyróżnione w tym konkursie było miasto Rzeszów⁹.

Konkurs „Zielony Laur” organizuje Polska Izba Gospodarcza¹⁰ zarówno dla samorządów, jak i organizacji i firm nagradzając ich działalność ekologiczną i promując tym samym ekorozwój. Dotychczas jedynie przedsiębiorstwa z Podkarpacia zdobyły nagrody w tym konkursie (m.in. Rafineria Nafty Jedlicze S.A.), nie ma jednak na liście laureatów żadnych samorządów z województwa.

Konkurs o „EKOLAURY Polskiej Izby Ekologii”¹¹ również nagradza rozwiązania, które wpływają korzystnie na stan środowiska naturalnego (w tym także edukacja ekologiczna). Dotychczas w konkursie tym nagrodzone zostały trzy gminy podkarpackie: Pysznica, Dębica oraz Iwonicz Zdrój.

Ministerstwo Środowiska przyznaje od 1996 roku tytuł „Lidera Polskiej Ekologii” firmom i samorządom, które poprzez działania na rzecz poprawy stanu środowiska naturalnego realizują idee zrównoważonego rozwoju¹². Nagrodą lub wyróżnieniem tym pochwalić się mogą m.in.: Jasło (miasto), Ropczyce, Nowa Dęba, Krosno, Ustrzyki Dolne, Łańcut (gmina).

Konkurs o Puchar Recyklingu organizuje czasopismo „Przegląd Komunalny” nagradzając rozwiązania proekologiczne w zakresie selektywnej zbiórki odpadów oraz działania edukacyjne z tym związane¹³. Statuetkę w jednej z kategorii uzyskało miasto Rzeszów, ponadto nagrodzonych zostało kilka zakładów komunalnych z regionu, m.in. z Krosna, Leżajska, Jarosławia, Błażowej.

Ważnym konkursem, w którym nagrodzonych zostały również gminy podkarpackie jest Narodowy Konkurs Ekologiczny „Gmina Przyjazna Środowisku”, organizowany przez Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych¹⁴. Podobnie jak większość przedstawionych konkursów kierowany jest on do różnych podmiotów, w tym

⁹ www.geoland.pl/ppe/, dostęp dnia 02.03.2013.

¹⁰ www.pige.org.pl, dostęp dnia 02.03.2013.

¹¹ www.pie.pl, dostęp dnia 02.03.2013.

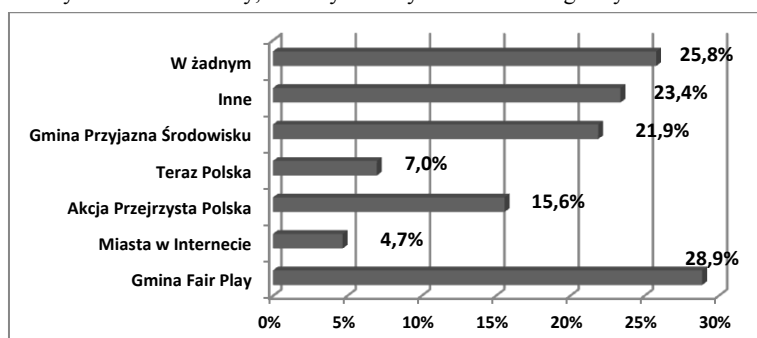
¹² www.liderpolskiejekologii.pl, dostęp dnia 02.03.2013.

¹³ www.pucharrecyklingu.pl, dostęp dnia 02.03.2013.

¹⁴ www.przyjazni-srodowisku.pl, dostęp dnia 02.03.2013.

samorządów, a ocenie poddawane są zarówno działania promujące obywatelskie postawy proekologiczne (edukacja ekologiczna), jak i innowacyjne rozwiązania i projekty, które wdrażają przyjazne środowisku technologie. Badanie przeprowadzone wśród gmin województwa podkarpackiego pokazało, że najczęściej wymienianym konkursem związanym z kształtowaniem postaw odnoszących się do ochrony środowiska i ekologii był właśnie konkurs „Gmina Przyjazna Środowisku”, wskazało na niego nieco ponad 20% gmin. Natomiast ogólna tematyka konkursów, w których uczestniczyły badane gminy jest dość zróżnicowana i odnosi się do wielu obszarów funkcjonowania samorządów. Znacznie popularniejszym konkursem była „Gmina Fair Play”, udział w nim zadeklarowało prawie 29% gmin. Ponadto, jak przedstawia rysunek 2, badane gminy brały udział w Akcji „Przejrzysta Polska” (15,6% z nich), niewielki odsetek gmin uczestniczył w konkursie „Miasta w Internecie”, a 23,4% brało udział w innych konkursach. Co czwarta badana gmina nie uczestniczyła w żadnym konkursie.

Rysunek 2. Konkursy, w których brały udział badane gminy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W konkursach najczęściej biorą udział gminy miejskie, dysponujące zazwyczaj większym budżetem, co jest o tyle istotne, iż udział w niektórych konkursach wiąże się z ponoszeniem kosztów opłat wstępnych ze strony gmin. Jest to jedna z przyczyn braku udziału wielu gmin wiejskich w konkursach (gminy te mają niewielkie budżety). Prawie co czwarta gmina zadeklarowała udział w innych konkursach, w tym do tematyki ekologicznej nawiązywał jedynie konkurs „Lider Polskiej Ekologii”. Wśród innych konkursów gminy wymieniały m.in.: „Nasz człowiek w urzędzie”, „Polska Pięknieje - Siedem cudów UE”, „Krajowy Lider Innowacji”, „Podkarpacka Nagroda Samorządowa”, „Budowa Roku Podkarpacia”, „Innowator”, „Samorząd Przyjazny Przedsiębiorczości”, „Miejscowość Atrakcyjna Turystycznie”, „Grunt na Medal”, „Poznajemy parki krajobrazowe”, „Równe szanse, równy dostęp”, „Europejska gmina, europejskie miasto”, „Złota Setka Samorządów”, „Nasza Gmina w Europie”, „Złota Strzecha”, „Najlepszy Wójt (Burmistrz)”, „Aktywna Gmina”. O udziale w konkursach gminy informują przede wszystkim na swoich stronach internetowych. Analiza treści ich zawartości pokazała, że informacje o zdobytych nagrodach i wyróżnieniach w konkursach (w formie informacji na głównej witrynie) prezentuje ogółem 36,43% gmin, w tym prawie co trzecia gmina wiejska, ponad połowa gmin miejskich, 40% gmin miejsko-wiejskich oraz wszystkie miasta na prawach powiatu. Udział w konkursach ma duże znaczenie wizerunkowe dla badanych gmin, ponieważ ważnym efektem osiąganym dzięki zdobywanym nagrodom

jest uzyskanie certyfikatu, który dla potencjalnych klientów zainteresowanych ofertą gminy (np. inwestorów) jest potwierdzeniem jej jakości. W przypadku konkursów związanych z ekologią i ochroną środowiska dodatkową korzyścią jest upowszechnianie wiedzy o inwestycjach, pomysłach, konkretnych rozwiązaniach wdrożonych w nagradzanych gminach, co buduje świadomość proekologiczną w społeczeństwie i władzach lokalnych w innych gminach i może zachęcać do podobnych inicjatyw. Warto zauważyć, że w konkursach nagradzane są także jednostki działające na terenie danej gminy, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, szkoły, przedszkola, a w niektórych przypadkach sołectwa w gminie.

4. DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH

Zadanie kształtowania kultury i świadomości ekologicznej wśród mieszkańców gmin, a jednocześnie wspierania działalności związanej z produkcją ekologiczną realizują także organizacje należące do sektora społecznego. Wśród nich na terenie województwa podkarpackiego występują stowarzyszenia, fundacje oraz kluby. W ich działalności można wyodrębnić dwa główne obszary - odnoszący się do edukacji i kreowania poprzez nią postaw proekologicznych i zdrowego stylu życia wśród społeczności lokalnych oraz związany z promowaniem i wspieraniem rolnictwa ekologicznego, w tym również bezpośrednio z organizowaniem sprzedaży produktów ekologicznych (przykładami są Podkarpackie Stowarzyszenie Rolnictwa Ekologicznego "Ekogal", Leżajskie Stowarzyszenie Gospodarstw Ekologicznych czy Stowarzyszenie Producentów Żywności Ekologicznej „Eko Dar” w Świlczy). Ponadto wśród celów, do których dążą stowarzyszenia wyróżniają się te związane z rozwojem wspólnot i społeczności lokalnych (np. Stowarzyszenie „Praworządność i Ekologia”). Organizowane są konkursy związane z dokarmianiem ptaków, konkursy rysunkowe, fotograficzne, literackie, spotkania, wystawy, kiermasze, koncerty, wycieczki edukacyjne, targi, kongresy, warsztaty, seminaria, konferencje. Ponadto organizacje te wspierają działalność edukacyjną poprzez różne wydawnictwa – plakaty, broszury lub czasopisma, kalendarze ekologiczne, malowanki ekologiczne dla dzieci oraz prowadzą biblioteki ekologiczne [przykłady przytoczono w oparciu o informacje umieszczone w bazie na stronie www.ngo.pl]. Uczestnictwo w takich akcjach integruje mieszkańców wokół pewnych idei i wartości, buduje proekologiczne społeczeństwo obywatelskie, a także pomaga w kreowaniu postaw świadomej odpowiedzialności za środowisko naturalne nie tylko w danym regionie, ale i na szerszą skalę.

Ważnym przykładem aktywności ekologicznej jest członkostwo Podkarpackiej Izby Rolnictwa Ekologicznego w klastrze promującym żywność ekologiczną „Dolina Ekologicznej Żywności”. W ramach tego członkostwa realizowany jest projekt edukacji ekologiczno-przyrodniczej dzieci i młodzieży, którego hasłem przewodnim jest „Zdrowo jem – zdrowo żyję”. Celem projektu jest wsparcie rolnictwa ekologicznego poprzez prowadzenie zajęć edukacyjnych w przedszkolach i szkołach. Zajęcia wspierane są warsztatami organizowanymi w gospodarstwach ekologicznych oraz poprzez udział w seminarium podczas Międzynarodowych Targów Ekologicznych EKOGALA. Ważnym celem Izby jest prowadzenie działalności o charakterze edukacyjnym i informacyjnym adresowanej do rolników. Cel ten jest realizowany poprzez organizowanie Podkarpackiej Konferencji Rolnictwa Ekologicznego. Edukacja ekologiczna społeczności lokalnej jest celem działania także Polskiego Klubu Ekologicznego „Przyjaciele Ziemi” w Stalowej

Woli. Organizacje pozarządowe na terenie Podkarpacia aktywnie uczestniczą też w akcjach związanych z ochroną środowiska naturalnego. Wśród najczęściej wymienianych inicjatyw są akcje wspierające „Sprzątanie Świata” i „Światowy Dzień Ziemi”, sadzenie drzew, ochrona ginących gatunków roślin i zwierząt, dokarmianie ptaków zimą, promowanie recyklingu odpadów opakowaniowych czy działania na rzecz energetyki odnawialnej. Ponadto organizacje z obszaru bieszczadzkiego podejmują działania związane z ochroną przyrody w tym rejonie poprzez m.in. promocję przyjaznej dla środowiska ekoturystyki, ochronę zwierząt i dziedzictwa przyrodniczego (m.in. Bieszczadzkie Stowarzyszenie Ekoturystyczne „Baszta”).

5. PODSUMOWANIE

Badania przeprowadzone wśród gmin podkarpackich pokazują, że rośnie świadomość znaczenia działań proekologicznych podejmowanych przez władze lokalne zmierzających do popularyzowania wiedzy na temat ekologii wśród mieszkańców. Badane gminy wykorzystują public relations oraz realizują projekty i inwestycje zmierzające do poprawy stanu środowiska naturalnego. Udział gmin w konkursach ma aspekt wizerunkowy i stanowi ważny element docenienia działań władz lokalnych. Ponadto konkursy są istotnym sposobem na upowszechnianie informacji dotyczących innowacyjnych rozwiązań w sferze ekologii i ochrony środowiska, które mogą stać się inspiracją dla innych gmin. Jest to o tyle ważne, że konkursy związane z ekologią i środowiskiem są wciąż mniej popularne wśród gmin podkarpackich niż te o innej tematyce. Działania kształtujące świadomość ekologiczną mieszkańców podejmują też organizacje pozarządowe, które samodzielnie lub przy aktywnym współudziale urzędów gmin wdrażają istotne z punktu widzenia ochrony środowiska projekty. Szczególnie znaczenie ma partnerska współpraca między różnymi podmiotami, która zwiększa szanse na osiągnięcie ważnych proekologicznych rozwiązań.

LITERATURA

- [1] Bąk M. (red.), *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2006.
- [2] Jeleń I., *Event to sposób na aktywizację społeczności*, „Gazeta Samorządu i Administracji” nr 11/2006, s. 36-37.
- [3] Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.

Źródła internetowe:

- [1] www.eko-gminy.pl
- [2] www.geoland.pl/ppe/
- [3] www.pige.org.pl
- [4] www.pie.pl
- [5] www.liderpolskiejekologii.pl
- [6] www.pucharrecyklingu.pl
- [7] www.przyjazni-srodowisku.pl
- [8] www.ngo.pl

BUILDING ECOLOGICAL AWARENESS THROUGH PROMOTION TOOLS AMONGST INHABITANTS OF COMMUNES ON THE EXAMPLE OF PODKARPACKIE PROVINCE

The purpose of this paper is to present possible marketing communication instruments and solutions that local authorities can use in order to arouse inhabitants' concern over environmental problems and to build positive attitude towards ecology amongst them. In the first part of the paper the main public relations activities were discussed with special emphasis on the public relations instruments that seem to be most useful for the communes and which are most popular among them while informing people about important environmental initiatives and activities. Amongst them sponsorship and marketing events were described as well as issuing printed materials (leaflets, brochures and folders). Moreover, the participation of communes in ecological contests was mentioned as a good example of creating ecological-friendly image and as a way of encouraging people in environmental activity. There are also described in the paper the most well-known ecological contests addressed to communes, as well as examples of communes from Podkarpackie province that were awarded in these contests. Moreover, the results of survey conducted among all communes of Podkarpackie province were presented (as the result, 83% of all communes of Podkarpackie province responded to the questionnaire). The collected data included, among other things, the areas of sponsorship in communes (with special emphasis on supporting environmental activities and ecology) and the types and names of contests, in which the community participated.

Keywords: territorial marketing, promotion activity of communes, ecological contests for communes.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.15

Teks złożono w redakcji: czerwiec 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Halina CHŁODNICKA¹

WPLYW KLASTRÓW NA ROZWÓJ GOSPODARKI REGIONALNEJ

Naturalną cechą zachowania każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do utrzymania swojej pozycji na rynku i w otoczeniu. Patrząc z perspektywy gospodarki klastrowej, należy przyznać, że firmy wykazują duże zainteresowanie udziałem w inicjatywach klastrowych. W polskich warunkach uruchamianie inicjatyw klastrowych należy w pierwszej kolejności postrzegać jako inicjatywy klastrowe, które są inspirowane przez firmy innowacyjne, jednostki samorządu terytorialnego i instytucje otoczenia biznesu. Podkarpackie uznano za dobry obszar dla rozwoju i funkcjonowania klastra szczególnie ze względu na duże znaczenie i tradycje. Głównym celem Doliny Lotniczej jest przekształcenie południowo-wschodniej Polski w jeden z wiodących w Europie regionów lotniczych. Celem artykułu jest wskazanie funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza jako istotnego czynnika rozwoju i pozycji konkurencyjnej. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej powoduje konieczność ciągłego doskonalenia mechanizmów, procesów i instrumentów zarządzania, mających na celu poprawę jego efektywności ekonomicznej. Hipotezą badawczą artykułu jest założenie, że wszelkie powiązania i współpraca jednostek należących do klastra sprzyja rozwojowi gospodarczemu regionu, w którym klastr funkcjonuje. Ważnym czynnikiem jest współpraca, wzajemne zaufanie i wspólny cel działania. Działający od 2003 roku klastr dolina lotnicza dzięki inwestorom zagranicznym stał się znaczącym stowarzyszeniem w regionie podkarpackim, polskim i światowym. Wysokie nakłady finansowe na infrastrukturę i utworzenie specjalnej strefy ekonomicznej, oferującej zwolnienia podatkowe zaowocowały rozwojem, tworzeniem miejsc pracy i dalszy pozyskiwaniem przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: klastr, dolina lotnicza, współpraca, rozwój.

1. KLASTRY I INICJATYWY KLASTROWE

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej powoduje konieczność ciągłego doskonalenia mechanizmów, procesów i instrumentów zarządzania, mających na celu poprawę jego efektywności ekonomicznej. Współcześnie prowadzenie działalności gospodarczej jest jednak bardziej złożone i trudniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Procesy zarządzania przedsiębiorstwem w znacznym stopniu się komplikują, wynika to z dużej zmienności warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo, a także wzrastająca konkurencja. Globalizacja to zjawisko odnoszące się do upowszechniania się na całym świecie lub jego większej części tych samych systemów wartości, stylów życia i modeli konsumpcji. Początek nowej epoki „globalnego świata”, napiętnowanej techniczno-ekonomiczną walką konkurencyjną, nieustanny wzrost znaczenia przedsiębiorstw globalnych i wchodzenie państwa w nową rolę

¹ Dr inż. Halina Chłodnicka, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: hach@interia.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 13 79.

przy jednoczesnym skoncentrowaniu się rozwoju gospodarczego w krajach Triady kreują wzrost konkurencji w wielu przemysłach².

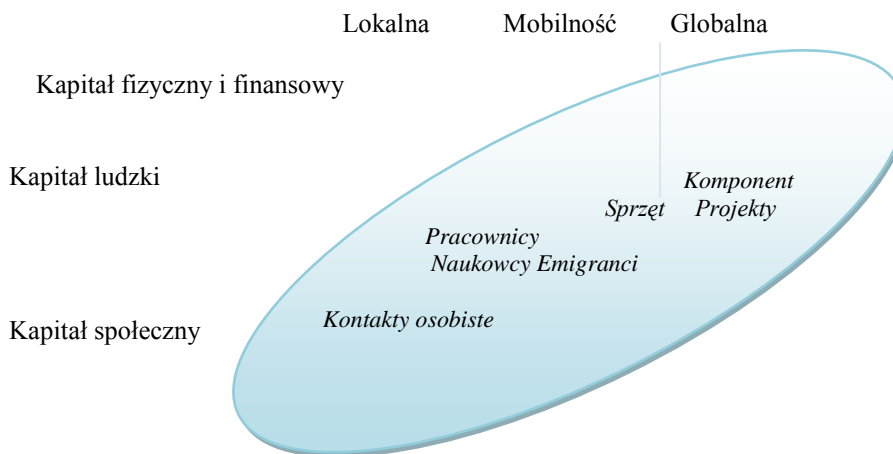
Jednak mimo ujednoczenia efektów globalizacji kraje, regiony oraz obszary metropolitalne coraz bardziej się różnią pod względem specjalizacji, konkurencyjności i dynamiki przemysłowej. Istotna praca Michaela E. Portera – *The Competitive Advantage of Nations*³ – przyczyniła się do stworzenia nowej wizji rozwoju gospodarczego oraz konkurencyjności. W przeciwieństwie do tradycyjnych środków zaradczych z warunkami makroekonomicznymi poszczególnych państw – w tym postulowanego kursu wymiany, dodatniego bilansu handlowego oraz niskiej stopy inflacji – Michael Porter koncentruje się na harmonogramie mikroekonomicznym (zwanym czasem „mikrokonkurencyjnością” lub „mikroekonomią konkurencyjności”). Zrównoważona przewaga konkurencyjna nie powstaje z globalnego przepływu towarów, usług lub kapitału dostępnego dla wszystkich, ale z połączenia zasobów wewnętrznych i zewnętrznych dostępnych w krajowym i lokalnym środowisku biznesowym, w którym podejmowane są strategiczne decyzje i kreowana przedsiębiorczość. Podczas gdy niektóre technologie i umiejętności zyskują charakter globalny, inne są ograniczone przestrzennie. Standardowe komponenty oraz sprzęt może zakupić każdy i gdziekolwiek, natomiast najnowsze technologie uzyskiwane są często w wyniku interakcji pomiędzy firmami i instytucjami w lokalnych klastrach. W lokalnym środowisku biznesowym ludzi łączy ta sama kultura, język oraz rozwój kontaktów oparty na zaufaniu. Nawet najbardziej nowoczesne formy technologii komunikacyjnych nie dorównają kontaktom osobistym pomiędzy ludźmi w sytuacjach, w których dochodzi do przekazu informacji innych niż skodyfikowane. Podczas gdy kapitał fizyczny (informacje cyfrowe, komponenty, sprzęt itp.) oraz w pewnym stopniu kapitał ludzki mogą się przemieszczać po całym świecie, kapitał społeczny jest przynależny do kultur i instytucji lokalnych (rys. 1)⁴.

² M. Jarosiński, *Globalizacja gospodarski i społeczeństwa*, „Studia i Prace Kolegium SGH” 2000/10, s. 157.

³ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, s. 25.

⁴ *Ibidem*, s. 26.

Rys. 1. Rodzaje kapitału i ich mobilność



Źródło: M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990.

Naturalną cechą zachowania każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do utrzymania swojej pozycji na rynku i w otoczeniu. Formułowanie strategii przedsiębiorstwa jest oparte na różnych regułach postępowania. Czynnikiem określającym reguły postępowania są cele i warunki jego działania, zwłaszcza warunki rynkowe⁵. Realną szansą na wzrost zdolności konkurencyjnej jest współpraca z innymi podmiotami, tworzenie grup zakupowych, grup zakupowych branżowych lub tworzenie klastrów. Powszechne zainteresowanie klastrami wynika z zaakceptowania poglądu, że klastr jest formą organizacji produkcji o wysokim potencjale innowacyjnym, a tym samym odgrywa kluczową rolę w kreowaniu konkurencyjności i rozwoju społeczno-gospodarczego. Koncepcja klastra stanowi jednocześnie punkt wyjścia dla nowego sposobu myślenia o kreowaniu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej i regionalnej.

W swoim przełomowym opracowaniu z początku lat dziewięćdziesiątych Michael Porter⁶ uznał fenomen klastra za bezpośrednie źródło potencjału konkurencyjnego poszczególnych narodów. Według Portera klastr to: „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w po-

⁵ Por. J. Leśkiewicz, *Czynniki kształtujące zachowanie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego w Szczecinie” 1994/127. Por. J. Adamczyk, *Przedsięwzięcia innowacyjne w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1997/489; więcej na temat M.E. Porter, *op. cit.*, s. 50–59.

⁶ M.E. Porter, *Location, Competition and Economic Development: Local cluster in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, Feb, 14.1.2000, s. 15-34.

krewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klastry osiągające masę krytyczną (niezbędna liczba firm i innych instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych⁷. Klastry są fenomenem globalnym, to znaczy nie ograniczają się wyłącznie do grupy krajów wysoko rozwiniętych. Funkcjonowanie struktur klastrowych zaobserwowano w wielu krajach świata.

Klaster przemysłowy (industrial cluster, inne nazwy: grono, wiązka przemysłowa, lokalny system produkcyjny, biegun kompetencji)⁸ to przestrzennie skoncentrowana grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji powiązanych siecią pionowych i poziomych zależności, często o charakterze nieformalnym, która poprzez skupienie szczególnych zasobów pozwala osiągnąć tym przedsiębiorstwom trwałą przewagę konkurencyjną. Charakterystyczną cechą klastrów przemysłowych jest to, że przedsiębiorstwa w nich skupione konkurują ze sobą, ale jednocześnie współpracują w tych obszarach, gdzie możliwe jest wyzwolenie efektów wspólnych działań (np. wspólne prace badawczo-rozwojowe).

W Europie można spotkać się z licznymi inicjatywami wspierającymi rozwój klastrów, zanotowano ich ponad dwa tysiące. W tym wypadku główne działania prowadzi Komisja Europejska, choć nie bez znaczenia są również inicjatywy podejmowane przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development), która – jak wiadomo – swoim zasięgiem obejmuje nie tylko kraje Europy. Przykładem klastra w Europie jest Munich Biotech Cluster. Tempo rozwoju Munich Biotech Cluster jest wysokie. Członkami klastra jest już około 350 firm związanych z badaniami w ramach nauk przyrodniczych. Dzięki temu Monachium pretenduje do najlepszego w Europie ośrodka związanego z badaniami na płaszczyźnie biotechnologii. Ciągły rozwój lokatorów klastra przyczynił się do wzrostu liczby małych i średnich przedsiębiorstw wśród jego członków. Obecnie ich liczba wynosi 100 i ciągle rośnie. Ponadto silnymi przedstawicielami klastra są firmy działające w dziedzinie farmacji. Łącznie wszystkie przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w ramach monachijskiego klastra zatrudniają ponad 20 000 pracowników. Dodatkowe 10 000 stanowią pracownicy instytucji naukowych uczestniczących w działaniach Biotech. Do innych przykładowych klastrów na świecie można zaliczyć Sillco Valley – Amerykańska Dolina Krzemowa to najśłynniejszy klaster na świecie. Na przestrzeni 300 mil kwadratowych ulokowano 6000 firm wysoko rozwiniętych technologicznie, w których pracuje ponad milion osób. Większość z tych przedsiębiorstw zajmuje się produkcją mikroelektroniki i komputerów. Kolejnym klastrem jest Szwedzkie Telecom City – wiodący w skali międzynarodowej klaster telekomunikacyjny skupiający najważniejsze światowe firmy sektora ITC. Klaster medialny w Lipsku obejmuje około 2000 firm. Największe znaczenie dla rynku mają branże

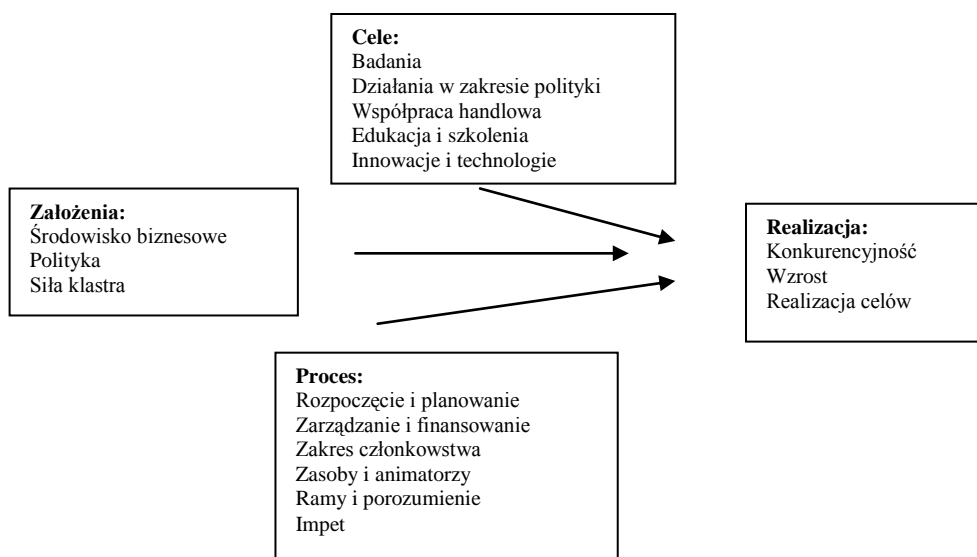
⁷ *Ibidem*.

⁸ http://pl.wikipedia.org/wiki/Klaster_przemysłowy.

telewizyjna, radiowa, filmowa, wydawnicza, telekomunikacyjna, kulturowa i drukarstwo. Duża część firm działających w tym klastrze to podmioty młode, niewielkich rozmiarów⁹.

Ponadto uruchomiono setki inicjatyw klastrowych (IK) angażujących w sposób wirtualny wszystkie regiony na świecie, co więcej, ich liczba stale rośnie. Na rysunku 2 zaprezentowano model funkcjonowania inicjatywy klastrowej.

Rys. 2 Model funkcjonowania inicjatywy klastrowej



Źródło: O Solvell, G Lindqvist, Ch. Ketel, Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, Agencja Reklamowo-wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak, s. 9.

Model funkcjonowania inicjatywy klastrowej jest oparty na czterech komponentach:

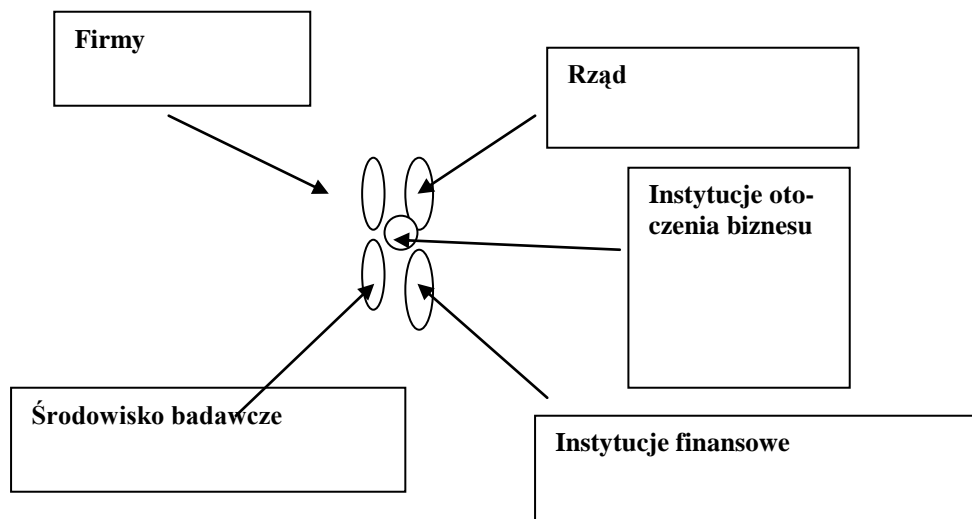
- 1) trzy czynniki: społeczne, polityczne i ekonomiczne w obrębie danego państwa;
- 2) cele inicjatywy klastrowej;
- 3) proces, w ramach którego rozwijają się inicjatywy klastrowe, oddziaływujący na 4);
- 4) wyniki inicjatywy klastrowej (realizacje).

Każdy z czterech komponentów składa się z wielu czynników.

⁹ A. Kornychuk, *Inicjatywy klastrowe i rozwój klastrów*, Reports and analyses, Centrum Stosunków Międzynarodowych, http://csm.org.pl/fileadmin/files/Biblioteka_CSM/Galeria_zdjec/inne/Raporty_i_Analizy_opracowanie_Klastry_01.pdf, s. 11–13.

Klasy obejmują: przedsiębiorstwa zlokalizowane blisko siebie, pokrewnych branż, środowisko rządowe, naukowe, finansowe oraz instytucje otoczenia biznesu (rys. 3).

Rys. 3. Podmioty wchodzące w skład klastrów



Źródło: Ibidem, s. 20.

Dynamiczne środowiska klastrów charakteryzują się zwykle¹⁰:

- Intensywną rywalizacją o prestiż na poziomie lokalnym oraz „sporami”, stymulującymi stałe usprawnianie oraz zmiany i tworzenie podstaw do bardziej zaawansowanej i zróżnicowanej bazy dostawców.
- Dynamiczną konkurencją wynikającą z wejścia na rynek nowych firm, w tym spin-off; większych podmiotów.
- Intensywną współpracą organizowaną w ramach różnych instytucji otoczenia biznesu, takich jak organizacje zawodowe, izby handlowe, organizacje klastrów itp. Klasy wchodzi również w intensywne związki nieformalne oparte na kontaktach personalnych.
- Dostępem do ciągle specjalizujących się i zaawansowanych elementów produkcji (kapitał ludzki, finansowy, infrastruktura) oraz do określonych klastrów, powiązania z uniwersytetami oraz publicznymi/prywatnymi instytucjami badawczymi.

¹⁰ Ibidem, s. 21.

- Powiązaniem z pokrewnymi branżami przemysłu, tworzą wspólną pulę talentów oraz nowości technologicznych.
- Bliskością wymagających i zaawansowanych nabywców.

Wiele czynników wpływa na lokalizacje klastrów, z pewnością do ważniejszych należą: czynniki naturalne, takie jak klimat i gleba, występowanie surowców, możliwość uzyskania energii oraz drogi transportowe (rzeki, naturalne porty itp.). Nie bez znaczenia są również inne czynniki, takie jak sprzyjające władze miasta, łatwość uzyskiwania unijnych pieniędzy, lokalne środowisko biznesowe, uzdolnieni pracownicy, dobry system edukacyjny, przeszkoleni fachowcy. Właśnie takim miejscem jest obszar południowo-wschodniej Polski, gdzie powstał klaster lotniczy.

2. FUNKCJONOWANIE KLASTRA DOLINY LOTNICZEJ NA PODKARPACIU

Rozwój powiązań kooperacyjnych w Polsce zależy przede wszystkim od woli przedsiębiorstw, ich wzajemnego zaufania, od kwalifikacji koordynatorów wywodzących się z instytucji otoczenia biznesu i administracji. Jednym z regionów w Polsce, który różni się w swojej strukturze gospodarczej od sytuacji w kraju, jest województwo podkarpackie. Podkarpackie to region typowo rolniczy. W 2010 r. co trzeci mieszkaniec regionu zatrudniony był w sektorze rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa (33,2%; Polska – 17,3%)¹¹. Na Podkarpaciu można wyróżnić kilka kluczowych dla regionu sektorów, takich jak przemysł lotniczy, przemysł chemiczny (w tym farmaceutyczny), a także informatykę. Województwo podkarpackie jest regionem o bogatych tradycjach lotniczych, koncentruje się tutaj 90% krajowej produkcji przemysłu lotniczego. Takie warunki sprzyjały do stworzenia w południowo-wschodniej Polsce Doliny Lotniczej jako klastra. Dolina Lotnicza, największy w Polsce klaster przemysłowo-technologiczny, powstał w kwietniu 2003 r. Zrzesza on obecnie 102 przedsiębiorstwa związane z przemysłem lotniczym, usytuowanych w południowo-wschodniej części Polski. Istniejący klaster ciągle się rozwija. Cały obszar działania klastra rozciąga się od Bielska-Białej w województwie śląskim do Świdnika w województwie lubelskim. Region ten cechuje duża koncentracja firm przemysłu lotniczego, ośrodków kształcenia pilotów, instytucji naukowo-badawczych oraz rozwinięte zaplecze edukacyjne i szkoleniowe. Większość firm zaangażowanych w działania klastra zlokalizowanych jest w województwie podkarpackim, a serce Doliny Lotniczej leży w stolicy tego regionu – Rzeszowie (rys. 4).

¹¹ *Klasy w województwie podkarpackim – katalog Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, w ramach przedsięwzięcia Polskie klasy i polityka klastrowa, 2012.

Rys. 4. Lokalizacja klastra Dolina Lotnicza



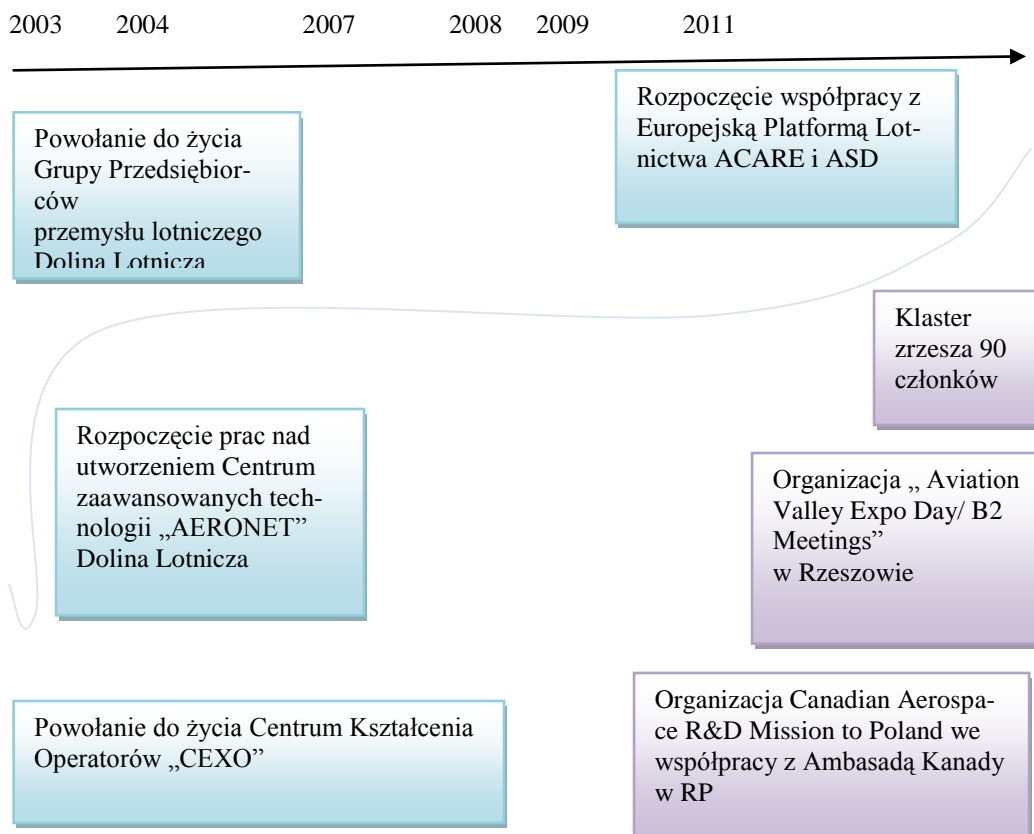
Źródło: Dolina lotnicza, <http://www.dolinalotnicza.pl>.

W ocenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych branża lotnicza jest jedną z branż wysokiej szansy. Podstawowym źródłem finansowania działalności klastra są składki członków wspierających Stowarzyszenie, których wysokość zależy od wielkości zatrudnienia w firmach mających status członków wspierających.

Stowarzyszenie realizowało i realizuje projekty finansowane z funduszy europejskich oraz ze środków publicznych. Branża lotnicza oparta na rozwiniętych technologiach wymaga szczególnie sprawnej współpracy z instytucjami naukowymi. Utworzono konsorcjum – Centrum Zaawansowanych Technologii „AERONET – Dolina Lotnicza”, w którego skład, oprócz Stowarzyszenia Dolina Lotnicza, wchodzi sześć politechnik, jeden uniwersytet i cztery instytuty naukowo-badawcze. Łączy ono najlepsze potencjały kadrowe i techniczne partnerów

konsorcjum, co daje olbrzymią siłę do działania w ramach różnych wspólnie realizowanych projektów. Głównym celem AERONET-u jest zapewnienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku światowym poprzez transfer wiedzy do przemysłu. Prace badawcze koordynuje Politechnika Rzeszowska, gdzie powstało, w ramach jednego z programów (dofinansowanego ze środków unijnych), Laboratorium Badań Materiałów dla Przemysłu Lotniczego, jedno z najnowocześniejszych w Europie. Etapy kształtowania się struktur klastra zaprezentowano na rysunku 5.

Rys. 5. Kształtowanie się klastra Doliny Lotniczej w latach 2003–2011



Źródło: Klastry w województwie podkarpackim – katalog katalog Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach przedsięwzięcia Polskie klastry i polityka klastrowa, 2012, s. 12.

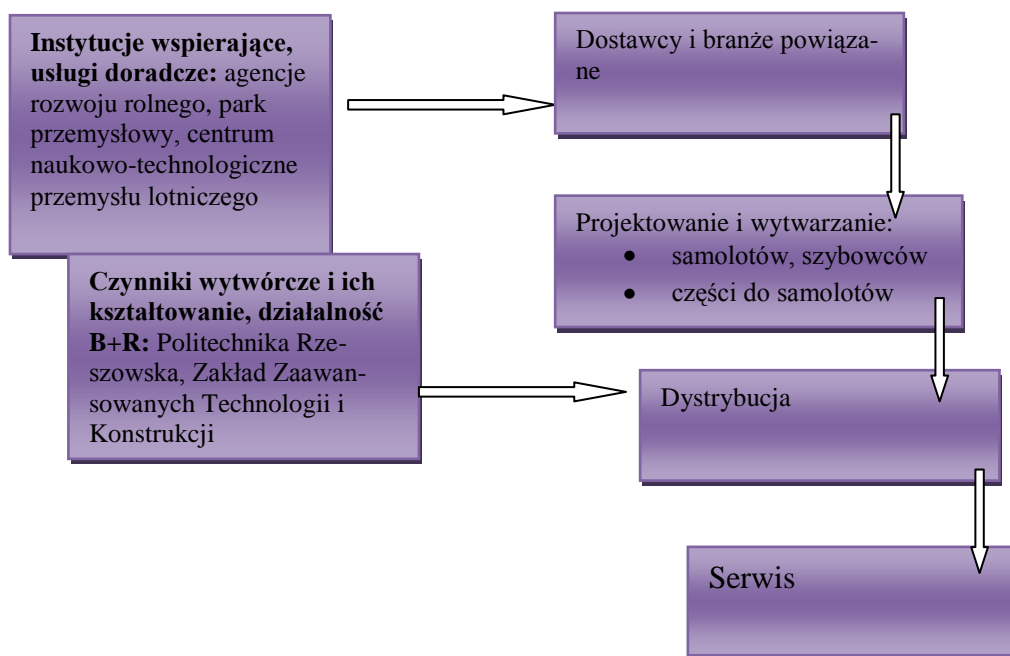
Jak przedstawiono na rysunku 5, klaster podejmuje różne inicjatywy, reaguje na potrzeby rynku. W Podkarpackim Powiązaniu Kooperacyjnym współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami badawczo-naukowymi jest niezbędna, aby wszystkie projekty trafiły do sfery badań i rozwoju firm, aby można było pomysły przekształcać w produkt. Ponadto 5 marca br. Stowarzyszenie Dolina Lotnicza oraz Politechnika Rzeszowska ogłosiły powstanie Fundacji Wspierania Edukacji. Podczas oficjalnej inauguracji fundacji ogłoszono przekazanie pierwszej darowizny na jej rzecz. Firmy: WSK Rzeszów wraz z PZL Mielec, UTC Aerospace (dawny Goodrich) oraz Pratt & Whitney AeroPower, które wchodzi w skład United Technologies, przekazały czek na łączną kwotę 200 000 złotych. Fundacja powstała w związku z rozwojem branży lotniczej oraz stale rosnącym zapotrzebowaniem na wykwalifikowane kadry. Jej misją jest rozwój edukacji naukowo-technicznej i promocja programów edukacyjnych wśród dzieci i młodzieży, która ma zapewnić kolejne pokolenia wykwalifikowanych fachowców. Fundacja powstała w ramach projektu Kompleksowego Systemu Edukacji utworzonego w 2007 r.

Pod względem prawnym klaster działa jako Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego. Wśród nich jest PZL Świdnik S.A., którego podstawowym produktem jest PZL-Sokół – wielozadaniowy śmigłowiec. Większościowym udziałowcem obecnie jest Agusta Westland.

Jednym z większych przedsiębiorców jest WSK PZL Rzeszów S.A., który – jak większość firm – w latach dziewięćdziesiątych przeżył kryzys. Dopiero w 2002 r., kiedy firma weszła w skład amerykańskiej kooperacji, ciągle się rozwija, stając się światowej klasy przedsiębiorstwem produkcji lotniczej. Ważnym w tym gronie są Polskie Zakłady Lotnicze Sp. z o.o. – PZL Mielec, spółka zależna Aircraft Corporation – spółka zależna United Technologies Corporation (UTC) ze Stanów Zjedzonych, która jest największym w Polsce producentem samolotów¹². Projektowanie, wytwarzanie, serwis, usługi powiązane z lotnictwem, działalność badawczo-rozwojowa w dziedzinie przemysłu lotniczego, wsparcie rozwoju branży to kompetencje klastra Dolina Lotnicza (rys. 6).

¹² Materiały wewnętrzne Stowarzyszenia.

Rys. 6. Łańcuch wartości i kompetencje klastra



Źródło: Klastry w województwie podkarpackim – katalog..., s. 13.

Podkarpacie uznano za dobry obszar dla rozwoju i funkcjonowania klastra szczególnie ze względu na duże znaczenie i tradycje (od lat trzydziestych XX wieku), koncentrację przemysłu lotniczego¹³. Jest to obszar innowacyjności, więc w ramach Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Podkarpackiego pozyskiwane są również środki nie tylko od inwestorów zagranicznych, ale i z Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa.

3. WPLYW INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH NA ROZWÓJ DOLINY LOTNICZEJ

¹³ E. Radomska, *Ocena funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza*, „Zarządzanie zmianami”, „Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie” 2011/1, s. 9.

Województwo podkarpackie zyskuje dzięki utworzonej dolinie lotniczej. Wysokie nakłady finansowe na infrastrukturę i utworzenie specjalnej strefy ekonomicznej, oferującej zwolnienia podatkowe zaowocowały rozwojem. Na inwestycje w tym regionie w ostatnich latach firmy przeznaczyły miliard dolarów. Dzięki przejęciom polskich firm lotniczych przez potentatów międzynarodowych powstała dolina lotnicza na wzór doliny krzemowej w Stanach Zjednoczonych. Łączna wartość sprzedaży produktów firm zrzeszonych w dolinie lotniczej w 2011 r. wyniosła 1,5 mld dolarów.

W kolejnych latach prognozy również zapowiadają się nie najgorzej, eksport lotniczych systemów i części powinien zapewnić przychody na poziomie przynajmniej 4 mld zł. Podejmuje się wiele działań zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Firmy klastra stanowią istotną część światowego łańcucha dostawców przemysłu lotniczego. Przedsiębiorstwa branży lotniczej produkują nie tylko części, podzespoły i zespoły do silników odrzutowych, płatowców i helikopterów dla najważniejszych światowych producentów lotnictwa, ale również wyroby finalne, jak samoloty M-28, Bryza, Orka, śmigłowce Sokół, SW4, Black Hawk oraz wiele lekkich i ultralekkich konstrukcji lotniczych. Pod względem prawnym klastr działa jako Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Produkcja odbywa się w dużych i średnich firmach oraz sieci zakładów kooperacyjnych. Uwzględniając wielkość zatrudnienia, największe przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Największe przedsiębiorstwa lotnicze w Polsce

Lp.	Przedsiębiorstwo	Lokalizacja	Zatrudnienie	Struktura właścicielska
1.	PZL Świdnik S.A.	Rzeszów	3762	93,8% akcji: Agusta Westland; Włochy; Wielka Brytania
2.	WSK PZL Rzeszów S.A.	Rzeszów	3618	99,9% akcji: spółka UTH SAS, Francja; spółka zależna od United Technologies Corporation (UTC), Stany Zjednoczone; 0,1% akcji: Skarb Państwa RP
3.	Polskie Zakłady Lotnicze Sp. z o.o.	Mielec	1890	Aircraft Corporation – spółka zależna United Technologies Corporation (UTC) Stany Zjednoczone

Źródło: E. Radomska, Ocena funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza, „Zarządzanie zmianami”, „Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie” 2011/1, s. 8 (dostęp: 15.01.2012).

Dolina Lotnicza eksportuje kompletne śmigłowce, zaawansowane technologicznie, spełniające światowe normy jakości i bezpieczeństwa komponenty silnikowe i części robione

dla największych producentów, z Boeingiem i Airbusem na czele. Należy sobie zadać pytanie, czy bez inwestorów zagranicznych byłby możliwy taki rozwój przemysłu lotniczego w Polsce. Jak wynika z różnych analiz przeprowadzanych w tym zakresie, pozyskane środki od potentatów w tej dziedzinie pozwoliły wyjść z sytuacji kryzysowych, wzmocniły i przyspieszyły rozwój. Badania przeprowadzone między innymi przez Radomską¹⁴ pozwalają na taką ocenę. Autorka w badaniach ankietowych wykazała, że wśród korzyści można wyróżnić¹⁵:

- łatwiejszy dostęp do surowców i półproduktów, łatwiejsze nawiązywanie współpracy w celu pozyskiwania zamówień,
- łatwiejszy dostęp do wyspecjalizowanych czynników produkcji,
- wspólne działania promocyjne oraz prowadzenie lobbingu w celu realizacji pożądanych inwestycji,
- wspólne zlecenie badań dla ośrodków badawczych,

W badaniach były też opinie negatywne w pewnych obszarach, jednak oczekiwania na przyszłość były na wysokim poziomie i przewyższały korzyści nad wadami.

Badania ankietowe nie do końca weryfikują wpływ funkcjonowania klastra na efektywność działalności przedsiębiorstw w klastrze. Należałoby zwrócić uwagę na zmianę wskaźników analizy finansowej w działających firmach na przestrzeni lat i ich kształtowanie w określonych latach.

Klaster Dolina Lotnicza charakteryzuje się stałą silną dynamiką powstawania nowych, innowacyjnych firm w regionie. Obecnie są to 102 przedsiębiorstwa przemysłowe wytwarzające ogromną liczbę wyrobów lotniczych w formie części, podzespołów i zespołów do silników odrzutowych, płatowców i helikopterów dla najważniejszych światowych producentów sektora lotniczego. Firmy Doliny Lotniczej są również producentami wyrobów finalnych, takich jak samoloty Skytruck, Bryza, Orka, śmigłowce Black Hawk, Sokół, SW4, oraz wielu lekkich i ultralekkich konstrukcji lotniczych. Firmy klastra współpracują ze sobą przy produkcji najbardziej zaawansowanych technologicznie wyrobów. Wiele przedsiębiorstw realizuje również cały proces wytwórczy dzięki własnym zasobom, produkując wyroby bezpośrednio na rynek. Kluczowym działaniem było i jest włączanie do klastra małych i średnich firm branży lotniczej, zarówno z polskim, jak i zagranicznym kapitałem.

W ciągu ostatnich kilku lat w obszar funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza zainwestowały światowe firmy działające w przemyśle lotniczym: Sikorsky Agusta Westland, MTU Aero Engines, Hamilton Sundstrand, Goodrich, Ladish, Vac Aero i McBride. Oprócz tego coraz więcej nowych członków klastra to małe i średnie przedsiębiorstwa, często rodzinne firmy, z różnych krajów Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej, które zdecydowały się na utworzenie swoich firm w południowo-wschodniej Polsce głównie ze względu na istnienie innowacyjnego klastra Dolina Lotnicza. Wśród tych firm znajdują się między innymi Remog z Niemiec, Asquini z Francji, Iwamet i B/E Aerospace ze Stanów Zjednoczonych, Wentworth z Kanady oraz CAV Aerospace z Wielkiej Brytanii. Stanowią one niezwykle ważne ogniwo w lokalnym łańcuchu poddostawców Doliny Lotniczej. Powstające zaś w obrębie klastra Dolina

¹⁴ E. Radomska, *op. cit.*, s. 17.

¹⁵ Więcej *ibidem*, s. 16–20.

Lotnicza coraz to nowe centra badawczo-rozwojowe, biura konstrukcyjne i parki technologiczne zwiększają atrakcyjność regionu dla światowej klasy naukowców. W skład klastra wchodzi między innymi producenci lotniczych silników i napędów oraz ich komponentów. Są to: WSK Rzeszów, Hispano Suiza Polska, PWK, Avio Polska, MTU Aero Engines Polska, Creuzet Polska i Hamilton Sundstrand Poland, UTC Aerospace Systems. Wśród członków klastra znajduje się też grupa producentów finalnych statków powietrznych – samolotów i śmigłowców – oraz ich struktur, na przykład PZL Mielec i PZL Świdnik. Kolejną grupę stanowią producenci lotnictwa ogólnego – lekkich i ultralekkich samolotów oraz szybowców: Zakłady Lotnicze Margański & Mysłowski, AERO AT Aero-Kros, 3Ex-trim oraz Wytwórnia Konstrukcji Kompozytowych¹⁶. Dolina Lotnicza działa na inwestorów jak magnes. Podkarpackie jest europejskim centrum produkcyjnym. Podzespoły Doliny można znaleźć między innymi w boeingach 787 czy airbusach A380. Współpraca świata nauki i biznesu w tym regionie uważana jest nie tylko w Polsce za główną przyczynę sukcesu Doliny. „Ogłoszona specjalną strefą gospodarczą Dolina Lotnicza rozwija się bardzo dynamicznie” – napisano w folderze niemieckiej Agencji Gospodarki Zagranicznej Trade and Invest. To właśnie Niemcy zwracają uwagę nie tylko na ulgi podatkowe w strefach, lecz także wyspecjalizowaną młodą kadre, wykształconą na Politechnice Rzeszowskiej.

Sektor lotniczy to dzisiaj najdynamiczniej rozwijająca się gałąź polskiej gospodarki. Chcąc utrzymać dotychczasową tendencję, należy ciągle dążyć do pozyskiwania nowych inwestorów i podnosić kwalifikacje kadry.

Literatura

- [1] Adamczyk J., *Przedsięwzięcia innowacyjne w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1997/489.
- [2] Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansami teoria i praktyka*, t. I, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000.
- [3] Jaroński M., *Globalizacja gospodarki i społeczeństwa*, „Studia i Prace Kolegium SGH” 2000/10.
- [4] Leśkiewicz J., *Czynniki kształtujące zachowanie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 1994/127.
- [5] Porter M. E., *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa 1998.
- [6] Porter M.E., *Location, Competition and Economic Development: Local cluster in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, Feb 14.1; 2000.
- [7] Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, s. 25.
- [8] Radomska E., *Ocena funkcjonowania klastra Dolina Lotnicza*, „Zarządzanie zmianami”, „Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie” 2011/1.
- [9] Solvell O, Lindqvist G, Ketel Ch. Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, *Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, Agencja Reklamowo-wydawnicza Arkadiusz Grzegorzcyk.

¹⁶ W. Stepaniuk, *Dolina Lotnicza – Polski przykład, Centrum biznesu na światową skalę*, „Polski przemysł” 2013.

- [10] Stepaniuk W., *Dolina Lotnicza – Polski przykład, Centrum biznesu na światową skalę*, „Polski przemysł” 2013.
- [11] Wędzki D., *Ocena zagrożenia dla kontynuowania działalności*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2010.

Netografia

- [1] Dolina Lotnicza, <http://www.dolinalotnicza.pl>.
- [2] M. Darecki, *Dolina Lotnicza „WSK PZL – Rzeszów”*, http://sc.gapp.pl/pliki/dolina_lotnicza.pdf.
- [3] http://pl.wikipedia.org/wiki/Klaster_przemysłowy.
- [4] *Klasy w województwie podkarpackim – katalog Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, w ramach przedsięwzięcia Polskie klasy i polityka klastrów, 2012 r.
- [5] Kornychuk A., *Inicjatywy klastrów i rozwój klastrów*, „Reports and analyses”, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Warszawa, http://csm.org.pl/fileadmin/files/Biblioteka_CSM/Galeria_zdjec/inne/Raporty_i_Analizy_opracowanie_Klasy_01.pdf.

INFLUENCE OF CLUSTERS ON THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY

An aspiration to keeping its position on the market is an inborn quality of keeping every enterprise and in surroundings. Looking from a perspective of the cluster economy one should admit that businesses are showing a great interest in the participation in cluster initiatives. In Polish conditions while starting cluster initiatives one should first perceive those which are being inspired by innovative companies, self-government units and business environment institutions. Podkarpacie was recognized as a good area for the development and functioning of the cluster particularly on account of the great significance and traditions. Converting south-east Poland into one of air regions leading in Europe is the main purpose of the Aviation Valley. The purpose of the article is to show the functioning of the Aviation Valley cluster as a significant factor for development and competitive position. Functioning of an enterprise in the circumstances of market economy creates the necessity for constant refinement of mechanisms, processes and instruments of management which are oriented at improvement of its economic effectiveness. The important factors are cooperation, mutual trust and common goal of action. Involvement of foreign investors caused the Aviation Valley, active since 2003, to become an important association in the Podkarpacie region, in Poland and the world. Substantial funds spent on infrastructure and creation of a special economic zone offering tax exemptions brought result in the form of development.

Keywords: cluster, Aviation Valley, cooperation, development

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.16

Tekst złożono w redakcji: maj 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Marcin GĘBAROWSKI¹

FLASH MOB – ISTOTA ZJAWISKA ORAZ DETERMINANTY WYKORZYSTANIA W DZIAŁANIACH PROMOCYJNYCH PODMIOTÓW RYNKOWYCH

W artykule odniesiono się do flash mob – zjawiska, które od kilku lat można obserwować w różnych zakątkach globu. Organizowanie takich przedsięwzięć w miejscach publicznych odbywa się z inicjatywy użytkowników internetu, którzy za pośrednictwem globalnej sieci komputerowej umawiają się, iż wspólnie, w wyznaczonym terminie, wykonają jakąś czynność. Atrakcyjność flash mobów dla ich uczestników wynika z tego, iż sprawują oni całkowitą kontrolą nad organizacją wydarzenia. Ponadto takie akcje często są kreowane według oryginalnych pomysłów, co nadaje im widowiskowy charakter. Flash mobs są spontanicznymi inicjatywnymi społecznymi i z założenia nie powinny mieć komercyjnego charakteru. Pojawiły się jednak nieliczne przypadki wykorzystania takich wydarzeń w działaniach promocyjnych podmiotów rynkowych. Tego typu aktywność, ze względu na swój nowatorski wymiar, można zaliczyć do działań z obszaru ambient media. Celem opracowania jest wskazanie marketingowego „potencjału” flash mobów, jak również determinant skutecznego ich wykorzystywania w działaniach promocyjnych (do głównych czynników, warunkujących prowadzenie skutecznej aktywności marketingowej opartej na wykorzystaniu flash mob, należy zaliczyć: stworzenie niebanalnego scenariusza, staranny dobór oraz przygotowanie uczestników wydarzenia, zainteresowanie akcją przedstawicieli mediów, odwołanie się do flash mob w tradycyjnych reklamach, zamieszczenie w internecie interesującego przekazu wirusowego relacjonującego wydarzenie). Ponadto w artykule zidentyfikowano cechy wyróżniające flash mob na tle „zwykłych” wydarzeń marketingowych. Przeanalizowano także przypadki ich komercyjnego wykorzystania.

Słowa kluczowe: marketing, promocja, ambient media, flash mob.

1. WSTĘP

We współczesnym złożonym i konkurencyjnym otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa zmuszone są do intensywnego poszukiwania niestandardowych oraz atrakcyjnych dla potencjalnych klientów sposobów komunikowania się z rynkiem. Jednym z takich nowatorskich działań promocyjnych, na którego wykorzystanie – jak dotąd – zdecydowało się niewielu właścicieli marek, są flash mobs².

Potencjał promocyjny tego typu wydarzeń oraz determinanty skuteczności ich stosowania nie zostały jeszcze szczegółowo opisane w literaturze przedmiotu. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty specyficznego zjawiska społecznego, jakim jest flash mob, identyfikacja jego wyróżników (na tle „typowych” –

¹ Dr Marcin Gębarowski, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: marcing@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 14 74.

² Termin flash mob z języka angielskiego można dosłownie przetłumaczyć jako błyskawiczny, nagły lub szybki tłum.

stosowanych od wielu lat – wydarzeń marketingowych), jak również wyodrębnienie czynników, od których zależą rezultaty wizerunkowe uzyskiwane dzięki wykorzystaniu „błyskawicznego tłumu”. Egzemplifikacji dokonano na podstawie wybranych, spektakularnych działań promocyjnych, zrealizowanych w oparciu o flash mob w Polsce i za granicą.

2. ISTOTA ZJAWISKA ORAZ JEGO ROZWÓJ

Pojedynczy flash mob to wydarzenie zorganizowane w miejscu publicznym, w którym udział biorą nieznane sobie osoby³. Jednoczyć ma je cel spotkania, jak również zamiar wykonania określonej, ustalonej wcześniej i krótkotrwałej czynności. Scenariusz takiego wydarzenia ma często oryginalny (absurdalny) charakter, co stanowi duże zaskoczenie dla przypadkowych osób. Po wykreowaniu zamierzonego „spektaklu” jego uczestnicy szybko rozchodzą się, każdy we własną stronę – w taki sposób, jakby nic się nie stało. Miejsce i termin spotkania ustalane są internetowymi (m.in. serwisy społecznościowe lub fora dyskusyjne) oraz mobilnymi (np. SMSy) kanałami komunikacji. Takie osobliwe wydarzenia zazwyczaj organizowane jest w miejscach o dużym zatłoczeniu – centralnych punktach miast lub galeriach handlowych.

Obserwując zorganizowane dotąd flash moby można przyjąć, iż są one tak naprawdę jednym z nowszych trendów społecznych, który uruchamia mechanizm przekazu ustnego (*word-of-mouth*), jak również komunikacji wirusowej w internecie⁴. Warto przy tym zauważyć, iż kluczowym elementem takich wydarzeń jest spontaniczność oraz dobra zabawa⁵. Każdy uczestnik flash mob ma bowiem za zadanie wykonać to, co zostało wcześniej ustalone, a przy tym dobrze się bawić i zaskoczyć przypadkowe osoby zaaranżowanym przedstawieniem. Wzbudzenie sporego zainteresowania jest kluczowym aspektem mechanizmu działania flash mob⁶.

Siła flash mobów wynika z tego, że cała kontrola nad ich organizacją tkwi w rękach uczestników – ludzie zaprasza się do kreowania akcji według własnych pomysłów, zwłaszcza w tych przedsięwzięciach, które są rzeczywiście organizowane spontanicznie oraz bezideowo. To od zaangażowania i pomysłowości uczestników zależy powodzenie wydarzenia. To oni odpowiadają też za jego aktywną promocję, dzieląc się w internecie informacjami o zbliżających się flash mobach, organizując grupy zainteresowanych i dbając o udokumentowanie spotkań. Można założyć, że dobry flash mob to taki, który sprawia, że wielu ludzi podczas wydarzenia zaczyna spontanicznie robić zdjęcia i nagrywać filmy, a następnie publikują je w internecie⁷.

Uczestnicy flash mob najczęściej twierdzą, że ich aktywność podczas takich spotkań jest apolityczna, pozbawiona jakiegось głębszego planu i nie odnosi się do kwestii

³ Analizowane zjawisko społeczne jest specyficznym przejawem tzw. inteligentnego tłumu (ang. *smart mob*), który jest szerszą formą działania zbiorowego, inicjowanego za pośrednictwem internetu oraz telefonii komórkowej. Mimo, iż wyróżnikami flash mobów – w przeciwieństwie do smart mob – są krótki czas trwania, zwykle absurdalny przebieg oraz szybkie rozejście się, oba pojęcia są często traktowane jako synonimy.

⁴ Por. M. Lenderman, *Experience the Message. How Experiential Marketing Is Changing the Brand World*, Carroll & Graf Publishers, New York 2006, s. 264.

⁵ Postulat spontaniczności nie dotyczy flash mobów tanecznych, które wymagają wcześniejszego ustalenia i przeciwienia choreografii.

⁶ P. Poręba, *Niekonwencjonalne metody PR – Flash mob*, „Brief” 2004, Nr 2, s. 90.

⁷ M. Bieda, *Flash mob jako narzędzie marketingowe*, „Marketing w Praktyce” 2012, Nr 2(168), s. 47.

społecznych. Dzięki temu udział w analizowanym „ruchu” staje się dla wielu zaangażowanych osób bardzo atrakcyjny, przyciągając ciągle nowych członków⁸.

Pomysł organizowania „błyskawicznego tłumu” narodził się kilkanaście lat temu w Nowym Jorku. Na początku czerwca 2003 roku Bill Wasik – redaktor naczelny „Harper’s Magazine” – wykreował pierwsze tego typu działanie. Z jego inicjatywy w domu towarowym „Macy’s” na Manhattanie nieoczekiwanie pojawiło się ponad sto osób wypytyjących zdezorientowanych sprzedawców o „dywanik miłości”. Potencjalni klienci zniknęli równie niespodziewanie i szybko, jak się pojawili. W kolejnych latach, za sprawą umiejętnego wykorzystywania internetu oraz telefonii komórkowej, inicjatywa flash mobbingu szybko rozprzestrzeniła się w innych miejscach na świecie, kreując nowe wzorce zachowań i trendy⁹.

Pierwszy flash mob o zasięgu międzynarodowym zorganizowano pod hasłem „Światowego Dnia Walki Na Poduszki” („Worldwide Pillow Fight Day”), który w marcu 2008 roku odbył się w 25 miastach na różnych kontynentach – m.in. w: Bejrucie, Bostonie, Budapeszcie, Dublinie, Houston, Kopenhadze, Londynie, Los Angeles, Melbourne, Nowym Jorku, Paryżu, San Francisco, Sydney, Szanghaju, Sztokholmie, Vancouver, Waszyngtonie, Zurychu. Wielość miejsc zrealizowania tego przedsięwzięcia świadczy o skali analizowanego zjawiska. W ramach przywołanej akcji w Nowym Jorku zgromadziło się najwięcej uczestników, bo ponad 5 tys. osób.

W wielu krajach funkcjonują ruchy społeczne inicjujące flash moby oraz inspirujące internautów do wzięcia w nich udziału. Do najbardziej znanych należą m.in. *Improv Everywhere* (USA) oraz *SydMob* (Australia)¹⁰. W naszym kraju przykładem prężnie działającej grupy jest *Warszawski Front Abstrakcyjny*¹¹.

W kilkunastoletniej historii flash mobów zorganizowano ich w skali całego globu tysiące¹². Na ulicach większości dużych polskich miast tego typu wydarzenia odbywają się kilka razy w roku. Największe z nich miało miejsce w poznańskim Centrum Handlu, Sztuki i Biznesu „Stary Browar” w maju 2007 rok. Wówczas to w jednym czasie ponad tysiąc osób przez 3 minuty udawało, że strzela do siebie z wymyślonych pistoletów. Jednak nie wszystkie polskie flash moby przyciągają tak szerokie rzesze uczestników i nie wszystkie przebiegają według oryginalnych scenariuszy – np. często powielana jest konwencja „zamarznięcia” (pozostawania bez ruchu) ich uczestników.

3. FLASH MOB A „TRADYCYJNE” WYDARZENIA MARKETINGOWE

Analizowaną formę aktywności należy odnieść do wydarzeń marketingowych, które od lat są wykorzystywane w ramach działań wizerunkowych wielu organizacji. Wydarzenia marketingowe mogą bowiem, podobnie jak flash moby, przyjmować bardzo zróżnicowane formy.

W literaturze przedmiotu przedstawia się wydarzenia marketingowe jako zintegrowany zbiór działań promocyjnych, których celem jest zaangażowanie ich

⁸ M. Lenderman, *Experience...*, op. cit., s. 264.

⁹ S. Pepliński, *Inteligentny tłum w akcji*, „Marketing w Praktyce” 2008, Nr 10(128), s. 52.

¹⁰ Opisy działalności wymienionych grup można znaleźć w ich serwisach internetowych o adresach <http://improveverywhere.com> oraz <http://www.syd mob.com>, informacje o wielu innych organizatorach flash mobów znajdują się m.in. na stronie: <http://flash-mob.meetup.com/all>.

¹¹ Informacje o kilkudziesięciu przedsięwzięciach zainicjowanych przez *Warszawski Front Abstrakcyjny* można znaleźć na stronie internetowej o adresie <http://www.wfa.prv.pl>

¹² Krótkie filmy relacjonujące większość z nich można zobaczyć w popularnym serwisie internetowym *YouTube*.

adresatów w aktywny odbiór przekazu (poprzez bezpośrednie oddziaływanie na wszystkie zmysły), a tym samym dostarczenie im odpowiednich, zgodnych z zamierzeniem nadawcy doświadczeń i przeżyć. Odbywa się to w określonym miejscu i czasie, z wykorzystaniem różnorodnych form ekspresji, m.in. muzyki, oświetlenia, inscenizacji¹³. W świetle takiego rozumienia wydarzeń marketingowych, flash moby organizowane w celach komercyjnych można uznać za ich przejaw. Występują jednak pewne różnice pomiędzy „typowymi” wydarzeniami marketingowymi a „błyskawicznym tłumem” (tab. 1).

Tabela. 1. Różnice między wydarzeniami marketingowymi a flash mobami

„Tradycyjne” wydarzenia marketingowe	Flash moby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizacja według przewidzianego scenariusza oraz pełna kontrola nad wydarzeniem (z wyjątkiem zdarzeń losowych – np. zjawisk atmosferycznych) ▪ sukces wydarzenia w dużej mierze zależy od nagłośnienia go w mediach tradycyjnych (nie tylko w internecie) ▪ dłuższy czas trwania (nawet do kilku godzin) ▪ znany jest organizator/sponsor wydarzenia (m.in. za sprawą ekspozycji banerów reklamowych, emisji spotów sponsorskich) ▪ udział w wydarzeniu może odbywać się za odpłatnością (po wykupieniu biletu) ▪ uczestnicy wydarzenia wiedzą, czego mogą się spodziewać (posiadają przynajmniej ogólną wiedzę, jaki charakter i przebieg będzie miało wydarzenie) ▪ przypadkowi obserwatorzy (np. osoby mieszkające w pobliżu stadionów sportowych) rozpoznają charakter wydarzenia i nie są nim całkowicie zaskoczeni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znaczny „pierwiastek” improwizacji (spontaniczności) oraz brak pełnej kontroli nad wydarzeniem ▪ powodzenie przedsięwzięcia zależy w dużej mierze od uaktywnienia w internecie mechanizmu marketingu wirusowego ▪ bardzo krótki czas trwania wydarzenia ▪ częsty brak informacji o oficjalnym organizatorze (sponsorach) ▪ udział w wydarzeniu jest bezpłatny ▪ przypadkowi obserwatorzy ulegają zaskoczeniu i nie mogą się wcześniej przygotować na to, co ich czeka ▪ anonimowość uczestników (głównych aktorów) wydarzenia

Źródło: opracowanie własne.

Istnieje zatem wiele różnic pomiędzy „typowymi” wydarzeniami marketingowymi, wykorzystywanymi od wielu lat w praktyce marketingowej zróżnicowanych organizacji, a nowatorską formą aktywności, jaką są flash moby. Mają one także w wielu aspektach podobny charakter (m.in. trudna do przewidzenia frekwencja uczestników, oddziaływanie na wszystkie zmysły adresatów działań promocyjnych), co może sprawiać, iż właściciele marek ulegną pokusie zastosowania analizowanego zjawiska w podobny sposób, jak odbywa się to w przypadku wydarzeń marketingowych. Flash moby posiadają jednak

¹³ M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 120.

swoje specyficzne cechy, które należy uwzględnić przy planowaniu działań promocyjnych opartych na ich wykorzystaniu.

4. WYBRANE PRZYKŁADY WYKORZYSTANIA ZJAWISKA FLASH MOB DO REALIZOWANIA CELÓW MARKETINGOWYCH

Popularność flash mobów oraz pozytywne emocje, które im towarzyszą, sprawiły, iż właściciele marek obecnych na różnych rynkach, zaczęli interesować się możliwością wykorzystania tego zjawiska w swoich działaniach promocyjnych.

Marką, która z sukcesami wykorzystwała inscenizacje stylizowane na flash moby, jest *T-Mobile*. Filmy z wydarzeń zaaranżowanych przez tego operatora telefonii komórkowej na oficjalnym kanale w serwisie *YouTube* zobaczyło miliony internautów (tab. 2). Zyskały one przy tym zdecydowaną aprobatę użytkowników sieci, o czym świadczy dominacja liczby kliknięć przycisków „Podoba mi się” nad opcją „Nie podoba mi się”.

Tabela 2. Liczby wyświetleń wybranych filmów z kanału *T-Mobile* w serwisie *YouTube*

Nazwa filmu*	Data wydarzenia	Miejsce wydarzenia	Data osadzenia filmu	Liczba wyświetleń**	Liczba kliknięć „Podoba mi się”**	Liczba kliknięć „Nie podoba mi się”**
<i>The T-Mobile Dance</i>	15.01.2009	Londyn - Liverpool Street Station	16.01.2009	38 022 718	84 062	1 979
<i>Making of T-Mobile Dance</i>	15.01.2009	Londyn - Liverpool Street Station	24.01.2009	2 652 175	3 393	84
<i>T-Mobile Sing-along Trafalgar Square (extended version)</i>	30.04.2009	Londyn - Trafalgar Square	2.05.2009	6 526 772	17 921	374
<i>T-Mobile Sing-along - Pink appears</i>	30.04.2009	Londyn - Trafalgar Square	9.05.2009	1 290 292	2 003	37
<i>T-Mobile Sing-along - Trafalgar Square</i>	30.04.2009	Londyn - Trafalgar Square	11.05.2009	113 537	243	4
<i>T-Mobile - Sing-along Medley</i>	30.04.2009	Londyn - Trafalgar Square	3.06.2009	237 651	700	35
<i>T-Mobile Sing-along - Pink Rocks Trafalgar</i>	30.04.2009	Londyn - Trafalgar Square	15.06.2009	403 657	1 045	9
<i>T-Mobile Sing-along - Guy caught on camera</i>	30.04.2009	Londyn - Trafalgar Square	11.05.2009	188 799	743	8
<i>The T-Mobile Welcome Back</i>	27.10.2010	Londyn - Heathrow	29.10.2010	13 395 431	53 661	800
<i>The T-Mobile Welcome Back - The Boys TV ad</i>	27.10.2010	Londyn - Heathrow	3.11.2010	111 480	140	4

<i>The T-Mobile Welcome Back - The Mack TV ad</i>	27.10.2010	Londyn - Heathrow	12.11.2010	152 407	238	3
<i>Making of the T-Mobile Welcome Back</i>	27.10.2010	Londyn - Heathrow	13.11.2009	341 179	838	9
<i>The public reaction to the T-Mobile Welcome Back</i>	27.10.2010	Londyn - Heathrow	29.10.2010	491 774	540	15

* Wszystkie filmy można zobaczyć na stronie o adresie: <http://www.youtube.com/user/lifesforsharing>.

** Liczby podano na dzień 31.05.2013 r.

Źródło: opracowanie własne.

Na początku 2009 roku sieć *T-Mobile* zmieniła w Wielkiej Brytanii swój slogan promocyjny na „*Life's for sharing*” („Życie jest po to, aby się dzielić”). W związku z tym zrealizowano kilka niestandardowych działań marketingowych, opartych na wykorzystaniu zjawisku flash mob oraz wpisujących się w nową koncepcję promowania marki. Pierwszym przedsięwzięciem, i cieszącym się zarazem największą popularnością w internecie, była akcja o nazwie „*Dance*”. Film z tego wydarzenia obejrzało w serwisie *YouTube* ponad 38 mln internautów. Flash mob odbył się w styczniu 2009 roku na londyńskim dworcu *Liverpool Street Station*, a jego organizacją zajęła się agencja reklamowa *Saatchi & Saatchi London*. Z jej inicjatywy 350 osób, wybranych w castingu (w większości byli to profesjonalni tancerze), tańczyło przez kilka minut do fragmentów wybranych utworów muzycznych. Oprócz podstawionych statystów, tańczących według ustalonej wcześniej choreografii, w flash mob zaangażowało się wielu przypadkowych pasażerów. Wydarzenie nagrywane było przez 10 ukrytych kamer, zainstalowanych na dworcu przez organizatora. Następnie zmontowany film zaprezentowany został podczas przerwy reklamowej w jednej z brytyjskich stacji telewizyjnych. Kilka dni później, w oficjalnym kanale marki w serwisie *YouTube*, zamieszczono film pt. „*Making of T-Mobile Dance*”, w którym zdradzono kulisy organizowania flash mob. W internecie pojawiły się także krótkie nagrania, nagręcone telefonami komórkowymi przez przypadkowych uczestników wydarzenia.

W kwietniu 2009 roku marka *T-Mobile* zrealizowała kolejne przedsięwzięcie mające znamiona flash mob – akcję o nazwie „*Sing-along*”, będącą największym na świecie karaoke. Za sprawą sprawnie przeprowadzonej kampanii informacyjnej (głównie w popularnych serwisach społecznościowych) na londyńskim placu *Trafalgar Square* udało się zgromadzić 13,5 tys. tłum. Wielu przybyłym osobom rozdano mikrofony, a przed wszystkimi uczestnikami wydarzenia ustawiono duży ekran. Mogły się na nim zobaczyć osoby śpiewające piosenki, co wywoływało u nich spore emocje. Podobnie, jak w przypadku wydarzenia „*Dance*”, przygotowano filmy, które osadzono w serwisie *YouTube*. Uaktywniły one w internecie mechanizm marketingu wirusowego. Ponadto wyemitowano 2-minutowy spot reklamowy w przerwie brytyjskiej wersji programu „*Mam Talent*”, nawiązujący do akcji „*Sing-along*”.

Kolejny flash mob marki *T-Mobile*, wpisujący się w hasło „*Life's for sharing*”, zorganizowano pod hasłem „*Welcome Back*” w październiku 2010 w jednej z hali przylotów londyńskiego lotniska *Heathrow*. W tłumie, oczekującym na pasażerów wychodzących z samolotów, pojawiały się niespodziewanie osoby śpiewające *a capella*

znane utwory muzyczne, wpisujące się w kontekst tej sytuacji (m.in. „*Comin' Home Baby*”, „*Return of the Mack*”, „*The Passenger*”, „*I Knew You Were Waiting*”). W akcji wzięło udział 300 śpiewających osób oraz spontanicznie przyłączający się obserwatorzy. Przedsięwzięcie było rejestrowane 18 profesjonalnymi kamerami, z których przygotowano – tak, jak w przypadku poprzednich flash mobów – spot reklamowy. Dwa dni po wydarzeniu reklamę pokazano jednocześnie w 80 brytyjskich kanałach telewizyjnych. Jej emisję poprzedziły krótkie zapowiedzi (tzw. *teasery*)¹⁴. Ponadto w internecie zamieszczono film prezentujący flash mob z lotniska *Heathrow*, wraz z nagraniem w konwencji „*making of*” oraz filmem przedstawiającym reakcje uczestników.

Oprócz akcji *T-Mobile* poza granicami Polski zrealizowano w ostatnich latach wiele innych marketingowych inicjatywy, wpisujących się w konwencję flash mobów. Jednak nie były one tak spójne z koncepcjami kreowania marek oraz nie przyniosły tak znaczących efektów, jak miało to miejsce w opisanych przypadkach dotyczących operatora telefonii komórkowej.

W Polsce pierwszym przykładem komercyjnego wykorzystania analizowanego zjawiska, i jednym z najbardziej spektakularnych przypadków jego użycia, była akcja zrealizowana dla nieistniejącej już marki piwa *Dog in the Fog*, należącej do *Kompanii Piwowarskiej*. Przedsięwzięcie promocyjne, pod hasłem „Ludzie ze smyczami”, rozpoczęło się w połowie kwietnia 2005 roku w 8 największych miastach kraju (Warszawie, Poznaniu, Łodzi, Szczecinie, Katowicach, Gdańsku, Krakowie oraz Wrocławiu). Motywem przewodnim kampanii były osoby chodzące po ulicach i trzymające w rękach naprężone smycze. Za sprawą takiego zabiegu próbowano wywołać wrażenie, że na spacer wyprowadzone są niewidzialne psy. Na jednym z etapów akcji, w wybranych miastach, zainicjowano flash moby. Przygotowano instruktaż dla przyszłych uczestników takich wydarzeń (nakręcono film prezentujący, w jaki sposób należy się zachowywać podczas ich trwania). Przeprowadzono także bezpośrednie szkolenia dla lokalnych koordynatorów – tak, aby podstawione osoby z „niewidzialnymi psami” wypadły naturalnie. Informacje o planowanych flash mobach rozesłano do redakcji wielu tytułów prasowych, jak również do stacji radiowych i telewizyjnych. Ponadto informację o przedsięwzięciu przekazano ok. 50 tys. mieszkańców miastach, w których akcja miała się odbyć. Wykorzystano w tym celu bazę danych portalu *Onet.pl* oraz geotargetowanie. W dniu 17 kwietnia 2005 roku, o godz. 16.30 w centrach wybranych miast zgromadzili się właściciele „niewidzialnych psów”. W każdym z tych miejsc spotkało się kilkadziesiąt osób, rozmawiając i wymieniając uwagi na temat ras, zachowania oraz przyzwyczajzeń niewidzialnych zwierząt, znajdujących się pod ich opieką. Po kilku minutach uczestnicy flash mobów formowali okrąg i spacerując prezentowali swoich „podopiecznych”. Po chwili wszyscy szybko rozbiegali się wśród miejskich zabudowań. Obserwatorami tych wydarzeń były setki przypadkowych, zaskoczonych przechodniów. Następnego dnia do dziennikarzy przesłano informacje opisujące zainscenizowane przedsięwzięcie, wraz ze zdjęciami. Po akcji pojawiło się 20 doniesień medialnych (jedno w telewizji – *TVP2*, 8 w radio i 10 w prasie). Ponadto liczne publikacje ukazały się w wielu czasopiśmie o tematyce marketingowej, jak również w portalach internetowych. Wywołano także dyskusję na kilkudziesięciu forach internetowych. Twórcy i realizatorzy kampanii – agencje marketingowe *PZL* oraz *Sigma International (Poland) Ltd.* – w czasie jej trwania utrzymały w tajemnicy cel oraz komercyjny charakter podejmowanych działań. Dzięki

¹⁴ Por. J. Szlak, *Improwizacja na lotniskach*, <http://www.marketing-news.pl/article.php?art=1921> (30.05.2013).

temu udało się uruchomić mechanizm przekazu ustnego. Dopiero z końcem kwietnia 2005 roku *Kompania Piwowarska* ujawniła, na czym polegała i w jaki sposób przebiegała akcja promocyjna¹⁵.

Oprócz kampanii kreującej wizerunek marki *Dog in the Fog* w ostatnich latach w Polsce zrealizowano nieliczne przedsięwzięcia marketingowe, bazujące na zjawisku flash mob. Jednym z najgłośniejszych (szeroko komentowanym w mediach) było wydarzenie zorganizowane w kwietniu 2011 roku w warszawskim centrum handlowym „Złote Tarasy” przez *Teatr Muzyczny Roma*. W zainscenizowanym flash mobie udział wzięło kilkudziesięciu aktorów, grających w spektaklu „Les Misérables”, wraz z zaangażowanymi statystami. Śpiewając utwór pt. „Jeszcze dzień” w niestandardowy sposób promowali oni płytę z piosenkami do musicalu¹⁶. Wśród innych przykładów przedsięwzięć, mających wymiar marketingowy oraz cechy flash mobów, można wskazać m.in. wydarzenie z sierpnia 2012 roku z udziałem piłkarzy Legii Warszawa na Placu Zamkowym w Warszawie, jak również akcją zorganizowaną we wrześniu 2012 roku na białostockim Rynku Kościuszko, w którą zaangażowano artystów Opery i Filharmonii Podlaskiej – promując w ten sposób „Europejskie Centrum Sztuki”¹⁷.

5. PODSUMOWANIE

Niezbyt częste wykorzystywanie analizowanego zjawiska sprawia, iż nadal każdorazowe, komercyjne zastosowanie flash mob ma charakter akcji zaliczanej do ambient media, czyli do aktywności niestandardowej, łamiącej utarte dotąd schematy prowadzenia kampanii promocyjnych. W związku z tym nie ma wypracowanych klarownych praktyk, odnoszących się do skutecznego wykorzystywania flash mobów z zamiarem osiągnięcia celów marketingowych.

W oparciu o przytoczone przykłady zrealizowania udanych akcji wizerunkowych (przyczyniających się do kreowania pożądanego wizerunku produktów oraz organizacji), opartych na zastosowaniu flash mob, można wskazać czynniki, które zwiększają szansę ich skutecznego wykorzystania. Do tych determinant należy zaliczyć:

- wymyślenie oryginalnego scenariusza wydarzenia, nawet jeżeli będzie to powielona już wielokrotnie konwencja tanecznych flash mobów – istotne jest przy tym, aby pomysł na zaangażowanie ludzi był zgodny z koncepcją promowania marki;
- staranny dobór oraz przygotowanie uczestników wydarzenia – tak, aby dokładnie wiedzieli, w jaki sposób mają się zachować w danym momencie (w tym celu można zorganizować castingi, dystrybuować filmy instruktażowe, przeprowadzić próbę generalną);
- zainteresowanie przedstawicieli mediów (w tym również internetowych) realizowanym wydarzeniem – poprzez zaproszenie ich do udziału oraz podsyłanie materiałów do opublikowania;

¹⁵ Por. A. Proszowska-Sala, *Dog in the Fog – PR produktowy*, <http://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/dog-in-the-fog-pr-produktowy> (30.05.2013) oraz *Flash mob jedną z ciekawszych metod promocji*, <http://blog.ambnetmedia.pl/ciekawostki/flash-mob-jako-jedna-z-ciekawszych-metod-promocji> (30.05.2013).

¹⁶ Flash mob zorganizowany w „Złoty Tarasach” można zobaczyć na filmie zamieszczonym na stronie internetowej o adresie: <http://www.youtube.com/watch?v=LcHZF32PysQ> (31.05.2013).

¹⁷ Filmy prezentujące te wydarzenia można zobaczyć w internecie pod adresami: <http://www.youtube.com/watch?v=dPjiHwQi4iE> oraz http://www.youtube.com/watch?v=MaDRdIoJ4_M (31.05.2013).

- odwołanie się do widowiskowego i kreującego silne przeżycia flash mob w konwencjonalnych przekazach reklamowych (reklamach telewizyjnych, prasowych, internetowych);
- stworzenie filmów prezentujących odbyte już wydarzenie, które będą interesujące dla internautów i na zasadzie przekazu wirusowego, szybko rozpowszechnią się w Internecie – warunkiem jest opublikowanie takich filmów w wielu miejscach (m.in. w serwisie *YouTube* oraz na oficjalnych profilach marki w serwisach społecznościowych)¹⁸;
- zamieszczenie w internecie filmów prezentujących emocjonalne wypowiedzi przypadkowych osób, które obserwowały flash mob.

W kontekście prowadzonych rozważań warto zauważyć, iż nadanie flash mobom komercyjnego wymiaru, jest sprzeczne z ich założeniami. Ich wykorzystanie wiąże się zatem ze sporym ryzykiem dla właścicieli marek – tym bardziej, iż mechanizm rozpowszechnia informacji o flash mobach bazuje na komunikacji internetowej, a użytkownicy globalnej sieci komputerowej potrafią być bezwzględni dla wszelkich przejawów merkantylnego wykorzystania ich inicjatyw. W związku z tym każdorazowe sięgnięcie po tę niestandardową formę promocji wymaga starannej realizacji głęboko przemyślanych działań, gdyż drobny błąd może przyczynić się do zantagonizowania internautów wobec marki i jej właściciela.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Bieda M., *Flash mob jako narzędzie marketingowe*, „Marketing w Praktyce” 2012, Nr 2(168).
- [2] *Flash mob jedną z ciekawszych metod promocji*, <http://blog.ambnetmedia.pl/ciekawostki/flash-mob-jako-jedna-z-ciekawszych-metod-promocji>
- [3] Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- [4] Lenderman M., *Experience the Message. How Experiential Marketing Is Changing the Brand World*, Carroll & Graf Publishers, New York 2006.
- [5] Pepliński S., *Inteligentny tłum w akcji*, „Marketing w Praktyce” 2008, Nr 10(128).
- [6] Poręba P., *Niekonwencjonalne metody PR – Flash mob*, „Brief” 2004, Nr 2.
- [7] Proszowska-Sala A., *Dog in the Fog – PR produktowy*, <http://www.wirtualnemedi.pl/artikul/dog-in-the-fog-pr-produktowy>
- [8] Szlak J., *Improwizacja na lotniskach*, <http://www.marketing-news.pl/article.php?art=1921>

FLASH MOB – THE ESSENCE OF THE PHENOMENON AND THE DETERMINANTS OF USING IT IN PROMOTIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES

The article addresses flash mobs – a phenomenon to be observed in various corners of the world for several years now. Such endeavours are being organized by internet users, who arrange via the World Wide Web to jointly perform a specific activity on a set date. The attractiveness of flash mobs for the participants results from their full control over the organization of the events. Furthermore, such actions are commonly based on original ideas,

¹⁸ Kanał *YouTube* jest najpopularniejszym serwisem umożliwiającym zamieszczanie i oglądanie plików filmowych. Podobnych serwisów jest jednak więcej, w tym m.in. popularne wśród internautów *Vimeo* oraz *Dailymotion*.

which makes them quite spectacular. Flash mobs are spontaneous social initiatives and are not meant to be commercial in nature. There have been, however, rare cases of using such events for promotional activities of various economic entities. Because of their innovativeness, such activities can be counted among ambient media. The goal of the study is the exploration of the marketing potential of flash mobs, and the determinants of their successful utilization for promotional activities (the main factors for an efficient marketing activity using flash mobs are: creation of an imaginative script, careful selection and preparation of the participants, drawing media attention to the action, referring to flash mobs in conventional advertisements, uploading an interesting viral transmission about the event on the internet). In addition, the article identifies characteristic features of a flash mob, as compared to the usual marketing events. Cases of their commercial use were analysed as well.

Keywords: marketing, promotion, ambient media, flash mob.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.17

Teks złożono w redakcji: czerwiec 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Dušan MALINDŽÁK¹
Jana VRLÍKOVÁ²
Aboubaker ALTIAIEB MOUSSTFA³

THE SYNTHESIS OF THE LOGISTIC SYSTEMS WITH APPLICATION OF THE HEURISTIC APPROACH

In the paper a heuristic approach for design logistic systems is described. Heuristic approach is established on the modeling of the human mental activities by the solution of an interesting problem. In management practices exist many activities-problems, which cannot be modeled or solved by a mathematical – analytical method, but the man is able successfully to solve this. One of the way, is to analyze the process of problem solution by man and define from it the rules, principle which applied by the man/human intelligence/ and to support it with information technology /artificial intelligence / and get it to algorithm - model. This approach is very successful mainly in creation the models for executive – aggregate planning, capacity planning, scheduling, decision making. Rules are classified as heuristics, expert rules, technological rules, limitations and optimization criteria. In the paper is described “roads methods –sequential criterion application method”, which define the sequence of rules, out from decision tree, on the relations among the rules and their priority. The methodic described in this paper is a result of the induction from many applications of the real solution of the logistic problem in practice.

Keywords: logistic systems, heuristic approach, information technology.

1. INTRODUCTION

The heuristics from the Greek (heuristikó) is the method for the problems solution, for the algorithm does not exist. The heuristic approach method is the creation of the algorithm on the basis of experiences, practice, approximate idea of man from the solutions of similar problems. [1]

Vogel [2] defines three types of decision making processes: deduction, abduction and induction. Deduction decision making is exactly decision making and abduction and induction has a probable character – it is heuristic decision making. The Heuristic approach is an approach with the applying of rules created on the basis of the abduction and induction. [2]

According to Perl, heuristic is the strategy which is applied by man and machine for problem solutions using available information. [3]

The heuristic method is an algorithm which applies the heuristic approach, it means in opposite of the analytical methods heuristic algorithm which is based on the modelling of

¹ Dr.h.c., Prof. Ing. Dušan Malindžák (autor korespondencyjny), CSc. Faculty of Management, Rzeszow University of Technology, e-mail: dusan.malindzak@tuke.sk, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 18 03.

² Ing. Jana Vrlíková, FBERG, TU Košice, ÚLPaD.

³ Mousstfa Abou Baker Altiaieb, Sjf, TU Košice.

processes which is realized by man in individual steps in problem solutions. The Heuristic algorithm applies the rules – heuristics, i.e. rules created on the abduction and induction thinking, on the basis of repeating the solution of man. [4]

Xin SheYang defines the category heuristics and metaheuristics as heuristics meaning „to find“ or discover the algorithm by „trial and error“, on the elementary rules of heuristics. Solution to the problem – optimization of the problem, can be found as a reasonable solution, but there is no guarantee of an optimal solution. Metaheuristic algorithm (model) is a further development over the heuristics algorithm. „Meta“ – means a bigger level and generally performs better than simple heuristics. [5]

Heuristics is the way – by „trial and error“ to produce an acceptable (good) solution to a complex problem in reasonably practical time. [5]

The elementary rules applied in heuristic and metaheuristic methods are: Simulated Annealing, Genetic Algorithms, Tabu Search, Ant Colony Optimization, Neighborhood Search, etc. The utilized idea of the selection of the path in the decision tree which describes variants of the problem solution = NP incomplete problem. These rules are applied mechanically for the selection path in the decision tree.

This way can be defined and selected by another approach too; if we know set of rules, set of limitations and the criteria of optimality set – \bar{R} , which have to be applied for problem solutions for the selection of a good solution path in the decision tree to have to find the optimal sequence of these rules. The sequence of the rules is developed by the priority and relation among them. In the next step the sequence is applied for the selection of the path and creation of the heuristic algorithm for solution the problem.

2. THE HEURISTIC ANALYSIS

The creation of a heuristic model as the base for a synthesis requires a precise analysis. Due to the fact that heuristics is defined as a method for mental activities modelling carried out by human beings, the biggest amount of synthesis applications is in the management processes.

Particularly in logistics, it is mostly in processes of:

- forecasting aggregate production planning model
- operative planning
- production scheduling
- supplier selection
- design of distribution network structure, etc.

This means, that it's mostly used there, where the essence of such activity or a process is decision.

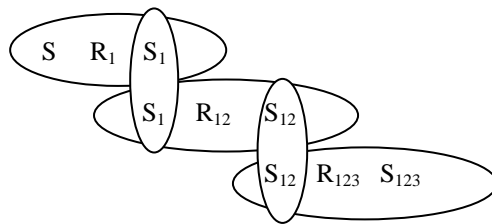
Heuristic analysis should create an outlet for a heuristic model synthesis. The outlet for decision is a collection database of information and rules. When we have the input information for such decision process (e.g. heuristic basis of data about product sales), by executing an analysis we will be able to describe algorithms, sequences of steps and rules as executed by a human being during decision making.

Heuristic analysis comprises principles of:

- 1) Theory of elementary information processes – system / process breakdown into such small processes that could be modelled and solved [4], [8]

$$(1) \quad \begin{array}{l} S(t, \alpha(t)) \begin{cases} \rightarrow R_1 \rightarrow S_1(t_1, \alpha(t_1)) \xrightarrow{R_{11}} S_{11}(t_{11}, \alpha(t_{11})) \\ \rightarrow R_2 \rightarrow S_2(t_2, \alpha(t_2)) \xrightarrow{R_{12}} S_{12}(t_{12}, \alpha(t_{12})) \\ \vdots \\ \rightarrow R_n \rightarrow S_n(t_n, \alpha(t_n)) \end{cases} \end{array}$$

2) Decision tree breakdown into triads and cascades. [7]



3) As seen from 1) to be able to analyze a problem, it is necessary to know:

- group of rules $\bar{R}_i \dots \bar{R}_{ij}, \dots$
- situation S – definition of the problem
- group of following situations $\bar{S}_i \dots \bar{S}_{ij} \dots$

To perform an analysis means to create a defined structure (1), more precisely define situations and rules.

4) For structure definition (1), it is sufficient to know the initial situation $S(t, \alpha(t))$. (Situation S in time t , with features, parameters $\alpha(t)$) and group of rules \bar{R} .

5) Definition of heuristics - \bar{H}

The heuristics are rules which are defined on the analogy and induction principles. A definition of the set of rules \bar{R} bring to heuristic models, experiences, praxis and intuition because these are expressed in concrete techniques, steps, decisions, situation reactions, etc. That is why the analysis for rule definition initiates from:

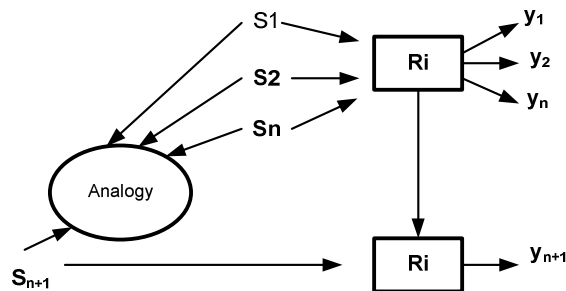
- Knowing how people do it,
- Why they do it,
- What rules they apply for a particular activity.

Repeated activity execution (during plan preparation) and the fact that praxis has verified correctness and the success of it means achieving a suitable tool for future control decision making and management.

These conclusions are based on repeated analogy and abductive and inductive decision making.

If particular rule R_i was valid for situation $S_1, S_2 \dots S_n$ and provided suitable solution y_i , then if situation S_{n+1} is analogical to situations $S_1, S_2 \dots S_n$, rule (\bar{R}) is also suitable for its solution.

Fig. 1 Induction principle



Source: Malindžák D. a kolektív: *Teória logistiky*, Košice, Karnat, 2007

Heuristic rules are created by induction according to repeated analogy. It is difficult to divide the phase of analysis from synthesis especially in case of a heuristic approach. This is a model approach and it has its own specifications.

6) Definition of further rules

Several other rules need to be defined besides the group of heuristics \bar{H} :

\bar{TR} - technological rule, are rules defined by technological regularity, e.g. duration of (slabs) movement in (push furnace) can't exceed 120 minutes, if we load it in cold phase, because its inner material structure would be disturbed.

- slabs on a steel mill get rolled from the widest to the narrowest due to cylinder depreciation.

\bar{O} - constraints – technical, economy, environmental limitation, i.e. rolling temperature of the slabs at the entry to the rolling path cannot be less than 1200°C.

\bar{ER} - expert rules, defined particular activities decided to keep in charge of a man after creation the model – planners, logistic manager, dispatcher because:

- a) Those activities are not suitable for modeling – and for automation,
- b) We don't want to model them due to „user friendly“ purposes and man's participation is requested.

\bar{OC} - optimization criteria. Innovation, re-engineering of logistic system - LS has a defined goal implicitly and explicitly – process of system opti-

mization as an entity. LS optimization always leads to a multi-criterion optimization problem. In analysis we have to define the main optimization criterion. In synthesis it is necessary to e.g.:

- maximize machine capacity utilization,
- minimize energy consumption,
- determine the order – sequence of product manufacturing,
- optimize production progression from chemical consistence point of view, dimensions, etc.
- optimize smoothness of parameter changes,
- minimize distribution path.

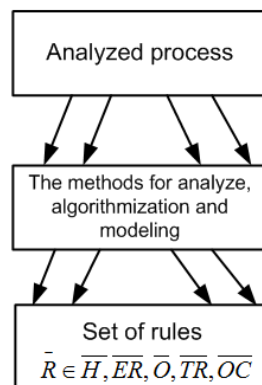
The main criterion optimization - MCO is always the criterion of production cost because each of the above-mentioned criteria is directly or indirectly translated into expenses.

By analysis we can define rules, formulas and algorithms for calculation of these criteria and their relations either mathematically, logically or information wise.

From the practical point of view, an analysis is performed by any possible means, such as the Internet, company's materials, theory, research but mostly by a detail exploration of people, their intellectual activity during decision making and managing, by algorithmization, verbal description.

The main result of analysis for heuristic model creation is set of the rules \bar{R} .

Fig. 2 Principle of rule creation



Source: Malindžák D., *Production Logistics*, Košice: FBERG TU 1997.

3. LOGISTIC SYSTEM SYNTHESIS ON THE BASIS OF HEURISTIC MODEL – METHOD OF “SEQUENTIAL CRITERION APPLICATION”

A Heuristic approach of the synthesis LS assumes modeling of process principles as processing of information carried out by man on various phases of his activities and while solving various tasks. This approach is then based on a principle of a heuristic model creation. It is next described in the example of the heuristic model synthesis for the operative planning and production scheduling model.

Sequences of steps during the creation of such a heuristic model:

- a) Definition of initial situation (problem definition).

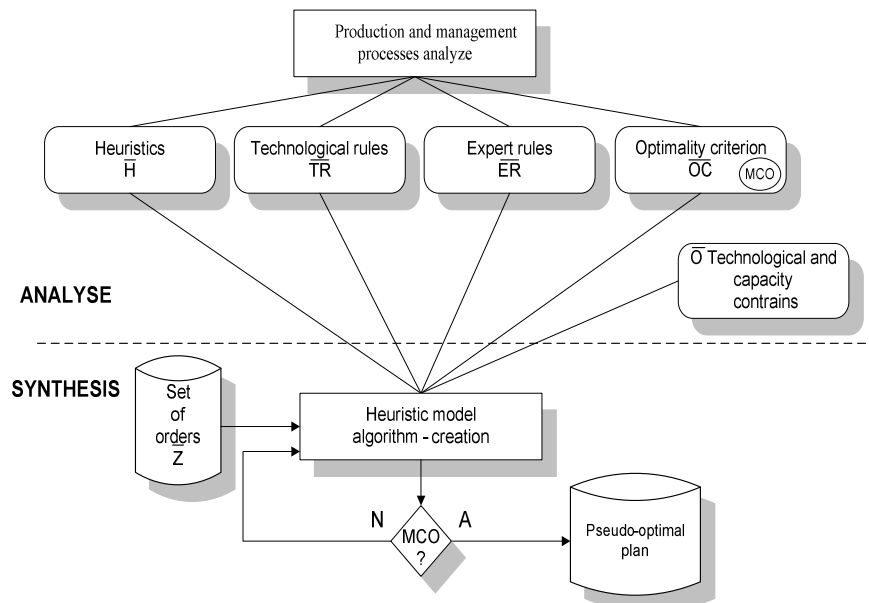
- b) Creation of possible variants for further situations (possible solutions).
- c) Rule creation
- d) Heuristic model synthesis.
- e) Heuristic model verification.

The sequences of steps for the creation of such a heuristic model are illustrated in fig. 3. The definition of rule set is performed as the result of analysis, technological processes, machines, equipment, organization and manufacturing process management, economy, capacity and optimality criterion.

Particular process, e.g. planning, has a particular entry file of orders and by its analysis the rules were defined, which need to be fulfilled by the planning process.

The synthesis objective is to create an algorithm or model from these rules and from the definition of entry files structure.

Fig. 3 The schema of the creation heuristic model



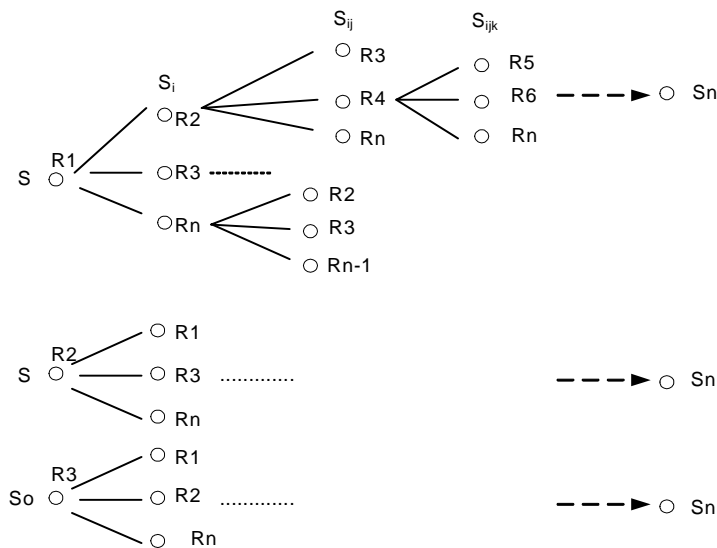
Source: Malindžák D., *Production Logistics*, Košice: FBERG TU, 1997.

Set of rules $\{\bar{R}\} \in \{\bar{H}, \bar{TR}, \bar{ER}, \bar{O}, \bar{CO}\}$ comprise of the following groups:

- Heuristic - \bar{H}
- Technological rules - \bar{TR}
- Expert rules - \bar{ER}
- Constraints - \bar{O}
- Optimality criteria - \bar{CO}

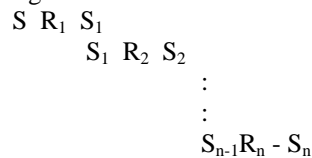
If we picture the solutions in the form of a decision tree, then the group of inputs (e.g. orders – for order control, group of manufacturing tasks – for operative planning and production scheduling, group of suppliers - for supplier selection, group of customers and resources for design of distribution system structure, etc.). Each group of inputs is different and must follow criteria \bar{R} defined in the previous analysis. If the amount of criteria is „n“, then in group „ \bar{Z} “ we are able to apply these criteria in various orders. Theoretically there are ‘n’ rule sequences. That would mean to create a path in tree structures (because we can start with any of the „n“ rules).

Fig. 4 Labyrinth of tree structures presenting solutions of heuristic model



Source: developed by the author based on: Alexandrov, E. A.: *Osnovy teorii eurističeskich rešenij*. Moskva, 1975

To create a model or an algorithm means to apply in the set of orders - \bar{Z} (initial situation S) sequence of rules and get to stage S_n (final stage). The sequence of cascades creates a model, algorithm, progression.



The essential question is which of the n! sequences is the right one, the correct one, both suitable and optimal? Which can be found in the shortest time?

There are two strategies we are able to follow during synthesis [6]:

- a) **Inductive-deductive strategy**, from $S \rightarrow S_n$, when we don't know the final form of the model or the process or if we look for the way how to get there by knowing the initial stage S_0 and rule vector \bar{R} ,
- b) **Abductive-inductive strategy**, when we know the stage S – final form, content and we continue from back to the front. [4]

$$\begin{array}{l} S_n \rightarrow R_n \rightarrow S_{n-1} \\ S_{n-1} \rightarrow R_{n-1} \rightarrow S_{n-2} \\ \vdots \\ S_1 R_1 S \end{array}$$

The situation is complicated by the fact that by solving with a heuristic model we are not aiming at just finding “some” solution but a good optimal solution. That is why one part of the heuristic model synthesis is also an optimization task. LS must fulfill several criteria, e.g. minimize cost, maximize machine utilization, minimize energy consumption, etc. – an optimization problem is a multi-criterion problem.

To find an optimal path in the decision tree labyrinth means to create an optimal model.

Heuristic methods of path searching in a decision tree can be divided into:

- a) **Metaheuristic – one step**, which ensures the movement in the decision tree one step after another – on one triad.

$$S_i \quad R_{i+1} \quad S_{i+1}$$

In case of a successful step – (according selected criterion) movement continues.

One step methods are:

- a1) *Neighborhood search* – (next step, rule R are generated as random number), if a step is successful -> continues, if not -> back to stage S_i .
- a2) *Neighborhood search with Tabu search* – unsuccessful tries are saved to a memory – Tabu so that they are not repeated.
- a3) *Hill climbing – criteria with maximal gradient are selected.*
- a4) *Genetic algorithms* base on generation of two codes where the sum of them is a random number – rule (similar to the Monte-Carlo principle).

- b) **Two-step methods** – of simulation analysis applies the idea of returning from an unsuccessful step is not on the same path as during forward direction
 - Method of branch and bound applies criteria till the next unsuccessful step. In the case of an unsuccessful step means returning back to point where the step was still successful and continues in the path that has not been tried yet. (Tabu principle)

- c) **Way methods** – where the path in decision tree on the base of the set of rules

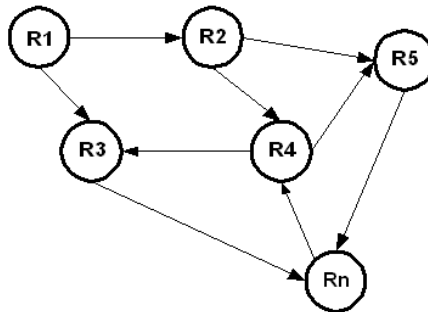
$$\bar{R} \text{ are defined.}$$

d) **Method of sequential criterion application – msca**

Is one of the path methods. This method is based on findings of an optimal sequence of rules outside the decision tree. [4]

This method rises from the conclusion that rules are not independent. Many interactions and relations exist among them and are connected to the same process. They create a network.

Fig. 5 Criterion network



Source: authors own.

Links among them are quantitative – we are able to express them in numeric or relation form, respectively qualitatively. Links “direction” expresses the dependencies, e.g. rule R_2 depends of rule R_1 , direction expresses also subsidiarity (reference, subordination).



Several pieces of information are coded in such a network graph which can be used during the definition of “suitable – optimal rule sequence”.

Because it is necessary to solve a problem of multi-criterion optimization, it is possible to solve it by selecting one of the rules \bar{R}_i as the main criterion for MCO optimization. Other criteria as a rule will be applied implicitly during creation of heuristic model.

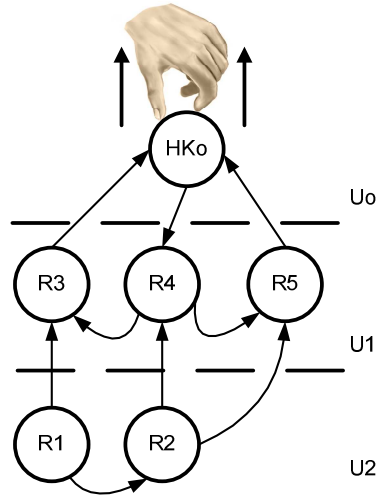
A principle of “fishing net” is applied on such rule network. If we catch this fishing net by one knot - rule defined as MCO, then a particular net will be arranged according the links to MCO. For the illustration, let us use MCO as R_n

By pulling MCO a net will be transformed into a pseudo-tree and then it is clear that rules R_i are arranged into levels. [10]

Relation of rules to MCO determines their importance in particular process and their priority while application to \bar{Z} . This way a „pseudo-tree“ was created.

The next step is the change of pseudo-tree of rules into a “chain” – rule sequence.

Fig. 6 Pseudo-tree criterion



Source: Malindžák D., *Production Logistics*, Košice: FBERG TU 1997.

Rule of order in the chain will be according to levels

$$\{U_0\} \rightarrow \{U_1\} \rightarrow \{U_2\}$$

It is necessary to create the order at each level. Once again subsidiarity links of the superior criterion will be used. [9]

Second criterion will be from U_1 – either R_3 or R_5 . Both criteria influence the value of MCO. Criterion that MCO will react most sensitively will become the most important, that is why it will appear as the second one in the chain. For illustration, let's say such criterion will be R_5 .

Then the criteria order will look like this:

$$MCO \rightarrow R_5 \rightarrow R_3 \rightarrow R_4 \rightarrow R_2 \rightarrow R_1$$

This pseudo-optimal sequence will be applied to \bar{Z} and an algorithm of heuristic model will be created. This method is the basis for heuristic model creation for LS synthesis.

4. CONCLUSION

The paper describes the method of synthesis logistics systems on the basis of heuristic models.

The method was established on the generalization and induction from many solutions of the practical problem in industry. MSCA is one of the heuristic method – paths method,

which define “path” – algorithm out from the decision once as a general “picture” of heuristic solution.

The MSCA accelerates the design of the logistic model on your synthesis, bringing into the model more intelligence than meta-heuristics methods and implicitly to solve multi-optimalization problem.

REFERENCES

- [1] *Heuristika* [online], [cit. 6. 09. 2012], Wikipedie. Dostupné z [www:<http://en.wikipedia.org/wiki/Heuristic?oldid=209788850>](http://en.wikipedia.org/wiki/Heuristic?oldid=209788850)
- [2] Pearl, J., *Heuristics: Intelligent Search Strategies for Computer Problem Solving*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1984
- [3] Fogel, L. J., Owens AJ, and Walsh, MJ, *Artificial Intelligence Through a Simulation of Evolution*, Chichester, Washington, D.C, UK : WILEY, 1966
- [4] Malindžák, D., *Production Logistics*, Košice : FBERG TU, - 1997. - 170s.
- [5] Yang X. S. (2008). *Nature-Inspired Metaheuristic Algorithms*, Second Edition, Luniver Press, UK, 2010
- [6] Alexandrov, E. A.: *Osnovy teorii eurističeskich rešenij*. Moskva, 1975
- [7] Malindžák, D. a kolektív : *Teória logistiky*, Košice : Karnat, 2007, ISBN 978-80-8073-893-8
- [8] Malindžák, D., *Základné obraty a princípy heuristických modelov výrobného rozvrhovania*, In: Transactions of the Technical University of Košice. 3/1997 - Košice : TU, 1997 S. 14-20. - ISSN 1335-2334
- [9] Malindžák, D., *Determination of the optimum sequence of heuristics in production management tasks*, In: Transactions of the Technical University of Košice 3/1993. - Cambridge : Rieckansky Science Publ. Co, 1993 P. 256-259.
- [10] Malindžák, D., *The synthesis of the heuristic models*, In: Automatyizacja maszyn urzadzen I procesow APRO'99. - Krakow : Gutenberg, 1999 P. 335-344. - ISBN 8386310103

SYNTEZA SYSTEMÓW LOGISTYCZNYCH Z WYKORZYSTANIEM PODEJŚCIA HEURYSTYCZNEGO

W artykule opisano podejście heurystyczne do projektowania systemów logistycznych - LS. Podejście heurystyczne opiera się na modelowaniu mentalnych działań człowieka poprzez rozwiązywanie skomplikowanych problemów. W praktyce managerskiej istnieje wiele działań, które nie mogą być modelowane i rozwiązane matematycznie, ale dzięki metodzie analitycznej człowiek jest w stanie taki problem rozwiązać. Jednym ze sposobów, który można zastosować, jest analiza procesu rozwiązywania problemów przez człowieka i określenie dla tego problemu reguł i zasad, które mogą być zastosowane przez ludzi (inteligencja człowieka), wsparta przez technologie informacyjne (sztuczna inteligencja) i dzięki temu można zbudować odpowiedni algorytm – model. Takie podejście jest szczególnie przydatne w tworzeniu modeli działania – planowania zintegrowanego, planowania zdolności produkcyjnych, harmonogramowania produkcji oraz procesu podejmowania decyzji. Omawiane reguły można sklasyfikować jako reguły heurystyczne, reguły eksperckie, reguły technologiczne oraz można zastosować kryteria ograniczające, a także kryteria optymalizacyjne. W artykule opisano „metodę drogi“, czyli sekwencyjną metodę stosowania kryterium, która określa kolejność realizacji poszczególnych reguł z wykorzystaniem drzewa decyzyjnego, biorąc pod uwagę wzajemne relacje pomiędzy regułami i priorytetami ich zastosowania. Metoda opisana w tym artykule jest wynikiem indukcji z wielu zastosowań realnego rozwiązania problemu logistycznego w praktyce, wnosi do modelu logistycznego bardziej inteligentne rozwiązania niż metody meta – heurystyczne i może przyczynić się do rozwiązania problemów multi – optymalizacyjnych.

Słowa kluczowe: systemy logistyczne, podejście heurystyczne, technologie informacyjne.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.18

Tekst złożono w redakcji: kwiecień 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Anna OSTROWSKA-DANKIEWICZ¹
Sylwia PIEŃKOWSKA-KAMIENIECKA²

ISTOTA I ZNACZENIE INDYWIDUALNYCH FORM ZABEZPIECZENIA EMERYTALNEGO

W opracowaniu omówiono istotę indywidualnego zabezpieczenia emerytalnego, wskazując formy dodatkowego oszczędzania oferowane przez różne instytucje finansowe w ramach tzw. trzeciego filaru, stanowiącego nieobowiązkową część zreformowanego w 1999 roku systemu zabezpieczenia emerytalnego w Polsce. Zaprezentowano dwa ujęcia (wąskie oraz szerokie) pojęcia trzeciego filaru, stosowane w literaturze przedmiotu. Zwrócono uwagę na fakt, iż tylko ujęcie wąskie daje możliwość weryfikacji faktycznych rozmiarów dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego, w którym mowa o takich jego formach, które charakteryzują się jasnym i precyzyjnie określonym celem, to jest dodatkowym i długoterminowym oszczędzaniem na okres starości. Podkreślono ponadto, że wiarygodny obraz rozmiarów dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego uzyskać można analizując tylko takie formy w ramach systemu, które aktualnie funkcjonują ale dostęp i dysponowanie zgromadzonymi w ich ramach środkami możliwe będzie wyłącznie po przejściu na emeryturę.

Zwracając uwagę na problem niskich świadczeń z obowiązkowej części publicznego systemu emerytalnego oraz na znaczenie dodatkowego zabezpieczenia na okres starości, wskazano i zaprezentowano rodzaje indywidualnych dobrowolnych programów emerytalnych zarządzane przez instytucje finansowe, takie jak: zakłady ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne, podmioty prowadzące działalność maklerską, banki oraz dobrowolne fundusze emerytalne, które oferują swoje produkty w ramach indywidualnych kont emerytalnych (IKE) oraz indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego (IKZE). Scharakteryzowano i omówiono podstawowe zasady funkcjonowania indywidualnych form zabezpieczenia emerytalnego. W celu podkreślenia niskiego poziomu świadomości polskiego społeczeństwa w zakresie zapewnienia odpowiedniego standardu życia po osiągnięciu wieku emerytalnego zaprezentowano stan wykorzystania form dodatkowego oszczędzania w Polsce w latach 2004-2012 w ramach indywidualnych kont emerytalnych oraz indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego.

Słowa kluczowe: system emerytalny, indywidualne formy zabezpieczenia emerytalnego, formy oszczędzania

1. WPROWADZENIE

¹ Dr Anna Ostrowska-Dankiewicz (autor korespondencyjny), Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: adankiew@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 19 12.

² Dr Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka, Katedra Polityki Społecznej i Ubezpieczeń, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko Mazurski w Olsztynie

Przeprowadzenie zasadniczej reformy systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce, które nastąpiło przede wszystkim w wyniku wejścia w życie „Ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych”³, „Ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych”⁴, a także „Ustawy o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych”⁵, przyczyniło się do stworzenia nowego systemu zabezpieczenia społecznego, w tym emerytalnego. Wiele nowelizacji wymienionych ustaw oraz ciągle tworzenie nowych, wynikające z potrzeby powstawania prywatnych podmiotów, które gromadziłyby składki przyszłych emerytów⁶, stało się podstawą funkcjonowania trójfilarowego modelu systemu emerytalnego. Niezaprzeczalną przyczyną trwających procesów przeobrażeń tego systemu jest ciągle poszukiwanie nowych metod zabezpieczenia poziomu środków finansowych na okres zmniejszonego poziomu dochodów w okresie starości, a ich wynikiem wydaje się tworzenie nowych form zabezpieczenia emerytalnego i niewątpliwy rozwój rynku podmiotów je oferujących. Zarówno nowe rozwiązania systemowe, funkcjonowanie coraz większej liczby podmiotów oferujących coraz szerszą gamę produktów zabezpieczenia emerytalnego, jak i zmiany ekonomicznych zachowań samych gospodarstw domowych świadczą o wzmożonym zainteresowaniu jednostek samozabezpieczaniem się na okres starości. Jego dodatkowym motorem jest niekorzystny stan koniunktury gospodarczej wynikający z braku stabilności rynku finansowego oraz niesprzyjające systemowi emerytalnemu procesy demograficzne wynikające ze zjawiska starzenia się społeczeństwa.

Celem opracowania jest omówienie istoty i znaczenia dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego, zaprezentowanie specyfiki indywidualnych i dobrowolnych form zabezpieczenia emerytalnego, stanowiących alternatywne dla powszechnego systemu emerytalnego źródła finansowania konsumpcji w okresie starości oraz stanu ich wykorzystania przez przyszłych emerytów w Polsce.

2. ZNACZENIE DODATKOWEGO ZABEZPIECZENIA EMERYTALNEGO

Zabezpieczenie emerytalne stanowi jeden z elementów systemu zabezpieczenia społecznego, a ze względu na fakt, że jest on wyraźnie wyodrębniony pod względem przedmiotowym, również w odniesieniu do tego pojęcia używa się określenia „system”⁷. Ideę systemu emerytalnego należy sprowadzić do zdefiniowania takich sposobów gromadzenia zasobów w trakcie trwania aktywności zawodowej człowieka, które pozwolą sfinansować jego wydatki w okresie starości, kiedy to jego możliwości do zarobkowania znacznie się zmniejszają z przyczyn naturalnych.

³ Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (DzU 1998 nr 137, poz. 887).

⁴ Ustawa z 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (DzU 1998 nr 162, poz. 1118).

⁵ Ustawa z 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (DzU 1997 nr 139 poz. 934).

⁶ M. Popek, M. Szymański, *Pracowniczy program emerytalny. Czy to się opłaci?*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012, s. 7.

⁷ F. Chybalski, *Otwarte fundusze emerytalne w Polsce. Analiza działalności inwestycyjnej, finansów oraz decyzji członków*, C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 11.

Podstawowymi przesłankami funkcjonowania systemu emerytalnego są korzyści, jakie czerpią jego członkowie, wynikające z łagodzenia konsumpcji w okresie zmniejszonych dochodów, czyli po osiągnięciu określonego wieku emerytalnego. Ponieważ nie wszystkie jednostki mają umiejętność przesunięcia dochodów na okres późniejszy poprzez indywidualne gromadzenie oszczędności na czas starości, system emerytalny ma charakter przymusowy i powszechny. Jak wskazują jednak doświadczenia dojrzałych systemów emerytalnych, wzrosty wskaźników obciążenia demograficznego spowodowane procesem spadku udziału osób w wieku produkcyjnym w całości społeczeństwa prowadzą do narastania deficytów w dotychczasowych systemach emerytalnych.

Według prognoz emerytury z publicznej części systemu zabezpieczenia emerytalnego w większości wypadków nie pozwolą na odtworzenie przychodów obywateli z okresu ich aktywności zawodowej⁸, dlatego koniecznym dodatkowym źródłem dochodu po przejściu na emeryturę powinny być wszelkie dobrowolne formy oszczędzania, ponoszone w ramach tak zwanego trzeciego filaru systemu emerytalnego. Najistotniejszą cechą zabezpieczenia emerytalnego jest przeciętna stopa zastąpienia wynagrodzenia przez emeryturę, która wyraża poziom uzyskanych świadczeń emerytalnych w momencie przejścia na emeryturę (*replacement rate*)⁹.

Poziom przeciętnej stopy zastąpienia wynagrodzenia przez emeryturę w wybranych krajach OECD zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Przeciętna stopa zastąpienia w wybranych krajach OECD

Kraj	Stopa zastąpienia
Austria	80,1
Belgia	42,0
Czechy	49,7
Francja	53,3
Japonia	33,9
Niemcy	43,0
Polska	61,2
Portugalia	53,9
Słowacja	56,4
Stany Zjednoczone	38,7
Węgry	76,9
Wielka Brytania	30,8
Średnia OECD	59,0

Źródło: *Pensions at a Glance 2011, Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, s.131, OECD 2011 Publishing, <http://www.oecd-ilibrary.org> (dostęp: 27.05.2013).

⁸Porównanie systemów dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego w Polsce oraz wybranych krajach Unii Europejskiej, Price Waterhouse Coopers, Warszawa2011, www.pwc.com.pl, s. 3 (dostęp: 4.10.2011).

⁹Replacement rate wyraża stosunek wysokości rocznego świadczenia emerytalnego w momencie przejścia na emeryturę do wysokości ostatniej rocznej pensji przed przejściem na emeryturę.

Stopa zastąpienia jest wielkością zależną od wynagrodzenia, okresu składkowego, momentu przejścia na emeryturę oraz od płci. Obecnie w Polsce stosunek wysokości rocznego świadczenia emerytalnego w momencie przejścia na emeryturę do wysokości ostatniej rocznej pensji przed przejściem na emeryturę stanowi nieco ponad 60%, a według różnych szacunków w przyszłości system emerytalny będzie w stanie zapewnić stopę zastąpienia na poziomie około 50–70% w odniesieniu do średnich zarobków¹⁰, a w wypadku osób w pełni objętych nowym systemem emerytalnym może ona wynosić nawet mniej niż 50%¹¹.

Emerytury z publicznej części systemu zabezpieczenia emerytalnego w wielu wypadkach nie pozwolą zatem na odtworzenie przychodów obywateli i zachowanie standardu życia z okresu, w którym pozostawali oni w wieku produkcyjnym, dlatego tak ważnym, z punktu widzenia ekonomicznego dodatkowym, a zarazem koniecznym źródłem dochodu po zakończeniu aktywności zawodowej powinny być wszelkie dobrowolne formy oszczędzania, które traktowane są w Polsce jako element tak zwanego trzeciego filaru systemu emerytalnego.

3. ISTOTA ORAZ RODZAJE INDYWIDUALNYCH I DOBROWOLNYCH PROGRAMÓW EMERYTALNYCH

Funkcjonujące coraz powszechniej przekonanie, że udział w dwóch obowiązkowych filarach systemu emerytalnego nie zapewni wystarczających środków na zaspokojenie potrzeb oraz prowadzenie aktywnego życia na emeryturze zwraca uwagę na konieczność dodatkowego samozabezpieczenia się finansowego na okres starości. Z tego powodu coraz więcej osób podejmuje decyzje o oszczędzaniu na przyszłą emeryturę, w którym niezmiernie ważna jest konsekwencja, a zatem systematyczne odkładanie nawet niewielkich kwot w całym okresie aktywności zawodowej. Uczestnictwo w dobrowolnej części systemu emerytalnego wymaga pewnej dyscypliny finansowej i przynależności do określonego programu emerytalnego w ramach tak zwanego trzeciego filaru, który wciąż bardzo często uważa się za słabo zdefiniowany. Ogólnie trzeci filar charakteryzowany jest jako sfera dobrowolnego zabezpieczenia starości, jednak najwięcej zastrzeżeń budzi jego właściwe zdefiniowanie oraz określenie przynależności do tego systemu różnych instrumentów rynku finansowego.

Posługując się określeniem trzeci filar w wąskim ujęciu i mając na uwadze jego znaczenie *sensu stricto*, przyjmuje się, że są to takie dobrowolne formy przezorności finansowej, które spełniają wymogi formalne, mające zapewnić przyszłemu emerytowi dodatkowe źródło egzystencji. Jednakże niektóre formy obwarowane są pewnym warunkiem, to znaczy ich uczestnik może rozporządzać nie wcześniej niż po uzyskaniu wieku emerytalnego.

W szerszym ujęciu za trzeci filar uważa się wszystkie dobrowolne formy przezorności finansowej mające zapewnić przyszłemu emerytowi dodatkowe źródło utrzymania, które nie podlegają żadnym ustawowym ograniczeniom, a ich uczestnicy nie korzystają z przywilejów. Są to na przykład inwestycje w nieruchomości czy umowy ubezpieczenia na życie, w tym

¹⁰ M. Cherbich, *Diagnoza, analiza i symulacja wariantowa możliwych ubezpieczeniowych form dobrowolnych programów emerytalnych na rynku polskim*, PIU, Warszawa 2010, s. 111.

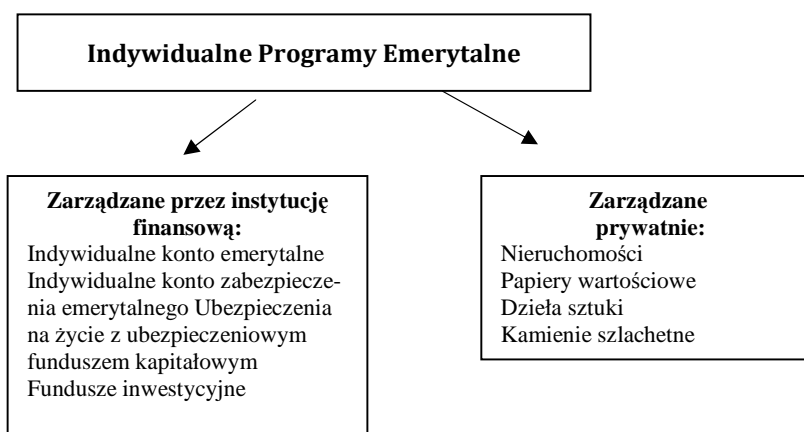
¹¹ T. Szumlicz, *Uzasadnienie i wstępne symulacje dotyczące zwolnienia podatkowego wpłat na indywidualne konta emerytalne (IKE)*, [w:] *Oszczędzaj na emeryturę*, red. T. Szumlicz, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, PIU, Nr 01/2009, s. 36–37.

ubezpieczenia powiązane z ubezpieczeniowymi funduszami kapitałowymi typu *unit-linked*. W odniesieniu do tego typu dobrowolnych oszczędności czy inwestycji, które nie są kwalifikowanymi formami systemu, z reguły nie występują bariery wyjścia przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Tymczasem istota bycia uczestnikiem trzeciego filaru polega na tym, że dodatkowe oszczędności emerytalne powinny być gromadzone systematycznie, w miarę możliwości przez cały okres aktywności zawodowej, aż do momentu przejścia na emeryturę¹².

W literaturze przedmiotu szerokie ujęcie trzeciego filaru jest jednak uznawane jako nieprawidłowe i pozostaje często krytykowane, gdyż cechą wyróżniającą dodatkową i dobrowolną część systemu zabezpieczenia emerytalnego powinien być jasny i precyzyjnie określony cel, to znaczy dodatkowe oraz długoterminowe oszczędzanie na okres starości¹³.

Indywidualne gromadzenie dodatkowych środków na poczet przyszłej emerytury może mieć charakter programów zarządzanych samodzielnie, a także programów, które w imieniu przyszłego emeryta zarządzane są przez wybrane przez niego, odpowiednie i uprawnione do tego celu instytucje, co zaprezentowano na rysunku 1.

Rys. 1. Rodzaje indywidualnych dobrowolnych programów emerytalnych



Źródło: opracowanie własne.

Zarówno w formach zarządzanych indywidualnie, jak i w inwestycjach opartych na powierzeniu środków finansowych wyspecjalizowanym instytucjom istnieje możliwość wcześniejszego zaprzestania gromadzenia środków na cel emerytalny. Z punktu widzenia niniejszego opracowania należy wskazać, że tylko wąskie ujęcie trzeciego filaru oraz możliwość zweryfikowania poziomu oszczędności na podstawie danych gromadzonych przez instytucje finan-

¹² M. Szczepański, *Alokacja ryzyka w PPE w Polsce*, „Polityka Społeczna” 2010/2, s. 11.

¹³ M. Szczepański, *Stymulatory i bariery rozwoju zakładowych systemów emerytalnych na podstawie Polski*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 80.

sowe zarządzające środkami przyszłych emerytów stanowią pewien obraz sytuacji i poziomu inwestycji na cele emerytalne. Aby zaprezentować ich wiarygodny poziom należy przeanalizować tylko te formy, które funkcjonują, pod warunkiem że rozporządzenie ich środkami możliwe będzie nie wcześniej niż po uzyskaniu wieku emerytalnego, czyli indywidualne konta emerytalne i indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego, którymi ich uczestnik nie może wcześniej niż po przejściu na emeryturę rozporządzać.

4. ZASADY FUNKCJONOWANIA INDYWIDUALNYCH FORM ZABEZPIECZENIA EMERYTALNEGO

Indywidualne gromadzenie dodatkowych oszczędności w ramach trzeciego filaru w wąskim ujęciu stało się możliwe w wyniku wejścia w życie „Ustawy o indywidualnych kontach emerytalnych”, w której zdefiniowano indywidualne konto emerytalne (IKE) jako rodzaj planu emerytalnego w formie¹⁴:

- rachunku bankowego w banku,
- rachunku w ubezpieczeniowym funduszu kapitałowym,
- zapisu w rejestrze uczestników funduszy inwestycyjnych,
- rachunku papierów wartościowych oraz rachunku pieniężnego niezbędnego do obsługi w

jednostce prowadzącej działalność maklerską, stąd do końca 2011 r. IKE prowadzone były na podstawie pisemnej umowy osoby oszczędzającej z:

- bankiem,
- zakładem ubezpieczeń,
- funduszem inwestycyjnym,
- podmiotem prowadzącym działalność maklerską.

Od 1 stycznia 2012 r., w ramach reformy trzeciego filaru systemu ubezpieczeń społecznych poprzez nowelizację oraz zmianę nazwy „Ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych oraz indywidualnych kontach zabezpieczenia emerytalnego” umożliwiono od 1 stycznia 2012 r. zawieranie umów o prowadzenie IKE i indywidualnego konta zabezpieczenia emerytalnego (IKZE) z dobrowolnymi funduszami emerytalnymi (DFE) zarządzanymi przez powszechne towarzystwa emerytalne (PTE). Przepisami ustawy o IKE oraz IKZE wprowadzono nowy produkt pod nazwą indywidualne konto zabezpieczenia emerytalnego. Umowy o prowadzenie IKZE mogą być zawierane z:

- funduszem inwestycyjnym,
- podmiotem prowadzącym działalność maklerską,
- zakładem ubezpieczeń,
- bankiem,
- dobrowolnym funduszem emerytalnym¹⁵.

¹⁴ Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych (DzU 2004 nr 116, poz. 1205).

¹⁵ *Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku*, Raport Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s. 6.

Prawo do dodatkowego oszczędzania w jednej z dopuszczalnych form w ramach IKE lub IKZE przysługuje każdej osobie, która ukończyła 16. rok życia oraz podlega nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu na terenie RP, przy czym dodatkowo prawo takie może mieć osoba małoletnia w roku, w którym uzyskała dochody na podstawie umowy o pracę¹⁶.

Wartość środków wpłaconych na IKE w danym roku kalendarzowym nie może być wyższa od limitu, który stanowi równowartość trzykrotności przewidywanego przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej na dany rok. Wysokości limitów w kolejnych latach od początku funkcjonowania IKE zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Limity wpłat na indywidualne konto emerytalne w latach 2004–2013

Lata	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wysokość limitu	3435	3635	3521	3697	4055	9579	9579	10 077	10 578	11 139

Źródło: Obwieszczenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

Wysokości wpłat na IKZE w danym roku kalendarzowym również ograniczono limitem, z tym że w tym wypadku stanowi go kwota odpowiadająca równowartości 4% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie emerytalne, ustalonej dla oszczędzającego za rok poprzedni, nie więcej jednak niż 4% kwoty ograniczenia rocznej podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe ogłoszonej na podstawie art. 19 ust. 10 „Ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych”¹⁷, czyli 30-krotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce na rok poprzedni. Wysokości tych limitów zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Limity wpłat na indywidualne konto zabezpieczenia emerytalnego w latach 2012–2013

Lata	2012	2013
Wysokość limitu	4030,80	4231,20

Źródło: *Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku*, Raport Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s.7.

Aby zwiększyć zainteresowanie dodatkowymi formami oszczędzania wprowadzono dodatkową zachętę w postaci ulg podatkowych. Zwolnienie podatkowe przysługujące osobie oszczędzającej na IKE dotyczy podatku od zysków kapitałowych, jednak jest ograniczone limitem kwotowym dotyczącym wysokości wpłaconych środków. W IKZE natomiast wprowadzone zwolnienie podatkowe polega na tym, że wysokość wpłat można odliczyć od podstawy opodatkowania. Zarówno w wypadku IKE, jak i IKZE warunkiem skorzystania z odliczenia podatkowego jest posiadanie tylko jednego takiego konta.

Prowadzenie indywidualnego konta emerytalnego lub indywidualnego konta zabezpieczenia emerytalnego wiąże się z podpisaniem przez oszczędzającego umowy z wybraną instytu-

¹⁶ A. Klimkiewicz, *Indywidualne konta emerytalne – dodatkowe zabezpieczenie emerytalne*, [w] *Ubezpieczenia*, red. T. Szumlicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 203.

¹⁷ Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (DzU 2009 nr 205, poz. 1585).

cją finansową. Umowa taka może być podpisana tylko z jednym podmiotem (przy czym dopuszczalna jest możliwość zmiany instytucji finansowej oraz formy IKE bądź IKZE) i dotyczy ona świadczenia usług związanych z¹⁸:

- prowadzeniem rachunku bankowego w bankach;
- wykonywaniem zleceń nabycia lub zbycia określonych instrumentów finansowych w biurach i domach maklerskich, dobrowolnych funduszach emerytalnych i funduszach inwestycyjnych;
- nabyciem ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym w zakładach ubezpieczeń.

Wprowadzenie instytucji IKE czy IKZE umożliwiło przyszłym emerytom dokonywanie wyboru w zakresie gromadzenia indywidualnych oszczędności w postaci różnych instrumentów rynku finansowego, które charakteryzuje różny poziom ryzyka inwestycyjnego. Zazwyczaj oszczędzający sam podejmuje decyzję i dokonuje wyboru portfela lokacyjnego, powierzając część swojego wynagrodzenia netto wyspecjalizowanej instytucji, która dokonuje alokacji tych środków w jak najbardziej efektywny sposób. Konto emerytalne prowadzone przez bank w formie rachunku oszczędnościowego, a więc bezpiecznej formy lokowania kapitału nie pozwala na uzyskanie wysokiej stopy zwrotu. Z kolei umowa z funduszem inwestycyjnym czy dobrowolnym funduszem emerytalnym może być obciążona wysokim ryzykiem wynikającym ze stosowania agresywnej polityki inwestycyjnej, ale daje możliwość uzyskania większych dochodów. Natomiast osoby decydujące się na prowadzenie konta przez zakład ubezpieczeń poprzez nabycie polisy na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym mogą liczyć na ubezpieczeniowe usługi dodatkowe wynikające z połączenia aspektu ochronnego i inwestycyjnego.

Utworzenie IKE lub IKZE w banku związane jest z zawarciem umowy z oszczędzającym na podstawie przepisów określonych w „Ustawie prawo bankowe”¹⁹. Jeśli podmiotem uprawnionym do prowadzenia konta emerytalnego jest otwarty bądź specjalistyczny fundusz inwestycyjny, to umowa zawierana jest na podstawie przepisów zawartych w ustawie o funkcjonowaniu funduszy inwestycyjnych²⁰, natomiast jeżeli przyjmuje formę polisy na życie, to zawarcie umowy ubezpieczenia regulują przepisy „Ustawy o działalności ubezpieczeniowej”²¹.

Ważną kwestię o istotnym wpływie na rentowność oferowanych produktów stanowią koszty związane z prowadzeniem określonego konta w ramach poszczególnych umów IKE oraz IKZE w wybranej instytucji finansowej. Wymienić można wiele kategorii kosztów związanych z prowadzeniem takich rachunków, które w zależności od instytucji finansowej mogą być różne. Zaliczyć do nich należy między innymi opłaty za²²:

¹⁸ G. Szyburska-Walczak, *Ubezpieczenia społeczne. Repetytorium*, Wolter Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 26–27.

¹⁹ Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (DzU 1997 nr 140, poz. 939).

²⁰ Ustawa z 27 maja 2004 r. o funkcjonowaniu funduszy inwestycyjnych (DzU 2004 nr 146, poz. 1546).

²¹ Ustawa z 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (DzU 2003 nr 124, poz. 1151).

²² M. Popek, M. Szymański, *Pomysł o swojej emeryturze. Już dziś. Poradnik klienta usług finansowych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012, s. 27.

- uruchomienie konta,
- zarządzanie zgromadzonymi na koncie środkami,
- zmianę oferowanych funduszy,
- wcześniejsze rozwiązanie umowy,
- przekazywanie informacji o wysokości posiadanych aktywów.

Zaprzestanie gromadzenia środków w ramach indywidualnego konta emerytalnego możliwe jest poprzez wypłatę, wypłatę transferową oraz zwrot. Wypłata może nastąpić po osiągnięciu przez oszczędzającego 60. roku życia lub nabyciu uprawnień emerytalnych i ukończeniu 55. roku życia. Wypłata oszczędności z IKZE następuje natomiast po osiągnięciu przez oszczędzającego wieku 65 lat.

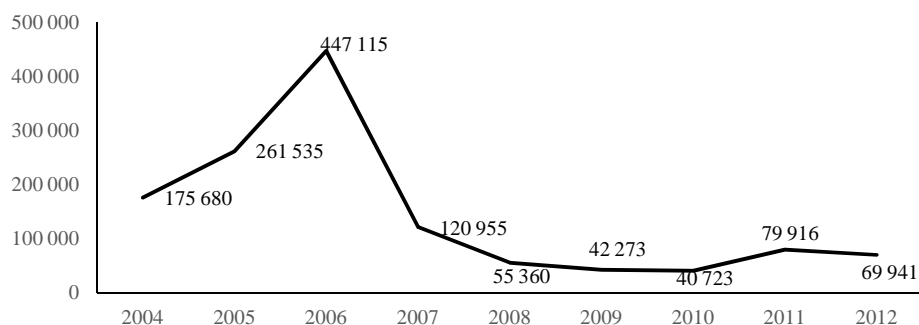
Wypłata środków z IKE jest nieopodatkowana, natomiast wypłata zgromadzonych środków na IKZE jest opodatkowana na zasadach ogólnych podatkiem dochodowym od osób fizycznych. W wypadku jednorazowej wypłaty środków zgromadzonych na IKZE na wniosek oszczędzającego w momencie ukończenia 65 lat instytucja finansowa prowadząca IKZE nie pobiera zaliczki na podatek dochodowy. Instytucja ta jest jednak zobowiązana w terminie do końca lutego, po upływie roku podatkowego, sporządzić i przekazać podatnikowi oraz naczelnikowi właściwego urzędu skarbowego imienne informacje o wypłacie, sporządzone według ustalonego wzoru. Informacja ta jest konieczna do dokonania przez oszczędzającego na IKZE indywidualnego rozliczenia się z osiągniętego przychodu z IKZE oraz obliczenia podatku dochodowego według obowiązującej skali podatkowej, a także odprowadzenia przez podatnika należnej kwoty do właściwego urzędu skarbowego²³.

5. STAN WYKORZYSTANIA INDYWIDUALNYCH PROGRAMÓW EMERYTALNYCH W POLSCE

Trzeci filar systemu emerytalnego w indywidualnej formie oszczędzania stanowią obecnie indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego. Funkcjonująca od 2004 r. nowa forma oszczędzania w postaci IKE początkowo, głównie dzięki silnej akcji marketingowej instytucji oferujących IKE, cieszyła się dość dużym zainteresowaniem. Liczbę nowo otwieranych w kolejnych latach funkcjonowania indywidualnych programów oszczędzania w formie IKE zaprezentowano na rysunku 2.

²³Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku, Raport Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s. 7.

Rys. 2. Liczba nowo otwieranych IKE w latach 2004–2012



Źródło: *Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku*, Raport Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s. 14.

Od początku funkcjonowania liczba otwieranych IKE systematycznie rosła do końca 2006 r., w którym założyło ich najwięcej oszczędzających, czyli 447 115 osób. W kolejnych latach zakładaniem IKE było zainteresowanych coraz mniej oszczędzających w formie IKE, aż do roku 2010, w którym na ich otwarcie zdecydowało się tylko 40 723 osób, prawie 11-krotnie mniej niż w roku 2006. Lata 2011–2012 przyniosły odwrócenie tendencji spadkowej, gdyż zawierano w tym okresie dwukrotnie więcej umów niż w najniższym pod tym względem roku 2010.

Biorąc pod uwagę instytucje finansowe prowadzące od 2004 r. IKE, w kolejnych latach funkcjonowania tej formy oszczędzający najchętniej wybierali umowy z zakładami ubezpieczeń. Najmniej popularną formę IKE stanowią natomiast programy oferowane przez podmioty prowadzące działalność maklerską. Strukturę prowadzonych IKE przez poszczególne instytucje finansowe, uprawnione do takiej działalności, zaprezentowano w tabeli 4.

Według danych na koniec 2012 r. największą popularnością wśród podmiotów prowadzących IKE cieszyły się zakłady ubezpieczeń, a najmniejszą dobrowolne fundusze emerytalne (DFE), przy czym ta forma stanowi nowość na rynku indywidualnych dobrowolnych form oszczędzania. Poza DFE, które funkcjonują dopiero od 1 stycznia 2012 r., najmniej programów IKE w latach 2004–2012 założono w podmiotach prowadzących działalność maklerską. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że od roku 2008 następowało zmniejszanie liczby zawieranych umów o prowadzenie IKE w porównaniu z rokiem wcześniejszym, głównie za sprawą rezygnacji z programów w formie umów ubezpieczenia na życie oraz zakupu jednostek w funduszach inwestycyjnych. W porównaniu z rokiem poprzednim przyrost liczby indywidualnych kont emerytalnych odnotowano natomiast w podmiotach prowadzących działalność maklerską oraz w bankach.

Tabela 4. Liczba IKE prowadzonych przez poszczególne instytucje finansowe w latach 2004–2012

Instytucje prowadzące IKE	Liczba prowadzonych IKE								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zakłady ubezpieczeń	110 918	264 936	634 577	671 984	633 665	592 973	579 090	568 085	557 595
Fundusze inwestycyjne	51 109	103 624	144 322	192 206	173 776	172 532	168 664	200 244	188 102
Podmioty prowadzące działalność maklerską	6329	7492	8156	8782	9985	11 732	14 564	17 025	20 521
Banki	7323	49 220	53 208	42 520	36 406	31 982	30 148	29 095	47 037
Dobrowolne fundusze emerytalne	–	–	–	–	–	–	–	–	479
Ogółem	175 680	425 272	840 263	915 492	853 832	809 219	792 466	814 449	813 734

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Komisji Nadzoru Finansowego.

W wyniku wprowadzenia nowych regulacji ustawą o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych²⁴ od 1 stycznia 2012 r. oprócz IKE dodatkową możliwość indywidualnego oszczędzania w ramach trzeciego filaru stanowią indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego.

Według stanu na 31 grudnia 2012 r. IKZE miało 496 821 osób, przy czym na zawarcie umowy w pierwszym roku funkcjonowania tej formy oszczędzania zdecydowało się 504,1 tysiąca osób, spośród których aż 2,2 tysiąca IKZE zostało zamkniętych w wyniku podejmowanych przez oszczędzających decyzji o odstąpieniu od umowy o prowadzenie IKZE. Ponadto na podstawie danych opublikowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego IKZE były prowadzone przez 33 instytucje finansowe, w tym:

- 7 zakładów ubezpieczeń na życie,
- fundusze inwestycyjne zarządzane przez 12 towarzystw funduszy inwestycyjnych,
- 4 podmioty prowadzące działalność maklerską,
- 1 bank spółdzielczy,
- dobrowolne fundusze emerytalne zarządzane przez 9 powszechnych towarzystw emerytalnych.

Uwzględniając strukturę instytucji finansowych oferujących IKZE, należy wskazać, że największą popularnością w pierwszym roku funkcjonowania tej formy oszczędzania cieszyły się programy oferowane w formie polis na życie przez zakłady ubezpieczeń oraz w formie dobrowolnych funduszy emerytalnych zarządzanych przez powszechne towarzystwa emerytalne. Strukturę prowadzonych IKZE przez poszczególne instytucje finansowe, uprawnione do takiej działalności, zaprezentowano w tabeli 5.

²⁴ Ustawa z dnia 25 maja 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych (Dz. U. 2011 nr 75, poz. 398).

Tabela 5. Liczba IKZE prowadzonych przez poszczególne instytucje finansowe w roku 2012

Instytucje prowadzące IKZE	Liczba IKZE (szt.)	Udział w liczbie ogółem (%)
Zakłady ubezpieczeń	36 393	68,8
Fundusze inwestycyjne	7973	15,1
Podmioty prowadzące działalność maklerską	1673	3,2
Banki	40	0,1
Dobrowolne fundusze emerytalne	6803	12,86
Ogółem	52 882	100

IKZE – indywidualne konto zabezpieczenia emerytalnego; IKE – indywidualne konto emerytalne
 Źródło: *Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku*, Raport Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s. 21.

6. PODSUMOWANIE

Dążenie do zapewnienia odpowiedniego standardu życia po osiągnięciu wieku emerytalnego w sytuacji, gdy państwo poprzez powszechny system emerytalny (pierwszy i drugi filar) nie jest w stanie zagwarantować takich środków, powinno skłaniać do poszukiwania dodatkowych form takiego zabezpieczenia. Aby zachęcić Polaków do dodatkowego oszczędzania na cele emerytalne, wprowadzono indywidualne konta emerytalne, z których dochód zwolniono z podatku od zysków kapitałowych. Następnie, ze względu na zmniejszające się zainteresowanie tą formą, dokonano zmian legislacyjnych, a także podwyższono kwotę limitu wpłat na IKE w celu uelastycznienia produktu, co miało wpłynąć pozytywnie na wzrost zainteresowania IKE. Analiza stanu funkcjonowania nieobowiązkowej części systemu skłania do sformułowania następujących wniosków:

1. W działającym w Polsce od 1999 r. trójfilarowym zabezpieczeniu emerytalnym problemem jest niedorozwój trzeciego, nieobowiązkowego filaru, który wciąż pozostaje najslabszym elementem systemu. Chociaż przepisy prawne dopuszczają możliwość gromadzenia środków w różnorodnych formach oferowanych przez różne instytucje finansowe, poziom zainteresowania przyszłych emerytów takimi rozwiązaniami wciąż nie jest satysfakcjonujący. Mimo intensywnej promocji prowadzonej przez podmioty oferujące instrumenty dodatkowego zabezpieczenia na czas starości, polskie społeczeństwo wciąż nie wykazuje powszechnego nimi zainteresowania.
2. Wprowadzane zmiany legislacyjne nie wpływają pozytywnie na rynek indywidualnych kont emerytalnych (IKE), a począwszy od roku 2008 obserwowany jest systematyczny spadek liczby prowadzonych i otwieranych IKE, na które dokonywano wpłat w danym roku.

3. Rozszerzenie oferty produktowej w ramach III filaru poprzez wprowadzenie indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego (IKZE) jako formy dobrowolnego oszczędzania na emeryturę wpłynęło na wzrost popytu na ubezpieczenia na życie powiązane z ubezpieczeniowymi funduszami kapitałowymi. Wynika to z faktu, iż w pierwszym roku funkcjonowania IKZE największą popularnością cieszyły się programy oferowane w formie polis na życie oraz w formie dobrowolnych funduszy emerytalnych zarządzanych przez powszechne towarzystwa emerytalne.
4. Obserwacja poziomu wykorzystywania indywidualnych form dodatkowego oszczędzania w ramach IKE oraz IKZE pozwala na stwierdzenie, że mamy do czynienia z problemem stagnacji doubezpieczania się oraz niskiego zainteresowania polskiego społeczeństwa dobrowolnym zabezpieczeniem emerytalnym, co wynika głównie z niskiej świadomości Polaków co do możliwych wypłat z obowiązkowej części systemu oraz niezajomości form oferowanych przez instytucje finansowe w ramach dobrowolnego gromadzenia środków emerytalnych.

LITERATURA

- [1] Cherbich M., *Diagnoza, analiza i symulacja wariantowa możliwych ubezpieczeniowych form dobrowolnych programów emerytalnych na rynku polskim*, PIU, Warszawa 2010.
- [2] Chybalski F., *Otwarte fundusze emerytalne w Polsce. Analiza działalności inwestycyjnej, finansów oraz decyzji członków*, C.H.Beck, Warszawa 2009.
- [3] *Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku*, Raport Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013.
- [4] Klimkiewicz A., *Indywidualne konta emerytalne – dodatkowe zabezpieczenie emerytalne*, [w:] *Ubezpieczenia*, red. T. Szumlicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- [5] Popek M., Szymański M., *Pomysł o swojej emeryturze. Już dziś. Poradnik klienta usług finansowych*. Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012.
- [6] Popek M., Szymański M., *Pracowniczy program emerytalny. Czy to się opłaci?*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012.
- [7] *Porównanie systemów dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego w Polsce oraz wybranych krajach Unii Europejskiej*, Price Waterhouse Coopers, Warszawa 2011.
- [8] Szczepański M., *Alokacja ryzyka w PPE w Polsce*, „Polityka Społeczna” 2010/2.
- [9] Szczepański M., *Stymulatory i bariery rozwoju zakładowych systemów emerytalnych na podstawie Polski*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [10] Szumlicz T., *Uzasadnienie i wstępne symulacje dotyczące zwolnienia podatkowego wpłat na indywidualne konta emerytalne (IKE)*, [w:] *Oszczędzaj na emeryturę*, red. T. Szumlicz, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, PIU, 2009/1.
- [11] Szyburska-Walczak G., *Ubezpieczenia społeczne. Repetytorium*, Wolter Kluwer Business, Warszawa 2012.
- [12] Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (DzU 1998 nr 137, poz. 887).
- [13] Ustawa z 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (DzU 1998 nr 162, poz. 1118).
- [14] Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych (DzU 2004 nr 116, poz.1205).

- [15] Ustawa z 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (DzU 2003 nr 124, poz. 1151).
- [16] Ustawa z 25 maja 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych (DzU 2011 nr 75, poz. 398).
- [17] Ustawa z 27 maja 2004 r. o funkcjonowaniu funduszy inwestycyjnych (DzU 2004 nr 146, poz. 1546).
- [18] Ustawa z 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (DzU 1997 nr 139, poz. 934).
- [19] Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (DzU 1997 nr 140, poz. 939).

NATURE AND SIGNIFICANCE OF INDIVIDUAL FORMS OF RETIREMENT SECURITY

The paper discusses the nature of individual pension provision, indicating the form of additional savings offered by different financial institutions in the so-called third pillar, which is a non-compulsory part of the reformed in 1999 retirement security system in Poland. There were presented two approaches (narrow and wide ones) of the concept of the third pillar used in the literature. The attention is drawn to the fact that only a narrow approach makes it possible to verify the actual size of supplementary pensions which refers to such of its forms which are characterized by a clear and well-defined goal, it is an additional and long-term savings for old age. It was stressed that a true picture of sizes of supplementary pension can be obtained by analyzing only such forms as a part of the system that currently exists but the access and availability of accumulated within them means will be possible only after retirement. Paying attention to the problem of low benefits from the compulsory part of the public pension system and the importance of additional security for old age, there were identified and presented specific types of voluntary pension schemes managed by financial institutions such as insurance companies, investment funds, entities conducting brokerage activities, banks and voluntary pension funds, which offer their products through individual retirement accounts (IRA) and individual retirement security accounts (IKZE). There were characterized and discussed the basic principles of operation of individual forms of pension provision. In order to emphasize the low level of awareness of Polish society in ensuring an adequate standard of living after retirement it was presented the state of the use of additional forms of savings in the years 2004-2012 through individual retirement accounts and individual accounts pension systems.

Keywords: the pension system, voluntary pension schemes, forms of saving.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.19

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Bożena SOWA¹

PODATEK AKCYZOWY NA TLE INNYCH FORM OPODATKOWANIA KONSUMPCJI

Podatek akcyzowy jest podatkiem pośrednim nakładanym na niektóre wyroby konsumpcyjne, dlatego też określany jest jako podatek od spożycia. W porównaniu z podatkiem obrotowym podatek akcyzowy nakładany jest tylko na niektóre rodzaje towarów. Z tego względu stanowi on selektywny podatek obrotowy. Podstawowym jego celem jest ograniczenie konsumpcji tych dóbr ze względu na ich szkodliwość zdrowotną, bądź też wyczerpywanie się ich rezerw. Podatek akcyzowy, z reguły, zaliczany jest do kategorii podatków konsumpcyjnych stosowanych zarówno w państwach rozwijających się, jak i państwach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego. Występuje on obok podatków obrotowych lub podatków od wartości dodanej. Jako specjalny podatek konsumpcyjny jest w pełni przerzucany na konsumentów. Konstrukcja tego podatku – od 1993 roku – była wielokrotnie zmieniana, gdyż przyjęto metodę ewolucyjnego zbliżania polskich rozwiązań w zakresie akcyzy do standardów obowiązujących w państwach Unii Europejskiej.

Od dnia 1 maja 2004 r. Polska, stając się państwem członkowskim Unii Europejskiej, związana jest normami prawa wspólnotowego, które dotyczą między innymi także problematyki opodatkowania podatkiem akcyzowym. W tym zakresie pierwsze konkretne działania rozpoczęły się wraz z podpisaniem 16 grudnia 1991 roku Układu Europejskiego. Dokument ten zobowiązał polskie władze do podjęcia również wszelkich działań mających na celu zapewnienie zgodności naszego ustawodawstwa z przepisami wspólnotowymi. Wprowadzenie przepisów regulujących opodatkowanie akcyzami na poziomie Wspólnoty Europejskiej uwydatniło różnice między podatkiem akcyzowym, a innymi formami opodatkowania konsumpcji. Aktualny stan prawodawstwa wspólnotowego wyklucza jednorodne pojmowanie cel i akcyz. Celem niniejszej publikacji jest ukazanie pozycji podatku akcyzowego na tle innych form opodatkowania konsumpcji, a zwłaszcza w odniesieniu do podatku obrotowego jakim jest podatek VAT.

Słowa kluczowe: podatek akcyzowy, formy opodatkowania, podstawa opodatkowania.

1. WPROWADZENIE

Integracja europejska umożliwia rozwój wielu krajów, zarówno jej członków jak i państw kandydujących. Jednak, aby stać się kandydatem do akcesji, a następnie członkiem Unii Europejskiej trzeba spełnić szereg niezbędnych wymagań. Polska chcąc uzyskać prawo do udziału w strukturach Wspólnoty musiała wprowadzić wiele zmian do krajowego systemu. Część z nich była niezbędna przed akcesją, a niektóre mogły zostać zrealizowane później. Dostosowanie przepisów podatkowych wydaje się najważniejszą kwestią wszystkich tych zmian, ponieważ podatki są głównym źródłem dochodów każdego kraju i to dzięki nim możliwe jest jego funkcjonowanie.

¹ Dr Bożena Sowa, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, Zakład Finansów, ul. M. Œwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów, tel. (17) 872 16 12.

Z dniem 1 maja 2004 r. Polska stała się państwem członkowskim Unii Europejskiej. Od tego dnia jest związana normami prawa wspólnotowego, które dotyczą między innymi problematyki opodatkowania podatkiem akcyzowym. W tym zakresie pierwsze konkretne działania rozpoczęły się wraz z podpisaniem 16 grudnia 1991 roku Układu Europejskiego ustanawiającego stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską, a Wspólnotami Europejskimi i ich państwami członkowskimi. Dokument ten zobowiązał polskie władze, między innymi, do podjęcia wszelkich działań mających na celu zapewnienie zgodności naszego ustawodawstwa z przepisami wspólnotowymi. Opodatkowanie podatkiem akcyzowym uzależnione jest zarówno od natury produktów, jak również ich przeznaczenia. Jeśli przeznaczenie jest inne niż konsumpcyjne – w wielu przypadkach – prowadzi do wyłączenia danego wyrobu z zakresu opodatkowania akcyzą. Integracja europejska umożliwia rozwój wielu krajów, zarówno jej członków jak i państw kandydujących. Jednak, aby stać się kandydatem do akcesji, a następnie członkiem Unii Europejskiej trzeba spełnić szereg niezbędnych wymagań.

Celem niniejszej publikacji jest ukazanie pozycji podatku akcyzowego na tle innych form opodatkowania konsumpcji, a zwłaszcza w odniesieniu do podatku obrotowego jakim jest podatek VAT.

2. PODATNIK AKCYZOWY

Podatnikiem podatku akcyzowego jest osoba fizyczna, osoba prawna, jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej, która dokonuje czynności objętych akcyzą lub wobec której zaistniał stan faktyczny podlegający opodatkowaniu akcyzą, w tym podmiot:²

- nabywający lub posiadający wyroby akcyzowe znajdujące się poza procedurą zawieszenia poboru akcyzy,
- będący nabywcą końcowym zużywającym energię elektryczną, jeżeli od energii nie zapłacono akcyzy we właściwej wysokości i nie można ustalić podmiotu dokonującego sprzedaży,
- u którego powstają ubytki wyrobów akcyzowych,
- będący przedstawicielem podatkowym,
- będący zarejestrowanym handlowcem, z tytułu nabycia wewnątrzwspólnotowego na rzecz osoby trzeciej.

Podatnikiem jest także podmiot niebędący importerem, jeżeli ciąży na nim obowiązek zapłaty cła³. Definicję podatnika akcyzowego umieszczono w rozdziale 2 działu II ustawy z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym⁴ - *Podatnik akcyzy*. W myśl powyższego artykułu, podatnikiem akcyzy jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, która dokonuje czynności podlegających opodatkowaniu akcyzą lub wobec której zaistniał stan faktyczny podlegający opodatkowaniu akcyzą, w tym podmiot:⁵

² Art. 13 ustawy z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym (t.j. Dz. U. z 2011 r., Nr 108, poz. 626, z późn. zm.).

³ R. Wolański, *Istota podatku [w:] System podatkowy w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 166.

⁴ Zwana dalej – ustawą o podatku akcyzowym.

⁵ Art. 13 ust. 1 ustawy o podatku akcyzowym.

- 1) nabywający lub posiadający wyroby akcyzowe znajdujące się poza procedurą zawieszenia poboru akcyzy, jeżeli od wyrobów tych nie została zapłacona akcyza w należnej wysokości, a w wyniku kontroli podatkowej, postępowania kontrolnego albo postępowania podatkowego nie ustalono, że podatek został zapłacony;
- 2) będący nabywcą końcowym zużywającym energię elektryczną, jeżeli od tej energii nie została zapłacona akcyza w należnej wysokości i nie można ustalić podmiotu, który dokonał sprzedaży tej energii elektrycznej nabywcy końcowemu;
- 3) u którego powstają ubytki wyrobów akcyzowych lub doszło do całkowitego zniszczenia wyrobów akcyzowych, również gdy nie jest właścicielem tych wyrobów akcyzowych;
- 4) będący przedstawicielem podatkowym;
- 5) będący zarejestrowanym odbiorcą, z wyłączeniem zarejestrowanego odbiorcy posiadającego zezwolenie na jednorazowe nabycie wyrobów akcyzowych jako zarejestrowany odbiorca – z tytułu nabycia wewnątrzspółnotowego wyrobów akcyzowych na rzecz innego podmiotu;
- 6) będący zarejestrowanym wysyłającym, jeżeli wysyła z zastosowaniem procedury zawieszenia poboru akcyzy wyroby akcyzowe z miejsca importu.

Podatnikiem jest również podmiot niebędący importerem, jeżeli ciąży na nim obowiązek uiszczenia cła⁶.

Podatnikiem – z tytułu wyprowadzenia ze składu podatkowego, poza procedurą zawieszenia poboru akcyzy, wyrobów akcyzowych niebędących własnością podmiotu prowadzącego ten skład podatkowy – jest podmiot będący właścicielem tych wyrobów, który uzyskał od właściwego naczelnika urzędu celnego zezwolenie, na wyprowadzanie wyrobów akcyzowych z cudzego składu podatkowego poza procedurą zawieszenia poboru akcyzy⁷. Jeśli obowiązek podatkowy ciąży na kilku podatnikach, zapłata akcyzy związana z tymi wyrobami przez jednego z tych podatników powoduje wygaśnięcie zobowiązania podatkowego pozostałych podatników⁸. Ponadto, podatek, który zaprzestał wykonywania czynności podlegających opodatkowaniu jest obowiązany – w terminie 7 dni – złożyć zgłoszenie o zaprzestaniu wykonywania tych czynności naczelnikowi urzędu celnego, który dokonał rejestracji. Zgłoszenie to stanowi podstawę do wykreślenia podatnika z rejestru podatników⁹. Jeśli nie zostanie zgłoszony fakt zaprzestania takiej działalności, wówczas naczelnik urzędu celnego, który dokonał rejestracji, z urzędu wykreśla podatnika z rejestru¹⁰ i powiadamia go o tym fakcie¹¹.

Podatnikiem – w przypadku nabycia wewnątrzspółnotowego energii elektrycznej przez nabywcę końcowego od podmiotu zagranicznego niemającego siedziby, miejsca zamieszkania lub stałego miejsca prowadzenia działalności na terytorium kraju – jest podmiot reprezentujący, wyznaczony przez podmiot zagraniczny¹².

⁶ Art. 13 ust. 2 ww. ustawy.

⁷ E. Ciechanowska (red.), *Jakie zmiany wprowadziła nowa ustawa o podatku akcyzowym*, e-Poradnik Gazety Prawnej, Warszawa 2009, s. 10.

⁸ Art. 13 ust. 4 ustawy o podatku akcyzowym.

⁹ Art. 19 ust. 1 ww. ustawy.

¹⁰ Art. 19 ust. 4 ustawy o podatku akcyzowym.

¹¹ Z. Ofiarski, *Prawo podatkowe*, Wyd. LexisNexis, Warszawa 2008, s. 587.

¹² Art. 13 ust. 5 ustawy o podatku akcyzowym.

Przedsiębiorcy, którzy będą podatnikami akcyzy, muszą zarejestrować się dla potrzeb tego podatku. Co do zasady, podmiot prowadzący działalność gospodarczą jest zobowiązany, przed dniem wykonania pierwszej czynności podlegającej opodatkowaniu akcyzą lub pierwszej czynności z wykorzystaniem wyrobów akcyzowych objętych zwolnieniem od akcyzy ze względu na ich przeznaczenie, złożyć zgłoszenie rejestracyjne właściwemu naczelnikowi urzędu celnego¹³. Gdy podatek złoży zgłoszenie rejestracyjne, reszty czynności dopełnia urząd celny. Właściwy naczelnik urzędu celnego – bez zbędnej zwłoki – nie później niż w ciągu 7 dni od dnia przyjęcia zgłoszenia rejestracyjnego, pisemnie potwierdza jego przyjęcie¹⁴. Jeżeli dane zawarte w zgłoszeniu rejestracyjnym ulegną zmianie, podatek jest zobowiązany zgłosić zmianę właściwemu naczelnikowi urzędu celnego w terminie 7 dni licząc od dnia, w którym nastąpiła zmiana¹⁵. W przypadku zmiany zerowej stawki akcyzy na inną stawkę akcyzy zgłoszenie rejestracyjne składa się w terminie 14 dni od dnia zmiany stawki¹⁶.

Przedsiębiorca musi też dokonać pewnych czynności, jeśli przestanie prowadzić działalność opodatkowaną akcyzą¹⁷. Jeżeli podmiot zaprzestał wykonywania tych czynności, jest zobowiązany w terminie 7 dni złożyć zgłoszenie o zaprzestaniu wykonywania tych czynności właściwemu naczelnikowi urzędu celnego¹⁸.

Deklaracje składane są w urzędzie celnym za okresy miesięczne w terminie do 25. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym powstał obowiązek podatkowy¹⁹. Obowiązek ten nie dotyczy podatników w przypadku dokonywanego przez nich importu. Wymiar podatku oparty jest o metodę samoobliczenia i w związku z tym obowiązkiem podatnika jest obliczenie i zapłata akcyzy za okresy miesięczne w terminie do 25. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym powstał obowiązek podatkowy, na rachunek właściwej izby celnej²⁰. W przypadku wyrobów akcyzowych zharmonizowanych podatek jest zobowiązany do obliczenia i zapłaty akcyzy wstępnie za okresy dzienne, jednak nie później niż 25. dnia po dniu, w którym powstał obowiązek akcyzowy²¹.

3. ZAKRES PRZEDMIOTOWY I PODMIOTOWY OPODATKOWANIA PODATKIEM AKCYZOWYM

Podatek akcyzowy, powszechnie określany jako akcyza, jest podatkiem nakładanym na konsumpcję określonych produktów uznawanych przez ustawodawcę danego państwa za wyroby akcyzowe.

¹³ R. Mastalski, *Prawo podatkowe*, 7. wydanie, C.H.Beck, Warszawa 2012, s. 574.

¹⁴ Art. 16 ust. 3 ww. ustawy

¹⁵ Art. 16 ust. 4 ustawy o podatku akcyzowym.

¹⁶ Art. 16 ust. 6 ww. ustawy.

¹⁷ Warto pokreślić, iż obciążenia podatkowe są jednym z elementów znaczący sposób obciążających działalność przedsiębiorstw i są odnoszone do zagrożeń związanych z ich działalnością. Więcej na temat ryzyk działalności przedsiębiorstwa [w:] *Эффективное управление предприятием и регионом*, Сборник научных статей, Гродненский государственный университет им. Янки Купалы, Гродно, 2011, s. 233 – 239.

¹⁸ E. Ciechanowska, *Jakie zmiany...*, op. cit., s. 9-11.

¹⁹ Art. 21 ust. 1 pkt ustawy o podatku akcyzowym.

²⁰ Art., 21 ust. 1 pkt 2 ustawy o podatku akcyzowym.

²¹ Z. Ofiarski, *Prawo...*, op. cit., s. 587.

3.1. Zakres przedmiotowy opodatkowania podatkiem akcyzowym

Podatek akcyzowy jest podatkiem od obrotu profesjonalnego. Ze względu na jednofazowy charakter opodatkowania przedmiot akcyzy należy rozpatrywać z punktu widzenia zarówno statusu towaru – czy jest to wyrób akcyzowy, jak i faz obrotu. Zdarzenia prawne związane z wyrobem akcyzowym opodatkowane są jedynie wówczas, jeśli występują w określonej fazie wewnątrz krajowego obrotu towarowego lub wymiany w handlu zagranicznym²².

Zakres przedmiotowy akcyzy obejmuje siedem zasadniczych zjawisk, w większości polegających na dokonaniu czynności z udziałem wyrobów akcyzowych. Podstawową czynnością cywilnoprawną podlegającą opodatkowaniu podatkiem akcyzowym jest sprzedaż wyrobów akcyzowych. W ustawie z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny²³, umowa sprzedaży została uregulowana w art. 535-602. Zgodnie z art. 535 K.c. przez umowę sprzedaży sprzedawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący przyjmuje na siebie zobowiązanie do odebrania rzeczy i zapłacenia sprzedawcy ceny. Sprzedaż będzie stanowić przedmiot opodatkowania podatkiem akcyzowym w sytuacji, gdy sprzedawaną rzeczą jest wyrób akcyzowy, sprzedawca – podatnikiem podatku akcyzowego i spełnione są pozostałe warunki wymagane do powstania obowiązku podatkowego²⁴. Należy również pamiętać, że „sprzedaż wyrobów akcyzowych” jest pojęciem szerszym i obejmuje również umowy takie jak zamiana, darowizna, umowa o dzieło.

Akcyzie podlega produkcja wyrobów akcyzowych zharmonizowanych. Są to enumeratywnie wyliczone – w załączniku do ustawy – paliwa silnikowe, oleje opałowe, gaz, napoje alkoholowe oraz wyroby tytoniowe. Wykaz ten uwzględnia standardy wspólnotowe. Produkcja innych wyrobów niż zharmonizowane nie stanowi przedmiotu podatku²⁵.

Przedmiotem akcyzy jest wyprowadzenie wyrobów akcyzowych zharmonizowanych ze składu podatkowego. Składy podatkowe są to miejsca określone w zezwoleniu naczelnika urzędu celnego i są objęte szczególnym nadzorem podatkowym. Składy podatkowe są wykorzystywane do składowania wyrobów akcyzowych zharmonizowanych, poddawanych procesom gospodarczym na warunkach określonych w zezwoleniu. Pobór akcyzy jest zawieszony wobec takich wyrobów, aż do ich wyprowadzenia ze składu podatkowego²⁶.

Przedmiotem akcyzy są również różne formy wymiany wyrobów akcyzowych w handlu z krajami trzecimi. Obecnie pojęcie importu ogranicza się jedynie do przywozu wyrobów akcyzowych do kraju z terytorium państw, które nie należą do Wspólnoty Europejskiej. Eksport zaś oznacza potwierdzony fakt wywozu wyrobów akcyzowych z Polski poza wspólnotowy obszar celny²⁷.

Ustawodawca, określając przedmiot opodatkowania w podatku akcyzowym, wprowadził do zakresu przedmiotu opodatkowania tym podatkiem także pewne szczególne stany faktyczne i prawne. Jednym ze szczególnych przedmiotów opodatkowania podatkiem akcyzowym są nadmierne ubytki i zawinione niedobory powstające w wyrobach akcyzo-

²² A. Gorgol, *Podatek akcyzowy*, [w:] *Prawo podatkowe, część ogólna i szczegółowa* pod red. W. Wójtowicz, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Lublin 2005, s. 279.

²³ Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 93, ze zm.

²⁴ T. Sławińska, *Przedmiot opodatkowania w podatku akcyzowym*, *STUDIA IURIDICA XL/2002*, s. 154-155.

²⁵ A. Gorgol, *Podatek akcyzowy*,...op. cit., s. 279.

²⁶ H. Dzwonkowski, *Prawo podatkowe*, 2. wydanie, C.H.Beck, Warszawa 2012, s. 233.

²⁷ Art. 1 ust. 1 pkt 6 i 7 ustawy o podatku akcyzowym.

wych. Są one przedmiotem opodatkowania, ale tylko wtedy, gdy spełnione są kumulatywnie, poza podstawowymi warunkami koniecznymi do powstania obowiązku podatkowego, dwie dodatkowe przesłanki wskazane w tym przepisie²⁸.

Nadmierne ubytki i zawinione niedobory, aby podlegać opodatkowaniu, muszą powstawać w następujących wyrobach akcyzowych: wyrobach przemysłu spirytusowego i drożdżowego, z wyłączeniem drożdży, wyrobach winiarskich, piwie oraz wyrobach tytoniowych. Drugim z niezbędnych warunków potrzebnych do powstania obowiązku podatkowego, związanego z nadmiernymi ubytkami i zawinionymi niedoborami, jest ich powstanie w toku jednej z następujących czynności: w czasie produkcji, magazynowania, przerobu, zużycia lub przewozu jednego z wyrobów akcyzowych, podlegającego zaliczeniu do którejś z czterech grup wcześniej wymienionych²⁹. Wyjątkowo akcyzie podlega nabycie lub posiadanie wyrobów akcyzowych przez podatnika. Opodatkowanie nabycia lub posiadania takich wyrobów, zamiast ich sprzedaży, jest uwarunkowane niezapłaceniem należnego podatku akcyzowego³⁰.

Za wyroby akcyzowe są uznawane takie wyroby, które szczegółowo wyliczone są w zamkniętym katalogu (w formie załącznika do ustawy o podatku akcyzowym). Towary objęte akcyzą można zasadniczo podzielić na sześć grup:³¹

- towary luksusowe, np. samochody,
- tzw. wyroby monopolowe, np. wyroby tytoniowe, spirytusowe,
- paliwa, np. benzyna, paliwo gazowe, gaz w butlach,
- opakowania z tworzyw sztucznych,
- energia elektryczna,
- pozostałe wyroby akcyzowe.

Innym podziałem – istotniejszym z punktu widzenia normatywnego – jest podział wyrobów akcyzowych na zharmonizowane i niezharmonizowane. Wynika to z faktu, iż przedmiot podatku akcyzowego jest określany przez odwołanie się do pojęcia zharmonizowane wyroby akcyzowe. W poszczególnych krajach członkowskich Unii Europejskiej katalog wyrobów akcyzowych jest dość zróżnicowany. Wspólną cechą systemów podatkowych jest zamknięta i wyczerpująca lista przedmiotów objętych akcyzą³².

3.2. Zakres podmiotowy opodatkowania podatkiem akcyzowym

Podatnikiem podatku akcyzowego są osoby fizyczne, osoby prawne i jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej dokonujące czynności opodatkowanych lub wobec których zaistniał stan faktyczny podlegających opodatkowaniu³³. Oznacza to, że podatnikami są:³⁴

- producenci,
- sprzedawcy,

²⁸ T. Sławińska, *Przedmiot opodatkowania...*, op. cit., s. 158.

²⁹ M. Kałka, U. Kieniewicz, *Podatek akcyzowy, Komentarz 2011*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2011, s. 51.

³⁰ A. Gorgol, *Podatek akcyzowy...*, op. cit., s. 281.

³¹ M. Kałka, U. Kieniewicz, *Podatek akcyzowy, Komentarz 2011...*, op. cit., s. 41 -57.

³² Tamże.

³³ Art. 13 ust. 1 ustawy o podatku akcyzowym.

³⁴ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawa podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 617.

- wprowadzający wyroby akcyzowe do składu podatkowego,
- wyprowadzający poza procedurą zawieszenia poboru akcyzy ze składu podatkowego wyroby akcyzowe niebędące własnością prowadzącego taki skład,
- importerzy i inne podmioty obowiązane do zapłacenia cła,
- przedstawiciele podatkowi,
- podmioty dokonujące nabycia wewnątrzwspólnotowego, w tym również zarejestrowani handlowcy dokonujący nabycia wewnątrzwspólnotowego na rzecz osób trzecich.

Akcyza jest podatkiem pośrednim. Charakterystyczne dla tego typu podatków jest zaplanowane, zgodne z ustawą podatkową, i pożądane wyodrębnienie podatnika formalnego i rzeczywistego³⁵. Podmiotowy zakres podatku akcyzowego obejmuje zarówno podatników formalnych, jak i rzeczywistych. Podatnikiem formalnym są podmioty obowiązane do dokonywania rozliczeń podatkowych z właściwym naczelnikiem urzędu skarbowego. Natomiast podatnikiem rzeczywistym jest konsument, który nabywa wyrób akcyzowy na własne potrzeby³⁶.

3.3. Zwolnienia przedmiotowe i podmiotowe

Zwolnienia przedmiotowe mogą być całkowite lub częściowe. Są one związane ze zniesieniem obowiązku zapłaty akcyzy, ograniczeniem kwoty podatku do zapłaty lub zwrotem uiszczonej uprzednio kwoty podatku³⁷.

Obligatoryjne zwolnienia ustawowe odnoszą się do:³⁸

- eksportu wyrobów akcyzowych,
- wytwarzania na własne potrzeby osoby fizycznej piwa, wina, napojów fermentowanych,
- wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych.

Ponadto zwolnione obligatoryjnie z akcyzy są paliwa i oleje opałowe wraz z dodatkami i domieszkami. Zwolnienie obligatoryjne ma charakter warunkowy, ponieważ objęte nim wyroby akcyzowe muszą być użyte na inne cele niż opałowe lub paliwowe³⁹.

Zwolnienia obligatoryjne obejmują także ubytki wyrobów akcyzowych, które powstały wskutek zdarzeń losowych lub siły wyższej. Zwolnieniem objęte jest wewnątrzwspólnotowe nabycie np. paliw silnikowych przewożonych w standardowych zbiornikach.

W zakresie importu wyrobów akcyzowych obligatoryjne zwolnienie dotyczy paliw i smarów przewożonych w standardowych zbiornikach oraz niewielkich ilości wyrobów tytoniowych przewożonych w bagażu osobistym⁴⁰.

Pozaustawowe zwolnienia przedmiotowe określa Minister Finansów, biorąc pod uwagę kryteria zawarte w delegacji ustawowej:⁴¹

- rodzaj prowadzonej działalności,
- specyfikę obrotu wyrobami akcyzowymi,
- przeznaczenie wyrobów akcyzowych,

³⁵ H. Dzwonkowski, *Prawo podatkowe*,...op. cit., s. 219-220.

³⁶ Art. 31 i 32 ustawy o podatku akcyzowym oraz A. Gorgol, *Podatek akcyzowy*,..., op. cit., s. 277.

³⁷ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki*...,op. cit., s. 616.

³⁸ A. Gorgol, *Podatek akcyzowy*,...op. cit., s. 282.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki*..., op. cit., s. 616-617.

⁴¹ Art.43 ust. 1 i 2 ustawy o podatku akcyzowym.

– przepisy prawa wspólnotowego.

Zwolnienia takie mogą mieć charakter warunkowy lub bezwarunkowy.

Zwolnienia przedmiotowe są także stosowane w wykonywaniu umów międzynarodowych lub prawa wspólnotowego. Rozszerzenie ich ustawowego katalogu może być uzasadnione względami ochrony środowiska, bezpieczeństwem publicznym i obronnością państwa⁴².

Zwolnienia podmiotowe z podatku akcyzowego mają charakter wyjątkowy. Stosowane są zarówno na podstawie prawa wspólnotowego, jak i przepisów wykonawczych prawa wewnętrznego⁴³.

Zwalnia się od akcyzy, jeśli wynika to z porozumień międzynarodowych lub zasady wzajemności:⁴⁴

- instytucje Wspólnot Europejskich,
- organizacje międzynarodowe,
- przedstawicielstwa dyplomatyczne i urzędy konsularne,
- personel dyplomatyczny i konsularny tych przedstawicielstw i urzędów,
- siły zbrojne państw NATO,
- siły zbrojne uczestniczące w Partnerstwie dla Pokoju⁴⁵,
- Kwaterę Główną Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego⁴⁶.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało konieczność dostosowania krajowych przepisów w zakresie podatku akcyzowego do unijnych reguł dotyczących wspólnego traktowania określonych grup towarów we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej⁴⁷. Wspólnotową akcyzą są objęte grupy produktów: oleje mineralne, produkty energetyczne, napoje alkoholowe oraz wyroby tytoniowe. Wspólne traktowanie oznacza objęcie tych towarów podatkiem akcyzowym we wszystkich krajach Unii Europejskiej, określenie minimalnych stawek akcyzy na te produkty, oraz przyjęcie reguł związanych z warunkami produkcji, przechowywaniem i przemieszczaniem tych towarów⁴⁸.

Polskie przepisy określiły bardzo szeroki katalog produktów podlegających akcyzie. Oprócz trzech grup towarów zwanych w przepisach „produktami akcyzowymi zharmonizowanymi”, podatkiem tym objęte są w Polsce również inne wyroby jak np., samochody osobowe⁴⁹, określane jako „produktu akcyzowe niezharmonizowane”⁵⁰.

⁴² R. Mastalski, *Prawo podatkowe*,... op. cit., s. 569.

⁴³ A. Gorgol, *Podatek akcyzowy*,... op. cit., s. 278.

⁴⁴ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki*,... op. cit., s. 617.

⁴⁵ Partnerstwo dla Pokoju, PdP (*Partnership for Peace, PfP*) - program współpracy państw Paktu Północnoatlantyckiego z państwami OBWE spoza NATO, koncepcja zainicjowana w 1993 przez Stany Zjednoczone. Ostateczna decyzja w tej sprawie zapadła na szczycie NATO w 1994.

⁴⁶ Wielonarodowy Korpus Północno-Wschodni (*Multinational Corps Northeast - MNC NE*) - międzynarodowy wyższy związek taktyczny Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego, składający się z formacji stacjonujących na terenie Danii, Niemiec i Polski.

⁴⁷ L. Oręziak, *Konkurencja podatkowa i harmonizacja podatków w ramach Unii Europejskiej. Implikacje dla Polski*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 2007, s. 175-182.

⁴⁸ B. Sowa, *Zakres dostosowania polskich podatków pośrednich do prawa UE ze szczególnym uwzględnieniem podatku akcyzowego*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 226, Rzeszów 2006, s. 295-297.

⁴⁹ Zasady opodatkowania samochodów osobowych określa art. 100 ustawy o podatku akcyzowym.

Nowe przepisy dotyczące wyrobów niezharmonizowanych nie wprowadziły radykalnych zmian odnośnie opodatkowania akcyzą w stosunku do wcześniej obowiązujących regulacji w tym zakresie⁵¹. Nowością są natomiast przepisy dotyczące nabyć i dostaw wewnątrzspółnotowych. Z kolei w przypadku olejów mineralnych, alkoholi oraz produktów tytoniowych nastąpiła modyfikacja przepisów, w stosunku do sytuacji przed 1 maja 2004 r. wynikająca z przyjęcia unijnych zasad⁵². Wszystkie zasady i pojęcia obowiązujące w Polsce ujęte są w ustawie z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym⁵³ oraz w ustawie z dnia 22 lipca 2010 r. o zmianie ustawy o podatku akcyzowym oraz niektórych innych ustaw⁵⁴.

W związku ze zmianą ustawy z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym, wprowadzoną ustawą z dnia 22 lipca 2010 r., dokonano zmiany w 20 rozporządzeniach wykonawczych, które – w większości – weszły w życie dnia 1 września 2010 r. Część z nich wynika z przyczyn legislacyjnych i jest spowodowana zmianą podstawy prawnej do wydania rozporządzenia, a część z konieczności dostosowania terminologii używanej w ustawie o podatku akcyzowym i zastąpieniem pojęcia *zarejestrowanego handlowca* pojęciem *zarejestrowanego odbiorcy*⁵⁵. Jednak niektóre rozporządzenia zawierają szereg zmian merytorycznych mających istotne znaczenie dla przebiegu procesów w tym obszarze.

4. CECHY PODATKU AKCYZOWEGO

Podatek akcyzowy jest podatkiem pośrednim, nakładanym na wytwórcę lub sprzedawcę, ale dalej przierzucany jest na konsumenta, gdyż stanowi element ceny wyrobu akcyzowego – wkalkulowany w jego cenę. Faktycznym podmiotem ponoszącym koszt opodatkowania akcyzą jest konsument, a nie podmiot, który jest formalnie zobowiązany do naliczenia i zapłacenia podatku akcyzowego na rzecz organów podatkowych (producent, importer)⁵⁶.

Akcyza jest podatkiem selektywnym, nakładanym na wybrane wyroby akcyzowe⁵⁷. W Polsce przez długi okres przybierał formę pośrednią w ten sposób, iż opodatkowaniu akcyzą podlegały nie tylko produkty uznane powszechnie za wyroby akcyzowe, tj. wyroby alkoholowe, napoje alkoholowe, paliwa oraz wyroby tytoniowe, lecz również inne

⁵⁰ S. Zamkowska, A. Mężyk, *Obciążenia finansowe przedsiębiorstw transportu drogowego w Polsce w aspekcie wspólnego rynku UE* [w:] *Podatki w Unii Europejskiej. Harmonizacja czy konkurencja podatkowa?*, pod red. S.I. Bukowskiego, M. Pypecia, Politechnika Radomska, Radom 2007, s. 219-220.

⁵¹ Pojęcie „nowe przepisy” dotyczy ustaw i nowelizacji wprowadzonych do polskiego prawodawstwa po 1 maja 2004 roku, po wstąpieniu polski do struktur Unii Europejskiej.

⁵² *Nowe przepisy dotyczące podatku akcyzowego i ich wpływ na działalność gospodarczą*, Taxnewsletter Miesięczny Biuletyn Podatkowy KPMG Polska, lipiec 2004, s. 1-2.

⁵³ Dz. U. z 2011 r. Nr 108, poz. 626 z późn. zm.

⁵⁴ Dz. U. z 2010 r. Nr 151, poz. 1013.

⁵⁵ Zarejestrowany odbiorca – podmiot, któremu wydano zezwolenie na nabywanie wewnątrzspółnotowe albo na jednorazowe nabywanie wewnątrzspółnotowe wyrobów akcyzowych wysłanych z zastosowaniem procedury zawieszenia poboru akcyzy, w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, zwane dalej odpowiednio „zezwoleniem na nabywanie wyrobów akcyzowych jako zarejestrowany odbiorca” albo „zezwoleniem na jednorazowe nabywanie wyrobów akcyzowych jako zarejestrowany odbiorca”(art. 2 ust.1 pkt 13 ustawy o podatku akcyzowym).

⁵⁶ R. Mastalski, *Prawo podatkowe*,...op. cit., s. 566-567.

⁵⁷ H. Dzwonkowski, *Prawo podatkowe*,...op. cit., s. 219-220.

produkty, które nie są zazwyczaj opodatkowane w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej: kosmetyki, samochody osobowe, sprzęt audio – wideo. Obecnie takie produkty jak: kosmetyki, czy sprzęt audio – wideo nie są opodatkowane akcyzą, natomiast w dalszym ciągu objęte są akcyzą samochody osobowe⁵⁸.

Akcyza jest podatkiem jednofazowym, tzn. pobierany na jednym szczeblu obrotu. Jest ona formą opodatkowania importu wyrobów akcyzowych. W rezultacie, gdy akcyza zostanie pobrana w prawidłowej wysokości na etapie konsumpcji (wydania do obrotu), dalsze szczeble obrotu danym wyrobem akcyzowym nie podlegają już opodatkowaniu podatkiem akcyzowym⁵⁹.

Akcyza posiada charakter cenotwórczy. Oznacza to, w kalkulowanie podatku akcyzowego w cenę wyrobu akcyzowego, umożliwia przeniesienie jego ciężaru z podatnika formalnego na konsumenta. Powyższa cecha również świadczy o jej pośrednim charakterze⁶⁰.

5. PODATEK AKCYZOWY JAKO JEDNA Z FORM OPODATKOWANIA KONSUMPCJI

Akcyzy stanowią jedną ze stosowanych obecnie form opodatkowania konsumpcji. Mimo, iż liczne i zróżnicowane są sposoby klasyfikowania podatków opracowane przez naukowców w przeszłości, prawie wszyscy z nich zgadzają się co do istnienia podatków konsumpcyjnych⁶¹.

5.1. Podatek akcyzowy, a monopole skarbowe

Monopol skarbowy, zwany inaczej fiskalnym, jest obok podatku akcyzowego podstawowym sposobem opodatkowania konsumpcji. Często pozostawał on dziedzictwem wyrobów takich jak np. sól, tytoń. Jest to monopol prawny, wprowadzony w celu pomnożenia dochodów skarbu państwa⁶².

Monopol oznacza przewagę jakiejś jednostki lub grupy jednostek w dostarczaniu określonej kategorii dóbr, co pozwala tym podmiotom na wywieranie decydującego wpływu na wielkość produkcji, jej rodzaj oraz ceny oferowanych na rynku dóbr⁶³. Monopol może być składnikiem regulacji prawnych lub wynikiem ukształtowania rynku w następstwie działania procesów ekonomicznych.

Podstawową cechą monopolu fiskalnego jest to, iż jest on zagwarantowany przez przepisy prawne, a nie jest monopolem faktycznym czy ekonomicznym⁶⁴. Należy pamiętać, że istnienie monopolu wywołuje pewne skutki ekonomiczne w postaci zagrożenia ograniczenia konsumpcji. W interesie związku publicznoprawnego nie należy jednak zupełnie wyeliminować konsumpcji; musi on jednak kształtować ceny na takim poziomie,

⁵⁸ Art. 8 ustawy o podatku akcyzowym.

⁵⁹ W. Wójtowicz, *Podatki państwowe [w:] Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, W. Wojtowicz (red.), Wolters Kluwer Polska- Lex, Warszawa 2011, s. 234.

⁶⁰ W. Maruchin, *System podatkowy*, Wizja Press & IT, Warszawa 2011, s.58-59.

⁶¹ K. Lasiński-Sulecki, *Prawna regulacja akcyzy w europejskim prawie wspólnotowym*, Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 18.

⁶² PWN Biznes, www.bznes.pwn.pl (stan na dzień 28.10.2012 r.).

⁶³ T. Orłowski, *Nowy Leksykon Ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa 1998, s. 31.

⁶⁴ PWN Biznes, www.bznes.pwn.pl (stan na dzień 28.10.2012 r.).

aby zapewnić zbyt wytwarzanym produktom⁶⁵. Nadrzędnym celem monopolu skarbowego jest zwiększenie dochodów budżetowych. Istnieją również cele uboczne, ale skuteczność funkcjonowania monopolu ocenia się przez pryzmat osiąganych przez niego efektów finansowych.

Cena, w przypadku monopolu skarbowego, kształtowana jest na takim poziomie, aby dochód z monopolu zawierał zysk przedsiębiorcy oraz opodatkowanie. Opiera się to na przekonaniu, że niektórzy konsumenci są skłonni zapłacić za dany towar cenę wyższą niż ta, która wynika z wolnej konkurencji. W ten sposób związek publicznoprawny może zwiększyć swoje zyski ograniczając podaż przy jednoczesnym podniesieniu cen⁶⁶.

Podobny efekt można uzyskać dzięki zwiększeniu akcyzy na określony artykuł. Wybór formy pozostaje w gestii państwa lub innego związku publicznoprawnego. W literaturze wskazuje się, że podstawowe korzyści wypływające z ustanowienia monopolu to ograniczenie możliwości oszustw podatkowych, do których skłaniają wysokie stawki akcyz oraz wywoływanie pożądanych skutków społecznych przez ograniczenie podaży (np. zmniejszenie spożycia alkoholu lub tytoniu). W Polsce w 20-leciu międzywojennym istniały monopole takie jak: spirytusowy, tytoniowy, zapalczany, solny i prochu strzelniczego⁶⁷.

W literaturze przyjmuje się, że różnica między akcyzą, a monopolem sprowadza się jedynie do formy i techniki podstawowej. Pomiędzy akcyzą, a monopolem nie ma natomiast różnicy ekonomicznej. Niekiedy, jako wyróżnik tych dwóch form opodatkowania, podaje się rodzaj artykułów. Przykładem mogą być regulacje przyjęte w Polsce w okresie międzywojennym, gdy akcyzy dotyczyły - przede wszystkim - artykułów żywnościowych, np. cukier, drożdże, a monopol obejmował np. wyroby spirytusowe, tytoń, zapalaki. Należy jednak zauważyć, że wybór formy opodatkowania zależy wyłącznie od decyzji państwa, który może objąć dowolny artykuł albo podatkiem akcyzowym albo monopolem skarbowym⁶⁸.

W okresie międzywojennym charakterystyczne było zwiększenie dochodów uzyskiwanych z monopolu kosztem dochodów pochodzących z akcyz. W latach 1922-1927 dochody budżetowe z monopolu wzrosły z 11% do 33,5%. Co więcej, wskazuje się, iż akcyza dotyczy - w pierwszej kolejności - tych artykułów, których produkcja jest skonkretyzowana, co umożliwia skuteczne stosowanie nadzoru podatkowego⁶⁹.

Pomiędzy tymi dwoma formami dochodów budżetowych istniał jednak silny związek. Oba te źródła wpływów miały charakter uzupełniający, co można zobrazować na przykładzie akcyzy od piwa i wina, która łączyła się z monopolem spirytusowym lub akcyzy od zapalniczek ze złota i srebra związanej z monopolem zapalczanym⁷⁰.

Celem akcyzy i monopolu skarbowego jest zapewnienie dochodów podatkowych poprzez opodatkowanie szeroko rozumianej konsumpcji. Jak wskazane wcześniej różnice tych dwóch form pobierania wpływów sprowadza się, przede wszystkim, do formy i tech-

⁶⁵ D. Mączyński, *Podatek akcyzowy w prawie polskim i europejskim: komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 112.

⁶⁶ Tamże.

⁶⁷ D. Mączyński, *Podatek akcyzowy...* op. cit., s. 113.

⁶⁸ Tamże.

⁶⁹ J. Jaśkiewicz, *Podatki konsumpcyjne, w: System instytucji prawno-finansowych PRL*, T. III, *Instytucje budżetowe*, Ossolineum, Wrocław 1985, s. 401.

⁷⁰ Z. Adam, *Podatki i opłaty w kapitalizmie*, *Ekonomista* nr 4-6 z 1963 r., s. 132.

niki podatkowej. Ustawodawca może więc przy opodatkowaniu konsumpcji wybierać między monopolem skarbowym, a akcyzą.

Największych zagrożeń upatrywał z kolei w niedostosowaniu administracji państwowej do prowadzenia działalności gospodarczej, niszczeniu rozwiniętych już gałęzi przemysłu, a także w problemach finansowych związanych z wykupem prywatnych przedsiębiorstw w przypadku powoływania do życia nowych monopolii. Konkludując przyznał, że obciążenie konsumpcji w formie monopolii skarbowych powinno mieć charakter wyjątkowy, ze względu na zaangażowanie administracji państwowej w gospodarkę i występować jedynie wówczas, gdy założonego celu fiskalnego (rzadziej społecznego czy ekonomicznego) nie da się osiągnąć przy wykorzystaniu podatku akcyzowego⁷¹.

5.2. Podatek akcyzowy, a cła fiskalne

Formą opodatkowania konsumpcji są również cła fiskalne. R. Rybarski⁷² wskazuje, iż cła wprowadza się, aby osiągnąć określone skutki ekonomiczne lub w celu pomnożenia wpływów budżetowych. Pierwsze z nich, tzw. cła ekonomiczne są narzędziem polityki gospodarczej państwa. Dochód, który przynoszą nie jest ich zasadniczym celem. Dzięki cłom można zwiększyć ceny krajowych produktów i w ten sposób poprawić rentowność i rozwój określonych branż gospodarki.

Cła ekonomiczne mogą również przybrać formę ceł prohibicyjnych, które osłabiają konkurencyjność importowanych towarów wobec produktów krajowych i nie przynoszą żadnych korzyści finansowych. Najczęściej jednak cła ekonomiczne mają określone znaczenie fiskalne i rezygnacja z nich, chociażby z tego powodu, jest kłopotliwa⁷³.

Podstawowym celem ceł fiskalnych jest przynoszenie wpływów budżetowych. Są one nakładane na produkty, które – z różnych powodów – nigdy nie będą wytwarzane w kraju. Typowym przykładem są cła nakładane na owoce egzotyczne. Obciążenie cłami tych artykułów zawiera cechy opodatkowania konsumpcji luksusowej, ale przy okazji można wywołać korzystne skutki ekonomiczne, jak np. poprawa bilansu płatniczego w związku z ograniczeniem wielkości popytu na importowane towary. Można więc przyjąć, że cła fiskalne są podatkami konsumpcyjnymi a fakt, że są pobierane w formie cła nie zmienia ich charakteru. Opodatkowanie na granicy jest wygodne dla państwa, gdyż może ono skorzystać z istniejącego już aparatu celnego wykorzystywanego również do poboru podatku akcyzowego od importu towarów⁷⁴.

5.3. Pozostałe rodzaje przychodów podatkowych

Podatek obrotowy, przyjmujący współcześnie zazwyczaj formę podatku od wartości dodanej, jest istotnym elementem systemu podatkowego wielu państw. Ze względu na zaawansowany proces harmonizacji rozwiązania prawne dotyczące tego podatku są do siebie zbliżone we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej⁷⁵.

⁷¹ D. Mączyński, *Podatek akcyzowy...* op. cit., s. 113.

⁷² K. Lasiński-Sulecki, *Prawna regulacja akcyzy...* op. cit., s. 20-21.

⁷³ *Budżet państwa i prawo budżetowe (ujęcie prawno-historyczne)*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Opinii Prawnych, Raport nr 182, listopad 2000, s.4 [za:] R. Rybacki, *Nauka skarbowości*, Warszawa 1935, s. 323-325.

⁷⁴ A. Krajewska, *Podatki w Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2010, s. 147-148.

⁷⁵ W. Maruchin, *System podatkowy...* op. cit., s. 31-32.

Opodatkowanie konsumpcji za pomocą podatku VAT ma na ogół ogromne znaczenie fiskalne. Dla przykładu prognozowane dochody budżetowe z tytułu podatku od towarów i usług w Polsce w roku 2010 wyniosły ok. 106 mld złotych, co stanowiło niemal 50% ogółu dochodów budżetowych⁷⁶.

Przedmiot opodatkowania akcyzą oraz podatku od towarów i usług niekiedy pokrywa się, co oznacza, że konsument nabywając tzw. towar akcyzowy, ponosi ekonomiczny koszt obu skumulowanych podatków w cenie nabywanego produktu. Podatek VAT, w odróżnieniu od podatku akcyzowego, który – co do zasady – płacą podatnicy, producenci oraz importerzy⁷⁷, jest wielofazowy, naliczany w każdej fazie obrotu gospodarczego.

Podstawę opodatkowania stanowi wartość towaru pomniejszona o kwotę podatku. Wysokość podatku obliczanego w ten sposób uzależniony jest wyłącznie od przyrostu wartości produktu, w żadnej mierze natomiast nie wynika z ilości faz obrotu. Podatek od towarów i usług nie jest dla podatnika kosztem i nie powiększa podstawy opodatkowania w kolejnych fazach obrotu⁷⁸. Natomiast dana technika poboru podatku akcyzowego sprawia, że nie jest odliczany w trakcie obrotu gospodarczego i dla pozostałych przedsiębiorstw jest kosztem, a także stanowi element podstawy opodatkowania w podatku VAT⁷⁹.

Zasadnicza różnica między podatkami obrotowymi, a akcyzami sprowadza się do zakresu opodatkowania. Szczególnie podatki konsumpcyjne nakładane są na ściśle określone, konkretne dobra i obciążają konsumentów, którzy nabywają je w celu zaspokojenia swoich potrzeb⁸⁰.

Akcyzy zdecydowanie różnią się od przyjętej wspólnie w wielu państwach formy opodatkowania obrotu poprzez podatki od wartości dodanej (VAT). Obowiązywanie systemu VAT uwypukla specyfikę relacji pomiędzy opodatkowaniem obrotu, a opodatkowaniem konsumpcji. Celem VAT jest, więc niewątpliwie obciążenie konsumpcji z zachowaniem neutralności wobec wszelkich stadiów obrotu gospodarczego. W konsekwencji VAT, który jest podatkiem obrotowym, jest równocześnie podatkiem konsumpcyjnym⁸¹.

Obecnie akcyzy, obok podatków obrotowych (VAT), stanowią podstawową formę opodatkowania pośredniego⁸². W polskim systemie prawnym ustawodawca zrezygnował z pozyskiwania dochodów podatkowych w formie monopolu skarbowych, stosunkowo niewielkie znaczenia mają również przyplwy z ceł. Akcyzy są zatem podstawowym

⁷⁶ Należy tutaj podkreślić, iż odbywa się to w warunkach kryzysu finansowego, destrukcyjnie wpływającego na działalność pomiotów gospodarczych, duża liczba których ma problemy z bieżącą płynnością finansową. Więcej o zagrożeniach związanych z działalnością przedsiębiorstw w warunkach kryzysu w artykule R. Pukała, *Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa w warunkach recesji* w K. Kaszuba (red.) *Podkarpackie przedsiębiorstwa po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, MIG, Rzeszów 2010, s. 233 – 247.

⁷⁷ S. Dolata, *Podstawy wiedzy o polskim systemie podatkowym*, Wyd. 2, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 162-163.

⁷⁸ T. Famulska, *VAT jako instrument polityki fiskalnej w warunkach kryzysu gospodarczego* [w:] *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, pod red. S. Owsiaka, PWE, Warszawa 2011, s. 80-82.

⁷⁹ K. Lasiński-Sulecki, *Prawna regulacja akcyzy...* op. cit., s. 18 i nast.

⁸⁰ S. Zamkowska, A. Mężyk, *Obciążenia finansowe przedsiębiorstw transportu drogowego w Polsce w aspekcie wspólnego rynku UE...* op. cit., s. 219-220.

⁸¹ K. Lasiński-Sulecki, *Prawna regulacja akcyzy...* op. cit., s. 20.

⁸² H. Kuzińska, *Rola podatków pośrednich w Polsce*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 92.

podatkiem konsumpcyjnym, które odgrywają bardzo ważną rolę w systemie podatkowym. W porównaniu z podatkiem od towarów i usług dotyczą stosunkowo wąskiego katalogu wyrobów, a podatnikami są – co do zasady – wyłącznie producenci i importerzy.

W odróżnieniu powszechnego podatku VAT, ustawodawca za pomocą akcyzy może wpływać na strukturę spożycia danych artykułów. Dla przykładu można wymienić alkohol i wyroby tytoniowe, gdzie przez nałożenie na te wyroby wysokich stawek podatku ustawodawca doprowadzi do ograniczenia ich spożycia⁸³.

6. ZAKOŃCZENIE

Akcyza jest podatkiem pośrednim nakładanym na niektóre wyroby konsumpcyjne. Podstawowym jej celem jest ograniczenie konsumpcji niektórych dóbr ze względu na ich szkodliwość zdrowotną bądź też wyczerpywanie się ich rezerw. Obecnie stała się obszernym i łatwym wpływem pieniędzy dla budżetu państwa poprzez nakładanie na tzw. dobra infrastrukturalne np. energie, paliwa lub konsumowane na masową skalę np. używki.

Należy podkreślić, że Wspólnotowe przepisy akcyzowe zostały ukształtowane w taki sposób, że z rozwiązań prawnych w zakresie akcyz przyjętych w różnych państwach członkowskich charakteryzujących się odmiennymi uwarunkowaniami historycznymi wybrano takie, które mogły zapewnić osiągnięcie zasadniczych celów opodatkowania. Ponadto pozwoliły one na zminimalizowanie tych cech akcyz, które w ustawodawstwie krajowym stanowiły wcześniej przedmiot zarzutów dotyczących społecznej niesprawiedliwości opodatkowania konsumpcji.

Wprowadzenie przepisów regulujących opodatkowanie akcyzami na poziome Wspólnoty Europejskiej uwydatniło różnice między podatkiem akcyzowym, a innymi formami opodatkowania konsumpcji. Aktualny stan prawodawstwa wspólnotowego wyklucza jednorodne pojmowanie cel i akcyz.

Opodatkowanie podatkiem akcyzowym uzależnione jest zarówno od natury produktów, jak również ich przeznaczenia. Przeznaczenie inne niż konsumpcyjne, w szeregu przypadków, prowadzi do wyłączenia danego wyrobu z zakresu opodatkowania akcyzą. Prawo wspólnotowe w tym zakresie pozwala na utrzymanie bądź wprowadzenie, przez państwa członkowskie, podatków obciążających produkty inne niż wspólnotowe wyroby akcyzowe. Kraje te są zainteresowane wskazanymi regulacjami i korzystają z ich możliwości.

Bezwzględne negowanie dopuszczalności stosowania szczególnych podatków konsumpcyjnych przez państwa członkowskie mogłoby przynieść szereg szkód. Przede wszystkim, rozciągnięcie zakresu przedmiotowego opodatkowania wymagałoby podejmowania przez prawodawcę wspólnotowego działań, które nie byłyby oparte na doświadczeniach jakichkolwiek państw członkowskich. Ponadto państwa te zostałyby pozbawione nie tylko instrumentu polityki fiskalnej, lecz również instrumentu służącego osiągnięciu celów pozafiskalnych.

LITERATURA:

- [1] Adam Z., *Podatki i opłaty w kapitalizmie*, Ekonomista nr 4-6 z 1963 r.

⁸³ Tamże, s. 19-20.

- [2] *Budżet państwa i prawo budżetowe (ujęcie prawno -historyczne)*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Opinii Prawnych, Raport nr 182, listopad 2000, s. 4 [za:] R. Rybacki, *Nauka skarbowości*, Warszawa 1935
- [3] Ciechanowska E.(red.), *Jakie zmiany wprowadziła nowa ustawa o podatku akcyzowym*, e-Poradnik Gazety Prawnej, Warszawa 2009
- [4] Dolata S., *Podstawy wiedzy o polskim systemie podatkowym*, Wyd. 2, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
- [5] Dzwonkowski H, *Prawo podatkowe*, 2. wydanie, C.H.Beck, Warszawa 2012
- [6] Famulska T., *VAT jako instrument polityki fiskalnej w warunkach kryzysu gospodarczego* [w:] *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, pod red. S. Owsiaaka, PWE, Warszawa 2011
- [7] Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawa podatkowe*, Wyd. LexisNexis, Warszawa 2010
- [8] Gorgol A., *Podatek akcyzowy*, [w:] *Prawo podatkowe, część ogólna i szczegółowa* pod red. W. Wójtowicz, Wyd. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Lublin 2005
- [9] Jaśkiewicz J., *Podatki konsumpcyjne*, [w:] *System instytucji prawno-finansowych PRL*, T. III, *Instytucje budżetowe*, Ossolineum, Wrocław 1985
- [10] Kałka M., Kieniewicz U., *Podatek akcyzowy, Komentarz 2011*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2011
- [11] Kuzińska H., *Rola podatków pośrednich w Polsce*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002
- [12] Krajewska A., *Podatki w Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2010
- [13] Lasiński-Sulecki K., *Prawna regulacja akcyzy w europejskim prawie wspólnotowym*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007
- [14] Maruchin W., *System podatkowy*, Wizja Press & IT, Warszawa 2011
- [15] Mastalski R., *Prawo podatkowe*, 7. wydanie, Wy. C.H.Beck, Warszawa 2012
- [16] Mączyński D., *Podatek akcyzowy w prawie polskim i europejskim: komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2004
- [17] *Nowe przepisy dotyczące podatku akcyzowego i ich wpływ na działalność gospodarczą*, Taxnewsletter Miesięczny Biuletyn Podatkowy KPMG Polska, lipiec 2004
- [18] Ofiarski Z., *Prawo podatkowe*, Wyd. LexisNexis, Warszawa 2008
- [19] Oreziak L., *Konkurencja podatkowa i harmonizacja podatków w ramach Unii Europejskiej. Implikacje dla Polski*, Wyd. WSHiP w Warszawie, Warszawa 2007
- [20] Orłowski T., *Nowy Leksykon Ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa 1998
- [21] Pukała R., *Ubezpieczenie jako narzędzie ograniczenia ryzyka działalności przedsiębiorstwa* [w:] *Эффективное управление предприятием и регионом*, Сборник научных статей, Гродненский государственный университет им. Янки Купалы, Гродно, 2011
- [22] Pukała R., *Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa w warunkach recesji* w K. Kaszuba (red.) *Podkarpackie przedsiębiorstwa po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, MIG, Rzeszów 2010
- [23] PWN Biznes, www.bznes.pwn.pl (stan na dzień 28.10.2012 r.)
- [24] Sławińska T., *Przedmiot opodatkowania w podatku akcyzowym*, STUDIA IURIDICA XL/2002
- [25] Sowa B., *Zakres dostosowania polskich podatków pośrednich do prawa UE ze szczególnym uwzględnieniem podatku akcyzowego*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 226*, Rzeszów 2006
- [26] Taylor E., *Potyka Skarbowa i system podatkowy Rzeczypospolitej Polskiej*, WSH w Poznaniu, Poznań 1929
- [27] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 93, ze zm.).
- [28] Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym (t.j. Dz. U. z 2011 r., Nr 108, poz. 626, z późn. zm.)
- [29] Wojtowicz W., *Podatki państwowe* [w:] *Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, W. Wojtowicz (red.), Wolters Kluwer Polska- Lex, Warszawa 2011

- [30] Wolański R., *Istota podatku* [w:] *System podatkowy w Polsce*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009
- [31] Zamkowska S., Mężyk A., *Obciążenia finansowe przedsiębiorstw transportu drogowego w Polsce w aspekcie wspólnego rynku UE* [w:] *Podatki w Unii Europejskiej. Harmonizacja czy konkurencja podatkowa?*, pod red. S.I. Bukowskiego, M. Pypecia, Politechnika Radomska, Radom 2007.

EXCISE TAX COMPARED TO OTHER FORMS OF CONSUMPTION TAXES

Excise duty is an indirect tax imposed on certain consumer goods, and therefore it is referred to as a tax on consumption. Compared to the sales tax, excise duty is imposed only on certain types of goods. For this reason, it is a selective sales tax. Its main objective is to reduce the consumption of these goods due to their harmful health, or the depletion of their reserves. Excise duty, as a rule, belongs to the category of consumption tax used both in developing countries and countries with a high level of economic development. It can be found next to turnover taxes or value added taxes. As a special consumption tax it is fully passed on to consumers. The form of this tax - since 1993 - has been amended several times since it was adopted the method of evolutionary convergence solutions for the Polish excise duty to the standards in force in the European Union.

From 1 May 2004, Poland, becoming a Member State of the European Union, is related to rules of Community law, which relate, inter alia, the issue of the excise tax. In this regard, the first action began with the signing of 16 December 1991 the European Agreement. This document committed the Polish authorities to take all the measures to ensure the compliance of our legislation with Community law. The introduction of rules governing the taxation of excise duties on the level of the European Community has highlighted the differences between excise duty, tax and other forms of consumption. The current state of Community law precludes a uniform understanding of the customs and excise duties.

The purpose of this publication is to present the position of the excise tax to other forms of taxation of consumption, especially in relation to the sales tax that is VAT.

Keywords: excise tax, tax form, tax base.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.20

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Jolanta STEC-RUSIECKA¹

WPLYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI NA POPRAWĘ JAKOŚCI ŻYCIA SPOŁECZEŃSTWA

W artykule podkreślono wpływ społecznej odpowiedzialności, ze szczególnym podkreśleniem znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR ang., Corporate Social Responsibility) i promocji etyki w biznesie na poprawę jakości życia społeczeństwa. Postawa społecznie odpowiedzialna ma duży wpływ na poprawę jakości życia w różnych jego wymiarach. Szczególnie pomaga w kształtowaniu społeczeństwa odpowiedzialnego, w którym każda jednostka bierze czynny udział w toczących się na różnych poziomach procesach decyzyjnych i działaniach. Organizacje, które w swoich działaniach uwzględniają koncepcje społecznej odpowiedzialności i starają się ją w pełni realizować przyczyniają się nie tylko do wzrostu efektywności swoich działań i większego zadowolenia pracowników, ale także wywierają wpływ na rozwój społeczności lokalnej i poprawę jakości życia całego społeczeństwa, w którym również one funkcjonują. W artykule zwrócono uwagę na korzyści, jakie mogą osiągnąć organizacje, dzięki stosowaniu zasad odpowiedzialności społecznej. Zostały także przedstawione problemy, które utrudniają przedsiębiorstwom realizację przyjętej koncepcji odpowiedzialności społecznej oraz wprowadzanie w życie deklarowanych wartości. Kluczowe dla zmiany podejścia organizacji do funkcjonowania na rynku lokalnym wydaje się pokazanie relacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami rynku (interesariuszami - podmiotami, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności) i ich wzajemnego wpływu na siebie. Im te relacje stają się bardziej odpowiedzialne, tym każdy uczestnik osiąga większe korzyści, w pełni znajduje to odzwierciedlenie w koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój, interesariusze.

Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR, *Corporate Social Responsibility*) należy traktować jako swoistą filozofię prowadzenia biznesu. Zgodnie z tym podejściem przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, relacje z różnymi grupami interesariuszy (*stakeholders*) oraz zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie. Wydatki te są dla organizacji inwestycją, ponieważ dzięki wprowadzeniu CSR może ona poprawić swoją reputację i wpłynąć na efektywność swojej działalności gospodarczej (zwiększyć zyski)².

Społeczna odpowiedzialność biznesu zdefiniowana jest w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej z 18 lipca 2001r. jako: „koncepcja, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami. Społeczna odpowiedzialność biznesu to proces, poprzez który przedsiębiorstwa zarządzają relacjami z różnymi interesariuszami, którzy mogą mieć realny wpływ na przyzwolenie na ich działalność.

¹ Mgr Jolanta Stec-Rusiecka, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Politechnika Rzeszowska, e-mail: rusiecka@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 19 07.

² *Biznes społecznie odpowiedzialny w Polsce. Raport z badań*, Gdańsk 2003, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacy243.pdf, s. 1–29.

[...] Tak więc CSR powinien być traktowany jako inwestycja, nie koszt, tak samo jak zarządzanie jakością. Firmy mogą podchodzić do CSR w sposób finansowy, handlowy i społeczny, prowadzący do długoterminowej strategii ograniczającej ryzyko związane z niepewnością. Przedsiębiorstwa powinny realizować swoją odpowiedzialność społeczną, zarówno w Europie, jak i na arenie międzynarodowej, włączając w nią swój łańcuch zaopatrzeniowy³.

Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council on Sustainable Development) definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako „ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, przy równoczesnej poprawie jakości życia siły roboczej i jej rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako ogółu”⁴.

Cytowane definicje podkreślają wpływ CSR na poprawę jakości życia społeczeństwa i społeczności, szczególnie lokalnej. Kompleksowo koncepcje dotyczące zagadnień społecznej odpowiedzialności zostały ujęte w normie ISO 26000:2010. Norma ta jest zbiorem wytycznych odzwierciedlających najlepsze światowe praktyki w zakresie CSR. Założenia tej normy obejmują zasady oraz obszary, które powinny uwzględniać organizacje społecznie odpowiedzialne. Zasady dotyczą:

- odpowiedzialności – organizacja powinna reagować na wpływy środowiska, gospodarki i społeczeństwa. Aby to było możliwe, powinna rozważać wpływy własnych decyzji i respektować wymagania organów państwowych i społecznych;
- przejrzystości – w swoich działaniach w stosunku do społeczeństwa i środowiska. Przejrzystość ma dotyczyć: celu, charakteru i miejsca działania organizacji; sposobu podejmowania, wdrażania i nadzorowania decyzji; standardów i kryteriów, jakie chce spełnić organizacja w zakresie odpowiedzialności społecznej; źródeł, ilości i zastosowań funduszy i kapitałów; znanych i prawdopodobnych wpływów decyzji i działań na zainteresowane strony (społeczeństwo, gospodarkę i środowisko);
- etycznych zachowań – zachowanie organizacji powinno się opierać na następujących wartościach: równości, uczciwości i spójności. Organizacja powinna między innymi: identyfikować, adoptować i stosować standardy etycznego zachowania; promować zasady etycznego zachowania; komunikować te zasady; stosować mechanizmy nadzorowania i egzekwowania etycznych zachowań;
- respektowania praw interesariuszy – w tym celu organizacja powinna zidentyfikować interesariuszy; rozpoznać i uwzględnić ich interesy i prawa oraz reagować na ich problemy; oceniać i uwzględniać zdolność interesariuszy do angażowania się w sprawy organizacji i wpływania na nią;
- respektowania wymagań prawnych – uznawanie nadrzędności przepisów prawnych. Nikt w organizacji nie stoi ponad prawem; wszyscy podlegają prawu; nie stosuje się przemocy, działa się zgodnie z prawem; przepisy prawne powinny być dostępne;
- respektowania międzynarodowych norm zachowania – jeśli prawo nie daje adekwatnego zabezpieczenia dla środowiska lub społeczności, organizacja ma

³Cyt. za: M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 26.

⁴Ibidem, s. 27.

przynajmniej spełniać standardy międzynarodowe w tym zakresie oraz ma unikać działań niespełniających międzynarodowych norm zachowań;

- respektowania praw człowieka – organizacja ma respektować prawa człowieka, uznając ich ważność i uniwersalność. Dlatego powinna: szanować i promować prawa zawarte w Międzynarodowym Pakcie Praw Człowieka oraz podejmować działania zabezpieczające te prawa.

Wymienione zasady powinny być realizowane w siedmiu obszarach:

- zarządzanie organizacją – skuteczne zarządzanie powinno uwzględniać: włączenie wszystkich siedmiu zasad społecznej odpowiedzialności do praktyki zarządzania oraz objęcie zarządzaniem wszystkich siedmiu głównych obszarów społecznej odpowiedzialności. Ponadto organizacja powinna mieć uporządkowane procesy, systemy i struktury, które pozwolą na wykorzystanie zasad społecznej odpowiedzialności w procesach decyzyjnych oraz efektywne wykorzystanie zasobów finansowych, ludzkich i naturalnych. Organizacja powinna mieć stworzony system zachęt do przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności. Zarządzanie organizacją powinno również uwzględniać potrzeby grup niedostatecznie reprezentowanych (mniejszości i kobiet) w zajmowaniu wyższych stanowisk; utrzymywać równowagę pomiędzy potrzebami organizacji i interesariuszami (w tym potrzeby przyszłych pokoleń); ustalić zasady komunikacji z interesariuszami; okresowo przeglądać i oceniać procesy zarządzania organizacją;

- prawa człowieka obejmują dwie kategorie: prawa obywatelskie i polityczne (w tym prawo do życia i wolności, równości wobec prawa i poglądów) oraz prawa ekonomiczne, społeczne i kulturowe (obejmujące prawo do pracy, ochrony zdrowia, edukacji i bezpieczeństwa socjalnego);

- praktyki pracy obejmują: zatrudnianie i awansowanie pracowników, procedury dyscyplinarne i skargi, przenoszenie pracowników, rozwiązywanie zatrudnienia, szkolenie i rozwój, bezpieczeństwo i higienę pracy (BHP), warunki pracy (czas pracy i wynagrodzenie), akceptowanie organizacji pracowniczych, udział w dialogu pomiędzy pracownikami i pracodawcami;

- środowisko – organizacja powinna zabezpieczać środowisko przed skażeniami; zidentyfikować i zarządzać zasobami w jak najbardziej zrównoważony sposób; łagodzić zmiany klimatyczne (organizacja powinna zidentyfikować źródła bezpośredniej i pośredniej emisji gazów cieplarnianych i określić zakres swojej odpowiedzialności za nią); doceniać i zabezpieczać różnorodność biologiczną i przywracać naturalne funkcje ekosystemu oraz korzystać z zasobów naturalnych w sposób zrównoważony; zwracać uwagę, aby dostawcy stosowali zrównoważone technologie i procesy;

- jasne praktyki operacyjne koncentrują się na etycznym postępowaniu przy współpracy z innymi organizacjami (rządowymi, partnerami, dostawcami, klientami, konkurentami i stowarzyszeniami). Powinno być tu uwzględniane zapobieganie korupcji, praktykowanie odpowiedzialnego zaangażowania politycznego. Działania powinny być uczciwe, sprawiedliwe i zintegrowane. Organizacja powinna uświadomić sobie, że może wpływać na inne organizacje przez swoje decyzje o dostawach i zakupach, może promować w łańcuchu dostaw idee społecznej odpowiedzialności;

- problemy konsumentów – w obszarze tym powinno być uwzględnione bezpieczeństwo wyrobów i usług (poprzez informowanie konsumentów o zagrożeniach i ryzykach; umożliwianie wyboru; słuchanie uwag, skarg i wniosków konsumentów;

rekompensata i naprawa wyrobów wadliwych; informacja na temat sposobu użytkowania wyrobów) oraz poszanowanie prawa prywatności, zapobieganie szkodom, promowanie równego podejścia do płci i praw kobiet, promowanie uniwersalnego wzornictwa;

- zaangażowanie i rozwój społeczności – organizacja jest częścią społeczności, dlatego powinna uznawać prawa członków społeczności do podejmowania decyzji dotyczących ich społeczności; akceptować cechy charakterystyczne społeczności, czyli kulturę, religię, zwyczaje, tradycje i historię; uznawać wartość pracy. Organizacja powinna promować i wspierać edukację na wszystkich możliwych poziomach oraz rozwijanie nowoczesnych technologii, które mogą rozwiązać problemy ekologiczne lub społeczne. Powinna również eliminować negatywne zdrowotne wpływy procesów pracy, produktów i usług organizacji⁵.

Organizacja, która będzie się starała uwzględnić w swojej działalności wszystkie te zasady i obszary społecznej odpowiedzialności, zdecydowanie wpłynie na poprawę jakości życia społeczeństwa, które jest przecież jednym z jej interesariuszy. Uwzględniając w swojej praktyce wymienione zasady, a szczególnie zasadę odpowiedzialności, przejrzystości, etycznego zachowania i respektowania spraw interesariuszy, będzie silnie związana z sytuacją społeczeństwa i społeczności lokalnej. Przede wszystkim będzie określała, jaki wywiera wpływ na społeczeństwo, odpowiednio reagowała, będzie ujawniała wszelkie decyzje i działania, które mają jakikolwiek wpływ na społeczeństwo i środowisko, swoje działania będzie opierać na uczciwości i odpowiednio reagować na potrzeby interesariuszy. Istotne tu jest odpowiednie podejście władz organizacji do koncepcji społecznej odpowiedzialności. Aby mogła ona naprawdę zaistnieć w praktyce organizacji, koncepcja powinna wynikać z głębokiego przekonania o słuszności podejmowania właśnie takich działań. Wówczas działania te przyniosą wymierne korzyści nie tylko społeczeństwu, ale również samej organizacji.

Korzyści z podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie można podzielić na:

- „korzyści ekonomiczne i społeczne w szerszym kontekście makroekonomicznym,
- korzyści rozpatrywane w ramach społeczno-gospodarczego otoczenia przedsiębiorstwa,
- korzyści dla przedsiębiorstwa płynące z nastawionej na interesy pracownicze polityki personalnej,
- korzyści wynikające z troski o ochronę środowiska i zachowanie zasobów naturalnych”⁶.

Korzyści makroekonomiczne dotyczą otoczenia bliższego organizacji (interesariuszy zewnętrznych), a także wewnętrznych – pracowników. Korzyści traktowane są dwuznacznie: jako zysk dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy oraz szerzej – uwzględniają kategorie społeczne (w bardziej odległej perspektywie czasowej).

Do korzyści dla organizacji wynikających ze stosowania idei społecznej odpowiedzialności możemy zaliczyć również:

- poprawę wizerunku organizacji;
- obniżenie fluktuacji pracowników (chęć pozostawania w organizacji);

⁵Guidance on social responsibility, Norma ISO 26000:2010.

⁶G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 77

- spadek nieetycznych zachowań pracowników;
- zdrowie organizacji – odnoszenie sukcesów finansowych, jej skuteczność i efektywność;
- zwiększoną motywację do pracy;
- większy poziom kompetencji społecznych pracowników⁷.

Wiele organizacji w ramach społecznej odpowiedzialności podejmuje działania wpływające na poprawę jakości życia społeczności lub wybranych grup, między innymi firma Procter & Gamble w ramach programu „P&G. Żyj, poznawaj, rozwijaj się” („*Live, Learn&Thrive*”) pomaga potrzebującym dzieciom na całym świecie. Od momentu rozpoczęcia programu firma pomogła ponad 200 milionom dzieci. Program ten jest globalnym przedsięwzięciem obejmującym ponad 100 różnorodnych inicjatyw realizowanych każdego dnia w 60 krajach na świecie: od dostarczania ratujących życie szczepionek i bezpiecznej wody pitnej w Afryce, poprzez schroniska w Europie, oświatę w Azji, czy też posiłki dla dzieci w Ameryce Północnej, aż po pomoc w zakresie rozwoju małych dzieci w Ameryce Łacińskiej. Celem P&G jest poprawa jakości życia dzieci na całym świecie, cel ten determinuje działania filantropijne firmy, programy marketingu społecznie zaangażowanego, darowizny produktowe, pomoc w wypadku katastrof naturalnych oraz inicjatywy wolontariatu pracowniczego⁸.

Kolejny przykład działań społecznie odpowiedzialnych znajdziemy w firmie Unilever. Przygotowała ona plan rozwoju, który uwzględnia nie tylko wyniki finansowe, ale również dbałość o środowisko naturalne. Do tego celu został stworzony w 2011 roku plan „Życie w sposób zrównoważony”. Koncentruje się on na trzech dziedzinach: zdrowiu i samopoczuciu, środowisku naturalnym oraz poprawie warunków bytu. Firma zakłada, że plan działania do 2020 roku przyniesie trzy istotne rezultaty: pomoże podjąć działania zmierzające do poprawy zdrowia i samopoczucia ludzi; oddzieli rozwój biznesu od wpływu na środowisko naturalne, osiągając bezwzględne zmniejszenie tego wpływu w całym cyklu życia produktów; poprawi warunki bytu ludzi zaangażowanym w łańcuch dostaw. Wdrażanie planu w Polsce Unilever rozpoczął od: procesów produkcji, dystrybucji, weryfikacji receptur produktów, także codziennych zachowań w pracy, które mają wpływ na środowisko naturalne. Konieczna jest też inspiracja oraz zachęcenie konsumentów do zmiany nawyków związanych z używaniem produktów firmy⁹.

„Z kolei sieć sklepów Piotr i Paweł, poprzez swoją Fundację «„Radość Dzieciom Piotr i Paweł”», starającą się angażować wolontariuszy spośród pracowników, na co dzień udziela pomocy finansowej bardzo chorym dzieciom, wymagającym trudnych i drogich zabiegów medycznych, a także szczególnie uzdolnionym, będącym w trudnej sytuacji materialnej i rodzinnej. Udziela wsparcia dziecięcym szpitalom, rodzinnym domom dziecka, rodzinom zastępczym, placówkom wychowawczym, oświatowym i opiekuńczym. Podejmuje i wspiera działania w zakresie upowszechniania profilaktyki zdrowotnej u dzieci, pobudzania aktywności kulturalnej, oświatowej i sportowej dzieci”¹⁰.

Jednak działania te stanowią jedynie kroplę w morzu potrzeb. Nadal zbyt mało organizacji angażuje się w działania społecznie odpowiedzialne. Jak wynika z raportu

⁷*Ibidem*, s. 81 - 86.

⁸ http://www.pg.com/pl_PL/spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu.shtml.

⁹ *Raport 2011 – Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre przykłady*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.

¹⁰ *Raport 2011 – Odpowiedzialny biznes w Polsce...*

*Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności*¹¹, wśród 850 podmiotów jedynie 31% (szczególnie duże firmy – 70%) zna pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu, również niewiele (zaledwie 20%) zna przewodniki i standardy regulujące stosowanie zasad CSR w firmie. Jedynie 2/3 firm deklarujących znajomość pojęcia CSR realizuje działania z nią związane. Spośród siedmiu obszarów społecznej odpowiedzialności definiowanych przez normę ISO 26000 przedstawiciele firm działających w Polsce za szczególnie ważne dla rozwoju organizacji uznają: relacje z konsumentami (74%) i pracownikami (72%). Natomiast 2/3 firm uważa, że ważna dla rozwoju jest również organizacja pracy w firmie, a dla ponad połowy – uczciwe praktyki rynkowe. Rzadziej za ważne dla rozwoju firmy uważane są obszary: przestrzegania praw człowieka (20%), ochrony środowiska naturalnego (20%), a najrzadziej wskazywany był obszar zaangażowania społecznego (11%). Niestety przedstawiciele firm dostrzegają wiele problemów związanych z realizacją zasad CSR. Są to przede wszystkim: konieczność ponoszenia nakładów finansowych (38%), brak czasu (33%), złożoność tematu (32%) oraz brak wiedzy i umiejętności (30%).

Należy też zwrócić uwagę na fakt, że prowadzenie badań dotyczących wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w organizacjach jest trudne do zrealizowania. Może to być spowodowane między innymi:

- niespójnością działań społecznie odpowiedzialnych – brakiem możliwości pomiaru,
- niechęcią do udostępniania danych (szczególnie finansowych) przez właścicieli,
- problemem w zweryfikowaniu faktycznie realizowanych działań CSR,
- metodologicznie trudnymi do zweryfikowania granicami dotyczącymi poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w działania społecznie odpowiedzialne¹².

Ważne dla organizacji społecznie odpowiedzialnej jest nie tyle komunikowanie się z otoczeniem, ile spójność komunikatów z faktycznie podejmowanymi działaniami i wartościami. Biorąc to pod uwagę można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność przyczynia się do wzrostu dobrobytu społecznego¹³.

Na podstawie przedstawionej literatury i konkretnych przykładów działań podejmowanych przez organizacje można powiedzieć, że społeczna odpowiedzialność istotnie przyczynia się do poprawy jakości życia społeczeństwa. Podstawowym problemem, który możemy zdefiniować we wdrażaniu idei społecznej odpowiedzialności, jest brak znajomości i zainteresowania tym zagadnieniem przedstawicieli mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Dotarcie z kompleksową informacją o tym zagadnieniu umożliwi pokazanie korzyści płynących ze stosowania zasad odpowiedzialności społecznej nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, ale i także jego najbliższego otoczenia. Właśnie przedsiębiorcy z sektora MŚP mają bowiem największą wiedzę na temat społeczeństwa, w którym prowadzą swoją działalność i gdyby zdecydowali się podjąć działania na rzecz społecznej odpowiedzialności, mogliby rozwiązać najbardziej palące społeczne (lokalne) problemy, a ich działalność społecznie odpowiedzialna miałaby największe przełożenie na poprawę jakości życia społeczeństwa.

¹¹Raport .Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu, PARP, Warszawa 2011.

¹²G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 79.

¹³*Ibidem*, s. 79 - 83.

LITERATURA

- [1] Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- [2] Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- [3] *Biznes społecznie odpowiedzialny w Polsce. Raport z badań*, Gdańsk 2003, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacy243.pdf.
- [4] *Guidance on social responsibility*, Norma ISO: 26000:2010, BSI 2010.
- [5] http://www.pg.com/pl_PL/spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu.shtml.
- [6] *Raport. Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011.
- [7] *Raport 2011 – Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre przykłady*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.

INFLUENCE OF THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE IMPROVEMENT OF QUALITY OF LIFE OF THE SOCIETY

In the article emphasizes an influence of the social responsibility, especially corporate social responsibility (CSR) and promotion of business ethics to the improvement of quality of life of the society. Socially responsible attitude is very important to improve the quality of life in different dimensions. It helps to create a society in which every individual has an impact on pending at different levels of decision processes and the activity. Organizations take into account in its action concepts of social responsibility and implement it contribute to the increased efficiency of its operations and increased employee satisfaction. Influence also on the development of the local community and improve the quality of life for all. The article demonstrates the benefits that organizations achieved by using the principles of social responsibility. Also shown are the problems that prevent companies from implementation of the concept of corporate social responsibility and implementation of the declared value. It is very important to change the approach the organization to operate in the local market seems to show the relationship between all market participants (stakeholders - operators, which may affect the company and are affected by its activities) and their mutual influence on each other. The more these relationships become more responsible, that each participant achieves greater benefits, fully this is reflected in the concept of social responsibility.

Keywords: Corporate Social Responsibility, sustainable development, stakeholders.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.21

Tekst złożono w redakcji: maj 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Jacek STROJNY¹

PROEFEKTYWNOŚCIOWY SYSTEM WYNAGRODZEŃ W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO – PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA

W artykule przedstawiono wybrane aspekty wdrożenia proefektywnościowego systemu wynagradzania urzędników w JST. Rozważania na ten temat oraz propozycje schematu działania wpisano w ogólny kontekst dyskusji na temat zmian sposobu funkcjonowania instytucji sektora finansów publicznych. Tłem do modyfikacji istniejących rozwiązań i pewnych ugruntowanych schematów jest oczywiście nowy kontekst kształtowania środowiska wewnętrznego wynikający z wymagań kontroli zarządczej oraz budżetowania zadaniowego.

Wprowadzenie proefektywnościowego systemu wynagrodzeń wymaga dostosowania się do porządku prawnego obowiązującego w danym kraju. W opracowaniu uwzględniono więc podstawowe regulacje dotyczące pracy urzędników samorządowych, ich wynagradzania oraz przepisy Kodeksu Pracy. Oczywiście istotnymi warunkami brzegowymi są tutaj także cechy kultury organizacyjnej oraz specyfika procesu zarządzania w JST. Są one oczywiście konfrontowane z koniecznością ponoszenia jakości zarządzania. System wynagrodzeń powinien bowiem doprowadzać do zwiększenia efektywności i skuteczności wydatkowania środków publicznych, a także lepszej realizacji zadań samorządu w zakresie administracji publicznej oraz kreowania procesów rozwojowych.

Artykuł ma głównie charakter narzędziowy. Przedstawiono w nim możliwości wykorzystania podstawowych składników wynagrodzenia takich jak: stawka zasadnicza, dodatek specjalny i funkcyjny, nagroda za szczególne osiągnięcia oraz premia. Przedstawiono przykład budowy systemu wynagrodzeń, rozpoczynając od wyceny pracy na stanowiskach. Stanowi ona podstawę do budowy algorytmu wyliczania wartości wynagrodzenia zasadniczego dla stanowiska oraz stawki indywidualnej. Ponadto określono możliwości stworzenia systemu premiowania opartego na kontraktach o cele oraz systematycznej kontroli stopnia ich realizacji. Przedstawiono także propozycję stopniowego budowania funduszu premiowego. Artykuł zawiera więc kompleksową propozycję rozwiązania możliwą do implementacji w JST.

Słowa kluczowe: system wynagrodzeń, jednostki samorządu terytorialnego, środki publiczne.

1. WPROWADZENIE

Dyskusja na temat wprowadzania nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania instytucjami sektora finansów publicznych skupia się aktualnie głównie na problemie kontroli zarządczej oraz budżetowania zadaniowego. Nie ulega wątpliwości, że skuteczność wdrożenia tych dwóch obszarów zarządzania zależy od jakości środowiska zewnętrznego, postaw pracowników, a w szczególności osób zajmujących stanowiska kierownicze. Jedną z ważnych zmian, wpisujących się w nową filozofię zarządzania w omawianych podmiotach, jest zmiana

¹ Dr Jacek Strojny, Katedra Ekonomii, Politechnika Rzeszowska, e-mail: jstrojny@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 15 29.

sposobu wynagradzania na stanowiskach urzędniczych. W arsenale dostępnych składowych wynagrodzenia znajdują się już wszystkie niezbędne elementy pozwalające na uzależnienie poziomu wynagrodzenia nie tylko od zajmowanego stanowiska i stopnia urzędniczego, ale przede wszystkim od efektywności pracy.

Odpowiedzią na wymagania wynikające z „Ustawy o finansach publicznych” z 2009 r.² oraz innych dokumentów dotyczących kontroli zarządczej jest rozwiązanie organizacyjne, które można określić mianem orientacji zadaniowej. Wdrożenie takiego podejścia w większości samorządów w Polsce można traktować jako innowację organizacyjną. Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, że jest ona ukierunkowana na podnoszenie efektywności pracy poprzez koncentrację uwagi i zasobów na celach, wpisujących się w głównej mierze w ustalone priorytety strategiczne. Podstawowymi elementami tego podejścia są:

- osadzenie działań w strategii i wynikających z niej priorytetów,
- jasne precyzowanie celów operacyjnych (kontraktowanie celów) oraz pomiar uzyskanych efektów (produktów),
- zastosowanie nowoczesnych narzędzi metodycznych w postaci technik planowania i controllingu,
- zastosowanie rozwiązań organizacyjnych tworzących układ macierzowy,
- wprowadzenie systemu wynagrodzeń lub bardziej ogólnie – systemu motywowania, uzależnionego od efektywności pracy.

Jednym z podstawowych elementów orientacji projektowej jest więc system wynagrodzeń. Powinien on wspomagać wraz z innymi elementami systemu motywowania kreowanie przedsiębiorczych i kreatywnych zachowań pracowników oraz ich dążenie do doskonalenia procesu pracy. Jedną z głównych cech tego systemu jest jego uzależnienie w możliwie jak największej części od uzyskiwanych efektów pracy. W wypadku omawianych podmiotów zamiast podziału wynagrodzenia na dwa składniki – stały i zmienny, można zaproponować nieco inną klasyfikację, obejmującą:

- składnik uzależniony od wymagań formalnych stanowiska,
- składnik uzależniony od jakości i efektywności pracy.

Niniejsze opracowanie przedstawia ogólne propozycje założeń dotyczących konstrukcji systemu wynagrodzeń w jednostce samorządu terytorialnego. Propozycja jest osadzona w aktualnie obowiązujących warunkach prawnych, w szczególności:

- „Ustawie o pracownikach samorządowych” z 2008 r.³
- Rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych z 2009 r.⁴,
- Kodeksie pracy⁵.

Przeprowadzenie zmian jest możliwe w ramach aktualnego porządku prawnego. Oczywiście istniejące przepisy tworzą pewnego rodzaju bariery związane przede wszystkim z określeniem względnych wartości wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach urzędniczych. Nie ulega jednak wątpliwości, że podstawowym kierunkiem działań, na którym należy się skupić, są regulacje wewnętrzne funkcjonujące w danej jednostce organizacyjnej. Chodzi tutaj o regulamin organizacyjny, a przede wszystkim regulamin wynagrodzeń. W

² Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009 nr 157, poz. 1240 ze zm.

³ Ustawa z 29 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, DzU 2008 nr 223, poz. 1458 ze zm.

⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych, DzU 2009 nr 50, poz. 398.

⁵ Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974 nr 24, poz. 141 ze zm.

większości wypadków warto przy okazji rozważyć również zmiany w regulaminie ocen pracowniczych.

2. ZARYS KONCEPCJI WDROŻENIA PRORZWOJOWEGO SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

Przedstawiając założenia proefektywnościowego systemu wynagrodzeń, skupiono się na kwestiach dotyczących składników wynagrodzenia w jednostkach samorządu terytorialnego (JST), a w szczególności:

- ich identyfikacji,
- przedstawieniu zasad ich wykorzystania,
- określeniu mechanizmu wyliczania/określania ich wartości.

Składniki wynagrodzenia w badanych podmiotach wymieniane są w art. 36 i 39 „Ustawy o pracownikach samorządowych”. Pracownikowi samorządowemu przysługują więc między innymi⁶:

- stawka zasadnicza,
- dodatek za wieloletnią pracę,
- dodatek specjalny,
- dodatek funkcyjny,
- nagroda za szczególne osiągnięcia,
- premia.

Podstawowym elementem wynagrodzenia jest oczywiście wynagrodzenie zasadnicze, wynikające z zajmowanego stanowiska pracy. W Rozporządzeniu Rady Ministrów wyznaczono warunki brzegowe pozwalające określić wartość tego składnika. Są to minimalna kategoria zaszeregowania oraz minimalna stawka przypisana do tej kategorii. Natomiast pracodawca reguluje maksymalny poziom wynagrodzenia na stanowisku, określając maksymalną kategorię zaszeregowania oraz maksymalną stawkę przypisaną do tej kategorii. W tak określonych widełkach mieści się wartość wynagrodzenia zasadniczego brutto pracownika pracującego na danym stanowisku. Przykład przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe widełki wynagrodzenia zasadniczego dla stanowisk urzędniczych

Stanowisko	Rozporządzenie		Regulamin wynagrodzeń		Rozpiętość widełek
	Kategoria min.	Stawka min.	Kategoria maks.	Stawka maks.	
Kierownik wydziału	XV	1800 zł	XVIII	4800 zł	3000 zł
Główny specjalista	XII	1500 zł	XVII	4200 zł	2700 zł
Inspektor	XII	1500 zł	XVI	3700 zł	2200 zł
Podinspektor	X	1400 zł	XV	3200 zł	1800 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Przy szerokich widełkach możliwości ustalenia wynagrodzenia indywidualnego przez pracodawcę są dość duże. W praktyce może to być wykorzystywane do przyjęcia formuły o charakterze częściowo uznaniowym, która utrudnia wskazanie obiektywnych kryteriów różnicowania wysokości wynagrodzenia dla osób zatrudnionych na takim samym stanowisku pracy. Nie ulega wątpliwości, że w tych instytucjach, w których nie zastosowano czytelnych

⁶ Ustawa z 29 listopada 2008 r. o pracownikach...

kryteriów różnicowania, taka sytuacja może negatywnie wpływać na motywację do pracy, a z całą pewnością wynagrodzenie stanowić będzie swoiste tabu, którego poruszenie wywołuje sporo negatywnych emocji. Zdaniem autora, jedynym wyjściem z tej sytuacji, jest doprowadzenie do pełnej transparentności zasad, według których wylicza się stanowiskowe oraz indywidualne stawki wynagrodzenia zasadniczego. Warty rozważenia kryterium różnicującym, które można zaproponować, jest zakres merytoryczny zadań i wynikająca z niego wartość pracy. Specyfika zadań w komórce ds. organizacyjnych różni się bowiem od zadań w komórce ds. prawnych czy zajmującej się wydawaniem decyzji administracyjnych (np. w zakresie budownictwa czy gospodarki nieruchomościami). Stąd też wartość pracy na stanowisku inspektora w każdej z tych komórek jest inna.

W nowym podejściu, proponowanym przez autora artykułu stawka zasadnicza pozostaje nadal najważniejszym elementem składowym systemu wynagrodzeń. Podstawą różnicowania wynagrodzenia w ramach widełek dla stanowiska jest natomiast wycena wartości pracy prowadzona na podstawie wybranej metody analitycznej (np. UMEWAP czy AWP). Są one, co prawda, optymalizowane głównie pod kątem wykorzystania w podmiotach gospodarczych, ale wydaje się, że mogą posłużyć do opisu pracy także w instytucjach. W większości wypadków konieczne jest dostosowanie instytucji do przeprowadzenia wartościowania pracy poprzez odpowiednie pogrupowanie stanowisk, umożliwiające rozróżnienie zakresów merytorycznych zadań na danym stanowisku. Wykorzystać tutaj można na przykład nazwy komórek organizacyjnych, do których dane stanowisko zostało przyporządkowane. W ten sposób powstaje grupa merytorycznych stanowisk, wykorzystujących dany stopień urzędniczy. Dla przykładu na poziomie inspektora występują wymienione stanowiska:

- inspektor ds. organizacyjnych (komórka organizacyjna),
- inspektor ds. prawnych (komórka prawna),
- inspektor ds. administracji budowlanej (komórka wydająca decyzje w zakresie budownictwa),
- inspektor ds. gospodarki nieruchomościami (komórka wydająca decyzje administracyjne w zakresie gospodarki nieruchomościami).

Na podstawie wartości pracy wyliczonej dla danego stanowiska, rozumianego w przedstawiony sposób, można przedstawić algorytm różnicujący wartość stawki zasadniczej w ramach przyjętej rozpiętości widełek. Przykład takiego algorytmu przedstawiono we wzorze 1.

$$SZ_S = SZ_{AV_K} + \frac{(WPP_S - WPP_{MIN_K})}{R_K} \cdot (SZ_{AV_{K+1}} - SZ_{AV_K}) \quad (1)$$

Gdzie:

- średnia stawka zasadnicza dla danej kategorii (SZ_{AV_K}),
- średnia stawka zasadnicza dla kategorii następnej ($SZ_{AV_{K+1}}$),
- wartość punktowa pracy na stanowisku (WPP_S),
- minimalna wartość punktowa pracy dla kategorii, do której należy stanowisko (WPP_{MIN_K}),
- rozpiętość punktowa kategorii (PR_K), a więc różnica pomiędzy wartością maksymalną a minimalną dla danej kategorii ($PR_K = WPP_{MAX_K} - WPP_{MIN_K}$).

W proponowanym w niniejszym opracowaniu sposobie postępowania indywidualna stawka zasadnicza jest równa stawce zasadniczej na stanowisku pracy. Oczywiście, jeśli zakresy obowiązków pracowników zatrudnionych na tym samym stanowisku pracy różnią się

w istotny sposób, to może powstać mechanizm dodatkowy, pozwalający na modyfikację wynagrodzenia indywidualnego. Może ono być także różnicowane przy uwzględnieniu na przykład kryteriów formalnych, takich jak wykształcenie, staż pracy czy specjalistyczne kwalifikacje (certyfikaty). W każdym z wymienionych przypadków można wykorzystać zarówno korekty kwotowe, jak i współczynnikiowe.

Wprowadzając stawkę zasadniczą bazującą na przedstawionym wcześniej lub innym, dostosowanym do warunków organizacji algorytmie, należy postępować według następujących kroków:

1. Weryfikacja zgodności wprowadzonego algorytmu z aktualną sytuacją – porównanie stawek wyliczonych według danego algorytmu ze stawkami aktualnie obowiązującymi. Odnosząc się do stawek aktualnie stosowanych dla konkretnych osób, należy uwzględnić zarówno wartość stawki zasadniczej, jak i dodatku specjalnego⁷.
2. Określenie skutków zastosowania odpowiedniego mechanizmu wyliczania stawki zasadniczej dla wartości funduszu wynagrodzeń.

Wprowadzenie wybranego rozwiązania w wersji radykalnej może być powiązane z korygowaniem stawek z zastosowaniem umowy zmieniającej. W wersji ewolucyjnej należy dążyć do stopniowego dostosowywania wynagrodzeń poprzez wyrównania dla osób, których praca jest niedowartościowana, oraz wstrzymywanie podwyżek dla osób, których praca jest nadmiernie wyceniona. W tej drugiej opcji proces dochodzenia do pełnej zgodności z algorytmem może wynosić nawet kilka lat. W praktyce wiąże się także ze wzrostem ogólnego poziomu wynagrodzeń.

Kolejne składniki wynagrodzenia, a więc dodatki specjalne i funkcyjne, stosowane są w samorządach niekiedy w sposób odmienny w stosunku do ich faktycznej roli. Mogą bowiem służyć zwiększaniu (niekiedy również uznaniowemu) wartości wynagrodzenia indywidualnego powyżej górnej granicy widełek. W nowym podejściu do wyliczania stawek zasadniczych dodatki specjalne i funkcyjne mają relatywnie niewielkie znaczenie. Wszelkie obciążenia danego stanowiska pracy są uwzględniane już w wycenie wartości pracy. Konsekwencją tego są kwoty stawek zasadniczych dla stanowiska będące odzwierciedleniem wielokryterialnej, kompleksowej oceny treści pracy. Dlatego też stosowanie dodatków specjalnych sprowadza się do ich faktycznej roli, związanych z czasowym zwiększeniem zakresu obowiązków poza ten wynikający z zajmowanego stanowiska pracy.

Realizacja zadań kierowniczych również uwzględniona jest w wycenie wartości pracy na stanowisku. Kwoty stawek zasadniczych obejmują więc wycenę wszystkich zadań i obowiązków wynikających z kierowania komórką czy jednostką organizacyjną. Oczywiście możliwe jest wprowadzenie takiego dodatku w formule, która pozwoli na zróżnicowanie kwot, w zależności od trudności procesu zarządzania. Można tutaj wziąć pod uwagę na przykład mechanizm oparty na dwóch parametrach:

- wartość budżetu podległej/-łych komórek (część dodatku funkcyjnego uzależniona od budżetu – DF_B),
- liczba podwładnych podległych liniowo (część dodatku funkcyjnego uzależniona od liczby podwładnych DF_P).

Mechanizm wyliczania może mieć charakter kwotowy, a wartość dodatku funkcyjnego jest sumą dwóch wymienionych części. Przykład naliczania w części uzależnionej od budżetu przedstawiono w tabeli 2.

⁷ Więcej na ten temat w punkcie dotyczącym dodatku specjalnego.

W wypadku wprowadzenia dodatków funkcyjnych stawka wynagrodzenia dla stanowisk kierowniczych (S_K) wyliczana jest według wzoru 2:

$$S_K = SZ_S + DF_B + DF_P \quad (2)$$

Tabela 2. Konstrukcja dodatku funkcyjnego (DB)

Naliczanie $DF(B)$		Naliczanie $DF(P)$	
$DF (B \leq 2 \text{ mln zł})$	200 zł	$DF (P \leq 5 \text{ os.})$	100 zł
$DF (2 \text{ mln zł} < B \leq 5 \text{ mln zł})$	250 zł	$DF (5 \text{ os.} < P \leq 10 \text{ os.})$	200 zł
$DF (5 \text{ mln zł} < B \leq 10 \text{ mln zł})$	350 zł	$DF (10 \text{ os.} < P \leq 20 \text{ os.})$	350 zł
$DF (10 \text{ mln zł} < B)$	500 zł	$DF (20 \text{ os.} < P)$	500 zł

Źródło: Opracowanie własne.

W nowym podejściu autor proponuje natomiast wykorzystanie zapisu z art. 39, pkt. 2. 1) „Ustawy o pracownikach samorządowych”⁸, który pozwala określić zasady przyznawania oraz wyliczania premii. W nowym podejściu do systemu wynagrodzeń proponowanym w niniejszym artykule ten składnik wynagrodzenia urzędnika stanowi podstawowe narzędzie, pozwalające na uzależnienie wysokości wynagrodzenia od aktywności i efektywności pracy. Przyjmuje się, że premia, aby spełniać funkcję motywacyjną, powinna stanowić minimum 20–25% stawki zasadniczej. Obecnie w wielu samorządach wykorzystanie tego elementu wynagradzania jest bardzo ograniczone. Taki stan rzeczy w wypadku podjęcia decyzji o przejściu na bardziej proefektywnościowy system wynagrodzeń wymaga dość zasadniczych zmian systemowych, obejmujących między innymi:

- stworzenie funduszu premiowego w wysokości minimum 20–25% funduszu na wynagrodzenie zasadnicze,
- stworzenie mechanizmu rozdziału funduszu premiowego na komórki organizacyjne oraz poszczególnych pracowników.

Stworzenie funduszu premiowego nie jest procesem łatwym, zwłaszcza gdy do tej pory w danej JST nie wykorzystywano powszechnie tego składnika wynagrodzenia. Fundusz wynagrodzeń ma bowiem określoną strukturę oraz wartość. Wygospodarowanie środków na premie w krótkim czasie jest możliwe dzięki następującym działaniom:

- podwyższenie wartości funduszu wynagrodzeń o 25%,
- ograniczenie udziału wynagrodzenia zasadniczego w funduszu płac do około 75% dotychczasowej wartości.

Oba scenariusze w praktyce są mało realne. Pierwszy spotkałby się z powszechną krytyką społeczną, zwłaszcza w warunkach kryzysu gospodarczego i problemów sektora finansów publicznych. Drugi natomiast wywołałby potężny opór pracowników, a skutki w postaci demotywacji mogłyby całkowicie zniwelować zakładany efekt motywacyjny. Możliwy scenariusz polega natomiast na rozłożeniu budowania funduszu premiowego na kilka lat. Jeśli przyjąć założenie, że wynagrodzenia w danej jednostce rosną średnio o 4% rocznie, osiągnięcie odpowiedniej relacji premii do stawki zasadniczej może zająć około 6 lat.

W tym czasie należy tak dostosowywać sposób wypłacania premii, aby kwoty uzależnione od efektywności były dla pracownika zauważalne. Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie na przykład premii kwartalnych. W pierwszym roku działania, przy udziale funduszu

⁸ Ustawa z 29 listopada 2008 r. o pracownikach...

premiowego w wysokości jedynie 4% oraz wysokości miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego 3 tys. zł, kwartalna premia wynosi 360 zł.

Bardzo ważne zadanie związane z tworzeniem proefektywnościowego systemu wynagrodzeń wiąże się z określeniem sposobu rozdziału środków pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz poszczególnymi stanowiskami pracy. Można tutaj zaproponować mechanizm obejmujący trzy podstawowe elementy składowe funduszu premiowego:

- premia za kreatywność,
- bon na rozwój,
- kontrakt o cele.

Pierwszy z wymienionych elementów składowych systemu premiowego ma relatywnie niewielkie znaczenie kwotowe w całości funduszu wynagrodzeń. Może natomiast przynieść wymierne efekty związane z uaktywnieniem potencjału kreatywnego pracowników. W wielu nowoczesnych organizacjach postęp i zwiększanie sprawności działania wynika nie tylko z wdrażania spektakularnych innowacji organizacyjnych czy technologicznych. Duże znaczenie mają także drobne zmiany racjonalizatorskie, oparte na usprawnieniach opracowanych przez pracowników. Jednym z możliwych rozwiązań jest wprowadzenie następujących zasad premiowania kreatywności:

- Każda komórka organizacyjna zobowiązana jest opracować minimum 2 pomysły racjonalizatorskie w ciągu roku. Pomysły te przekazywane są do komórki organizacyjnej lub bezpośrednio do kierownika jednostki. Spełnienie tego wymogu powiększa fundusz premiowy danej komórki organizacyjnej na przykład o 2000 zł i jest do dyspozycji kierownika. Wypłata następuje w grudniu danego roku budżetowego.
- W trakcie roku budżetowego raz na kwartał kierownik jednostki organizacyjnej wybiera najlepszy pomysł racjonalizatorski spośród wszystkich pomysłów zgłoszonych w tym okresie. Fundusz premiowy komórki, która zgłosiła ten pomysł, powiększa się na przykład o 2000 zł, z czego 1000 zł jest przeznaczone dla autora, 400 zł dla kierownika komórki, pozostała kwota zaś do proporcjonalnego podziału na pozostałych pracowników.

Kolejnym elementem systemu premiowego może być tak zwany bon na rozwój. Adresowany jest on do osób, które są zainteresowane zwiększaniem kwalifikacji. Bon na rozwój polegałby na dofinansowaniu studiów podyplomowych lub specjalistycznych kursów lub szkoleń, kończących się uzyskaniem certyfikatu oraz zdobyciem kompetencji ważnych dla jednostki organizacyjnej. Proponuje się, aby raz w roku przyznawano jednej osobie bon na rozwój w wysokości na przykład do 5 tys. zł. Wybór osoby przez Kierownika bądź dedykowaną komisję powinien się odbywać na podstawie jasno określonych kryteriów.

Największa część funduszu premiowego powinna oczywiście zostać przeznaczona na realizację wynagrodzenia w części uzależnionej od stopnia realizacji celów. Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie rocznych kontraktów o cele. Przy takim podejściu na rok budżetowy lub okres krótszy (np. kwartał lub półrocze) ustala się listę celów, które powinna wykonać dana jednostka i komórka organizacyjna. Przedstawiono następujące przykładowe cele:

- minimum 99% spraw administracyjnych wykonuje się bez uzasadnionej skargi ze strony klienta,
- 100% środków finansowych wydatkuje się bez naruszenia dyscypliny finansów publicznych,
- średni koszt pracy związanej z wydaniem decyzji administracyjnej nie przekracza 900 zł,
- 100% planu inwestycyjnego zostało zrealizowane w zakładanym budżecie i terminie.

Kryteria te służą do oceny sytuacji w danej jednostce czy komórce organizacyjnej. W wypadku gdy w jeden lub więcej spośród wymienionych parametrów w ogóle nie został zrealizowany, premia w danym kwartale nie jest wypłacana. Jeśli wszystkie parametry zostaną spełnione, premia wypłacana jest w pełnej wysokości przypadającej na dany podmiot. W wypadku częściowej realizacji wymienionych parametrów kierownik jednostki podejmuje decyzję o proporcjonalnym zmniejszeniu kwoty premii dla danego podmiotu. Sposób wykorzystania niewypłaconych kwot wymaga ustaleń szczegółowych w danej jednostce. Można podwyższać kwoty dla innych podmiotów, przenosić na inne okresy w ramach roku budżetowego oraz wykorzystać kilka innych możliwości.

W wielu samorządach może istnieć ryzyko, że kierownicy będą stosować proporcjonalny rozdział środków premiowych. Sytuacja taka znacznie osłabia efekt rywalizacji, który w pewnym zakresie powinien się pojawić w celu zwiększenia efektywności pracy. Jednym ze sposobów przyzwyczajania urzędników do docenienia indywidualnego wkładu jest rozwiązanie, w którym w każdym kwartale kierownik zobowiązany jest on do wskazania najlepszego pracownika jednostki/komórki organizacyjnej. Taka osoba uzyskuje premię w wysokości na przykład trzykrotności przyjętego wskaźnika. Pozostała kwota premii przypadająca na komórkę organizacyjną może być rozdysponowywana między pozostałych pracowników według wskazania kierownika, czyli najprawdopodobniej – proporcjonalnie.

Ostatni element wynagrodzenia, omawiany w niniejszym artykule, to nagrody. Obecnie w wielu wypadkach są one przyznawane na koniec roku wszystkim pracownikom, proporcjonalnie do ich wynagrodzenia. Praktycznie w każdym roku w mediach podaje się liczne przykłady takiej polityki. Tymczasem nagroda, zgodnie z art. 36, pkt. 6 „Ustawy o pracownikach samorządowych”⁹ przyznawana jest za szczególne osiągnięcia w pracy.

Proponuje się, aby nagrody nadal miały charakter uznaniowy i były wypłacane osobom wskazanym przez kierownika jednostki na podstawie skwantyfikowanej oceny aktywności w trakcie roku. Przykładowa konstrukcja nagród specjalnych przedstawia się następująco:

- I Nagroda specjalna – 5000 zł (1 osoba),
- II Nagroda specjalna – 3000 zł (2 osoby),
- III Nagroda specjalna – 1500 zł (3 osoby).

Przedstawiona konstrukcja systemu wynagrodzeń uwypukla element efektywnościowy w każdej możliwie płaszczyźnie. Wprowadzenie wyceny wartości pracy pozwala już na tym poziomie w pewnym zakresie odzwierciedlić kwotę wynagrodzenia od sparametryzowanych efektów. Zwiększenie znaczenia premii oraz zmiana charakteru nagród specjalnych również docelowo powinny pozytywnie wpływać na postawy pracowników w procesie pracy. Duże, być może nawet podstawowe znaczenie ma jednak transparentność całego podejścia. Tutaj również należy upatrywać powstanie pozytywnego efektu motywacyjnego.

3. PODSUMOWANIE

Przedstawiony w niniejszym artykule schemat systemu wynagrodzeń analizowano z punktu widzenia sektora samorządowego. Warto jednak podkreślić, że problematyka jest istotna z punktu widzenia wszystkich podmiotów systemu finansów publicznych, a postulat wdrożenia proefektywnościowego systemu wynagrodzeń – uniwersalny. Podobne założenia zmian w systemie wynagrodzeń należałoby więc przygotować, dostosowując je do sytuacji na przykład instytucji centralnych czy uczelni publicznych. Nie ulega jednak wątpliwości, że w

⁹ Ustawa z 29 listopada 2008 r. o pracownikach...

każdym wypadku wprowadzone rozwiązania powinny uwzględniać nie tylko specyfikę danego typu podmiotu, ale także konkretnej jednostki. Skutek, jakiego należy oczekiwać, to taka zmiana zachowań pracowników, która umożliwi zwiększenie ich aktywności oraz zmianę sposobu myślenia z administracyjnego na kreatywny i postępowy. Tylko taka zmiana umożliwi dostosowanie w średnim okresie sposobów działania instytucji sektora finansów publicznych (w tym przede wszystkim administracji publicznej) do wymagań zmieniającego się otoczenia.

LITERATURA

- [1] Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009 nr 157, poz. 1240 ze zm.
- [2] Ustawa z 29 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, DzU 2008 nr 223, poz. 1458 ze zm.
- [3] Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974 nr 24, poz. 141 ze zm.
- [4] Rozporządzenie Rady Ministrów z 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych, DzU 2009 nr 50, poz. 398.
- [5] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. BECK, Warszawa 2004.

THE PRO-EFFICIENCY REMUNERATION SYSTEM IN THE LOCAL AND REGIONAL GOVERNMENT INSTITUTIONS – BASIC ASSUMPTIONS

The article describes selected aspects of the implementation of the pro-efficiency system of remuneration in the local and regional government institutions. Considerations on this issue and proposals for action scheme included in the overall context of the discussion on how to change the functioning of the public finance sector institutions. Background to modify existing practices and certain well-established patterns of is, of course, the new internal environmental context resulting from the requirements of the activity-based budgeting and internal control.

Obviously, it is needed to adapt the pro-efficiency system of remuneration to the law frames currently in force in the specified country. In this analysis there are taken into the consideration the basic regulations that define the roles of local government staff work, principles of its remuneration and the Labour Code regulations as well. In this issue there are also another very important boundary conditions. They are connected with organizational culture and off course – with the specificity of management process in public administration. This conditions should be confronted with the requirement of improving the efficiency of public funds spending and of course with necessity of better realization of public administration tasks and development creation process.

This paper is mainly the utility one. The possibilities of usage the salary elements are described in it. The author analysis how to use: the base salary rate, the special and function supplements, awards and bonuses to motivate people to more efficient work. There is presented an example of system of remuneration constructing. It starts from a work valuation. On this foundation there is build an algorithm of base salary valuation for each position and for individuals. Furthermore there is defined the possibility of bonus system that is founded on the goals contracts and systematic controlling of the level of their realization. The author suggests how to build the sufficient bonus fund. Therefore the article contains the comprehensive proposal of pro-efficiency system of remuneration, that is possible to implement in local and regional public administration.

Keywords: remuneration system, the local and regional government institutions, public funds.

Tekst złożono w redakcji: maj 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Magdalena SZYDEŁKO¹
Łukasz SZYDEŁKO²

BENCHMARKING W PODEJŚCIU PROCESOWYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYBRANE ZAGADNIENIA

W literaturze z zakresu pomiaru wyników i dokonań organizacji wskazuje się na efektywne wykorzystanie systemu pomiaru wyników jako krytycznego czynnika na drodze związanej ze wzrostem konkurencyjności. W tym kontekście, organizacje dokonały redefinicji zakresu i roli tych systemów, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną na wybranych rynkach.

Benchmarking jest procesem ciągłego mierzenia i porównywania procesów biznesowych realizowanych w organizacji z procesami biznesowymi liderów na całym świecie, celem uzyskania informacji, które pomogą organizacji podjąć działania mające na celu poprawę jej wyników. Aby benchmarking był efektywnym narzędziem, musi koncentrować się na procesach biznesowych, które wpływają bezpośrednio na satysfakcję klientów, a tym samym na wyniki finansowe. Przedsiębiorstwa próbują zintegrować wysiłki związane z benchmarkingiem z praktykami w zakresie pomiaru wyników w jeden całościowy system zarządzania benchmarkingiem wyników.

W artykule zaprezentowano istotę benchmarkingu i podejścia procesowego w przedsiębiorstwie, relacje jakie mogą między nimi zachodzić oraz wskazano na możliwości zastosowania benchmarkingu w podejściu procesowym. Przedstawione rozważania autorów prowadzą do wniosku, że w zależności od podejścia, można wyróżnić cztery typy relacji między benchmarkingiem i koncepcją podejścia procesowego w przedsiębiorstwie: benchmarking jest częścią podejścia procesowego, benchmarking jest narzędziem wspomagającym podejście procesowe, koncepcje benchmarkingu i podejścia procesowego występują w przedsiębiorstwie niezależnie, benchmarking jest metodą zarządzania wspomagającą podejście procesowe. Teoretyczne rozważania motywowane są ostatnimi istotnymi zmianami, które wywierają wpływ na współczesne organizacje. Głównym motorem zmian organizacyjnych jest rosnące zainteresowanie podejściem procesowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem, którego stosowanie jest ułatwione dzięki postępowi informacyjnemu i komunikacyjnemu.

Słowa kluczowe: benchmarking, proces, podejście procesowe, zarządzanie procesami biznesowymi.

1. WPROWADZENIE

Współczesne organizacje stale poszukują nowych podejść do zarządzania, które przyczynią się do zwiększania efektywności i skuteczności realizowanych działań. Nieprzewidywalne i labilne otoczenie, a równocześnie złożone kluczowe warunki rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw oraz tempo zmian w gospodarce powodują, że przedsiębiorstwa nie mogą polegać wyłącznie na własnych pomysłach, rozwiązaniach i doświadczeniach.

¹ Mgr Magdalena Szydełko (autor korespondencyjny), Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: mszydel@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 14 93.

² Mgr Łukasz Szydełko, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska

Analizując literaturę i opinie praktyków zarządzania, można się spotkać ze stanowiskiem, że najpewniejszym kluczem do sukcesu jest podobieństwo do liderów. Jak podkreślają Christopher E. Bogan i Michael J. English: „Ci, którzy polegają wyłącznie na sobie, są skazani na wieczne wyważanie otwartych drzwi, zamiast uczyć się i korzystać z postępów innych”³. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi benchmarking, którego „kwintesencją jest uczenie się poprzez zapożyczanie od najlepszych i adaptowanie ich pomysłów do własnej rzeczywistości”⁴.

Zdaniem Stanisława Nowosielskiego, jedną z ważniejszych orientacji w zakresie organizacji i zarządzania współczesnymi jednostkami organizacyjnymi jest podejście procesowe⁵. Procesy funkcjonują w każdej organizacji, niezależnie od tego, czy najwyższe kierownictwo uświadamia sobie ich istnienie, czy też nie. Według Agnieszki Bitkowskiej coraz więcej organizacji reorganizowanych jest właśnie pod kątem procesów, ponieważ ich efektywność przekłada się na efektywność systemu jako całości⁶.

Zorientowanie przedsiębiorstwa na procesy jest niewątpliwie przedsięwzięciem bardzo skomplikowanym, przede wszystkim dlatego, że systemy organizacyjne większości przedsiębiorstw mają charakter funkcjonalny. Orientacja przedsiębiorstwa na funkcje, komórki organizacyjne i szczegółowy podział pracy jest mocno zakorzeniona w praktyce zarządzania i świadomości kierownictwa. Innymi barierami we wdrażaniu rozwiązań procesowych są wysoki koszt projektowania organizacji procesowej, które często wspierane jest przez firmy konsultingowe, oraz opór pracowników wobec zmian organizacyjnych. Projektowanie i konfiguracja organizacji procesowej oznacza poruszanie się po gruncie słabo jeszcze rozpoznanym zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania.

Celami artykułu są przedstawienie istoty koncepcji benchmarkingu i podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz pokazanie relacji zachodzących między nimi w kontekście możliwości wykorzystania benchmarkingu w podejściu procesowym. Intencją autorów jest wprowadzenie do tematyki benchmarkingu, który może znaleźć zastosowanie w podejściu procesowym w przedsiębiorstwach, a także przedstawienie złożoności tego zagadnienia oraz najistotniejszych wniosków, które będą miały wpływ na dalsze badania prowadzone przez autorów niniejszego opracowania w tej tematyce w przyszłości. Postawione cele determinują wybór metody badawczej, jaką jest analiza i krytyka piśmiennictwa.

2. ISTOTA I ZAKRES BENCHMARKINGU

Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku polscy menedżerowie przechodzili przyspieszony kurs zarządzania, ucząc się tej sztuki od menedżerów z krajów rozwiniętych. Zmiany, jakie zaszły w polskiej gospodarce po 1989 roku, przyczyniły się do rozwoju różnych koncepcji i metod zarządzania w przedsiębiorstwach, między innymi benchmarkingu.

³Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 15.

⁴*Ibidem*, s. 18.

⁵*Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” 2009/52, s. 11.

⁶A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 39.

Etymologicznie benchmarking wywodzi się od słowa *benchmark*, a jego językowe korzenie tkwią w geodezji, gdzie *benchmark* (punkt niwelacyjny, reper) był wyraźnym znakiem wykonanym na ścianie lub budynku, czyli służył za punkt odniesienia przy wyznaczaniu lokalizacji lub wysokości obiektu nad poziomem morza w pomiarach topografii terenu i pływów oceanicznych⁷. Zatem słowo to jest najczęściej interpretowane jako punkt orientacyjny, odniesienia lub norma, według której dana rzecz może zostać zmierzona i oceniona.

W literaturze i praktyce funkcjonuje wiele definicji benchmarkingu, w których podkreśla się inne cele i zadania. Nie ma zgody co do tego, czym jest benchmarking: metodą, narzędziem, techniką czy procesem. W naukach o zarządzaniu benchmarking definiowany jest najczęściej jako instrument, dzięki któremu możliwe jest porównywanie się z najlepszymi. Narzędzie to umożliwi przeorientowanie się przedsiębiorstwa na organizację będącą wzorcem jakości i produktywności⁸. Warto również podkreślić, że benchmarking jest utożsamiany ze zbiorem procedur i technik, pozwalających na dokonywanie porównań z liderami wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, odpowiednio ukierunkowanych na uczenie się i twórcze wykorzystanie doświadczeń wyniesionych z najlepszych praktyk⁹. Inna definicja benchmarkingu, sformułowana przez American Productivity and Quality Centre, brzmi następująco: „benchmarking jest procesem mierzenia i porównywania organizacji z innymi na całym świecie w celu uzyskania informacji o najlepszej filozofii, praktykach i środkach, które pomogą danej organizacji podejmować działania na rzecz jej doskonalenia”¹⁰.

Inne wybrane definicje benchmarkingu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

Autor	Definicja benchmarkingu
Robert C. Camp	Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej organizacji pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną
BengtKarlöf SvanteÖstblom	Benchmarking (porównywanie się z najlepszymi) to ciągły i systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości
TonyBendell LouiseBoulter	Benchmarking to jednoczesne przyglądanie się funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i obserwowanie lepszych od siebie w poszukiwaniu rozwiązań, które można od nich zapożyczyć. Stanowi on integralną część procesu poprawy i nie kończy się chwilą dokonania porównań i uznania, że przedsiębiorstwo działa dobrze lub wykazuje straty. Należy rozważyć metody przeniesienia nowych koncepcji na grunt przedsiębiorstwa, możliwość ich udoskonalenia i wdrożenia
Christopher E.	Benchmarking to proces nieustannego poszukiwania najlepszych

⁷<http://www.merriam-webster.com> (dostęp: 30.03.2013).

⁸ B. Jasiński, *Benchmarking*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000, s. 105.

⁹ B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, WoltersKluwerBusiness, Warszawa 2008, s. 357.

¹⁰ <http://www.apqc.org> (dostęp: 30.03.2013).

Bogan Michael J. English	praktyk, które po zaadaptowaniu i wdrożeniu w danej organizacji mogą skutkować doskonałą wydajnością. W benchmarkingu trzeba położyć nacisk na ciągłość i kompleksowość działań mających na celu zidentyfikowanie najlepszych praktyk operacyjnych, które po wdrożeniu pomogą uzyskać doskonałe wyniki
--------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.C. Camp, *Business Process Benchmarking. Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 1995, s. 77; B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995, s. 7; T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 21; Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 19.

Na tle przedstawionych definicji benchmarkingu zostanie zaprezentowana jeszcze własna propozycja autorów. Benchmarking jest to instrument zarządzania, który wykorzystywany jest do ciągłego porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi praktykami wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa w celu twórczego ich adaptowania dla osiągnięcia założonych celów.

Dokonując klasyfikacji benchmarkingu, można zastosować dwa najczęściej spotykane w literaturze kryteria:

- podmiotowe (wzorzec),
- przedmiotowe.

W niniejszej pracy autorzy zaproponowali również nowe kryterium, jakim jest częstotliwość stosowania koncepcji benchmarkingu.

Szczegółowe charakterystyki poszczególnych rodzajów benchmarkingu przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Klasyfikacje benchmarkingu

Kryterium	Rodzaje benchmarkingu
Kryterium wzorca	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking wewnętrzny – polega na przeprowadzaniu porównań procesów, metod działania i operacji w obrębie tego samego przedsiębiorstwa (wzorcem może być inny dział, wydział, filia, oddział) • Benchmarking zewnętrzny z konkurencją – polega na przeprowadzaniu porównań procesów, funkcji, metod działania, operacji i produktów z bezpośrednimi konkurentami i jest na ogół trudny do stosowania ze względu na problemy ze znalezieniem partnera i dostępem do poufnych danych. • Benchmarking zewnętrzny funkcyjny – polega na przeprowadzaniu porównań obszarów funkcjonalnych (produkcji, zaopatrzenia, dystrybucji, marketingu, magazynowania itd.) z przedsiębiorstwami niebędącymi bezpośrednimi konkurentami
Kryterium przedmiotu	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking operacyjny zorientowany na procesy – polega na przeprowadzaniu porównań pojedynczych procedur i procesów operacyjnych zazwyczaj z partnerami z zewnątrz. Przykłady porównywanych procesów to: realizacja

	<p>zamówień, logistyczna obsługa klienta, transport wewnętrzny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking operacyjny zorientowany na wyniki – pozwala menedżerom ocenić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa poprzez: porównywanie produktów, koncentrowanie się na przykład na składnikach ceny, jakości produktów (parametrach), prowadzenie analiz porównawczych innych wskaźników, na przykład czasu i kosztu wytworzenia wyrobu, niezawodności obsługi klienta, szybkości dostarczenia wyrobu do klienta, rentowności, zysku operacyjnego, przychodów ze sprzedaży • Benchmarking strategiczny – polega na poszukiwaniu skutecznych strategii, które zapewniają przedsiębiorstwom doskonałe wyniki i sukcesy. W przeciwieństwie do poprzednich dwóch rodzajów benchmarkingu obejmujących działalność operacyjną przedsiębiorstwa, pozwala na ocenę jego zdolności do konkurowania, ponieważ jest zasadniczą częścią planowania strategicznego, a korzyści jego stosowania nie ujawniają się natychmiast
Kryterium częstotliwości	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking doraźny – polega na przeprowadzaniu jednorazowych porównań i szukaniu najlepszych rozwiązań dopiero w momencie wystąpienia problemów czy zagrożeń w działalności przedsiębiorstwa lub pogorszenia się wyniku finansowego • Benchmarking ciągły – w przeciwieństwie do jednorazowego benchmarkingu, jest on wpisany w proces systematycznego doskonalenia przedsiębiorstwa i przyczynia się do ciągłej poprawy wyników przedsiębiorstwa. Ze względu na wysokie koszty jego stosowania i konieczność zaangażowania znacznych zasobów znajduje on zastosowanie w średnich i dużych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązania w zakresie benchmarkingu stosowane przez przedsiębiorstwa diametralnie się różnią ze względu na dwuznaczność, niejasność i zagadkowość tego pojęcia¹¹. Niektóre przedsiębiorstwa poszukują konsorcjów partnerskich, w ramach których mogą dzielić się ze sobą doświadczeniami, inne koncentrują się na powierzchownych kontaktach z liderami w danej branży w celu kopiowania ich metod działania, a jeszcze inne zatrudniają konsultantów, których zadanie polega przede wszystkim na porównywaniu wyników działalności (głównie finansowych) przedsiębiorstwa z konkurentami. Innymi źródłami informacji na potrzeby benchmarkingu przedsiębiorstw są prasa, telewizja, radio, Internet, targi, konferencje,

¹¹ T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 19.

Monitor Polski B, wyspecjalizowane instytucje, na przykład agencje ratingowe i wywiadownie gospodarcze.

3. PODEJŚCIE PROCESOWE WSPOMAGANE BENCHMARKINGIEM

Na wstępie należy przedstawić definicję procesu i istotę podejścia procesowego. W normie PN-EN ISO 9000:2006 proces zdefiniowano jako „każde działanie lub zbiór działań, w których wykorzystuje się zasoby do przekształcenia wejść w wyjścia”¹². Definicję tę można rozszerzyć, stwierdzając, że proces jest zbiorem następujących po sobie działań, które przekształcają zasoby wejściowe w wyjściowe, dzięki czemu powstaje wartość dodana dla klienta i organizacji. Według Piotra Grajewskiego każdy zbiór czynności można przedstawić jako proces, który powoduje, że z pewnego nakładu otrzymujemy rezultat, czyli nakład wzbogacony o wartość dodaną¹³.

Podejście procesowe w praktyce zarządzania polega na:

- 1) zidentyfikowaniu procesów realizowanych w organizacji i działań (czynności, operacji) składających się na poszczególne procesy,
- 2) określeniu powiązań między procesami (zależności przyczynowo-skutkowych),
- 3) określeniu celów poszczególnych procesów,
- 4) stosowaniu odpowiednich metod monitorowania (nadzoru) i mierzenia procesów,
- 5) zapewnieniu dostępności zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych potrzebnych do prawidłowego przebiegu procesów,
- 6) określeniu danych wejściowych (zasileń), danych wyjściowych (rezultatów), dostawców i odbiorców,
- 7) określeniu odpowiedzialności za przebieg i wynik poszczególnych procesów,
- 8) ciągłym doskonaleniu procesów (wdrażaniu działań doskonalących) na podstawie wyników monitorowania (pomiaru) i rzetelnych analiz¹⁴.

Analizując literaturę, można stwierdzić, że nie ma jednoznacznego stanowiska co do relacji między benchmarkingiem i podejściem procesowym. Zdaniem autorów niniejszego opracowania, mogą wystąpić, w zależności od podejścia kierownictwa przedsiębiorstwa, cztery typy powiązań między nimi:

- a) benchmarking jest częścią koncepcji podejścia procesowego,
- b) benchmarking jest instrumentem wspomagającym podejście procesowe,
- c) benchmarking i podejście procesowe występują w przedsiębiorstwie niezależnie,
- d) benchmarking jest metodą zarządzania wspierającą podejście procesowe.

Autorzy opracowania stoją na stanowisku, że benchmarking można uznać za instrument (narzędzie) wspomagający podejście procesowe, pod warunkiem że koncepcję benchmarkingu stosuje się w przedsiębiorstwie wyłącznie na jego potrzeby. Jeżeli jednak kierownictwo przedsiębiorstwa traktuje benchmarking jako integralną część procesu (filozofii) ciągłego doskonalenia i element swojej strategii, wówczas powinien zostać uznany za metodę zarządzania, służącą do wprowadzania najlepszych praktyk w każdym obszarze przedsiębiorstwa, poprzez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz, przez konkurencję lub inne porównywalne przedsiębiorstwa.

¹²PN-EN ISO 9000:2006 – Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 13.

¹³P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 55.

¹⁴M. Szydełko, *Podejście procesowe w zarządzaniu jakością – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2010/4, s. 169.

Należy podkreślić, że benchmarking można zastosować zarówno na etapie wdrażania podejścia procesowego, jak i w trakcie jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. W pierwszym wypadku kierownictwo będzie mogło zaadaptować najlepsze (wzorcowe) rozwiązania i praktyki, na przykład w zakresie przygotowania harmonogramu wdrażania podejścia procesowego, projektowania organizacji zorientowanej na procesy, identyfikacji i modelowania procesów, monitorowania i mierzenia procesów, controllingu procesów, systemu informatycznego wspierającego zarządzanie procesami.

W drugim wypadku benchmarking (zarówno strategiczny, jak i operacyjny) może być narzędziem przydatnym w doskonaleniu różnych procesów, działań, metod i systemów, wdrożonych na potrzeby podejścia procesowego w przedsiębiorstwie.

Szczególnym rodzajem benchmarkingu jest benchmarking procesów. Oznacza on najczęściej porównywanie procesów oraz procedur w przedsiębiorstwach (z punktu widzenia wybranych kryteriów)¹⁵. Najczęściej celem jego wdrożenia jest wprowadzenie na poziomie zarządzania procesowego najlepszych praktyk w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Uwzględnienie różnych kryteriów porównań pozwala wyodrębnić strategiczny i operacyjny benchmarking procesów. Analizę porównawczą przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Porównanie strategicznego i operacyjnego benchmarkingu procesów

Kryterium porównania	Strategiczny benchmarking procesów	Operacyjny benchmarking procesów
Cel stosowania	Wsparcie tworzenia i realizacji strategii w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo	Wsparcie w operacyjnym podnoszeniu efektywności procesów
Orientacja	Procesy występujące u konkurentów lub w przedsiębiorstwach działających w odmiennych branżach	Procesy występujące w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo
Źródła danych	Konkurenci, przedsiębiorstwa działające w innych branżach, wywiadownie gospodarcze	Przedsiębiorstwo zorientowane procesowo
Charakter danych	Dane głównie jakościowe	Dane głównie ilościowe
Sposób oceny	Zgodność z założeniami w formie opisu	Wyniki (dokonania) na poziomie procesów
Mierniki	Najczęściej brak wskaźników, porównanie na podstawie opisu	Wskaźniki opisujące wyniki, np. koszty i czas procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kowalak, *Rachunek kosztów cyklu życia produktu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 202–203; M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s. 57.

¹⁵ R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 20.

4. PODSUMOWANIE

Pomyślny przebieg benchmarkingu na każdym etapie wdrażania i stosowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie w znacznym stopniu zależy od:

- a) rodzaju prowadzonej działalności i stopnia skomplikowania realizowanych procesów,
- b) posiadanej wiedzy przez kierownictwo o benchmarkingu, metodach porównywania, źródłach informacji i korzyściach jego stosowania,
- c) kompetencji osób realizujących proces mierzenia i porównywania różnych praktyk i wyników z innymi i zaangażowania pracowników w ten proces,
- d) odpowiedniego systemu motywacyjnego,
- e) gotowości do partnerstwa w benchmarkingu, czyli wzajemnie korzystnej wymiany informacji na temat najlepszych praktyk w zakresie podejścia procesowego, prowadzącej do poprawy wyników wszystkich zaangażowanych stron.

Warto w tym miejscu również przytoczyć przesłanie Williama E. Deminga. Deminga, do którego część kadry zarządzającej nadal nie przykładą dostatecznej wagi: wielu z nas wciąż jest za bardzo skrępowanych przyziemną walką o przetrwanie, by móc się zmierzyć ze strategicznymi i długofalowymi rozwiązaniami systemowymi¹⁶.

Reasumując rozważania na temat benchmarkingu i podejścia procesowego, należy stwierdzić, że benchmarking rozumiany jako ciągły i systematyczny proces porównywania, nastawiony na twórcze naśladowanie najlepszych praktyk innych jednostek w dowolnej dziedzinie, powinien być elementem strategii każdej organizacji i powinien zostać zintegrowany ze stosowanym podejściem procesowym.

LITERATURA

- [1] Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [2] Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- [3] BoganCh.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
- [4] CampR.C., *Business Process Benchmarking. Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 1995.
- [5] Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- [6] <http://www.apqc.org> (dostęp: 30.03.2013).
- [7] <http://www.merriam-webster.com> (dostęp: 30.03.2013).
- [8] Jasiński B., *Benchmarking*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.
- [9] Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
- [10] Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [11] Kowalak R., *Rachunek kosztów cyklu życia produktu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [12] Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, WoltersKluwerBusiness, Warszawa 2008.
- [13] *PN-EN ISO 9000:2006 – Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.

¹⁶ Za: T.Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 15.

- [14] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” 2009/52.
- [15] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- [16] Szydełko M., *Podejście procesowe w zarządzaniu jakością – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2010/4.

BENCHMARKING IN PROCESS ORIENTED APPROACH IN THE ENTERPRISE – SELECTED ISSUES

The performance measurement literature has advocated the effective utilization of performance measurement systems as a critical factor in the road toward competitiveness. In this context, organizations have redefined the scope and the role of these systems in order to enhance competitive position in their selected markets.

The benchmarking is a process of continuously measuring and comparing an organization's business processes against business process leaders anywhere in the world to gain information which will help the organization take action to improve its performance. To be effective benchmarking must concentrate on business processes, that have a direct effect on customer satisfaction and therefore the bottom line. Organizations are attempting to integrate benchmarking efforts with performance measurement practices into an overall organizational benchmarking performance management system. As such, benchmarking is considered as one of the most effective continuous improvement tools.

The article presents selected issues of the benchmarking and process approach in management and describes relationships between them. Depending on the approach, we can specify four types of relationships between benchmarking and process approach in enterprise: benchmarking is part of the process approach, benchmarking is a tool for supporting process approach, benchmarking and process approach are independent in enterprise, benchmarking is a method of management for supporting process approach. The theoretical considerations are motivated by the significant recent changes influencing modern organizations. The principal engine of the organizational changes is the growing interest of the Business Process Management facilitated by information and communication advancements.

Keywords: benchmarking, process, process approach, Business Process Management.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.23

Tekst złożono w redakcji: maj 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

Iwona ŚLĘZAK-GŁADZIK¹

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) JAKO KONCEPCJA PORZĄDKUJĄCA RELACJE MIĘDZY BIZNESEM A SPOŁECZEŃSTWEM

„Nie wystarczy, by biznes czynił to, co do niego należy;
musi również czynić dobro.
Ale aby czynić dobro, biznes musi najpierw czynić to,
co do niego należy i jak należy”
Peter F. Drucker

„Społeczna odpowiedzialność zaczyna się tam,
gdzie kończy się zasięg oddziaływania prawa”
Keith Davis²

Koncepcja społecznej odpowiedzialności zmienia się, ewoluuje i wciąż jest przedmiotem publicznej debaty. Obecnie CSR to nie tylko idea, ale także podejście do zarządzania. Stopniowo zaczyna być postrzegany, jako element zarządzania organizacją. Tworząc strategię rozwoju w oparciu o założenia CSR, organizacje poszukują synergii pomiędzy ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi aspektami funkcjonowania. Mimo coraz większej liczby zwolenników koncepcji nadal można spotkać także jej przeciwników. Najczęściej wymienianym przez nich argumentem jest zysk, jako jedyny cel organizacji biznesowej. Warto podkreślić, że założenie to nie jest sprzeczne z filozofią społecznej odpowiedzialności. CSR nie kwestionuje bowiem prawa do zyskowności, ważny jest natomiast sposób, w jaki organizacja ten cel osiąga. W integrowaniu społecznej odpowiedzialności z działalnością organizacji niezwykle ważne jest zrozumienie filozofii społecznej odpowiedzialności, jej zasad i korzyści z nią związanych. Tymczasem w ogólnopolskim badaniu wiedzy o CSR jedynie 3% dorosłych Polaków potwierdziło, że spotkało się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu lub z angielskim odpowiednikiem tego pojęcia. Czym jest i na czym polega odpowiedzialny biznes? Jaki jest stosunek organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej? Jakie argumenty przedstawiają zwolennicy, a jakie przeciwnicy wdrażania CSR w organizacjach? Jak koncepcja społecznej odpowiedzialności rozwija się w Polsce? Jakie działania można podjąć w celu upowszechnienia wiedzy na temat CSR wśród różnych zaangażowanych stron? Celem artykułu jest przybliżenie czytelnikowi zagadnienia społecznej odpowiedzialności oraz próba odpowiedzi na te pytania.

Słowa kluczowe: CSR, Corporate Social Responsibility, społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony i odpowiedzialny biznes, społeczna odpowiedzialność.

¹ Mgr Iwona Ślęzak-Gładzik, Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: igladzik@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 14 93.

² W latach siedemdziesiątych XX wieku Keith Davis sformułował tzw. żelazne prawo odpowiedzialności (*Davis's Iron Law of Responsibility*), którego głównym założeniem była konieczność ponoszenia przez przedsiębiorców/menedżerów odpowiedzialności za podejmowane decyzje współmiernie do posiadanej przez nich władzy. Więcej informacji np. A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 37–38.

1. WPROWADZENIE

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, *Corporate Social Responsibility*) to filozofia działania oparta na zasadzie poszanowania interesów wszystkich podmiotów funkcjonujących w organizacji oraz jej otoczeniu.

W pierwotnym ujęciu wskazywała na obowiązki, jakie przedsiębiorcy mają wobec społeczeństwa. Howard R. Bowen, uznawany za ojca tej koncepcji, zdefiniował społeczną odpowiedzialność przedsiębiorców jako „obowiązek prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi”³.

Mimo rozwoju koncepcji okazało się, że wzbudza ona zarówno pozytywne, jak i negatywne reakcje. Wśród oponentów wymienić można Milтона Friedmana, który uważał, że „odpowiedzialność społeczna spoczywa wyłącznie na jednostkach, zaś odpowiedzialność firm ogranicza się do zapewnienia zysku udziałowcom”⁴. Podkreślał, że wyłącznym celem działania przedsiębiorcy jest maksymalizacja zysków w imię zobowiązań wobec swoich udziałowców⁵.

Ze stanowiskiem Friedmana polemizował między innymi Peter F. Drucker⁶. „Próżne jest dowodzenie amerykańskiego ekonomisty i laureata Nagrody Nobla, Milтона Friedmana [...], że biznes odpowiada jedynie za ekonomię swego działania. Ekonomia działania jest *pierwszą* odpowiedzialnością biznesu. Biznes nieprzynoszący zysku, przynajmniej równego wartości zainwestowanego weń kapitału, jest społecznie nieodpowiedzialny. Marnuje zasoby społeczne. Ekonomia wykonywania działań jest podstawą, bez niej biznes nie może podjąć żadnej innej odpowiedzialności, nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem”⁷ – pisał Drucker. Jednocześnie – jak podkreślał – „ekonomia działań nie jest jedyną sferą odpowiedzialności przedsiębiorstwa [...]. Każda organizacja musi przyjąć odpowiedzialność za wpływ, jaki wywiera na swych pracowników, na otoczenie, klientów i każdy podmiot, z jakim ma kontakt. To odpowiedzialność społeczna”⁸.

Obecnie coraz częściej CSR jest postrzegany jako element zarządzania organizacją. Przedsiębiorstwa tworząc strategie rozwoju dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach interesy społeczne, dobro środowiska naturalnego, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy⁹.

³ H. Bowen, *Social responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, cyt. za: A. Rudnicka, *op.cit.*, s. 39.

⁴ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, „New York Times Magazine” 13.09.1970, cyt. za: M. Bernatt, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 24.

⁵ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962, s. 133–134, cyt. za: M. Bernatt, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 24.

⁶ W. Gasparski, *Infrastruktura etyczna biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 218.

⁷ P.F. Drucker, *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 86–87, cyt. za: W. Gasparski, *op.cit.*, s. 219.

⁸ P.F. Drucker, J.A. Maciariello, *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania*, Wydawnictwo Eksplanator, Poznań 2011, s. 126.

⁹ Interesariusze (*stakeholders*), określane również jako strony zainteresowane, to grupy lub jednostki, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur (B. Rok *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 19).

Oprócz najpopularniejszego terminu „społeczna odpowiedzialność biznesu”, oraz skrótu „CSR” można spotkać się z określeniami typu: „odpowiedzialny biznes”, „odpowiedzialność biznesu”, „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw”, „przedsiębiorstwo obywatelskie”, „społeczne zaangażowanie biznesu”, „firma zrównoważonego rozwoju”. Wielość i różnorodność terminów powoduje, że pojawiają się opinie, iż termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” jest nieudany, mylący i powinno się z niego zrezygnować. Część autorów proponuje zachować akronim „CSR”, który jest popularny i stanowi swoistą markę, proponują natomiast inne jego rozwinięcia, na przykład „odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy” (*corporate stakeholder responsibility*), „strategiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa” (*corporate strategic responsibility*) lub „odpowiedzialny i zrównoważony biznes” (*corporate sustainability and responsibility*)¹⁰.

W niniejszej publikacji używane są zamiennie terminy: społeczna odpowiedzialność, społeczna odpowiedzialność biznesu, odpowiedzialny biznes, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, zrównoważony i odpowiedzialny biznes oraz skrót CSR.

2. CZYM JEST ODPOWIEDZIALNY BIZNES?

Mimo, że koncepcja CSR przeszła dynamiczny rozwój w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, w Polsce ciągle rozumiana jest dość wąsko. W wielu firmach utożsamiana jest z różnymi formami filantropii: sfinansowaniem jakiegoś szczytnego celu lub kampanii społecznej, przyjęciem roli mecenasa kultury czy ze sponsoringiem wydarzenia sportowego. Często towarzyszą temu zapewnienia, że jest to działanie bezinteresowne. Tymczasem, jak twierdził Drucker, dobre intencje nie zawsze mają wiele wspólnego z odpowiedzialnością społeczną. „Przejawem nieodpowiedzialności jest podejmowanie przez organizację zadań – nie mówiąc już o ich realizacji – które będą krępowały jej naturalną zdolność dążenia do własnych celów i wypełniania własnej misji”¹¹, a także: „Podejmowanie działań w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które są ekonomicznie nieuzasadnione, to nie odpowiedzialność, to sentymentalizm”¹². Odpowiedzialny biznes nie polega więc na rozdawaniu pieniędzy, sponsorowaniu wydarzeń kulturalnych czy sportowych. Inicjatywy takie mogą być istotne w realizacji pewnych celów firmy, przynoszą firmie szybkie korzyści wizerunkowe, nie są jednak wystarczające do osiągnięcia konkurencyjności i efektywności ekonomicznej. Istotą tych działań powinna być ich integracja ze strategią biznesową i polityką przedsiębiorstwa. Do pełnego wykorzystania potencjału CSR konieczna jest zatem zmiana myślenia oraz zastąpienie „CSR-owych akcji” na rzecz kompleksowego podejścia do odpowiedzialności społecznej.

Według Bolesława Roka odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich¹³. W publikacji *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie* przytacza kilkanaście definicji odpowiedzialnego biznesu:

¹⁰ B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 427–428.

¹¹ P. F. Drucker, J.A. Maciariello, *op. cit.*, s.126.

¹² *Ibidem*, s. 388.

¹³ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, s. 18.

- Osiąganie trwałego zysku przy jednoczesnym rozsądnym kształtowaniu relacji ze wszystkimi interesariuszami.
- Narzędzie zarządzania wykorzystujące proces budowania dialogu z interesariuszami w celu doskonalenia strategii rozwoju firmy.
- Filozofia prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, na przykład z pracownikami, klientami, dostawcami, akcjonariuszami, z konkurencją oraz społecznością lokalną.
- Budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku opartej na zapewnieniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców, jak i dla innych interesariuszy.
- Dostarczanie usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego i społecznego.
- Uczciwe wypełnianie zobowiązań.
- Budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, dla dobra wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi.
- Wnoszenie wkładu do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną, aby podnosić jakość życia wszystkich obywateli.
- Poczucie odpowiedzialności za konsumenta, inwestora, społeczeństwo, środowisko przyrodnicze, za sukces gospodarki.
- Stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska¹⁴.

W przełożeniu na język praktyki gospodarczej odpowiedzialny biznes to wychodzenie ponad ogólnie przyjęte normy prawne, działanie ponad minimum i uwzględnianie norm etycznych przy jednoczesnym dbaniu o interesy wszystkich interesariuszy, w tym właścicieli, oraz zapewnianiu sobie stabilnej sytuacji ekonomicznej pozwalającej na rozwój również w długim okresie¹⁵.

Istotę społecznej odpowiedzialności w nowoczesnym wydaniu najpełniej ujmuje norma ISO 26000, *Wytuczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*¹⁶, która definiuje ją jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewniana poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach”¹⁷.

¹⁴ *Ibidem*, s. 18–19.

¹⁵ A. Rudnicka, *op. cit.*, s. 43.

¹⁶ Norma ISO 26000 została opublikowana w listopadzie 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ISO, *International Standardization Organization*). Inauguracja polskiej wersji ISO 26000 odbyła się 26 listopada 2012 r. w Ministerstwie Gospodarki.

¹⁷ PN-ISO 26000:2012, s. 16.

Kluczowe obszary odpowiedzialności społecznej według wspomnianej normy to: ład organizacyjny; prawa człowieka; praktyki z zakresu pracy; środowisko; uczciwe praktyki operacyjne; kwestie konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej¹⁸. Celem ISO 26000 jest zachęcenie organizacji do wyjścia poza nałożone prawem zobowiązania przy jednoczesnym zrozumieniu, że respektowanie prawa jest podstawowym obowiązkiem każdej organizacji i niezbędną częścią jej społecznej odpowiedzialności. Warto również podkreślić, że jest adresowana do różnych organizacji: zarówno biznesowych, jak i dla organów administracji rządowej czy organizacji *non-profit*. Nie jest natomiast normą systemu zarządzania, nie jest przeznaczona do celów certyfikacji ani do stosowania w ramach regulacji lub umów¹⁹.

3. POSTAWY ORGANIZACJI WOBEC ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ

Jak zauważa Rok dyskusje wokół społecznej odpowiedzialności biznesu są formą odpowiadania na jeden z najważniejszych dylematów zarówno w teorii zarządzania, jak i w etyce biznesu: „Czy jedyną rolą biznesu jest efektywne angażowanie zasobów do maksymalizacji zysków, nie naruszając przy tym przepisów prawa, czy też rolą biznesu w dzisiejszych czasach jest poszukiwanie rozwiązań, które są korzystne dla wszystkich interesariuszy?”²⁰.

Podejście przyjęte przez organizację w kwestii odpowiedzialności społecznej może odzwierciedlać mniejsze lub większe zaangażowanie. Ricky W. Griffin wymienia cztery typy postaw organizacji wobec społecznych zobowiązań: od postawy obstrukcyjnej, poprzez postawę obronną i postawę dostosowawczą, po postawę aktywną²¹:

- postawa obstrukcyjna— organizacje, które przyjmują taką postawę, robią możliwie jak najmniej dla rozwiązywania problemów społecznych czy ekologicznych. Kiedy przekraczają granice (prawne lub etyczne) dzielące działania akceptowane od nieakceptowanych wypierają się odpowiedzialności lub ukrywają wszelkie nieprawidłowości,
- postawa obronna – organizacja czyni wszystko, czego wymaga od niej prawo, ale nic ponad to. Podstawowym argumentem tych organizacji jest to, że ich praca polega na tworzeniu zysku. Firmy przyjmujące taką postawę raczej nie tuszują nieprawidłowości oraz są skłonne przyznać się do błędów i podjąć działania naprawcze,
- postawa dostosowawcza – organizacja wypełnia swoje obowiązki prawne i etyczne, a także w wybranych przypadkach jest skłonna zrobić więcej niż wynika to z tych obowiązków,
- postawa aktywna – najwyższy poziom odpowiedzialności społecznej, organizacje uznają się za odpowiedzialnych członków społeczeństwa i aktywnie poszukują możliwości przyczynienia się do dobra społecznego.

¹⁸*Ibidem*, s. 31–32.

¹⁹*Ibidem*, s. 13.

²⁰B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 424.

²¹R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 122–125.

Agata Rudnicka przytacza inny, spotykany w literaturze przedmiotu podział rodzajów nastawienia organizacji do zarządzania sferą pozaekonomiczną:

- polityka *ad-hoc*, która bierze pod uwagę kwestie społeczne mogące stanowić ryzyko dla organizacji,
- standardowa polityka społeczna – w polu zainteresowania przedsiębiorstwa pozostają tylko kwestie społeczne, którymi obowiązkowo musi się zająć,
- zaplanowana polityka społecznej odpowiedzialności – menedżerowie uwzględniają kwestie społeczne, które mogą wpływać na działalność i wyniki podmiotu gospodarczego,
- polityka odpowiedzialności społecznej poddawana przeglądowi – kwestie związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami są włączane w proces budowania strategii²².

Najbardziej pożądanym jest poziom świadomego przyjęcia przez organizację odpowiedzialności za skutki podejmowanych decyzji w każdym z obszarów jej aktywności. Jak zauważa Rudnicka: „przedsiębiorstwa, w których społeczna odpowiedzialność zostaje wdrożona do strategii, wykazują wysoki poziom interakcji z interesariuszami. Włączają się w różnego rodzaju projekty społeczne i środowiskowe, przeznaczając posiadane zasoby finansowe, dzieląc się wiedzą i umiejętnościami oraz angażując swoich pracowników. Skala podejmowanych przedsięwzięć i ich różnorodność wskazują na kompleksowość podejścia do odpowiedzialnego zarządzania”²³.

4. ARGUMENTY ZA SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ I PRZECIWIW NIEJ

Mimo że panuje dość duża zgodność poglądów co do potrzeby włączania elementów społecznej odpowiedzialności do systemu zarządzania, to nadal podzielone są zdania co do zasadności koncepcji jako całości.

Wśród argumentów za wprowadzaniem i rozwijaniem odpowiedzialności społecznej można dostrzec zarówno te dotyczące osiągania celów pozaekonomicznych, jak i te ściśle związane z ciągłością operacji gospodarczych. Argumenty zwolenników CSR są następujące²⁴:

- Przedsiębiorstwa funkcjonują w społeczeństwie, w którym obowiązują określone normy zachowań, dlatego też powinny brać odpowiedzialność za swoje decyzje i działania, by nie łamać powszechnie obowiązujących zasad.
- Podmioty gospodarcze wywierają negatywny wpływ na otoczenie, w którym funkcjonują (zanieczyszczanie atmosfery i wód, wyczerpywanie zasobów), powinny zatem odgrywać ważną rolę w rozwiązywaniu problemów z tym związanych oraz brać pod uwagę wszystkie podmioty narażone na ten wpływ.
- Przedsiębiorstwa często dysponują zasobami (np. nadwyżkami dochodów, wyrobów), które mogłyby służyć rozwiązywaniu problemów społecznych.
- Synergia działań międzysektorowych (biznes, organizacje pozarządowe, administracja publiczna) daje wymierne korzyści beneficjentom działań.

²²A. Rudnicka, *op.cit.*, s.75.

²³*Ibidem*, s. 76.

²⁴R.W. Griffin, *op. cit.*, s.120–121, A. Rudnicka, *op. cit.*, s. 49–53.

- Działania CSR, które są zaplanowane i zintegrowane z celami organizacji (będące elementem systemu zarządzania), mogą przynieść wymierne korzyści zarówno firmie, jak i jej interesariuszom.
- Dzięki zachowaniom społecznie odpowiedzialnym buduje się zaufanie społeczeństwa do organizacji biznesowych.

Mimo coraz większej liczby zwolenników filozofii społecznej odpowiedzialności i mocnych argumentów na rzecz stosowania jej zasad, nadal można spotkać oponentów tej koncepcji. Najczęściej wymieniane argumenty przeciw społecznej odpowiedzialności to²⁵:

- Przedsiębiorstwo jest jak maszyna, której zadaniem jest osiąganie wytyczonych wcześniej celów. Ludzie w organizacji nie powinni kierować się osobistymi wartościami moralnymi, lecz realizować cele służące organizacji.
- Społeczna odpowiedzialność to narzędzie służące jedynie poprawie wizerunku.
- Przedsiębiorstwa nie zostały powołane do rozwiązywania problemów społecznych.
- CSR jest postrzegany jako dodatkowy koszt i obciążenie dla przedsiębiorstw.
- Ingerencja w sferę niezwiązaną bezpośrednio z funkcjonowaniem przedsiębiorstw może rodzić dodatkowe dylematy etyczne bądź możliwość konfliktu interesów.

Zdecydowanie najczęściej jednak wśród wymienianych argumentów przeciwnych społecznej odpowiedzialności wskazuje się na zysk jako jedyny cel organizacji biznesowej. Warto jeszcze raz podkreślić, że to założenie nie stoi w sprzeczności z koncepcją odpowiedzialności społecznej. Powołując się na słowa Druckera: „Nie wystarczy, by biznes czynił to, co do niego należy; musi również czynić dobro. Ale aby czynić dobro, biznes musi najpierw czynić to, co do niego należy. Gdy tylko przedsiębiorstwo zaczyna przywiązywać mniejszą wagę do wydajności ekonomicznej, a przyjmuje na siebie coraz większą odpowiedzialność społeczną, której nie jest w stanie poprzeć wynikami gospodarczymi szybko popada w kłopoty”²⁶. Koncepcja CSR nie kwestionuje prawa do zyskowności, ważny jest natomiast sposób, w jaki organizacja ten cel osiąga.

5. INICJATYWY NA RZECZ CSR W POLSCE

Pierwszą istotną inicjatywą na rzecz promowania i rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności w Polsce było powołanie w 1999 r. Centrum Etyki Biznesu (CEBI), wspólnej inicjatywy Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego²⁷ oraz Zespołu Etyki Życia Gospodarczego Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Centrum Etyki Biznesu jest obecnie ośrodkiem badań i studiów na rzecz rozwoju etyki biznesu w Polsce oraz miejscem spotkania liderów biznesu i świata akademickiego, którym zależy na promowaniu etyki życia gospodarczego jako warunku uprawiania skutecznego i społecznie odpowiedzialnego biznesu. Nawiązuje do najlepszych polskich tradycji naukowych i gospodarczych, jednocześnie korzystając z doświadczeń światowych liderów etyki i odpowiedzialności biznesu²⁸.

²⁵ R.W. Griffin, *op. cit.*, s.121–122, A. Rudnicka, *op. cit.*, s. 49–53.

²⁶ P.F. Drucker, J.A. Maciariello, *op. cit.*, s. 388.

²⁷ Obecnie Akademia Leona Koźmińskiego.

²⁸ Więcej informacji: <http://www.kozminski.edu.pl/pl/katedry/cebi/cebi/> (dostęp: 7.03.2013).

Kolejną ważną inicjatywą było powstanie w 2000 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), obecnie największej i najbardziej znanej organizacji pozarządowej kompleksowo zajmującej się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie tylko promuje CSR i wspiera jego rozwój, ale także edukuje studentów, prowadzi badania, realizuje projekty z firmami partnerskimi. Ponadto od 2002 r. wydaje publikację *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki* będącą podsumowaniem zaangażowania firm w Polsce w realizację zasad odpowiedzialnego biznesu oraz przeglądem innych inicjatyw związanych z CSR w danym roku²⁹.

W 2007 r. rozpoczęto realizację Rankingu Odpowiedzialnych Firm (ROF). Ranking publikowany jest przez „Dziennik Gazetę Prawną” pod patronatem Forum Odpowiedzialnego Biznesu, tworzony przez Bolesława Roka z Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego, a weryfikowany przez firmę PwC. Umożliwia porównanie wyników w poszczególnych obszarach CSR pomiędzy firmami, a także jest cennym instrumentem ułatwiającym uporządkowanie i rozwój strategii odpowiedzialności biznesu. Od 2007 r. łącznie wzięło w nim udział niemal 150 największych spółek działających na polskim rynku³⁰.

W 2009 r. odnotowano kolejne ważne dla rozwoju CSR w Polsce wydarzenie: na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych uruchomiono pierwszy w Europie Środkowo-Wschodniej indeks firm odpowiedzialnych społecznie – *Respect Index*. Projekt *Respect Index* ma na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony. Ponadto mocno akcentuje atrakcyjność inwestycyjną spółek, którą charakteryzują między innymi jakość raportowania, poziom relacji inwestorskich czy ład informacyjny. Dzięki uwzględnieniu wśród kryteriów kwalifikacyjnych parametru płynności *Respect Indeks*, podobnie jak inne indeksy giełdowe, stanowi realną referencję dla profesjonalnych inwestorów³¹.

Następną wartą wspomnienia inicjatywą była konferencja „Wspólna odpowiedzialność – jak zwiększyć obecność i skuteczność CSR w UE” zorganizowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Ministerstwo Gospodarki 5 września 2011 r. Była to pierwsza tak duża konferencja na temat roli i znaczenia CSR w całej Europie, a Polska była pierwszym krajem, który w trakcie swojego Przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej tak wiele uwagi poświęcił kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu³².

Wśród ostatnich istotnych dla rozwoju CSR wydarzeń można wymienić konferencję inauguracyjną polską wersję normy ISO 26000 „Wytyczne w sprawie odpowiedzialności społecznej”, która odbyła się 26 listopada 2012 r. w Ministerstwie Gospodarki.

Zaangażowanie w działania na rzecz odpowiedzialnego biznesu widać także na poziomie rządowym. W maju 2009 r. zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów powstał międzyresortowy Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Jego zadaniem jest przygotowywanie dla administracji rządowej rekomendacji dotyczących promocji i wprowadzania w życie zasad społecznej odpowiedzialności, w tym:

²⁹Więcej informacji: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/o-nas/o-forum-odpowiedzialnego-biznesu/historia/o-organizacji.html> (dostęp: 7.03.2013).

³⁰Więcej informacji: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/o-nas/nasze-dzialania/aktualne-projekty/ranking-odpowiedzialnych-firm.html> (dostęp: 7.03.2013).

³¹Więcej informacji http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projektu (dostęp: 7.03.2013).

³²<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci> (dostęp: 7.03.2013)

- proponowanie rozwiązań koordynujących działania poszczególnych organów administracji publicznej w zakresie promocji i wprowadzania zasad CSR,
- analiza i wykorzystywanie doświadczeń oraz upowszechnianie dobrych praktyk w obszarze CSR z innych państw,
- tworzenie warunków lepszej komunikacji oraz dialogu pomiędzy administracją, biznesem, partnerami społecznymi oraz organizacjami pozarządowymi w sprawach dotyczących CSR³³.

Opracowana przez zespół diagnoza bieżącej sytuacji w zakresie wdrażania założeń koncepcji CSR w Polsce wskazuje mocne strony, a także wyzwania wymagające zwiększonego zaangażowania (tab. 1).

Wdrażanie standardów CSR wpisuje się w strategiczne dokumenty dotyczące rozwoju gospodarczego Polski, między innymi w założenia Strategii Rozwoju Kraju³⁴, w Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia³⁵ oraz Strategię Europa 2020³⁶.

Mówiąc o rozwoju koncepcji CSR, nie można pominąć roli organizacji pozarządowych, powoływanych w celu promowania oraz wspierania idei zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialnego biznesu, takich jak Forum Odpowiedzialnego Biznesu³⁷, Instytut Odpowiedzialnego Biznesu³⁸, CSR Impact³⁹, Centrum CSR⁴⁰.

Należy również dodać, że na dynamikę rozwoju CSR istotnie wpływają inicjatywy realizowane na szczeblu międzynarodowym⁴¹, czyli przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ), Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) czy Unię Europejską, wskazujące na obszary wymagające zaangażowania w celu dostosowania modelu społeczno-gospodarczego do globalnych wyzwań zrównoważonego rozwoju⁴².

³³<http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrownowazony+rozwoj/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Przedsiębiorstw+CSR/Zespol+CSR> (dostęp: 7.03.2013).

³⁴Priorytety strategiczne: 1. wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki; 2. poprawa stanu infrastruktury technicznej i społecznej; 3. wzrost zatrudnienia i podniesienie jego jakości; 4. budowa zintegrowanej wspólnoty społecznej i jej bezpieczeństwa.

³⁵Cel 2. Poprawa jakości kapitału ludzkiego i zwiększenie spójności społecznej oraz Cel 3. Budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski.

³⁶Priorytety: zrównoważony rozwój (Zrównoważony rozwój – wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej) oraz rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu (Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – gospodarka charakteryzująca się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniająca spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną); źródło: http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf.

³⁷<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl> (dostęp: 7.03.2013).

³⁸www.iob.org.pl (dostęp: 7.03.2013).

³⁹<http://www.csri.org.pl> (dostęp: 7.03.2013).

⁴⁰<http://www.centrumcsr.pl> (dostęp: 7.03.2013).

⁴¹ Więcej na temat międzynarodowych inicjatyw na rzecz CSR np. A. Rudnicka, *op. cit.*, s. 211–224.

⁴²http://www.mg.gov.pl/files/upload/13678/Rekomendacje_w_zakresie_wdrazania_zalozen_koncepcji_CSR_w_Polsce.pdf, s.5 (dostęp: 7.03.2013).

Tabela 1. Analiza SWOT, diagnoza rozwoju CSR w Polsce

MOCNE STRONY (<i>Strengths</i>)	SŁABE STRONY (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – konstytucyjne umocowanie dla działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, – odpowiednio zabezpieczone w systemie regulacji prawo ochrony środowiska, – prawo pracy, w tym bezpieczeństwa i higieny pracy, oraz prawa i obowiązki obywatelskie, – silne zaangażowanie partnerów społecznych w działania na rzecz promowania założeń koncepcji CSR, – funkcjonowanie jedynego w Europie Środkowo-Wschodniej etycznego indeksu giełdowego RESPECT, – silne poczucie dobrowolności koncepcji prowadzące do angażowania się liderów biznesowych w inicjowanie współpracy sektorowej oraz międzysektorowej na rzecz rozwoju branży, – przywództwo oraz odpowiedzialność w zakresie problematyki CSR na szczeblu administracji rządowej (prace Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw). 	<ul style="list-style-type: none"> – przejawy strategicznego podejścia CSR widoczne głównie wśród dużych przedsiębiorstw, w większości z kapitałem zagranicznym, – niska świadomość przedsiębiorstw w zakresie możliwości zwiększenia konkurencyjności i zapewnienie stabilnego wzrostu poprzez współpracę, – niska znajomość możliwych do wykorzystania standardów międzynarodowych w zakresie CSR, w szczególności wśród MŚP oraz administracji, – niska świadomość konsumentów w zakresie środowiskowych i społecznych oznakowań produktów oraz standardów CSR, – niedostateczne uwzględnienie ryzyka ESG w decyzjach inwestycyjnych, – utrzymujące się bariery administracyjne oraz przeregulowanie gospodarki.
SZANSE (<i>Opportunities</i>)	ZAGROŻENIA (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – wzrost zainteresowania tematyką CSR w środowisku międzynarodowym, w tym publikacja normy ISO 26000, – nowy komunikat Komisji Europejskiej dotyczący CSR [...], – stopniowe włączanie założeń CSR do kierunków rozwoju gospodarczego kraju, – aktywność Polski na szczeblu międzynarodowym, w tym ścisła współpraca przy kształtowaniu unijnej polityki CSR, również podczas polskiego przewodnictwa w Radzie UE, – coraz większe zainteresowanie koncepcją CSR wśród menedżerów biznesu oraz przedstawicieli mediów. 	<ul style="list-style-type: none"> – wciąż odczuwalne skutki kryzysu gospodarczego, ograniczające skłonność przedsiębiorstw do zmiany strategii oraz wdrażania standardów CSR, – niedostateczne uwzględnienie CSR w działaniach rządu, – niedostateczna znajomość koncepcji CSR, w szczególności wśród najwyższego kierownictwa firm, – niedostateczna spójność realizowanych w Polsce oddolnych inicjatyw na rzecz promocji CSR, – niedostateczna liczba doświadczonych firm doradczych i audytorskich podejmujących problematykę CSR, co zawęży możliwości wsparcia merytorycznego przedsiębiorstw.

Źródło: *Rekomendacje w zakresie wdrażania założeń koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw w Polsce*⁴³, opracowanie Ministerstwa Gospodarki.

⁴³http://www.mg.gov.pl/files/upload/13678/Rekomendacje_w_zakresie_wdrazania_zalozen_koncepcji_CSR_w_Polsce.pdf, s.8. (dostęp:7.03.2013).

6. NAJWAŻNIEJSZE WYZWANIA DLA CSR

Rynek CSR w Polsce czeka jeszcze wiele wyzwań, do których przede wszystkim należy wzrost zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności, nie tylko wśród przedstawicieli biznesu, ale także przez rząd, instytucje państwowe, ośrodki akademickie, organizacje pozarządowe oraz media.

W ogólnopolskim *Badaniu świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu*, przeprowadzonym w 2010 r. na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu*, jedynie 3% dorosłych Polaków potwierdziło, że zetknęło się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu lub angielskim odpowiednikiem tego pojęcia⁴⁴. Wyniki tych badań powinny się stać powodem do refleksji oraz podjęcia systemowych działań na rzecz edukacji i upowszechniania wiedzy na temat CSR wśród różnych zaangażowanych stron. Niedostateczny poziom wiedzy na temat wyzwań zrównoważonego rozwoju oraz koncepcji CSR stanowi jedną z głównych barier na drodze do innowacyjnej i odpowiedzialnej gospodarki⁴⁵.

Z jednej strony konieczne jest zatem zwiększanie wiedzy i świadomości społecznej dotyczącej odpowiedzialnego biznesu, z drugiej zaś zachęcanie przedsiębiorstw do stosowania zasad tej koncepcji w praktyce. Dotychczasowe działania promujące ideę społecznej odpowiedzialności biznesu kierowane do firm za pośrednictwem mediów, wydawnictw i konferencji są mało skuteczne. Tymczasem bez zrozumienia istoty i możliwości przełożenia idei na codzienną praktykę biznesową hasło to często funkcjonuje jak kolejny zabieg w ramach polityki *public relations*. Najlepsze rezultaty przynosi bezpośredni kontakt z przedstawicielami firm i wyjaśnianie, czym jest CSR oraz jakie korzyści biznesowe firma może uzyskać dzięki wdrożeniu tej polityki. Ważne jest także uświadamianie, że odpowiedzialność społeczna nie powinna być postrzegana jako dodatkowy koszt prowadzenia działalności, ale jako siła napędzająca rentowność w ujęciu długoterminowym.

Wyzwaniem dla rządu jest przede wszystkim doskonalenie prawa, dostosowanie go do potrzeb rozwijającej się gospodarki, uwzględniającego europejskie standardy CSR, a także stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców, sprzyjających wdrażaniu zasad CSR.

Istotnym elementem w upowszechnianiu koncepcji CSR w Polsce powinno być wprowadzanie tej tematyki do programów nauczania na wydziałach ekonomii i zarządzania, a także realizowanie szkoleń w tym zakresie przez organizacje działające na rzecz przedsiębiorczości⁴⁶. Barię w skutecznym przekazywaniu wiedzy na temat CSR może się okazać brak odpowiednio przygotowanej kadry dydaktycznej, dlatego też uzasadniony wydaje się postulat zawarty w *Rekomendacjach w zakresie wdrażania założeń koncepcji CSR w Polsce*⁴⁷ dotyczący wprowadzenia rozwiązań systemowych

⁴⁴ *Badanie świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu*, Millward Brown SMG/KRC na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu*, 2010.

⁴⁵ http://www.mg.gov.pl/files/upload/13678/Rekomendacje_w_zakresie_wdrazania_zalozen_koncepcji_CSR_w_Polsce.pdf, s. 14 (dostęp: 7.03.2013).

⁴⁶ Więcej informacji: http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Rekomendacje%20ws%20promocji%20CSR_26%2010%202010_ost.pdf (dostęp: 7.03.2013).

⁴⁷ Więcej informacji: http://www.mg.gov.pl/files/upload/13678/Rekomendacje_w_zakresie_wdrazania_zalozen_koncepcji_CSR_w_Polsce.pdf (dostęp: 7.03.2013).

umożliwiających kształcenie kadr mających kwalifikacje do nauczania o CSR, zarówno na poziomie edukacji elementarnej, jak i wyższej.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności powinna znaleźć swoje miejsce zarówno w działalności podmiotów gospodarczych, rządu, organizacji pozarządowych, jak i w systemie edukacji. Warto także podkreślić, że CSR traktowany jako element zarządzania strategicznego przyczynia się do ograniczenia działań o charakterze nieetycznym czy bezprawnym oraz umożliwia uporządkowanie relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

LITERATURA

- [1] Bernatt M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- [2] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red.W. Gasparski, PWN, Warszawa 2012.
- [3] Drucker P.F., *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- [4] Drucker P.F., Maciariello J.A., *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania*, Wydawnictwo Eksplanator, Poznań 2011.
- [5] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- [6] PN-ISO 26000, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.
- [7] Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, <http://www.ae.krakow.pl/~gap/doki/23symposium/odpbiz.pdf>.
- [8] Rudnicka A., *CSR doskonalenie relacji społecznych w firmie*, WoltersKluwer Polska, Warszawa 2012.
- [9] Rekomendacje w zakresie wdrażania założeń koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw w Polsce, http://www.mg.gov.pl/files/upload/13678/Rekomendacje_w_zakresie_wdrazania_zalozen_koncepcji_CSR_w_Polsce.pdf.
- [10] Rekomendacje dotyczące upowszechniania idei odpowiedzialnego biznesu w Polsce, Grupa Robocza ds. Promocji CSR Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Rekomendacje%20ws%20promocji%20CSR_26%2010%202010_ost.pdf.
- [11] *Warto mieć standardy czyli Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu oraz podręcznik do jego wdrażania*, <http://www.koalicjacr.pl/kodeks.html>.

STRONY INTERNETOWE:

- [1] <http://www.centrumcsr.pl> (dostęp: 7.03.2013)
- [2] <http://www.csri.org.pl/> (dostęp: 7.03.2013)
- [3] <http://www.csrinfo.org/pl> (dostęp: 7.03.2013)
- [4] <http://www.globalcompact.org.pl> (dostęp: 7.03.2013)
- [5] www.iob.org.pl (dostęp: 7.03.2013)
- [6] <http://www.kozminski.edu.pl/pl/katedry/cebi/cebi> (dostęp: 7.03.2013)
- [7] <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl> (dostęp: 7.03.2013)
- [8] <http://odpowiedzialnybiznes.pl> (dostęp: 7.03.2013)
- [9] <http://www.mg.gov.pl> (dostęp: 7.03.2013)

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS CONCEPT SUPPORTING TO ORDER RELATIONS BETWEEN BUSINESS AND SOCIETY.

The concept of social responsibility has been changing, evolving and become a subject of public debate. Currently it is regarded not only an idea but also an approach towards management. Gradually it is perceived as a part of corporate management. By means of CSR-based development strategies organisations seek the synergy between economic, social and environmental operating aspects. There are still both supporters and opponents of the CSR idea. The latter ones quote the income as the sole objective of a business enterprise. One shall note that this does not stand in the opposition to the philosophy of social responsibility. CSR does not contradict the idea of profitability although it considers the methods for its achievement. Integrating social responsibility with corporate operations one shall acknowledge the philosophy of social responsibility, its principles and benefits. However, merely 3% of adult Poles confirmed having come across the term of social responsibility of business or its English equivalent according to a recent national survey on CSR. What is the responsible business? What is the approach of organisations towards the issue of social responsibility? What are the pros and cons of CSR implementation according to its supporters and critics respectively? How does the concept of social responsibility develop in Poland? What action can be taken to raise CSR awareness among interested parties? The main aim of the article is to make the reader familiar with the issue of social responsibility as well as answer all of the above questions.

Keywords: CSR, Corporate Social Responsibility, sustainable and responsible business, social responsibility

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.24

Tekst złożono w redakcji: maj 2013

Przyjęto do druku: listopad 2013

Dominik ZIMON¹

ORGANIZACYJNE SKUTKI WDROŻENIA ZNORMALIZOWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

W ostatnich latach implementacja znormalizowanych systemów zarządzania jakością staje się coraz bardziej popularna również w małych i średnich organizacjach. Praktyka wskazuje jednak, że nie w każdej organizacji systemy zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 funkcjonują skutecznie i efektywnie. W literaturze przedmiotu pojawiają się opinie, że wymagania normy adresowane są przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw (najlepiej prowadzących działalność produkcyjną). Głównym celem artykułu jest ukazanie organizacyjnych skutków wdrożenia wymagań systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 w małych i średnich organizacjach.

Wybór grupy docelowej podyktowany był znaczącą rolą, jaką odgrywają małe i średnie organizacje w rozwoju krajowej gospodarki oraz zauważalnym wzrostem wdrożeń systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 przez mniejsze przedsiębiorstwa.

Proces badawczy przeprowadzono na przełomie lipca i sierpnia 2011 r., głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Ankiety przesłano drogą internetową do przedstawicieli kierownictwa 144 małych i średnich organizacji (wypełnione formularze otrzymano od ok. 15% przedsiębiorstw). Do ostatecznej analizy zakwalifikowano 20 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań wzbogaconych o analizę wyników dostępnych w literaturze stwierdzono, że implementacja znormalizowanego systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 w małych i średnich organizacjach pozytywnie wpływa na usprawnienie procesu obsługi klienta, współpracę z dostawcami, organizację pracy oraz przyjęcie klarownych, przejrzystych celów w obszarze jakości.

Słowa kluczowe: ISO 9001, implementacja, system, jakość

1. WPROWADZENIE

System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 jest uznawany za najpopularniejszą koncepcję zarządzania jakością wdrażaną przez przedsiębiorstwa. Jego niewątpliwym atutem jest uniwersalność, pozwalająca dowolnej organizacji na implementację wymagań normy ISO 9001:2008. Praktyka wskazuje jednak, że nie w każdej organizacji systemy zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 funkcjonują skutecznie i efektywnie. W literaturze przedmiotu pojawiają się opinie, że wymagania normy adresowane są przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw (najlepiej prowadzących działalność produkcyjną). Jednak na fali popularności normy ISO

¹Dr Dominik Zimon, Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Politechnika Rzeszowska, e-mail: zdomin@prz.edu.pl, al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 10 73.

9001:2008 kierownicy mniejszych organizacji coraz częściej decydują się na jej implementację, oczekując po jej wdrożeniu znaczącej poprawy funkcjonowania organizacji.

Celem przeprowadzonych badań była ocena wpływu implementacji wymagań znormalizowanego systemu zarządzania jakością na doskonalenie procesów zarządzania w małych i średnich organizacjach. Wybór grupy docelowej podyktowany był znaczącą rolą, jaką odgrywają małe i średnie organizacje w rozwoju krajowej gospodarki oraz zauważalnym wzrostem wdrożeń systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 przez mniejsze organizacje.

Proces badawczy przeprowadzono na przełomie lipca i sierpnia 2011 r., głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Ankiety przesłano drogą internetową do przedstawicieli kierownictwa 144 małych i średnich organizacji (wypełnione formularze otrzymano od ok. 15% przedsiębiorstw). Do ostatecznej analizy zakwalifikowano 20 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

2. WYMAGANIA NORMY ISO 9001:2008 A SPECYFIKA MAŁYCH I ŚREDNICH ORGANIZACJI

W normie ISO 9001:2008 zawarto ogólne wymagania, jakie powinien spełniać system zarządzania jakością organizacji, która dąży do zaprezentowania swojej zdolności do dostarczenia wyrobu spełniającego wymagania klienta, prowadząc przy tym ciągłe działania doskonalące oraz zapobiegające powstawaniu niezgodności². Za fundament norm z rodziny ISO serii 9000 uznaje się osiem następujących zasad zarządzania jakością:

1. Orientacja na klienta: zasada ta wskazuje na nadrzędną rolę klienta względem organizacji. Kierownictwo i pracownicy powinni mieć świadomość, że rozwój organizacji jest uzależniony od rozpoznania, zrozumienia i spełnienia wymagań klienta.
2. Przywództwo: norma ISO 9001:2008 akcentuje znaczny wpływ, jaki wywiera zaangażowania najwyższego kierownictwa na prawidłowy rozwój organizacji. Ponadto kierownicy są zobligowani do ustalenia celów i polityki jakości, zapewnienia zasobów niezbędnych do spełnienia wymagań klienta, przeprowadzania przeglądów zarządzania itp.
3. Zaangażowanie pracowników: najważniejszym zasobem w myśl postanowień normy ISO 9001:2008 jest personel organizacji dysponujący odpowiednią wiedzą i umiejętnościami oraz aktywnie włączający się w proces wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością.
4. Podejście procesowe: w celu zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji należy zidentyfikować i doskonalić procesy.
5. Podejście systemowe: połączenie procesów w system sprzyja szybszej realizacji nakreślonych celów.
6. Ciągłe doskonalenie: należy rozumieć jako nieustanną pracę wszystkich członków organizacji prowadzącą do rozwoju przedsiębiorstwa, pełniejszego zaspokojenia potrzeb klienta oraz doskonalenia procesów.

² T. Sikora, *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 81.

7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów: w celu minimalizacji błędnych decyzji proces decyzyjny powinien być poprzedzony analizą informacji pozyskanych za pomocą pomiarów z wykorzystaniem metod i instrumentów zarządzania jakością.
8. Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami: pozytywnie wpływają na jakość produktu lub usługi.

Wdrażając wymagania normy w małych i średnich organizacjach, warto wziąć pod uwagę, że zmagają się one z licznymi ograniczeniami i barierami determinującymi sposób ich funkcjonowania. Należą do nich między innymi³:

1. ograniczone zasoby,
2. presja ze strony większych organizacji,
3. brak jasno określonej strategii działania,
4. problemy z identyfikacją i przyjęciem celów w obszarze jakości,
5. niepewność popytu na oferowane wyroby,
6. ograniczone nakłady na inwestycje,
7. brak wykwalifikowanej kadry,
8. wysokie koszty pozyskiwania kapitałów ze źródeł zewnętrznych.

Ponadto jak zauważa Urban⁴, kierownicy małych i średnich organizacji raczej ostrożnie podchodzą do znormalizowanego systemu zarządzania jakością, obawiając się trudności związanych z jego prawidłowym wdrożeniem i doskonaleniem. Dodatkowo zdaniem autora kadra zarządzająca nie dysponuje odpowiednią wiedzą i nie dostrzega zmian zachodzących w otoczeniu.

3. WYNIKI I ANALIZA BADAŃ

Pierwsze z pytań zadanych respondentom obejmowało problematykę wpływu implementacji wymagań normy ISO 9001:2008 na doskonalenie współpracy w ramach łańcucha dostaw. Odpowiedzi respondentów zawarto w rysunku 1.

Respondenci odpowiadali na pytania w następującej hierarchii ważności: 1 – brak wpływu, 2 – niewielki wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ. Z rozkładu odpowiedzi wynika, że wdrożenie wymagań normy ISO 9001:2008 wywiera najkorzystniejszy wpływ na proces obsługi klienta. Odpowiedzi tego typu były do przewidzenia, ponieważ znormalizowany system zarządzania jakością w centrum zainteresowania organizacji stawia dobro klienta. Zdaniem Łunarskiego⁵ uruchomiony wraz z normą system certyfikowania uwiarygodnia organizację w oczach klienta i potwierdza, że jest ona zdolna spełnić jego wymagania.

Współpraca z dostawcami jest kolejnym obszarem, który można znacząco usprawnić, wdrażając znormalizowany system zarządzania jakością. Norma ISO 9001:2008 wymaga w swych postanowieniach prowadzenia nadzoru nad dostawcą, dokonywania oceny oraz wyboru dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z

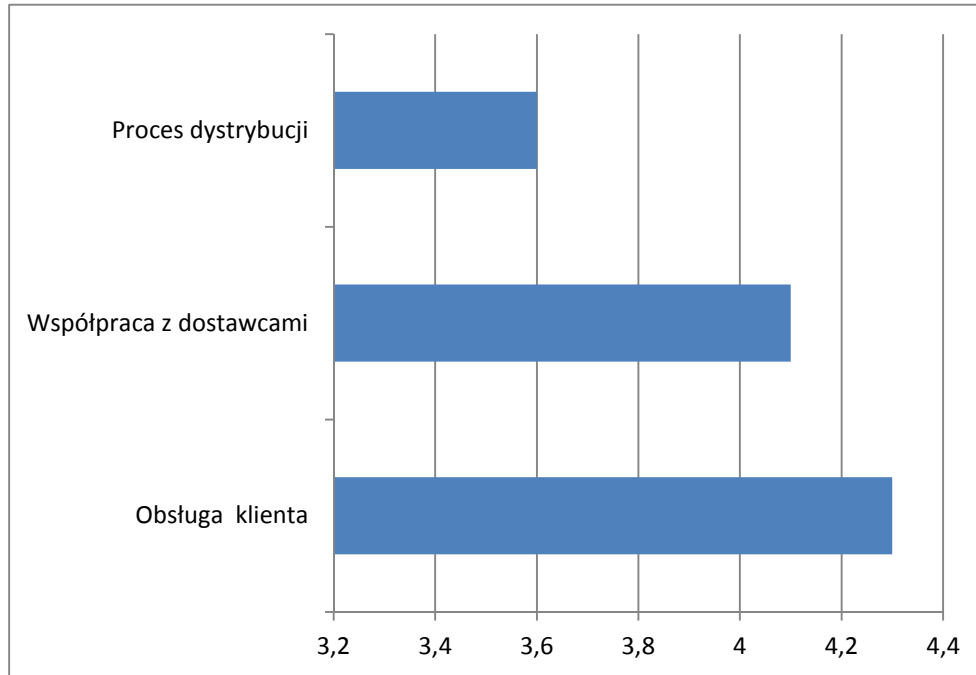
³ D. Zimon, *Trudności małych i średnich przedsiębiorstw na etapie wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2011/3, s. 23.

⁴ W. Urban, *Dlaczego przedsiębiorstwa stosują system jakości? Wyniki badań*, „Problemy Jakości” 2003/10, s. 46.

⁵ J. Łunarski, *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WNT, Warszawa 2008, s. 256.

przyjętymi standardami⁶. Działania te mają na celu nie tylko zapewnienie półproduktów optymalnej jakości, ale również mają służyć budowie trwałych i partnerskich relacji z dostawcami.

Rys. 1. Wpływ wdrożenia normy ISO 9001:2008 na doskonalenie współpracy w ramach łańcucha dostaw



Źródło: opracowanie własne

Najmniej zauważalna (zdaniem respondentów) jest relacja pomiędzy wdrożeniem wymagań systemowych a realizacją procesu dystrybucji. Norma ISO 9001:2008 bazuje bowiem na doskonaleniu wewnętrznych procesów w organizacji, kładąc nacisk na realizację produkcji, obsługę klienta i rozwój kluczowych procesów. Sam proces fizycznej dystrybucji nie jest regulowany postanowieniami normy ISO 9001:2008. Ankietowani twierdzili jednak, że system zarządzania jakością obliuguje do badania satysfakcji klienta wynikającej z użytkowania produktu, co wpisuje się w obszar zainteresowania dystrybucji.

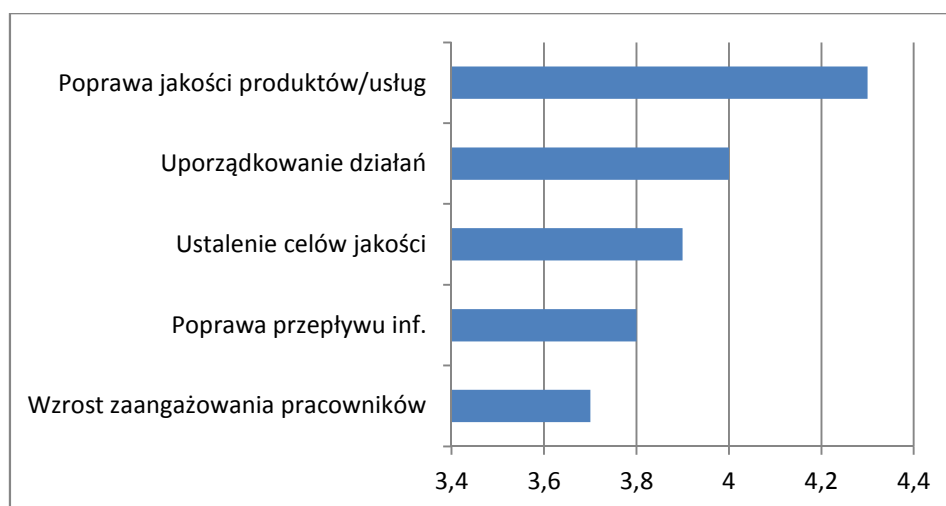
Kolejne pytania dotyczyły kwestii wpływu wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością na doskonalenia zarządzania organizacją (rys. 2).

Uzyskane wyniki pozwalają uznać, że wdrożenie wymagań normy ISO 9001:2008 pozytywnie przekłada się na poprawę jakości produktów lub świadczonych usług. Znormalizowany system zarządzania jakością, kładąc duży nacisk na uwzględnienie

⁶ W. Sokołowicz, A. Srzednicki, *ISO. System zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 106.

wymagań klienta na etapie projektowania produktu, prowadzi do wzrostu zadowolenia konsumenta wynikającego z użytkowania wyrobów dostosowanych do jego potrzeb.

Rys. 2. Wpływ wdrożenia normy ISO 9001:2008 na doskonalenie zarządzania organizacją



Źródło: opracowanie własne

Z tymi wnioskami korespondują wyniki badań przeprowadzonych przez Jedynaka⁷ na grupie 148 organizacji. Badacz stwierdza w nich, że znormalizowane systemy zarządzania jakością cechują się faktyczną dbałością o potrzeby klienta, co bezpośrednio przekłada się na doskonalenia jakości wyrobów i usług.

Wprowadzenie ładu i porządku organizacyjnego jest kolejną pozytywną stroną implementacji wymagań systemowych. Do podobnych wniosków doszli Skotnicka-Zasadzień i Witala⁸, którzy na podstawie własnych badań uznają, że jedną z najważniejszych korzyści wdrożenia systemu zarządzania jakością jest uporządkowanie dokumentacji w przedsiębiorstwie oraz nadanie jej odpowiedniej rangi.

Uporządkowanie działań, przydzielenie odpowiedzialności i obowiązków, wprowadzenie ogólnego ładu wynika z dość restrykcyjnych wymagań dotyczących opracowania dokumentacji systemowej. Przedstawiciele organizacji, przygotowując księgę jakości, poszczególne procedury, instrukcje i zapisy, tworzą pewien schemat zachowań, którym udowadniają, że pracownicy realizują poszczególne wymagania systemu zarządzania jakością. Działania te mają na celu nie tyle opracowanie całkiem nowego systemu, ale raczej na bazie istniejących procesów prowadzą do ustalenia nowych, skuteczniejszych zasad wspólnej pracy osób w organizacji⁹.

⁷ P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością w polskich organizacjach* „Problemy Jakości” 2006/3, s. 6.

⁸ B. Skotnicka-Zasadzień, A. Witala, *Certyfikacja systemu zarządzania jakością w małych firmach* „Problemy Jakości” 2007/4, s. 44.

⁹ K. Wojtowicz, *Organizacyjne skutki potwierdzenia zgodności systemów zarządzania jakością z normą ISO 9000*, „Problemy Jakości” 2003/10, s. 46.

Z badań wynika, że norma ISO 9001:2008 wywiera również znaczny wpływ na określenie przez organizację celów, będących podstawą budowy strategii przedsiębiorstwa w obszarze jakości. Kierownictwo organizacji jest zobligowane wymogami normy do opracowania polityki jakości uznawanej za ogólną deklarację informującą, jak przedsiębiorstwo zamierza rozwijać poszczególne obszary jakości. Należy podkreślić, że ustalenie celów i polityki jakości jest najważniejszym, a zarazem jednym z najtrudniejszych etapów opracowania dokumentacji systemowej. Wynika to z tego, że polityka jakości jest kluczowym dokumentem systemowym i pozostała dokumentacja powinna z niej wynikać i być z nią spójna. Należy pamiętać, że prawidłowo opracowany system zarządzania jakością musi zawierać wyraźne przełożenie misji, wizji, strategii i celów przedsiębiorstwa na poziomy procesów, a dalej komórek organizacyjnych, aż do stanowisk pracy włącznie¹⁰.

Zdaniem ankietowanych wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością miało najmniejszy wpływ na wzrost zaangażowania pracowników. Zaistniałą sytuację można rozpatrywać na kilku płaszczyznach:

- 1) brak zaangażowania pracowników jest następstwem niewystarczającego nadzoru bądź obojętności kierownictwa,
- 2) pracownicy nie posiadają odpowiedniej wiedzy na temat wymagań normy ISO 9001:2008 i z tego powodu nie angażują się w proces jej doskonalenia,
- 3) dokumentację systemową opracowano w pośpiechu i nie dostosowano jej do konkretnych stanowisk roboczych, co budzi niechęć pracowników.

Niezależnie od przyczyny, która wpływa na brak zaangażowania pracowników w proces doskonalenia systemu, kierownictwo powinno dołożyć wszelkich starań prowadzących do przełamania ich obojętności. Proces doskonalenia systemu nie może bowiem przebiegać prawidłowo bez aktywnego udziału wszystkich członków organizacji.

Na koniec warto zaakcentować niezwykle ważną rolę, jaką ma do odegrania kierownictwo małych i średnich organizacji w prawidłowym funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością. Do podstawowych zadań najwyższego kierownictwa należy zakomunikowanie wszystkim pracownikom: znaczenia spełnienia wymagań klienta, wymagań ustawowych oraz przepisów. Należy podkreślić, że kierownictwo odgrywa niebagatelną rolę zarówno w samym procesie wdrażania, jak i w późniejszym, obejmującym nadzorowanie prawidłowego funkcjonowania wdrożonego systemu. Natomiast brak należytego zaangażowania ze strony kierownictwa najczęściej prowadzi do wadliwego wdrożenia systemu oraz przekłada się bezpośrednio na brak zaangażowania załogi przedsiębiorstwa w proces budowy i doskonalenia systemu¹¹.

4. PODSUMOWANIE

Reasumując, należy podkreślić, że wdrażanie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 pozytywnie wpływa na organizację procesów zarządzania w badanych przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonych badań wzbogaconych o analizę wyników dostępnych w literaturze można przyjąć następujące wnioski:

¹⁰ J. Kowalczyk, *Konsultant w dziedzinie zarządzania jakością*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 36.

¹¹ D. Zimon, *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 a specyfika małych i średnich organizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, red. T. Sikora, M. Gienza, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 371.

- 1) małe i średnie organizacje po wdrożeniu wymagań normy ISO 9001:2008 bardziej świadomie i skuteczniej dbają o relacje z klientem,
- 2) po wdrożeniu znormalizowanego systemu zarządzania jakością znacząco poprawiła się organizacja współpracy z dostawcami,
- 3) przestrzeganie wymagań systemowych przez członków organizacji pozytywnie wpływa na poprawę jakości produktów/usług,
- 4) konieczność opracowania dokumentacji systemowej skutkuje wprowadzeniem ładu organizacyjnego oraz ustalenia przejrzystych celów i polityki jakości.

Prezentowane wnioski znajdują również potwierdzenie w wynikach badań przeprowadzonych przez Urbaniaka¹², na których podstawie można stwierdzić, że system zarządzania jakością jest dla małych organizacji skutecznym narzędziem zarządzania prowadzącym do doskonalenia procesów, poprawy ich efektywności oraz zmniejszenia liczby reklamacji.

Uwzględniając te rozważania, należy uznać, że norma ISO 9001:2008 z powodzeniem może być wdrażana również w małych i średnich organizacjach. Z praktycznych doświadczeń wynika jednak, że decyzja o implementacji wymagań systemowych powinna być poprzedzona rzetelną analizą rzeczywistych potrzeb organizacji z uwzględnieniem znacznych nakładów finansowych, jakie są z tym procesem związane. Każda organizacja ma swoją specyfikę oraz odmienne cele i potrzeby, należy mieć to na względzie, decydując się na wybór rozwiązań systemowych, gdyż nie zawsze implementacja wymagań normy ISO 9001:2008 będzie najlepszym rozwiązaniem. Rozważania te potwierdza Lisiecka¹³, uznając, że wdrażanie znormalizowanego systemu zarządzania jakością jest inwestycją i ewentualna decyzja dotycząca implementacji wymagań normy ISO 9001:2008 powinna być poprzedzona wielowymiarową analizą jej opłacalności.

LITERATURA

- [1] Jedynek P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością w polskich organizacjach*, „Problemy Jakości” 2006/3, s. 6.
- [2] Kowalczyk J., *Konsultant w dziedzinie zarządzania jakością*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 36.
- [3] Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WNT, Warszawa 2008, s. 256.
- [4] Sikora T., *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 81.
- [5] Skotnicka-Zasadzień B., Witala A., *Certyfikacja systemu zarządzania jakością w małych firmach*, „Problemy Jakości” 2007/4, s. 44.
- [6] Sokołowicz W., Szrednicki A., *ISO. System zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 106.
- [7] Urban W., *Dlaczego przedsiębiorstwa stosują system jakości? Wyniki badań*, „Problemy Jakości” 2003/10, s. 46.

¹² M. Urbaniak, *Uwarunkowania związane z wdrażaniem systemów jakości przez przedsiębiorstwa działające w Polsce*, „Problemy Zarządzania” 2012/2, s. 41.

¹³ K. Lisiecka, *Czy certyfikacja systemu jakości według normy ISO serii 9000 się opłaca?*, „Problemy Jakości” 2003/3, s. 7.

- [8] Urbaniak M., *Uwarunkowania związane z wdrażaniem systemów jakości przez przedsiębiorstwa działające w Polsce*, „Problemy Zarządzania” 2012/2, s. 41.
- [9] Wojtowicz K., *Organizacyjne skutki potwierdzenia zgodności systemów zarządzania jakością z normą ISO 9000*, „Problemy Jakości” 2003/10, s. 46.
- [10] Zimon D., *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 a specyfika małych i średnich organizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, red. T. Sikora, M. Giemza, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 371.
- [11] Zimon D., *Trudności małych i średnich przedsiębiorstw na etapie wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2011/3.

ORGANIZATIONAL IMPACT STANDARDISED IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES

In recent years implementing a normalized quality management system becomes more and more popular even with small organizations. Experience shows, however, that in not every organization quality management system according to ISO 9001:2008 function effectively and efficiently. In the lecture, there are opinions that the requirements of the standards are addressed primarily to large companies (mainly to organizations involved manufacturing).

The purpose of this article is to present the organizational impact of implementing the requirements of ISO 9001:2008 for small and medium-sized enterprises.

Selection of the target group was dictated significant role played by small and medium sized organizations in the development of national economy and a noticeable increase in the quality management system according to ISO 9001:2008 by smaller organizations. The research was conducted in late July and early August 2011, the mail research tool was a questionnaire. Surveys was sent via Internet to the executives of 144 small and medium sized organizations (completed forms were received from approximately 15% of companies). To the final analysis qualified 20 correctly completed questionnaires surveys.

Based on the results of the study and review of the literature indicated that the implementation of standardized quality management system has a positive effect on the improvement of the customer service process, collaboration with suppliers, work organization and the establishment of clear objectives in the area of quality.

Keywords: ISO 9001, implementation, system, quality.

DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.25

Tekst złożono w redakcji: maj 2013

Przyjęto do druku: wrzesień 2013

ADDITIONAL INFORMATION

The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2013 and on the website:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/>

Previous name of the Journal: *Zarządzanie i Marketing*, ISSN 1234-3706

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/zarzadzanie-i-mar/>
<http://mmr.prz.edu.pl>

The Journal uses as described on its website the procedure for reviewing:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/>

Information for authors available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/informacje-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/>

Review's form available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/>

Instruction for Authors

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/instrukcja-redakcyjna/>

Contact details to Editorial Office available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/redakcja-zim/>

Electronic version of the published articles available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/>