

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Nr 12

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja
Global Economy, Management, Law and Administration



GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA
im. Wojciecha Korfańtego

Katowice 2019

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja

Global Economy, Management, Law and Administration

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja

Global Economy, Management, Law and Administration

Nr 12



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA
im. Wojciecha Korfańtego**

Katowice 2019

GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA im. Wojciecha Korfantego

Redaktor naczelny: prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Szaflarski

Wydawca: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego

Redaktor statystyczny: prof. zw. dr hab. Grażyna Trzpiot

Rada naukowa:

Prof. zw. dr hab. Jerzy Rokita – przewodniczący – GWSH

Prof. dr hab. Tadeusz Siwek – Ostravská Univerzita, Republika Czeska

Prof. dr hab. Oskar Starzeński – emerytowany profesor Université de Valenciennes, Francja

Prof. Dr hab. Henryk Bieniok - GWSH

Prof. dr Lucjan Orłowski – Sacred Heart University, Fairfield, Connecticut, USA

Dr hab. Andrzej Bisztyga – Uniwersytet Zielonogórski

Dr Zuzana Stefanová – Vysoka Škola Banská – Technická Univerzita, Ostrava, Republika Czeska

Dr inż. Maria Gabrysowa prof. GWSH – GWSH

Prof. Dr Yelena Cherniavskaya – National Aviation University, Kijów, Ukraina

Copyright © by

GWSH

ISSN 2451-4535

art@rior

Katowice 2019

Skład, łamanie, korekta, redakcja, druk:

Wydawnictwo Arterior

ul. Sielecka 30/6, 41-200 Sosnowiec, tel.: 517 906 418

SPIS TREŚCI
CONTENTS

Stanisław Marszałek

**REGULACJE MIĘDZYNARODOWEGO PRAWA
PRZEWOZOWEGO I ICH WPŁYW NA KSZTAŁT
UNORMOWAŃ PRAWNYCH W POLSCE**

*REGULATIONS OF INTERNATIONAL TRANSPORT LAW AND THEIR
IMPACT ON THE SHAPE OF LEGAL REGULATIONS IN POLAND* 7

Maria Michałowska

**ASPEKTY ŚRODOWISKOWE W ZARZĄDZANIU
ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

ENVIRONMENTAL ASPECTS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT 29

Jacek Pyka

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU – MODNY
TREND CZY KONIECZNOŚĆ?**

*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – SEASONABLE TREND
OR NECESSITY?* 47

Anna Sobczyk-Kolbuch, Marta Adamczyk

**ZARZĄDZANIE OBSŁUGĄ LOGISTYCZNĄ – ASPEKTY
MARKETINGOWE I RYNKOWE**

*LOGISTIC SERVICE MANAGEMENT - MARKETING AND MARKET
ASPECTS* 59

Anna Staszewska

Monika Wasiel

SMART CITY – NASZĄ PRZYSZŁOŚCIĄ?

SMART CITY – OUR FUTURE?

77

Joanna Strzelczyk-Łucka

**ROZWÓJ ZAWODOWY W ŚWIETLE ROZWAŻAŃ
TEORETYCZNYCH I BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

*PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE LIGHT OF THEORETICAL
CONSIDERATIONS AND EMPIRICAL RESEARCH*

89

Krzysztof Szaflarski

**ZAGADNIENIA EKONOMICZNE, PRAWNE
I TECHNICZNE ZWIĄZANE Z MIĘDZYNARODOWYM
TRANSPORTEM DROGOWYM TOWARÓW
NIEBEZPIECZNYCH (ZE SZCZEGÓLNYM
UWZGLĘDNIENIENIEM PROCEDUR OBOWIĄZUJĄCYCH
W RAMACH UNII EUROPEJSKIEJ)**

*ECONOMIC, LEGAL AND TECHNICAL ISSUES CONNECTED WITH
THE INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT OF DANGEROUS
GOODS (WITH PARTICULAR REFERENCE TO THE EUROPEAN
UNION PROCEDURES)*

111

Stanisław Marszałek
Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
stanislaw.marszalek@gwsh.pl

REGULACJE MIĘDZYNARODOWEGO PRAWA PRZEWOZOWEGO I ICH WPŁYW NA KSZTAŁT UNORMOWAŃ PRAWNYCH W POLSCE

*REGULATIONS OF INTERNATIONAL TRANSPORT LAW AND THEIR
IMPACT ON THE SHAPE OF LEGAL REGULATIONS IN POLAND*

Słowa kluczowe: transport, prawo przewozowe, regulacje prawne, obowiązki przewoźnika, odpowiedzialność przewoźnika

Key words: *transport, transport law, legal regulations, carrier obligations, carrier's liability*

Streszczenie

Przedmiotem rozważań podjętych w artykule jest identyfikacja i ocena wpływu uwarunkowań międzynarodowego prawa przewozowego na rozwój regulacji przyjętych w Polsce. Międzynarodowe prawo przewozowe składa się z wielu aktów normatywnych, różnej rangi i różnego zakresu uregulowania, obowiązujących w odniesieniu do poszczególnych gałęzi transportu. Regulacje dotyczące przewozu osób i rzeczy znajdują się zarówno w umowach międzynarodowych, jak i aktach prawa krajowego. A zatem akty prawne dotyczące przewozu pochodzą z różnych ośrodków prawotwórczych, powstały w różnym czasie i podlegają różnym zasadom wykładni. Wszystkie te akty oddziałują na siebie, jedne z nich mają pierwszeństwo, inne stosowane są wyłącznie uzupełniająco. Istniejąca w tym zakresie różnorodność jest zazwyczaj trudna do odczytania bez

szczególnej analizie zakresu zastosowania poszczególnych aktów, wymagającej nierzadko odnoszenia się do innych źródeł prawa. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie regulacji właściwych dla krajowych i międzynarodowych przewozów, ustalenie zakresu uprawnień przysługujących pasażerom, a także zwrócenie uwagi na możliwe kierunki rozwoju prawa w celu jego ujednolicenia i wyeliminowania istniejących luk.

Summary

The subject of the considerations undertaken in the article is the identification and assessment of the impact of the conditions of international transport law on the development of regulations adopted in Poland. International transport law consists of many normative acts, of varying rank and different scope of regulations, applicable to particular modes of transport. Regulations concerning the transport of passengers and goods can be found both in international contracts and acts of national law. Thus, the legal acts relating to transport come from different law-making centers, were created at different times and are subject to different rules of interpretation. All these acts interact with each other, some of them take precedence, others are only used supplementarily. The diversity that exists in this respect is usually difficult to read without a detailed analysis of the scope of application of individual acts, often requiring reference to other sources of law. The purpose of this article is to indicate the regulations applicable to domestic and international transport, to define the scope of passengers' rights, as well as to draw attention to possible directions of law development in order to standardize it and eliminate the existing gaps.

WPROWADZENIE

Rozwój branży transportowej wiąże się z coraz to większą ilością przewozów krajowych i międzynarodowych. Istnieje zatem potrzeba monitorowania tego segmentu rynku i stałego dostosowywania regulacji prawnych do zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Dlatego tak ważne jest, aby przedsiębiorcy prowadzący działalność w obszarze transportu drogowego potrafili się odnaleźć w gąszczu przepisów prawnych regulujących ten obszar.

Celem opracowania jest przedstawienie regulacji międzynarodowego prawa przewozowego, które bez wątplenia mają istotny wpływ na kształt regulacji prawa krajowego w zakresie transportu drogowego. W niniejszym opracowaniu zastosowano jako wiodącą metodę prawno-dogmatyczną, co jest naturalną konsekwencją potrzeby analizy szeregu aktów normatywnych.

KONWENCJA O UMOWIE MIĘDZYNARODOWEGO PRZEWOZU DROGOWEGO TOWARÓW (KONWENCJA CMR)

Konwencję o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów [Dz.U. 1962, nr 49, poz. 238] stosuje się do umów o zarobkowy przewóz drogowy towarów pojazdami, jeżeli miejsce przyjęcia przesyłki do przewozu i miejsce przewidziane dla jej dostawy, znajdują się w dwóch różnych krajach, z których przynajmniej jeden jest stroną tej konwencji. Nie ma znaczenia miejsce zamieszkania i przynależność państwowa stron umowy. Konwencji nie stosuje się: do przewozów wykorzystywanych na podstawie międzynarodowej konwencji pocztowej, do przewozu zwłok lub rzeczy z przesiedlenia.

Postanowienia konwencji stosuje się także wtedy, gdy pojazd zawierający ładunek przewożony jest na części trasy środkami przewozowymi innych gałęzi transportu. W takich przypadkach konwencję stosuje się do całości przewozu. Jeżeli jednak zostanie udowodnione, że zaginięcie, uszkodzenie lub opóźnienie dostawy przesyłki, które zdarzyło się w czasie przewozu innym rodzajem transportu, nie zostało spowodowane działaniem i zaniechaniem ze strony przewoźnika drogowego, nie stosuje się postanowień konwencji przy ustaniu odpowiedzialności za szkody. W takim przypadku mają zastosowanie postanowienia prawa dotyczące przewozu ładunków tym rodzajem transportu, w którym wystąpiło zdarzenie powodujące szkodę transportową.

Konwencja pod pojęciem pojazdów, które są stosowane w międzynarodowym drogowym przewozie towarów, rozumie samochody, pojazdy członowe, przyczepy i naczepy, stosowane do ich określenia w konwencji o ruchu drogowym z dnia 19 września 1949 r. [Dz. U. 1988, nr 54, poz. 321]. Konwencja CMR reguluje w międzynarodowym przewozie drogowym towarów: zawarcie i wykonanie umowy przewozu; odpowiedzialność przewoźnika; reklamacje i roszczenia; wykonywanie przewozów przez kolejnych przewoźników.

W międzynarodowym przewozie drogowym towarów dowodem zawarcia umowy jest międzynarodowy list przewozowy, który powinien zawierać następujące dane:

- miejsce i datę jego wystawienia,
- nazwisko (nazwę) i adres nadawcy,
- miejsce i datę przyjęcia towaru do przewozu oraz przewidziane miejsce jego wydania,
- nazwisko (nazwę) i adres odbiorcy,

- powszechnie używane określenie rodzaju towaru oraz sposób opakowania, a dla towarów niebezpiecznych ich ogólnie uznane określenie,
- ilość sztuk, ich cechy i numery,
- wagę brutto lub inaczej wyrażana ilość towaru,
- koszty związane z przewozem (przewoźne, koszty dodatkowe, należności celne i inne koszty powstałe od chwili zawarcia umowy do chwili dostawy towaru),
- instrukcje niezbędne dla załatwienia formalności celnych i innych,
- oświadczenie, że przewóz podlega przepisom Konwencji CMR.

W razie potrzeby międzynarodowy list przewozowy może zawierać dodatkowo następujące dane:

- zakaz przeładunku,
- koszty, jakie nadawca przyjmuje na siebie,
- kwoty do pobrania przy wydawaniu przewożonego towaru,
- zadeklarowaną wartość towaru,
- instrukcje nadawcy dla przewoźnika dotyczące ubezpieczenia przesyłki,
- umówiony termin, w jakim ma być wykonany przewóz,
- wykaz dokumentów przekazanych przewoźnikowi.

Konwencja określa dane, jakie ma zawierać międzynarodowy list przewozowy, natomiast nie określa jego wzoru. W praktyce transportowej najczęściej stosowane są listy przewozowe według wzoru opracowanego przez Międzynarodową Unię Transportu Drogowego (IRU).

Według konwencji CMR międzynarodowy drogowy list przewozowy wystawia się w trzech oryginalnych egzemplarzach, podpisanych przez nadawcę i przez przewoźnika, przy czym podpisy te mogą być wydrukowane lub zastąpione przez stemple nadawcy i przewoźnika. Pierwszy egzemplarz listu przewozowego otrzymuje nadawca, drugi towarzyszy przesyłce, a trzeci otrzymuje przewoźnik.

Jeżeli przeznaczony do przewozu towar ma być ładowany na różne pojazdy lub przedmiotem przewozu są różne rodzaje towarów, nadawca ma prawo wymagać wystawienia tylu listów przewozowych, ile pojazdów należy użyć do wykonania przewozu lub ile jest rodzaju towarów lub partii towarów.

Podpisany list przewozowy stanowi dowód zawarcia umowy, warunków umowy oraz przyjęcia przesyłki przez przewoźnika. Przy przyjmowaniu przesyłki do przewozu przewoźnik jest obowiązany sprawdzić widoczny stan przesyłki

i jej opakowanie oraz dokładność danych listu przewozowego, dotyczących ilości sztuk, ich cech i numerów. Również nadawca ma prawo żądać sprawdzenia przez przewoźnika wagi brutto albo inaczej wyrażonej ilości towaru oraz zawartości sztuk przesyłki. Otrzymane w ten sposób wyniki sprawdzenia wpisuje się do listu przewozowego.

Nadawca ma prawo rozporządzać przesyłką po przekazaniu jej do przewozu, a w szczególności może żądać od przewoźnika wstrzymania przewozu, zmiany miejsca przewidzianego do wydania przesyłki albo też wydania przesyłki innemu odbiorcy niż wskazany w liście przewozowym. Prawo to wygasa z chwilą, gdy przesyłką może rozporządzać odbiorca. Odbiorca nabywa prawo do rozporządzania przesyłką po jej dostarczeniu do miejsca przewidzianego do jej wydania. Może on wówczas zażądać od przewoźnika wydania, za pokwitowaniem, drugiego egzemplarza listu przewozowego oraz przesyłki. Prawo do rozporządzania przesyłką należy jednak do odbiorcy od chwili wystawienia listu przewozowego, jeżeli nadawca podał to w liście przewozowym. Z chwilą nabycia prawa do rozporządzania przesyłką odbiorca ma prawo zarządzić wydanie przesyłki innemu odbiorcy oraz wydawać przewoźnikowi inne dyspozycje.

Po dostarczeniu przesyłki do miejsca przeznaczenia, odbiorca, który żąda jej wydania, obowiązany jest zapłacić kwotę należności wynikającą z listu przewozowego. Jeżeli stwierdzono zaginięcie przesyłki lub jeżeli nie została ona dostarczona w wymaganym terminie, odbiorca może w imieniu własnym dochodzić wobec przewoźnika praw wynikających z umowy przewozu.

Na podstawie przepisów konwencji CMR przewoźnik odpowiada za całkowite lub częściowe zaginięcie przesyłki oraz za jej uszkodzenie, które nastąpiło w okresie między przyjęciem przesyłki do przewozu a jej wydaniem. Odpowiada także za opóźnienie dostawy.

Przepisy konwencji ustalają okoliczności, które zwalniają przewoźnika z odpowiedzialności za powstałe szkody. Przewoźnik nie ponosi odpowiedzialności, jeżeli zaginięcie, uszkodzenie lub opóźnienie w przewozie spowodowane zostały winą osoby uprawnionej do dysponowania przesyłką lub jej zleceniem oraz wadą własną towaru lub okolicznościami, których przewoźnik nie mógł uniknąć i ich następstwami, którym nie mógł zapobiec. Przepisy konwencji zwalniają przewoźnika od odpowiedzialności, jeżeli zaginięcie lub uszkodzenie przesyłki powstało wskutek niebezpieczeństwa wynikającego z jednej lub kilku następujących przyczyn:

- użycia pojazdów otwartych i nieprzykrytych opończę, jeżeli to użycie było wyraźnie uzgodnione i zaznaczone w liście przewozowym,
- braku lub wadliwego opakowania, jeżeli towary ze względu na swe naturalne właściwości, są z tego powodu narażone na zaginięcie lub uszkodzenie,
- manipulowania, ładowania, rozmieszczania lub wyładowywania przesyłki przez nadawcę lub odbiorcę albo przez osoby działające na ich rachunek,
- naturalnych właściwościach niektórych towarów, mogących powodować całkowite lub częściowe ich zaginięcie lub uszkodzenie, w szczególności przez połamanie, rdzę, samoistne wewnętrzne zepsucie, wyschnięcie, wyciek, normalny ubytek lub działanie robactwa i gryzoni,
- niedostateczność lub wadliwość cech i numerów na sztukach przesyłki,
- w przewozie żywych zwierząt.

Dowód, że zaginięcie, uszkodzenie lub opóźnienie w przewozie spowodowane zostało jedną z podanych przyczyn ciąży na przewoźniku. W przypadku powstania szkód przy przewozie żywych zwierząt przewoźnik obowiązany jest udowodnić, że przedsięwziął wszelkie środki obowiązujące przy wykonywaniu takich przewozów oraz zastosował się do specjalnych instrukcji, które zostały mu udzielone przez nadawcę.

Według przepisów Konwencji za przesyłkę zaginioną uważa się przesyłkę, która nie została wydana w ciągu trzydziestu dni po upływie umówionego terminu, a jeżeli terminu nie umówiono, w ciągu sześćdziesięciu dni po przyjęciu przesyłki do przewozu. Po tym terminie osoba uprawniona może, bez dalszych dowodów, uważać przesyłkę za zaginioną i dochodzić z tego tytułu odszkodowania od przewoźnika. Opóźnienie terminu dostawy ma miejsce wówczas, kiedy przesyłka nie została dostarczona w umówionym terminie, o ile nie umówiono terminu, jeżeli faktyczny czas dostawy przesyłki przekracza czas, jaki słuszenie można przyznać starannym przewoźnikom w danym przewozie. Przy przesyłkach drobnych dla określenia uzasadnionego czasu dostawy przesyłki, bierze się pod uwagę także czas niezbędny na skompletowanie pełnego ładunku.

Jeżeli przewoźnik obowiązany jest zapłacić odszkodowanie za całkowite lub częściowe zaginięcie towaru, to jego wysokość ustala się według wartości takiego towaru w miejscu i okresie przyjęcia go do przewozu. Wartość towaru określa się według ceny giełdowej lub w razie jej braku, według ceny rynkowej. Jeżeli żadnej z tych cen nie można ustalić, wartość tę ustala się według zwykłej wartości towarów tego samego rodzaju i jakości. Wyższego odszkodowania

można żądać jedynie w przypadku zadeklarowania w liście przewozowym wartości towaru przekraczającej te wysokości.

W przypadku uszkodzenia przesyłki przewoźnik obowiązany jest wypłacić odszkodowanie w kwocie, o którą obniżyła się wartość towaru, obliczona według zasad przewidzianych przy zaginięciu towaru.

Oprócz odszkodowania za szkodę powstałą w samym towarze zwraca się cło i inne wydatki poniesione w związku z przewozem danego towaru, w całości w razie całkowitego zaginięcia przesyłki oraz w proporcjonalnej części w razie częściowego zaginięcia lub uszkodzenia. Jeżeli dane służące za podstawę obliczenia odszkodowania nie są wyrażone w walucie państwa, gdzie żąda się zapłaty, przeliczenia dokonuje się według kursu dnia i miejsca wypłaty odszkodowania.

Poszkodowany składa reklamację przewoźnikowi z tytułu całkowitego lub częściowego zaginięcia ładunku, jego uszkodzenia lub nieterminowej dostawy. Jeżeli odbiorca przyjął ładunek, nie sprawdzwszy z przewoźnikiem jego stanu lub nie zgłosił przewoźnikowi zastrzeżeń wskazujących ogólnie rodzaj braku lub uszkodzenia, najpóźniej w chwili dostawy, jeśli idzie o widoczne braki lub uszkodzenia albo w ciągu siedmiu dni od daty dostawy, w razie braków lub uszkodzeń niewidocznych, domniema się, że otrzymał on ładunek w stanie wskazanym w dokumencie przewozowym. Zastrzeżenie dotyczące braków lub uszkodzeń niewidocznych powinny być dokonane na piśmie. Do obowiązującego terminu na wniesienie reklamacji nie wlicza się niedziel i świąt.

Opóźnienie dostawy przesyłki może stanowić podstawę do odszkodowania tylko wówczas, gdy reklamacja została skierowana na piśmie w terminie 21 dni od dnia podstawienia przesyłki do dyspozycji odbiorcy.

We wszystkich sporach, wynikających z przewozów podlegających przepisom Konwencji CMR, powód może wnosić sprawę do sądu. Roszczenia z tytułu wykonanych przewozów przedawniają się po upływie jednego roku. Jednak w razie złego zamiaru lub rażącego niedbalstwa termin przedawnienia wynosi trzy lata. Reklamacja pisemna zawiesza przedawnienie do dnia, w którym przewoźnik odrzuci reklamację i zwróci załączone do niej dokumenty.

Przewóz może być wykonywany na podstawie jednej umowy przez kilku kolejnych przewoźników drogowych. Każdy z tych przewoźników staje się przez przyjęcie przesyłki i listu przewozowego stroną umowy na warunkach określonych w liście przewozowym. Przewoźnik, który przyjmuje przesyłkę od

poprzedniego przewoźnika wręcza mu datowane i potwierdzone przez siebie potwierdzenie odbioru. Powinien on wpisać swoje dane na drugim egzemplarzu listu przewozowego. W razie potrzeby umieszcza ona na tym egzemplarzu swoje zastrzeżenia dotyczące wykonywanego przewozu.

Powództwo z tytułu odpowiedzialności za zaginięcie, uszkodzenie lub opóźnienie dostawy może być skierowane przeciwko pierwszemu przewoźnikowi lub przewoźnikowi, który wykonywał tę część przewozu, podczas której miało miejsce zdarzenie powodujące szkodę. Przewoźnikowi, który wypłacił odszkodowanie, przysługuje roszczenie zwrotne o sumę odszkodowania, odsetki i koszty od przewoźników, którzy uczestniczyli w wykonywaniu umowy przewozu. W tym zakresie obowiązują następujące zasady:

- przewoźnik, który spowodował szkodę, powinien sam ponosić ciężar odszkodowania,
- jeżeli szkodę spowodowało dwóch lub więcej przewoźników, każdy z nich powinien zapłacić kwotę odszkodowania proporcjonalną do swojej części odpowiedzialności, jeżeli podział odpowiedzialności jest niemożliwy, każdy z nich odpowiada proporcjonalnie do należnej mu części wynagrodzenia za przewóz,
- jeżeli nie można wskazać przewoźników odpowiedzialnych za szkodę, ciężar należnego odszkodowania dzieli się między wszystkich przewoźników, proporcjonalnie do należnej im części wynagrodzenia za przewóz.

Jeżeli jeden z przewoźników jest niewypłacalny, część odszkodowania przypadającą na niego, a niezapłaconą, dzieli się między pozostałych przewoźników proporcjonalnie do ich wynagrodzenia za przewóz.

Przedawnienie roszczeń zwrotnych między przewoźnikami wynosi jeden rok, z wyjątkiem przypadków złego zamiaru lub niedbalstwa, kiedy to termin przedawnienia wynosi trzy lata. Termin przedawnienia biegnie od dnia orzeczenia sądowego, ustalającego wysokość należnego odszkodowania bądź od dnia faktycznej zapłaty odszkodowania, w razie braku takiego orzeczenia.

KONWENCJA CELNA DOTYCZĄCA MIĘDZYNARODOWEGO PRZEWOZU TOWARÓW Z ZASTOSOWANIEM KARNETÓW TIR (KONWENCJA TIR)

System międzynarodowych przewozów drogowych ładunków pod zamknięciem celnym uregulowany został konwencją celną dotyczącą

międzynarodowego przewozu towarów z zastosowaniem karnetów TIR (Konwencja TIR), sporządzoną w Genewie dnia 14 listopada 1975 r. [Dz.U. 1984 r., nr 17, poz. 76]. Konwencję TIR stosuje się do przewozu towarów w pojazdach drogowych, w zespołach pojazdów lub kontenerach, przez jedną lub kilka granic, od wyjściowego urzędu celnego do docelowego urzędu celnego. Przewozy towarów wykonywane na podstawie Konwencji TIR nie podlegają kontroli celnej w przejściowych urzędach celnych.

Przedsiębiorca chcący przystąpić do systemu TIR musi posiadać pojazd lub kontener, które spełniają warunki techniczne dopuszczające je do międzynarodowych przewozów drogowych pod zamknięciem celnym oraz uzyskać świadectwo dopuszczenia do takich przewozów. Przewóz towarów w procedurze TIR odbywa się pod gwarancją stowarzyszeń poręczających, które zobowiązują się do uiszczenia należnych opłat i podatków, jakie mogą się należeć na mocy przepisów celnych państwa, gdzie ujawniono nieprawidłowości celne. W Polsce za stowarzyszenie poręczające uznane zostało Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych [ZMPD, 2021].

Wykonywanie międzynarodowych przewozów drogowych przez polskich przewoźników uzależnione jest od uzyskania z głównego Urzędu Cel certyfikatu dopuszczenia do systemu TIR. Warunkiem uzyskania certyfikatu jest spełnienie wszystkich wymagań stawianych przewoźnikom w Konwencji TIR. Dokumentem uprawniającym do wykonywania międzynarodowych przewozów drogowych pod zamknięciem celnym jest karnet TIR stosowany według obowiązującego wzoru. Formularze karnetów TIR otrzymują stowarzyszenia poręczające od upoważnionych stowarzyszeń międzynarodowych lub organizacji zagranicznych. Stowarzyszenie poręczające ustala okres ważności karnetu TIR, określając ostatni dzień jego ważności, po którym nie będzie mógł być przedstawiony wyjściowemu urzędowi celnemu. Karnet TIR, przyjęty przez wyjściowy urząd celny w okresie jego ważności, zachowuje swą ważność do chwili zakończenia operacji TIR w docelowym urzędzie celnym. Po zakończeniu procedury celnej karnet TIR zostaje zwolniony, z zastrzeżeniem lub bez zastrzeżenia. Jeżeli dokonano zastrzeżeń związanych z operacją TIR, to zostają one zaznaczone na karnecie TIR. Na tej podstawie właściwe władze danego państwa mają prawo żądać od stowarzyszenia poręczającego uiszczenia należnych opłat i podatków w okresie jednego roku od dnia przyjęcia karnetu TIR.

Jeden karnet TIR wystawiany jest na każdy pojazd lub kontener. Może on być także wystawiony na jeden zespół pojazdów (pojazd samochodowy

z przyczepą lub naczepą) bądź kilka kontenerów załadowanych na jeden pojazd drogowy lub na jeden zespół pojazdów. W takim przypadku manifest towarów w karnecie TIR powinien wykazywać oddzielnie zawartość każdego pojazdu, stanowiącego części zespołu pojazdów lub zawartość każdego kontenera. Karnet TIR jest ważny na jedną podróż. Powinien on zawierać co najmniej taką liczbę odbywanych odcinków dla przyjęcia i zwolnienia przez władze celne, jaka jest niezbędna dla danego przewozu.

Podczas wykonywania przez pojazd samochodowy lub zespół pojazdów operacji TIR, wymagane jest umieszczenie z przodu pojazdu prostokątnej tablicy z napisem TIR, wykonanej według wzoru podanego w konwencji. Taka sama tablica musi być umieszczana z tyłu pojazdu. Tablice powinny być umieszczane w taki sposób, aby były widoczne i można było je zdejmować.

Pojazd, zespół pojazdów lub kontener wraz ze znajdującym się w nich ładunkiem i odnoszącym się do niego karnetem TIR przedstawia się do odprawy celnej w wyjściowym urzędzie celnym. Władze celne sprawdzają dokładność manifestu towarów oraz dokonują zamknięć celnych na pojazd, zespół pojazdów lub kontener. Władze celne przejściowych urzędów celnych nie będą przeprowadzały kontroli celnej, uznając zamknięcia celne, pod warunkiem, że zamknięcia te będą nienaruszane. Władze celne mogą dodać własne zamknięcia, jeżeli wymagają tego potrzeby kontroli. W wyjątkowych przypadkach, a zwłaszcza w razie podejrzenia o powstaniu nieprawidłowości, przejściowy urząd celny może dokonać rewizji przewożonych towarów. Władze celne są również uprawnione do przeprowadzania rewizji i kontroli ładunku na drodze w czasie jego przewozu.

Władze celne mogą wyznaczyć termin przejazdu przez terytorium danego państwa oraz wymagać, aby na tym terytorium przejazd odbywała się na wyznaczonej trasie. Mogą one również konwojować pojazd na koszt przewoźnika w czasie przejazdu przez terytorium danego państwa.

Jeżeli na drodze lub w przejściowym urzędzie celnym władze celne przeprowadzają rewizję ładunku, powinny one uczynić wzmiankę o charakterze przeprowadzonych kontroli i nałożeniu nowych zamknięć celnych, na odcinkach karnetów TIR używanych w ich państwie i na odpowiadających im grzbietach oraz na odcinkach pozostałych w karnecie TIR. Po przybyciu ładunku do docelowego urzędu celnego dokonuje się jego ostatecznej odprawy celnej oraz zwolnienia karnetu TIR.

Procedura przewozu z zastosowaniem karnetów TIR ma również zastosowanie do towarów ciężkich lub przestrzennych (np. maszyn i urządzeń) dostarczanych pojazdami bez zamknięć celnych. Może to mieć miejsce wówczas, gdy można

je zidentyfikować dzięki dostarczonemu opisowi, względnie zaopatrzeniu je w znaki identyfikacyjne. W takich przypadkach władze wyjściowego urzędu celnego mogą żądać dołączenia do karnetu TIR zdjęć, rysunków itp., które okażą się niezbędne do identyfikacji przewożonych towarów.

UMOWA W SPRAWIE MIĘDZYNARODOWYCH OKAZJONALNYCH PRZEWOZÓW PASAŻERÓW AUTOKARAMI I AUTOBUSAMI (UMOWA INTERBUS)

Zasady obowiązujące w transporcie drogowym przy wykonywaniu międzynarodowych okazjonalnych przewozów osób reguluje Umowa w sprawie międzynarodowych okazjonalnych przewozów pasażerów autokarami i autobusami (Umowa INTERBUS), sporządzona w Brukseli dnia 11 grudnia 2000 r., [Dz.U. 2003, nr 114, poz. 1076].

Umowa INTERBUS ma zastosowanie przy wykonywaniu międzynarodowych okazjonalnych przewozów drogowych pasażerów pomiędzy terytoriami dwóch państw stosujących postanowienia tej umowy oraz w tranzycie przez terytorium innego państwa, strony umowy lub państwa trzeciego, a także do przejazdów pustych autokarów i autobusów, wykonywanych w związku z tymi przewozami. Przewozy te mogą być realizowane przez przewoźników zarobkowego transportu drogowego, mających siedzibę w państwie będącym stroną umowy i posiadających licencję na wykonywanie międzynarodowych przewozów okazjonalnych autokarami i autobusami. Do wykonywania przewozów mogą być używane tylko autokary i autobusy zarejestrowane w państwie będącym stroną umowy.

Umowa INTERBUS nie ma zastosowania do przewozów okazjonalnych wykonywanych na potrzeby własne. Przez przewóz okazjonalny rozumie się przewóz osób, który nie stanowi przewozu regularnego, przewozu regularnego specjalnego oraz przewozu wahadłowego. Takie przewozy mogą być wykonywane z pewnym zakresem częstotliwości, co nie powoduje utraty przez nie charakteru okazjonalnego. W zakresie warunków dostępu do rynku Umowa INTERBUS dzieli przewozy okazjonalne na zliberalizowane i niezliberalizowane.

Przewozy zliberalizowane zwolnione są z obowiązku posiadania zezwolenia i są wykonywane jedynie na podstawie dokumentu kontrolnego. Do przewozów okazjonalnych zliberalizowanych zalicza się:

- a) przewozy „przy drzwiach zamkniętych” – ta sama grupa pasażerów podróżuje tym samym pojazdem na całej trasie tam i z powrotem, przy czym miejsce początkowe znajduje się na terytorium państwa będącego stroną umowy, w którym przewoźnik ma swoją siedzibę,
- b) przewozy z pasażerami „tam” i bez pasażerów „z powrotem”, przy czym miejsce początkowe znajduje się na terytorium państwa będącego stroną umowy, w którym przewoźnik ma swoją siedzibę,
- c) przewozy w kierunku „tam” bez pasażerów, a „z powrotem” wszyscy pasażerowie są zabierani z jednego miejsca, o ile jest spełniony jeden z następujących warunków:
 - pasażerowie tworzą grupy na terytorium innego państwa niż strony umowy lub strony umowy innej niż ta, w której przewoźnik ma swoją siedzibę, pod warunkiem, że grupy pasażerów powstają na mocy umów przewozu wcześniej zawartych, a pasażerowie są przewożeni na terytorium państwa, w którym przewoźnik ma swoją siedzibę,
 - pasażerowie zostali wcześniej przewiezieni przez tego samego przewoźnika na terytorium państwa będącego stroną umowy, skąd są ponownie zabierani i przewożeni na terytorium, w którym przewoźnik ma swoją siedzibę,
 - pasażerowie zostali zaproszeni do podróży na terytorium innego państwa będącego stroną umowy, przy czym koszt transportu jest ponoszony przez osobę wystawiającą zaproszenie; pasażerowie ci muszą stanowić jednolitą grupę, która jest następnie przewożona na terytorium państwa – strony umowy, w której przewoźnik ma swoją siedzibę,
- c) przewozy tranzytowe przez terytoria państw będących stronami umowy, wykonywanymi w związku z przewozami okazjonalnymi zwolnionymi z zezwolenia,
- d) przejazdy pustych autokarów i autobusów przeznaczone w celu wymiany pojazdu uszkodzonego lub zniszczonego podczas wykonywania przewozu międzynarodowego objętego Umową INTERBUS.

Wykonywanie zliberalizowanych przewozów okazjonalnych może się odbywać na podstawie dokumentu kontrolnego wydanego przez właściwe władze lub przez upoważnioną jednostkę w państwie, będącym stroną umowy, w którym przewoźnik ma swoją siedzibę. Dokument kontrolny ma formę książki zawierającej 25 formularzy jazdy, każdy w dwóch egzemplarzach dających się odłączyć. Wzór dokumentu kontrolnego podany został w załączniku do Umowy INTERBUS. Formularz jazdy zawiera następujące dane: numer rejestracyjny

pojazdu oraz liczbę dostępnych w nim miejsc pasażerskich, nazwę lub znak handlowy przewoźnika, dane kierowcy lub kierowców, rodzaj i trasę przewozu, liczbę pasażerów oraz datę wypełnienia formularza jazdy.

Integralną częścią formularza jazdy jest lista przewożonych pasażerów. Formularz jazdy podpisuje przewoźnik, który odpowiada za podanie właściwych danych. Dla każdego przewozu okazjonalnego przewoźnik wypełnia formularz jazdy w dwóch egzemplarzach, przed rozpoczęciem podróży. Oryginał formularza jazdy musi być przechowywany w autokarze lub autobusie przez całą podróż oraz być okazywany na każde żądanie upoważnionego pracownika służb kontrolnych.

Inne przewozy okazjonalne, niespełniające warunków określanych dla przewozów zliberalizowanych, traktowane są jako przewozy okazjonalne niezliberalizowane. Przewozy takie podlegają obowiązkowi uzyskania zezwolenia. Zezwolenie dla każdego przewozu okazjonalnego niezliberalizowanego wystawiają, na podstawie wzajemnego porozumienia, właściwe władze państwa, w którym pasażerowie są zabierani i wysadzani oraz przez które wykonywany jest tranzyt. Wzór tego zezwolenia określony został w załączniku do Umowy INTERBUS. Zezwolenie, wystawiane na konkretnego przewoźnika, zawiera następujące dane: cel, powody oraz opis przewozów okazjonalnych, informacje o trasie przewozu, datę wykonywania przewozów, numer rejestracyjny autokaru lub autobusu oraz inne warunki. Do wydanego zezwolenia dołącza się listę przewożonych pasażerów.

Zezwolenie na wykonywanie przewozu okazjonalnego niezliberalizowanego wydawane jest na podstawie wniosku składanego przez przewoźnika do właściwych władz w państwie będącym storną umowy, w którym podróż się rozpoczyna. Wzór wniosku o zezwolenie zawiera załącznik do Umowy INTERBUS. Przewoźnik obowiązany jest dołączyć do wypełnianego formularza wniosku dowód, że posiada licencję na wykonywanie międzynarodowych przewozów okazjonalnych autokarami i autobusami.

Właściwe władze państwa, na którego terytorium znajduje się punkt początkowy przewozu, dokonują oceny wniosku o udzielenie zezwolenia na przewóz. W przypadku zatwierdzenia wniosku przekazują go właściwym władzom zainteresowanych stron, na których terytorium znajduje się punkt końcowy, oraz przez których terytorium odbywać się będzie tranzyt, celem wyrażenia zgody na przewóz. Jeżeli wniosek przewoźnika zostanie załatwiony pozytywnie właściwe władze państwa, do którego wystąpiono o zgodę na przewóz, wydają zezwolenie w terminie jednego miesiąca.

W autokarze i autobusie wykonującym przewozy okazjonalne niezliberalizowane powinny znajdować się następujące dokumenty: potwierdzona kopia licencji na wykonywanie międzynarodowych przewozów okazjonalnych, zezwolenie na wykonywanie przewozu niepodlegającego liberalizacji oraz formularz jazdy wraz z listą przewożonych pasażerów. Dokumenty te powinny być okazywane na żądanie upoważnionych pracowników przeprowadzających kontrolę.

Umowa INTERBUS określa warunki techniczne mające zastosowanie wobec autokarów i autobusów wykorzystywanych w międzynarodowych przewozach okazjonalnych. Pojazdy te muszą spełniać standardy techniczne określone w aktach prawnych Unii Europejskiej. Autokary i autobusy uczestniczące w przewozach okazjonalnych są zwolnione na terytorium państw będących stronami umowy z wszelkich podatków od pojazdów i opłat nakładanych z tytułu posiadania pojazdów oraz opłat specjalnych nakładanych na wykonywane przewozy.

Okresy prowadzenia pojazdów przez kierowców, przerwy w prowadzeniu i czas odpoczynku muszą w przewozach okazjonalnych odpowiadać wymaganiom określonym w przepisach międzynarodowych oraz wspólnotowych.

W przypadku poważnych lub powtarzających się naruszeń przepisów dotyczących transportu drogowego władze państwa, na którego terytorium to nastąpiło, uprawniane są do nakładania kar. Mogą również czasowo odmówić przewoźnikowi wjazdu na obszar danego państwa.

UMOWA EUROPEJSKA DOTYCZĄCA PRACY ZAŁÓG POJAZDÓW WYKONUJĄCYCH MIĘDZYNARODOWE PRZEWOZY DROGOWE (UMOWA AETR)

Wymagania związane z pracą załóg pojazdów samochodowych, a zwłaszcza kierowców, uregulowane zostały przepisami Umowy Europejskiej dotyczącej pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowe (umowa AETR), sporządzoną w Genewie dnia 1 lipca 1970 r. [Dz. U. 1999, nr 94, poz. 1086]. Umowa AETR reguluje:

- wymagania dotyczące kierowców wykonujących przewozy towarów i pasażerów,
- okresy prowadzenia pojazdu, przerwy w prowadzeniu i czas odpoczynku kierowców,

- zasady używania przyrządów kontrolnych w pojazdach samochodowych,
- obowiązki przedsiębiorców w zakresie nadzoru nad pracą kierowców.

Umowa AETR ma zastosowanie do operacji transportowych wykonywanych pojazdami zarejestrowanymi w państwach będących stronami umowy oraz innymi pojazdami, jeżeli przewozy realizowane są na terytorium tych państw. Umowa ta ma zastosowanie we wszystkich państwach wchodzących w skład Unii Europejskiej. Przedmiot umowy AETR mieści się w zakresie następujących rozporządzeń Unii Europejskiej:

- Rozporządzenia (WE) nr 561/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 marca 2006 r., w sprawie harmonizacji niektórych przepisów socjalnych odnoszących się do transportu drogowego oraz zmieniające rozporządzenie Rady (EWG) nr 3821/85 (Dz. Urz. UE L 102 z 11.04.2006 r., ze zm.),
- Rozporządzenia (EWG) nr 3821/85 z dnia 20 grudnia 1985 r., w sprawie urzędzeń rejestrujących stosowanych w transporcie drogowym (Dz. Urz. UE L 370 z 31.12.1985 r., ze zm.).

Wynikające z Umowy AETR i rozporządzeń Unii Europejskiej wymagania dotyczące kierowców oraz czasu ich pracy uregulowane zostały w polskim prawie krajowym w następujących ustawach:

- Ustawie z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz.U. 2021, poz. 919 ze zm.),
- Ustawie z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców (Dz.U. z 2020, poz. 900),
- Ustawie z dnia 5 lipca 2018 r. o tachografach (Dz. U. z 2018 r., poz. 1480).

Umowa AETR nie ma zastosowania do międzynarodowych przewozów drogowych wykonywanych przez:

- pojazdy przeznaczone do przewozu towarów, których dopuszczalna masa całkowita, łącznie z przyczepami lub naczepami, nie przekracza 3,5 tony,
- pojazdy przeznaczone do przewozu pasażerów, które ze względu na typ konstrukcyjny i wyposażenie, nadają się do przewozu najwyżej do dziewięciu osób łącznie z kierowcą i są do tego celu przeznaczone,
- pojazdy przeznaczone do przewozu pasażerów w usługach regularnych, których trasa nie przekracza 50 km.,
- pojazdy, których maksymalna dopuszczalna prędkość nie przekracza 30 kilometrów na godzinę,
- pojazdy sił zbrojnych, służb obrony cywilnej, służb pożarniczych i sił odpowiedzialnych za utrzymanie porządku publicznego,

- pojazdy przeznaczone dla usług kanalizacyjnych i wodociągowych, gazowniczych i energetycznych, ochrony przeciwpowodziowej, zarządców dróg, usług oczyszczania, telegraficznych i przewozu artykułów pocztowych, transmisji radiowej, usług telewizyjnych oraz związanych z wykrywaniem nadajników lub odbiorników radiowych i telewizyjnych,
- pojazdy używane w stanach nadzwyczajnych lub przeznaczone do zadań ratownictwa,
- wyspecjalizowane pojazdy przeznaczone do zadań medycznych,
- pojazdy przewożące wyposażenie cyrków i wesołych miasteczek,
- wyspecjalizowane pojazdy pomocy technicznej,
- pojazdy przechodzące próby drogowe w celach ulepszeń technicznych, naprawczych lub utrzymania oraz pojazdy nowe bądź przebudowane, które jeszcze nie weszły do ruchu drogowego,
- pojazdy używane do niehandlowych przewozów dóbr w celach prywatnych,
- pojazdy używane do odbioru mleka w gospodarstwach rolnych lub odwożące do tych gospodarstw pojemniki na mleko bądź produkty mleczne przeznaczone do karmienia bydła.

Umowa AETR dotyczy powszechnie występujących typowych przewozów ładunków oraz osób w międzynarodowym transporcie drogowym. Przedsiębiorcy wykonujący takie przewozy obowiązani są zapewnić przestrzeganie postanowień tej umowy dotyczących wymagań w stosunku do kierowców oraz ich czasu pracy i czasu odpoczynku. Minimalny wiek kierowców wykonujących międzynarodowe przewozy towarów wynosi: 18 lat dla kierowców prowadzących pojazdy o dopuszczalnej masie całkowitej mniejszej lub równej 7,5 t, łącznie z przyczepami lub naczepami; 21 lat dla kierowców innych pojazdów. Jeżeli jednak kierowca ukończył szkolenie okresowe może zostać dopuszczony do pracy w wieku 18 lat.

Kierowcy wykonujący przewozy pasażerów muszą mieć ukończone 21 lat. Kierowcy wykonujący przewozy pasażerów w promieniu powyżej 50 km., od miejsca gdzie znajduje się normalna baza danego pojazdu, muszą dodatkowo spełniać jeden z następujących warunków:

- mieć przepracowany co najmniej jeden rok przy przewozie towarów jako kierowcy pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej ponad 3,5 t.,
- mieć przepracowany co najmniej jeden rok jako kierowcy pojazdów przewożących pasażerów na trasach nie przekraczających 50 km., od ich bazy lub wykonywać inne rodzaje przewozów pasażerskich nie podlegających postanowieniom Umowy AETR,

- posiadać świadectwo kwalifikacji zawodowej, stwierdzające, ukończenie szkolenia dla kierowców pasażerskich przewozów drogowych.

Umowa AETR reguluje okresy prowadzenia pojazdów przez kierowców, obowiązkowe przerwy w prowadzeniu oraz okresy odpoczynku dobowego i tygodniowego. Całkowity dzienny okres prowadzenia pojazdu nie może przekraczać 9 godzin. W uzasadnionych przypadkach może być przedłużony dwukrotnie w każdym tygodniu do 10 godzin. Całkowity okres prowadzenia pojazdu przez kierowcę w każdym okresie dwutygodniowym nie może jednak przekraczać 90 godzin. Po 4,5 godzinnym okresie prowadzenia pojazdu kierowcy przysługuje co najmniej 45-minutowa przerwa, chyba, że zaczyna on okres odpoczynku. Przerwa taka może być zastąpiona przerwami trwającymi co najmniej 15 minut każda, rozłożonymi na okres prowadzenia pojazdu lub bezpośrednio po tym okresie. Podczas tych przerw kierowca nie może wykonywać innej pracy. Przerwy te nie mogą być traktowane jakoienne okresy odpoczynku.

W każdym dwudziestoczworgodzinnym okresie kierowca powinien korzystać z dziennego okresu odpoczynku, wynoszącego co najmniej 11 kolejnych godzin. W uzasadnionych przypadkach okres dziennego odpoczynku może być skrócony do minimum 9 kolejnych godzin, nie częściej niż trzy razy w każdym tygodniu. Każde takie skrócenie dziennego okresu odpoczynku wymaga udzielenia kierowcy równoważnego okresu odpoczynku jako rekompensaty, przed upływem następnego tygodnia.

Gdy pojazd jest prowadzony przez co najmniej dwóch kierowców w trzydziestogodzinnym okresie każdy z nich jest uprawniony do okresu odpoczynku trwającego nie mniej niż 8 kolejnych godzin. Czas prowadzenia pojazdu w tym okresie przez każdego z kierowców nie powinien jednak przekroczyć 10 godzin.

W trakcie każdego tygodnia jeden z dziennych okresów odpoczynku kierowcy przedłuża się jako odpoczynek tygodniowy, do ogólnej liczby 45 kolejnych godzin. Ten okres odpoczynku może być skrócony do minimum 36 kolejnych godzin, jeżeli będzie odbierany w miejscu, gdzie znajduje się normalna baza danego pojazdu lub w miejscu zamieszkania kierowcy, albo do minimum 24 kolejnych godzin, jeżeli będzie odbierany gdzie indziej. Każde skrócenie okresu odpoczynku wymaga rekompensowania go równoważnym okresem odpoczynku, odbieranego łącznie przed upływem trzeciego tygodnia, następującego po danym tygodniu. Tygodniowy okres odpoczynku, rozpoczynający się w jednym tygodniu i kontynuowany w następnym tygodniu,

może być dołączony do któregośkolwiek z tych tygodni. W przypadku wykonywania międzynarodowego przewozu pasażerów, innego rodzaju niż usługi regularne, tygodniowy okres odpoczynku kierowcy można przelożyć do tygodnia następującego po tygodniu, za który ten odpoczynek przysługuje i można go dołączyć do tygodniowego odpoczynku za ten drugi tydzień.

Umowa AETR zobowiązuje przedsiębiorstwa wykonujące międzynarodowe przewozy drogowe do zapewnienia bieżącego nadzoru nad przestrzeganiem przepisów dotyczących czasu pracy i czasu odpoczynku kierowców. Przedsiębiorstwo powinno zorganizować przewozy drogowe w taki sposób, aby kierowcy mogli przestrzegać postanowień Umowy AETR. Przedsiębiorstwo powinno regularnie kontrolować okresy prowadzenia pojazdów przez kierowców, czasy trwania innej pracy oraz okresy odpoczynku, korzystając z dokumentów będących w jego dyspozycji. W przypadku stwierdzenia naruszeń postanowień Umowy AETR przedsiębiorstwo powinno bezzwłocznie je usunąć oraz podjąć działania w celu wyeliminowania ich w przyszłości.

Jeżeli przewozy międzynarodowe wykonywane są wyłącznie na terytorium Unii Europejskiej lub pomiędzy Unią oraz Szwajcarią i państwami będącymi stronami umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym (EFTA) w miejsce Umowy AETR stosuje się przepisy rozporządzenia (WE) nr 561/2006 [Dz. Urz. UE L 102 z 11.04.2006 r. ze zm.]. Okresy prowadzenia pojazdu, przerwy w prowadzeniu i czas odpoczynku określone w tym rozporządzeniu częściowo różnią się od tych, które zawarte są w Umowie AETR.

Na podstawie przepisów rozporządzenia (WE) nr 561/2006 obowiązują następujące normy dotyczące pracy kierowców:

- dzienny czas prowadzenia pojazdu, od zakończenia jednego dziennego okresu odpoczynku do rozpoczęcia następnego, nie może przekraczać 9 godzin, z możliwością przedłużenia do 10 godzin, nie więcej niż dwa razy w tygodniu,
- łączny czas prowadzenia pojazdu w ciągu tygodnia nie może przekraczać 56 godzin i nie może skutkować przekroczeniem maksymalnego ogólnego tygodniowego czasu pracy wynoszącego 60 godzin oraz średniego tygodniowego czasu pracy wynoszącego w okresie czterech miesięcy 48 godzin.
- łączny czas prowadzenia pojazdu w okresie dwóch tygodni nie może przekraczać 90 godzin.

Po okresie prowadzenia pojazdu trwającym 4,5 godziny, kierowcy przysługuje ciągła przerwa w pracy trwająca co najmniej 45 minut. Przerwę tę można zastąpić dwoma przerwami rozłożonymi w okresie prowadzenia pojazdu lub

bezpośrednio po 4,5 godzinnym okresie, z których pierwsza wynosi co najmniej 15 minut, a druga co najmniej 30 minut. Dzienny okres odpoczynku może być udzielony kierowcy jako regularny dzienny okres odpoczynku, trwający co najmniej 11 godzin lub jako skrócony dzienny okres odpoczynku, trwający co najmniej 9 kolejnych godzin, który może wystąpić najwyżej trzy razy w jednym tygodniu. Regularny dzienny okres odpoczynku może być udzielony w dwóch częściach, z których pierwszy odpoczynek musi trwać co najmniej 3 godziny, a drugi 9 godzin.

Kierowca kilkuosobowej załogi pojazdu w ciągu 30 godzin od zakończenia dziennego lub tygodniowego okresu odpoczynku ma skorzystać z kolejnego dziennego okresu odpoczynku trwającego co najmniej 9 godzin. Tygodniowy okres odpoczynku kierowcy obejmuje:

- regularny tygodniowy okres odpoczynku, trwający co najmniej 45 godzin,
- skrócony tygodniowy okres odpoczynku, trwający mniej niż 45 godzin, ale nie mniej niż 24 kolejne godziny.

W okresie dwóch tygodni kierowca wykorzystuje co najmniej dwa regularne okresy odpoczynku lub jeden regularny i jeden skrócony tygodniowy okres odpoczynku. Skrócenie tygodniowego okresu odpoczynku rekompensuje się równoważnym odpoczynkiem, wykorzystywanym jednorazowo przed końcem trzeciego tygodnia następującego po tym tygodniu, kiedy dokonano skrócenia, przez dodanie tego odpoczynku do innego odpoczynku trwającego co najmniej 9 godzin.

Rozporządzenie (WE) Nr 561/2006 oraz Umowa AETR dopuszczają wyjątki przy stosowaniu ich przepisów. Pod warunkiem, że nie zagraża to bezpieczeństwu drogowemu oraz umożliwi osiągnięcie przez pojazd odpowiedniego miejsca postoju, kierowca może odstąpić od przepisów dotyczących czasu prowadzenia pojazdu, przerw w prowadzeniu i okresów odpoczynku w zakresie niezbędnym dla zapewnienia bezpieczeństwa przewożonych osób, przewożonego ładunku lub pojazdu. Kierowca równocześnie obowiązany jest do podania powodów takiego odstąpienia odręcznie na wykresówce lub wydruku z urzędnika rejestrującego, najpóźniej po przybyciu do miejsca pozwalającego na postój.

W czasie wykonywania międzynarodowych przewozów drogowych kierowca obowiązany jest przestrzegać obowiązujących norm dotyczących czasu prowadzenia pojazdu, obowiązkowych przerw w czasie prowadzenia oraz czasu odpoczynku.

Do kontroli czasu pracy kierowców służą urządzenia kontrolne (tachografy) zainstalowane w pojazdach samochodowych. Umowa AETR wprowadza

obowiązek instalowania i używania w pojazdach przyrządu kontrolnego, który musi być zdolny do zarejestrowania długości drogi przebytej przez pojazd i jego prędkości, czasu prowadzenia pojazdu oraz innych okresów pracy lub gotowości do pracy, a także przerw w pracy i okresów dziennego odpoczynku.

Przedsiębiorca obowiązany jest regularnie kontrolować okresy prowadzenia pojazdu przez kierowców, czas trwania innej pracy oraz okresy odpoczynku, posługując się wydrukami z urządzeń kontrolnych zainstalowanych w pojazdach wykonujących przewozy drogowe. W przypadku występowania naruszeń obowiązujących przepisów przedsiębiorca powinien bezzwłocznie usunąć występujące nieprawidłowości oraz podjąć działania w celu uniknięcia ich występowania w przyszłości.

ZAKOŃCZENIE

Źródła międzynarodowego prawa przewozowego mają ogromne znaczenie, jako że przewozy tego rodzaju zajmują coraz większy udział w przewozach ogółem oraz odgrywają bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania gospodarki. Normy prawa międzynarodowego mają również znaczenie w związku ze zobowiązaniami międzynarodowymi, np. unijnymi. Objawia się to tym, że państwa członkowskie organizacji międzynarodowej zobowiązane są do przyjmowania (inkorporacji) norm ustalonych przez organy takiej organizacji. Należy jednak pamiętać o tym, że przepisy te w sposób ogólny i jedynie ramowy normalizują jakże rozległą i problematyczną tematykę przewozu. Stanowią jednak model wzorca dla innych aktów prawnych, które w sposób bardziej szczegółowy regulują poszczególne gałęzie transportu.

Na podstawie analizy wskazanych w tymże opracowaniu regulacji prawnych należy stwierdzić, że znajdują one swoje odzwierciedlenie w regulacjach prawa krajowego lub są bezpośrednio stosowane. Każdorazowo przy interpretacji otoczenia prawnego rodzi się konieczność brania pod uwagę prawa międzynarodowego, które w obecnych czasach odgrywa coraz większą rolę w regulowaniu różnych aspektów naszej gospodarki. Istotnym zagadnieniem związanym z przewozem drogowym jest odpowiedzialność przewoźnika. Można mieć pewność, że wraz z rozwojem techniki oraz zmianami społecznymi i gospodarczymi, regulacje dotyczące odpowiedzialności przewoźnika, zarówno w prawie poszczególnych krajów, jak i w prawie międzynarodowym, będą ulegały dalszym przeobrażeniom.

LITERATURA

Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (CMR) i Protokół podpisania, sporządzone w Genewie dnia 19 maja 1956 r. (Dz.U. 1962, nr 49, poz. 238).

Konwencja o ruchu drogowym, Protokół w sprawie znaków i sygnałów drogowych oraz Akt końcowy, podpisane w Genewie dnia 19 września 1949 r. (Dz.U. 1959, nr 54, poz. 321).

Konwencja celna dotycząca międzynarodowego przewozu towarów z zastosowaniem karnetów TIR (Konwencja TIR) sporządzona w Genewie dnia 14 listopada 1975 r. (Dz.U. 1984, nr 17, poz. 76).

Umowa w sprawie międzynarodowych okazjonalnych przewozów pasażerów autokarami i autobusami (Umowa INTERBUS), sporządzona w Brukseli dnia 11 grudnia 2000 r. (Dz.U. 2003, nr 114, poz. 1076)

Umowa Europejska dotycząca pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowo (AETR), sporządzona w Genewie dnia 1 lipca 1970 r. (Dz.U. 1999, nr 94, poz. 1086)

Rozporządzenie (WE) nr 561/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 marca 2006 r., w sprawie harmonizacji niektórych przepisów socjalnych odnoszących się do transportu drogowego oraz zmieniające rozporządzenie Rady (EWG) nr 3821/85 (Dz. Urz. UE L 102 z 11.04.2006 r. ze zm.),

Rozporządzenie (EWG) nr 3821/85 z dnia 20 grudnia 1985 r., w sprawie urzędzeń rejestrujących stosowanych w transporcie drogowym (Dz. Urz. UE L 370 z 31.12.1985 r. ze zm.).

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz.U. 2021, poz. 919 ze zm.)

Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców (Dz.U. z 2020, poz. 900)

Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o tachografach (Dz. U. z 2018 r., poz. 1480)

Źródła internetowe:

ZMPD, 2021. *Statut Międzynarodowego Zrzeszenia Przewoźników Międzynarodowych w Polsce*, <http://zmpd.pl/aktualnosci_pliki/f-GLOWNY-1395-1967-6521.Statut_ZMPD_-_2017-05-31.pdf> [dostęp 30.06.2021]

Maria Michałowska
Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
Im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
e-mail: maria.michalowska@gwsh.pl

ASPEKTY ŚRODOWISKOWE W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW

ENVIRONMENTAL ASPECTS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Słowa kluczowe: łańcuch logistyczny, zarządzanie łańcuchem dostaw, ekologia produktu, zielony łańcuch dostaw

Key words: logistics chain, supply chain management, product ecology, green supply chain

Streszczenie

Zmiany w otoczeniu gospodarczym oraz podstawowe megatrendy, jakimi są: globalizacja, indywidualizacja preferencji, wzrost świadomości ekologicznej, czy rozwój nowoczesnych technologii, wywarły zasadniczy wpływ na łańcuchy logistyczne, zwiększając ich zasięg geograficzny oraz związane z nim problemy emisji i zanieczyszczeń. Powstała pilna potrzeba wzmożenia dynamicznej współpracy pomiędzy dostawcami, odbiorcami i innymi interesariuszami, będącymi uczestnikami łańcucha dostaw w globalnym środowisku. Istotnym aspektem jest wykorzystanie zasad ekorozwoju w zarządzaniu łańcuchem dostaw. W artykule wskazano możliwości proekologicznych działań w poszczególnych ogniwach łańcuchów logistycznych w trakcie drogi produktów od źródeł ich pochodzenia do finalnych odbiorców. Zwrócono uwagę, iż nowe spojrzenie na zarządzanie łańcuchem dostaw wiąże ze sobą trzy zagadnienia: logistykę zwrotną, ocenę negatywnego wpływu na środowisko oraz zintegrowane podejście, często kojarzone z koncepcją zielonego łańcucha dostaw.

Summary

Economic environment changes and the basic megatrends, such as globalisation, individualisation of preferences, growing ecological awareness and development of modern technologies, have had a substantial impact on logistics chains by increasing their geographic range and the related problems of emissions and pollution. An urgent need has arisen to increase dynamic cooperation between suppliers, recipients and other stakeholders involved in the supply chain in a global environment. It is an important aspect to take advantage of sustainable development principles in supply chain management. The article indicates possible sustainable actions in particular links of logistics chains during the journey of products from their sources of origin to their end recipients. It notes that a new approach to supply chain management ties together three issues: reverse logistics, negative environmental impact assessment and integrated approach, all often associated with the green supply chain concept.

WPROWADZENIE

Działalność człowieka przyczynia się do transformacji otaczających go elementów środowiska, do których należą: powietrze, woda, gleba i biosfera. Każdy z tych elementów dostarcza potrzebnych zasobów, a jednocześnie jest odbiorcą powstałych zanieczyszczeń tworzących potencjalne zagrożenia demograficzne, geograficzne, techniczne i ekonomiczne. W ostatnich latach gwałtownie wzrosła świadomość ekologiczna społeczeństw. Zaczęto zauważać, że dostęp do złóż naturalnych jest ograniczony, a brak interwencji może wywołać nieodwracalne, negatywne skutki dla ludzkości.

Celem publikacji jest typizacja działań proekologicznych związanych z przepływem produktów przez kolejne ogniwa łańcucha dostaw w całym cyklu ich życia.

MIEJSCE PRODUKTU LOGISTYCZNEGO W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Idea życia i przetrwania już od chwili narodzin kreuje w każdym człowieku szereg potrzeb. Ludzie, chcąc zredukować odczuwalne braki oraz kontynuować rozwój osobisty, podejmują działania mające na celu zaspokojenie w pierwszym stopniu potrzeb fizjologicznych, następnie bezpieczeństwa, przynależności, uznania, kończąc na potrzebie samorealizacji [Maslow, 2009, s. 62-76].

Dostarczanie oczekiwanej satysfakcji jest zadaniem szerokiej gamy produktów.

Produktem nazywa się „wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych, do produktów zalicza się również wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, organizacje, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne i inne oraz idee” [Mruk i Rutkowski, 1994, s. 14]. Często określane jest mianem dobra lub wyrobu gotowego, utożsamiając go z efektem procesu produkcyjnego. Produkt staje się towarem za pośrednictwem transakcji kupna-sprzedaży [Urbanowska-Sojkin, 2001, s. 31]. Nabywany jest w celu uzyskania pożądanych korzyści. Szereg substytucyjnych produktów może zaspokoić identyczną potrzebę, jak i odwrotnie – jeden z nich jest w stanie zaspokoić różne potrzeby. Każdy towar, który uczestniczy w procesach przemieszczania nazywany jest ładunkiem, z kolei każdy ładunek poddany obsłudze logistycznej określane jest mianem produktu logistycznego.

Produkt logistyczny jest to „zbiór życzeń i oczekiwań klienta co do towarów lub usług o postaci i jakości, które mogą być zrealizowane zgodnie z tymi wymaganiami tylko w systemie logistycznym. W związku z tym, towar lub usługa jako produkty logistyczne są z jednej strony produktami przepływu w kanale logistycznym, a z drugiej- ekonomiczna forma tego produktu umożliwia osiągnięcie zysków wszystkim uczestnikom kanału” [Ciesielski, 2001, s. 53]. W sytuacji, gdy produktem logistycznym jest usługa, ocenie poddaje się jej cechy, takie jak poziom i jakość wykonania oraz unikatowość. Jeżeli natomiast jest nim towar, weryfikowane są jego cechy ekonomiczne (substytucyjność, cena, podatność przewozowa) oraz właściwości fizykochemiczne (m.in. waga, kształt, postać, zawartość poszczególnych składników, gęstość). Zbudowanie systemu logistycznego w oparciu o wspomniane cechy oraz właściwości towarów i usług gwarantuje przekazanie odbiorcy oczekiwanego produktu we właściwej ilości, rodzaju, czasie i miejscu. Wszystkie czynności logistyczne związane z przemieszczaniem towarów łączone są z pojęciem zaproponowanym przez H.Ch. Pfohla, wskazującym trzy systemy transformacji dóbr [Pfohl, 2008, s. 8]:

- pierwszy – otrzymanie dóbr poprzez wydobycie surowców naturalnych, ich przetworzenie oraz finalną fabrykację w przedsiębiorstwie przemysłowym będącym pierwszym elementem łańcucha logistycznego;
- drugi – opiera się na zmianie przestrzenno-czasowej towarów, czyli czynnościach związanych ze składowaniem i przemieszczaniem, jak również na zwiększaniu ich wartości rynkowej;

- trzeci – konsumpcja towarów (produktów logistycznych) dokonująca się na końcu łańcucha logistycznego.

Cykl życia produktu logistycznego, tak jak każdego innego produktu, oparty jest na klasycznym schemacie rynkowym, rozpoczynającym się od wprowadzenia na rynek, poprzez etap wzrostu i dojrzałości, kończąc na jego zejściu z rynku. Faza wzrostu, na tle pozostałych etapów, charakteryzuje się z najwyższym poziomem dystrybucji. Usługi logistyczne (transport i magazynowanie) oraz rozbudowa infrastruktury muszą być dostosowane do wielkości popytu na produkty, aby nie doszło do przeinwestowania przedsięwzięć. Zmiany technologiczne oraz silna konkurencja powodują przejście produktu do fazy spadku. Etap ten odznacza się podwyższeniem stopnia zapasów, a co za tym idzie – wzmocnienia usług magazynowych.

Dokładne rozeznanie cyklu życia produktu przedsiębiorstwa pozwala na opracowanie skutecznej strategii rozwoju firmy, prognozowanie sprzedaży w przyszłości, czy określanie pozycji konkurencyjnej.

Na długość poszczególnych faz oraz całego cyklu wpływ mają [Gołemska i Mokrzyńczak, 1997, s. 158]:

- postęp technologiczny,
- upodobania i preferencje konsumentów,
- zmiany w dochodach nabywców,
- powstawanie lub zamieranie rynków i segmentów,
- zmiany cen względem substytutów,
- stosunek kosztów produkcji i sprzedaży do wartości detalicznych.

Obecnie zauważa się skłonność do skracania cykli życia produktów. Związane jest to z dynamicznym postępem technologicznym zmniejszającym czas projektowania innowacyjnych dóbr oraz udoskonalania już istniejących, jak i rosnącymi wymaganiami konsumentów.

Dla konsumentów, życie produktu ogranicza się jedynie do okresu jego użytkowania. Jest to jednak cykl znacznie dłuższy, na który składa się sekwencja działań związanych z fizyczną przemianą materiałów i energii. W literaturze przedmiotu porządek ten nazywany jest materialnym cyklem życia produktu. Obejmuje on: wydobycie i zakup surowców naturalnych, transformację materiałów, fabrykację wyrobów, magazynowanie i dystrybucję produktów, okres użytkowania oraz zagospodarowanie odpadów poużytkowych [Fiksel, 2009, s. 79]. Ze względu na ostatni etap, analiza cyklu życia może mieć charakter „od kołyski do grobu” (*cradle to grave*), jeśli produkt na końcu swojego życia podlega

unieszkodliwieniu, bądź „od kołyski do kołyski” (*cradle to cradle*), w przypadku odzysku surowców i ponownego wykorzystania odpadów. Zapętlenie cyklu życia produktu jest ideą gospodarki o obiegu zamkniętym (*circular economy*).

Zarządzanie cyklem życia produktu (*Product Life Management*, PLM) to mechanizm łączący całość zagadnień powiązanych z produktem. Nie jest wyłącznie narzędziem informatycznym wspierającym procesy w przedsiębiorstwie, lecz w głównej mierze – rodzajem strategii biznesowej i produktowej, skierowanej na rozwój. Głównym celem PLM jest „holistyczne zarządzanie wszystkimi informacjami dotyczącymi całego projektu, jak i kompleksowa automatyzacja procesów oraz doskonałe współdziałanie wszystkich podmiotów w cyklu życia produktu [Staisch i in., 2012, s. 2]. Integruje ogół procesów związanych z [Mruk i Rutkowski, 1994, s. 269]:

- kontaktem z klientami (*Customer Relationship Management*, CRM),
- wymianą informacji z dostawcami (*Supply Chain Management*, SCM),
- zarządzaniem zasobami przedsiębiorstwa (*Enterprise Resource Planning*, ERP),
- planowaniem (*Systems Development Life Cycle*, SDLC),
- przepływem informacji o produkcie wewnątrz firmy (*Product Data Management*, PDM).

Kompleksowe podejście sprzyja standaryzacji informacji, procesów i systemów w przedsiębiorstwie, integracji pracowników wewnątrz firmy, jak i wszystkich uczestników całego łańcucha dostaw, ograniczając przez to negatywny wpływ społeczny i ekologiczny produktu w aspekcie zrównoważonego rozwoju.

Wdrożenie procesów zarządzania cyklem życia produktu w przedsiębiorstwie niesie za sobą wiele korzyści, przykładowo: krótszy czas wprowadzania produktu na rynek, bardziej efektywną współpracę nad projektem, obniżenie kosztów w fazie wprowadzania produktu oraz kosztów utrzymania, czy zmniejszenie ryzyka [Mruk i Rutkowski, 1994, s. 270-271].

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ NA SZCZEBLU PRZEDSIĘBIORSTWA I W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW

Model zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) łączy ze sobą aspekt społeczny (wspólnota, pracownicy), ekonomiczny (rynek) i ekologiczny (środowisko), zapewniając długotrwały wzrost gospodarczy i jednakowy podział korzyści, przy jednoczesnej ochronie środowiska i zasobów naturalnych

(tabela 1). Postęp ten „umożliwia zaspokojenie potrzeb dnia dzisiejszego i nie ogranicza tej możliwości przyszłym pokoleniom” [Adamczyk i Nitkiewicz, 2007, s. 24].

Potrzeby społeczne	Potrzeby ekonomiczne	Potrzeby ekologiczne
Równość	Usługi	Zróżnicowanie biologiczne
Współdecydowanie	Potrzeby gospodarstw domowych	Zasoby naturalne
Upelnomocnienie	Rozwój przemysłu	Zachowanie proporcji
Mobilność	Rozwój rolnictwa	Integralność ekosystemu
Zachowanie dziedzictwa kulturowego	Efektywne wykorzystanie pracy	Czysta woda i powietrze

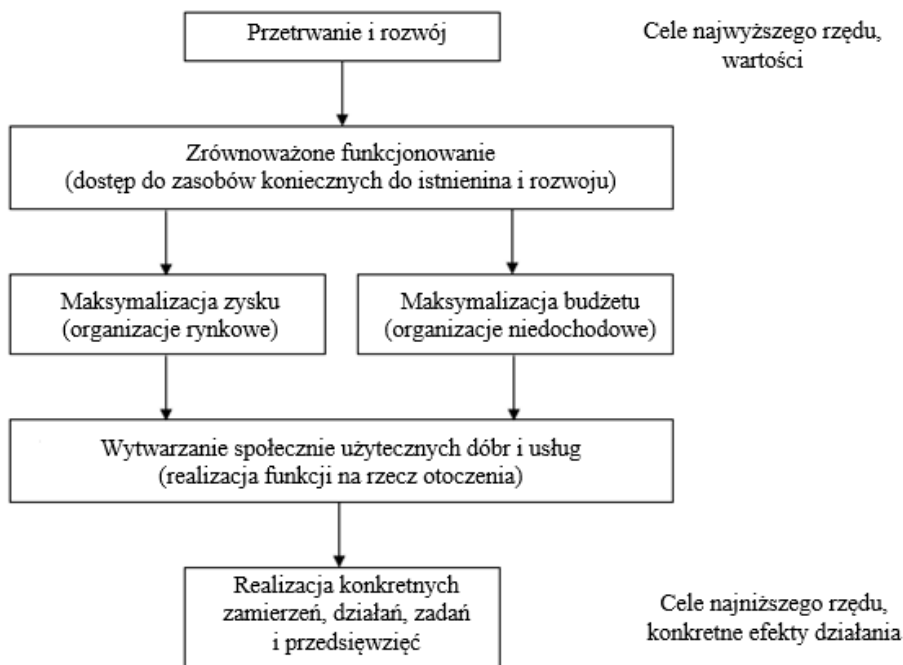
Tab. 1. Społeczne, ekonomiczne i środowiskowe potrzeby człowieka z perspektywy zrównoważonego rozwoju.

Źródło: Adamczyk J., Nitkiewicz T., 2007: *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.16

Chcąc zapobiec sytuacji, w której zaspokojenie jednej potrzeby wyklucza możliwość zaspokojenia innych potrzeb, poszukuje się alternatywnych możliwości spełnienia oczekiwań, w dalszym ciągu zapewniając zgodę między środowiskiem a człowiekiem. Zrównoważony rozwój kieruje się zasadą sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej. Cechują go: równowaga (zachowanie odpowiednich proporcji między rozwojem gospodarczym i społecznym a środowiskiem), trwałość (stała dyspozycyjność bogactw naturalnych) oraz samopodtrzymywanie się (permanentny wzrost) [Borys, 2005, s. 30].

Działania każdego przedsiębiorstwa są ukierunkowane na osiągnięcie założonego stanu. Cele przedsiębiorstwa stanowią zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności. Cele te tworzą hierarchiczny układ, który zapewnia zrównoważone funkcjonowanie, jak ilustruje rycina 1.

Cele najwyższego rzędu to cele o wymiarze długookresowym, które mogą być osiągnięte tylko przy pomocy celu krótkookresowego, jakim jest zysk. W czasach wzrastającej świadomości ekologicznej, aspekt ochrony środowiska i powiązane z nim dążenie do podtrzymania należytej jakości życia, determinuje współzależność celów ekonomicznych i ekologicznych, czego skutkiem jest często poprawa wyników i wzrost efektywności firmy.



Ryc. 1. Hierarchiczny układ celów przedsiębiorstwa

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyk*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995, s. 50

Przedsiębiorstwo jest tworem samodzielnym, wydzielonym z pewnego środowiska, lecz nie jest od niego niezależne. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w symbiozie z otoczeniem, pozyskując z niego wszelkiego rodzaju zasoby (ludzkie, materiałowe, kapitałowe, informacyjne), a następnie dostarczając do niego efekty swojej pracy (wyroby i usługi, ale także odpady i zanieczyszczenia) [Adamczyk, 2001, s. 60]. Systemowe podejście do zagadnienia dzieli otoczenie na trzy segmenty, a mianowicie:

- dostawców (surowców i materiałów, półfabrykatów i komponentów, maszyn i urządzeń) oraz pracowników;
- odbiorców (dystrybutorów i użytkowników finalnych);
- konkurentów

Zarządzanie przedsiębiorstwa powinno być zrównoważone, to znaczy powinno osiągać korzyści ekonomiczne i społeczne, spełniając przy tym wymogi ekologiczne. Jest to zadanie o wymiarze normatywnym i strategicznym,

jak i operacyjnym. Z przywołanym pojęciem wiąże się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*), czyli ponoszenie konsekwencji wszystkich działań przedsiębiorstwa [Brauweiler, 2013, s. 93].

Rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju doprowadził do połączenia kwestii gospodarczych, społecznych oraz ekologicznych, również w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw, kreując pojęcie zrównoważonego łańcucha dostaw (*sustainable supply chain*), którego zarządzanie definiować można jako „strategiczną, transparentną integrację i osiąganie społecznych, środowiskowych i ekonomicznych celów organizacji poprzez systematyczną koordynację kluczowych procesów biznesowych w łańcuchu dostaw w celu poprawy wyników ekonomicznych zarówno pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha dostaw” [Carter i Rogers, 2008]. Żaden z tych celów nie powinien koncentrować na sobie pełnej uwagi, ponieważ długotrwały zysk dla organizacji i otoczenia możliwy jest tylko i wyłącznie za pomocą wyrównania rang wymienionych obszarów oraz połączenia ich ze sobą. Zintegrowane podejście często kojarzone jest z koncepcją zielonego łańcucha dostaw (*green supply chain*), który oprócz przepływów konwencjonalnych bierze pod uwagę przepływy zwrotne. Koncepcja wykracza poza granice tradycyjnego podejścia do zarządzania łańcuchem. Niejednokrotnie podejście to kojarzone jest z odchudzonym łańcuchem dostaw (*lean supply chain*) [Burchart-Korol i in., 2013, s. 259]. Zielony łańcuch dostaw jest nowatorskim modelem biznesowym, w którym działalność proekologiczna oraz stosowanie się do przepisów i norm ochrony środowiska generuje wartość dodaną, która pozwala przedsiębiorstwom na osiągnięcie lepszej pozycji na rynku i zdobycie przewagi konkurencyjnej. Priorytetem, oprócz zadowolenia klienta, staje się ograniczanie szkodliwej ingerencji w środowisko.

PROEKOLOGICZNE ZMIANY W ŁAŃCUCHACH LOGISTYCZNYCH

W czasie całego swojego życia produkt przechodzi przez kolejne etapy związane z jego projektowaniem, produkcją, dystrybucją, użyciem oraz utylizacją. Obecnie, w czasach wzrostu świadomości środowiskowej, praktykuje się proekologiczne zmiany w każdym z elementów tego łańcucha logistycznego.

Projektowanie produktu

Tworzeniem profilu produktu w przedsiębiorstwie zajmuje się zespół badawczo-rozwojowy (B+R), którego zadaniem jest opracowanie kształtu produktu i charakterystyki jego elementów (skład materiałowy, struktura, wymiar, forma, funkcjonalność oraz techniczne parametry efektywności) różniących się od siebie, pomiędzy odrębnymi wyrobami. Kształtowanie produktu „określa nie tylko zanieczyszczenie środowiska w fazie projektowania, lecz również późniejsze zanieczyszczenia środowiska, spowodowane już przez gotowy produkt” [Strebel 2003, s. 14]. Oznacza to, że w etapie tym, oprócz samego projektowania produktu, uściśla się wielkości związane ze strukturą i skalą zapotrzebowania na surowce w produkcji oraz z generacją odpadów podczas użytkowania i utylizacji wyrobu. Mimo, iż z ekologicznego punktu widzenia etap planowania wydaje się pozornie nieistotny, podejmowane są w nim najważniejsze decyzje związane z całym cyklem życia. Orientacja na istotny aspekt środowiskowy oraz umożliwienie systematycznego podejścia i integracji wymogów już od pierwszej fazy nazywane jest świadomym ekologicznie (proekologicznym) kształtowaniem produktu.

Żaden z istniejących na świecie produktów nie jest w pełni pozbawiony szkodliwego wpływu na środowisko. Celem nadrzędnym jest jego maksymalna redukcja, możliwa dzięki następującym działaniom:

- wykorzystanie surowców nieszkodliwych dla środowiska, niskoemisyjnych, wtórnych oraz podatnych do recyklingu;
- ograniczenie zużycia oraz zwiększenie wydajności materiałowej (dematerializacja, miniaturyzacja);
- standaryzacja struktury (modułowa, ułatwiająca demontaż i serwis) oraz komponentów wyrobu (wykorzystanie jednorodnych materiałów).

Strategicznym działaniem jest poprawa wytrzymałości oraz żywotności poprzez szereg czynności ochronnych i zabezpieczających wyrób (np. farby antykorozyjne). Produkty powinny być projektowane w sposób umożliwiający oszczędną eksploatację. W celu poprawy efektywności ekologicznej produktów na tym szczeblu, ważne jest nieustanne szkolenie pracowników obszaru B+R.

Zaopatrzenie materiałowe

Przedmiotem zaopatrzenia są wszystkie surowce, półfabrykaty i inne materiały niezbędne do zachowania ciągłości działalności przedsiębiorstwa, nie produkowane przez ten podmiot, lecz pozyskiwane od zewnętrznych dostawców na podstawie zawieranych umów. Do zadań działu zakupów zalicza

się: identyfikację potrzeb, odszukanie i porównanie alternatywnych ofert według założonych kryteriów (np. cena, ilość i jakość produktu, odległość od zakładu produkcyjnego dostawcy), wybór dostawców, negocjacje, uzgodnienie terminów oraz czynności związane z realizacją i raportowaniem dostaw. Silnie powiązane są z nimi procesy magazynowania i transport [Mańkowski, 2009, s. 128].

Celem zaopatrzenia proekologicznego jest wzbogacenie podstawowego systemu zakupów o postawę środowiskową. Do działań można zaliczyć m.in. [Sommer i Brauweiler, 2013, s. 442-445]:

- wybór właściwych strategii zaopatrzenia (np. *JiT-sourcing*, *e-sourcing*, *single/dual/multi sourcing*);
- przestrzeganie wymogów ekologicznych przy zakupach (np. materiały ze znakiem Niebieski Anioł (niem. *Blauer Engel*), odpowiedni środek transportu, opakowania wielokrotnego użytku);
- minimalizacja powierzchni magazynowej;
- współpraca z dostawcami dysponującymi certyfikowanymi systemami zarządzania środowiskowego;
- szkolenia pracowników działu zaopatrzenia i zakupów.

Dostępnych jest szereg narzędzi wspomagających zielony proces zaopatrzenia, do których zaliczyć można metody kształtowania zapasów ABC, XYZ oraz system MRP, których głównym celem jest optymalizacja dostaw, zmniejszenie kosztów wewnętrznych i zewnętrznych, redukcja zapasów i poprawa nadzoru całego procesu.

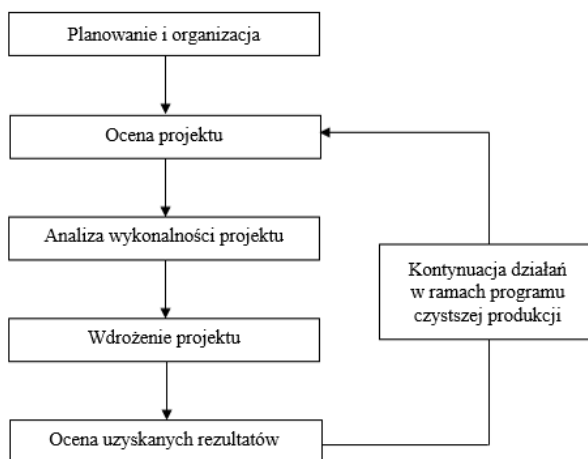
Proces produkcyjny

Powstanie produktu fizycznego odbywa się za pośrednictwem sekwencji działań technologicznych w etapie produkcji. Przebieg tego procesu uwarunkowany jest czynnikami produkcji, do których zaliczyć można m.in. wykorzystane materiały, kapitał ludzki, system zarządzania, jak również środowisko naturalne, będące źródłem niezbędnych surowców i energii oraz odbiorcą uciążliwych emisji (odpady, hałas, zanieczyszczenia). Proekologiczna produkcja jest możliwa dzięki zorganizowanym i konsekwentnym działaniom ukierunkowanym na:

- wdrażanie skutecznych technologii środowiskowych;
- addytywnych – do pewnego stopnia zmniejszających strumień emisji,
- zintegrowanych – ograniczających lub całkowicie zapobiegających powstawaniu emisji;

- utworzenie obiegu zamkniętego zarówno wewnątrz, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami;
- konsekwentną implementację zasad przyjętych w etapie planowania produktu;
- wybór optymalnego, oszczupłego systemu produkcji Pull, zamiast tradycyjnego systemu Push
- regularne szkolenia personelu działu produkcji.

W ramach zarządzania środowiskowego, oprócz systemów sformalizowanych (ISO 14000, EMAS) wyodrębnia się systemy niesformalizowane, takie jak Program Czystej Produkcji (CP EMS). Według UNEP (Program Środowiskowy ONZ), czysta produkcja „jest konceptualną i proceduralną strategią, która wymaga, aby wszystkie etapy cyklu życiowego produktu lub procesu produkcyjnego uwzględniały cel prewencji lub minimalizacji przejściowego bądź trwałego ryzyka dla zdrowia ludzkiego lub środowiska naturalnego. Ogólne zaangażowanie społeczne jest niezbędne we wdrażaniu tej złożonej strategii w celu osiągnięcia stabilnych społeczeństw” [Lewandowski 2000, s.79]. Chcąc wdrożyć program czystej produkcji, przedsiębiorstwo ma obowiązek dostosować się do procedury wskazanej przez Agencję Ochrony Środowiska (US EPA), której kolejne fazy przedstawione są na rycinie 2.



Ryc. 2. Etapy procesu realizacji projektów czystszej produkcji (CP EMS) w przedsiębiorstwach

Źródło: Fijał T., 2005: *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 110

Strategia ta, oparta na zabiegach prewencyjnych, daje możliwość uzyskania korzyści zarówno ekonomicznych (niższe koszty kupna surowców i energii, obniżenie lub brak opłat środowiskowych, wzrost konkurencyjności), jak i ekologicznych (ograniczenie krótko- i długotrwałego szkodliwego wpływu na otoczenie) [Adamczyk 2004, s. 53].

Wypełnienie podstawowych warunków czystej produkcji sprowadza się do minimalizacji odpadów (*Waste Minimization Assessment*) oraz tzw. przeglądu gospodarstwa (*Housekeeping*) [Adamczyk 2004, s. 55]. Pomyślna implementacja strategii umożliwi otrzymanie terminowego certyfikatu „Świadectwo przedsiębiorstwa czystszej produkcji” przyznawanego przez Federację Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, Agencję Techniki i Technologii oraz Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, jak również „Certyfikatu uczestnictwa w programie CP” przydzielanego przez Krajowe Centrum Wdrożeń Czystszej Produkcji GIG. Po upływie okresu dwóch lat ważność świadectwa może być przedłużona jedynie za pośrednictwem przeprowadzonego audytu [Fijał, 2005, s. 113].

Opakowania

Wynikiem procesu produkcyjnego jest fizyczny produkt posiadający swoje cechy i spełniający określone funkcje. Szacuje się, że przynajmniej 90% światowych wyrobów wymaga zastosowania odpowiedniego opakowania [Korzeniowski 2009, s. 186]. W zależności od rodzaju, produkty różnią się wielkością, kształtem oraz materiałem, z którego są wykonane. Opakowaniem można nazwać każdy „wyrób zapewniający utrzymanie określonej jakości pakowanych produktów, przystosowanie ich do transportu i składowania oraz prezentacji, a także chroniący środowisko przed szkodliwym oddziaływaniem niektórych produktów” [PN-0-79000:1997]. Definicję opakowań można zawrzeć w krótkiej myśli „chroni to, co sprzedaje, i sprzedaje to, co ochrania” [Mruk i Rutkowski, 1994, s. 84]. Z przytoczonych cytatów wywnioskować można fundamentalne funkcje opakowań, do których należą:

- funkcja logistyczna – pozwala na przemieszczanie wyrobów podczas procesów produkcji, magazynowania, sprzedaży oraz eksploatacji;
- funkcja ochronna – zabezpiecza produkt przed wpływem otoczenia, jak i otoczenie przed oddziaływaniem wyrobu;
- funkcja informacyjna – dostarcza niezbędnych informacji o wyrobie (np. nazwa produktu, skład, sposób przemieszczania i użytkowania);
- funkcja promocyjna – oddziaływanie na konsumenta (kolor, kształt, napisy);

- funkcja ekologiczna – nieszkodliwy dla otoczenia (możliwy do recyklingu). Opakowania, z perspektywy środowiska, są również produktami. Dąży się do minimalizacji szkodliwego wpływu na środowisko w działaniach związanych z wyborem opakowania, podczas procesu pakowania, przemieszczania ładunków oraz unieszkodliwiania pozostałości.

Proekologiczne czynności w sferze opakowań obejmują m.in.:

- redukcję materiałów i energii w procesie produkcji opakowań,
- użycie tworzyw przystosowanych do recyklingu, materiałów wtórnych oraz niskoemisyjnych,
- odejście od opakowań modelowych (objętościowo dużych)
- przystosowanie rozmiaru i masy opakowań jednostkowych do potrzeb produktów,
- dobór opakowań pod kątem obszaru zajmowanego podczas magazynowania i przemieszczania towarów,
- standaryzację opakowań,
- ukierunkowanie na opakowania wielokrotnego użytku.

Dystrybucja

Gotowy, zapakowany produkt musi zostać przetransportowany do kolejnych ogniw łańcucha – detalistów oraz użytkowników końcowych. Z uwagi na fakt, iż transport jest obszarem nadzwyczaj energochłonnym, liczne działania proekologiczne są obecnie w tej sferze wprowadzane. Najbardziej oczywistym rozwiązaniem jest ograniczenie długodystansowych dostaw przez współpracę z lokalnymi dostawcami oraz wybór optymalnej lokalizacji przedsiębiorstwa. Trend zielonych dostaw wiąże się z działaniami w szczególności zorientowanymi na:

- wybór odpowiedniego, najbardziej energooszczędnego środka transportu (transport drogowy, szynowy, wodny, powietrzny);
- regularną konserwację taboru;
- stosowanie paliw alternatywnych (energia elektryczna, biopaliwa, paliwa odnawialne, sprężony gaz ziemny, skroplony gaz ziemny, wodór);
- wykorzystanie standaryzowanych opakowań transportowych;
- jednoczesny przewóz możliwie największej ilości dóbr;
- optymalną częstotliwość dostaw;
- planowanie tras i ograniczenie pustych przejazdów;
- szkolenia personelu kierującego procesami transportowymi.

Istotnym elementem związanym z dystrybucją są procesy magazynowania i przeładunku towarów. Racjonalizacja wielkości magazynów, dobór optymalnej

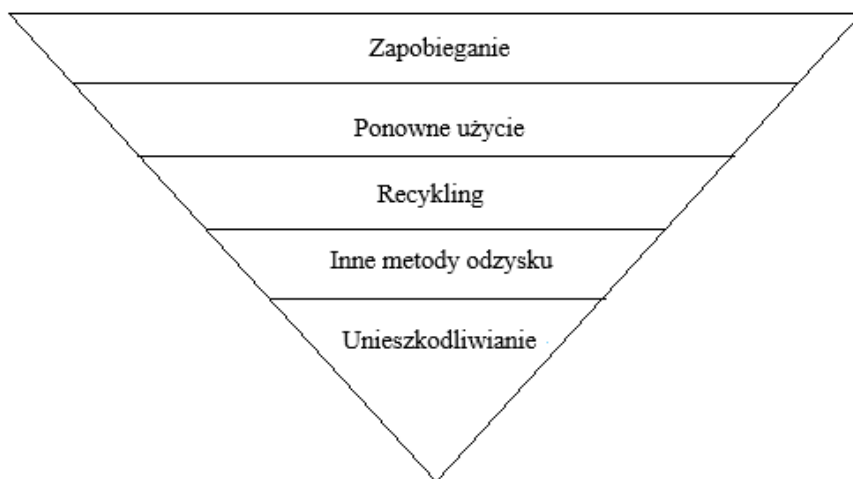
strategii magazynowania (np. *first in – first out*), czy zastosowanie koncepcji logistycznych, takich jak *cross-docking*, ma także pozytywny wpływ na środowisko.

Gospodarka odpadami

Odpady generowane są podczas całego cyklu życia produktu, poczynając od pozyskania materiałów, przez produkcję wyrobów, a następnie ich spożycie. Największy odsetek powstaje jednak w okresie użytkowym, gdy produkt nie jest zdolny do dalszej eksploatacji, przestaje być potrzebny lub zostaje zastąpiony przez nowszy model. Gwałtowny wzrost konsumpcji zaspokajającej ludzkie zapotrzebowanie spowodował rozległe skażenie środowiska naturalnego. Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD), do roku 2020 poziom odpadów wytwarzanych na terenie Uni Europejskiej będzie o 45% wyższy, niż w roku 1995 [Grant, Trautrimis i Wong, 2013, s. 149]. Zasoby naturalne są ograniczone, co stworzyło potrzebę redukcji ich pozyskiwania oraz ponownego wykorzystania produktów.

System, który w sposób efektywny, odpowiedzialny i zrównoważony zajmuje się odpadami, definiowany jest na wiele sposobów, m.in. jako logistyka zwrotna, logistyka powtórnego zagospodarowania, logistyka odwrotna, logistyka odzysku, logistyka recykulacji, czy logistyka utylizacji. Problematyka rozważań na temat obecności logistyki w ekologii oraz ekologii w logistyce określana jest mianem ekologii. Tłumaczy się ją jako „ogół procesów zarządzania przepływami odpadów (w tym produktów uszkodzonych) i informacji (związanych z tymi przepływami), od miejsc ich powstania (pojawienia się) do miejsc ich przeznaczenia w celu odzyskania wartości (poprzez naprawę, recykling lub przetworzenie) lub właściwego ich unieszkodliwienia i długoterminowego składowania w taki sposób, by przepływy te były efektywne i ekonomiczne i minimalizowały negatywny wpływ odpadów na środowisko naturalne człowieka” [Szołtysek, 2009, s. 80].

Logistyka zwrotna jest zwana „kręgosłupem samopodtrzymującego się rozwoju” w sferze jego gospodarczego i środowiskowego wpływu na praktyki biznesowe [Stock 1998]. Narzędzie to gwarantuje, że gospodarowanie odpadami odbywa się w sposób bardziej przyjazny dla otoczenia. Postępowanie to uporządkowane jest w kolejności priorytetowej i sprecyzowane jest w przepisach prawa w postaci odwróconej piramidy, jako hierarchia sposobów postępowania z odpadami (rycina 3.).



Ryc. 3. Hierarchia sposobów postępowania z odpadami

Źródło: opracowanie własne na podstawie/own elaboration based on: Dyrektywa 2008/98/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy

Najbardziej przyjaznym i fundamentalnym działaniem jest zapobieganie powstawania odpadów (*reduce*), do którego zalicza się: minimalizacja stosowania materiałów i energii, czysta produkcja, zmiany technologii przetwórczych, proekologiczne kształtowanie produktu oraz budowanie świadomości ekologicznej wśród konsumentów. Na drugim miejscu w hierarchii znajduje się ponowne użycie (*reuse*), a więc powtórne wykorzystanie całego produktu lub jego części. *Recykling* (*recycle*) jest metodą odzysku substancji i materiałów o pierwotnym zastosowaniu, pozyskanych wskutek powtórnego przetworzenia odpadów. Utylizacja ta może mieć charakter materiałowy, chemiczny, organiczny lub surowcowy. Do innych form odzysku (*recovery*) zaliczyć można przykładowo obróbkę termiczną, a więc spalanie odpadów, w wyniku którego pozyskiwana jest energia. Ostatecznym, najmniej pożądanym działaniem jest unieszkodliwianie odpadów (*disposal*), które nie mogą być poddane procesowi utylizacji z powodu swojej specyfiki lub nieopłacalności. Wiąże się to w głównej mierze ze składowaniem pozostałości, często niełatwo degradowalnych lub toksycznych, na wysypiskach śmieci [Grant, Trautrimis i Wong, 2013, s.152]. Działanie to jest nie tylko kosztowne, ale przede wszystkim szkodliwe dla środowiska naturalnego, w związku z czym w miarę możliwości, zgodnie z zasadą racjonalności, powinno być poprzedzone działaniami profilaktycznymi.

PODSUMOWANIE

Proekologiczne podejście w funkcjonowaniu łańcuchów logistycznych jest wielokrotnie kojarzone z ponadplanowymi kosztami, które nadmiernie obciążają przedsiębiorstwa, nie przynosząc znaczących korzyści. Niemniej jednak, umiejętność optymalnego zarządzania i wykorzystania możliwości zielonego łańcucha dostaw zwiększa wydajność organizacyjną, co przekłada się na osiągnięcie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Według tradycyjnego spojrzenia, źródłem dominacji jest postęp technologiczny, innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne, odpowiednia strategia marketingowa oraz rozwój rynków [Mortensen i Bloch, 2005]. Zaliczają się do tego m.in. ekoinnowacje, co dowodzi, że praktyki środowiskowe przynoszą pożytek organizacji, a co za tym idzie – wywołują supremację wśród konkurentów. Do pozostałych korzyści zaliczyć można obniżkę kosztów całkowitych oraz ryzyka, wzrost dochodów organizacji, poprawę reputacji, wzmocnienie współpracy z dostawcami oraz wzrost lojalności klientów. Wśród głównych czynników pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną zrównoważonego łańcucha dostaw wyróżnić można [Tundys, 2016, s. 77-85]:

- system zarządzania środowiskowego oparty na standardach ISO lub EMAS,
- proekologiczne zaangażowanie przedsiębiorstwa,
- wypracowanie wizji i strategii prośrodowiskowej (opartej na minimalizacji ryzyka, wydajności, innowacyjności lub zamkniętej pętli),
- umiejętne zarządzanie bazujące na doświadczeniu,
- nowe przepisy, normy i regulacje organizacyjne, administracyjne oraz prawne,
- „zielone” działania w obszarze projektowania, zaopatrzenia i produkcji, dystrybucji i opakowań, utylizacji oraz marketingu,
- ponoszenie odpowiedzialności za swoje działania,
- ciągłe doskonalenie, nauka i rozwój możliwości organizacyjnych.

Konieczność respektowania przepływów strumieni od producenta do klienta, jak również od klienta do producenta, przyczyniła się do zamknięcia obiegu materiałowego. Zamknięta pętla łańcucha dostaw (*closed loop supply chain*) jest wysoce uniwersalną i całościową koncepcją, stosującą zasady logistyki odwrotnej, której ideą jest ponowne przetworzenie wycofanych produktów w pełnosprawne dobra. Zamknięcie pętli wskazuje na to, że wykorzystywane materiały nie przeobrażają się w odpady. W praktyce, powody organizacyjne i techniczne uniemożliwiają całkowite ustosunkowanie się do tej strategii, co

nie zmienia faktu, że próby absolutnego domknięcia pętli są ekonomicznie i ekologicznie słuszne. Fundamentalnym ogniwem dla funkcjonowania tej koncepcji jest klient oraz jego świadomość postępowania z produktami po ich użyciu. Niejednokrotnie największą przeszkodą jest brak zrozumienia istotności przepływów zwrotnych w osiąganiu dominacji na rynku, obawa przed rosnącymi kosztami oraz brak poczucia odpowiedzialności ze strony głównych interesariuszy.

LITERATURA

Adamczyk J., 2001: *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Adamczyk J., Nitkiewicz T., 2007: *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Adamczyk W., 2004: *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Borys T., (red.) *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Ekonomia i środowisko, Warszawa-Białystok 2005

Brauweiler J., 2013: *Zrównoważony rozwój na szczeblu przedsiębiorstw*, [w:] *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem*, red. A. Kryński, M. Kramer, Caekelbergh A.F., Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Burchart-K., Czaplicka-Kolarz K., Witkowski K., 2013: *Metody oceny efektywności w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Logistyka”, Nr 5

Carter C., Rogers D., 2008: *A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, No. 5

Ciesielski M., 2001: *Produkt logistyczny, sterowanie zapasami*, [w:] *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. Gołemska E., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań

Edwarczyk N., Stachowiak A., 2009: *Koncepcja zamkniętej pętli łańcucha dostaw*, „Logistyka”, nr 1

Fiksel J., 2009: *Design for Environment. A Guide to Sustainable Product Development*, The McGraw Hill, New York–Toronto.

Gołemska E., Mokrzyński H., 1997: *Zarządzanie produktem w logistyce przedsiębiorstw*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.

Grant D.B., Trautrim A., Wong C.H., 2013: *Sustainable logistics and supply*

chain management, Kogan Page, London.

Korzeniowski A., 2009: *Opakowania w systemach logistycznych*, [w:] *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań

Koźmiński A.K, Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995

Lewandowski J., 2000: *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Mańkowski C., 2009: *Zakupy i zaopatrzenie*, [w:] *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań

Maslow A., 2009: *Motywowanie i osobowość*, PWN, Warszawa

Mortensen P.S., Bloch C.W., 2005: *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD

Mruk H., Rutkowski I.P., 1994: *Strategia produktu*, Polskie wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Pfohl H.-Ch., 1998: *Zarządzanie logistyką*, IliM, Poznań.

PN-0-79000:1997, *Opakowania – terminologia*, PKN, Warszawa 1997

Sommer P., Brauweiler J., 2013: *Ochrona środowiska w przedsiębiorstwach*, [w:] *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem*, red. A. Kryński, M. Kramer, Caekelbergh A.F., Wolters Kluwer Polska, Warszawa

Staisch A., Peters G., Stueckl T., Sergua J., 2012: *Current Trends in Product Lifecycle Management*, 23rd Australasian Conference on Information Systems, Geelong, <https://pdfs.semanticscholar.org/ec6e/a1216a54b62d0a07156b89c0456238d4f95.c.pdf>, data dostępu: 13.04.2019r.

Stock J.R., 1998: *Development and Implementation of Reverse Logistics Programs*, Council of Logistics Management, Oak Brook, Illinois.

Strebel H., 2003: *Umweltfreundliche Produktgestaltung*, [w:] *Internationales Umweltmanagement – Band III: Operatives Umweltmanagement internationalen und interdisziplinären Kontext*, red. M. Kramer, H. Strebel, G. Kayser, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Szołtysek J., 2009: *Logistyka zwrotna*, IliM, Poznań.

Tundys B., 2016: *Źródła przewagi konkurencyjnej zielonego łańcucha dostaw – analiza kluczowych czynników*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw w XXI wieku – W poszukiwaniu nowych źródeł przewagi konkurencyjnej*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E., 2001: *Obrót gospodarczy. Organizacja i technika*, WSZHiR, Poznań.

Jacek Pyka

Katedra Zarządzania

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa

im. Wojciecha Korfanteo w Katowicach

jacek.pyka@gwsh.pl

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU – MODNY TREND CZY KONIECZNOŚĆ?

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – SEASONABLE TREND OR NECESSITY?

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, przedsiębiorca, biznes, społeczna odpowiedzialność, zrównoważone zarządzanie, równoważony rozwój.

Key words: enterprise, entrepreneur, business, social responsibility, sustainable management, sustainable development.

Streszczenie

Na globalnym rynku mamy do czynienia ze zjawiskiem hiperkonkurencji, czyli konkurowaniem innowacjami, co skutkuje m.in. pojawianiem się wciąż nowych ofert i nowych wersji towarów. To z kolei napędza popyt i konsumpcję wywołując zjawisko konsumpcjonizmu. Efektem nadmiernej konsumpcji jest niepoohamowany wzrost zanieczyszczenia środowiska naturalnego, co wywołuje pytanie o społeczną odpowiedzialność biznesu w dążeniu do zapewnienia zrównoważonego rozwoju.

W niniejszym artykule poruszono te zagadnienia, a także przedstawiono społeczną odpowiedzialność biznesmenów i zarządzających biznesem w szerszym kontekście ich odpowiedzialności obiektywnej i subiektywnej za relacje wewnątrz przedsiębiorstw.

Summary

Hipercompetition is the characteristic phenomenon of global market. It means competition by the innovations and continuous supply of new offers and new versions of different goods. It drives demand and effects the over consumption phenomenon. The effect of over consumption increases the pollution of natural environment. This leads us to the question of corporate social responsibility in the way to sustainable development.

In the paper we deal of these questions and also we show the question of social responsibility of businessmen and managers in the context of their objective and subjective responsibility on internal personal relations in companies.

W warunkach społeczeństwa opartego na informacji i wiedzy nastąpiła zasadnicza zmiana w relacjach biznesu z klientami. Dynamiczny rozwój narzędzi komunikacji elektronicznej przełomu XX i XXI wieku, określane często, jako rewolucja informatyczna spowodował zasadniczą zmianę warunków funkcjonowania zarówno strony podaźowej jak i popytowej na rynku. Takie narzędzia przekazu informacji, jak telewizja satelitarna, telefonia komórkowa i satelitarna, a przede wszystkim Internet spowodowały znaczne przyspieszenie obiegu informacji w skali globalnej, wzrost możliwości ekspansji przedsiębiorców na globalnym rynku i wzrost świadomości konsumentów. Internet jest narzędziem interaktywnym i spowodował wzrost aktywności konsumentów, szczególnie na portalach społecznościowych. Konsumenty nie są już biernymi odbiorcami informacji, ale mogą zadawać pytania, mogą aktywnie wpływać na działania marketingowe firm w zakresie całego mixu marketingowego. Problemem jest, jak kształtować sfery wzajemnego zrozumienia na bazie efektywnej komunikacji. Rozwiązanie polega na informacyjno-materialnych powiązaniach pomiędzy uczestnikami rynku oraz kształtowaniu sfery ich współdziałania poprzez zarządzanie relacjami. Takie współdziałanie określone zostało już w 1996 roku, jako *clienting*. [Geffroy, 1996]. Oznacza to przede wszystkim dążenie klientów do współdziałania w kształtowaniu wszystkich elementów marketingu-mix. Klienci nie chcą już tylko konsumować, lecz chcą również prosumować. [Słownik łacińsko-polski] Podstawą takich powiązań pomiędzy podmiotami rynku o charakterze współuczestnictwa jest informacja, a funkcje informacyjne powinien spełniać cały zespół zintegrowanych działań rynkowych przedsiębiorstwa, jakim jest *marketing-mix*.

Rozwój konsumpcji masowej w XX wieku spowodowany ogromnym wzrostem intensyfikacji procesów produkcyjnych i wzrostem wydajności

pracy poprzez szerokie stosowanie offshoringu doprowadził do zjawiska hiperkonkurencji na rynku światowym. Hiperkonkurencja jest to walka konkurencyjna na światowym rynku pomiędzy wielkimi transnarodowymi korporacjami, a sukces w tej walce zależy w głównej mierze nie tyle od jakości produktu i jego ceny, co od innowacyjności. Dzisiaj ten, kto jest bardziej innowacyjny, ten jest bardziej konkurencyjny. Stąd też cykl życia produktu stale się skraca, np. przed 50 laty przeciętny cykl życia produktów farmaceutycznych wynosił 25 lat, a obecnie maksymalnie wynosi 8 lat. W przypadku produktów żywnościowych cykl życia produktu skrócił się z 17 do 4 lat, a w przypadku wyrobów kosmetycznych z 13 do 3 lat. Skróceniu uległ również okres pomiędzy innowacją a imitacją produktu, opanowaniem i udoskonaleniem technologii produkcji a wzrostem konkurencji w sektorze.

Ciągle wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług oraz nowych modeli i wersji produktów spotkało się z krytyką tych działań drenujących kieszenie konsumentów. Ph. Kotler w jednym z wywiadów prasowych odpowiedział, że to właśnie jest istotą kapitalizmu – pobudzanie popytu, a tym samym napędzanie biznesu. Zaprezentował on jednakże swoją koncepcję marketingu społecznego w pracy, którą napisał wspólnie z G. Armstrongiem, J. Saundersem i V. Wong, a która została wydana w Polsce w 2002 roku. [Kotler i in., 2002]. Schemat społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawiony został w formie trójkąta, u którego podstaw znajduje się współzależność interesów firmy i konsumenta: firma realizuje swój cel, którym w krótkim okresie czasu jest zysk pod warunkiem, że skutecznie zaspokaja potrzeby i pragnienia swoich klientów. Jednakże w przypadku funkcjonowania takiej zależności, nie zawsze musi wzrastać dobrostan społeczeństwa. Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw i efektywne zaspokajanie potrzeb klientów może wpływać negatywnie na środowisko naturalne (wzrost ilości odpadów, zanieczyszczenie powietrza i wody), może być realizowane kosztem wyczerpania i naruszania praw pracowniczych w firmach lub też za pomocą nieuczciwych praktyk rynkowych. Pojawienie się trzeciego wierzchołka tego trójkąta oznacza branie pod uwagę trzeciego poziomu, który spina interesy przedsiębiorców i konsumentów z szerszym kontekstem ich działań, jakim jest dobrostan społeczny. Mówimy już dzisiaj nie tylko o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale również o świadomej i odpowiedzialnej konsumpcji.

Z drugiej strony pojawia się głos „zza grobu” wybitnego przedstawiciela nurtu nowej neoliberalnej ekonomii, Milтона Friedmana, który twierdził, że „jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest maksymalizacja zysku” [Friedman, 2018].

W konstrukcjach teoretycznych koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu oraz świadomej, odpowiedzialnej konsumpcji wygląda bardzo zgrabnie i wydaje się bezsprzecznie słuszna i możliwa do realizacji. Praktyka pokazuje jednak coś innego. Wdrażanie koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu lepiej wychodzi w sektorze wielkich przedsiębiorstw, aniżeli w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw. Wykazały to badania przeprowadzone w roku 2011 przez *MillwardBrown SMG/KRC* i *PricewaterhouseCoopers* dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce [*Ocena stanu wdrażania...*]. Do krótkiego omówienia wyników tych badań przejdziemy w końcowej części artykułu.

Jako źródło powstania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu uznaje się filantropię okresu rewolucji przemysłowej w Europie (lata 1750-1850). W XIX wieku do kwestii dobroczynności dołączyły wartości etyczne przedsiębiorczości. Podwaliny współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu dał H.R. Bowen, który w 1953 roku w swojej pracy pt. *Social Responsibility of Businessman* zdefiniował społeczną odpowiedzialność biznesu, jako:

(...) obowiązek managerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa. [Bowen, 2013].

O ile koncepcja H.R. Bowena określała społeczną odpowiedzialność biznesu, jako atrybut przedsiębiorcy, to koncepcje późniejsze, które pojawiały się od lat 70-tych XX wieku określały społeczną odpowiedzialność biznesu, jako atrybut organizacji. Współcześnie tak właśnie pojmować należy istotę tego zjawiska i działań oraz procesów z nim związanych. Niemniej w sektorze mikro przedsiębiorstw, koncepcja ta nadal może stanowić bardziej atrybut przedsiębiorcy, niż organizacji, którą niewątpliwie jest jego firma. Jednakże można się spotkać z krytyką organizacyjnego atrybutu społecznej odpowiedzialności biznesu. Np. Z. Mikołajczyk pisała:

Společną odpowiedzialność za swoje działania ponosić mogą tylko ludzie, a więc ci, którzy to przedsiębiorstwo do życia powołali, którzy nim zarządzają, ci, którzy dzięki swej wiedzy i pracy realizują w praktyce swoje cele, bowiem nawet najbardziej nowoczesnym technologiom i maszynom nie można przypisać

odpowiedzialności, jeśli nie uwzględni się tu przede wszystkim roli człowieka. [Mikołajczyk, 2013].

Współcześnie koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy, czy organizacji odnosi się do wszystkich tzw. interesariuszy przedsiębiorstwa – zewnętrznych i wewnętrznych, a także do środowiska naturalnego. Przez pojęcie interesariuszy przedsiębiorstwa należy rozumieć wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne podmioty zainteresowane jego trwaniem i rozwojem, tj. właściciele, menedżerów, pracowników, kooperantów, klientów, dostawców, pośredników, instytucje finansowe, organizacje biznesowe i in. [Rokita, 2005].

Istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu jednakże, aby nie rozbudowywać ponad niezbędną miarę teoretycznej części niniejszego pracowania, nie będziemy ich tutaj przytaczać i porównywać, ponieważ chodzi nam o przedstawienie istoty zjawisk i procesów, które to pojęcie obejmuje.

W sensie obiektywnym, społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje następujące poziomy odpowiedzialności:

- odpowiedzialność ekonomiczną przedsiębiorcy i menedżera – jest to odpowiedzialność za wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, generowanie zysków w krótkim okresie czasu i wzrost jego wartości w długim okresie czasu, a co za tym idzie zdolność do regulowania swoich zobowiązań wobec Skarbu Państwa, dostawców i pracowników. O świadomości i rzeczywistej realizacji tego poziomu społecznej odpowiedzialności świadczą tzw. dobre praktyki stosowane wobec dostawców, odbiorców i pracowników (terminowe regulowanie zobowiązań, terminowe dostawy, ubezpieczanie się od różnych rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej, finansowanie ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego zatrudnionych pracowników i tworzenie, w miarę ekonomicznych możliwości, pracowniczego funduszu socjalnego;
- odpowiedzialność prawną przedsiębiorcy i menedżera, co oznacza działanie zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, stosowanie wysokich standardów w tym zakresie, nie wykorzystywanie luk prawnych;
- odpowiedzialność etyczną, czyli przestrzeganie norm etycznych w biznesie, w tym np. dotrzymywanie terminów płatności kredytu kupieckiego, kształtowanie bazującej na zasadach etycznych kultury przedsiębiorczej.

W sensie subiektywnym, społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje dodatkowy poziom dobrowolnie podejmowanej przez przedsiębiorcę i menedżera odpowiedzialności w zakresie, który już nie jest regulowany

krótkoterminowym kryterium efektywności ekonomicznej, przepisami prawnymi, czy ogólnie przyjętymi zasadami etycznymi. Pod względem ekonomicznym realizacja tego poziomu społecznej odpowiedzialności w biznesie przynosi efekty w długim okresie czasu, natomiast w krótkim okresie może generować dodatkowe koszty.

System społecznie odpowiedzialnego zarządzania powinien być na tyle elastyczny, aby był możliwy do wdrożenia w przedsiębiorstwach każdej wielkości – mikro, małych, średnich i wielkich.

W pierwszym etapie działań należy świadomie zaangażować własną firmę w implementację systemu. Na tym etapie trzeba wyznaczyć osobę odpowiedzialną za realizację tego etapu działań, lub też w większych firmach powołać zespół ds. zrównoważonego rozwoju, wyznaczyć jego koordynatora oraz określić podziału zadań i obowiązków wśród pracowników. Etap ten obejmuje następujące kroki i działania:

- wyznaczenie kierunków działań i sformułowanie deklaracji misji oraz strategii działania;
- zidentyfikowanie i ocena pozytywnych i negatywnych rezultatów działalności przedsiębiorstwa w celu oceny bieżącej działalności i efektywności zarządzania w zakresie zrównoważonego rozwoju. Etap takiej oceny bazowej obejmuje następujące kroki:
 - przegląd elementów łańcucha dostaw przedsiębiorstwa w zakresie wszystkich jego elementów: zarządzania wewnętrznego firmy, usług transportowych, oraz kanałów komunikacji z klientami;
 - identyfikację oddziaływania produktów i usług przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, środowisko społeczno-kulturowe oraz gospodarkę.
- sporządzenie, bazującego na strategii, planu działań mających na celu zredukowanie negatywnych skutków i maksymalizację pozytywnych rezultatów;
- przegląd i audyt, zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny;
- raportowanie i komunikowanie rezultatów przeprowadzonych działań – realizowane po każdym zakończonym etapie programu zrównoważonego rozwoju – interesariuszom zewnętrznym, jak i wewnętrznym (pracownikom), co zwiększa transparentność i poprawia wizerunek firmy.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem przejawia się w realizacji następujących postulatów:

- przestrzeganiu przez przedsiębiorcę wolności zrzeszania się pracowników w związkach zawodowych,
- nie stosowaniu żadnych form przymusowego zatrudnienia, np. w postaci obciążania pracownika dodatkowymi karami w przypadku rezygnacji przez niego z zatrudnienia,
- stosowaniu pisemnych umów o pracę, które zawierają opis warunków pracy oraz zakres obowiązków i warunki wynagrodzenia,
- płaceniu pracownikom wynagrodzenia nie niższego, niż płaca minimalna,
- płaceniu dodatkowego wynagrodzenia za nadgodziny, chyba, że zostały w umowie o pracę zapisane inne warunki rozliczania nadgodzin, np. skumulowane odbieranie przepracowanych nadgodzin, jako dni wolne od pracy,
- opłacaniu składek na ubezpieczenie społeczne i ubezpieczenie zdrowotne wszystkim zatrudnionym pracownikom,
- respektowaniu prawa pracowników do przysługującego im płatnego, rocznego wymiaru urlopu wypoczynkowego,
- przestrzeganiu zasad BHP,
- nie dyskryminowaniu pracowników w zakresie procesów rekrutacyjnych, warunków pracy,
- nie zatrudnianiu nieletnich, a w przypadku ich zatrudniania, respektowanie szczególnych warunków pracy i czasu pracy, zgodnie z krajowym ustawodawstwem oraz Konwencją ONZ w sprawie Praw Dziecka.

W zakresie powyższych postulatów postępowanie przedsiębiorcy regulowane jest odpowiednimi przepisami prawnymi, a przestrzeganie prawa jest jednym z podstawowych elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, zatem, jak już wcześniej stwierdzono, są to obiektywne czynniki kształtujące społeczną odpowiedzialność biznesu. Przedsiębiorcy powinni jednak wyjść poza te czynniki obiektywne i zastosować subiektywne podejście do społecznej odpowiedzialności, czyli zaoferować więcej, niż wymusza na nich prawo. Na podstawie zasad etycznych powinni oni kształtować kulturę własnego biznesu, której specyfika może znacząco wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa wśród jego interesariuszy. Działania takie mogą np. obejmować następujące elementy:

- oferowanie urlopów macierzyńskich zatrudnionym kobietom, czyli nie traktowanie zatrudniania młodych kobiet, jako potencjalnego ryzyka kadrowego, ze względu na możliwość zajścia przez nie w ciążę,

- opłacanie składek od następstw od nieszczęśliwych wypadków dla wszystkich zatrudnionych pracowników,
- oferowanie dodatkowych przywilejów pracownikom takich, jak np. dofinansowanie studiów i innych form kształcenia, dofinansowywanie podręczników dla dzieci pracowników itp.,
- utworzenie efektywnych procedur składania i terminowego załatwiania skarg pracowników,
- utworzenie procedur załatwiania wniosków składanych przez reprezentację pracowników, dotyczących najistotniejszych spraw pracowniczych,
- utworzenie jasnych i transparentnych zasad awansowania pracowników,
- dostosowanie środowiska pracy do wymogów osób niepełnosprawnych (jeśli są takie możliwości techniczne i finansowe),
- monitorowanie sugestii pracowników dotyczących poziomu ich zadowolenia z pracy,
- oferowanie staży dla studentów i ewentualnie uczniów,
- redukcja zużycia materiałów eksploatacyjnych, w tym papieru (ponad 90% zużycia papieru w biurze powinno pochodzić z odzysku, czyli być wyprodukowane z makulatury),
- ustawienie drukarek w firmie na drukowanie dwustronne,
- stosowanie energooszczędnego oświetlenia (żarówki energooszczędne, systemy automatycznego wyłączenia oświetlenia czujnikami ruchu itp.),
- oszczędzanie wody poprzez stosowanie ograniczników zużycia wody w kranach, baterie bezdotykowe itp.,
- ograniczenie i segregacja odpadów oraz ich recycling,
- stosowanie biodegradowalnych środków czystości,
- analizowanie podróży służbowych pracowników pod względem wykorzystywanego środka transportu i dystansu pod kątem emisji dwutlenku węgla przez poszczególne rodzaje środków transportu,
- stosowanie zachęt materialnych dla pracowników, aby korzystali z transportu publicznego w dojazdach do pracy,
- informowanie i szkolenie pracowników w zakresie praktyk związanych z ochroną środowiska naturalnego, których wzrost świadomości katastrofalnego stanu tego środowiska ma kluczowe znaczenia dla kształtowania działań, a nawet strategii ograniczających destrukcyjne oddziaływanie na środowisko naturalne [Bieniok, 2020].

Wymienione wyżej działania mogą generować w pierwszym okresie ich stosowania dodatkowe koszty (np. wymiana wszystkich tradycyjnych żarówek

w biurze, czy hotelu na żarówki energooszczędne), jednakże w długim okresie czasu przyniosą one dodatkowe korzyści w postaci:

- wzrostu zyskowności przedsiębiorstwa,
- poprawy jego wizerunku wśród interesariuszy zewnętrznych,
- zmniejszenia fluktuacji zatrudnienia,
- zwiększenia efektywności pracowników,
- zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa,
- wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu.

Za podstawę zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem należy uznać społeczną odpowiedzialność biznesu w pełnym zakresie, opisanym powyżej.

PODSUMOWANIE

Pora na zakończenie dać odpowiedź na postawione w tytule pytanie: czy społeczna odpowiedzialność biznesu to moda, trend, czy konieczność?

Wszystkie przesłanki skłaniają do stwierdzenia, że w warunkach współczesnego rynku, konieczne jest w większym lub mniejszym zakresie włączenie się przedsiębiorstwa w ten nurt zarządzania, bowiem jak stwierdza Ph. Kotler – guru marketingu:

Firmy nie postrzegamy już, jako samotnego, samowystarczalnego gracza w konkurencyjnym otoczeniu, ale jako podmiot, który współdziała z siecią lojalnych partnerów – pracowników, dystrybutorów, sprzedawców i dostawców.

I dalej:

(...) firmy nie stawiają już w centrum zainteresowania konsumenta, ale człowieka, a rentowność równowazona jest korporacyjną odpowiedzialnością. [Kotler i in., 2010].

Do tego należy jeszcze dodać stale wzrastającą świadomość środowiskową konsumentów, którzy coraz częściej biorą pod uwagę w wyborze ofert rynkowych kwestie ekologii i inne elementy świadczące, że mają do czynienia ze społecznie odpowiedzialnym dostawcą produktów i usług.

Na koniec, jak już wcześniej wspomniano, krótka prezentacja stanu faktycznego społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze małych i średnich

przedsiębiorstw według badań przeprowadzonych w roku 2011 przez *MillwardBrown SMG/KRC* i *PricewaterhouseCoopers* dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Badania te wykazały dużo mniejszy zakres wdrożenia zasad odpowiedzialnego biznesu w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw, aniżeli w sektorze przedsiębiorstw dużych. Obrazuje to poniższa tabela.

Element społecznej odpowiedzialności biznesu	Przedsiębiorstwa		
	Mikro	Małe	Duże
Posiadanie dokumentów określających misję firmy	16%	31%	60%
Posiadanie kodeksu etycznego postępowania	21%	30%	55%
Dokonywanie ocen procesu zarządzania firmą	18%	45%	67%
Warunki pracy dla niepełnosprawnych	11%	24%	57%
Faktyczne zatrudnianie niepełnosprawnych	2%	11%	56%
Stwarzanie pracownikom perspektywy awansu	14%	26%	48%
Szkolenia dla pracowników	37%	49%	65%
Dofinansowanie edukacji zgodnej z profilem pracownika	6%	17%	42%
Możliwość odbioru nadgodzin	20%	26%	36%
Terminowe wypłaty wynagrodzeń	62%	73%	68%
Przyznawanie premii	46%	51%	68%
Dodatkowe korzyści dla pracowników (np.opieka medyczna)	3%	5%	29%
Długoterminowe planowanie kariery pracownika	2%	6%	17%
Ścieżka powrotu dla osób powracających z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego	19%	34%	56%
Dodatkowy miesiąc płatnego urlopu macierzyńskiego	4%	4%	15%
Wykonywanie analiz zagrożeń w zakresie BHP	64%	78%	94%
Rozpatrywanie skarg pracowników	17%	38%	75%
Kontrola źródeł zanieczyszczeń związanych z działalnością firmy	25%	41%	65%
Działania w celu obniżenia zużycia wody, energii i innych zasobów	67%	76%	78%
Posiadanie mechanizmów zapobiegających korupcji	12%	24%	40%
Monitoring poziomu zadowolenia klientów	64%	79%	77%
Działania na rzecz społeczności lokalnej	18%	33%	61%

Tab. 1. Stan wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach mikro i małych w porównaniu z przedsiębiorstwami dużymi

Źródło: opracowano na podstawie *Ocena stanu wdrażania...*, 2011.

Należy dodać, że trudny okres pandemii Covid – 19 pomiędzy marcem 2020 a majem 2021 stawia kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu w zupełnie nowym wymiarze. Wszystkie elementy tej koncepcji zarządzania są aktualne, jednakże większego znaczenia nabierają kwestie społecznej odpowiedzialności

właścicieli i zarządzających firmami wobec zatrudnianych pracowników, a zatem te, które dotyczą stricte zarządzania przedsiębiorstwem. W tych trudnych warunkach, gdy wiele firm właściwie nie funkcjonowało, szczególnego znaczenia nabrały kwestie zarządzania zasobami ludzkimi, utrzymania miejsc pracy i przetrwania w ogóle, a jednocześnie nowych form kształtowania zarządzania relacjami z klientami. Te elementy społecznej odpowiedzialności biznesu będą się kształtować w tej obecnie burzliwej rzeczywistości i na pewno będą przedmiotem badań i działań firm jednocześnie.

LITERATURA

Bieniok H., 2020: *Etyka zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu i ludzi władzy w świetle coraz szybszej degradacji środowiska naturalnego Ziemi*. [w:] *Dylematy i wyzwania zarządzania strategicznego*, red. J. Rokity, GWSH, Katowice

Bowen H.R., 2013: *Social Responsibility of Businessman*. University of Iowa Press

Friedman M., 2018: *Kapitalizm i wolność*. Helion-Onepress, Gliwice

Geffroy E.K., 1996: *Clienting. Jedyne, co przeszkadza to klient*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa

Kotler P., Saunders J., Armstrong G., Wong V., 2002: *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., 2010: *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!* MT Biznes, Warszawa

Mikołajczyk Z., 2013: „Cienie i blaski” społecznej odpowiedzialności w tworzeniu i ocenianiu dorobku naukowego kadry akademickiej polskich wyższych uczelni. [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu, Nowe obszary badań*, red. J. Rokity, GWSH, Katowice

Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Warszawa, 2011r.

Rokita J., 2005: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa

Słownik łacińsko-polski. PWN, Warszawa 1984.

Anna Sobczyk-Kolbuch; Marta Adamczyk

Wydział Zarządzania

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa

im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach

Katowice, Polska

anna.sobczyk-kolbuch@gwsh.pl

marta.adamczyk@gwsh.pl

ZARZĄDZANIE OBSŁUGĄ LOGISTYCZNĄ – ASPEKTY MARKETINGOWE I RYNKOWE

LOGISTIC SERVICE MANAGEMENT – MARKETING AND MARKET ASPECTS

Słowa kluczowe: transport, marketing usług transportowych, zarządzanie obsługą logistyczną

Key words: *transport, marketing of transport services, management of logistics services*

Streszczenie

Zmiany zachodzące na rynku dotyczą praktycznie wszystkich branż i produktów, czy usług: zmienność potrzeb i oczekiwań konsumentów, wysoki poziom walki konkurencyjnej, duże nasycenie rynku produktami i usługami to tylko niektóre z obecnych cech przestrzeni gospodarczej. W tym kontekście zmiany dotyczą również przedsiębiorstw funkcjonujących w branży transportowo-spedycyjno-logistycznej. W tym przypadku można upatrywać się dwójakiego rodzaju zmian – w działalności przedsiębiorstw transportowych, jak i zachowań nabywców usług oferowanych przez te przedsiębiorstwa. Artykuł omawia kwestie marketingowe – takie jak proces zarządzania marketingowego w transporcie, obsługę klienta na rynku B2B oraz B2C, jak również wskazuje na pewne specyficzne cechy produktu usługowego – usługi transportowej. Celem opracowania jest analiza wybranych aspektów marketingowych w zakresie obsługi logistycznej skierowanej na rynki B2B oraz B2C od strony rynkowego podejścia do problematyki obsługi klienta. .

Summary

The changes taking place on contemporary market concern practically all industries and products or services: changing needs and expectations of consumers, high level of competition, high market saturation with products and services are just some of the current features of the economic space. In this context, changes also affect enterprises operating in the transport, forwarding and logistics industry. In this case, two types of changes can be seen - in the activities of transport companies, as well as in the behavior of buyers of services offered by these companies. The article discusses marketing issues - such as the process of marketing management in transport, customer service in the B2B and B2C market, as well as indicates some specific features of the service product - transport service. The aim of the study is to analyze selected marketing aspects in the field of logistics services targeted at B2B and B2C markets from the market approach to customer service issues.

WPROWADZENIE

W obecnych czasach przedsiębiorstwa nie mogą ograniczać się do produkowania i sprzedaży produktów czy świadczenia usług, gdyż sytuacja rynkowa związana z walką konkurencyjną wymusza na nich o wiele szersze działania i spojrzenie na rynek. Obsługa klienta kiedyś charakterystyczna wyłącznie dla przedsiębiorstw usługowych, obecnie dotyczy praktycznie wszystkich branż i produktów. Konsument, którego świadomość rynkowa rośnie jest zainteresowany poziomem obsługi, której dostarcza mu sprzedawca czy producent. Dotyczy to w równej mierze rynku B2C jaki i B2B. Współczesny rynek skłania przedsiębiorców do traktowania obsługi klienta, a co się z tym wiąże przepływu produktów i informacji w łańcuchu logistycznym, jako priorytetu, który wykracza poza wewnętrzzakładowy system produkcyjny. Zmieniająca się perspektywa wymusza na przedsiębiorstwach coraz bardziej elastyczne podejście do systemów sterowania produkcją, tak by uzyskana przewaga konkurencyjna stanowiła trwały element strategii rynkowej przedsiębiorstwa.

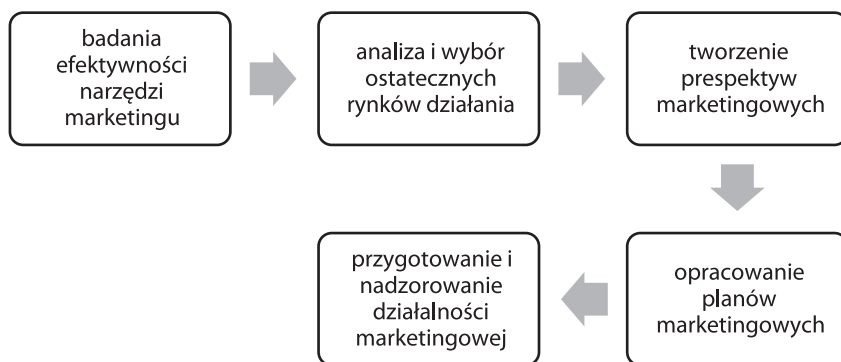
ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE I FUNKCJE MARKETINGU

W celu zrozumienia koncepcji zarządzania marketingowego należy przytoczyć kilka wybranych podejść do procesu zarządzania. J. Penc uważa zarządzanie za zespół działań związanych z decyzjami sterującymi procesami

i zasobami firmy w taki sposób, aby przedsiębiorstwo osiągnęło jak największy sukces na rynku, uwzględniając warunki prawne, ekonomiczne, społeczne czy ekologiczne [Penc, 2005, s. 61 i kolejne]. R.W Griffin dzieli zarządzanie na kilka działań polegających na planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu, podejmowaniu decyzji, kierowaniu i kontroli nad ludźmi, co przyczynia się w rezultacie do osiągnięcia zamierzonych celów [Griffin, 2004, s 7], które to cele stają się wyznacznikami sukcesu rynkowego danego przedsiębiorstwa. Jest to przejaw jego wcześniejszej, bardziej złożonej, koncepcji zarządzania, w której R. W. Griffin przedstawia zarządzanie jako zestaw działań obejmujący planowanie oraz podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne), a wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny (czyli wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa) oraz skuteczny (czyli działający z powodzeniem) [Griffin, 1998, s. 38]. Z kolei A. Pomykalski twierdzi, iż zarządzanie jest zbiorem metod, dzięki którym przedsiębiorstwo ma możliwość określenia założeń do realizacji oraz mądrego rozdysponowania pracowników oraz finansów tak, aby osiągnąć zamierzone cele i efektywnie działać na rynku [Pomykalski, 2012, s. 9]. Z kolei koncepcja zarządzania powstała w latach dziewięćdziesiątych XX w. dzieli zarządzanie na system oraz fazy wytwarzania. System jest złożony z układu funkcjonalnego, czyli zarządzania wykonywanego przez kierownika, rzeczowego, czyli potencjału i funduszy firmy, a także faz wytwarzania produktu [Bieniok, 1999, s. 117]. Inne spojrzenie na zarządzanie prezentują S.P. Robbins i D.A. DeCenzo, którzy rozumieją zarządzanie jako proces sprawnego i skutecznego doprowadzania do wykonania określonych czynności, wspólnie z innymi ludźmi według ustalonych zasad, które przynoszą pozytywne skutki działań [Robbins i DeCenzo, 2002, s. 32].

Na tym tle rysuje się definicja zarządzania marketingowego, które jest często określane w literaturze przedmiotu jako planowany, ukierunkowany, zorganizowany proces podejmowania decyzji zmierzający do osiągnięcia wyznaczonych celów przedsiębiorstwa. [Rosa, 2012, s. 43] Wszystkie działania przedsiębiorstwa w zakresie obsługi danego rynku są ściśle związane z osiągnięciem w miarę trwałych przewag konkurencyjnych, a dzięki analizie potrzeb i pragnień konsumentów prowadzącej do dostosowawczych zachowań przedsiębiorstwa w zakresie oferowanych produktów i usług, również do utrzymania pozycji rynkowej. W celu realizacji tych przesłanek niezbędne jest zastosowanie nowoczesnych narzędzi marketingowych, w tym badawczych

(analiza i wybór rynku docelowego, narzędzi marketingu mix stosowanych na poszczególnych rynkach lokalnych). Samo ich stosowanie nie gwarantuje jednak sukcesu rynkowego – o skuteczności zarządzania marketingowego przesądza właściwy dobór kompozycji instrumentów marketingowych, co jest zgodne z prezentowanymi poniżej wybranymi koncepcjami definicyjnymi procesu zarządzania.



Ryc.1 Fazy procesu zarządzania marketingowego

Źródło: opracowanie na podstawie T. Wojciechowski, 2009, s.242

Działania marketingowe związane z realizacją procesu zarządzania marketingowego w każdym przedsiębiorstwie są oparte o badania i analizę danego rynku docelowego, przed i w trakcie działalności rynkowej, co skutkuje ciągłym procesem dostosowywania do potrzeb tego rynku wszystkich instrumentów marketingu-mix możliwych do zastosowania w danej branży. Odpowiednio dobrana kompozycja narzędzi marketingowych zapewnić będzie satysfakcję konsumentów – klientów danej firmy. Jest to istota założeń koncepcji marketingowego oddziaływania na rynek. W ten wątek wpisuje się definicja zarządzania traktująca je jako proces obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przeprowadzenie oraz kontrolowanie zużycia zasobów organizacji (ludzkich, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych), tak, aby osiągnąć zamierzone cele, w sposób sprawny i skuteczny [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 25].

Zdaniem A. Panasiuka marketing jest systemem zarządzania odpowiedzialnym za identyfikację potrzeb konsumentów, wprowadzanie produkcji, zaspokajającej

te potrzeby oraz umożliwia przedsiębiorstwom maksymalizację zysku [Panaszuk, 2006, s. 14]. W tym sposobie definiowania zarządzania marketingowego, a raczej zarządzania marketingiem podkreślona jest rola systemowego oddziaływania i odpowiedzialności za realizację potrzeb oraz życzeń konsumentów. Jak widać proces zarządzania marketingowego może być rozumiany wielorako, a to, co jest charakterystyczne w kolejnych prezentowanych powyżej definicjach to zdolność do oddziaływania rynkowego, czyli aktywnego realizowania założonych celów tworzących wzajemnie powiązaną sieć relacji, które na siebie oddziałują i skłaniają konsumentów do zakupu produktów lub usług, które według nich najlepiej spełnią ich oczekiwania. W takim rozumieniu koncepcja zarządzania marketingowego wpisuje się w obecnie obowiązującą definicję szeroko rozumianego marketingu. Z tego punktu widzenia również w branży transportowej, obsługa klienta pełnić będzie kluczową rolę w procesie budowania jego satysfakcji rynkowej, a z perspektywy przedsiębiorstwa – w procesie utrwalania lojalności do produktu, usługi czy marki.

Na rynku usług transportowych, w wyniku dynamicznie rozwijającej się konkurencji, usługi logistyczne i towarzyszący im proces obsługi klienta, zarówno indywidualnego (B2C), jak i instytucjonalnego (B2B) ma coraz większe znaczenie. Usługi transportowe w sensie gospodarczym są użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, poprzez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu w celu zaspokojenia ludzkich potrzeb [Daszkowska, 1998, s. 17]. Współczesny rynek transportowy, spedycyjny i logistyczny (TSL) jest systemem wielokierunkowych powiązań i współzależności między popytą a popytem [Dyczkowska, 2014, s. 13], co powoduje, że współdziałanie wielu czynników oraz elementów procesu świadczenia usługi wpływają istotnie na możliwości zastosowania konkretnych narzędzi marketingu. Sam marketing w usługach transportowych stale się rozwija. W literaturze przedmiotu marketing jest definiowany wielopłaszczyznowo, a wśród różnych podejść definicyjnych można podkreślić następujące jego przejawy [Radkowska, 2009, s. 12]:

1. Świadomą orientację na klienta,
2. Interdyscyplinarność orientacji,
3. Systematyczność badań rynku,
4. Ustalenie długofalowych celów i strategii działania,
5. Kształtowanie rynku poprzez zestaw instrumentów marketingowych (4P, 5P, 7P),

- 6., Zróżnicowanie wpływu na segmenty rynku,
7. Koordynowanie działań w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Z tak przejawiającej się istoty marketingu wynikają konkretne zasady postępowania rynkowego, obecne w warunkach gospodarki rynkowej, do których należą [Altkorn, 2004, s. 23 i kolejne]:

1. Celowy wybór konsumenta i kształtowanie rynku, co oznacza strategiczną decyzję danej firmy,
2. Badanie rynku, dzięki któremu możliwe jest uzyskiwanie informacji o potrzebach, pragnieniach oraz motywach kierujących zachowaniami rynkowymi potencjalnych nabywców. Dodatkowo dają możliwość pozyskiwania informacji o konkurentach i ich działaniach skierowanych na konsumentów,
3. Zintegrowane oddziaływanie na rynek, w wyniku stosowania wiązki instrumentów zwanych potocznie *marketing mix*,
4. Planowanie działań rynkowych, co odnosi się do konieczności zbierania i analizy właściwych informacji oraz projektowania zamierzonych działań i oceny ich skuteczności,
5. Kontrola skuteczności działań marketingowych, która odbywa się za pomocą sprawdzania czy w działaniach praktycznych uzyskano zamierzony w planie efekt rynkowy.

Można stwierdzić, że podstawą każdego działania marketingowego, bez względu na branżę, jest koncentracja na kliencie i jego potrzebach, natomiast elementem uzupełniającym jest osiągnięcie takich przychodów w przedsiębiorstwie, by wypracowywały one zysk. Takie podejście dotyczy w równym stopniu przedsiębiorstw branży TSL, transportowych, jak i pozostałych branż, zarówno usługowych, jak i produkcyjnych czy handlowych. Najważniejsze elementy takiego nastawienia pro-konsumenckiego określił już P. F. Drucker, który stwierdził że:

1. Marketing określa i zaspakaja potrzeby konsumentów, tak aby osiągnęli oni to czego chcą, a firma odnosiła z tego tytułu zyski. Dane przedsiębiorstwo musi prowadzić dobre rozeznania rynkowe, jest to niezbędny proces w lepszym poznawaniu nabywcy i jego potrzeb, a przede wszystkim w mechanizmie sprostania tym potrzebom. Jeśli rynek potrzeb jest rozpoznany, firma zyskuje większą bazę klientów, którzy potencjalnie mogą nabywać jej usługi, a to powiększa kapitał przedsiębiorstwa;

2. Budowanie dobrych relacji z klientami, jest niezwykle istotne z punktu widzenia każdej firmy, gdyż nie tylko należy zaspakajać potrzeby rynkowe, ale także dbać o klientów i poszerzać ich bazę. Dbanie o klientów wzmocni pozycję na rynku, lojalność i gwarancję usług. Podtrzymywane dobre relacje z klientem przez długi okres przyczyniają się do wielu korzyści,
3. Wzbudzanie i utrzymywanie u konsumenta nowej potrzeby, jest konieczne, kiedy firma wprowadza nową usługę czy też produkt, pozwala to na dalszy rozwój i powiększenie kapitału,
4. Zachęcenie klientów do jeszcze większego przyciągania wobec danych usług czy produktów, umożliwienie gwarancji wykonania usługi czy też produktu w określonym czasie i odpowiedniej jakości.

Taka orientacja nastawiona na klienta, gdzie konsument stanowi centralne miejsce w hierarchii organizacji, występowała już historycznie w różnych branżach i epokach, natomiast obecnie z uwagi na wysoki poziom walki konkurencyjnej stała się elementem nie tylko pożądanym, ale oczekiwanym zarówno po stronie podaży, jak i popytu. Celem takiej orientacji na klienta jest przede wszystkim poszukiwanie i zaspakajanie potrzeb potencjalnych nabywców poprzez [Knecht, 2005, s. 77]:

1. Dostosowanie oferty do wymagań poszczególnych segmentów,
2. Kreowanie nie tylko samego produktu, ale także prowadzenie dystrybucji i promocji produktów oraz usług zgodnie z oczekiwaniami nabywców,
3. Ustawiczne kształcenie personelu w celu uzyskania wrażliwości na potrzeby konsumentów,
4. Zapewnienie edukowania i dbania o potrzeby konsumenckie,
5. Sprawne zarządzanie reklamacjami zgłaszanymi przez nabywców,
6. W większych organizacjach tworzenie miejsca pracy dla rzecznika praw konsumenta, który wspiera konsumentów w sytuacjach reklamacji czy zwrotu produktu.

Zgodnie z koncepcjami marketingowymi zaspokojenie potrzeb konsumenta odwzajemniane jest satysfakcją ze strony klienta wobec firmy w momencie zakupu towaru (produktu lub usługi). Jeżeli przedsiębiorstwo zdoła ciągle zaspokajać pragnienia klienta, jego satysfakcja będzie wiązała się z zadowoleniem, które w przyszłości może przyczynić się do pozyskania nowych odbiorców. Satysfakcja klienta to stan psychiczny przejawiający się w zadowoleniu z dobrego produktu bądź usługi, która pozwoliła zaspokoić potrzeby oraz oczekiwania nabywcy. Zadowolenie można stopniować, klient może być zadowolony częściowo

bądź tylko z niektórych cech produktu lub usługi. Może również odczuwać niezadowolenie. Satysfakcja wykazywana przez klienta jest niezmiernie ważna, gdyż w momencie uczucia zadowolenia klient podejmuje decyzje dotyczące kolejnego zakupu, w ten sposób budując lojalność do danego przedsiębiorstwa.

Czynnikami świadczącymi o satysfakcji klienta są [Rosa, 2012, s. 45]:

- utrzymywana wysoka jakość proponowanego produktu,
- atrakcyjna i odpowiednia cena,
- możliwość szerokiego dostępu do produktu,
- kompetentna obsługa,
- możliwość uzyskania odpowiedzi w kwestii proponowanego produktu,
- chęć poprawy produktu w przypadku niezadowolenia klienta,
- możliwość reklamacji produktu,
- szybka naprawa bądź rekompensata za uszkodzony towar,
- promocje dla stałych klientów.



Ryc. 2 Obszary funkcji marketingowych w nowoczesnym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie T. Kramer, 2004, s. 20

Istotą marketingu jest zmiana ukierunkowania swojej działalności na rzecz konkretnych odbiorców, a nie całego społeczeństwa jak miało to miejsce we wcześniejszych fazach rozwoju rynku [Garbarski, 2011, s. 127]. W nowoczesnym marketingu klient jest w centrum zainteresowania, więc przedsiębiorstwo stara się zaspokoić jego potrzeby, wdrażając proces badań marketingowych mających na celu identyfikację potrzeb konsumenta. Na podstawie zidentyfikowanych potrzeb zostają określone cele przedsiębiorstwa, które pozwolą zaspokoić oczekiwania klienta. Zarządzanie marketingowe dotyczy oferowania produktu, poddając go zmianom w taki sposób, by dostosowywał się do klienta i jego

zmieniających się potrzeb, co oznacza również w szerszym kontekście koordynację oraz współpracę z producentami, dostawcami, sprzedawcami, jak również klientami [Filar, 2012, s. 21]. W związku z tym w przedsiębiorstwie można wyodrębnić funkcje marketingowe przedstawione na rysunku 2.

Funkcje dotyczące gromadzenia informacji polegają na zbieraniu danych na temat potrzeb klientów. Dzięki stosowanej w marketingu regule dwukierunkowego obiegu informacji, która pozwala na relacje przedsiębiorstwa z potencjalnym klientem, przyczyniają się one do zmniejszenia ryzyka związanego z dynamicznymi zmianami rynkowymi, a co za tym idzie - również potrzebami konsumentów. Zebrane informacje przedsiębiorstwo poddaje dokładnej analizie, aby wyłonić najważniejsze potrzeby konsumentów, które firma będzie w stanie wytworzyć w celu zaspokojenia ich potrzeb. Dzięki zasadzie sprzężenia zwrotnego przedsiębiorstwo ma możliwość dokładnego określenia poniesionych kosztów w ramach gromadzenia informacji i porównania ich z efektami, jakie przedsiębiorstwo uzyskało. Funkcja gromadzenia informacji jest podstawą do tworzenia strategii marketingowej.

Funkcja obsługi transakcji oraz obrotu towarowego związana jest głównie z procesami kupna – sprzedaży, przesyłaniem usług czy towarów do potencjalnego klienta, kanałem dystrybucji oraz kontrolą pośredników, czyli wszelkich instytucji, które pośredniczą w sprzedaży wytworzonych przez przedsiębiorstwo dóbr i usług. Proces kupna – sprzedaży wiąże się z wieloma czynnościami takimi jak:

- określenie jakości oferowanych dóbr i usług,
- ustalenie, w jakiej ilości zostaną one sprzedane,
- określenie odpowiedniej polityki sprzedaży,
- wybór źródeł zakupu,
- uzgodnienie ceny za oferowany towar,
- warunki dostaw,
- możliwość zwrotów towarów nieodpowiadających klientowi,
- materiały pomocnicze, dzięki którym konsument będzie mógł dokonać odpowiedniego zakupu (np. katalogi, darmowe próbki, degustacje, pokazy, itp.).

Zastosowanie tej funkcji obejmuje również znalezienie i pozyskanie nabywców oraz dostarczenie im towaru w odpowiednim czasie oraz miejscu. Towar czy usługa przechodzi przez kanały dystrybucji (licznych pośredników, zajmujących się promocją, sprzedażą, transportem czy magazynowaniem. Wszystkie firmy będące pośrednikami w sprzedaży odgrywają bardzo ważną

rolę w procesie kształtowania oferty przedsiębiorstwa produkcyjnego czy handlowego, ponieważ to dzięki firmom pośredniczącym, między innymi dzięki firmom transportowym, spedycyjnym i logistycznym wytworzony produkt trafia do klienta w szybki oraz wygodny sposób. Z kolei funkcje naukowe wspomagają procesy wymiany i opisują zachodzące na rynku zmiany, a dzięki temu, że charakteryzują się szerokim podejściem interdyscyplinarnym opartym na podstawach ekonomii, zarządzania, psychologii, czy socjologii, dają podstawę do tworzenia nowych dziedzin badawczych wspierających podejmowane przez przedsiębiorstwa decyzje. Kolejne funkcje – funkcje społeczne odnoszą się do nowych potrzeb klienta, jak również jego zachowań wobec przedsiębiorstwa oraz szeroko rozumianych stosunków międzyludzkich. Dzięki nim firma może zbadać reakcję konsumenta na różne rodzaje reklamy oraz okoliczności, w jakich klient dokonuje zakupu. Funkcja ta odbierana jest przez społeczeństwo jako manipulacyjna, ponieważ kontroluje zachowania oraz ingeruje w podświadomość swoich klientów [Kramer, 2004, s. 46 i kolejne] Przedsiębiorstwo bierze odpowiedzialność społeczną oraz podejmuje się ochrony interesów swoich klientów.

Ostatnia z omawianych funkcji to funkcja marketingowa związana z procesem zarządzania firmą, a jej zadaniem jest realizacja wyznaczonych celów krótko oraz długoterminowych, osiąganie jak największych korzyści z produkowanych dóbr oraz usług. Należy tu zwrócić uwagę na fakt, iż przedsiębiorstwo skutecznie działa oraz wpływa na konsumenta, wyłącznie dzięki opracowanym długofalowo i operacyjnie (krótkoterminowo) strategiom marketingowym. Dla skutecznego opracowania celów, a w konsekwencji strategii marketingowych niezbędna jest analiza danych możliwości przedsiębiorstwa, które pozwolą wyprzedzić konkurencję na rynku, a także zdolność do szybkiego podejmowania decyzji marketingowych na zmieniającym się rynku. Funkcja marketingowa jest niezbędna w tworzeniu strategii marketingowych.

TRANSPORT I LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA JAKO ELEMENTY MARKETINGOWEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Rozumiejąc koncepcje leżące u podstaw obsługi klienta i jego miejsca w każdym przedsiębiorstwie można przyjąć pewne elementy procesu obsługi w branży transportowej jako uniwersalne zasady marketingowego podejścia do rynku i klienta.

Transport jest dziedziną, która jest nieodzownym elementem funkcjonowania życia społecznego oraz gospodarczego od początków ludzkości. Rozwój środków transportu wynika głównie z ludzkiej natury, potrzeby określonych środków do życia, lokalizacji poszczególnych źródeł, zasobów i materiałów. Problematyka transportu jest dziedziną złożoną, wielowarstwową, niezbędną w procesie gospodarczym oraz uwarunkowaną historycznie oraz kulturowo. Wynika to z faktu, iż każda celowa działalność człowieka, która zmierza w procesie pracy do produkcji dóbr w celu zaspokajania podstawowych potrzeb jest bezpośrednio lub pośrednio powiązana z transportem [Krzykała, 2004, s. 22].

Transport jest działalnością, która ma na celu pokonywanie przestrzeni. W ujęciu ekonomicznym działalność transportowa polega na odpłatnym świadczeniu usług, których efektem jest przemieszczanie osób i ładunków, a także tworzenie usług pomocniczych, bezpośrednio z tym procesem związanych. Usługi pomocnicze są to usługi spedycyjne, usługi maklerów frachtujących itp. W każdym przypadku działalność usługowa jest związana z obsługą klienta, czy jest to klient indywidualny czy instytucjonalny, pośredni czy ostateczny – ostatnie ogniwo w procesie dystrybucji produktu, proces obsługi stanowi wyznacznik funkcji marketingowej i podejścia marketingowego do obsługiwanego konsumenta na danym rynku docelowym. Działalność transportowa umożliwia sprawne oraz efektywne funkcjonowanie każdego działu gospodarki, a wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym poszczególnych regionów i państw stanowi czynnik intensyfikujący ten rozwój. Transport limituje kooperację, a także jej rozwój w każdej oddzielnej sferze działalności społecznej i gospodarczej, która jest skutkiem stale rosnącego podziału pracy na świecie [Rydzikowski i Wojewódzka-Król, 2002, s. 11]. Pomiędzy rozwojem gospodarki narodowej, a rozwojem systemu transportowego istnieje ścisła zależność, która wynika z faktu, iż transport obsługuje pozostałe działy gospodarki, głównie przemysł, budownictwo, rolnictwo (rynek instytucjonalny – B2B) oraz rynek usług transportowych w zakresie przewozów osób (rynek konsumencki – B2C). Nakłady na transport umożliwiają jego rozwój, co pozwala wpływać na sprawne funkcjonowanie poszczególnych działów gospodarki. W sytuacji, gdy rozwija się transport, rozwijają się również pozostałe działy gospodarki. Rozwój transportu zbliża do siebie rynki, umożliwia zwiększenie produkcji, usprawnia przepływ towarów i półproduktów, a poprzez to jest czynnikiem wzrostu gospodarczego.

Przedsiębiorstwo transportowe jako usługodawca umożliwia wymianę dóbr i usług. Przewozi surowce, materiały oraz półfabrykaty, które są przeznaczone do zużycia produkcyjnego, a także gotowe produkty przeznaczone do konsumpcji

osobistej. W prezentowanym opracowaniu uwaga zostanie skupiona na kwestii funkcjonowania transportu w obszarze obsługi indywidualnych konsumentów, do których skierowana jest oferta firm transportowych w zakresie wymiany dóbr i świadczenia indywidualnych usług transportowych. W tym kontekście transport można scharakteryzować, jako ostatnią fazę cyklu produkcyjnego, dzięki której następuje kontynuacja procesów produkcyjnych produkcji w sferze obrotu – wymiany rynkowej między sprzedającymi a kupującymi. Oprócz obsługi działów produkcji materialnej transport obsługuje także działy nieprodukcyjnej, do których zalicza się np. ochronę zdrowia, oświatę, wymiar sprawiedliwości, administrację państwową. Poza tym transport także świadczy usługi dla ludności poprzez zaspokajanie indywidualnych potrzeb komunikacyjnych ludności, aktywizując życie społeczno-gospodarcze i kulturalne, a także sprzyja rozwojowi turystyki. Logistyczna obsługa klienta indywidualnego definiowana jest jako system rozwiązań zapewniających klientowi satysfakcjonujące relacje pomiędzy czasem złożenia zamówienia, a czasem otrzymania zamówionego produktu, z zamiarem podtrzymywania tych pozytywnych relacji i współpracy z klientem w jak najdłuższym okresie czasu.

Obsługa klienta jest najważniejszym pojęciem występującym we współczesnej logistyce. Wynika to z zasad zarządzania logistycznego, które najkrócej przedstawia znana reguła 7R. Zakłada ona, że logistyka to działania, które zapewniają dostępność odpowiedniego produktu we właściwej ilości, odpowiednim stanie, miejscu oraz czasie, właściwemu klientowi po prawidłowych kosztach [Harasim i Dziwulski, 2018, s. 46]. D. Kempny definiuje obsługę klienta na dwa sposoby:

- jako system rozwiązań, który zapewnia klientom satysfakcjonujące relacje pomiędzy czasem złożenia dyspozycji, a czasem odebrania produktu,
- jako system rozwiązań zapewniający takie relacje pomiędzy czasem dokonania zamówienia, a czasem otrzymania produktu przez klienta, tak aby go całkowicie zadowolić, oraz utrzymywać to zadowolenie, w jak najdłuższym czasie.

Wysoki poziom obsługi i traktowanie tej obsługi jako integralnej części systemu logistycznego determinuje wielkość obsługiwanego rynku, rodzaj kanału dystrybucji, ale również określa, jak wielu z klientów stanie się stałymi partnerami biznesowymi [Stock i Lambert, 2001, s. 96]. Łańcuch logistyczny stanowi podstawę do identyfikacji poszczególnych procesów oraz usług im towarzyszących, takich jak magazynowanie czy systemy informatyczne. Ma to szczególne znaczenie w przypadku identyfikacji zbędnych ogniw, których

eliminacja wpłynie na zwiększenie stopnia optymalizacji całego procesu. Dotyczy to zarówno aspektu obsługi logistycznej klientów instytucjonalnych, jak i indywidualnych.

Całe zarządzanie łańcuchem dostaw oparte jest o właściwie zarządzane systemy magazynowania. Z punktu widzenia zarówno klienta instytucjonalnego, jak i indywidualnego z najgorszą sytuacją przedsiębiorstwo transportowe ma do czynienia w przypadku, gdy nastąpi zerwanie łańcucha dostaw poprzez braki magazynowe. W związku z tym zarządzanie systemami magazynowania musi polegać na tym, że magazyn jest przygotowany na odbiór różnego rodzaju dostaw, jak najszybciej i dysponuje odpowiednią ilością miejsca. Dlatego towar ustawiany jest przy uwzględnieniu kolejności dostaw oraz wysyłki. Powoduje to, że towary na magazynie niemal bez ustanku rotują. W magazynie pracują najczęściej i pracownicy techniczni, którzy są odpowiedzialni za różnego rodzaju prace fizyczne czy też obsługę wózków widłowych, jak również pracownicy merytoryczni, którzy muszą odpowiadać za zarządzanie łańcuchem dostaw czy inne sprawy planowania pracy w magazynie i komplementacji towarów. Nie jest to prosta sprawa, a szczególnie, jeśli chodzi o duże magazyny, w których spotkać się można z dużym ruchem towarów [Dudziński i Kizyn, 2009, s. 11]. Bardzo szybko rozwijająca się technologia komputerowa jest widoczna praktycznie w każdym miejscu w firmie, usprawnia procesy logistyczne w firmie, również w magazynach. Wiadomo, że to w jaki sposób zaplanowane są dostawy, rzutuje na to jak funkcjonować będzie całe przedsiębiorstwo. Jeśli chodzi o zarządzanie łańcuchem dostaw liczy się przede wszystkim odpowiednie oprogramowanie, które działa przy wykorzystaniu odpowiednich algorytmów matematycznych i przez wprowadzanie naszych danych pozawala nam na upłynnienie łańcucha naszych dostaw [Fechner, 2007, s. 15-17]. Program komputerowy musi brać pod uwagę dostawę, czyli zamówienia towaru, proces przewiezienia towaru, produkcję, zwroty różnych towarów i wiele innych rzeczy tak, że jest to bardzo skomplikowane oprogramowanie, ale bez niego jest o wiele więcej pracy i zarządzanie łańcuchem dostaw może sprawić firmie spore kłopoty, które mogą przełożyć się dalej na słabe funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Korzeniowski, 2007, s. 27]. Zarządzanie magazynem wymaga nie tylko pomysłowości, ale przede wszystkim wiedzy oraz doświadczenia, które można zdobyć w praktyce. Dlatego należy na stanowiska w tym obszarze zatrudniać osoby doświadczone, spełniające wymagania łączne posiadania wiedzy i doświadczenia, lub zatrudniać nowe, młode osoby, które pod okiem doświadczonych pracowników nabędą tego doświadczenia z czasem. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia

obsługi logistycznej, gdyż wszelkie problemy wynikające z niewiedzy, lub braku doświadczenia pracowników zatrudnionych w magazynie będą widoczne na rynku w negatywnej formie – zaburzeń w łańcuchu dostaw, czyli ogólnie rzecz ujmując problemów z dostawą. Konsumenci indywidualni, czy klienci instytucjonalni nie będą cierpliwie czekać, tylko swoje niezadowolenie wyrażą w negatywnych opiniach o całym przedsiębiorstwie lub/i zaprzestaną z korzystania z usług danej firmy transportowej. Utrata wizerunku i negatywne komentarze w zakresie obsługi logistycznej są bardzo niebezpiecznym elementem, który szkodzić będzie przedsiębiorstwu w dłuższej perspektywie. Odzyskanie utraconej reputacji nie jest procesem krótkotrwałym, a czasochłonnym i wymaga wiele wysiłku ze strony całego przedsiębiorstwa. Często jest także w przypadku konkretnych klientów, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych nie jest realne, gdyż odchodzą oni do konkurencji i przekonanie ich do powrotu bywa praktycznie niemożliwe. Z tego względu tak istotna jest dbałość o każdy szczegół obsługi klienta na każdym z jego etapów – przedsprzedażowym, transakcyjnym i po-transakcyjnym. Elementy kluczowe dla poszczególnych faz tego procesu przedstawiono w tabeli 1.

Dobrze wykwalifikowana i rozumiejąca problematykę logistycznej obsługi klienta kadra zarządzająca gwarantuje efektywność pracy całego zespołu, dlatego warto dołożyć wszelkich starań, by menedżerowie rozumieli wagę tego etapu w procesie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Wielu autorów w oparciu o doświadczenia i badania naukowe, wciąż uznaje, że gospodarka magazynowa stanowi nadal obszar mało doceniany na rynku krajowym i w wielu przedsiębiorstwach znacznie odbiega od światowych standardów, wymagając udoskonalenia. Logistyka staje się podstawowym instrumentem racjonalizacji mało sprawnych procesów magazynowania i zarządzania zapasami, i od lat następuje tu postęp w działaniach logistycznych, natomiast wciąż w niektórych przypadkach pojawiają się problemy kadrowe lub wynikające z czynników o charakterze zarządczym, które nie pozwalają w pełni wykorzystać dostępnych narzędzi. Logistyka w gospodarce magazynowej pojmowana jest jako narzędzie kompleksowego kształtowania przepływu materiałów i informacji w czasie i przestrzeni [Dudziński i Kizyn, 2000, s. 21; Gubała i Popielas, 2002, s. 12-15].

Z tego względu warto wspomnieć, iż logistyka w gospodarce magazynowej umożliwia elastyczne zaspokajanie potrzeb odbiorców i ciągle obniżanie kosztów magazynowania. Wszystko służy temu, aby wytworzony towar był dowieziony do odbiorcy i zaoferowany mu zgodnie z jego oczekiwaniami we właściwej ilości i jakości, we właściwym miejscu i czasie. Zapewnienie powyższych elementów

obsługi klienta jest związane z zadaniami nałożonymi na magazyn takimi, jak [Gubała i Popielas, 2002, s. 15]:

- Integracja rynku materiałów i informacji oraz terminowość i kompleksowość realizacji usług,
- Minimalizacja wielkości zapasów i wysoka przepustowość,
- Wysoka elastyczność działania i dostaw oraz minimalizacja cyklu realizacji zamówienia,
- Stosowanie zintegrowanych z dostawcą i odbiorcą systemów informatycznych,
- Oszczędność kosztów przez sprawne działania synergetyczne.

Etap logistycznej obsługi klienta	Istotne elementy – kluczowe czynniki procesu obsługi logistycznej
Przedtransakcyjny	Pisemnie sformułowana polityka obsługi klienta (czytelna, przejrzysta, jasna) Struktura organizacyjna Elastyczny system obsługi klienta (łatwość adaptacji do potrzeb indywidualnych) Instrukcje, procedury oraz szkolenia pracowników z zakresu obsługi klienta Udostępnianie klientowi pisemnej wersji polityki obsługi klienta
Transakcyjny	Dostępność zapasów oraz substytutów Elastyczność dostaw Dogodność składania zamówień Dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień Przesunięcia pomiędzy składami Czas dostaw Częstotliwość dostaw Niezawodność dostaw Kompletność dostaw Dokładność dostaw
Potransakcyjny	Instalacje, gwarancje oraz poprawki Śledzenie produktów (tras) Reklamacje, skargi, zwroty Wymiana produktów

Tab. 1. Kluczowe czynniki na poszczególnych etapach procesu obsługi logistycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Harasim W., Dziwulski J., 2018, s. 48 za: Gołębska E., 2006, s.77

System magazynowania i obsługi zapasów rozumiany w literaturze przedmiotu jako usługa logistyczna, która jest określona co do postaci, ilości i jakości oraz czasu, zgodnie z oczekiwaniami klienta. Z kolei system

magazynowania i obsługi zapasów to skoordynowana w czasie i przestrzeni działalność, polegająca na gromadzeniu, przechowywaniu i obsłudze zapasów, prowadzona z wykorzystaniem magazynów wraz z ich infrastrukturą. Takie rozumienie logistycznej obsługi klienta ma dobre rokowania na przyszłość i w ten sposób przedsiębiorstwa transportowe powinny myśleć planując i organizując przepływy produktów i usług przez swoje kanały dystrybucyjne. Zadowolenie klienta jest naczelną przesłanką dla właściwie skonstruowanej strategii marketingowej.

PODSUMOWANIE

Reasumując logistyczne, a w zasadzie marketingowe podejście do zadań gospodarki magazynowej, jak i całego procesu logistycznej obsługi klienta wymaga przestrzegania jednej z podstawowych zasad logistyki jaką jest zasada myślenia systemowego, podobnie jak w przypadku budowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Należy zatem układając poszczególne elementy myśleć o całości, w sposób synergiczny wykorzystywać to, co może wpłynąć na pozytywny wizerunek firmy działającej w branży TSL. Bez względu na typ klienta (indywidualny czy instytucjonalny – choć oczywiście przy uwzględnieniu specyfiki potrzeb każdego z tych segmentów odrębnie) istotna jest polityka jego obsługi. Przemyślana, kompleksowa, przejrzysta dla klienta w zakresie zasad i koniecznych do spełnienia przez niego warunków, spowoduje, że sukces rynkowy przedsiębiorstwa transportowego będzie spektakularny, a funkcjonowanie w przestrzeni gospodarczej o wysokim poziomie konkurencyjności – będzie możliwe bez większych przeszkód w percepcji rynkowej. Zrozumienie potrzeb klienta i antycypowanie w tych obszarach, o których klient może nie zdawać sobie sprawy jest najlepszą strategią marketingową dostępną dla każdego przedsiębiorstwa transportowego, dla którego klient stanowi kluczowy element funkcjonowania w gospodarce.

BIBLIOGRAFIA

- Bieniok H., 1999: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd.III, Wyd.AE w Katowicach, Katowice.
- Drucker P.F., 1973: *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper, New York.

Dudziński Z., Kizyn M., 2000: *Poradnik magazyniera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Dudziński Z., Kizyn M., 2009: *Instrukcja magazynowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Warszawa.

Dyczkowska J., 2014: *Marketing usług logistycznych*, Wyd. Diffin, Warszawa.

Fechner I., 2007: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.

Filar D., 2012: *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja*, Podręcznik dla studentów specjalności komunikacja urzędowa i biznesowa. Wyd. UMCS, Lublin.

Garbarski L., 2011: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, PWE, Warszawa.

Gołomska E., 2006: *Podstawy logistyki*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.

Griffin R. W., 1998: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Griffin R. W., 2004: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa

Gubała M., Popielas J., 2002: *Podstawy zarządzania magazynem w przykładach*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Warszawa.

Harasim W., Dziwulski J., 2018: *Logistyczna obsługa klienta i jej znaczenie z perspektywy strategii organizacji*, Warszawa.

Harasim W. (red.) *Determinanty nowoczesnego zarządzania*, Wyd. Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018

Klincewicz, K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016

Knecht Z., 2005: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, C.H. Beck, Warszawa.

Korzeniowski A., 2001: *Magazynowanie towarów niebezpiecznych, przemysłowych i spożywczych*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.

Koźmiński A.K., Jemieliński D., 2011: *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Kramer T., 2004: *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.

Krzykała F., 2004: *Socjologia transportu w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Panasiuk A., 2006: *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Penc J., 2005: *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Pomykański A., 2012: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa.

Radkowska J., 2009: *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona, Legnica.

Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002: *Podstawy zarządzania*, przekład Andrzej Ehrlich, PWE, Warszawa.

Rosa G., 2012: *Zarządzanie marketingowe*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Rydzkowski W., Wojewódzka-Król H., (red.) *Transport*, PWN, Warszawa 2002

Wojciechowski T., 2009: *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Warszawa.

Wrzosek W., 2012: *Strategie marketingowe*, PWE , Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A., 2017: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Nieoczywiste, Kraków.

Anna Staszewska¹

Monika Wasiel

¹Wydział Zarządzania

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa

im. Wojciecha Korfantego w Katowicach

Katowice, Polska

anna.staszewska@gwsh.pl

SMART CITY – NASZĄ PRZYSZŁOŚCIĄ?

SMART CITY – OUR FUTURE?

Słowa kluczowe: idea smart city, zrównoważony rozwój, turystyka miejska

Key words: *Words: the idea of a smart city, sustainable development, urban tourism*

Streszczenie

Czynnikami stymulującymi kierunki rozwoju miast są głównie: procesy urbanizacji, zmiany demograficzne, globalizacja i powszechny dostęp do tanich lub bezpłatnych nowoczesnych technologii. Czynniki te wpływają na atrakcyjność i konkurencyjność miast, ale jednocześnie są źródłem wielu problemów. Koncepcja *Smart City* jest jednym z najważniejszych i najsilniej rozwijających się kierunków wychodzących naprzeciw problemom współczesnych miast. Problemów, z którymi muszą się zmagać współczesne miasta jest bardzo dużo i w efekcie rosnącej urbanizacji tych problemów wciąż przybywa. Są to wyzwania, z którymi ciężko poradzić sobie dotychczasowymi metodami tj. rosnące zapotrzebowanie na energię i wodę, zwiększone zanieczyszczenie środowiska, brak mieszkań, kłopoty z transportem wewnątrz rozległych aglomeracji miejskich, problemy z dostępnością do opieki zdrowotnej, zubożenie i obniżająca się stopa życiowa całych obszarów miast, wzrost przestępczości, itp.

Celem artykułu jest odpowiedzenie roli i obecności idei *Smart City* w procesach rozwoju współczesnych miast i jego mieszkańców. Ponadto w artykule zostaną przedstawione

różnorodne definicje oraz idea *Smart City*. Zostaną również wskazane korzyści płynące z życia w inteligentnych miastach.

Summary

The factors stimulating the directions of urban development are mainly: urbanization processes, demographic changes, globalization and universal access to cheap or free modern technologies. These factors affect the attractiveness and competitiveness of cities, but at the same time they are the source of many problems. The Smart City concept is one of the most important and most dynamically developing directions meeting the problems of modern cities. There are a lot of problems that modern cities have to deal with, and as a result of increasing urbanization, these problems continue to appear. These are challenges that are difficult to deal with with the methods used so far, i.e. growing demand for energy and water, increased environmental pollution, lack of housing, problems with transport within vast urban agglomerations, problems with access to healthcare, impoverishment and declining living standards of entire areas. cities, crime increases, etc.

The aim of the article is to answer the role and presence of the Smart City idea in the development processes of modern cities and their inhabitants. In addition, the article will present various definitions and the idea of Smart City. The benefits of living in smart cities will also be indicated.

WPROWADZENIE

Choć sama idea *smart city* nie jest nowym zjawiskiem, to tak naprawdę w literaturze trudno doszukać się jednoznacznej definicji tego zjawiska. Różnią się one rozłożeniem akcentów – jedne zwracają uwagę na kwestie technologiczne, inne na społeczne. Przykładowo N. Komninos i R. Florida definiują miasto inteligentne jako terytorium o wysokiej zdolności uczenia się i innowacji, kreatywne, posiadające instytucje badawczo-rozwojowe, szkolnictwo wyższe, infrastrukturę cyfrową i technologie komunikacyjne, a także wysoki poziom sprawności zarządzania [Komninos, 2002; Florida, 2005, s. 1-2].

Z kolei R. Hollands wskazuje na te podejścia, które akcentują: istnienie infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej, wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) lub rolę, którą odgrywają cyfrowe media, przemysły kreatywne i inicjatywy kulturalne [Hollands, 2008].

SMART CITY – WYBRANE ASPEKTY DEFINICYJNE

Pojęcie *Smart City* jest pojęciem wielowymiarowym i ciągle ewoluującym. Tym, co niewątpliwie łączy większość prób zdefiniowania tego zwrotu, jest wykorzystanie nowoczesnych technologii cyfrowych do rozwiązywania problemów, które stoją przed współczesnymi miastami. Najnowsze definicje zwracają uwagę na wielowymiarowość *smart city*.

Ciekawe podejście proponuje dr hab. Danuta Stawasz, według której

(...) *smart city* (w prostym tłumaczeniu „inteligentne miasto”) to nowatorska myśl ukierunkowana na to, aby miasta (obszary miejskie) były zarządzane w sposób nowoczesny, przy wykorzystywaniu najnowszych środków technicznych, jakie oferują najnowsze technologie (w tym ICT), zgodnie z zasadami ekologii, przy zachowaniu tendencji do oszczędności zasobów i uzyskiwania spodziewanych efektów [Stawasz, 2015, s. 238].

Inna definicja przedstawiona została przez Committee of Digital and Knowledge-based Cities w 2012 roku. Zgodnie z nią: inteligentne miasto to

(...) miasto, które wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne w celu zwiększenia interaktywności i wydajności infrastruktury miejskiej i jej komponentów składowych, a także do podniesienia świadomości mieszkańców” [Azkuna, 2012, s. 21].

Tak więc *Smart City* to nie tylko rozwiązania technologiczne i wykorzystywanie nowych technologii w celu poprawienia wydajności miasta i jakości życia mieszkańców. *Smart City* to również miasto zrównoważone, miasto rozwijające się w sposób najbardziej sprzyjający nie tylko ludziom, ale i środowisku. Miasto umiejące zapewnić godne warunki życia obecnym mieszkańcom, nie stwarzając jednocześnie przyszłych problemów dla siebie i reszty świata. Miasto realizujące cele zrównoważonego rozwoju. Dążąc do tworzenia wizji nowoczesnego, inteligentnego miasta należy wziąć pod uwagę zadania wyznaczone dla celu 11 „Zrównoważone miasta i społeczności”. Cel 11 jest jednym z 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, zawartym w dokumencie „Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030”. Ten konkretny cel odnosi się bezpośrednio do zarządzania miastami, a brzmi on tak

Uczynić miasta i osiedla bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu” [*Przekształcenie naszego świata...*, 2015].

W zakresie *smart city* mieści się również tzw. „Resilient City”, czyli miasto odporne na zagrożenia. Zagrożenia, których w mieście nie brakuje. Zagrożenia, zarówno te na które mamy wpływ, tj. szerzący się alkoholizm, bezdomność, skażenia powietrza, kryzysy związane z uchodźcami, itp., jak i te zależne od nas w mniejszym stopniu tj. zniszczenia i zagrożenia spowodowane anomaliami pogodowymi. Odporne miasto posiada politykę wychodzącą naprzeciw kryzysom i kataklizmom, a polityka ta opiera się na wnioskach wyciąganych z kryzysowych sytuacji. Inteligentne miasto analizuje różne sytuacje i wyciąga wnioski. Potrafi również dostosowywać się do ciągle zmieniających się warunków i elastycznie reagować na zewnętrzne i wewnętrzne bodźce.

Aby miasto mogło realizować idee *smart city* niezbędne jest zaangażowanie mieszkańców. Ludzie chętnie biorą udział w nowych przedsięwzięciach, jeżeli widzą w nich jakieś korzyści dla siebie. Korzyści wynikających z życia w inteligentnych miastach jest bardzo dużo. Podstawowe korzyści to: oszczędność, efektywność, ekologia, wygoda. Mieszkańcy mają stały wgląd w swoje wydatki, wiedzą co się dzieje w mieście, informowani są o wszelkich zagrożeniach i niedogodnościach. Mogą sprawnie i szybko załatwiać sprawy w urzędach i instytucjach miejskich. Sprawna komunikacja to również efektywniejsze działanie służb miejskich, co wpływa na bezpieczeństwo mieszkańców. Bezpieczeństwo to również zasługa monitoringu miejskiego, który obejmuje wszystkie newralgiczne miejsca. Dzięki zaś sztucznej inteligencji (AI) wszystkie zagrożenia są błyskawicznie rozpoznawane i powiadamiane są odpowiednie służby.

Każdego roku powstaje wiele rankingów światowych metropolii. Są przygotowywane w oparciu o różne kryteria i często każdy z nich kładzie nacisk na inny aspekt funkcjonowania miast. W ramach koncepcji *Smart City* wyodrębniono 6 głównych obszarów funkcjonowania miast, w ramach których możliwe jest wdrażania inteligentnych rozwiązań. Są to:

- gospodarka (*smart economy*) – miasta powinny charakteryzować się umiejętnością tworzenia i wykorzystywania zasobów wiedzy i innowacji na rzecz tworzenia wzrostu produktywności gospodarki i elastyczności rynku pracy. Gospodarka miasta powinna być zdominowana przez branże wysokiej techniki i technologii oraz dobrze obudowana systemem instytucji wsparcia procesów innowacji. Powinna szybko absorbować innowacyjne rozwiązania

i posiadać zdolności elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków rozwoju.

- transport i komunikacja (*smart mobility*) – dzięki powszechnemu wykorzystaniu technologii ICT miasto powinno się stać gigantyczną siecią powiązań o dużej szybkości, umożliwiającą łączenie i przemieszczanie różnych zasobów w czasie i w przestrzeni.
- środowisko (*smart environment*) – miasto inteligentne optymalizuje zużycie energii, m.in. poprzez wykorzystywanie źródeł energii odnawialnej i energooszczędnych technologii, prowadzi działania zmniejszające emisję zanieczyszczeń do środowiska oraz działania edukacyjne zmieniające świadomość społeczną.
- ludzie (*smart people*) – miasto powinno charakteryzować się społeczeństwem informacyjnym i permanentnie uczącym się. Mieszkańcy kreatywni i otwarci na nowości powinni być liderami zmian zachodzącymi w miastach, którzy przy odpowiednim wsparciu technicznym są w stanie podejmować decyzje i gospodarować w sposób zrównoważony.
- jakość życia (*smart living*) – miasta powinny się charakteryzować przyjaznym środowiskiem miejskim, dobrą dostępnością i wysokim standardem infrastruktury i usług publicznych, wysokim poziomem bezpieczeństwa i stanem środowiska naturalnego.
- inteligentne zarządzanie (*smart governance*) – system zarządzania miastem powinien się charakteryzować dużą partycypacją społeczną, powszechnym wykorzystaniem nowoczesnych technologii (inteligentna administracja publiczna), zdolnościami tworzenia wiedzy i innowacyjnych rozwiązań oraz stosowania ich w praktyce [Giffinger, 2007].

Jedne rankingi oceniają jakość życia, inne koncentrują się na rozwoju gospodarczym, bezpieczeństwie, ekologii. Idealnym inteligentnym miastem, byłoby miasto rozwijające się w idei „smart” w każdym z tych obszarów. Lecz zazwyczaj jest tak, że miasta jedne z obszarów przedkładają nad inne. Przykładem są miasta Europy Północnej, głównie skandynawskie, które są modelowymi miastami pod względem środowiskowym. Natomiast miasta Azjatyckie są numerem jeden pod względem technologicznym, transportowym i komunikacyjnym.

Są też rankingi dążące do uwzględnienia maksymalnie wielu kryteriów, a tym samym dążące do tworzenia zestawień w miarę uniwersalnych i obiektywnych. Przykładem jest opracowana przez World Council on City Data (WCCD) norma ISO 37120 „Sustainable development of communities indicators for city services and

quality of life” – „Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia” definiuje kompleksowy zestaw wskaźników, które mogą być wykorzystane przez miasta różnej wielkości do mierzenia i kontrolowania poziomu rozwoju pod kątem społecznym, gospodarczym oraz środowiskowym. Norma ta jest częścią serii norm międzynarodowych opracowywanych przez ISO na potrzeby zintegrowanego podejścia do zrównoważonego rozwoju. Definiuje ona 100 wskaźników usług miejskich i jakości życia, które odnoszą się do 17 obszarów tematycznych dotyczących różnych aspektów funkcjonowania miasta np. edukacji, finansów, bezpieczeństwa, zdrowia, rekreacji, itp. Wprowadzenie tej normy nie sprawiło, że różne firmy i organizacje zaprzestały tworzenia swoich rankingów.

TURYSTYKA W INTELIGENTNYCH MIASTACH

Inteligentne miasta, zadbane, bezpieczne, bogate w wydarzenia kulturalne przyciągają nie tylko przedsiębiorców. Wzbudzają zainteresowanie, ciekawia ludzi, a więc przyciągają turystów, którzy chętnie korzystają z technologii usprawniających życie mieszkańców na co dzień. Zintegrowane rozwiązania technologiczne i komunikacyjne sprzyjają rozwojowi różnych form turystyki miejskiej.

Pod szeroko ujmowanym pojęciem „turystyki na obszarach miejskich” można rozumieć:

- wszystkie formy turystyki, które mają miejsce na terenach miejskich,
- formy turystyki związane z walorami i zagospodarowaniem turystycznym występującymi na obszarach miejskich,
- turystykę, której celem jest odwiedzanie i poznawanie miasta traktowanego jako dziedzictwo kulturowe i uznawanego za niepodzielny element przestrzeni turystycznej [Kowalczyk, 2005, s. 157].

Główną formą turystyki, która rozwija się w miastach dzięki szybkiemu, niezakłóconemu dostępowi do atrakcji turystycznych jest tzw. „*city break*”. *City break* jest

...krótkotrwałym (2-6 dni) pobytem w mieście o sporej popularności turystycznej oraz bogatej i atrakcyjnej ofercie kulturalno-turystycznej, a także dobrze skomunikowanym z innymi miastami. W czasie pobytu turysta korzysta z kilku usług turystycznych – w tym spania i wyżywienia, często także z usługi

przewodnickiej, atrakcji turystycznych i kulturalnych oferowanych przez miasto: stałych (muzea, teatry, parki itp.) oraz o charakterze krótkotrwałym (wystawy) lub nawet jednorazowym (koncerty, inscenizacje, zawody sportowe, festyny itd.). Czasem pobyt obejmuje także wycieczkę poza miasto. Wszystkie te usługi turysta może zorganizować sobie sam lub wykupić w formie pakietu oferowanego przez biuro podróży czy hotel. [Ratkowska, 2009, s. 6-7]

Pakiety oferowane w ramach city break zawierają pewne stałe lub często pojawiające się w ofertach komponenty: zwiedzanie miast i ich najbliższych okolic, uczestnictwo w imprezach kulturalnych bądź eventach na obszarach miejskich, aktywność sportowa lub integracyjna (w przypadku obsługi niewielkiej grupy np. paintball, go cardy, wyścigi samochodowe, kulis, ognisko itd.) zakupy, clubbing, randkowanie [Ratkowska, 2009, s. 7].

Wraz z rozwojem miast rozwijają się typowo miejskie formy turystyki tj. turystyka handlowa, gastronomiczna, rozrywkowa, kongresowa, kulturalna czy sportowa.

W geografii turystyki miasta były najczęściej traktowane jako ośrodki turystyki wypoczynkowej, poznawczej (zwłaszcza w zakresie kulturowo-historycznym) i religijnej. Funkcja handlowa miast – w aspekcie turystycznym – była badana znacznie rzadziej. Obecnie, wraz z rozwojem tak zwanej turystyki biznesowej, odwiedzanie miast w celach handlowych, w związku z udziałem w kongresach, targach i wystawach itp. staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. Innym częstym motywem przyjazdu turystów do miasta są względy związane z rozrywką, gastronomią, wydarzeniami kulturalnymi itd. [Kowalczyk, 2005, s. 155-156].

Turystyka w miastach może przyjmować różne formy, a przy zastosowaniu idei *smart city* może być bardziej atrakcyjna dla różnych grup turystów, w szczególności dla młodych ludzi, którzy częściej korzystają nowoczesnych technologii.

Wobec powyższego korzystnym elementem dla rozwoju turystyki w miastach może być idea *Smart City*, która opiera się na założeniu, że „inteligentne” miasto to miasto świadome, które wykorzystuje nowoczesną technologię, aby w sposób efektywny zarządzać kluczowymi elementami infrastruktury oraz usługami, dla dobra mieszkańców i pozostałych interesariuszy [Detyna i Mroczek-Czterwertyńska, 2018, s. 108].

Smart city w przypadku turystyki należy rozpatrywać w różnych aspektach i tak jak wykazano w Tabeli 1. Każdy aspekt może być dowolnie wykorzystywany

oraz przekształcany, tak, aby kreowanie produktów turystycznych było odpowiednio dopasowane do potrzeb i wymogów turystów.

Przykładowym miastem *smart city* w Polsce jest Gdynia, które oferuje swoim mieszkańcom jak i przyjezdnym szereg różnorodnych rozwiązań z zakresu inteligentnego miasta.

Aspekt konsumenta (strona popytowa)	Dotyczy przede wszystkim zmian zachowań konsumenta. Nowoczesne technologie i dostępność Internetu umożliwiają podróżującym wgląd do wiarygodnych i dokładnych informacji, a także szybkie dokonanie rezerwacji, unikając kosztów i niedogodności wymaganych przez konwencjonalne metody. Ponadto pomagają one w poprawie jakości usług i przyczyniają się do większej satysfakcji gości/podróżnych. W kontekście tworzenia nowoczesnych miast przydatne stają się portale społecznościowe np. Facebook, Twitter oraz tzw. systemy rekomendacyjne, np. portale dające możliwość oceny jakości usług.
Aspekt innowacji technologicznych	Ciągłe innowacje w zakresie zastosowań sprzętu, oprogramowania oraz rozwój sieci oznacza, że tylko dynamiczne podmioty, które mogą ocenić wymagania klienta i reagować skutecznie, będą w stanie wyprzedzić swoich konkurentów. Szybki rozwój technologiczny, spowodował że technologia staje się tańsza i bardziej dostępna zarówno dla przedsiębiorców jak i konsumentów. W kontekście działań nowoczesnych miast innowacje technologiczne mogą skupiać się na współpracy różnych systemów (np. systemów rezerwacyjnych), wykorzystaniu multimediów, technologii mobilnej, technologii Bluetooth (wsparcie np. informacji turystycznej), funkcjonalnościach stron internetowych np. dostosowaniu stron www do potrzeb osób niedowidzących itd.
Aspekt ekonomiczny (strona podaźowa)	Dominującym podejściem w tym aspekcie jest automatyzacja procesów przepływu danych. Ponadto ważnym jest wskazanie drogi podmiotom świadczącym usługi turystyczne jak zaimplementować konieczność korzystania z nowoczesnych technologii w sposób strategiczny i organizacyjny. W nowoczesnych miastach, w kontekście e-turystyki, zwraca się uwagę na podnoszenie efektywności działań, promocję i dystrybucję produktów, działalność pośredników

Tab. 1. E-turystyka w koncepcji *Smart City* rozpatrywana przez pryzmat trzech wymiarów – według D. Buhalisa

Źródło: Detyna B., Mroczek-Czterwertyńska A., 2018

W ramach tych działań należy wskazać przede wszystkim na Cyfrowy Urząd Miasta, który powstał w 2015 roku. Umożliwia załatwienie aż 160 urzędowych spraw za pomocą wniosków elektronicznych: www.nasze.miasto.gdynia.pl/cu. Można użyć również Wirtualnego Urzędnika, któremu można zadać pytanie w okienku na stronie gdynia.pl. Gdyńskie Centrum Kontaktów codziennie

odbiera telefony od mieszkańców, którzy pytają w jaki sposób mogą załatwić interesującą ich sprawę. GCK jest także operatorem bezpłatnej aplikacji, która umożliwia zgłaszanie usterek w mieście i śledzenie postępów w ich naprawianiu.

Sprawne zarządzanie miastem umożliwiają m.in. takie systemy, jak TRISTAR – System Zarządzania Ruchem Pojazdów Transportu Zbiorowego. Komputery pokładowe zamontowane w autobusach i trolejbusach na bieżąco dostarczają informacji o lokalizacji pojazdu za pośrednictwem systemu GPS oraz informacji o prędkości i opóźnieniu w stosunku do rozkładu jazdy. O bezpieczeństwo mieszkańców troszczy się m.in. Straż Miejska korzystając z Gdyńskiego Centrum Monitoringu wyposażonego w 141 kamer.

Systematyczne inwestycje w gdyńską oświatę i wsparcie technologiczne procentuje dzisiaj, kiedy z powodu pandemii cały kraj przeszedł w tryb nauki zdalnej. Uczniowie, rodzice i nauczyciele dysponują wieloma narzędziami ułatwiającymi naukę on-line. Od 2011 roku funkcjonuje u nas e-dziennik, a portal e-GIO umożliwia stały dostęp do danych liczbowych, wykresów, analiz oraz innych informacji dotyczących funkcjonowania gdyńskich szkół. Warto też wspomnieć o platformie edukacyjnej i innych rozwiązaniach wspierających naukę zdalną, które w Gdyni funkcjonują od dawna, stąd w większości przypadków szkół przejście w taki tryb nauki nie był nowym doświadczeniem.

Ważnym wyznacznikiem inteligentnego miasta jest tworzenie dobrych warunków dla rozwoju gospodarki. W Gdyni przedsiębiorcy mogą liczyć na pomoc takich instytucji, jak Gdyńskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Gdyński Inkubator Przedsiębiorczości czy Strefa Startup w Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym Gdynia. Ten ostatni to potężny hub organizacji biznesowo-naukowych oraz miejsce spotkań i wymiany myśli przedsiębiorców, projektantów, naukowców, pasjonatów. Aktualnie w PPNT Gdynia mieści się blisko 250 firm, przede wszystkim z branży teleinformatycznej, ochrony środowiska, automatyki, robotyki, grafiki i wzornictwa przemysłowego.

Intensywny rozwój gospodarki nie może odbywać się ze szkodą dla środowiska naturalnego. Czyste powietrze, roślinność w mieście chroniąca przed upałami, dobra infrastruktura rowerowa są równie ważne jak sprawny transport. Gdynia od lat inwestuje w proekologiczne rozwiązania dotyczące transportu publicznego, promuje ideę komunikacji rowerowej, podnosi też świadomość społeczną dotyczącą nawyków transportowych. Posiada jedną z najnowocześniejszych na świecie trakcji trolejbusowych i autobusy zasilane CNG. Zasilanie alternatywne

w postaci baterii umożliwia trolejbusom kursowanie również w odłączeniu od sieci trakcyjnej. Ruch samochodów staramy się rozładowywać m.in. poprzez buspasy, Strefę Płatnego Parkowania i alternatywne środki transportu, jak *carsharing*, rowery CARGO, czy systematyczny rozwój infrastruktury rowerowej. W planach jest budowa węzłów integracyjnych w takich dzielnicach, jak Chylonia czy Karwiny, co pozwoli tysiącom mieszkańców przesiadać się z aut do publicznych środków transportu i zmniejszy liczbę samochodów wjeżdżających do centrum.

Gdynia reaguje na zmiany klimatyczne i chce ograniczyć ich wpływ na miasto. To nie tylko standardowe działania, jak segregacja odpadów, termomodernizacja budynków czy budowa zbiorników retencyjnych, ale także zachęcanie mieszkańców, by swoje gospodarstwa domowe prowadzili w sposób ekologiczny. Uruchomiono na przykład program dofinansowania do budowy ogrodów deszczowych¹.

Oczywiście takich miast w Polsce i na świecie z roku na rok przybywa oraz dodatkowo miasta starają się inwestować w zrównoważone rozwiązania.

ZAKOŃCZENIE

Inteligentne miasta stają się rzeczywistością, świadczą o tym nie tylko badania naukowców, ale również realizowane inwestycje, które można dostrzec w każdym większym mieście. Każde miasto jest w jakimś stopniu inteligentne, jedne bardziej, drugie mniej. Nie tylko duże aglomeracje rozwijają się w myśl idei „smart”. Każde z miast rozwija się w swoim tempie, zależnym głównie od budżetu i odpowiednich ludzi na stanowiskach. Duże aglomeracje mogą sobie pozwolić na szybszy i efektywniejszy rozwój, aczkolwiek te mniejsze też realizują swoje cele tylko nieco wolniej i często na mniejszą skalę. Niezależnie od tempa zmian, te zmiany są widoczne i coraz bardziej pożądane. O rozwój miast zabiegają nie tylko władze, ale i mieszkańcy, którzy dostrzegają korzyści płynące z tych zmian. Władze współpracując z mieszkańcami, dając im wybór i wsłuchując się w ich potrzeby, sprawiają że obywatele czują się ważni i współodpowiedzialni za to co się dzieje wokół nich. Nabywanie inteligencji przez miasta jest procesem ciągłym i nigdy się nie kończącym. Zawsze pozostaje

¹ <https://www.gdynia.pl/gdynia-innowacyjna,7581/gdynia-smart-city,549217> dostęp: 25.05.2019

jakiś obszar, który będzie można ulepszyć lub pojawią się problemy, które będą wymagały inteligentnych rozwiązań. A jeżeli zintegrowane działania w myśl koncepcji *Smart City* się sprawdzają i dają widoczne rezultaty, to nie pozostaje nic innego tylko dalej rozwijać się w wybranym kierunku.

LITERATURA

Azkuna I. (red.), *Smart Cities Study: International study on the situation of ICT, innovation and Knowledge in cities*, The Committee of Digital and Knowledge-based Cities of UCLG, Bilbao, 2012

Detyna B., Mroczek-Czterwertyńska A.: *Koncepcja E-Turystyki w założeniach Smart City szansą na rozwój turystyki w Wałbrzychu*; Studia Ekonomiczne i Regionalne, Volume 11, No. 3, 2018

Giffinger R. i in., 2007, *Smart cities – ranking of European medium-sized cities*. Research report, Vienna University of Technology, Vienna.

Hollands R., *Will the Smart City Please Stand Up? Intelligent, Progressive or Entrepreneurial?*, „City” 2008, Vol. 12, No. 3

Komninos N., *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces*, Spon Press, London 2002, s. 1-2; R. Florida, *Cities and The Creative Class*, Routledge, London 2005

Przekształcenie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030, Nowy Jork, 2015

Stawasz D., *Koncepcja smart city a innowacyjne podejście do zarządzania sprawami publicznymi w mieście*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015

Kowalczyk A., *Nowe formy turystyki miejskiej*, *Prace i Studia Geograficzne* Tom 35, Warszawa 2005

Ratkowska P., *City break – próba wyjaśnienia i zdefiniowania zjawiska w odniesieniu do polskiego rynku usług turystycznych*, *Turystyka Kulturowa* Nr 10/2009

UNIC WARSAW, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie (<http://www.un.org.pl> data dostępu 17.05.2019)

Netografia

www.gdynia.pl

<https://kampania17celow.pl/>

<https://smartcityblog.pl>

<http://smartcity-expert.eu>

<http://www.smartcitycenter.pl>

<http://marketingwpigulce.pl/>

<https://www.pkn.pl/>

Joanna Strzelczyk-Łucka
Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
anna.staszewska@gwsh.pl

ROZWÓJ ZAWODOWY W ŚWIETLE ROZWAŻAŃ TEORETYCZNYCH I BADAŃ EMPIRYCZNYCH

PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE LIGHT OF THEORETICAL CONSIDERATIONS AND EMPIRICAL RESEARCH

Słowa kluczowe: rozwój, rozwój zawodowy, kompetencje, uwarunkowania rynku pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi

Key words: development, professional development, competences, conditions of the labor market, human resources management

Streszczenie

Rozwój społeczeństw informacyjnych i gospodarek opartych na wiedzy wymusza ciągle doskonalenie i aktualizację kompetencji ludzi oraz podniesienie znaczenia koncepcji uczenia się przez całe życie. Przedsiębiorstwa mogą, a wręcz powinny aktywnie uczestniczyć w procesach adaptacji pracowników do zmieniających się warunków i wymagań, jednak istotne jest aby uwzględniały one w planowaniu i wdrażaniu programów doskonalenia kompetencji zróżnicowane preferencje i możliwości ludzi.

Celem niniejszego opracowania jest zdefiniowanie i przedstawienie rozwoju zawodowego jako niezbędnego elementu życia współczesnego człowieka, jak również wskazanie powodów uzasadniających konieczność wdrażania przez pracowników koncepcji uczenia się przez całe życie i doskonalenia swoich kompetencji. W opracowaniu tym przedstawiono zarys teoretyczny problematyki, a także przegląd wyników badań

wtórnych dotyczących postrzegania rozwoju zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstw jak i ludzi.

Summary

The development of information societies and knowledge-based economies forces the continuous improvement and revision of people's competencies and increases the importance of lifelong learning. Enterprises may, and even should, actively participate in the process of employees' adaptation to changing conditions and requirements, however, it is important that in the planning and implementation of competence improvement programs they take into account diverse preferences and capabilities of people. The aim of this study is to define and portray professional development as an essential element of modern human life, as well as to indicate the reasons justifying the need for employees to implement the concept of lifelong learning and to improve their competencies. This study presents a theoretical outline of the issue, as well as a review of the results of secondary research on the perception of development from the point of view of both enterprises and people.

WPROWADZENIE

Ostatnie lata uwidaczniają jak szybko zachodzą zmiany w istniejących modelach biznesowych. Wiąże się to z faktem że, firmy muszą na bieżąco dostosowywać się do nowych trendów i potrzeb rynku. Menedżerowie są zmuszeni do regularnego sprawdzania i podnoszenia kompetencji pracowników. Współczesny rynek pracy zmienia się na tyle dynamicznie i szybko, że powoli zatracane są stare zawody, a w ich miejsce powstają nowe. Zmianie ulega zatem całe otoczenie rynku pracy i przede wszystkim oczekiwania pracowników wobec osób zarządzających organizacją. Dla dzisiejszego pracownika bardzo ważny jest stały rozwój i podnoszenie własnych kompetencji. Ponieważ funkcjonujący obecnie nowy paradygmat kariery zawodowej zakłada ponoszenie bezpośredniej odpowiedzialności za jej kształtowanie przez pracownika, który staje się tym samym właścicielem swojego profilu kompetencyjnego, traktując go jako wartość rynkową [Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 90]. Sprawnie funkcjonujący system rozwoju pracowników przyciąga zatem do firmy dobrych specjalistów. Pracownicy, którym zapewni się możliwość rozwoju, są mniej skłonni do zmiany pracodawcy. W związku z tym profitem dla przedsiębiorstwa, za inwestycje w rozwój, jest spadek fluktuacji personelu. Dzięki temu możliwe staje się utworzenie w organizacji bazy kluczowych pracowników, którym w przyszłości będzie można powierzyć np. stanowiska wysokospecjalistyczne czy

kierownicze. Takie działania pozwolą organizacji ograniczyć koszty i ryzyko związane z rekrutacją kandydatów z zewnętrznego rynku pracy.

Rozwój kapitału ludzkiego organizacji stanowi obecnie jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami. Rozwój ten obejmuje wiele aspektów aktywności człowieka, zarówno w organizacji, jak i poza nią. Przygotowanie pracownika do optymalnego pełnienia ról zawodowych wymaga nie tylko profesjonalnego doboru, ale także ciągłego doskonalenia zawodowego. Rozwój będący nieprzerwanym procesem wzrostu i uczenia się, musi być postrzegany jako stały element życia zawodowego pracowników na współczesnym rynku pracy, bowiem kompetencje zasobów ludzkich stanowią główny czynnik konkurencyjności i produktywności przedsiębiorstwa [Łągana, 2008, s. 14-18]. Przełom XX i XXI wieku przyniósł dynamiczne zmiany w większości obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw ale także człowieka jako jednostki. Wynika to z szeregu wyzwań związanych z procesami demograficznymi, globalizacyjnymi i rozwojem nowych, innowacyjnych dziedzin gospodarki.

Można zauważyć, że w ostatnim stuleciu nastąpiły duże zmiany:

- dominująca kiedyś praca fizyczna, została zastąpiona pracą, która opiera się na wiedzy
- przewaga pracy, która jest prosta do wykonania i rutynowa, została zdominowana przez pracę kreatywną, zmienną i rozwojową
- zmiana przedmiotowego traktowania pracowników na szanowanie ludzi za wiedzę którą posiadają i umiejętności, które wykorzystują do przynoszenia sukcesu firmie.
- zmiana pracy indywidualnej, gdzie pracownicy ze sobą rywalizowali, na pracę grupową, gdzie za sukces odpowiada zespół, który wykazuje się dobrą komunikacją [Kołodziejczyk- Olczak, 2014, s. 29].

Trzeba odnotować także duży postęp w dziedzinie technologii cyfrowej, która coraz bardziej zdecydowanie wkracza w każdy aspekt życia ludzi, a co za tym idzie również organizacji, biznesu i gospodarki. Terminem coraz częściej używanym – nie tylko w literaturze ekonomicznej jest „społeczeństwo informacyjne”, czyli społeczeństwo, w którym informacja jest intensywnie generowana i wykorzystywana w życiu ekonomicznym, społecznym, kulturalnym i politycznym, które posiada bogate środki komunikacji i przetwarzania informacji, będące podstawą tworzenia większości dochodu narodowego oraz zapewniające źródło utrzymania większości ludzi. Stosowanie narzędzi informatycznych, wszelkiego rodzaju komputerów, drukarek, tworzy warunek konieczny do efektywnego rozwoju zarządzania ludźmi w warunkach

kiedy gospodarka się zmienia [Jarecki, 2005, s. 40]. Nowe aplikacje i narzędzia wspomagające proces uczenia się sprawiają, że digitalizacja zyskuje istotny wpływ na rozwój umiejętności. Pojawiają się także pierwsze aplikacje wykorzystujące wirtualną i rozszerzoną rzeczywistość. Znajdują one zastosowanie w programach rozwojowych związanych z szeroko rozumianym BHP, wymagających zapewnienia bezpieczeństwa czy generujących duże koszty (np. dotyczących prac na wysokości, obchodzenia się z niebezpiecznymi materiałami czy reagowania w sytuacjach groźnych dla życia). Rozszerzona rzeczywistość może urozmaicić proces szkoleniowy i wesprzeć rozwój tradycyjnych umiejętności. Na razie wykorzystywana jest głównie w szkoleniach instruktazowych, ale pole do ewolucji i tworzenia nowych form jest ogromne [Blog House of Skills, 2019]¹.

W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, jako jedno z głównych pojęć rozwinęło się zagadnienie kompetencji. Zgodnie z definicją, kompetencje są to wszystkie atrybuty (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy w której są oni zatrudnieni [Szczęsna i Rostkowski, 2004, s. 41]. Definicja ta podkreśla znaczenie rozwoju, bez którego osiągnięcie wyznaczonych celów jest co najmniej trudne, a być może wręcz niemożliwe. Należy również podkreślić, inny aspekt kompetencji, który je w sposób szczególny charakteryzuje. Jest to połączenie kompetencji z działaniem, wykonywaniem określonych zadań oraz ich efektem. Biorąc ten fakt pod uwagę, kompetencje określane są jako zachowania przejawiane przez jednostki podejmujące efektywne działania w ramach stanowiska pracy w kontekście organizacyjnym [Dolot, 2011, s. 256].

Organizacje prawidłowo zarządzające kompetencjami w porę dostrzegły, że zatrudniając kompetentnych, dobrze przygotowanych do pracy ludzi i stwarzając im warunki rozwoju poprawiają swoją kondycję ekonomiczną i pozycję rynkową oraz tworzą nową jakość kultury organizacji. Ludzie traktowani są w tym kontekście jako kapitał, w który należy inwestować by poprzez ich rozwój w sposób prostszy osiągać cele przedsiębiorstwa. Wśród zadań zarządzania ludźmi wskazać można m.in. kompleksowy rozwój zespołów

¹ *Virtual Reality* (wirtualna rzeczywistość) – technologie generujące całkowicie sztuczne otoczenie, z którym uczestnik może wejść w interakcję. *Augmented Reality* (rozszerzona rzeczywistość) – technologie łączące świat rzeczywisty z wirtualnymi elementami (np. okulary pozwalające na rzeczywistym, widzianym przez użytkownika obrazie wyświetlać kluczowe dane, obsługiwać aplikacje itd.)

pracowniczych oraz rozwój indywidualnych pracowników [Pawlak, 2003, s. 30]. We współczesnym świecie coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju jest jakość kapitału ludzkiego. W efekcie ludzie stają się najważniejszym aktywnym przedsiębiorstwa i nierzadko decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ludzie jednak sami muszą także dbać o ciągły rozwój swoich kompetencji, co jest możliwe dzięki konsekwentnemu wdrażaniu przez nich koncepcji uczenia się przez całe życie, uwzględniające różne formy, miejsca i ścieżki zawodowe [Polityka zarządzania kompetencjami pracowników, s. 6].

ROZWÓJ ZAWODOWY – ZARYS PROBLEMATYKI

Genezy terminu „rozwój” należy upatrywać w języku łacińskim, gdzie *evolvere* oznacza rozwijać, przeobrażać. Taki też wyraz bliskoznacznym obok pojęcia: rozrost, rozkwit, postęp, przyrost, wzrost, proces, ewolucja, podaje Słownik synonimów [<https://www.synonimy.pl>]. Klasyczna definicja terminu „rozwój” prezentowana w Słowniku języka polskiego wyjaśnia, że jest to „sposób rozwijania się zdarzeń w czasie” [<http://sjp.pwn.pl>]. Pojęcie rozwoju tłumaczone jest również jako „proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych; także pewne (wyższe) stadium tego procesu, rozkwit, wzrost” [Januskiewicz, 2009, s. 12]. Omawiając problematykę rozwoju podkreśla się w literaturze przedmiotu, że rozumie się go zwykle jako proces, który jest długotrwały i którego cechą charakterystyczną są następujące po sobie ukierunkowane zmiany. Ponadto, że „rozwój człowieka jest wypadkową sił biologicznych, których podstawą jest genotyp danej jednostki oraz wpływów społecznych (generujących uczenie się osobnicze) pod wpływem stymulacji płynącej z otoczenia. Podkreśla się także, że:

- człowiek zmienia się przez całe swoje życie, zatem można rzec: „w każdym stadium rozwojowym człowiek jest inny”;
- rozwój jednostki należy postrzegać zarówno jako zmienność jak i ciągłość, można więc powiedzieć, że „człowiek jest ciągle ten sam ale nie taki sam”;
- rozwój człowieka trzeba traktować w sposób holistyczny a zarazem w odniesieniu do poszczególnych jego etapów, co ująć można słowami „człowiek jest całością i każdą częścią jednocześnie”;
- wszelkie zmiany związane z rozwojem jednostki trzeba analizować w aspekcie danego etapu życia oraz aktualnego siedliska a także interakcji człowieka

ze środowiskiem, w którym przebywa, co oznacza, że „liczą się korzenie człowieka, a jednocześnie to, co tu i teraz” [Becelewska, 2009, s. 7].

Takie ujęcie terminu „rozwój” pozwala wnioskować, że człowiek w toku swojego życia przechodzi przeobrażenia, co skutkuje jego wejściem na wyższy poziom życia i funkcjonowania w różnych obszarach. Problematyka rozwoju człowieka poruszana jest przez badaczy z różnych dziedzin naukowych. Rozwój definiowany jest jako wydobywanie ukrytych zdolności i potencjału jednostki, przejście na bardziej zaawansowany poziom, zrozumienie możliwości, przechodzenie przez kolejne stadia do wyższego bardziej złożonego lub bardziej rozwiniętego poziomu [Matthews i in., 2008, s. 19].

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa może on dotyczyć jego części lub całości, odnosić się do wszystkich lub do jednego obszaru funkcjonowania np. celów, struktury, technologii lub zasobów ludzkich. W odróżnieniu od wzrostu, który dotyczy w głównej mierze zmian ilościowych, rozwój uwzględnia także zmiany o charakterze jakościowym. W rozwoju nie chodzi wyłącznie o zwiększenie skali działania, ale także o inne aspekty działalności, w tym o wzrost jakości oferowanych produktów bądź usług. Dodatkowo rozwój przedsiębiorstwa rozpatrywać można z dwóch punktów widzenia: jako likwidację rozbieżności rozwojowych (tzw. luki rozwojowej, która jest postrzegana jako różnica pomiędzy stanem potrzeb, a stanem możliwości), bądź jako proces doskonalenia miejsca, zajmowanego przez przedsiębiorstwo w otoczeniu. Rozwój organizacji definiowany jest także jako proces doskonalenia struktur oraz sposobów zarządzania, który podejmowany jest w odpowiednim stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu. Rozwój ma przede wszystkim zapobiegać wyeliminowaniu z rynku, zwiększać konkurencję, ponadto często wynika z naturalnych potrzeb podmiotów [Brajer-Marczak, 2012, s. 197].

Rozwój zawodowy jest tą szczególną kategorią rozwoju, której wyodrębnienie stało się konieczne ze względu na znaczenie i rozległość tej sfery działalności człowieka, która wiąże się z pracą zawodową. Obecnie coraz częściej podkreśla się, iż rozwój zawodowy oznacza dynamiczny związek między człowiekiem i jego pracą. Takie aspekty w rozwoju osobistym, jak: rozwój samoświadomości dzięki wykonywanej pracy, kreowanie własnego wizerunku w związku z pracą – akcentują szczególny wpływ rozwoju zawodowego na całokształt życia człowieka. Warto także uświadomić sobie fakt, iż praca zawodowa nigdy nie odbywa się w próżni, a jej istnienie i warunki występowania zawsze wiążą się z otoczeniem, kształtowanym przez aktualną rzeczywistość. Dlatego

też współcześnie podkreśla się znaczenie uwzględniania dzisiejszych realiów w myśleniu o rozwoju zawodowym. Konieczność zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności, by „utrzymać się” na rynku pracy to znamiona obecnych czasów, mające odzwierciedlenie w przebiegu rozwoju zawodowego. W odniesieniu do aktywności zawodowej używane jest określenie rozwój zawodowy [Wolk, 2009, s. 19]. W Słowniku Pedagogiki Pracy – rozwój zawodowy definiowany jest jako droga rozwoju zawodowego jednostki od fazy zaznajamiania z obszarami ludzkiej działalności gospodarczej i kulturalnej, poprzez fazę przygotowania ogólnozawodowego do przygotowania zawodowego. Następnie są okresy rozwoju zawodowego, awansów i osiągnięć aż do zakończenia pracy zawodowej, która nie kończy aktywności pracowniczej. Fazy rozwoju zawodowego zależą w głównie od instytucji społecznych, określających aktywność jednostki i jej udziału w procesach kształcenia i w procesach pracy. Jest to wzrost i zmiany zdolności jednostki do pewnych zachowań zawodowych [Wiatrowski, 2005, s. 29].

Podobnie jak sam termin rozwój, pojmować można rozwój zawodowy jako społecznie pożądany i ukierunkowany proces przemian ilościowych i jakościowych człowieka, warunkujących jego świadomy, celowy, aktywny, kontrolowany i odpowiedzialny udział w kształtowaniu samego siebie i przez to swojego bliższego i dalszego otoczenia [Czarnecki, 2005, s. 20]. Można używać również tego określenia w węższym znaczeniu, bowiem rozwój zawodowy może być rozumiany także jako doskonalenie człowieka w wymiarze ogólnym jak i zawodowym, jako nabywanie coraz to nowych dyspozycji zawodowych, umożliwiających rozwiązywanie coraz bardziej złożonych problemów w trakcie wykonywania pracy zawodowej. W literaturze przedmiotu określa się rozwój zawodowy podkreślając zmiany zachodzące w osobowości jednostki w rezultacie relacji, w jakie wchodzi ona z pracą zawodową w trakcie „przesuwania się” po drodze zawodowej [Wolk, 2005, s. 40]. Rozwój zawodowy człowieka traktowany jest jako proces przebiegający w czasie, w ramach ogólnego rozwoju jednostki, czyli obejmuje on nieodzowną część składową ogólnie rozumianego rozwoju człowieka (Wiatrowski, 2005, s. 33). W wyniku dotychczasowych rozważań przyjmuje się rozumienie rozwoju zawodowego jako procesu przebiegającego w ramach ogólnego rozwoju człowieka obejmującego wszelkie przypadki zachowania zawodowego. Można zauważyć, że zmiany rozwojowe związane z pracą zawodową zachodzą ciągle, nawet bez udziału świadomości jednostki.

Związek między rozwojem zawodowym a karierą zawodową jest bardzo ścisły. Niekiedy rozwój zawodowy bywa określany właśnie jako kariera zawodowa,

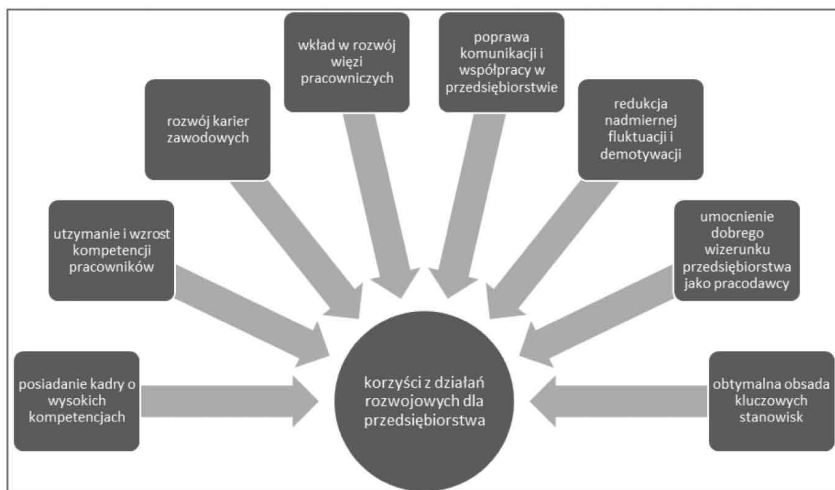
bowiem niektórzy autorzy używają tych pojęć zamiennie, inni udowadniają, iż są to pojęcia rozłączne [Wolk, 2005, s. 41]. Rozpatrując powiązania kariery zawodowej i rozwoju zawodowego można też odwołać się do pojmowania kariery jako „własności” jednostki, które to rozumienie wydaje się być bliższe określeniu „rozwój zawodowy”. Rozwój zawodowy może być zatem traktowany jako cel sam w sobie (cel autonomiczny), jako środek służący uzyskaniu innych celów, np. wartości materialnych, prestiżu czy władzy; ale może też dokonywać się niejako „przy okazji”, będąc produktem ubocznym działalności zawodowej. W takim rozumieniu potoczne pojęcie kariery można ulokować tylko w drugim pojęciu rozwoju, w którym rozwój traktowany jest jako środek do osiągnięcia innego celu. Kariera służy bowiem m.in. osiągnięciu gratyfikacyjnych celów, którymi w teorii organizacji są zdobywane coraz wyższe stanowiska (kariera pionowa) lub specjalizacje (kariera pozioma, alternatywna) [Kostera i Kownacki, 2013, s. 503].

Literatura przedmiotu dostarcza wielu wskazówek dotyczących możliwości wspierania pracowników w rozwoju. Do klasycznych sposobów kategoryzowania metod prorozwojowych należy propozycja Armstronga [Armstrong, 2001, s. 454]. Wyróżnia się tu metody formalne i nieformalne. Do metod formalnych należą:

- rozwój na stanowisku pracy poprzez *coaching*, *mentoring*, informacje zwrotne dostarczane przez kierowników, czyli przy wykorzystaniu informacji o efektach;
- rozwój poprzez rotację stanowisk, rozszerzanie treści pracy, pracę w zespołach, czyli przez doświadczenie;
- formalne szkolenia; rozwój osobisty oparty na ukierunkowaniu własnego uczenia się uzgodnionego z menedżerem lub doradcą.

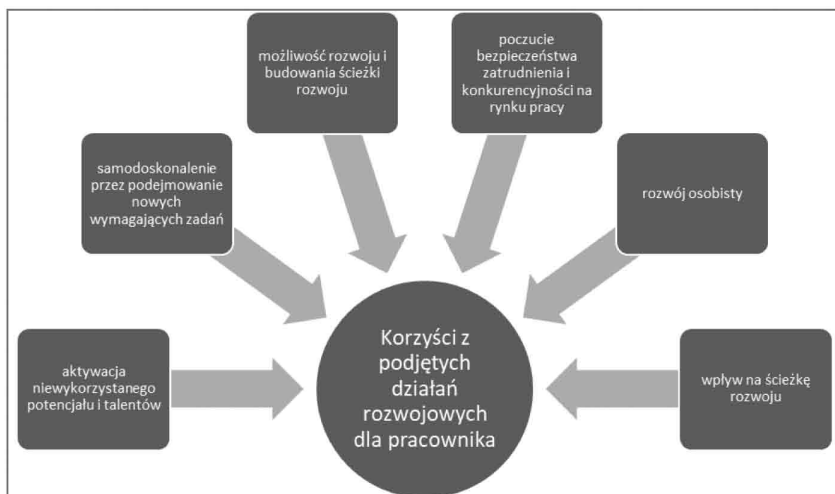
Metody nieformalne opierają się przede wszystkim na doświadczeniu zdobytym w przeszłości w trakcie wykonywania zadań, spotkań, dyskusji czy samokształcenia. Nieco odmiennym sposobem porządkowania metod doskonalenia kompetencji może być propozycja podziału instrumentów rozwojowych na podstawie określenia, czy stosowane są one na stanowisku, w trakcie wykonywania pracy (*on the job training*), czy poza stanowiskiem pracy (*off the job training*) [Kulkarni, 2013, s. 139]. Do grupy pierwszej zalicza się: instrukcje stanowiskowe, coaching, rotacje, uczenie się „krok po kroku”, szkolenie na stanowisku pracy. W grupie drugiej znajdują się: szkolenia poza stanowiskiem pracy, treningi, wszelkie formy doksztalcania o charakterze uniwersyteckim (wykłady, prelekcje itp.) Podsumowując powyższe rozważania wydaje się zasadne syntetyczne przedstawienie korzyści, wynikających ze

stosowania koncepcji rozwoju pracowników zarówno dla przedsiębiorstwa jak i pracownika, co przedstawiają ryciny 1 i 2



Ryc. 1. Korzyści płynące dla przedsiębiorstw z działań skierowanych na rozwój pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Oczkowska, 2014, s. 13



Ryc. 2. Korzyści płynące dla przedsiębiorstw z działań skierowanych na rozwój pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Oczkowska, 2014, s. 13

Reasumując można stwierdzić, że rozwój pracowników w organizacji wynika z dwóch zasadniczych przyczyn. Z jednej strony organizacja dąży do elastycznego dostosowania się do szybkich zmian otoczenia, z drugiej zaś strony sami pracownicy chcąc poprawić swoją pozycję na rynku pracy, dążą do samodoskonalenia i poprawy poziomu profilu kompetencyjnego. Taka postawa organizacji i jej pracowników przyczynia się do stworzenia uczącej się organizacji przyszłości [Oczkowska, 2014, s. 29].

ROZWÓJ ZAWODOWY – WYNIKI BADAŃ WTÓRNYCH

Na tle przedstawionych rozważań teoretycznych, interesujące poznawczo wydają się być wyniki badań empirycznych pozwalających na praktyczną weryfikację opisaną wcześniej problematyki. Poniżej scharakteryzowano trzy raporty z badań przeprowadzonych w różnym czasie (lata 2013–2018) oraz wśród różnych respondentów (przedstawiciele przedsiębiorstw, pracownicy), aby jak najpełniej nakreślić badane zagadnienie.

Pierwsze badanie – *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników 2013*

Raport *Ocena procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie*. Badanie to było zrealizowane przez Instytut Badań Edukacyjnych w ramach prac związanych z opracowywaniem Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK), kierunków modernizacji systemu kwalifikacji w Polsce opartego na PRK oraz badań mających na celu identyfikację roli pracodawców w procesie uczenia się osób dorosłych w kontekście związków pomiędzy szeroko rozumianą edukacją a rynkiem pracy. Ogólnym celem badania było zebranie wiedzy na temat tego, jak kształtuje się w Polsce popyt pracodawców, średnich i dużych przedsiębiorstw, na kompetencje oraz jak pracodawcy wykorzystują dostępne instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Główną przesłanką było to, że z perspektywy przedsiębiorstw pożądane jest podnoszenie kompetencji pracowników, które stają się powoli najważniejszym zasobem organizacji. Aktualizowanie posiadanej przez pracowników wiedzy oraz rozwijanie nowych umiejętności często ma zasadnicze znaczenie w utrzymaniu się organizacji na rynku, szczególnie w branżach wysokich technologii oraz obszarach wymagających dużej wiedzy specjalistycznej.

Zaprezentowane wyniki pokazują, jak pracodawcy wpisują w politykę swoich przedsiębiorstw zarządzanie kompetencjami m.in. w zakresie ich

weryfikacji, metod budowania i finansowania działań mających na celu rozwój pracowników. Takie ujęcie problematyki – wcześniej niestosowane w ramach polskich badań – pozwoliło na ocenę roli średnich i dużych przedsiębiorstw we wdrażaniu polityki uczenia się przez całe życie w Polsce. Za główny cel badania uznano zbadanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie. Następnie dla realizacji tak szerokiego celu głównego badania zostały sformułowane cele szczegółowe, m.in. taki jak: analiza podejść do rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i stosowanych w tym zakresie metod.

Badaniem zostały objęte średnie i duże przedsiębiorstwa (w ramach badań ilościowych i jakościowych) oraz firmy konsultingowe (w ramach badań jakościowych). Różnorodność celów szczegółowych badania wymagała zastosowania kilku metod badawczych oraz właściwych dla nich narzędzi. Jako metody i narzędzia badawcze wykorzystane zostały:

- badanie CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*) z kierownikami lub dyrektorami działów HR (*human resources*) – zakładana liczba zatwierdzonych wywiadów $n=1000$,
- indywidualne wywiady pogłębione z dyrektorami lub kierownikami działów HR oraz kierownikami operacyjnymi (łącznie liczba zatwierdzonych wywiadów $n=112$, w tym z szefami działów HR $n=32$ i kierownikami operacyjnymi $n=80$),
- zogniskowany wywiad grupowy z doświadczonymi pracownikami firm konsultingowych.

Po analizie opinii respondentów przedstawiono wnioski dotyczących m.in. problematyki rozwoju pracowników, takie jak:

- analiza luki kompetencyjnej – różnica między oczekiwanym a realnym poziomem kompetencji – jest często wskazywaną przez respondentów metodą analizy potrzeb rozwojowych pracowników. Jest ona określana poprzez bieżącą, subiektywną obserwację pracownika przez bezpośredniego przełożonego lub w ramach cyklicznej oceny okresowej. Brak kompetencji jest dostrzegany wtedy, kiedy dochodzi do spadku efektywności pracownika, gdy pracownik lub dział, w którym wykonuje on swoje zadania, nie realizuje w sposób oczekiwany celów, jakie przed nimi postawiono. Należy posługiwać się profilami kompetencyjnymi dla każdego ze stanowisk, wraz z systematycznym porównywaniem rzeczywistego i oczekiwanego poziomu kompetencji, gwarantuje to bowiem optymalny dobór pracowników do zadań, jakie mają realizować.

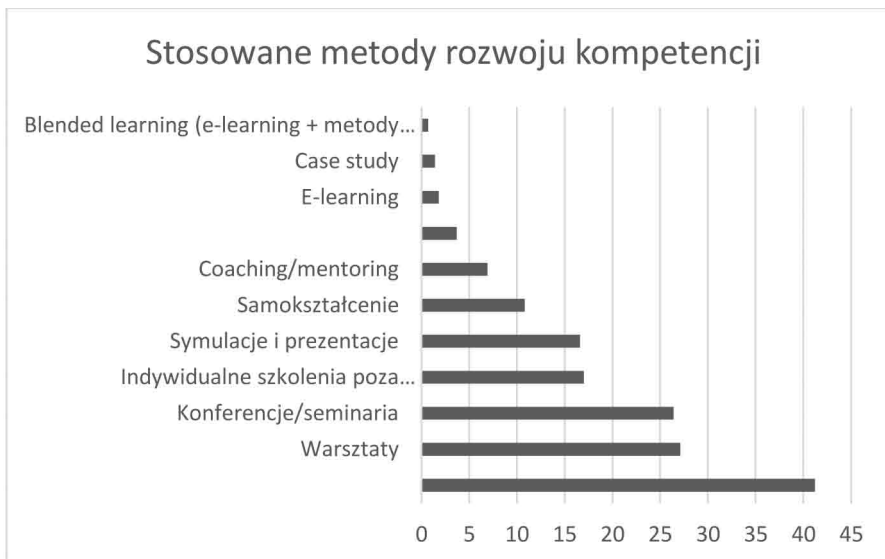
- jak pokazują przeprowadzone badania, zakres wdrożeń systemu kompetencyjnego w obszarze rozwoju jest znaczny. Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują zarządzanie ludźmi oparte na kompetencjach, 58,2% wdrożyło te rozwiązania w obszarze rozwoju pracowników, 22,6% jest w trakcie ich wdrażania, a 19,2% planuje ich wdrożenie.
- do najważniejszych powodów podejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w badanych organizacjach należy zaliczyć m. in.: poprawę wyników pracowników, zwiększanie motywacji pracowników, zwiększanie elastyczności pracowników oraz wspieranie zdobywania nowych kompetencji. Nieco mniej istotne, chociaż również ważne cele, to: zachęcanie pracowników do wykazywania inicjatywy i kreatywności, zwiększanie chęci pozostania pracownika w organizacji oraz wzmacnianie pożądanych zachowań. Powodem, który badani określili najczęściej jako nieważny i jednocześnie najrzadziej jako bardzo ważny, było zwiększanie pozytywnego nastawienia wobec zmian.
- bardzo ciekawe wyniki dała również analiza kluczowych powodów niepodejmowania działań w obszarze rozwoju pracowników w organizacji. Wśród kluczowych powodów niepodejmowania działań dla rozwoju zasobów ludzkich w organizacji zdecydowanie najczęściej przedsiębiorstwa wskazują na brak środków finansowych. W następnej kolejności wymieniane są takie czynniki, jak wyższy priorytet innych spraw/projektów/inwestycji, brak czasu na działania rozwojowe czy brak gotowości pracowników do uczenia się. Do mniej istotnych czynników można zaliczyć brak świadomości zarządu i całego kierownictwa firmy znaczenia takich działań oraz niesprzyjającą zmianom kulturę organizacyjną.
- w nieco ponad jednej trzeciej firm opracowuje się indywidualny plan rozwoju zawodowego dla poszczególnych pracowników. W jednej czwartej badanych przedsiębiorstw definiuje się ścieżki karier z uwzględnieniem kompetencji pracowników. W ramach prowadzonego badania zapytano respondentów, jak duże środki w stosunku do funduszu wynagrodzeń przeznaczają ich organizacja na rozwój kompetencji. Zastosowano więc relatywną, a nie absolutną miarę wydatków. Pomimo to prawie jedna trzecia badanych firm nie udzieliła na to pytanie odpowiedzi. Trzy na dziesięć badanych przedsiębiorstw nie przeznaczają na ten cel żadnych środków. Co czwarta badana organizacja przeznaczają na rozwój kompetencji poniżej 2% funduszu wynagrodzeń. Co 10. badana firma wydaje na rozwój kompetencji między 2% a 5% funduszu na wynagrodzenia, a jedynie co 50.

– między 5% a 10%. Żadne z badanych przedsiębiorstw (!) nie przeznaczają na ten cel powyżej 10% funduszu wynagrodzeń. Zdecydowanie poziom finansowania rozwoju kompetencji w badanych organizacjach należy uznać za niski. Z tej perspektywy pewnym rozwiązaniem byłoby pozyskiwanie finansowania zewnętrznego na ten cel, szczególnie w sytuacji dużej dostępności środków z funduszy europejskich. W praktyce ponad połowa badanych przedsiębiorstw finansuje rozwój kompetencji pracowników w całości ze środków własnych organizacji. Nieco ponad jedna trzecia korzysta z dofinansowania ze źródeł zewnętrznych. W całości ze źródeł zewnętrznych finansuje rozwój pracowników jedynie co dwudzieste badane przedsiębiorstwo. Wydaje się więc, że w sytuacji odczuwalnego braku własnych środków finansowych na rozwój kompetencji zakres wykorzystania innych potencjalnych źródeł jest niewystarczający.

- do najczęściej stosowanych metod identyfikacji i oceny luk kompetencyjnych w badanych przedsiębiorstwach należą: wywiady z kierownikami, badanie dostępnej dokumentacji (np. opisy stanowisk pracy, akta personalne, raporty przełożonych itp.), badania obserwacyjne (np. obserwacja w miejscu pracy, symulacja zadań zawodowych itp.) oraz analiza wyników ocen okresowych pracowników. Metody te są stosowane w trzech czwartych badanych przedsiębiorstw. Nieco mniej popularne, stosowane w ponad połowie firm, są wywiady z pracownikami. Do najmniej popularnych metod identyfikacji i oceny luki kompetencyjnej należy zaliczyć badania ankietowe (np. kwestionariusze, badania opinii pracowników) oraz testy (np. testy psychofizyczne, kompetencyjne itp.).
- najczęściej wśród szkoleniowych i pozaszkoleniowych metod rozwoju kompetencji wykorzystywanych przez indywidualnych trenerów badane przedsiębiorstwa wymieniają indywidualne szkolenia na stanowisku pracy (*on-the-job*), warsztaty oraz konferencje i/lub seminaria (rycina 3). W większości wśród szkoleniowych i pozaszkoleniowych metod rozwoju kompetencji wykorzystywanych przez indywidualnych trenerów badane przedsiębiorstwa wymieniają, indywidualne szkolenia na stanowisku pracy (*on-the-job*), warsztaty oraz konferencje i/lub seminaria.

Do mniej popularnych metod rozwojowych należą: indywidualne szkolenia poza stanowiskiem pracy (*off-the-job*), symulacje i prezentacje, samokształcenie oraz *coaching* i/lub *mentoring*. W badanych organizacjach sporadycznie wykorzystywane są takie metody, jak: udział w ambitnych i/lub nowych projektach i zadaniach zawodowych, *e-learning*, *case study* oraz *blended*

learning (łączy *e-learning* z metodami tradycyjnymi) [PZKP Instytut badań edukacyjnych 2013, <http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl>].



Ryc. 3. Graficzna prezentacja opinii respondentów na temat stosowanych metod rozwoju kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu PZKP

Drugie badanie – *Polacy a rozwój* 2015

Benefit Systems przygotował raport poświęcony rozwojowi osobistemu i zawodowemu Polaków. Badanie miało na celu określenie, w jaki sposób Polacy rozumieją rozwój, czy sami się rozwijają, na jakich polach i w jaki sposób, a także co przeszkadza im rozwijać się oraz podejmować różnego rodzaju aktywności służące ich rozwojowi. Dane analizowane były wśród dorosłych Polaków, jak również w różnych podgrupach:

- demograficznych – ze względu na wiek, płeć oraz miejsce zamieszkania; próba reprezentatywna ogółu Polaków w wieku 18+;
- wśród mieszkańców 8 głównych miast (Warszawa, Poznań, Wrocław, Trójmiasto, Kraków, Katowice, Łódź i Szczecin) w wieku 18 – 65 lat – w ramach reprezentatywnej próby ogólnopolskiej;
- wśród mieszkańców 8 głównych miast (j. w.) aktywnych zawodowo – pracujących w firmach zatrudniających 10 pracowników lub więcej – w ramach próby ogólnopolskiej + *boost* (dodatkowe wywiady w tej grupie realizowane

niezależnie od badania na próbie ogólnopolskiej). W badaniu zastosowano technikę wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo. Wielkość próby głównej: $N=1000$.

Analizując opinie respondentów przedstawione w raporcie, można sformułować parę wniosków, m.in.:

- rozwój zawodowy w opinii Polaków to przede wszystkim podnoszenie kwalifikacji oraz zdobywanie nowych umiejętności (63%), a w dalszej kolejności również awans (21%) czy zdobywanie dodatkowych przywilejów w pracy (18%). Na te aspekty znacznie częściej wskazują mieszkańcy dużych miast i pracownicy firm zatrudniających powyżej 10 osób. Te dwie grupy badanych wyraźnie częściej niż ogół Polaków potrafią także opisać, czym jest dla nich rozwój zarówno zawodowy, jak i osobisty (20% ogółu badanych udzieliło odpowiedzi „nie wiem” i jedynie 5% pracowników firm zatrudniających powyżej 10 osób).
- blisko połowa Polaków (43%) nie podjęła w ciągu ostatniego roku żadnych działań na rzecz rozwoju umiejętności potrzebnych w pracy zawodowej (rycina 4). Najczęściej podejmowanymi działaniami były szkolenia specjalistyczne dla swojej branży, zdobywanie certyfikatów, a także ogólnie zdobywanie nowej wiedzy. Częściej działania te podejmowali ogólnie mężczyźni niż kobiety (49% kobiet i 36% mężczyzn nie podjęło żadnych działań).
- większość Polaków uważa każdą sferę rozwoju za ważną – zarówno osobistą jak i zawodową. Większość przyznaje też, że obie są dla nich podobnie ważne, dla co trzeciego ważniejsza jest sfera osobista. Sporadycznie za ważniejszą uważana jest sfera zawodowa. Osoby najmłodsze dużo częściej deklarują ważność rozwoju – zarówno zawodowego jak i osobistego – niż osoby w starszym wieku.
- głównymi utrudnieniami w rozwoju, jakie spontanicznie wymieniają badani, są brak pieniędzy i brak czasu. Mieszkańcy dużych miast oraz pracownicy firm zatrudniających min. 10 osób w szczególności zwracają uwagę właśnie na brak czasu, a także na brak motywacji i konsekwencji w działaniu. Pieniądze stanowią barierę w większym stopniu dla kobiet oraz dla osób w wieku 25-34 lata. Osoby starsze z kolei jako główną trudność w rozwoju zgłaszają zły stan zdrowia i wiek.
- zdecydowana większość Polaków przyznaje, że rozwijają się po to, aby być lepszymi ludźmi oraz aby być coraz lepszymi w tym, co robią. Dominująca część respondentów jest też zdania, że rozwój wymaga dużo samodyscypliny, ale z drugiej strony traktują rozwój jako przyjemność. Młodzi są nieco bardziej

idealistyczni w swoim podejściu do rozwoju – częściej deklarują rozwój po to aby się doskonalić, z kolei osoby w wieku 44-59 częściej przyznają, że odczuwają presję na rozwój zawodowy, a osoby w wieku 35-44 lata częściej są zdania, że rozwój wymaga dużych pieniędzy. Mieszkańcy dużych miast nie różnią się w opiniach na temat rozwoju od ogółu populacji. Natomiast osoby pracujące w firmach zatrudniających min. 10 pracowników częściej przyznają, że rozwój wymaga dużo samodyscypliny, jednocześnie jednak rzadziej zgadzają się z tym, że rozwój musi mieć jasno określony cel, a także że jest to przede wszystkim ciężka praca. [Polacy a rozwój www.benefitsystems.pl/fileadmin/import].



Ryc. 4. Graficzna prezentacja respondentów na temat działań podejmowanych na rzecz rozwoju zawodowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Raport Benefit Systems SA „Polacy a rozwój”

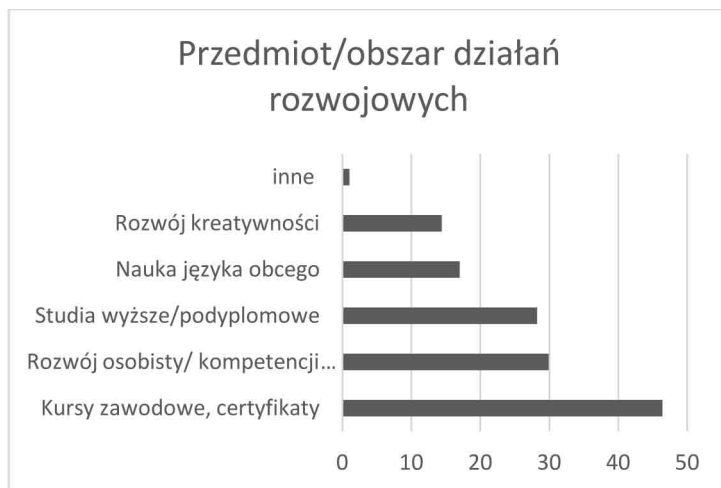
Trzecie badanie – *Czy polscy pracownicy myślą o rozwoju?* 2018

Przedstawiony raport przedstawia wyniki badań dotyczące preferencji polskich pracowników w wyborze działań na rzecz samodzielnego rozwijania kwalifikacji zawodowych i osobistego rozwoju. Badania ankietowe na zlecenie Grant Thornton przeprowadził IBRIS na grupie 1100 osób, metodą CAPI

(przeprowadzenie wywiadu osobistego). Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie. W Polsce działa od 25 lat. Zespół 550 pracowników oraz obecność w kluczowych aglomeracjach (Warszawa, Poznań, Katowice, Wrocław, Kraków i Toruń) zapewniają firmie bliski kontakt z klientami i otoczeniem biznesu. W toku analizy otrzymanych wyników badań wyciągnięto parę istotnych wniosków, m.in.:

- większość Polaków nie podejmuje wysiłku doksztalcania się. Ponad 57,5% respondentów na pytanie, czy w ostatnim roku podejmowało działania mające na celu rozwój zawodowy bądź osobisty, np. kursy językowe, zawodowe, studia podyplomowe, pracę z trenerem lub samokształcenie, udzieliło odpowiedzi negatywnej.
- z analizy wynika, że najważniejszymi zmiennymi, które wpływały na podjęcie jakichkolwiek działań na rzecz rozwoju zawodowego bądź osobistego, jest wiek i wykształcenie. Miejsce zamieszkania, zarobki czy płeć nie miały znaczącego wpływu na skłonność do kształcenia się. Wśród osób, które nie podejmowały żadnych działań rozwojowych 27% to ludzie w wieku 18-39, 57% w wieku 40-49, 82% w wieku 50-69 a 94% w wieku 70+. Dlatego dużym wyzwaniem jest wyrównanie przepaści między tymi grupami wiekowymi. Jeżeli analizujemy poziom wykształcenia wśród osób które nie podejmują żadnych działań rozwojowych trzeba zwrócić uwagę, że jest to 70% osób z wykształceniem podstawowym, 68% z wykształceniem średnim oraz 44% z wykształceniem wyższym. Osoby, które uzupełniają swoją wiedzę lub umiejętności, stanowią nadal mniejszość. Wśród tych, którzy zdecydowali się na kształcenie, ponad połowa (51%) płaciła we własnym zakresie. Drugą, zdecydowanie mniejszą grupę, stanowią pracownicy, za których płacili pracodawcy (26%), jeszcze mniej było osób, które skorzystały z pomocy państwa (10%).
- przy wyborze formy kształcenia Polacy raczej preferują klasyczne narzędzia edukacyjne niż technologiczne nowinki 73% ankietowanych, którzy w ostatnim roku doksztalcali się, korzystało z tradycyjnych zajęć, czyli lekcji z nauczycielem. Pozostałe formy cieszyły się mniejszą popularnością. Co trzeci badany (34%) korzystał ze specjalnych serwisów internetowych, a jeszcze mniejsze grupy wybierały kursy eksternistyczne (18%) samodzielną naukę z podręczników (17%) czy lekturę w języku obcym (15%). Tak wyraźna przewaga tradycyjnych form sugeruje, że Polacy wiedzy i motywacji do nauki szukają zwykle u osób trzecich tymczasem opcje wymagające samodzielnego zdobywania wiedzy funkcjonują częściej jako pomocnicze.

- najbardziej popularne kierunki/obszary działań rozwojowych wśród ankietowanych to kursy i certyfikaty zawodowe (rycina 5). Badani podkreślali że podejmowane działania mają w większości przypadków ścisły związek z pracą zawodową. Nieco mniejszym zainteresowaniem 30% cieszyły się aktywności związane z tzw. rozwojem osobistym, a więc np. praca z trenerem osobistym czy rozwój kompetencji miękkich. Co ciekawe, podobną popularność 28% osiągnęły studia wyższe. Co może nieco zaskakiwać, naukę języków obcych wybrało jedynie 17%. Najmniej badanych bo jedynie 14% rozwijało kreatywność, czyli np. kursy pisarskie, lekcje tańca, kursy malarstwa itp.
- najczęstszym powodem doksztalcania się jest chęć rozwijania pasji i zaspokojenie ciekawości, zadeklarowało tak 38% doksztalających się. Drugim, cieszącym się sporą popularnością powodem, jest samodoskonalenie się (20%). Tymczasem rozwój kariery zawodowej motywuje Polaków do nauki znacznie słabiej (28% chce podnieść swoje kwalifikacje, a 7% chce się przekwalifikować). Może to oznaczać, że w aktualnej sytuacji gospodarczej większość osób szuka motywacji „wewnętrznej” traktują rozwój jako wartość samą w sobie, a poprawa sytuacji zawodowej nie jest już dla nich koniecznością pracownika. Choć w Polsce nadal rejestrowanych jest dużo osób bez pracy, a więc wydawałoby się, że chętnych do pracy jest wielu, to polscy pracodawcy mają ogromne, a w dodatku narastające problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Jak wynika z badania Grant Thornton, obecnie aż 60% polskich średnich i dużych firm twierdzi, że ma problemy ze znalezieniem rąk do pracy i jest to dla nich „dużą” bądź „bardzo duża” barierą w rozwoju. Pracodawcy szukają więc pracowników do pracy, ale bezrobotni z powodu niskich lub nieodpowiednich kompetencji nie wpisują się więc w potrzeby pracodawców. Doksztalcanie się pracowników pozwala zmniejszyć ten rozdźwięk. Pozwala uzupełnić im kwalifikacje w kierunku, jaki jest oczekiwany przez potencjalnych pracodawców. [*Czy polscy pracownicy myślą o rozwoju?* <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2018/02>]



Ryc. 5. Graficzna prezentacja opinii respondentów na temat przedmiotu/obszaru działań rozwojowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Czy polscy pracownicy myślą o rozwoju* Grant Thornton

PODSUMOWANIE

Różnice między konkurowaniem na rynkach współczesnych i przyszłych skłaniają firmy do stosowania bardziej wyrafinowanych strategii i metod zarządzania. Ostatnie dekady XX wieku są uważane za okres, w którym nastąpiło gruntowne przewartościowanie w hierarchii zasobów, mających decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój organizacji. Tradycyjne źródła sukcesu – tj. produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów finansowych tracą na znaczeniu na rzecz niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa [Perechuda, 2005, s. 136].

Podstawą sukcesu staje się pozyskiwanie pracowników o wysokich kompetencjach zawodowych i jednocześnie kreatywnych, mobilnych i przedsiębiorczych. Pracownicy bowiem są zdolni do podnoszenia wartości nowoczesnej organizacji opartej na intelektualnych aktywach [Morawski, 2009, s. 7] Współczesny rynek pracy charakteryzuje się znaczną dynamiką i zmiennością zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej. Pracodawcy dążąc do realizacji celów ekonomicznych, chcąc minimalizować ryzyko, poszukują pracowników spełniających ich konkretne oczekiwania. Eliminuje to

z rynku pracy osoby postrzegane przez pracodawców jako mniej kompetentne [Szydlik-Leszczyńska, 2012, s. 91]. Nawet na stanowiskach, które wiążą się z wykonywaniem prostych czynności, wymagania stawiane pracownikom ciągle rosną. Lista niezbędnych umiejętności koniecznych do prawidłowego wykonywania wszystkich przypisanych pracownikowi zadań rozszerza się. Stała, pewna praca wykonywana od ukończenia szkoły do emerytury odchodzi w zapomnienie, decyduje to o konieczności nieustannego doszkalania się i uczenia, ale również o zmianach miejsca pracy [Geisler, 2007, s. 128].

Następuje przekształcenie w charakterze i organizacji pracy. Technologie informacyjne przyczyniają się do zanikania rutynowych i powtarzających się prac. Treść pracy jest nasycona zadaniami wymagającymi inicjatywy i elastyczności [Wróblewska, 2004, s. 17]. Przemiany te stwarzają człowiekowi szanse rozwoju jego potencjalnych możliwości, ale też niosą ze sobą poważne zagrożenia. Tylko człowiek kompetentny, otwarty, twórczy, innowacyjny, a przede wszystkim ciągle doskonalący swoje kompetencje może wykorzystać szanse i poradzić sobie z zagrożeniami oraz problemami, które wynikają z dokonujących się przemian.

LITERATURA

- Armstrong M., 2001: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków
- Becelwska D., 2009: *Repetitorium z rozwoju człowieka*. Wydawnictwo Państwowej Szkoły Zawodowej w Jeleniej Górze, Jelenia Góra
- Brajer-Marczak R., 2012: *Model dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji*. [w:] *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, MFiles.pl, Kraków
- Czarnecki K., 2005: *Profesjologia jako wyodrębniająca się dziedzina wiedzy i badań naukowych o zawodowym rozwoju człowieka*. Problemy Profesjologii nr 1/2005
- Czy polscy pracownicy myślą o rozwoju?* <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2018/02/>
- Dolot A., 2011: *Wybrane czynniki warunkujące efektywny rozwój kompetencji*. [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Geisler R., 2007: *Socjologiczne spojrzenie na funkcjonowanie pracownika w warunkach pracy tymczasowej w województwie śląskim*. [w:] *Być albo nie być*

czasownikiem – analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego, red. M. Dobrowolska. Śląsk, Katowice

Januszkiewicz K., 2009: *Rozwój zawodowy pracownika. Szanse i zagrożenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

Jarecki W., 2005: *Przedsiębiorstwo w społeczeństwie informacyjnym*. Przegląd Organizacji, nr 3/2005

Kołodziejczyk-Olczak I., 2014: *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

Kostera M., Kownacki S., 2013: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. [w:] *Zarządzanie – teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski. PWN, Warszawa

Kulkarni P.P., 2013: *A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life*, „Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Research Journal” vol. IV, issue 2, www.researchersworld.com

Łaguna M., 2008: *Szkolenia*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk

Matthews J., Meggison D., Surtees M., 2008: *Rozwój Zasobów Ludzkich*, Gliwice

Oczkowska R., 2014: *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*. [w:] *Rozwój zasobów ludzkich*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa

Pawlak Z., 2003: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Poltext, Warszawa

Polacy a rozwój www.benefitsystems.pl/fileadmin/import/

PZKP Instytut badań edukacyjnych 2013, <http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/>

Stosik A., *Rozwój pracownika. Zapoznanie z tworzeniem planów rozwoju pracowników oraz związanych z tym korzyści dla firmy i pracowników*. http://awf.wroc.pl/files_mce/

Smolbik-Jęczmień, A., 2013: *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*. <http://cejsch.icm.edu.pl/>

Szczęśna A., Rostkowski T., 2004: *Zarządzanie kompetencjami*. W: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa

Trendy w rozwoju pracowników na rok 2019. <https://www.houseofskills.pl/strefawiedzy>

Wiatrowski Z., 2005a: *Działalność zawodoznawcza w kontekście rozwoju zawodowego człowieka*. Problemy Profesjologii nr 1/2005

Wiatrowski Z., 2005b: *Podstawy pedagogiki pracy*. Bydgoszcz

Wołk Z., 2005: *Rozwój zawodowy na tle życia*, Problemy Profesjologii nr 1/2005

Wołk Z., 2009: *Kultura pracy: etyka i kariera zawodowa*. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom

Wróblewska W., 2004: *Dynamika aspiracji edukacyjnych studentów w obliczu zmian*. Trans Human, Białystok

Netografia

<http://sjp.pwn.pl/sjp/rozwoj;2517638.html>

<https://www.synonimy.pl/synonim/rozwoj/>

Krzysztof Szaflarski
Wydział Zarządzania
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach
Katowice, Polska
e-mail: krzysztof.szaflarski@gwsh.pl

**ZAGADNIENIA EKONOMICZNE, PRAWNE I TECHNICZNE
ZWIĄZANE Z MIĘDZYNARODOWYM TRANSPORTEM
DROGOWYM TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH
(ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIENIEM PROCEDUR
OBOWIĄZUJĄCYCH W RAMACH UNII EUROPEJSKIEJ)**

*ECONOMIC, LEGAL AND TECHNICAL ISSUES CONNECTED WITH THE
INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT OF DANGEROUS GOODS (WITH
PARTICULAR REFERENCE TO THE EUROPEAN UNION PROCEDURES)*

Słowa kluczowe: towary niebezpieczne; europejska Konwencja ADR; klasy towarów niebezpiecznych; podmioty zaangażowane w transport drogowy towarów niebezpiecznych; doradca do spraw bezpieczeństwa transportu drogowego towarów niebezpiecznych; obowiązki kierowców wykonujących drogowe przewozy towarów niebezpiecznych; standardy techniczne pojazdów drogowych przeznaczonych do przewozu towarów niebezpiecznych.

Key words: dangerous goods; ADR European Agreement; classes of dangerous goods; participants involved in road transport of dangerous goods; a dangerous goods safety advisor; driver requirements for the road transport of dangerous goods; technical requirements for vehicles intended for the road transport of dangerous goods.

Streszczenie

Komitet Ekspertów ONZ ds. Transportu Materiałów Niebezpiecznych wyodrębnił dotychczas ponad 3400 rodzajów tych materiałów/towarów. Są to przede wszystkim towary i przedmioty wybuchowe, towary stałe zapalne i samoreaktywne, towary żrące, towary trujące i zakaźne oraz towary promieniotwórcze. Ich transport wymaga, szczególnie w relacjach międzynarodowych, dużej ostrożności. Trudno jest więc się dziwić, że międzynarodowy transport drogowy towarów niebezpiecznych doczekał się w tym względzie specjalnych ustaleń. Formułuje je tzw. Konwencja ADR regulująca zasadnicze kwestie ekonomiczne, prawne oraz techniczne dotyczące międzynarodowego transportu drogowego tych towarów. Z Konwencji tej dookreślono m.in. takie kwestie jak np.: klasy towarów niebezpiecznych, obowiązki uczestników (nadawcy, odbiorcy oraz przewoźnika) drogowego transportu towarów niebezpiecznych, obowiązki doradców do spraw bezpieczeństwa transportu drogowego towarów niebezpiecznych, obowiązki kierowców pojazdów drogowych wykonujących przewozy towarów niebezpiecznych, a także standardy techniczne dotyczące pojazdów przeznaczonych do przewozu tych towarów. Wszystkie te kwestie omówione zostaną w poniższym opracowaniu.

Summary

UN Committee of Experts on the Transport of Dangerous Goods has so far distinguished 3400 types of these materials/goods, mainly: explosives, flammable solid and self-reactive goods, corrosives, toxic and infectious goods, radioactive goods. Their transport requires a great caution, especially in regard to international relations. Therefore, it comes as no surprise that special regulations have been made in connection with the international road transport of dangerous goods. They are formulated in the ADR Agreement regulating the fundamental economic, legal and technical issues concerning international road transport of these goods. The Convention specifies such matters as: classes of dangerous goods, obligations of the participants (consignor, consignee, carrier) involved in road transport of dangerous goods, responsibilities of a dangerous goods safety advisor, requirements for drivers transporting dangerous goods, as well as technical requirements for vehicles intended for the road transport of dangerous goods. All of the issues mentioned above are discussed in the following report.

WPROWADZENIE

Towary niebezpieczne stanowią, z uwagi na swoje właściwości, bardzo specyficzną grupę towarów wymagającą wyjątkowej ostrożności przy ich transporcie. Dotyczy to również ich załadunku i wyladunku, także ich

magazynowania, czego dobitnym przykładem był (dwa lata temu) olbrzymi wybuch saletry amonowej składowanej w Libanie w magazynach portowych w Bejrucie, który to wybuch zniszczył prawie połowę miasta. Tym samym transport towarów niebezpiecznych wymaga, tak w relacjach krajowych, jak też szczególnie w relacjach międzynarodowych, ostrożnego obchodzenia się z nimi, czy będzie to transport drogowy (określany również mianem samochodowego), transport kolejowy, transport wodny śródlądowy, transport morski, transport lotniczy, czy też transport rurociągowy. Z uwagi jednak na różnorodność tematyki wiążącej się z poszczególnymi gałęziami transportu, a także ze względu na fakt, iż transport drogowy stanowi jedną z wiodących gałęzi transportu we wzajemnych relacjach handlowych pomiędzy poszczególnymi krajami¹ nasze dalsze rozważania skoncentrujemy właśnie na międzynarodowym transporcie drogowym (samochodowym) towarów niebezpiecznych ze szczególnym uwzględnieniem związanych z nim procedur obowiązujących w ramach Unii Europejskiej, a mianowicie: na Konwencji ADR, podstawowych rodzajach towarów niebezpiecznych, obowiązkach uczestników (nadawcy, odbiorcy oraz przewoźnika) drogowego transportu towarów niebezpiecznych, obowiązkach doradców do spraw bezpieczeństwa transportu drogowego towarów niebezpiecznych, na obowiązkach kierowców pojazdów drogowych wykonujących przewozy tych towarów oraz na wymogach technicznych dotyczących pojazdów przeznaczonych do przewozu towarów niebezpiecznych.

PODSTAWOWE PRZEPISY REGULUJĄCE MIĘDZYNARODOWY TRANSPORT DROGOWY TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH W RAMACH UNII EUROPEJSKIEJ – KONWENCJA ADR

W przypadku międzynarodowego transportu drogowego towarów niebezpiecznych w ramach Unii Europejskiej, oprócz ogólnych przepisów obowiązujących w przypadku każdego przewozu drogowego towarów, mają zastosowanie również specjalne przepisy obowiązujące dodatkowo – co jest w pełni zrozumiałe – przy przewozie towarów niebezpiecznych.

Przepisy obowiązujące w międzynarodowym transporcie drogowym towarów niebezpiecznych sformułowane zostały początkowo przez 9 krajów Europy

¹ Więcej na temat wiodącej roli tej gałęzi transportu jaką jest międzynarodowy transport drogowy zob. Neider, 2012; Szczepaniak, 2002

Zachodniej w ramach przyjętej przez nie konwencji określającej zasady dotyczące właśnie przewozu drogowego tych towarów, tzw. **Konwencji ADR** (*L'ccored europeen relatif au transport international des marchandises Dngereuses pss Pout*), opracowanej przez EKG ONZ i podpisanej w Genewie 30 kwietnia 1957 r. Obecnie jej sygnatariuszami jest już jednak aż 50 krajów w ty wszystkie kraje Unii Europejskiej. Polska przystąpiła do tej Konwencji ADR 6 maja 1975 roku (zob. więcej Dz.U. z 2018 r., poz. 169, z późn.zm.). Konwencja ta średnio co dwa, trzy lata ulega uaktualnieniu ze względu na pojawianie się nowych rodzajów towarów niebezpiecznych. Obecnie przepisy Konwencji ADR obowiązujące od 1 stycznia 2019 roku (a opublikowane w polskim Dz.U. z 2019 r., poz. 769) spełniają w pełni międzynarodowe, unijne, jak też krajowe wymogi w przewozów drogowych towarów niebezpiecznych.

Konwencja ADR składa się z umowy właściwej oraz załączników A i B, stanowiących jej integralną część. W umowa właściwa określa wzajemne relacje, związane z transportem drogowym towarów niebezpiecznych, pomiędzy krajami będącymi jej sygnatariuszami. Natomiast w załącznikach zawarte są przepisy regulujące warunki międzynarodowego transportu drogowego poszczególnych rodzajów towarów niebezpiecznych.

Załącznik A zawiera przepisy ogólne oraz przepisy szczegółowe dotyczące towarów niebezpiecznych. Sprecyzowano w nim m.in: zakres stosowania tych przepisów, wykaz towarów niebezpiecznych uporządkowanych według ich numerów rozpoznawczych, a także warunki stosowania odpowiednich ich pakowań. Będzie o ty szerzej mowa w następnym punkcie, gdzie będą omawiane właśnie rodzaje towarów niebezpiecznych i konieczne do ich przewozu pakowania.

Natomiast załącznik B zawiera przepisy odnoszące się do środków transportu i operacji transportowych w ruchu drogowym, w tym: wymagania dotyczące załogi pojazdu, wyposażenia, dokumentacji, a także konstrukcji pojazdów i warunków dopuszczenia ich do ruchu. Będzie o tym z kolei szerzej mowa w punktach 3, 5 i 6 niniejszego opracowania.

Międzynarodowy transport towarów niebezpiecznych jest dozwolony, jeżeli spełnione zostaną przez nie następujące warunki:

- dopuszczona zostanie w załączniku A możliwość ich międzynarodowego transportu drogowego z uwzględnieniem prawidłowego ich opakowania i oznakowania;

- spełnione zostaną wymagania ustalone w załączniku B, a w szczególności w odniesieniu do konstrukcji, wyposażenia i eksploatacji pojazdu służącego do transportu towarów niebezpiecznych.

W niektórych rodzajach międzynarodowych przewozów drogowych towarów niebezpiecznych na terenie Unii Europejskiej przepisy Konwencji ADR nie mają zastosowania ze względu na specyficzny charakter operacji transportowych. Chodzi tutaj o szczególne zastosowanie lub przeznaczenie przewożonych towarów albo też o ich małą ich ilość. Przepisy Konwencji ADR nie mają zastosowania [Marszałek, 2007]:

- do przewozów towarów niebezpiecznych przez osoby prywatne, jeżeli towary te znajdują się w opakowaniach stosowanych w sprzedaży detalicznej i służą tym osobom do ich osobistego lub domowego użytku;
- do przewozu gazów znajdujących się w zbiornikach pojazdu lub jego wyposażeniu, jeżeli gaz ten służy do napędu pojazdu bądź pracy jego wyposażenia;
- do przewozu paliwa płynnego znajdującego się w zbiornikach pojazdu i służącego do napędu pojazdu lub do pracy jego wyposażenia;
- do przewozu próżnych i nieoczyszczonych opakowań przeznaczonych dla materiałów niebezpiecznych;
- do przewozu próżnych i nieoczyszczonych cystern, pod warunkiem, że są one zamknięte hermetycznie.

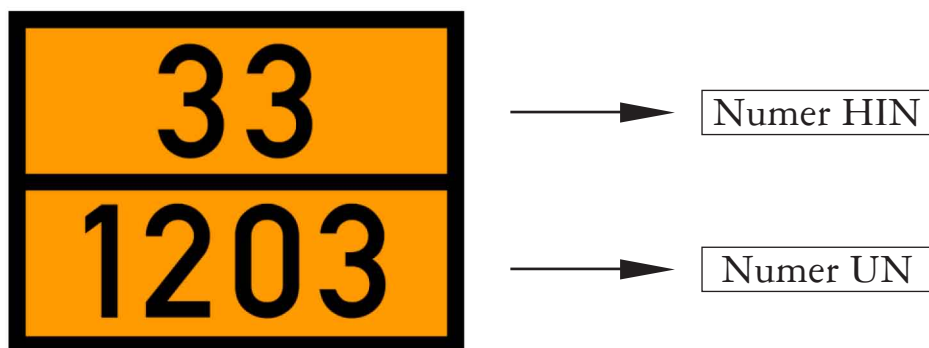
Jak z tego wynika w przypadku międzynarodowego przewozu towarów niebezpiecznych na terenie Unii Europejskiej w małych ilościach, w zależności od rodzaju i ilości towaru, nie stosuje się niektórych wymogów Konwencji ADR, bądź w całości rezygnuje się z ich stosowania.

RODZAJE TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH ORAZ ICH KLASYFIKACJA ZGODNIE Z KONWENCJĄ ADR

Z punktu widzenia ogółu gałęzi transportu międzynarodowego, w ty również międzynarodowego transportu drogowego, za niebezpieczne uważa się towary, które ze względu na swoje właściwości fizyczne, chemiczne lub biologiczne, w przypadku niewłaściwego obchodzenia się z nimi w czasie transportu lub operacji przeładunkowych, mogą spowodować uszkodzenie ciała ludzkiego,

a nawet śmierć, uszkodzenie lub zniszczenie dóbr materialnych, a także skażenie środowiska naturalnego [Neider, 2012].

Rodzaje towarów zaliczonych do niebezpiecznych określone zostały w Konwencji ADR. Ich liczba zresztą stale się powiększa za sprawą **Komitetu Ekspertów ONZ ds. Transportu Materiałów Niebezpiecznych** i wynosi obecnie ponad 3400 pozycji, przy czym każdej z nich przypisany został czterocyfrowy numer rozpoznawczy [Neider, 2012, ADR..., 2019]. Towary niebezpieczne, w zależności od ich rodzaju, właściwości i zagrożenia podzielone zostały na określone klasy (stopień tego zagrożenia definiuje dwu lub trzycyfrowy numer HIN). W każdej z klas dokonano podziału na grupy towarów, różniących się określonymi cechami. W szczegółowych wykazach, ustalonych dla każdej z klas i grup, wyszczególniono poszczególne towary niebezpieczne, które zostały do nich zaliczone oraz oznaczone czterocyfrowymi numerami rozpoznawczymi (tzw. numerami UN).



Ryc. 1 Przykładowa tablica z numerem HIN (ciecz łatwo zapalna) i UN (benzyny)

Źródło: <https://info-car.pl/new/adr/klasy-towarow-niebezpiecznych>

Dla poszczególnych klas i grup towarów niebezpiecznych dokonano szczegółowej charakterystyki ich cech, podając właściwości fizyczne, chemiczne i biologiczne towarów. Ułatwia to podejmowanie działań zapobiegających powstaniu zagrożenia oraz zapewniających właściwe obchodzenie się z towarami niebezpiecznymi. Umożliwia to także dokonanie klasyfikacji tych towarów niebezpiecznych, które w Konwencji ADR nie zostały imiennie wymienione w szczegółowych wykazach. Towary takie traktuj się jako inne nieokreślone

i oznacza symbolem **I.N.O.** Zgodnie z Konwencją ADR wyróżnia się następujące klasy towarów niebezpiecznych [*Recommendations on the Transport of Dangerous Goods – Model Regulations.*]:

- klasa 1 – materiały i przedmioty wybuchowe;
- klasa 2 – gazy;
- klasa 3 – materiały ciekłe zapalne;
- klasa 4 – materiały stałe zapalne i samoreaktywne;
- klasa 5 – materiały utleniające i nadtlenki organiczne;
- klasa 6 – materiały trujące i zakaźne;
- klasa 7 – materiały promieniotwórcze;
- klasa 8 – materiały żrące;
- klasa 9 – różne materiały i przedmioty niebezpieczne (I.N.O.).

Towary należące do klas 2, 3, 4 (z wyjątkiem samoreaktywnych), 5, 6 i 8 przypisane są odpowiednie grupy pakowań, które oznaczają poziom natężenia zagrożenia, jaki stwarza określony towar niebezpieczny. Szczególną grupę stanowią tutaj pakowania, którymi objęte są towary zaliczane do klas 1, 7 i 9. Konwencja ADR wyodrębnia następujące grupy pakowań:

- I grupa pakowania** – duże natężenie zagrożenia dominującego,
- II grupa pakowania** – średnie natężenie zagrożenia dominującego,
- III grupa pakowania** – małe natężenie zagrożenia dominującego.

Przypisane do wspomnianych już klas towarów grupy pakowania I, II i III, które zgodnie z Konwencją ADR, określa są łącznie literą **X** mogą zostać użyte w przypadku transportu wszystkich towarów niebezpiecznych, ponieważ spełniają najostrożniejsze kryteria wytrzymałości, natomiast oznaczone literami **Y** (grupa pakowań II i III) mogą zostać użyte w przypadku transportu niektórych tylko towarów niebezpiecznych spełniają bowiem średnie kryteria wytrzymałości, a oznaczone literą **Z** (grupa pakowań III)) mogą zostać użyte w przypadku transportu towarów stwarzających jedynie małe zagrożenie.

Informacje o rodzaju stwarzanego zagrożenia przez dany towar niebezpieczny określa kod klasyfikacyjny, który składa się z litery określającej rodzaj zagrożenia (**F** – zapalność, **T** – działanie trujące, **C** – działanie żrące) i z czterech cyfr będących numerem rozpoznawczym UN określającymi rodzaj towaru. Konwencja ADR szczegółowo określa znaczenie liter i cyfr podawanych w kodach klasyfikacyjnych ze względu na rodzaj występującego zagrożenia.

W drogowych dokumentach przewozowych, a konkretnie w międzynarodowym drogowym liście przewozowym powinno się podawać: numer UN, grupę pakowania

(o ile została przyporządkowana) oraz prawidłową nazwę towaru niebezpiecznego. Pozwoli to na ustalenie zagrożenia występującego przy przewozie danego towaru niebezpiecznego oraz na właściwą realizację obowiązków i warunków wynikających z obowiązujących przepisów.

WYNIKAJĄCE Z KONWENCJI ADR OBOWIĄZKI UCZESTNIKÓW DROGOWEGO PRZEWOZU TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

Uczestnikami drogowego przewozu towarów niebezpiecznych są różne podmioty prowadzące działalność związaną z przewozem tych towarów. Są to przede wszystkim:

- **nadawca** przesyłki zawierającej towar niebezpieczny;
- **odbiorca** takiej przesyłki;
- **przewoźnik** towarów niebezpiecznych;

W procesie przewozowym towarów niebezpiecznych mogą również uczestniczyć inne podmioty, które dokonują załadunku lub rozładunku ładunków, ich przejściowego magazynowania i składowania albo wykonują inne czynności związane z przewozem.

Przepisy Konwencji ADR szczegółowo określają obowiązki poszczególnych uczestników drogowego przewozu towarów niebezpiecznych. Nadawca towarów niebezpiecznych odpowiada w szczególności za [Marszałek, 2007]:

- nienadawanie do przewozu towarów niebezpiecznych, których przewóz jest zabroniony lub które nie uzyskały wymaganego zaświadczenia ADR,
- podawanie w międzynarodowym drogowym liście przewozowym lub w innym odpowiednim dokumencie pełnych i prawdziwych danych dotyczących towaru niebezpiecznego nadanego do przewozu, a zwłaszcza jego numeru UN, grupy pakowania oraz jego prawidłowej nazwy,
- oddawania przewoźnikowi towarów niebezpiecznych w stanie umożliwiającym prawidłowy ich przewóz, tj. odpowiednio opakowanych i oznakowanych,
- nadawanie do przewozu towarów niebezpiecznych w ilościach dozwolonych na podstawie przepisów ADR,
- dokonywanie załadunku środków przewozowych w sposób odpowiedni i bezpieczny.

Odbiorca towarów niebezpiecznych z kolei odpowiada w szczególności za [Marszałek, 2007]:

- właściwe przyjęcie towaru od przewoźnika, sprawdzając czy nie został on uszkodzony podczas przewozu,
- dokonanie terminowego i właściwego rozładunku towarów niebezpiecznych, przestrzegając obowiązujących przepisów dotyczących sposobu obchodzenia się z danym ładunkiem.

Przewoźnik towarów niebezpiecznych odpowiada za przesyłkę przyjętą do przewozu oraz wykonanie procesu przewozowego zgodnie z wymaganiami określonymi w Konwencji ADR oraz, precyzującej całokształt ogólnych wymogów związanych z międzynarodowym transportem drogowym, tj. tzw. **Konwencji CMR**²

Przed wykonaniem przewozu przewoźnik powinien sprawdzić, czy przesyłka odpowiada oświadczeniom nadawcy zawartym w liście przewozowym, czy została ona właściwie przygotowana do przewozu oraz czy zostały zachowane przepisy dotyczące dopuszczenia jej do przewozu na warunkach określonych zgodnie z Konwencją ADR. Przewoźnik może odmówić przyjęcia do przewozu towarów niebezpiecznych, których przewóz jest zabroniony, których stan jest wadliwy lub opakowanie niedostateczne.

Podczas wykonywania przewozu towarów niebezpiecznych przewoźnik zobowiązany jest zapewnić przestrzeganie wymagań wynikających z obowiązujących przepisów. Do obowiązków przewoźnika, zgodnie z 8 artykułem Konwencji ADR, należy w szczególności:

- wyznaczenie odpowiedniego środka przewozowego do wykonania przewozu towarów niebezpiecznych, jego odpowiednie wyposażenie i oznakowanie z uwzględnieniem wymagań Konwencji ADR,

² Międzynarodowe drogowe przewozy towarów wykonywane są na różne odległości pomiędzy różnymi krajami. Przewozy mogą być wykonywane między sąsiednimi krajami lub w tranzycie przez kilka państw. Ze względu jednak na różne związane z tym wymagania prawne w poszczególnych krajach sporządzona została i przyjęta przez państwa będące jej sygnatariuszami 19 maja 1956 roku w Genewie Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (Convention relative aux contrat de tranport international des marchandise par roude), tzw. Konwencja CMR. Została ona oficjalnie opublikowana w Polsce, będącej jednym z jej sygnatariuszy w Dz. U. z 1962 r., Nr 49, poz. 238 i 239.

Konwencja CMR ma zastosowanie wyłącznie w odniesieniu do przewozów wykonywanych na podstawie umowy dotyczącej przewozu towaru/towarów samochodami, samochodami z przyczepami lub pojazdami czołowymi z naczepami. Nie stosuje się jej natomiast w przypadku umowy o spedycji, tj. umowy, której istotą nie jest wykonywanie przewozu, a jedynie jego organizacja.

W międzynarodowym przewozie drogowym towarów dowodem zawarcia umowy między nadawcą a przewoźnikiem jest tzw. międzynarodowy list przewozowy (*Lettere de Voiture Internationale; Intenational Consignment Note*).

- wyznaczenie odpowiednich kierowców do wykonania przewozu, posiadających wymagane uprawnienia i przeszkolenie w zakresie przewozu towarów niebezpiecznych,
- wyposażenie kierowców w wymagane dokumenty, w tym w instrukcję bezpieczeństwa obowiązującą przy przewozie towarów niebezpiecznych,
- zapewnienie odpowiedniego rozmieszczenia i zabezpieczenia towarów niebezpiecznych na pojeździe,
- zapewnienie właściwego i bezpiecznego wykonania przewozu towarów niebezpiecznych.

Powyższe uwagi dotyczą również sytuacji gdy transport drogowy towarów niebezpiecznych dokonywany jest w kontenerach [Zielaskiewicz, 2010].

W związku z występującymi zagrożeniami przy przewozie towarów niebezpiecznych przewoźnik jest obowiązany przed rozpoczęciem przewozu dostarczyć załodze pojazdu pisemne instrukcje dotyczące każdego przewożonego materiału lub przedmiotu niebezpiecznego, podając występujące zagrożenia oraz działania jakie należy wykonać. Instrukcja, zgodnie z Konwencją ADR, powinna w szczególności zawierać:

- nazwę materiału, przedmiotu lub grupy towarów niebezpiecznych, klasę i numer UN, dotyczące towarów przewożonych na pojeździe,
- rodzaj zagrożenia właściwego dla przewożonych towarów niebezpiecznych, środki zaradcze, które powinien podjąć kierowca w chwili zagrożenia oraz przeznaczony dla niego sprzęt ochrony indywidualnej,
- czynności podstawowe, które należy wykonać w razie powstania zagrożenia, spowodowanego wypadkiem lub awarią,
- czynności dodatkowe, które należy wykonać w przypadku uwolnienia niewielkich ilości materiału niebezpiecznego, mające na celu przeciwdziałanie jego rozprzestrzenianiu się,
- czynności specjalne, które powinny być wykonane przy przewozie niektórych towarów niebezpiecznych,
- wyposażenie niezbędne do wykonania czynności dodatkowych lub specjalnych, o ile jest wymagane.

Instrukcje powinny być przechowywane w kabinie kierowcy, w miejscu łatwo dostępnym. Przewoźnik powinien upewnić się, czy kierowca zrozumiał instrukcje i jest w stanie wykonać podane w nich dyspozycje.

WYNIKAJĄCE Z KONWENCJI ADR OBOWIĄZKI DORADCY DO SPRAW BEZPIECZEŃSTWA PRZEWOZU DROGOWEGO TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

Przedsiębiorca prowadzący działalność w zakresie przewozu drogowego towarów niebezpiecznych oraz innych czynności z tym związanych jest, zgodnie z Konwencją ADR, zobowiązany zatrudniać doradcę do spraw bezpieczeństwa przewozu tych towarów. Doradcą może być kierujący przedsiębiorstwem, osoba pełniąca inne obowiązki w przedsiębiorstwie lub osoba z zewnątrz, z którą zawarto stosowną umowę o doradztwo, pod warunkiem, że każda z tych osób spełnia obowiązujące wymagania i jest w stanie wykonywać zadania doradcy.

Doradcą może być osoba, która posiada ważne świadectwo doradcy w zakresie przewozu drogowego towarów niebezpiecznych. Świadectwo doradcy może otrzymać osoba, która spełnia następujące warunki [Marszałek, 2007]:

- posiada wykształcenie wyższe,
- nie była skazana prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwa umyślne przeciwko wiarogodności dokumentów, obrotowi gospodarczemu oraz bezpieczeństwu powszechnemu,
- ukończyła kurs doradcy,
- złożyła z wynikiem pozytywnym egzamin przed komisją egzaminacyjną działającą przy **Dyrektorze Transportowego Dozoru Technicznego (TDT)** nie później niż w terminie 12 miesięcy od dnia ukończenia kursu.

Świadectwo doradcy jest wydawane, w drodze decyzji administracyjnej, przez dyrektora TDT na okres 5 lat, licząc od dnia złożenia z wynikiem pozytywnym egzaminu. Dyrektor TDT przedłuża ważność świadectwa doradcy na okres kolejnych 5 lat, jeżeli doradca:

- nie przestał spełniać wymagań w zakresie niekaralności,
- nie naruszył rażąco przez okres ostatnich 5 lat przepisów dotyczących przewozu towarów niebezpiecznych,
- jest posiadaczem ważnego świadectwa doradcy,
- w okresie 12 miesięcy poprzedzających datę upływu ważności świadectwa doradcy złożył z wynikiem pozytywnym egzamin przed komisją egzaminacyjną działającą przy Dyrektorze TDT.

Dyrektor TDT, w drodze decyzji administracyjnej cofa świadectwo doradcy, jeżeli doradca:

- przestał spełniać wymagania w zakresie niekaralności;

- w sposób rażąco naruszył przepisy dotyczące przewozu towarów niebezpiecznych.

Osoba, której cofnięto świadectwa doradcy nie może uzyskać nowego świadectwa doradcy przez okres 3 lat, licząc od dnia, w którym decyzja o cofnięciu świadectwa stała się ostateczna.

Zadania doradcy szczegółowo określa Konwencja ADR. Głównym zadaniem doradcy jest dążenie, poprzez zastosowanie wszystkich niezbędnych środków i działań, do zapewnienia właściwego prowadzenia przewozów towarów niebezpiecznych lub wykonywania czynności z tym przewozem związanych, zgodnie z obowiązującymi wymaganiami i w możliwie najbezpieczniejszy sposób. Obowiązki doradcy w przedsiębiorstwie dotyczą w szczególności:

- doradzania kierownictwu przedsiębiorstwa i jego pracownikom w zakresie przewozu towarów niebezpiecznych i wykonywania innych czynności związanych z tym przewozem,
- ustalania zgodności realizowanych przewozów towarów niebezpiecznych i czynności związanych z tym przewozem z wymaganiami określonymi w Konwencji ADR,
- sporządzania raportów przypadkowych, jeżeli w czasie wykonywania przewozu towarów niebezpiecznych i związanych nimi czynności, miał miejsce poważny wypadek lub awaria w rozumieniu Konwencji ADR,
- sporządzanie rocznego sprawozdania z działalności przedsiębiorstwa w zakresie przewozu towarów niebezpiecznych oraz czynności z tym związanych.

Ponadto doradca zobowiązany jest wykonywać także inne pomniejsze zadania określone w Konwencji ADR.

WYNIKAJĄCE Z KONWENCJI ADR OBOWIĄZKI KIEROWCÓW POJAZDÓW DROGOWYCH WYKONUJĄCYCH PRZEWOZY TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

Do kierowania pojazdem drogowym przewożącym towary niebezpieczne, zgodnie z Konwencją ADR uprawniona jest osoba, która posiada odpowiedniej kategorii prawo jazdy oraz ważne zaświadczenie ADR. Zaświadczenie ADR otrzymuje osoba, która spełnia następujące warunki:

- ukończyła 21 lat,
- spełnia wymagania określone w przepisach o kierujących pojazdami,
- ukończyła odpowiedni kurs ADR:

- początkowy, jeżeli ubiega się o wydanie zaświadczenia ADR po raz pierwszy,
- doskonalący, jeżeli ubiega się o przedłużenie zaświadczenia ADR,
- złożyła z wynikiem pozytywnym egzamin kończący kurs ADR, początkowy albo doskonalący.

Kierowca uczestniczy w kursie ADR w ośrodku szkolenia uprawnionym do prowadzenia takich kursów. Po ukończeniu szkolenia zobowiązany jest zdać egzamin, który przeprowadzany jest w ośrodku szkolenia przez komisję egzaminacyjną powołaną przez marszałka województwa. Zakres egzaminu obejmuje sprawdzenie wiedzy ze znajomości przepisów krajowych oraz przepisów ADR, dotyczących międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych. Po zakończeniu egzaminu przewodniczący komisji sporządza protokół zawierający wykaz kierowców, którzy uzyskali pozytywny wynik egzaminu. Na tej podstawie marszałek województwa wydaje kierowcy zaświadczenie ADR. Zaświadczenie ADR wydawane jest na okres 5 lat, licząc od dnia złożenia z wynikiem pozytywnym egzaminu.

W celu przedłużenia ważności zaświadczenia ADR kierowca jest obowiązany, w okresie 12 miesięcy poprzedzających datę upływu jego ważności, ukończyć kurs ADR doskonalący i złożyć z wynikiem pozytywnym egzamin. Po spełnieniu tych wymagań marszałek województwa przedłuża ważność zaświadczenia ADR na okres kolejnych 5 lat od dnia upływu ważności dotychczasowego zaświadczenia ADR, wydając nowe zaświadczenie ADR.

Kierowca wykonując przewóz towarów niebezpiecznych zobowiązany jest realizować wymagania wynikające zarówno z ogólnych przepisów o międzynarodowym transporcie drogowym, jak również wynikające z przepisów Konwencji ADR. Przed rozpoczęciem przewozu do obowiązku kierowcy należy w szczególności:

- sprawdzenie czy pojazd jest w pełni sprawny technicznie,
- sprawdzenie czy pojazd jest właściwie oznakowany, zgodnie z wymaganiami Konwencji ADR,
- sprawdzenie wyposażenia pojazdu oraz wyposażenia osobistego,
- sprawdzenie prawidłowego działania wyposażenia dodatkowego i specjalnego,
- sprawdzenie czystości pojazdu, a zwłaszcza czy nie pozostały zanieczyszczenia po poprzednim przewozie towarów niebezpiecznych,
- zapoznanie się z instrukcją dotyczącą przewożonych towarów niebezpiecznych.

W trakcie wykonywania załadunku środka przewozowego kierowca powinien nadzorować sposób załadunku towarów niebezpiecznych oraz ich zabezpieczenia na nadwoziu.

W czasie wykonywania przewozów towarów niebezpiecznych kierowca zobowiązany jest przestrzegać wymagań dotyczących międzynarodowego ruchu drogowego oraz wynikających z przepisów Konwencji ADR. Wymagania te dotyczą zwłaszcza dozwolonej prędkości jazdy oraz dokonywania postojów w dozwolonych miejscach. Kierowca zobowiązany jest także przestrzegać przepisów dotyczących dopuszczalnego czasu jazdy, obowiązkowych przerw w czasie jazdy i czasu odpoczynku.

W przypadku powstania zagrożenia, spowodowanego wypadkiem lub awarią pojazdu i jego wyposażenia, kierowca przewożący towar niebezpieczny powinien podjąć działania określone w instrukcji przekazanej mu przez przewoźnika. Do podstawowych czynności kierowcy należy [Marszałek, 2007]:

- wyłączenie silnika,
- nie używania nie osłoniętego płomienia,
- oznakowania miejsca awarii/wypadku oraz ostrzeżenia innych użytkowników drogi i osoby postronne,
- poinformowania o zagrożeniu osoby znajdujące się w pobliżu,
- niezwłoczne powiadomienie Policji i/lub Straży Pożarnej,
- powiadomienie o zajęciu nadawcy i/lub odbiorcy przesyłki.

Kierowca wykonujący przewóz towarów niebezpiecznych powinien mieć przy sobie wszystkie wymagane dokumenty i okazywać je na żądanie uprawnionych organów kontrolnych. Zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami z konwencji ADR, kierowca powinien mieć przy sobie następujące dokumenty:

- odpowiedniej kategorii prawo jazdy,
- zaświadczenie ADR,
- ważny dowód rejestracyjny pojazdu,
- dowód zawarcia umowy OC przez posiadacza pojazdu,
- dokument uprawniający przewoźnika do wykonywania przewozu drogowego towarów niebezpiecznych,
- kartę kierowcy (jeżeli stosowany jest tachograf cyfrowy),
- zapisy urządzenia rejestrującego samoczynnie prędkość jazdy, czas jazdy i czas postoju, obowiązkowe przerwy i czas odpoczynku, za bieżący dzień i poprzednich 28 dni,

- dokument przewozowy zawierający numer UN, grupę pakowania (o ile jest przyporządkowana do danego towaru) oraz prawidłową nazwę przewożonego towaru niebezpiecznego,
- instrukcje pisemne sporządzone dla kierowcy przez przewoźnika (instrukcje bezpieczeństwa).

Przewoźnik powinien wyposażyć kierowcę w środki ochrony indywidualnej zgodnie z wymaganiami Konwencji ADR. Na wyposażenie awaryjne kierowcy składa się:

- kamizelka ostrzegawcza lub ubranie ostrzegawcze,
- latarka,
- sprzęt do ochrony dróg oddechowych (jeżeli jest to wymagane ze względu na rodzaj przewożonego towaru niebezpiecznego),
- środki ochrony indywidualnej i wyposażenie niezbędne do wykonywania czynności dodatkowych lub specjalnych, określone w instrukcjach pisemnych przekazanych kierowcy.

Zarówno więc nie tylko kierowca ale również przewoźnik powinien zapewnić temu pierwszemu prawidłowe spełnienie wszystkich wymogów jakie nakłada na nich tutaj Konwencja ADR. Uwaga ta odnosi się również do floty transportowej, którą dysponuje przewoźnik.

WYNIKAJĄCE Z KONWENCJI ADR STANDARDY DOTYCZĄCE POJAZDÓW PRZEZNACZONYCH DO PRZEWOZU TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

Zgodnie z Konwencją ADR pojazdy przewożące towary niebezpieczne powinny być w odpowiedni sposób przystosowane, oznakowane i wyposażone.

Pojazdy, w przypadku których Konwencja ADR wymaga wydania świadectwa dopuszczenia pojazdu do przewozu towarów niebezpiecznych, podlegają sprawdzeniu w zakresie spełnienia dodatkowych wymagań technicznych określonych w Konwencji, dotyczących wyposażenia lub przystosowania tych pojazdów do wykonywania takich przewozów. Sprawdzenia spełnienia tych dodatkowych warunków dokonuje, w drodze badania technicznego pojazdu, okręgowa stacja kontroli pojazdów, która następnie wystawia zaświadczenie o wyniku przeprowadzonego badania.

Transportowy Dozór Techniczny dokonuje sprawdzenia, czy nadwozie pojazdu do przewozu luzem towarów niebezpiecznych lub cysterna spełniają

wymagania Konwencji ADR oraz sporządza protokół z przeprowadzonego badania. Na podstawie pozytywnych wyników tych badań, stwierdzonych w wydanych dokumentach **Dyrektor Transportowego Dozoru Technicznego**, w drodze decyzji administracyjnej, wydaje dla pojazdu świadectwo dopuszczenia do przewozu określonych towarów niebezpiecznych. Świadectwo ADR jest ważne na okres nie dłuższy niż jeden rok. Przed upływem tego okresu pojazd powinien przejść kolejne sprawdzenie, na podstawie którego Dyrektor Transportowego Dozoru Technicznego, przedłuży ważność dotychczasowego świadectwa dopuszczenia pojazdu do przewozu określonych towarów niebezpiecznych na kolejny rok.

Pojazdy, aby uzyskać świadectwo dopuszczenia do przewozu towarów niebezpiecznych, muszą spełniać wymagania techniczne określone w Konwencji ADR. Wymagania te dotyczą:

- wyposażenia elektrycznego pojazdu,
- układu hamulcowego pojazdu,
- zabezpieczenia przeciwpożarowego pojazdu,
- zamontowania ogranicznika prędkości,
- uziemienia pojazdu,
- zabezpieczenia tyłu pojazdu.

Każdy pojazd przewożący towary niebezpieczne powinien być oznakowany z przodu i z tyłu odblaskowymi tablicami ostrzegawczymi barwy pomarańczowej, nie zawierającymi żadnych oznakowań. Konwencja ADR określa wymagania w zakresie sposobu wykonywania tych tablic, ich wymiaru oraz sposobu umieszczenia na pojeździe [przykłady takich tablic zob.: *ADR obowiązująca do dnia 1 stycznia 2019*. T. II, s. 239-250].

Przy przewozie towarów szczególnie niebezpiecznych w cysternach na odblaskowych tablicach ostrzegawczych barwy pomarańczowej dodatkowo umieszcza się w górnej części tablicy numer rozpoznawczy niebezpieczeństwa, a w dolnej części numer rozpoznawczy materiału. W razie przewozu w jednej cysternie, ale w kolejnych komorach, dwóch lub więcej materiałów szczególnie niebezpiecznych, na bokach każdej komory takiej cysterny powinny być umieszczone tablice ostrzegawcze z naniesionymi numerami rozpoznawczymi przewożonych materiałów. Przy tego rodzaju oznakowaniach, tablica przednia i tylna powinny być bez numerów rozpoznawczych [przykłady takich tablic zob.: *ADR obowiązująca do dnia 1 stycznia 2019*. T. II, s. 239-250].

Cysterny przewożące materiały szczególnie niebezpieczne, poza oznakowaniem odblaskowymi tablicami ostrzegawczymi, powinny być

dodatkowo oznakowane trzema odpowiednimi nalepkami ostrzegawczymi. Nalepki ostrzegawcze powinny być umieszczone:

- dwie na lewej stronie cysterny na bocznych ścianach, możliwie w połowie jej wysokości,
- jedna na prawej połowie tylnej ściany cysterny, możliwie w połowie jej wysokości.

Nalepkami ostrzegawczymi powinny być również oznakowane skrzynie pojazdów przewożących luzem materiały niebezpieczne. Konwencja ADR szczegółowo określa jakie pojazdy wymagają oznakowania nalepkami ostrzegawczymi oraz sposób umieszczania nalepek na ich nadwoziu. Nalepki ostrzegawcze określają rodzaj niebezpieczeństwa stwarzany przez przewożony materiał niebezpieczny. Obowiązujące wzory nalepek ostrzegawczych podane zostały w ADR [przykłady takich nalepek zob.: *ADR obowiązująca do dnia 1 stycznia 2019*. T. II, s. 222-228].

Pojazdy samochodowe wykonujące przewozy towarów niebezpiecznych muszą być wyposażone w gaśnice do gaszenia pożarów. Każda jednostka transportowa powinna być wyposażona w co najmniej jedną gaśnicę przenośną o minimalnej pojemności całkowitej 2 kg proszku gaśniczego właściwego do gaszenia pożaru silnika lub kabiny kierowcy oraz jednej lub więcej gaśnic przenośnych zawierających odpowiednią ilość środków gaśniczych określonych w Konwencji ADR w zależności od dopuszczalnej masy całkowitej jednostki transportowej. Gaśnice powinny być zaopatrzone w plomby potwierdzające, że nie były one używane.

ZAKOŃCZENIE

Międzynarodowy transport drogowy określany również mianem międzynarodowego transportu samochodowego stanowi, jak wiadomo, jedną z najbardziej rozwiniętych gałęzi transportu międzynarodowego, która to gałąź pod względem infrastrukturalnym jest bardzo rozbudowana i reprezentuje wysokie standardy organizacyjno-techniczne w krajach Unii Europejskiej. Nie zmienia to jednak faktu, iż mimo tych niewątpliwych pozytywów zagrożenia związane z transportem towarów niebezpiecznych nadal istnieją i z czasem wraz z pojawieniem się nowych koniecznych do transportu produktów mogą stopniowo narastać i to nie tylko na obszarze krajów Unii Europejskiej ale również w skali ogólnoświatowej.

Kończąc te rozważania należy zwrócić uwagę na jeszcze dwa istotne aspekty związane z międzynarodowym transportem samochodowym towarów niebezpiecznych. Chodzi mianowicie tutaj o na szczęście incydentalne sytuacje związane z kolizjami drogowymi w wyniku których dochodziło do rozszczelnienia opakowań (w tym również cystern) w których przewożone były materiały niebezpieczne. Zupełnie odrębny problem w przypadku transportu drogowego towarów niebezpiecznych stanowią ataki mafijne i terrorystyczne celem zdobycia niektórych towarów niebezpiecznych (np.: narkotyków, materiałów wybuchowych, a nawet broni). Odnotowano już takie, na szczęście sporadyczne i nie zawsze udane przypadki, m.in. również w niektórych krajach Unii Europejskiej.

BIBLIOGRAFIA

ADR obowiązująca od dnia 1 stycznia 2019 r. Umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych. T. I i II, Dz. U. Poz. 769 z dnia 18 lutego 2019 r.

Marszałek S., 2007: *Prawo przewozowe i spedycyjne*. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice.

Marciniak-Neider D., Neider J. (red.) 2009: *Podręcznik spedytora*. Wyd. IV, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia.

Neider J., 2012: *Transport międzynarodowy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Szczepaniak T. (red): 2002: *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Zielaskiewicz H., 2010: *Transport intermodalny na rynku usług przewozowych*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.

Netografia

<https://info-car.pl/new/adr/klasy-towarow-niebezpiecznych>