



# ekonomia

## międzynarodowa

---

- **Rzeczywista liczba dzieci i młodzieży przebywających w instytucjonalnych formach opieki całkowitej w Polsce a wyzwania procesu deinstytucjonalizacji**
- **Możliwości eksportowania przez polskie przedsiębiorstwa na rynki wybranych krajów Afryki Subsaharyjskiej**
- **Konkurencyjność Andyjskiego Wspólnego Rynku (CAN) w handlu zagranicznym kawą i jej substytutami**
- **Shared service centres as an optimal global business model**





# ekonomia

międzynarodowa

---



WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-SOCJOLOGICZNY  
Uniwersytet Łódzki

*Ekonomia Międzynarodowa*

Nr 32, 2020

**Redaktor naczelny:**

dr Agnieszka Kłysik-Uryszek, Katedra Wymiany Międzynarodowej,  
Instytut Ekonomii, Uniwersytet Łódzki

**Redaktorzy:**

dr hab. Anetta Kuna-Marszałek – zastępca redaktora naczelnego,

redaktor tematyczny: światowy system handlu, zielona ekonomia

dr hab. Tomasz Dorożyński – zastępca redaktora naczelnego,

redaktor tematyczny: biznes międzynarodowy, internacjonalizacja

dr hab. Joanna Bogołębska, prof. UŁ – redaktor tematyczny: finanse międzynarodowe

dr Tomasz Serwach – redaktor tematyczny: gospodarka światowa

dr Piotr Gabrielczak – redaktor tematyczny: ekonomia

dr Justyna Wieloch – redaktor tematyczny: integracja gospodarcza, e-handel

**Redaktorzy językowi:** Kinga Dudzik, Mark Muirhead

**Sekretarz redakcji:** dr Agnieszka Drożyńska

**Rada naukowa:**

prof. zw. dr hab. Janusz Świerkocki (Uniwersytet Łódzki) – Przewodniczący

prof. dr Costea Munteanu (Academia de Studii Economice din Bucuresti)

dr hab. Rafał Matera, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki)

dr hab. Jakub Kronenberg, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki)

dr Agnieszka Chidlow (University of Birmingham)

dr Tilo Halaszovich (Universität Bremen)

dr Lilianna Jodkowska (Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin)

Szczegółowe informacje o czasopiśmie i archiwum na stronie

[www.czasopisma.uni.lodz.pl/em](http://www.czasopisma.uni.lodz.pl/em)

**Wydawca:** Uniwersytet Łódzki

**Projekt okładki:** Michał Stanowski, Agata Wodzińska-Zajęc

**Korekta:** Kinga Dudzik, Mark Muirhead

**Skład:** Agent PR

**ISSN:** 2082-4440

**e-ISSN:** 2300-6005

## Spis treści

---

Rzeczywista liczba dzieci i młodzieży przebywających w instytucjonalnych formach opieki całkowitej w Polsce a wyzwania procesu deinstytucjonalizacji (Magdalena Błaszczyk) .....	250
Możliwości eksportowania przez polskie przedsiębiorstwa na rynki wybranych krajów Afryki Subsaharyjskiej (Monika Grottel, Anna Sperska) .....	267
Konkurencyjność Andyjskiego Wspólnego Rynku (CAN) w handlu zagranicznym kawą i jej substytutami (Kamil Majcher) .....	294
Shared service centres as an optimal global business model (Violetta Wilusz) .....	308

# Rzeczywista liczba dzieci i młodzieży przebywających w instytucjonalnych formach opieki całkowitej w Polsce a wyzwania procesu deinstytucjonalizacji

---

Magdalena Błaszczyk\*

## Streszczenie

Celem artykułu jest zaspokojenie zapotrzebowania na dane dotyczące liczby dzieci i młodzieży przebywających w instytucjonalnych formach opieki całkowitej w Polsce. Dane te są konieczne do ustalenia skali niezbędnych do podjęcia działań, aby możliwe stało się przejście od opieki instytucjonalnej do opieki rodzinnej, świadczonej w środowisku lokalnym. Głównym problemem związanym z analizowaniem uwarunkowań deinstytucjonalizacji w zakresie wspierania dzieci i młodzieży oraz z planowaniem tego procesu jest całkowite pomijanie – zarówno w profesjonalnym dyskursie, jak i w statystykach – osób przebywających w instytucjach długoterminowej opieki całkowitej nienależących do systemu pieczy zastępczej. W artykule przedstawiono konsekwencje takiego podejścia oraz zaprezentowano wyniki oszacowania liczby osób w wieku 0–24 lat przebywających w instytucjach świadczących długoterminową opiekę w systemach pomocy społecznej, edukacji i zdrowia. Z przeprowadzonych badań wynika, że skala instytucjonalizacji dzieci i młodzieży w Polsce jest znacznie niedoszacowana, gdyż w 2019 r. w zależności od przyjętych kryteriów kwalifikacji instytucji, co do typu świadczonej opieki, znajdujące się w nich dzieci i młodzież stanowiły 20–35% wszystkich osób umieszczonych poza rodzinami pochodzenia. Dolną granicę tego oszacowania wyznacza udział dzieci i młodzieży umieszczonych w placówkach systemu pieczy zastępczej (blisko

---

\* Magdalena Błaszczyk – mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Gospodarki Przestrzennej, Katedra Ekonometrii Przestrzennej, [magdalena.blaszczyk@edu.uni.lodz.pl](mailto:magdalena.blaszczyk@edu.uni.lodz.pl)

17 tys. osób), a górną – sumą wszystkich osób w wieku 0–24 lat przebywających w instytucjach opieki całkowitej, w tym m.in. w domach pomocy społecznej czy instytucjach opiekuńczo-leczniczych (niemal 30 tys.).

**Słowa kluczowe:** deinstytucjonalizacja, piecza zastępcza, instytucje opieki całkowitej, instytucjonalna piecza zastępcza, polityka społeczna, ekonomia społeczna

**JEL:** I38, J13

## Wstęp

Z prowadzonych w ostatnich dziesięcioleciach badań naukowych wynika, że dzieci przebywające, choćby czasowo, w instytucjach opieki całkowitej doświadczają wielu negatywnych konsekwencji rozwojowych (Tizard, Rees 1974; Hodges, Tizard 1989; Brown 2009; Golczyńska-Grondas 2015). Należą do nich zarówno zmiany w zakresie rozwoju fizycznego, jak i konsekwencje psychologiczne (Jackson i in. 2010; Schmid i in. 2008; Bos i in. 2011; Szmajda, Gmitrowicz 2018). Negatywne zmiany obserwowane są również w obszarze powstawania więzi emocjonalnych, w rozwoju intelektualnym i językowym oraz rozwoju mózgu (*Ogólnoeuropejskie wytyczne...* 2012, s. 53–55). Dzieci wychowywane w instytucjach opieki całkowitej osiągają gorsze wyniki niemal na wszystkich polach edukacji i rozwoju w porównaniu z ich rówieśnikami pozostającymi pod opieką rodzin. Znacznie bardziej efektywne są rodzinne formy opieki (rodziny zastępcze, adopcje) niż instytucjonalne, gdyż umożliwiają one osiągnięcie rezultatów rozwojowych zbliżonych do uzyskiwanych w rodzinie pochodzenia (Boss i in. 2011; Rutter, O'Connor 2004). Co więcej, przeprowadzone przez Ruttera i O'Connora (2004) w Rumunii i Wielkiej Brytanii badania nad dziećmi adoptowanymi wykazały, że podopieczni instytucji przeniesieni w środowisko rodzinne dość szybko nadrabiali opóźnienia rozwojowe i tworzyli prawidłowe związki uczuciowe z członkami rodziny. Należy jednak zauważyć, że w przypadku najmłodszych dzieci nawet stosunkowo krótki pobyt w instytucji opieki całkowitej może negatywnie wpłynąć na rozwój mózgu i mieć nieodwracalne konsekwencje dla dobrobytu emocjonalnego i zachowania dziecka (*Ogólnoeuropejskie wytyczne...* 2012, za: Nelson, Koga 2004).

Odejście od instytucjonalnych form opieki zwiększa więc szanse na lepszy rozwój fizyczny i behawioralny dzieci pozbawionych opieki rodziny pochodzenia, a także przyczynia się do polepszenia ich osiągnięć edukacyjnych oraz sprzyja szybszej adaptacji do samodzielnego życia poza rodziną czy instytucją. Potwierdzają to m.in. raporty Najwyższej Izby Kontroli dotyczące funkcjonowania placówek opiekuńczo-wychowawczych (NIK 2012) oraz procesu usamodzielniania

wychowanków (NIK 2014), zgodnie z którymi tylko nieliczni wychowankowie polskich instytucji opiekuńczo-wychowawczych kontynuują naukę na studiach wyższych (10%), podczas gdy w niektórych przypadkach (powiatach) aż 50% podopiecznych rodzinnych form pieczy<sup>1</sup> zastępczej podjęło studia. Ponadto wychowankowie instytucji znacznie częściej niż dzieci z rodzin zastępczych mają problemy z usamodzielnieniem się (NIK 2014), a w dodatku są dużo bardziej zagrożeni wykluczeniem społecznym, marginalizacją czy wręcz alienacją. Z badań prowadzonych w Rosji na podstawie publicznych statystyk wynika, że co piąte osierocone dziecko opuszczające rosyjski dom dziecka wchodzi na drogę przestępstwa, co siódme zajmuje się prostytutką, a co dziesiąte popełnia samobójstwo (Pashkina 2003, s. 83).

Wyniki prowadzonych w ostatnich dekadach badań nad opieką oraz wychowaniem dzieci i młodzieży jednoznacznie wskazują na negatywne konsekwencje opieki instytucjonalnej. Ograniczanie liczby miejsc w instytucjach opiekuńczych, a następnie likwidacja tych instytucji stały się zatem jednym z kluczowych celów polityki Unii Europejskiej w ostatnich latach (*Ogólnoeuropejskie wytyczne...* 2012). Jego osiągnięcie wymaga jednak skoordynowania wielu działań na różnych poziomach, w tym przeprowadzenia badań i analiz szczegółowo opisujących sytuację w poszczególnych krajach. W związku z tym zarówno w dokumentach europejskich, jak i w naukowych pracach badawczych podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o skalę zjawiska instytucjonalizacji dzieci w Europie i na świecie. Próby te ujawniły trudności w oszacowaniu liczby dzieci i młodzieży – zarówno na poziomie globalnym, jak i w poszczególnych krajach – pozostających w instytucjach opieki całkowitej. Wynika to m.in. z tego, że instytucje te są administracyjnie rozproszone i, jak widać na przykładzie Polski, brakuje jednolitego systemu raportowania umożliwiającego całościowy monitoring instytucjonalizacji dzieci i młodzieży. Na problemy wynikające z różnorodności systemów opieki i monitoringu nakładają się ograniczenia związane z dostępem do danych. To wszystko przekłada się na niewielką liczbę przekrojowych analiz umożliwiających ustalenie, choćby w przybliżeniu, liczby dzieci przebywających w instytucjonalnych formach opieki. Największy szacunek dotyczący dzieci wychowujących się w pieczy instytucjonalnej pochodzi z 2009 roku i wskazuje na liczbę przekraczającą dwa miliony. Kluczowa w tym szacunku wydaje się informacja dotycząca dzieci z Europy Środkowo-Wschodniej oraz ze Wspólnoty Niepodległych Państw, z których pochodzi aż 800 tys. dzieci, czyli ponad jedna trzecia wspomnianych 2 mln dzieci znajdujących się w instytucjonalnej pieczy zastępczej (Šiška, Beadle-Brown 2020). Nieco nowsze oszacowanie, będące wynikiem projektu *The Transformative Monitoring for Enhanced Equity*

---

<sup>1</sup> System pieczy w rozumieniu Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i pieczy zastępczej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 821).

(TransMonEE), wskazuje, że w różnych formach opieki zastępczej w 22 krajach Europy Środkowo-Wschodniej / WNP i Unii Europejskiej znajduje się 1,4 mln dzieci (TransMonEE 2014). Nie określono w nim jednak liczby dzieci wychowujących się w instytucjach, ponieważ połączono liczbę dzieci znajdujących się pod opieką rodzin zastępczych m.in. z kuratelą czy instytucjonalnymi formami opieki. W efekcie jednym z większych wyzwań jest pozyskanie danych koniecznych do zaplanowania zmian, gdyż bez informacji na temat liczby dzieci przebywających w instytucjach niemożliwe jest prowadzenie skutecznej polityki zmierzającej do deinstytucjonalizacji, a jeszcze trudniejsze – oszacowanie środków, jakie na taką politykę należałoby przeznaczyć.

Celem artykułu jest dostarczenie informacji na temat łącznej liczby dzieci i młodzieży znajdujących się w instytucjach opieki całkowitej. Są one w nim rozumiane jako zhierarchizowane instytucje zapewniające całodobową opiekę, w ramach której podopiecznym organizowane są zarówno czas, jak i przestrzeń, a umieszczenie w nich następuje w wyniku niemożności sprawowania opieki przez rodzinę pochodzenia (np. w wyniku sieroctwa, czy też na skutek niewydolności opiekuńczo-wychowawczej rodziny pochodzenia). Do szacowania liczby dzieci i młodzieży umieszczonych w instytucjach najczęściej wykorzystuje się dane na temat osób znajdujących się w instytucjonalnych formach pieczy zastępczej<sup>2</sup>, pomijając podopiecznych innych zakładów<sup>3</sup>, takich jak domy pomocy społecznej, zakłady opiekuńczo-lecznicze czy też młodzieżowe ośrodki wychowawcze, co sprawia, że liczba dzieci przebywających pod opieką instytucji jest zaniżana. W artykule podjęto więc próbę oszacowania rzeczywistej liczby dzieci i młodzieży w wieku 0–24 lat znajdujących się we wszystkich instytucjonalnych formach opieki w Polsce w 2019 r.

## Instytucjonalne formy opieki całkowitej nad dziećmi i młodzieżą w Polsce

Liczba dzieci znajdujących się w polskich instytucjach świadczących opiekę całkowitą waha się, w zależności od przyjętych definicji i kryteriów, między 17 tys. a niemal 30 tys. Tak duża rozbieżność wynika m.in. z rozproszenia administracyjnego instytucji opieki i praktyki sprawozdawczej stawiającej znak równości między instytucjonalizacją dzieci i młodzieży a osobami przebywającymi

<sup>2</sup> Instytucje działające na podstawie Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i pieczy zastępczej (tekst. jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 821).

<sup>3</sup> Działających na podstawie następujących ustaw: Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (tekst. jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 1876, 2369), Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst. jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 295, 567, 1493) oraz Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst. jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 910, 1378).



w placówkach opiekuńczo-wychowawczych, regionalnych ośrodkach opiekuńczo-terapeutycznych oraz interwencyjnych ośrodkach preadopcyjnych<sup>4</sup>. Nie są to jednak wszystkie instytucje, które przejmują funkcje rodziny biologicznej. Do takich placówek kwalifikują się m.in. domy pomocy społecznej czy zakłady opiekuńczo-lecznicze, ale dzieci w nich przebywające nie są już w statystykach dotyczących pieczy zastępczej uwzględniane. W efekcie dochodzi do znacznego zaniżenia skali instytucjonalizacji, a to może prowadzić do zbyt optymistycznych wniosków dotyczących postępów w deinstytucjonalizacji oraz do niedoszacowania nakładów finansowych, jakie należy przeznaczyć na przejście z opieki instytucjonalnej na środowiskową. Mimo że w długim okresie opieka oparta o rodzinne formy pieczy zastępczej jest również bardziej korzystna finansowo niż opieka instytucjonalna, to sam proces zmiany będzie wymagał krótkookresowego wzrostu nakładów, ważne jest zatem uwzględnienie podopiecznych zakładów i ośrodków funkcjonujących poza systemem pieczy zastępczej w łącznej liczbie dzieci przebywających w instytucjach.

W celu zidentyfikowania miejsc długoterminowego pobytu dzieci i młodzieży dokonano przeglądu ustaw pod kątem zapisów umożliwiających tworzenie i prowadzenie instytucji opieki całkowitej. W efekcie do oszacowania rzeczywistej skali instytucjonalizacji zakwalifikowano dzieci i młodzież znajdujące się w:

1. instytucjonalnych formach pieczy zastępczej w rozumieniu Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 821);
2. domach pomocy społecznej działających na podstawie Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 1876, 2369);
3. w zakładach o charakterze leczniczym oferujących całodobową opiekę na podstawie Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 295, 567, 1493) oraz Ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 1398, 1492, 1493);
4. ośrodkach wychowawczych i socjalizacyjnych działających na podstawie Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 910, 1378).

W ogólnym oszacowaniu nie uwzględniono dzieci i młodzieży znajdujących się w placówkach o charakterze penitencjarnym, a także podopiecznych tych placówek edukacyjnych, które co do zasady nie sprawują całkowitej opieki nad dziećmi.

---

<sup>4</sup> Wszystkie te placówki są tworzone i prowadzone na mocy Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 821).

## Pieczna zastępcza

Dolną granicę skali instytucjonalizacji wyznacza liczba dzieci przebywających w placówkach i ośrodkach funkcjonujących w systemie pieczy zastępczej. Zgodnie z art. 93 Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej do instytucjonalnych form pieczy zastępczej należą:

1. placówki opiekuńczo-wychowawcze,
2. regionalne placówki opiekuńczo-terapeutyczne,
3. interwencyjne ośrodki preadopcyjne.

Wyróżnia się cztery typy placówek opiekuńczo wychowawczych: socjalizacyjne, interwencyjne, rodzinne i specjalistyczno-terapeutyczne. Ze sprawozdań MRPiPS<sup>5</sup> wynika, że 31 grudnia 2019 r. w Polsce funkcjonowało łącznie 1139<sup>6</sup> placówek, z czego w:

- 833 placówkach typu socjalizacyjnego przebywało 13 361 osób,
- 243 placówkach typu rodzinnego znajdowało się 1537 osób,
- 204 placówkach typu interwencyjnego przebywały 1272 osoby,
- 55 placówkach typu specjalistyczno-terapeutycznego znajdowało się 479 osób.

31 grudnia 2019 r. w Polsce funkcjonowało również 10 regionalnych placówek opiekuńczo-terapeutycznych<sup>7</sup>, w których przebywało 309 podopiecznych, oraz trzy interwencyjne ośrodki preadopcyjne, pod opieką których znajdowało się 34 dzieci. Łącznie na koniec grudnia 2019 r. we wszystkich instytucjach pieczy zastępczej przebywało 16 992 dzieci i młodzieży w wieku od 0 do 24 lat, z czego zdecydowana większość znajdowała się w placówkach opiekuńczo-wychowawczych (98%). Należy zauważyć, że zgodnie z wprowadzanymi sukcesywnie zmianami umieszczanie dzieci w placówkach opiekuńczo-wychowawczych zostało znacznie ograniczone, gdyż przepisy (Ustawy z dnia 9 czerwca

---

<sup>5</sup> Dane ze sprawozdań rzeczowo-finansowych z wykonywania zadań z zakresu wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej. Sprawozdania przygotowywane są zgodnie ze wzorami określonymi w Rozporządzeniu Ministra Rodziny Pracy i Polityki Społecznej w sprawie sprawozdań rzeczowo-finansowych z wykonywania zadań z zakresu wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej na podstawie art. 187 ust. 6 Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 821 z późn. zm.).

<sup>6</sup> Suma poszczególnych typów placówek jest większa niż łączna liczba placówek opiekuńczo-wychowawczych, gdyż placówki opiekuńczo-wychowawcze, zgodnie z art. 101 pkt 3 Ustawy o WRiSPZ, mogły łączyć zadania placówek różnego typu (z wyłączeniem typu rodzinnego).

<sup>7</sup> Regionalne placówki opiekuńczo-terapeutyczne przeznaczone są dla dzieci, wymagających szczególnej opieki, które ze względu na stan zdrowia wymagają specjalistycznej opieki i rehabilitacji oraz nie mogą zostać umieszczone w rodzinnej pieczy zastępczej lub placówce opiekuńczo-wychowawczej.

2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, art. 95.1) nie pozwalają, z pewnymi wyjątkami<sup>8</sup>, na umieszczenie w nich dzieci poniżej 10 roku życia. W placówce opiekuńczo-wychowawczej nie można też umieścić w tym samym czasie więcej niż 14 dzieci i młodzieży<sup>9</sup>.

Przytoczone dane są najczęściej przywoływane w kontekście szacowania skali instytucjonalizacji dzieci i młodzieży w Polsce. Wymagają one jednak uzupełnienia, gdyż nie można ignorować istnienia innych form długoterminowej opieki nad dziećmi, których Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i pieczy zastępczej nie obejmuje swym zakresem.

## Domy pomocy społecznej

W Polsce dzieci i młodzież mogą również zostać umieszczone w domach pomocy społecznej (DPS). Art 56 Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej umożliwia prowadzenie DPS dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnej intelektualnie, a także łączenie, na podstawie art. 56a, w jednym budynku różnego typu domów, w tym DPS dla osób dorosłych niepełnosprawnych intelektualnie oraz DPS dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnej intelektualnie. Łącznie na koniec grudnia 2019 r. rzeczywista liczba funkcjonujących w Polsce DPS dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych intelektualnie wynosiła 38, a dla osób dorosłych niepełnosprawnych intelektualnie oraz dzieci i młodzieży niepełnosprawnych intelektualnie – 69<sup>10</sup>. Dane sprawozdawcze nie zawierają szczegółowych informacji na temat roku urodzenia mieszkańców poszczególnych typów DPS, nie można zatem na ich podstawie oszacować rzeczywistej liczby dzieci i młodzieży przebywających w poszczególnych typach domów. Z analizy zawartych w sprawozdaniu danych wynika jednak, że miejsc i mieszkańców DPS dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnej intelektualnie jest więcej niż przebywających w nich osób<sup>11</sup> w wieku 0–24 lat. Wynika to z tego, że w domu dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnej

---

<sup>8</sup> Umieszczenie dziecka poniżej 10 roku życia w placówce opiekuńczo wychowawczej jest możliwe na podstawie art. 95 ust. 2 w przypadku, gdy umieszczona jest w niej matka lub ojciec tego dziecka lub w innych wyjątkowych przypadkach, szczególnie gdy przemawia za tym stan zdrowia dziecka lub dotyczy to rodzeństwa.

<sup>9</sup> Z wyjątkiem placówki opiekuńczo-wychowawczej typu rodzinnego, w której może znajdować się nie więcej niż ośmioro dzieci i młodzieży, a w przypadku rodzeństwa – nie więcej niż 10 osób. Ustawa wprowadziła również okres przejściowy dla placówek funkcjonujących przed 1 stycznia 2012 r., dopuszczając umieszczenie w nich maksymalnie 30 osób, jednak dojście do 14-osobowego standardu musi nastąpić do 2 stycznia 2021 r.

<sup>10</sup> Wszystkie przytoczone dane pochodzą ze *Sprawozdań o placówkach zapewniających całodobową opiekę i wsparcie* (MRPiPS-05).

<sup>11</sup> 31 grudnia 2019 r. w 38 rzeczywistych funkcjonujących DPS dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych intelektualnie mieszkało 2561 osób.

intelektualnie mogą przebywać osoby, które ukończyły 30 rok życia, pod warunkiem że mają one małą zdolność adaptacji do nowego otoczenia i przebywają w tym domu ponad pięć lat (Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 sierpnia 2012 r. w sprawie domów pomocy społecznej). Na podstawie typu domu nie można zatem wnioskować o przynależności jego mieszkańców do określonej grupy wiekowej. Ostatecznie liczbę dzieci i młodzieży przebywających w DPS ustalono na podstawie roku urodzenia mieszkańców bez względu na typ domu, w jakim przebywali. 31 grudnia 2019 r. liczba dzieci i młodzieży znajdujących się w DPS wynosiła 2168 osób w wieku 0–24 lat (w tym 852 dzieci w wieku 0–18 lat). W 2019 r. odnotowano nieznaczny spadek (o 5%) liczby dzieci i młodzieży przebywających w DPS w porównaniu z rokiem 2018.

## Zakłady opiekuńczo-lecznicze, zakłady pielęgnacyjno-opiekuńcze, hospicja stacjonarne i oddziały medycyny paliatywnej

Kolejną grupą, którą należy wziąć pod uwagę, szacując liczbę dzieci znajdujących się w instytucjach opieki całkowitej, są dzieci przebywające w zakładach realizujących świadczenia na podstawie Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej oraz Ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, oferujących całodobową opiekę zarówno dla dorosłych jak i dla dzieci i młodzieży. Chodzi przede wszystkim o zakłady opiekuńczo-lecznicze oraz zakłady pielęgnacyjno-opiekuńcze, a także hospicja stacjonarne i oddziały medycyny paliatywnej. Zakłady opiekuńczo-lecznicze (ZOL) oraz zakłady pielęgnacyjno-opiekuńcze (ZPO) zapewniają długoterminową opiekę medyczną oraz pielęgnację pacjentom niewymagającym hospitalizacji. Są to osoby w pełni zdiagnozowane, u których zakończono proces leczenia, jednak ich stan zdrowia nie pozwala na samodzielne funkcjonowanie. Zakłady te udzielają świadczeń zdrowotnych, które obejmują pielęgnację, opiekę i rehabilitację. W tego typu jednostkach prowadzona jest również edukacja zdrowotna dla pacjentów i członków ich rodzin, organizowane są w nich też zajęcia z zakresu samoopieki i samopielęgnacji przygotowujące do życia w warunkach domowych (Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, art. 9.1). Hospicja stacjonarne i oddziały medycyny paliatywnej (OHP) zapewniają wszechstronną całodobową opiekę zdrowotną, psychologiczną i społeczną pacjentom znajdującym się w stanie terminalnym, pomagają one także rodzinom tych pacjentów (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych). Opieka ta jest ukierunkowana przede wszystkim na poprawę jakości życia pacjentów, w tym na zapobieganie

bólowi i innym objawom somatycznym, a także na łagodzenie cierpień psychicznych, duchowych i socjalnych (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 29 października 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu opieki paliatywnej i hospicyjnej, § 3 ust. 1).

Z danych Narodowego Funduszu Zdrowia<sup>12</sup> wynika, że we wszystkich wspomnianych typach placówek (ZOL, ZOP i OHP) w 2019 r. przebywało łącznie 837 osób w wieku 0–24 lat<sup>13</sup>. Zdecydowana większość, tj. 634 osoby, przebywała w zakładach opiekuńczo-leczniczych i zakładach pielęgnacyjno-opiekuńczych.

## Młodzieżowe ośrodki wychowawcze i młodzieżowe ośrodki socjoterapii

Do instytucjonalnych form opieki całkowitej zakwalifikowano również placówki oferujące instytucjonalną całodobową opiekę nad dziećmi i młodzieżą na podstawie Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, tj. młodzieżowe ośrodki wychowawcze oraz młodzieżowe ośrodki socjoterapii. Młodzieżowy ośrodek wychowawczy (MOW) to placówka przeznaczona dla dzieci i młodzieży niedostosowanej społecznie, wymagających specjalnej organizacji nauki, metod pracy, wychowania, pomocy psychologiczno-pedagogicznej i resocjalizacji. W MOW przebywają dzieci i młodzież niedostosowane społecznie, w tym dzieci i młodzież niedostosowane społecznie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim, w przypadku których sąd rodzinny zastosował środek wychowawczy w postaci umieszczenia w ośrodku (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów i szczegółowych zasad działania placówek publicznych...). Co do zasady mogą w nich przebywać dzieci do 18 roku życia (wyjątek stanowią sytuacje, w których wychowanek wnioskuje o dokończenie nauki w szkole w MOW). Młodzieżowy ośrodek socjoterapii (MOS) to placówka dla dzieci i młodzieży, które z powodu zaburzeń rozwojowych, trudności w uczeniu się i zaburzeń w funkcjonowaniu społecznym są zagrożone niedostosowaniem społecznym i wymagają specjalnej organizacji nauki, metod pracy, wychowania oraz pomocy psychologiczno-pedagogicznej i socjoterapii (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów i szczegółowych zasad działania placówek publicznych...). Mogą w nich przebywać dzieci i młodzież do ukończenia 24 roku życia.

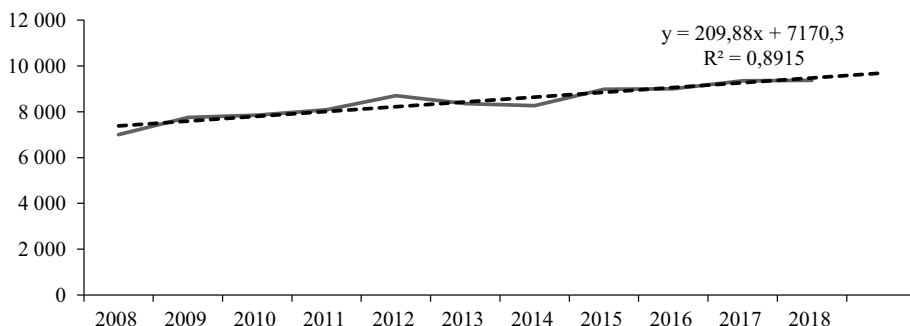
---

<sup>12</sup> Dane pozyskane z informacji NFZ w odpowiedzi na wniosek o udostępnienie informacji na temat liczby dzieci przebywających w zakładach opiekuńczo-leczniczych, zakładach pielęgnacyjno-opiekuńczych, na oddziałach medycyny paliatywnej oraz w hospicjach stacjonarnych.

<sup>13</sup> W grupie tej znalazło się 276 dzieci (w wieku 0–18 lat).

Dane dotyczące liczby osób przebywających w tego typu ośrodkach w 2019 r. nie były niestety dostępne, gdyż z powodu epidemii SARS-CoV-2 wydłużono terminy składania sprawozdań za 2019 r. z działalności niektórych jednostek. Ostatnie dostępne dane GUS dotyczyły 2018 r. – zgodnie z nimi w MOW i MOS przebywało łącznie 9365 dzieci i młodzieży. Korzystając z danych dotyczących poprzednich okresów, oszacowano liczbę dzieci i młodzieży przebywających w wymienionych ośrodkach.

**Wykres 1.** Oszacowanie liczby dzieci i młodzieży przebywających w MOW i MOS na podstawie funkcji trendu liniowego



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

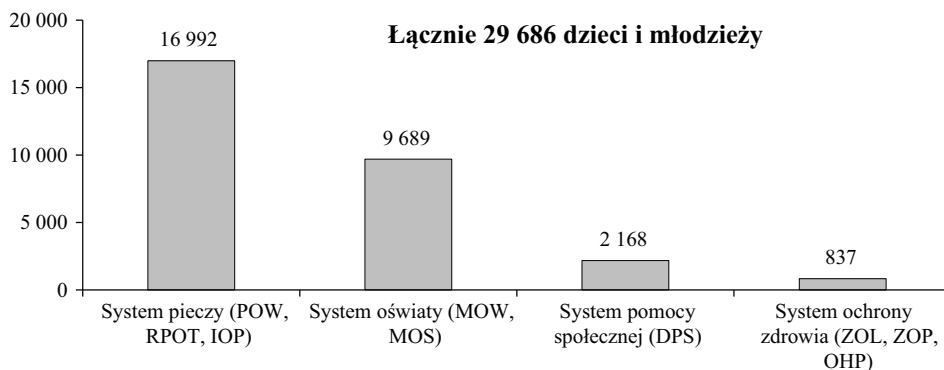
Liczbę dzieci przebywających w MOW i MOS w 2019 r. oszacowano na podstawie interpolacji linii trendu wyznaczonej dla obserwacji z okresu historycznego. W pierwszej kolejności oszacowano parametry liniowej funkcji trendu dla danych rzeczywistych pochodzących z lat 2008–2018. Ze względu na bardzo dobre dopasowanie funkcji trendu do danych empirycznych ( $R^2 = 0,89$ ) uzyskane na podstawie modelu oszacowania parametrów wykorzystano do wyznaczenia wartości teoretycznej zmiennej objaśnianej (tj. liczby dzieci) w kolejnym roku następującym po okresie historycznym, tj. w 2019 r. Z oszacowania wynika, że w 2019 r. w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych oraz młodzieżowych ośrodkach socjoterapii przebywało łącznie 9689 osób.

## Łączna liczba dzieci i młodzieży przebywająca w instytucjonalnych formach opieki w Polsce a wyzwania procesu deinstytucjonalizacji

Uzyskane dane pozwalają jedynie na podanie szacunkowej łącznej liczby dzieci i młodzieży znajdujących się w instytucjonalnych formach opieki całkowitej w Polsce w 2019 r. Uwzględniając liczbę dzieci przebywających w placówkach

systemu pieczy zastępczej (placówkach opiekuńczo-wychowawczych, regionalnych placówkach opiekuńczo-terapeutycznych oraz interwencyjnych ośrodkach preadopcyjnych), instytucjonalnych formach długoterminowej stacjonarnej opieki o charakterze opiekuńczo-leczniczym (zakładach opiekuńczo-leczniczych, zakładach pielęgnacyjno-opiekuńczych, a także hospicjach i oddziałach medycyny paliatywnej) oraz instytucjonalnych formach szkolno-wychowawczych (młodzieżowych ośrodkach wychowawczych i młodzieżowych ośrodkach socjoterapii), można stwierdzić, że w 2019 r. przebywało w nich w przybliżeniu 29 686 osób w wieku 0–24 lat.

**Wykres 2.** Liczba dzieci i młodzieży w wieku 0–24 lat przebywających w placówkach opieki całkowitej w Polsce w 2019 r.<sup>14</sup>



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych sprawozdawczych MRPiPS, NFZ oraz GUS, BDL.

Proces deinstytucjonalizacji, który będzie wymagać przekształcenia blisko 30 tys. miejsc w instytucjach w rodzinne formy opieki oraz usługi świadczone w środowisku lokalnym, jest dużym wyzwaniem legislacyjnym, organizacyjnym i społecznym.

Zgodnie z *Ogólnoeuropejskimi wytycznymi...* kraje członkowskie, w tym Polska, zobowiązane są do opracowania strategii deinstytucjonalizacji określającej ogólne ramy reformy pomocy społecznej oraz innych systemów, a także docelową datę zamknięcia instytucji (*Ogólnoeuropejskie wytyczne...* 2012, s. 71). Jednocześnie należy wdrożyć systemowe zmiany we wsparciu rodziny, zmierzające do intensyfikacji działań o charakterze profilaktycznym, ukierunkowane na ochronę praw dzieci i poprawę kompetencji rodzin. Zakłady nie mogą zostać zamknięte przed wdrożeniem odpowiednich rozwiązań i usług, a ich potencjał i zasoby powinny zostać wykorzystane do realizacji zadań z zakresu wsparcia rodziny w środowisku lokalnym.

<sup>14</sup> Dane za 2019 rok dla MOW i MOS na podstawie szacunku wykonanego na podstawie danych GUS za okres od 2008 r. do 2018 r.

Powstać też muszą miejsca w rodzinnych formach pieczy zastępczej, co wymaga m.in. przewyciężenia obserwowanego od lat kryzysu rozwoju rodzicielstwa zastępczego w Polsce (Basiaga 2015; Mickiewicz-Stopa 2017; Chomczyński, Pyżalski, Kacprzak 2019). Już od dawna autorzy opracowań naukowych zwracają uwagę m.in. na malejącą liczbę kandydatów na zawodowych rodziców zastępczych oraz stosunkowo dużą liczbę rodzin rezygnujących z pełnienia tej funkcji. Na sytuację tę ma wpływ wiele czynników, jednak jednymi z głównych są według badaczy wadliwie działający system wsparcia oraz warunki finansowe. Zawodowe rodziny zastępcze, zgodnie z Ustawą z 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, uprawnione są do otrzymywania wynagrodzenia w wysokości nie niższej niż 2000 zł, przy czym ustawa nie precyzuje, czy jest to kwota netto, czy brutto (Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej). Za pracę (na podstawie umowy-zlecenia) wynagrodzenie otrzymuje tylko jeden rodzic. Przyjmując, że wymieniona w ustawie kwota jest kwotą brutto, a pracę rodzic wykonuje przez 16 a nie 24 godziny dziennie oraz że miesiąc liczy średnio 30 dni, można wyliczyć, że otrzymuje on 4,17 zł za godzinę. Dla porównania – minimalna płaca krajowa w 2019 r. w Polsce wynosiła 2250 zł brutto, co oznacza, że osoba zatrudniona na cały etat na podstawie umowy o pracę za tę najniższą stawkę, otrzymywała 14,70 zł za godzinę. W przypadku, gdy rodzic zastępczy otrzymuje najniższą przewidzianą ustawą kwotę wynagrodzenia, świadczy on tę wymagającą i odpowiedzialną pracę za pensję niższą niż minimalna płaca krajowa. Udzielenie odpowiedzi na pytanie o to, czy wzrost tej kwoty przyczyniłby się do rozwoju rodzinnej pieczy zastępczej w Polsce, powinno stać się celem dalszych badań. Patrząc jednak z czysto ekonomicznego punktu widzenia, rodzinne formy opieki nad dziećmi są zdecydowanie mniej kosztowne niż instytucjonalne. Dla porównania – w 2019 r. średni miesięczny koszt utrzymania dziecka w placówce opiekuńczo-wychowawczej wynosił 5888 zł, a w rodzinie zastępczej zawodowej i w rodzinnym domu dziecka – 2284 zł, czyli ok. 39% średniego miesięcznego kosztu utrzymania dziecka w placówce opiekuńczo-wychowawczej<sup>15</sup>. Zwiększenie przyznawanej obecnie rodzicom zastępczym pensji<sup>16</sup> do średniej krajowej z 2019 r., tj. do 4918 zł, sprawiłoby, że średni miesięczny koszt utrzymania jednego dziecka w rodzinie zastępczej wzrósłby do 3060 zł, co stanowiłoby 52% obecnej kwoty przeznaczanej miesięcznie na dziecko w placówce opiekuńczo-wychowawczej.

---

<sup>15</sup> Obliczenia własne na podstawie danych systemu CeSAR zawierającego informacje ze sprawozdań rzeczowo-finansowych z wykonywania zadań z zakresu wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej.

<sup>16</sup> Obliczenia własne na podstawie średniej wysokości pensji rodziców zastępczych w 2019 r. oraz sumy wszystkich wydatków ponoszonych na pieczę zastępczą, które zwiększono o 2120,43 zł, tj. o różnicę między średnią wysokością pensji w 2019 r. (dane na podstawie systemu CeSAR) a średnią pensją krajową za 2019 r. (według GUS).



Mimo że w okresie przejściowym wydatki najprawdopodobniej wzrosną – gdyż finansowania wymagać będą zarówno nowa sieć usług, jak i niewygaszone miejsca opieki instytucjonalnej – to po pewnym czasie sytuacja się ustabilizuje, gdyż zgodnie z założeniami właściwie poprowadzona deinstytucjonalizacja, tj. dobrze skoordynowana we wszystkich sektorach, może przynieść znaczne oszczędności (Tomalak i in. 2011, s. 28). Ponadto zgodnie z założeniami procesu deinstytucjonalizacji, wraz z rozwojem środowiskowych usług wsparcia rodziny przeżywającej trudności opiekuńczo-wychowawcze zapotrzebowanie na miejsca w pieczy zastępczej powinno się zmniejszać. Określenie rzeczywistej skali nakładów i oszczędności wymaga dalszych pogłębionych badań opierających się na konkretnych założeniach strategicznych, jednak warto zauważyć, że ewentualny zysk ekonomiczny to niewiele znaczący dodatek do zysku społecznego i szansy, jaką dzięki deinstytucjonalizacji otrzyma każda wymagająca wsparcia jednostka.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania ujawniły znaczne niedoszacowanie liczby dzieci i młodzieży przebywających w instytucjach opieki całkowitej w Polsce. W 2019 r. ich liczba wyniosła łącznie niemal 30 tys., podczas gdy według najczęściej przytaczanych podsumowań (dotyczących tylko systemu pieczy zastępczej) niespełna 17 tys. Skomplikowany proces pozyskania danych o wychowankach poszczególnych instytucji opieki całkowitej świadczy o braku koordynacji międzyresortowych działań mających na celu wspieranie dzieci i młodzieży, a także o niewystarczającym przygotowaniu do przeprowadzenia deinstytucjonalizacji w Polsce. Brakuje wspólnego systemu monitorowania liczby dzieci i młodzieży pozbawionych opieki rodziny biologicznej, dane dotyczące poszczególnych instytucji są rozproszone, a ich udostępnianie i publikowanie odbywa się na odrębnych, właściwych danemu resortowi zasadach, w związku z czym żadna z instytucji zajmujących się problematyką dzieci i młodzieży nie posiada pełnej wiedzy na temat skali instytucjonalizacji osób w wieku 0–24 lat. Budzi to poważne obawy o powodzenie deinstytucjonalizacji w omawianym obszarze, ponieważ jeśli zostanie ona zaplanowana na podstawie zaniżonych danych, to w efekcie m.in. niedoszacowania środków potrzebnych na jej przeprowadzenie, wiele działań nie zostanie z sukcesem zrealizowanych lub też ich efekty będą inne niż zakładano.

Praktyka nieuwzględniania w sprawozdaniach i statystykach dzieci i młodzieży znajdujących się poza systemem pieczy zastępczej może również przyczynić się do wzrostu umieszczeń dzieci w „niewidocznych” dla systemu zakładach. W 2019 r. w placówkach opiekuńczo-wychowawczych znajdowało się łącznie

1355 dzieci poniżej 7 roku życia, mimo że przepisy Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej nie pozwalały (z pewnymi wyjątkami) na umieszczenie w nich dzieci w tym wieku. Można zatem przypuszczać, że w związku np. ze źle zaplanowaną liczbą potrzebnych miejsc w rodzinnych formach pieczy zastępczej, te najmłodsze dzieci i tak zostaną niezgodnie z prawem przyjęte do placówek opiekuńczo-wychowawczych lub też zostaną umieszczone w zakładach funkcjonujących poza systemem pieczy zastępczej, np. w domach pomocy społecznej, w których nie obowiązują ograniczenia wiekowe. Przenoszenie dzieci między systemami może stać się powszechną praktyką, dlatego określenie rzeczywistej liczby dzieci i młodzieży znajdujących się w instytucjach opieki całkowitej oraz obowiązek bieżącego monitorowania skali instytucjonalizacji wydają się warunkiem koniecznym skutecznej deinstytucjonalizacji w obszarze wspierania rodziny i pieczy zastępczej.

## Bibliografia

- Basiaga J. (2015), *Czynniki utrudniające funkcjonowanie zawodowych rodzin zastępczych*, „Polityka Społeczna”, 1.
- Bos K. et al. (2011), *Psychiatric Outcomes in Young Children with a History of Institutionalization*, „Harvard Review of Psychiatry”, 19: 15–24.
- Browne K. (2009), *The Risk of Harm to Young Children in Institutional Care*, Save the Children, London.
- Centralna Aplikacja Statystyczna, *Ocena zasobów pomocy społecznej*, <http://cas.mpiips.gov.pl/CAS/Pliki> (data dostępu: 7.08.2020).
- Chomczyński P., Pyżalski J., Kacprzak A. (2019), *Zawodowe rodziny zastępcze i rodzinne domy dziecka w województwie łódzkim*, Regionalne Centrum Polityki Społecznej, Łódź.
- Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (data dostępu: 7.08.2020).
- Główny Urząd Statystyczny (2017), *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2016*, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/7/1/zdrowie\\_i\\_ochrona\\_zdrowia\\_w\\_2016.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/7/1/zdrowie_i_ochrona_zdrowia_w_2016.pdf) (data dostępu: 7.08.2020).
- Golczyńska-Grondas A. (2015), *Underprivileged Children in the Social Space of Impunity: The Example of the Children's Residential Care System in the Polish People's Republic*, „Przegląd Socjologiczny”, LXIV(1): 103–120.
- Hodges J., Tizard B. (1989), *IQ and Behavioural Adjustment of Ex-Institutional Adolescents*, „Journal of Child Psychology and Psychiatry, and Allied Disciplines”, 30: 53–75.
- Holm H.J., Kristofersen L.B., Myrvold T.M. (red.) (2003), *Orphans in Russia*, Norwegian Institute for Urban and Regional Research, Oslo.

- Jackson L. et al. (2010), *Exploring Spirituality Among Youth in Foster Care: Findings from the Casey Field Office Mental Health Study*, „Child and Family Social Work”, 15: 107–117.
- Luberadzka-Gruca J. (2019), *Deinstytucjonalizacja systemu pieczy zastępczej – analiza, dobre praktyki*, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/1135458/4472799/Deinstytucjonalizacja%20systemu%20pieczy%20zast%C4%99pczej%20%20analiza%20%20dobre%20praktyki%29.pdf/5f07a4e1-1ece-4ec7-aef-7-b8d53f9bd58c?t=1523353951716> (data dostępu: 7.08.2020).
- Mickiewicz-Stopa K. (2017), *Trudności zawodowych rodzin zastępczych w perspektywie opiekunów zastępczych, koordynatorów rodzinnej pieczy zastępczej oraz asystentów rodziny*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze”, 5.
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, System CeSAR, *Sprawozdania rzeczowo-finansowe z wykonywania zadań z zakresu wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej*, II kwartał.
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, System CeSAR, *Sprawozdania z udzielonych świadczeń pomocy społecznej – pieniężnych, w naturze i usługach* (MRPiPS-03).
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, System CeSAR, *Sprawozdanie o placówkach zapewniających całodobową opiekę i wsparcie* (MRPiPS-05).
- Nelson C., Koga S. (2004), *Effects of institutionalisation on brain and behavioural development in young children: Findings from The Bucharest Early Intervention Project* (referat przedstawiony na międzynarodowej konferencji poświęconej ustaleniu liczby i cech zagrożonych dzieci w wieku do lat trzech przebywających w zakładach na terenie Europy), EU Daphne Programme, WHO Regional Office for Europe, København.
- NIK (2012), *Informacja o wynikach kontroli. Funkcjonowanie placówek opiekuńczo-wychowawczych oraz ich współdziałanie z innymi instytucjami na rzecz powrotu dzieci do wychowania w rodzinie*, Warszawa.
- NIK (2014), *Informacja o wynikach kontroli. Pomoc w usamodzielnianiu się wychowanków pieczy zastępczej*, Warszawa.
- Ogólnoeuropejskie wytyczne dotyczące przejścia od opieki instytucjonalnej do opieki świadczonej na poziomie lokalnych społeczności* (2012), Europejska Grupa Ekspertów ds. Przejścia od Opieki Instytucjonalnej do Opieki Świadczonej na Poziomie Lokalnych Społeczności, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/17881/12.pdf> (data dostępu: 3.08.2020).
- Petrowski N., Cappa C., Gross P. (2017), *Estimating the Number of Children in Formal Alternative Care: Challenges and Results*, „Child Abuse & Neglect”, 70: 388–398.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 listopada 2015 r. w sprawie rodzajów i szczegółowych zasad działania placówek publicznych, warunków pobytu dzieci i młodzieży w tych placówkach oraz wysokości

- i zasad odpłatności wnoszonej przez rodziców za pobyt ich dzieci w tych placówkach (Dz.U. z 2015 r., poz. 1872).
- Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 sierpnia 2012 r. w sprawie domów pomocy społecznej (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 734).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 29 października 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu opieki paliatywnej i hospicyjnej (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 742).
- Rutter M., O'Connor T.G., The English and Romanian Adoptees (ERA) Study Team (2004), *Are There Biological Programming Effects for Psychological Development?, Findings From a Study of Romanian Adoptees*, „Developmental Psychology”, 40(1): 81–94.
- Schmid M. et al. (2008), *Prevalence of Mental Disorders among Adolescents in German Youth Welfare Institutions*, „Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health”, 2(2).
- Szmajda R., Gmitrowicz A. (2018), *Selected Mental Health Problems in Institutionally Reared Children*, „Psychiatria i Psychologia Kliniczna”, 18: 354–363.
- Šiška J., Beadle-Brown, J. (2020), *Transition from Institutional Care to Community-Based Services in 27 EU Member States: Final Report*, Research Report for the European Expert Group on Transition from Institutional to Community-based Care.
- Tizard B., Rees J. (1975), *The Effect of Early Institutional Rearing on the Behavior Problems and Affectional Relationships of Four-Year-Old Children*, „Journal of Child Psychology and Psychiatry, and Allied Disciplines”, 16: 61–73.
- Tomalak D., Halloran J., Barnett S. (2011), *Tworzenie modelu pomocy środowiskowej. Dlaczego zmiana jest potrzebna i jak ją przeprowadzać*, European Social Network, Brighton.
- UNICEF (2011), *Early Childhood Development, What Parliamentarians Need to Know and Do*, [http://www.unicef.by/uploads/models/2017/02/unicef\\_eed\\_what\\_parliaments\\_v41.pdf](http://www.unicef.by/uploads/models/2017/02/unicef_eed_what_parliaments_v41.pdf) (data dostępu: 7.08.2020).
- UNICEF (2014), *Transformative Monitoring for Enhanced Equity. Key Features*, [http://transmonee.org/wp-content/uploads/2016/07/TM\\_2014\\_brochure\\_v1.pdf](http://transmonee.org/wp-content/uploads/2016/07/TM_2014_brochure_v1.pdf) (data dostępu: 7.08.2020).
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 1876, 2369).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 1398, 1492, 1493).
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 295, 567, 1493).

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 821).

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 910, 1378).

## Summary

The actual number of children and young people in institutional care in Poland and the challenges of the deinstitutionalization process

This article was written in response to the need for data on the number of children and young people in residential care institutions in Poland. This is crucial for estimating the scale of necessary actions to be taken in order to transition from institutional foster care to family care provisions (deinstitutionalization). The main problem associated with analyzing the conditions of the deinstitutionalization process and, consequently, its planning in the area of supporting children and young people in Poland, is that children and youngsters located outside the foster care system are entirely ignored, both in professional discourse and in statistics. The author presents the consequences of such an approach, analyzing the number of people aged 0 to 24 placed in residential care institutions in social welfare, education, and public health systems. The analysis indicates a significant underestimation of the scale of institutionalization of children and youth in Poland, which, depending on the adopted criteria for qualifying institutions, ranges from 20% to 35% of all people in 2019 placed outside their families of origin. The lower number of this estimation is determined by the share of children and youth placed in institutions that operate within the foster care system (almost 17,000 people), while the upper limit/number is the total number of people aged 0–24 in all institutional care provision, including, residential care homes or care and treatment institutions, among others (almost 30,000 people).

**Keywords:** deinstitutionalization, alternative care, residential care institution/institutional foster care, social policy, social economy.

# Możliwości eksportowania przez polskie przedsiębiorstwa na rynki wybranych krajów Afryki Subsaharyjskiej

---

Monika Grottel\* 

Anna Sperska\*\* 

## Streszczenie

W artykule podjęto próbę przybliżenia możliwości, przed jakimi stoją polskie przedsiębiorstwa planujące ekspansję zagraniczną i eksport na rynki krajów Afryki Subsaharyjskiej. Z analizy wybranych obszarów gospodarczo-społecznych krajów subsaharyjskich wynika, że mimo dużego zróżnicowania oraz utrzymującej się niestabilności politycznej, społecznej i gospodarczej rozwój gospodarczy tego regionu postępuje w szybkim tempie. Zdaniem ekspertów rynki ASS to rynki obiecujące, które w ciągu dekady staną się atrakcyjnym pod względem gospodarczym regionem świata, a w niedalekiej przyszłości wyprzedzą gospodarki BRICS i będą napędzać wzrost gospodarczy na świecie. Po przeanalizowaniu polskiego eksportu do krajów ASS można stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa nie wykorzystują potencjału eksportowego na rynki tego regionu. Autorki tekstu wskazują główne przyczyny takiego stanu rzeczy oraz formułują zalecenia dotyczące eksportu do krajów ASS. W zaleceniach zwrócono szczególną uwagę na konieczność odpowiedniego przygotowania strategii eksportowej, a następnie procesu eksportowego ze szczególnym uwzględnieniem różnic kulturowych. Ponadto scharakteryzowano obszary

---

\* Monika Grottel – dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Biznesu Międzynarodowego, ORCID: 0000-0002-2197-8978, [monika.grottel@ug.edu.pl](mailto:monika.grottel@ug.edu.pl)

\*\* Anna Sperska – dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Biznesu Międzynarodowego, ORCID: 0000-0002-5940-0784, [anna.sperska@ug.edu.pl](mailto:anna.sperska@ug.edu.pl)

obarczone największym ryzykiem, będące jednocześnie obszarami kluczowymi, stanowiącymi o powodzeniu ekspansji eksportowej na rynki Afryki Subsaharyjskiej.

**Słowa kluczowe:** eksport, Polska, Afryka Subsaharyjska, wzrost gospodarczy, strategia eksportowa, strategia marketingowa

**JEL:** F14, F17, O55

## Wstęp

Kraje Afryki Subsaharyjskiej (ASS) określane są mianem elity krajów Czarnego Łądu, „afrykańskimi lwami”, które coraz szybciej zmniejszają dystans do rozwiniętego świata (Kowalik 2017). Ekspersi Banku Światowego szacują, że jeśli obecne tempo wzrostu gospodarczego utrzyma się, to większość krajów regionu osiągnie status krajów o „średnim dochodzie” do 2025 r. i stanie się motorem wzrostu gospodarczego na świecie. Rynki krajów subsaharyjskich stwarzają coraz więcej możliwości, które przyciągają inwestorów i eksporterów z wielu krajów rozwiniętych, jednak mimo utrzymujących się na wysokim poziomie wskaźników gospodarczych, coraz wyższych lokat w rankingach międzynarodowych, a także rekomendacji i wsparcia polskiego rządu, kraje ASS nadal nie odgrywają istotnej roli w eksporcie Polski.

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na możliwości rozwijania aktywności eksportowej polskich przedsiębiorstw na wybranych rynkach Afryki Subsaharyjskiej oraz sformułowanie wytycznych dla potencjalnych eksporterów.

Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej z nich przeanalizowano główne wskaźniki ekonomiczne wybranych krajów ASS w latach 2005–2019 oraz wskazano ich mocne i słabe strony jako rynków eksportowych dla polskich przedsiębiorstw. Przedmiotem drugiej części jest aktywność polskich przedsiębiorstw na badanych rynkach. Przedstawiono w niej również branże o dużym potencjale rozwojowym oraz przykłady przedsiębiorstw skutecznie realizujących strategię rozwoju na rynkach subsaharyjskich. Wartość dodaną opracowania stanowią sformułowane w części trzeciej praktyczne zalecenia dla polskich przedsiębiorców planujących ekspansję na rynki krajów Afryki Subsaharyjskiej. Wskazano w nich determinanty skutecznej strategii marketingowej – w tym zagadnienia związane z różnicami kulturowymi, poszukiwaniem kontrahentów oraz weryfikacją ich wiarygodności – i przeanalizowano problemy z organizacją dostaw na rynki afrykańskie oraz zakres pomocy instytucjonalnej, na jaką mogą liczyć polscy eksporterzy.

Na potrzeby opracowania przeprowadzono analizę źródeł literaturowych, dokumentów urzędowych oraz danych gospodarczych zaczerpniętych z baz krajowych i zagranicznych, dokonano syntezy informacji publikowanych w raportach krajowych i międzynarodowych<sup>1</sup>. Wykorzystano w nim także wyniki obserwacji i doświadczenia własne autorek.

## Charakterystyka wybranych rynków Afryki Subsaharyjskiej jako perspektywicznego kierunku dla polskiego eksportu

Afryka Subsaharyjska jest regionem wielu prędkości, w którym szybkie tempo wzrostu gospodarczego idzie w parze z najwyższymi w skali świata wskaźnikami ubóstwa. Zgodnie z danymi opublikowanymi przez Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy, na liście 25 najbiedniejszych krajów świata znalazły się 22 kraje afrykańskie – wszystkie z Afryki Subsaharyjskiej<sup>2</sup>. Raport Banku Światowego ze stycznia 2019 r., dotyczący tempa wzrostu gospodarczego na świecie, wykazuje jednocześnie, że 13 spośród 61 najszybciej rozwijających się krajów świata to również kraje ASS<sup>3</sup> (Tabela 1). W ostatnich latach sytuacja gospodarcza w wielu krajach regionu – mimo problemów finansowych i wielomilionowych długów, które przez lata ograniczały rozwój gospodarczy tych krajów (Munyama 2011, s. 66) – dynamicznie się zmienia, wzrasta popyt na dobra konsumpcyjne oraz zapotrzebowanie na zaawansowane technologie, innowacyjne maszyny i urządzenia oraz usługi. W związku z tym dyskusja na temat szans i możliwości, jakie rynki tego regionu stwarzają zagranicznym inwestorom i eksporterom, staje się coraz bardziej ożywiona

Rekomendacje dla polskich przedsiębiorców planujących eksport na rynki subsaharyjskie zostaną sformułowane na podstawie analizy mocnych i słabych stron regionu. Na wstępie należy podkreślić, że rynek subsaharyjski jest bardzo zróżnicowany, składa się z krajów o niskim, średnio-niskim, średnim i wysokim dochodzie, z których prawie połowa to gospodarki dotknięte konfliktami

<sup>1</sup> W opracowaniu wykorzystano dane statystyczne Banku Światowego, Banku Światowego w Afryce, Afrykańskiego Banku Rozwoju, Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (ang. *United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD*), Organizacji Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowego Funduszu Walutowego (ang. *International Monetary Fund, IMF*), Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) oraz materiały i diagnozy Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIiH) oraz Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE).

<sup>2</sup> Najbiedniejsze kraje Afryki Subsaharyjskiej to: Benin, Gwinea, Mali, Rwanda, Czad, Etiopia, Zimbabwe, Uganda, Burkina Faso, Gwinea Bissau, Gambia, Togo, Komory, Madagaskar, Sierra Leone, Mozambik, Malawi, Niger, Demokratyczna Republika Kongo, Burundi, Republika Środkowoafrykańska, Liberia (Bank Światowy 2020).

<sup>3</sup> Sześć spośród 10 najszybciej rozwijających się gospodarek świata to kraje subsaharyjskie (Bank Światowy 2020).



wewnętrzny, niestabilny, o wysokim ryzyku transakcyjnym (Bank Światowy w Afryce 2020). Z drugiej strony gospodarki, które odnotowują szybkie tempo wzrostu, są coraz bardziej przewidywalne i zyskują w rankingach międzynarodowych (Kopiński i in. 2017; McKinsey Global Institute 2016). Formułując konkretne zalecenia dla potencjalnych eksporterów, warto skupić się na jednym państwie lub wybranej grupie państw, dlatego w dalszej części opracowania przeanalizowano te spośród najszybciej rozwijających się krajów regionu, które w ocenie autorek opracowania stwarzają największe możliwości dla polskich eksporterów.

Do mocnych stron wybranych krajów ASS zaliczają się: wzrost gospodarczy, czynnik demograficzny, rosnąca skłonność do importu oraz brak infrastruktury w wielu obszarach życia społecznego tj. opieki zdrowotnej, budownictwa mieszkaniowego, telekomunikacji i komunikacji. Ten ostatni czynnik jest wprawdzie słabą stroną regionu, jednak daje on duże możliwości eksportowe producentom, dostawcom maszyn, wyposażenia, oprogramowania i usług.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że w przypadku najdynamiczniej rozwijających się krajów ASS za utrzymującym się od lat szybkim tempem wzrostu gospodarczego podąża dodatnia dynamika wzrostu PKB *per capita* (Tabele 2, 3). W 2009 r., w czasie postępującego na świecie kryzysu, PKB krajów afrykańskich zwiększyło się o 3%, a od 2013 r. kraje ASS odnotowują największy wzrost gospodarczy na świecie ze średnim rocznym wzrostem PKB na poziomie 5,6%. W latach 2000–2015 Afryka Subsaharyjska odnotowywała wyższy roczny wzrost PKB niż UE i świat (Tabela 1), co budziło jednak spore obawy, ponieważ uważano, że dynamika wzrostu w latach 2004–2014 wynikała z boomu eksportu surowców oraz miliardowych inwestycji Chin w przemysł wydobywczy (Gostomski, Michałowski 2018, s. 121–131; Rynarzewski i in. 2017, s. 55), więc nie mogła być trwała. W latach 2013–2018 średnie roczne tempo wzrostu gospodarki krajów ASS przewyższało średnie PKB krajów UE i było zbliżone do średniej światowej (Tabela 1), a pod koniec 2019 r. utrzymało się na poziomie 4–5%. Według raportu Afrykańskiego Banku Rozwoju (2020) wskaźnik ten ma przekroczyć 6% do 2023 r.

**Tabela 1.** Średnie roczne tempo wzrostu gospodarczego (w %) w wybranych regionach świata

Region	2000–2005	2005–2010	2010–2015	2013–2018
Świat	3,10	2,26	2,73	2,79
Unia Europejska	1,86	0,59	0,96	2,14
Afryka	5,69	5,15	3,26	2,64
Afryka Subsaharyjska	6,12	5,21	4,65	2,53

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD 2020a.

W latach 2000–2005 najwyższy wskaźnik wzrostu PKB osiągnęła Nigeria (11,32%), od 2018 r. uznawana za największą gospodarkę świata pod względem nominalnego PKB (Tabela 2). W 2019 r. najdynamiczniej rozwijającym

się regionem kontynentu była wschodnia część ASS (5%) (Afrykański Bank Rozwoju 2019), w której najszybszy wzrost odnotowały Rwanda, Etiopia i Tanzania (Tabela 2). Zachodnia część ASS osiągnęła wzrost na poziomie 3,5%, a jej najsilniejszymi gospodarkami są Ghana, w przypadku której wzrost napędzają sektor wydobywczy, głównie ropy naftowej, i rolnictwo, oraz Wybrzeże Kości Słoniowej – tutaj czynnikiem wzrostu są inwestycje publiczne. Jeśli chodzi o środkową część ASS, to w jej przypadku wzrost w 2019 r. wyniósł 3,2%, a jego najwolniejsze tempo – spowodowane spadkiem cen surowców<sup>4</sup> – odnotowano w 2016 r. (Kopiński i in. 2017). W latach 2018–2019 niemal we wszystkich krajach środkowej części ASS nastąpił wzrost gospodarczy. Wyjątkiem była Demokratyczna Republika Konga, w której w 2019 r. z powodu epidemii wirusa eboli nastąpił spadek do 4,5%. Najniższy poziom wzrostu gospodarczego w 2019 r. odnotowano w krajach południowej części ASS, w tym w Mozambiku, gdzie w wyniku poważnych zniszczeń infrastruktury i rolnictwa na skutek cyklonu (Afrykański Bank Rozwoju 2020) PKB spadło z 6,7% w 2015 r. do 2,2% w 2019 r. (Tabela 2).

**Tabela 2.** Nominalne PKB i tempo wzrostu najszybciej rozwijających się krajów Afryki Subsaharyjskiej (w mln USD)

Kraj	2005		2010		2015		2019	
	wartość PKB	PKB %	wartość PKB	PKB %	wartość PKB	PKB %	wartość PKB	PKB %
Afryka	1 127 604		1 968 455		2 306 279		2 542 226	
Afryka Subsaharyjska	754 498		1 304 742		1 576 604		1 813 720	
Etiopia	12 164	<b>11,8</b>	26 311	<b>12,6</b>	63 079	<b>10,4</b>	95 197	8,5
Rwanda	2 581	<b>9,4</b>	5 772	<b>7,3</b>	8 278	<b>8,9</b>	10 295	9,4
Wybrzeże Kości Słoniowej	17 085	<b>1,7</b>	24 885	<b>2,0</b>	33 119	<b>8,8</b>	43 163	6,9
Dżibuti	709	<b>3,6</b>	1 244	<b>11,7</b>	2 445	<b>7,7</b>	3 225	6,7
Ghana	22 765	<b>6,2</b>	42 587	<b>7,9</b>	49 182	<b>2,2</b>	65 494	6,1
Zjednoczona Republika Tanzanii	17 611	<b>7,3</b>	32 370	<b>6,3</b>	40 562	<b>6,2</b>	64 133	7,0
Senegal	11 267	<b>5,6</b>	16 725	<b>4,2</b>	17 761	<b>6,4</b>	24 162	5,2
Niger	4 489	<b>7,4</b>	7 620	<b>8,4</b>	9 659	<b>4,3</b>	12 527	5,7
Benin	4 804	1,7	6 970	2,1	8 454	6,5	10 403	6,4
Uganda	11 158	<b>10,0</b>	19 683	<b>8,2</b>	25 098	<b>5,7</b>	32 863	5,5
Burkina Faso	6 144	8,7	10 100	8,5	11 823	3,9	15 738	5,9
Gwinea	4 063	<b>3,0</b>	6 853	<b>4,8</b>	8 794	<b>3,8</b>	13 252	6,0
Kenia	21 506	<b>5,9</b>	40 000	<b>8,4</b>	64 008	<b>5,7</b>	97 050	5,7

<sup>4</sup> W 2014 r. cena ropy naftowej wynosiła 93 USD za baryłkę, w 2016 r. spadła do 43 USD (Macro-trends 2020).

Tabela 2. (cd.)

Nigeria	<b>176 134</b>	6,4	<b>363 360</b>	8,0	<b>494 583</b>	2,7	<b>478 923</b>	2,2
Demokratyczna Republika Konga	11 965	6,1	21 566	7,1	37 918	6,9	50 827	4,5
Mozambik	8 459	6,6	11 121	6,5	15 951	6,7	14 926	2,2
<b>Świat</b>	<b>47 605 038</b>		<b>66 231 829</b>		<b>74 882 648</b>		<b>87 691 501</b>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD 2020b.

Tabela 3. PKB *per capita* i dynamika zmian (2019 w porównaniu z 2005) w najszybciej rozwijających się krajach Afryki Subsaharyjskiej (w mln USD)

Kraj	2005	2010	2015	2019	2005 = 100 (% w 2019 względem 2005)
Europa	22 036	26 901	25 712	28 674	130
Afryka	1 233	1 897	1 953	1 946	158
ASS	1 046	1 580	1 647	1 703	163
Etiopia	159	300	626	849	<b>534</b>
Rwanda	292	575	728	815	<b>279</b>
Wybrzeże Kości Słoniowej	931	1 212	1 426	1 678	<b>180</b>
Dżibuti	905	1 480	2 676	3 312	<b>366</b>
Ghana	1 044	1 719	1 766	2 153	<b>206</b>
Zjednoczona Republika Tanzanii	458	730	943	1 109	<b>242</b>
Senegal	1 016	1 319	1 218	1 483	<b>146</b>
Niger	330	463	483	537	<b>163</b>
Benin	602	758	799	882	<b>147</b>
Uganda	403	607	657	742	<b>184</b>
Burkina Faso	458	647	653	774	<b>169</b>
Gwinea	446	672	769	1 083	<b>243</b>
Kenia	587	952	1 337	1 846	<b>314</b>
Nigeria	1 268	2 292	2 730	<b>2 383</b>	188
Demokratyczna Republika Konga	218	334	497	586	269
Mozambik	413	473	590	492	119
Niemcy	41 948	38 855	44 300	41 577	<b>99</b>
Wielka Brytania	34 873	42 020	41 089	45 731	131
Czechy	13 285	19 691	17 623	22 932	173

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD 2020b.

Podsumowując, można stwierdzić, że w latach 2005–2019 najsilniejsze gospodarki ASS odnotowały dynamiczny wzrost. Miały na to wpływ uwarunkowania wewnętrzne, tj. rosnący popyt wewnętrzny i konsumpcja prywatna wynikająca z dużej dynamiki PKB *per capita* (Tabela 3), rozwój infrastruktury i dążenie do stabilizacji wewnętrznej. Kraje regionu otworzyły się również na

rozwój bilateralnej współpracy handlowej oraz inwestycje zagraniczne (Gostomski, Michałowski 2018, s. 121–131; Zajączkowski 2016). Analizując kondycję gospodarczą krajów ASS, trzeba jednak pamiętać, że PKB nie jest dokładnym jej miernikiem. Powszechnie stosowane PKB *per capita* oraz metoda parytetu siły nabywczej nie uwzględniają bowiem elementów świadczących o dobrobycie i rozwoju społecznym – tj. dostępu do edukacji i służby zdrowia, długości życia czy poziomu zanieczyszczenia środowiska – nie odzwierciedlają jakości usług ani nie uwzględniają faktu, że część PKB jest transferowana w formie zysków za granicę. Uwzględniane są za to wydatki na używki, administrację i obronę narodową. W dalszej części opracowania przedstawiono zatem również słabe strony regionu, tj. wysoki poziom ubóstwa, konflikty wewnętrzne, niestabilność polityczną oraz niski poziom rozwoju infrastruktury.

Odnosząc się do najnowszych danych dotyczących rozprzestrzeniającej się od końca 2019 r. pandemii koronawirusa, należy zauważyć, że globalny zasięg pandemii ma negatywny wpływ na życie i gospodarkę regionu (Bank Światowy w Afryce 2020). Przewiduje się, że w 2020 r. nastąpi spadek aktywności gospodarczej o 3,3%. Mniejsza konsumpcja krajowa oraz ograniczenie inwestycji wskutek podejmowania działań mających na celu powstrzymanie rozprzestrzeniania się wirusa będą skutkować spowolnieniem działalności gospodarczej (szacuje się, że straty w produkcji w 2021 r. wyniosą 115 mld USD), co może doprowadzić 40 mln osób do skrajnego ubóstwa, a zamknięcie szkół i straty w nauce, które dotkną 253 mln uczniów, mogą zahamować postęp w budowaniu kapitału ludzkiego.

Czynnikiem, który pozytywnie wpłynie na dalszy rozwój gospodarczy regionu ASS i powinien zachęcać polskich producentów do eksportowania na te rynki, jest największa na świecie strefa wolnego handlu – Afrykańska Kontynentalna Strefa Wolnego Handlu (ang. *African Continental Free Trade Area*, AfCFTA)<sup>5</sup>, działająca od stycznia 2021 r. (Costa 2020).

O możliwościach eksportowych na wybrane rynki istotnie decyduje ich skłonność do importu (Tabela 4). Zdecydowana większość towarów importowanych do ASS pochodzi z krajów afrykańskich (UNCTAD 2020b). Oprócz nich głównymi dostawcami są Chiny, Stany Zjednoczone Ameryki i Zjednoczone Emiraty Arabskie, a z Europy – Niemcy, Holandia i Francja. W latach 2005–2015 w przypadku wszystkich głównych dostawców nastąpił wzrost wartości eksportu do ASS, a od 2015 r. wartość ta utrzymuje się na stałym poziomie. Podobnie jest w przypadku udziału procentowego krajów ASS w ogólnym eksporcie jej głównych dostawców. Wyjątkiem są Chiny, które z roku na rok zwiększają swoje zaangażowanie w regionie (UNCTAD 2020b).

---

<sup>5</sup> AfCFTA, utworzona w 2018 r. na mocy Afrykańskiej kontynentalnej umowy o wolnym handlu między 54 z 55 krajów Unii Afrykańskiej, określa strategiczne ramy zrównoważonego rozwoju Afryki sprzyjającego włączeniu społecznemu wszystkich obywateli. Więcej na oficjalnej stronie Unii Afrykańskiej: <https://au.int/en/cfta>.

**Tabela 4.** Wartość importu towarów i dynamika zmian w wybranych krajach Afryki Subsaharyjskiej w latach 2005–2019 (w mln USD)

Kraj	2005	2010	2015	2019	2005 = 100 (% w 2019 względem 2005)
Etiopia	4 095	8 602	16 702	14 554	355
Rwanda	430	1 431	2 382	2 703	629
Wybrzeże Kości Słoniowej	5 865	7 849	9 532	10 483	179
Dżibuti	277	374	871	3 943	1423
Ghana	5 347	10 922	13 465	13 411	251
Zjednoczona Republika Tanzanii	3 287	7 874	10 789	9 452	288
Senegal	3 498	4 782	5 595	8 143	233
Niger	943	2 476	1 976	2 299	244
Benin	1 018	2 054	2 561	4 116	404
Uganda	2 054	4 664	5 528	7 518	366
Burkina Faso	1 260	2 048	3 080	5 230	415
Gwinea	820	1 405	2 192	3 497	426
Kenia	5 846	12 093	16 093	17 655	302
Nigeria	20 754	44 235	44 700	55 257	266
Demokratyczna Republika Konga	2 690	4 500	6 300	6 200	230
Mozambik	2 408	4 600	8 334	7 653	318

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD 2020b.

Począwszy od 2015 r., wartość eksportu Polski do krajów ASS i procentowy udział tej części świata w polskim eksporcie ogółem pozostają na tym samym poziomie. Nie można zatem mówić o wzroście zaangażowania polskich producentów w tej części świata (Tabela 7).

Kolejnym czynnikiem, który istotnie wpływa na możliwości eksportowe do najszybciej rozwijających się krajów ASS, jest rosnąca z roku na rok liczba ludności (United Nation 2019). Wskaźnik dzietności utrzymuje się powyżej średniej światowej, a średnia wieku ludności w 40% krajów regionu nie przekracza 15 lat. Najbardziej zaludnionym spośród najszybciej rozwijających się krajów regionu jest Nigeria (Tabela 5). Dla porównania – dynamika zmian liczby ludności w tym samym czasie w przypadku głównych odbiorców polskiego eksportu wyniosła: Niemcy – 102%, Wielka Brytania – 112% i Czechy – 104%, co tym bardziej powinno skłaniać polskich producentów do ekspansji na rynki AS.

**Tabela 5.** Liczba mieszkańców i dynamika zmian (2019 w porównaniu z 2005) w najszybciej rozwijających się krajach Afryki Subsaharyjskiej (w mln osób)

Kraj	2005	2010	2015	2019	2005 = 100 (% w 2019 względem 2005)
Świat	6 143 494	6 541 907	6 956 824	7 713 468	126
Afryka	810 097	915 185	1 038 265	1 306 909	161
ASS	<b>632 575</b>	<b>721 227</b>	<b>825 816</b>	<b>1 065 128</b>	<b>168</b>
Etiopia	76 346	87 640	100 835	112 079	147
Rwanda	8 840	10 039	11 369	12 627	143
Wybrzeże Kości Słoniowej	18 355	20 533	23 226	25 717	140
Dżibuti	–	–	–	0 974	brak danych
Ghana	21 815	24 780	27 849	30 418	140
Zjednoczona Republika Tanzanii	38 450	44 347	51 483	58 005	151
Senegal	11 090	12 678	14 578	16 296	147
Niger	13 624	16 464	20 002	23 311	<b>171</b>
Benin	7 982	9 199	10 576	11 801	148
Uganda	27 685	32 428	38 225	44 270	<b>160</b>
Burkina Faso	13 422	15 605	18 111	20 321	151
Gwinea	9 110	10 192	11 432	12 771	140
Kenia	36 625	42 031	47 878	52 574	144
Nigeria	138 865	158 503	181 137	<b>200 964</b>	145
Demokratyczna Republika Konga	3 623	4 274	4 856	5 381	149
Mozambik	20 494	23 532	27 042	30 366	148

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD 2020d.

W większości krajów ASS najszybciej rośnie liczba ludności w wieku produkcyjnym (25–64 lat), co jest determinantą dalszego przyspieszonego wzrostu gospodarczego, tzw. „dywidendy demograficznej”. Przewiduje się, że wzrost liczby ludności w tej grupie wiekowej wyniesie od 35% w 2019 r. do 43% w 2050 r. i 50% w 2100 r. (United Nation 2019, s. 14). Młoda populacja ASS stwarza wiele możliwości dla krajów europejskich, zarówno w kontekście ograniczonych zasobów pracy, jak i inwestycji zagranicznych oraz możliwości eksportowych (Szukalski 2013). Boomowi demograficznemu w regionie ASS towarzyszyć będzie proces urbanizacji, wzrośnie popyt na produkty i usługi konsumpcyjne, tj. żywność, wyposażenie, farmaceutyki, usługi budowlane i opiekę zdrowotną.

Tym, co przyciąga do Afryki Subsaharyjskiej inwestorów oraz eksporterów, są głównie surowce i minerały (Bank Światowy 2019), w tym złoża złota (główny surowiec wydobywczy Afryki – 40% światowych rezerw), chromu i platyny (ponad 80% światowych rezerw), boksytu, kobaltu, diamentów przemysłowych, fosforytu, platyny i jej metali pochodnych, wermikulitu, cyrkonu i uranu oraz paliw kopalnych i ropy naftowej. Mocną stroną regionu są zasoby surowców

energetycznych – ropy naftowej i gazu ziemnego (ponad 10% światowych rezerw), których głównym producentem i eksporterem jest Nigeria (12 pozycja na świecie, a w przypadku gazu ziemnego – 17 pozycja). Najważniejszymi producentami złota są Ghana (6 pozycja), Burkina Faso i Gwinea (17 pozycja). W ASS znajduje się również 6000 mln hektarów nienaruszonej ziemi uprawnej (Milczarek 2014), co gwarantuje dalszy rozwój rolnictwa, a co za tym idzie – wzrost zapotrzebowania na maszyny i urządzenia.

Kontynuując analizę ASS jako perspektywicznego kierunku ekspansji polskich przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na trudności, jakie mogą napotkać eksporterzy. Pierwszą z nich jest różnorodność językowa. W całej Afryce używanych jest ponad 2 tys. języków i dialektów (Wójtowicz, Posthumus 2016, s. 25). Ludność kontynentu na co dzień posługuje się językami etnicznymi i plemiennymi, jednak wiele krajów zachowało dawne języki kolonialne jako urzędowe (Perelstvaig 2011), głównie francuski, angielski i portugalski, co znacznie ułatwia kontakty biznesowe i transakcje handlowe (Tabela 6).

**Tabela 6.** Języki urzędowe w wybranych krajach Afryki Subsaharyjskiej

Język	Kraj
francuski	Rwanda, Wybrzeże Kości Słoniowej, Dżibuti, Senegal, Niger, Benin, Burkina Faso, Gwinea, Demokratyczna Republika Konga
angielski	Etiopia (angielski – główny język obcy nauczany w szkołach, amharski – urzędowy), Rwanda, Ghana, Zjednoczona Republika Tanzanii, Uganda, Kenia, Nigeria
portugalski	Mozambik

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Official and spoken languages of African countries*, <http://www.afrikanheritage.com/official-and-spoken-languages-of-african-countries>

Przechodząc do słabych stron regionu, należy zauważyć, że czynnikiem ograniczającym możliwości eksportowe do krajów ASS jest wysoki poziom ubóstwa. Mimo szybkiego tempa wzrostu gospodarczego i rosnącego z roku na rok PKB *per capita*, Afryka Subsaharyjska pozostaje najbiedniejszym regionem świata (Kaczmarek 2017, s. 119–120; Bank Światowy 2020). W ubóstwie, tj. za mniej niż 1,25 USD dziennie, żyje tu ponad 50% społeczeństwa, a w 15 krajach 20–50% społeczeństwa żyje poniżej 1-dolarowego progu ubóstwa. W Demokratycznej Republice Konga liczba ludności żyjąca w skrajnym ubóstwie przekracza 80% (Rynarzewski i in. 2017, s. 59). Prawie połowa ubogich ludzi w Afryce Subsaharyjskiej żyje w czterech najszybciej rozwijających się krajach regionu: Nigerii (79 mln – 20% ogółu ubogich w regionie), Demokratycznej Republice Konga (60 mln), Tanzanii (28 mln) i Etiopii (26 mln) (Bank Światowy 2020). Z Raportu *Accelerating Poverty Reduction in Africa* wynika, że światowe ubóstwo będzie coraz bardziej „afrykańskie” i zwiększy się o 90% w 2030 r. (Beegle, Christiaensen 2019). W ramach walki z ubóstwem najbogatsze kraje regionu, w tym Nigeria i Uganda, począwszy od 2008 r., opracowują z pomocą ONZ strategię, której

celem jest wykorzystanie globalnego popytu na naturalne produkty rolne, tj. kakao i kawę. Podstawą tej strategii jest stworzenie infrastruktury umożliwiającej przetwórstwo i magazynowanie produktów spożywczych. Z punktu widzenia polskich producentów jest to istotne, ponieważ infrastruktura tego typu przekłada się na większe możliwości eksportowe do krajów ASS.

Kolejną słabą stroną regionu – mimo że funkcjonuje w nim wiele portów – jest niezbyt dobrze rozwinięta infrastruktura transportowa, która może zwiększyć koszty obsługi transakcji handlowej o 30–40%. Gęstość dróg na całym kontynencie wynosi 89 km na 1000 km<sup>2</sup> powierzchni (to mniej niż jedna trzecia średniej światowej), a drogi utwardzone stanowią mniej niż 20% wszystkich dróg na kontynencie. Słabo rozwinięta sieć dróg oraz linii kolejowych wraz z wysokimi kosztami transportu są istotnym utrudnieniem w transakcjach handlowych, dlatego w ciągu ostatnich dwóch dekad w Afryce Subsaharyjskiej prowadzonych jest wiele dużych projektów infrastrukturalnych.

Problemem bezpośrednio związanym z transportem towarów jest również bezpieczeństwo, a raczej jego brak – powszechne są napady na ciężarówki i kradzieże towaru. Kenia, Uganda i Rwanda podpisały porozumienie, na mocy którego opracowano system *Regional Electronic Cargo Tracking* (RECT). Umożliwia on lokalizowanie ciężarówek w terenie w czasie rzeczywistym w celu identyfikowania zagrożeń dla bezpieczeństwa transportu. Dodatkowym utrudnieniem są podwójne kontrole dokumentów na przejściach granicznych oraz skomplikowane i mało przejrzyste procedury.

ASS boryka się także z problemem ograniczonego dostępu do elektryczności, do której dostęp ma 44% populacji, oraz z przerwami w dostawach energii, co również może negatywnie wpływać na prowadzenie działalności gospodarczej w niektórych krajach regionu (UNEP 2017). Ponadto dostęp do internetu w krajach ASS jest tak drogi (Alliance for Affordable Internet 2020)<sup>6</sup>, że jedynie 10% społeczeństwa może sobie pozwolić na korzystanie z sieci. Mimo to z roku na rok w szybkim tempie rośnie liczba telefonów komórkowych. Niepokoić może jednak fakt, że władze coraz częściej wykorzystują internet w walce z wewnętrznymi problemami, odłączając od niego obywateli i przedsiębiorstwa. W 2018 r. odnotowano 17 takich przypadków, a w 2019 r. co najmniej 25. W dodatku wzrasta nie tylko liczba incydentów, lecz również liczba krajów, które wyłączają internet. Należą do nich Demokratyczna Republika Konga, Etiopia i Benin (KeepItOn 2019).

Ograniczeniem w eksporcie do krajów subsaharyjskich jest także niestabilność polityczna, do której przyczyniły się głównie kolonializm (uwarunkował on

<sup>6</sup> W niektórych krajach Afryki na 1 GB danych w sieci mobilnej trzeba przeznaczyć ponad 20% wynagrodzenia. Rwanda, która wdraża strategię krajowego dostępu szerokopasmowego, odnotowała 20-procentowy spadek ceny za 1 GB w stosunku do 2015 r. – z 20,2% do 3,39% średniego miesięcznego wynagrodzenia, osiągając szybsze postępy niż pozostałe kraje regionu.



współczesną mapę geopolityczną kontynentu afrykańskiego) (Bakalarska i in. 2018; Ambukita 2016) oraz czynniki ekonomiczne, w tym zasoby naturalne i ziemia. Demokratyczna Republika Konga, określana mianem afrykańskiej Golgoty, od lat zмага się z konfliktami o występujące na jej terenie rudy i minerały (Szukalski 2013, s. 244–266; Piórek 2017) oraz rzadkie surowce takie, jak koltan i kasyteryt, które wykorzystywane są do budowy silników rakietowych czy poszycie promów kosmicznych oraz do produkcji elektroniki (smartfonów, laptopów, konsoli do gier komputerowych) i płyt głównych urządzeń mobilnych. Handel metalami szlachetnymi przynosi zorganizowanym grupom przestępczym ogromne zyski, które wydawane są głównie na broń i łapówki – korupcja pochłania blisko 25% PKB krajów subsaharyjskich (Kłosowicz 2017, s. 311–323). Powszechną jej formą są łapówki dla urzędników w celu uzyskania pozwolenia na budowę lub licencji na prowadzenie przedsiębiorstwa (Kaczmarek 2017, s. 147–148). Według danych publikowanych przez Transparency International średnia CPI dla Afryki Subsaharyjskiej wynosi 32 (Transparency International 2019)<sup>7</sup>.

Z analizy wynika, że wybrane kraje ASS są atrakcyjnym kierunkiem eksportu, jednak potencjalni eksporterzy muszą się liczyć z utrudnieniami typowymi dla rynków rozwijających się: wysokim poziomem ubóstwa, słabo rozwiniętą infrastrukturą, niestabilnością polityczną oraz korupcją. Głównym motorem dalszego wzrostu gospodarek ASS mają być postęp technologiczny i zaangażowanie w prace naukowo-badawczo-rozwojowe, w tym opracowanie „zielonej technologii” produkcji, oraz w dywersyfikację produkcji przemysłowej i produkcji rolnej, co wraz z niewykorzystanym do tej pory potencjałem kapitału ludzkiego oraz zasobów naturalnych ma uczynić z tego regionu gracza liczącego się na arenie międzynarodowej. Aby tak się stało, rządy krajów subsaharyjskich podejmują działania mające na celu rozwój technologii telekomunikacyjnej, lokalnego przemysłu wydobywczego oraz infrastruktury transportowej, a także oferują szereg zachęt podatkowych dla inwestorów i dostawców. Z przeprowadzonej analizy wynika, że do rynków szczególnie perspektywicznych dla polskich przedsiębiorstw planujących ekspansję w wyniku eksportu należy zaliczyć: Etiopię, Rwandę, Wybrzeże Kości Słoniowej, Ghanę, Zjednoczoną Republikę Tanzanii, Senegal, Niger, Ugandę, Kenię i Nigerię.

---

<sup>7</sup> Opracowany przez Transparency International indeks percepcji korupcji (CPI) określa poziom skorumpowania poszczególnych krajów oraz regionów. W badaniu, uwzględniającym 180 krajów i terytoriów, przydziela się punkty od 0 (terytorium wysoce skorumpowane) do 100 (terytorium czyste, nieskorumpowane).

## Aktywność polskich przedsiębiorstw na rynkach Afryki Subsaharyjskiej

Podstawą możliwości eksportowych Polski na rynki krajów ASS jest szybkie tempo wzrostu gospodarczego oraz prognozy dotyczące rozwoju społecznego w najbliższych latach. Czynnikiem wpływającym na możliwości rozwoju eksportu są również kontakty i relacje gospodarcze, które Polska przez lata wypracowywała w regionie ASS – w latach 60. i 70. XX w. zapoczątkowała współpracę z Kenią, Angolą, Mozambikiem, Zambią i Zimbabwe, otworzyła uczelnie dla studentów, organizowała misje zagraniczne, udzielała pożyczek na realizację programów rozwojowych, powołała Forum Kenijsko-Polskie i Stowarzyszenie Polaków w Zimbabwe. W ostatnim czasie Kenia stała się również popularną destynacją wśród polskich turystów (Munyama, Kowalewska 2014, s. 173–191). Od lat 80. XX w. Polska brała udział w pomocy humanitarnej i walce z głodem w Etiopii, wspierała wdrażanie projektu ekohydrologicznego i finansowała naukę. Z roku na rok rozwija się współpraca z Nigerią i Ugandą, gdzie Polska angażuje się w przemysł wydobywczy, energetyczny i teleinformatyczny (Munyama, Kowalewska 2014, s. 173–191).

Analizując aktywność konkretnych polskich przedsiębiorstw w krajach Afryki Subsaharyjskiej, należy zwrócić uwagę na przemysł maszynowy – Ursus realizuje projekt montażu ciągników rolniczych w Etiopii i Tanzanii, Lubawa SA dostarcza sprzęt dla policji w Nigerii, Asseco – liczniki energetyczne w Etiopii, Wielto – przyczepy na Wybrzeże Kości Słoniowej, Faspol – urządzenia dla młeczarni w Kenii, a Ferrum sprzedaje i montuje silosy w Tanzanii. Przykładem aktywności polskich przedsiębiorstw w branży wydobywczej są Grupa Azoty, która zainwestowała w kopalnię fosforytów w Senegal, oraz holding Kulczyk Investments inwestujący w wydobycie ropy naftowej w Nigerii, węgla w Mozambiku, a także rudy żelaza w Demokratycznej Republice Konga. Polskie przedsiębiorstwa aktywnie działają również w branży farmaceutycznej (spółka Mabion) i w branży spożywczej (grupa Mokate)<sup>8</sup>.

Jednak, mimo że począwszy od 2009 r., Polska odnotowuje dodatnie saldo w bilansie obrotów towarowych z krajami Afryki (UNCTAD 2020c), kraje ASS pozostają na marginesie polskiego eksportu (Osiecki 2018).

W latach 2005–2019 wartość eksportu Polski do krajów Afryki Subsaharyjskiej wzrosła ponad czterokrotnie (Tabela 7), a od 2014 r. utrzymuje się na niezmiennym poziomie – udział krajów ASS w polskim eksporcie oscylował między 0,5–0,7%. Mimo promowania Afryki jako perspektywicznego rynku i oferowanego od 2013 r. przez polski rząd wsparcia w ramach programu

<sup>8</sup> Opracowane na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych wymienionych przedsiębiorstw.

GoAfrica, eksport Polski do krajów ASS nie zmienia się istotnie. Jeśli chodzi o kraje o najszybszym tempie wzrostu gospodarczego, które odnotowywały największy udział w polskim eksporcie, to były to Nigeria, Senegal, Ghana i Kenia (Tabela 7), a w skali świata – Etiopia i Rwanda (ich udział zmniejsza się jednak z roku na rok).

**Tabela 7.** Wartość polskiego eksportu na rynki wybranych krajów Afryki Subsaharyjskiej oraz ich udział procentowy w polskim eksporcie ogółem (lata 2005–2019, w mln USD)

Region/kraj	2005		2010		2015		2019	
	wartość	udział	wartość	udział	wartość	udział	wartość	udział
Afryka	771,2	0,9	1 784,3	1,1	2 844,3	1,5	3 079,4	1,2
ASS	371,1	<b>0,4</b>	1 074,7	<b>0,7</b>	1 604,3	<b>0,8</b>	1 691,4	<b>0,7</b>
Etiopia	3,9	0,004	5,3	0,003	<b>52,9</b>	0,03	<b>15,3</b>	0,006
Rwanda	0,1	–	23,9	0,01	1,7	–	1,1	–
Wybrzeże Kości Słoniowej	11,9	0,01	26,8	0,02	17,9	0,01	<b>37,5</b>	0,01
Ghana	14,8	0,02	28,5	0,02	36,0	0,02	<b>69,0</b>	0,03
Zjednoczona Republika Tanzanii	1,4	–	9,4	–	24,9	0,01	<b>26,7</b>	0,01
Senegal	6,2	–	14,3	0,01	43,6	0,02	<b>102,2</b>	0,04
Niger	1,1	–	2,6	–	3,3	–	9,1	–
Uganda	2,2	–	18,8	–	36,2	0,02	13,6	–
Kenia	4,4	–	25,4	0,02	78,4	0,04	<b>54,6</b>	0,02
Nigeria	44,3	0,05	72,5	0,05	117,8	0,06	<b>122,7</b>	0,05
Świat	89 378,1	100,0	157 065,0	100,0	194 461,2	100,0	251 864,8	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD 2020c.

W opinii ekspertów możliwe jest zwiększenie udziału krajów ASS w polskim eksporcie do poziomu 3%. Perspektywicznymi rynkami są Kenia, Nigeria, Senegal i WKS, a do obiecujących sektorów należą: budowlany, wykończeń i wyposażenia wnętrz, farmaceutyczny, medyczny, telemedycyna, kosmetyczny, rolno-spożywczy oraz maszynowy, w tym części, podzespoły i akcesoria dla branży automotive (PAIiH 2020).

Ze względu na swoją lokalizację Kenia postrzegana jest jako „gospodarcza brama” do Afryki Wschodniej. Stabilne tempo wzrostu gospodarczego i ożywienie w kenijskim sektorze budowlanym mogą być szansą dla polskich inwestorów oraz dostawców usług i materiałów budowlanych, wyposażenia i wykończenia wnętrz, stolarki okiennej i drzwiowej, armatury łazienkowej, mebli, wykładzin i dywanów. Ostatnio wzrosło zapotrzebowanie na sprzęt do testowania laboratoryjnego oraz maski ochronne, co może być okazją dla polskich dostawców sprzętu medycznego.

Nigeria skupia się na lokalnej produkcji i przetwórstwie. Daje to polskim przedsiębiorstwom możliwości inwestycyjne oraz szanse na współpracę w zakresie technologii i know-how w wielu sektorach. Duży i chłonny rynek nigeryjski, od podstaw rozwijający infrastrukturę produkcyjną, stwarza wiele możliwości dla branż budowlanej i maszynowej, w tym producentów i dostawców maszyn rolniczych, budowlanych, części samochodowych, oraz dla branży IT – dostawców sprzętu telekomunikacyjnego i oprogramowania.

Priorytetem Senegalu jest zapewnienie samowystarczalności w sektorze zdrowia i żywności. Uzależnienie kraju od importu sprzętu, aparatury medycznej i leków, zwłaszcza w trakcie pandemii koronawirusa, przyczyniło się do opracowania strategii na rzecz rozwoju sektora opieki zdrowotnej. Daje to pole do działania polskim producentom i eksporterom sprzętu medycznego, jego podzespołów, technologii do utylizacji odpadów, badań laboratoryjnych, producentom leków i artykułów opatrunkowych, a także dostawcom i wykonawcom centrów medycznych. Urodzajne gleby i odpowiednie warunki klimatyczne Senegalu sprzyjają produkcji żywności, problemem jest jednak brak infrastruktury pozwalającej na jej przetwórstwo i magazynowanie. Sytuację tę mogą wykorzystać polscy producenci systemów nawadniania pól, oczyszczania wody oraz przetwórstwa żywności i mleka. Niski poziom uprzemysłowienia gospodarki Senegalu stwarza zapotrzebowanie na dostawy dla branż: budowlanej, wykończenia mieszkań, samochodowej i telekomunikacyjnej.

Z kolei Wybrzeże Kości Słoniowej może umożliwić rozwój działalności dostawcom: materiałów i sprzętu medycznego, sprzętu budowlanego i materiałów wykończeniowych, technologii oraz sprzętu do rozbudowy infrastruktury przetwórczej i magazynowej dla przemysłu rolno-spożywczego (PALiH 2020).

Stanowisko polskiego rządu dotyczące perspektywicznych branż eksportujących na rynki krajów Afryki Subsaharyjskiej znajduje potwierdzenie w ocenie możliwości rozwoju eksportu Polski do krajów Afryki (Knap 2016, s. 236–251), która wykazała, że w grupie 20 towarów o największym potencjale eksportowym większość stanowią maszyny, urządzenia oraz sprzęt transportowy, produkty przemysłowe powstałe na skutek przetworzenia surowców, artykuły przemysłowe, w tym meble i ich części, chemikalia, paliwa mineralne i smary oraz żywność (Knap 2016, s. 236–251). Trwający w państwach ASS boom technologiczny sprawia, że rośnie popyt na sprzęt IT, tj. telefony komórkowe i wyposażenie biurowe (Bonikowska 2016).

W przypadku analizowanych krajów polskim eksporterom sprzyjają wysoka jakość oferowanych produktów oraz ich stosunkowo niska cena. Nie bez znaczenia jest także fakt, że Polska jako państwo nigdy nie posiadała kolonii (może dlatego nadal jest „wielkim nieobecnym” w rozgrywkach gospodarczych na rynkach Czarnego Łądu), dzięki czemu polscy przedsiębiorcy budzą zaufanie wśród

afrykańskich kontrahentów, co jest istotnym warunkiem powodzenia w negocjacjach, a później – w wywiązywaniu się z kontraktu handlowego.

Jak w związku z tym wykorzystać potencjał handlowy krajów Afryki Subsaharyjskiej i jakie czynniki powinni brać pod uwagę polscy eksporterzy towarów na rynki Afryki Subsaharyjskiej?

## Wskazówki dla przedsiębiorstw planujących ekspansję poprzez eksport

Omówione we wcześniejszej części artykułu uwarunkowania makroekonomiczne mogą przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstw eksportujących na rynki ASS, jednak warto poruszyć również kilka istotnych kwestii dotyczących odpowiedniego przygotowania tych przedsiębiorstw. Są to:

1. prawidłowo przygotowana strategia marketingowa uwzględniająca różnice kulturowe;
2. właściwie przeprowadzony proces nawiązywania kontaktów i budowania relacji biznesowych;
3. minimalizacja ryzyka związanego z transakcją;
4. odpowiednie przygotowanie procesu transportowego;
5. możliwość uzyskania wsparcia od instytucji rządowych oraz instytucji otoczenia biznesu.

Pierwszym z warunków, który powinno spełnić przedsiębiorstwo planujące eksport na rynki afrykańskie, jest przygotowanie prawidłowej strategii marketingowej, w tym strategii sprzedaży. Na rynku międzynarodowym funkcjonują cztery podstawowe modele strategii marketingowych (Rymarczyk 1996, s. 75):

1. Strategia etnocentryczna: eksport na rynki podobne do rynku krajowego – w tym przypadku strategia marketingowa może być tożsama z realizowaną na rynku krajowym.
2. Strategia policentryczna: dostosowanie działań i oferty przedsiębiorstwa do wymagań rynku różniącego się od rynku krajowego eksportera.
3. Strategia globalna: traktowanie wszystkich rynków jako jednolitego rynku, pomimo występowania między nimi różnic. Zgodnie z tą strategią ignoruje się specyfikę poszczególnych rynków, a co za tym idzie – nie tworzy się odrębnych strategii dla poszczególnych rynków.
4. Strategia dualna: dążenie do połączenia korzyści płynącej z globalnej integracji z próbą dostosowania się do warunków panujących na lokalnym rynku.

W przypadku rynków różniących się od rodzimego rynku eksportera uwarunkowaniami społecznymi, kulturowymi, ekonomicznymi i jednocześnie w sytuacji, w której eksporter nie ma silnej, rozpoznawalnej globalnie marki – a więc w sytuacji, w jakiej znajduje się większość polskich eksporterów – zaleca się strategię policentryczną bądź dualną. Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa powinny rozpoczynać proces eksportu na rynki ASS od przygotowania strategii marketingowej dostosowanej do rynku docelowego.

Strategia w marketingu międzynarodowym jest zagadnieniem szerokim, którego omówienie wykracza poza ramy tego artykułu, niemniej jednak warto zwrócić uwagę na trzy istotne kwestie praktyczne związane z jej przygotowaniem:

1. Konieczność przeanalizowania rynku docelowego w wymiarze makroekonomicznym oraz w wymiarze otoczenia konkurencyjnego.
2. Konieczność przygotowania podstawowych założeń strategii marketingowej w oparciu o marketing mix 4P, 5P lub inny przyjęty do prac nad strategią.
3. Dogłębne zrozumienie różnic kulturowych determinujących zachowania konsumentów oraz relacje biznesowe na rynkach docelowych.

Już pierwsza kwestia niejednokrotnie sprawia przedsiębiorcom trudności. Zgodnie z przywoływanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości badaniem z 2014 r. (Bąk 2014, s. 11), aż 78,6% badanych przedsiębiorstw wskazuje na brak dostępu do informacji o rynkach eksportowych, a 84,6% wskazuje na ograniczoną ilość i niską jakość informacji o rynkach zbytu jako jedną z głównych barier ekspansji zagranicznej. Sytuacja jest szczególnie trudna w przypadku rynków afrykańskich, które analizowane są znacznie rzadziej niż wiodące gospodarki światowe i nie są tak dokładnie opisane. Najważniejsze dane makroekonomiczne są względnie łatwo dostępne, jednak szczegółowe analizy branżowe, niezbędne do oszacowania popytu oraz analizowania konkurencji, są niekiedy nieosiągalne. Poszukując danych wyjściowych do analizy rynku Afryki Subsaharyjskiej, przedsiębiorcy powinni pamiętać, że mogą uzyskać informacje od ambasad, Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu, Polsko-Afrykańskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, z raportów przygotowywanych przez KUKĘ oraz banki, a także od komercyjnych wywiadowni gospodarczych i przedsiębiorstw doradczych specjalizujących się we wspieraniu eksporterów w działalności na konkretnych rynkach.

Płynące z analizy rynku informacje powinny stać się podstawą strategii marketingowej dostosowanej do danego rynku. Jak już wspomniano, dyskusja nad istotą strategii marketingowych przekroczyłaby znacząco ramy niniejszego artykułu, dlatego zostanie ona zawężona do jednej kwestii – konieczności uwzględnienia specyfiki rynku w planowaniu marketingu mix. Tradycyjny, podstawowy marketing mix 4P obejmuje cztery podstawowe obszary (Needham 1996, s. 28): produkt (*product*), cenę (*price*), dystrybucję (*place*) i promocję (*promotion*). Już

w przypadku samego produktu widoczne są elementy, które powinny zostać dostosowane do potrzeb afrykańskiego rynku. Mogą to być fizyczne, użytkowe cechy produktów, związane choćby z koniecznością przystosowania ich do funkcjonowania w odmiennym klimacie oraz w innych warunkach społecznych i gospodarczych. Adaptacja produktów często odnosi się również do takich kwestii jak dostępność pełnej linii produktowej, zarządzanie cyklem życia produktu czy chociażby do kwestii opakowania. W przypadku rynków ASS istotnym elementem wymagającym odrębnej strategii jest także cena. Z jednej strony marża powinna uzasadniać ponoszone ryzyko oraz uwzględniać koszty transakcji eksportowych, a drugiej strony cena produktu powinna być adekwatna do możliwości lokalnego rynku. Piszząc o możliwościach lokalnego rynku, należy zwrócić uwagę na ogromne zróżnicowanie Afryki Subsaharyjskiej – często nawet w obrębie jednego państwa występują istotne różnice w poziomie zamożności. W Afryce są rejony bardzo ubogie, ale jednocześnie poziom życia mieszkańców dużych metropolii nie odbiega wiele od poziomu życia w innych częściach świata. Obrona polityka cenowa musi zatem odzwierciedlać możliwości grupy docelowej oraz być powiązana z popytem na tym obszarze, na którym produkt będzie dystrybuowany. Dystrybucja produktu powinna uwzględniać zarówno wspomniane już zróżnicowanie geograficzne popytu, jak i możliwości zaopatrzenia poszczególnych regionów kontynentu, którego sieć transportowa i zaplecze logistyczne nie są zbyt dobrze rozwinięte, a ryzyko związane z przemieszczaniem i składowaniem towarów jest wysokie. W końcu promocja – ostatni ze składników, silnie opierający się na zrozumieniu różnic kulturowych i wymagający adaptacji całej komunikacji marketingowej do specyfiki rynku afrykańskiego. W modelach marketingu mix, w których kładzie się nacisk na czynnik ludzki, wpływ różnic kulturowych jest jeszcze bardziej widoczny. Przyglądając się, nawet pobieżnie, elementom marketingu mix, można zauważyć, że powinny być one determinowane przez dwie podstawowe kwestie – panujące na danym rynku warunki makroekonomiczne i charakterystykę otoczenia konkurencyjnego oraz właśnie różnice kulturowe.

Punktem wyjścia do określenia najważniejszych różnic kulturowych, których zrozumienie pozwoli na stworzenie skutecznej strategii działania na rynku afrykańskim, mogą być badania prowadzone przez prof. G. Hofstede (Hofstede 2020). Analizując mapy w modelu Hofstede, można zauważyć, że różnice kulturowe między Polską a państwami Afryki Subsaharyjskiej polegają w szczególności na większym niż w Polsce kolektywizmie, na promowaniu innego zestawu wartości i podejścia do niepewności w biznesie czy też na umiejętności odraczania korzyści. Różnice kulturowe wyjaśnia również częściowo oparty na badaniach prof. Hofstede model GLOBE, rozwinięty pod kierunkiem prof. R.J. House'a z Wharton School of the University of Pennsylvania (Javidan, House 2002, s. 1–2). Sam model GLOBE nawiązuje również do teorii F.R. Kluckhohn i F. Stodtbecka, H.C. Triandisa, R.G. Lorda i K.J. Maher czy F. Trompenaarsa

i jest długookresowym projektem międzynarodowym, koordynowanym przez Thunderbird School of Global Management w USA (Komor 2010, s. 403). Do istotnych różnic kulturowych należy zaliczyć: barierę językową, wierzenia, rytuały, symbolikę i religię oraz różnice w zachowaniach zakupowych i postawach konsumenckich czy wartości wyznawane w społeczeństwach. Społeczeństwa afrykańskie mają też zupełnie inne podejście do negocjacji czy przestrzegania ustalonych harmonogramów, a także terminów płatności. Zrozumienie tych różnic i dostosowanie się do nich jest kluczowe dla odniesienia sukcesu eksportowego w państwach Afryki Subsaharyjskiej.

Drugim bardzo istotnym warunkiem skutecznej ekspansji na rynki Afryki Subsaharyjskiej jest właściwie przeprowadzony proces nawiązywania kontaktów i budowania relacji biznesowych. Z jednej strony chodzi o uwzględnienie wspomnianych już różnic kulturowych, a z drugiej – o zapewnienie bezpieczeństwa na lokalnym rynku dzięki znalezieniu wiarygodnego partnera. Jeśli chodzi o pozyskiwanie partnerów na rynku afrykańskim, a następnie budowanie trwałych relacji biznesowych, to istotne jest nie tylko dotarcie do potencjalnych partnerów, lecz również ich umiejętna weryfikacja. W dotarciu do partnerów po stronie afrykańskiej pomocne mogą być wspomniane już placówki dyplomatyczne, izby handlowe, a także komercyjne przedsiębiorstwa wspierające ekspansję na rynki zagraniczne. Warto korzystać również z polskiego wsparcia rządowego, w szczególności brać udziału w misjach gospodarczych, konferencjach, seminariach i spotkaniach biznesowych (przykładem takiego wsparcia jest realizowany od 2013 r. program GoAfrica). Pomocna może być również sieć EEN<sup>9</sup> – po nawiązaniu wstępnych relacji z partnerem po stronie afrykańskiej powinna nastąpić weryfikacja jego wiarygodności i sytuacji finansowej. Niestety określenie wiarygodności partnerów biznesowych na rynku afrykańskim wciąż jest jeszcze trudnym zadaniem. Pomocne w procesie weryfikacji wiarygodności partnerów mogą okazać się placówki dyplomatyczne i instytucje rządowe (w tym PAIH), izby przemysłowo-handlowe, lokalne zrzeszenia gospodarcze i branżowe, ale przede wszystkim – międzynarodowe wywiadownie gospodarcze, np. Bisnode, który zapewnia szybki i obiektywny raport na temat sytuacji ekonomiczno-finansowej partnera z dowolnego kraju na świecie.

Jeśli chodzi o pozyskiwanie i weryfikację kontaktów biznesowych w krajach afrykańskich, to należy też wspomnieć o roli networkingu i nawiązanych już na tym rynku relacji – zaufana osoba kontaktowa może stać się doskonałym przewodnikiem, a w przypadku kultury afrykańskiej, w której wszystkie kontrakty, sprawy biznesowe i sprawy urzędowe najłatwiej i najszybciej załatwia się osobiście, rola zaufanego i szanowanego na danym rynku przedstawiciela jest szczególnie istotna.

---

<sup>9</sup> Więcej informacji na temat działalności EEN można znaleźć pod adresem <http://www.een.org.pl>.



Oprócz weryfikacji wiarygodności partnera biznesowego warunkiem skutecznej działalności eksportowej na rynkach Afryki Subsaharyjskiej jest umiejętne zabezpieczenie transakcji, mające na celu minimalizację ryzyka w projekcie eksportowym. Powinno ono obejmować weryfikację zagadnień prawnych w kontrakcie, wybór bezpiecznych dla eksportera form płatności, umiejętne zabezpieczenie przed ryzykiem kursowym oraz ubezpieczenie towaru. Jeśli chodzi o zagadnienia prawne, to pomocne w ich weryfikacji mogą się okazać wspomniane już instytucje państwowe i komercyjne. Szczegółowe omówienie form zabezpieczeń w handlu zagranicznym przekroczyłoby ramy niniejszego artykułu, niemniej jednak warto nadmienić, że eksporter powinien zapoznać się z praktycznymi aspektami wykorzystania akredytywy, inkasa dokumentowego (choć w przypadku inkasa istnieje ryzyko niewykupienia dokumentów przez odbiorcę – wówczas eksporter obciążony jest organizacją powrotnego transportu towaru i jego kosztami), gwarancji bankowych oraz faktoringu eksportowego. Wspominając o faktoringu eksportowym, warto podkreślić dodatkową korzyść płynącą ze współpracy z faktorem, który – będąc najczęściej dużą instytucją finansową – może również pomóc eksporterowi w organizacji procesu eksportowego, tj. weryfikacji wiarygodności kontrahenta, czy doradzić wybór odpowiedniej formy rozliczeń z importerem. Co do ryzyka kursowego, należy pamiętać, że nieumiejętnie stosowane narzędzia zarządzania ryzykiem kursowym mogą przynieść eksporterowi straty, jednak ich właściwe wykorzystanie może uchronić przedsiębiorstwo przed wydatkami związanymi z różnicami kursowymi.

Kolejnym praktycznym elementem transakcji eksportowych na rynek afrykański jest odpowiednie przygotowanie transportu. Problemy związane z transportem towarów są jednymi z najistotniejszych utrudnień dla podmiotów eksportujących na rynki afrykańskie. Na tę niekorzystną sytuację ma wpływ kilka czynników: słaba sieć drogowa i infrastruktura towarzysząca, liczne wymogi formalne i szybko zmieniające się przepisy prawne, przedłużające się ze względu na formalności oraz słabą infrastrukturę procesy transportowe, wysoki poziom korupcji oraz duże ryzyko kradzieży. W Afryce rozpoczęto wprawdzie wdrażanie inicjatyw i programów ukierunkowanych na rozwój infrastruktury transportowej (choćby przyjęty w 2017 r. wart 360 mld USD program rozwoju infrastruktury transportowej i energetycznej, realizowany przez kraje Unii Afrykańskiej, czy rozwijany przez Kenię, Ugandę i Rwandę system RECT), jednak organizacja i bezpieczeństwo transportu w dalszym ciągu pozostają jednymi z największych utrudnień dla eksporterów. Rozważając eksport na rynki afrykańskie, kontrakt można podpisać na warunkach bez gestii transportowej, jednak eksporter pozbawia się wówczas korzyści związanych z posiadaniem gestii. Najlepszym rozwiązaniem jest wybór spedytora o dużym i wieloletnim doświadczeniu na rynku Afryki Subsaharyjskiej, który dysponuje siecią zaufanych lokalnych agentów bądź własnych biur. Niebagatelną rolę odgrywa również ubezpieczenie towarów,

przy czym należy pamiętać, że standardowe ubezpieczenie OC spedytora ogranicza się jedynie do sytuacji, w których spedytor nie zachował należytej staranności w realizacji zlecenia bądź w wyborze podwykonawcy. W przypadku eksportu towarów na obciążone wysokim ryzykiem rynki afrykańskie istotne jest zatem wykupienie dodatkowego ubezpieczenia cargo.

Podsumowując powyższe wskazówki, należy podkreślić istotną dla polskich eksporterów możliwość uzyskania wsparcia od instytucji rządowych oraz instytucji otoczenia biznesu. Najbardziej pomocne dla polskich podmiotów eksportujących na rynki ASS mogą być: Polsko-Afrykańska Izba Przemysłowo-Handlowa, polskie placówki dyplomatyczne w Afryce oraz afrykańskie placówki dyplomatyczne w Polsce, a także PAIiH, wraz z programem GoAfrica, oraz KUKI.

Jeśli chodzi o kwestie praktyczne ekspansji na rynki afrykańskie, to warto krótko skomentować wspomniany program GoAfrica, prowadzony przez PAIiH od 2013 r., który obejmuje wiele projektów wspierających polskich przedsiębiorców w ekspansji na rynki Afryki, zwłaszcza strefy subsaharyjskiej. Głównym założeniem programu była intensyfikacja stosunków gospodarczych między Polską i Afryką oraz otwarcie nowych rynków zbytu dla polskich przedsiębiorstw. Podstawą programu jest założenie, że pomoc polskim eksporterom powinna opierać się nie tylko na negocjowaniu porozumień na szczeblu rządowym, lecz również na bieżącym wsparciu strategicznym i operacyjnym, czyli na udzielaniu przedsiębiorcom porad, udostępnianiu im informacji i analiz czy na ułatwianiu im kontaktów z potencjalnymi partnerami biznesowymi. Głównym założeniem programu było kompleksowe wsparcie polskich przedsiębiorców w ekspansji na rynek afrykański. Cel ten ma zostać osiągnięty w wyniku udostępniania analiz i opracowań rynkowych, dzięki pomocy w zdobywaniu lokalnych kontaktów i organizowaniu misji gospodarczych, wyjazdom na targi oraz spotkaniom z potencjalnymi kontrahentami po stronie afrykańskiej, a także dzięki weryfikacji potencjalnych partnerów (Portal Promocji Eksportu 2020). W ramach programu organizowane były również warsztaty i szkolenia dla przedsiębiorców planujących ekspansję do Afryki. W ciągu pierwszych dwóch lat z programu skorzystało 3,5 tys. osób w ramach 40 imprez promocyjnych, zorganizowano 5 misji biznesowych, 7 rozpoznawczych oraz 2 imprezy targowe, a także przygotowano 11 analiz rynkowych (Bonikowska 2016). Niestety w ostatnich latach dynamika działań związanych z programem znacząco się zmniejszyła, brakuje informacji na temat programu po 2016 r. Na Portalu Promocji Eksportu nadal można znaleźć opis programu wraz z danymi kontaktowymi dla przedsiębiorstw zainteresowanych wsparciem oraz odnośnikami do grupy krajów afrykańskich i wybranymi raportami rynkowymi. Co ciekawe, dane i raporty opublikowane na stronie odnoszą się w głównej mierze do roku 2015, a najnowsze z nich zamieszczone zostały w 2018 r. Nie funkcjonuje już

też strona internetowa programu GoAfrica. Ta sytuacja może budzić wątpliwości przedsiębiorców co do tego, czy mogą liczyć na wsparcie instytucjonalne w przypadku zainteresowania się rynkiem afrykańskim.

Kolejną słabą stroną wsparcia PAiIH jest ograniczona liczba zagranicznych biur handlowych w Afryce. Planowano otwarcie kolejnych, ale niestety biur afrykańskich jest wciąż niewiele. Siedem dotychczasowych zlokalizowanych jest w Maroku, Senegalu, na Wybrzeżu Kości Słoniowej, w Nigerii, RPA, Kenii oraz w Egipcie (PAiIH 2020).

Wspominając o wsparciu instytucjonalnym, warto poświęcić kilka zdań ofercie KUKI. Choć podstawowym obszarem działalności korporacji są gwarancje ubezpieczeniowe, ubezpieczanie kontraktów, ubezpieczanie inwestycji oraz faktoring, to jednocześnie, doceniając potencjał rozwojowy Afryki, KUKI przygotowała program wsparcia informacyjnego dla przedsiębiorstw planujących ekspansję w tym regionie. Projekt – pod nazwą Program Handlu Zagranicznego (PHZ), prowadzony wspólnie z Bankiem BGŻ PNB Paribas, Bisnode Polska oraz dziennikiem „Rzeczpospolita” – zaowocował opracowaniem materiałów, które mogą być wartościowym wsparciem dla polskich przedsiębiorstw zainteresowanych rynkiem afrykańskim (KUKI 2020). Choć podobnie jak w przypadku programu GoAfrica, strona PHZ już nie funkcjonuje, to jednak na stronie KUKI można znaleźć wiele istotnych informacji oraz uzyskać dostęp do poradników i raportów dotyczących wybranych rynków. W ramach programu w 2018 r. przygotowany został *Przewodnik po rynkach afrykańskich* (Bakalarska i in. 2018), zawierający informacje na temat potencjału kontynentu oraz praktyczne wskazówki dla eksporterów pozwalające zrozumieć lokalną kulturę oraz proces nawiązywania i realizacji kontaktów handlowych.

Oceniając obecne wsparcie instytucjonalne dla polskich eksporterów zainteresowanych kierunkiem afrykańskim, należy jednak pamiętać o tym, że w 2020 r. z powodu pandemii COVID-19 bezpośrednie kontakty międzynarodowe na wszystkich rynkach zostały znacząco ograniczone, dlatego wyciąganie wniosków o spowolnieniu czy zaniechaniu działań związanych z rozwojem kierunku afrykańskiego byłoby nieuprawnione. Pełna i obiektywna ocena bieżącego wsparcia dla przedsiębiorców będzie możliwa dopiero po zakończeniu pandemii i normalizacji międzynarodowej aktywności gospodarczej.

## Podsumowanie

Na podstawie analiz i rekomendacji zawartych w niniejszym opracowaniu można stwierdzić, że wybrane kraje regionu Afryki Subsaharyjskiej stają się istotnym partnerem w transakcjach handlowych oraz inwestycjach bezpośrednich.

Szybkie tempo wzrostu gospodarczego licznej grupy krajów tego obszaru – którego podstawą są głównie zasoby strategicznych dla wielu gospodarek świata surowców naturalnych – zaangażowanie w prace naukowo-badawcze oraz wdrażanie nowoczesnych technologii w wielu dziedzinach życia gospodarczego i społecznego sprawiają, że kraje subsaharyjskie od lat wzbudzają zainteresowanie zarówno ekonomistów, jak i przedsiębiorców. Podążając za przykładem wielu zagranicznych inwestorów i producentów, polscy przedsiębiorcy realizujący strategię internacjonalizacji powinni interesować się możliwościami eksportowymi na rynki krajów Afryki Subsaharyjskiej i próbować opracować plan ekspansji w celu wykorzystania potencjału tego regionu i budowania trwałych relacji biznesowych.

Podsumowując wskazane rekomendacje dla przedsiębiorstw planujących ekspansję na rynki Afryki Subsaharyjskiej, warto podkreślić elementy kluczowe dla powodzenia projektu eksportowego, które w przypadku współpracy z krajami afrykańskimi obarczone są również pewnym ryzykiem. Pierwszym koniecznym warunkiem powodzenia ekspansji na rynki ASS jest dokładna analiza docelowego rynku, która będzie mogła stać się podstawą dostosowanej do niego strategii marketingowej. Drugim warunkiem jest przygotowanie strategii marketingowej oraz zaplanowanie procesu eksportowego w taki sposób, aby uwzględniały one nie tylko polityczno-gospodarczą specyfikę rynku, lecz również różnice kulturowe, ponieważ to one będą miały wpływ na komunikację marki, a także na sposób nawiązania relacji, prowadzenia negocjacji, a następnie – współpracy z afrykańskimi partnerami. Trzecim warunkiem jest dotarcie do potencjalnych partnerów biznesowych, właściwa weryfikacja ich wiarygodności oraz umiejętne budowanie relacji. Ostatnim z kluczowych elementów jest zaprojektowanie i realizacja transakcji eksportowej w sposób, który pozwoli zminimalizować występujące na rynku ASS ryzyko. Na tym etapie szczególnie istotne jest zabezpieczenie zagadnień prawnych i płatności, ochrona marży przed różnicami kursowymi oraz staranne zaplanowanie procesu transportowego z pomocą spedytora mającego doświadczenie na rynku afrykańskim. Jeśli chodzi o sam proces transportu, to należy zwrócić uwagę na zabezpieczenie przewożonego towaru, minimalizowanie ryzyka opóźnień w dostawach oraz wymuszeń korupcyjnych, a także ochronę ubezpieczeniową towaru. Warto dodać, że zaufani, wiarygodni partnerzy biznesowi (zarówno odbiorca, jak i spedytor), cieszący się silną pozycją oraz uznaniem na rynku lokalnym, mogą być dla polskich eksporterów równie istotnym gwarantem bezpieczeństwa jak wsparcie instytucjonalne.

Polscy eksporterzy powinni pamiętać również o możliwości uzyskania wsparcia zarówno od instytucji rządowych oraz izb i stowarzyszeń gospodarczych, jak i od typowo komercyjnych przedsiębiorstw zapewniających pomoc w procesie eksportowym na rynek subsaharyjski.

## Bibliografia

- African Development Bank Group (2020), *African Economic Outlook 2020: Developing Africa's workforce for the future*, <https://www.afdb.org/en/documents/african-economic-outlook-2020> (data dostępu: 20.11.2020).
- Alliance for Affordable Internet (2020), *The Affordability Report 2020*.
- Ambukita E. (2016), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – motywy i bariery inwestowania w Afryce Subsaharyjskiej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 4.
- Bakalarska M., Nawrot K.A., Masłoń-Oracz A. (2018), *Przewodnik po rynkach afrykańskich*, BGŻ BNP Paribas, Warszawa.
- Bank Światowy (2017), *Global Economic Prospects, January 2017: Weak Investment in Uncertain Times*, Washington, D.C., <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25823> (data dostępu: 20.11.2020).
- Bank Światowy (2019), *Commodity Markets Outlook 2019*, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32633> (data dostępu: 20.11.2020).
- Bank Światowy (2019a), *Global Economic Prospects, January 2019: Darkening Skies*, Washington, D.C., <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31066> (data dostępu: 20.11.2020).
- Bank Światowy (2020), *Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune*, Washington, D.C., <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-1-4648-1602-4> (data dostępu: 20.11.2020).
- Bank Światowy w Afryce (2020), <https://www.worldbank.org/en/region/afr/overview> (data dostępu: 30.12.2020).
- Bąk M. (2014), *Marketing eksportowy – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Beegle K., Christiaensen L. (2019), *Accelerating Poverty Reduction in Africa*, Washington, D.C., World Bank, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32354> (data dostępu: 30.11.2020).
- Bonikowska M. (2016), „Go Africa”: co dalej?, Centrum Stosunków Międzynarodowych, <https://csm.org.pl/wp-content/uploads/2016/03/CSM-Analiza-Bonikowska-AFRYKA-21.03.2016.pdf> (data dostępu: 15.09.2020).
- Cieślik E., Czernichowski K., Ndiaye B. (2020), *Afryka Subsaharyjska. Potencjał, problemy i możliwości dla Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Costa R. (2020), *Global trading blocs through the lens of ICP 2017 results*, <https://blogs.worldbank.org/opendata/global-trading-blocs-through-lens-icp-2017-results> (data dostępu: 23.11.2020).
- Gostomski E., Michałowski T. (2018), *Ekspansja inwestycyjna Chin w Afryce*, „Pieniądze i Więż”, 2(79).

- GUS (2019), *Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2019*.
- Hofstede G. (2020), *The 6-D model of national culture*, <http://www.geerthofstede.com> (data dostępu: 24.09.2020).
- Javidan M., House R.J. (2002), *Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE: An introduction to the special issue*, „Journal of World Business”, 37.
- Kaczmarek F. (2017), *Dylematy polityki rozwojowej Unii Europejskiej wobec Afryki Subsaharyjskiej w latach 2000–2015*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- KeepItOn (2019), *Targeted, cut off, and left in the dark. The #KeepItOn report on internet shutdowns in 2019*, <http://www.accessnow.org/cms/assets/uploads/2020/02/KeepItOn-2019-report-1.pdf> (data dostępu: 20.11.2020).
- Kłosowicz R. (2017), *Konteksty dysfunkcyjności państw Afryki Subsaharyjskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Knap R. (2016), *Handel Polski z krajami Afryki – tendencje i potencjał rozwoju*, „International Business and Global Economy”, 35(1).
- Komor M. (2010), *Modele komunikacji międzykulturowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 55.
- Kopiński D., Polus A., Tycholiz W. (2017), *Afryka wielu prędkości*, Polskie Centrum Studiów Afrykanistycznych, Wrocław.
- Kowalik F. (2017), *Tu żyją lwy*, <https://www.forbes.pl/przywodztwo/najbogatsze-kraje-afryki-podazaja-droga-bric/flgs53e> (data dostępu: 12.09.2020).
- KUKE (2020), *Materiały informacyjne Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych*, <http://www.kuke.com.pl> (data dostępu: 12.12.2020).
- Macrotrends, *WTI Crude Oil Prices*, <https://www.macrotrends.net/2516/wti-crude-oil-prices10-year-daily-chart> (data dostępu: 28.11.2020).
- McKinsey Global Institute (2016), *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/lions-on-themove-realizing-the-potential-of-africas-economies#> (data dostępu: 30.11.2020).
- Michałowski T. (2010), *Integracja gospodarcza w ramach COMESA jako przykład procesów integracyjnych w Afryce*, [w:] H. Treder (red.), *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG”, 29, Sopot.
- Milczarek A. (2014), *Africa as a new potential of the global economy*, „Journal of International Studies”, 2.
- Munyama K. (2011), *Economic growth and financial development in Sub-Saharan African countries*, Poznań University of Economics Press, Poznań.
- Munyama K., Kowalewska A. (2014), *Współpraca gospodarcza Polski z krajami Afryki Subsaharyjskiej – szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki”, 21, seria: „Ekonomia”, 5: 173–192.

- Needham D. (1996), *Business for Higher Awards*, Wydawnictwo Heinemann Oxford.
- Official and spoken languages of African countries*, <http://www.afrikanheritage.com/official-and-spoken-languages-of-african-countries> (data dostępu: 25.11.2020).
- Organizacja Narodów Zjednoczonych (2019), *World Population Prospects 2019 Highlights*, New York, [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_Highlights.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf) (data dostępu: 30.11.2020).
- Osiecki A. (2018), *Warto zwiększyć sprzedaż do Afryki*, <https://www.rp.pl/Handel/306259895-Warto-zwiekszyc-sprzedaz-do-Afryki.html> (data dostępu: 10.09.2020).
- Pereltsvaig A. (2011), *On official languages of sub-Saharan Africa*, <http://www.languagesoftheworld.info/student-papers/on-official-languages-of-sub-saharan> (data dostępu: 25.11.2020).
- Piórek M. (2017), *Demokratyczna Republika Konga – afrykańska Golgota*, [https://opoka.org.pl/biblioteka/Z/ZM/som2017\\_kongo.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/Z/ZM/som2017_kongo.html) (data dostępu: 3.11.2020).
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu (2020), *Rynki Zagraniczne, Afryka i Bliski Wschód. Przegląd wybranych gospodarek*, [https://www.paih.gov.pl/rynki\\_zagraniczne/afryka\\_i\\_bliski\\_wschod](https://www.paih.gov.pl/rynki_zagraniczne/afryka_i_bliski_wschod) (data dostępu: 15.09.2020).
- Portal Promocji Eksportu (2020), *Informacje o programie GoAfrica*, <http://www.trade> (data dostępu: 12.12.2020).
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rynarzewski T., Nawrot K.A., Zajączkowski K., Cieślak E. (2017), *Potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe Afryki. Polska perspektywa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa.
- Szukalski S.M. (2013), *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju ekonomicznego Afryki Subsaharyjskiej*, „Studia Ekonomiczne”, 2(77).
- The World Factbook (2017), <https://www.cia.gov/library/publications/download/download2017/index.html> (data dostępu: 16.11.2020).
- Transparency International (2019), <https://www.transparency.org/cpi2019?/news/feature/cpi> (data dostępu: 25.11.2020).
- UNCTAD (2020a), *Annual average growth rate*, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx> (data dostępu: 16.11.2020).
- UNCTAD (2020b), *Country profiles*, <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/276/index.html> (data dostępu: 16.11.2020).
- UNCTAD (2020c), *Merchandise trade matrix*, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx> (data dostępu: 16.11.2020).
- UNCTAD (2020d), *Total and urban population, annual*, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=97> (data dostępu: 16.11.2020).

- UNEP (2017), *Atlas of Africa Energy Resources 2017*, <https://www.afdb.org/en/documents/document/atlas-of-africa-energy-resources109425> (data dostępu: 20.09.2020).
- Wójtowicz B., Posthumus L. (2016), *Droga ku wielojęzyczności RPA*, „Afryka”, 44, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-d12673c7-d1ac43f1-bc49-ea943227a2c0/c/afryka\\_44\\_wojtowicz\\_posthumus.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-d12673c7-d1ac43f1-bc49-ea943227a2c0/c/afryka_44_wojtowicz_posthumus.pdf) (data dostępu: 28.11.2020).
- Zajączkowski K. (2016), *Polska na wschodzących rynkach Afryki Subsaharyjskiej na przykładzie RPA*, „Afryka”, 43, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-529733f2-774c4a25-a038-8299a5e5da1c/c/afryka\\_43\\_Zajaczkowski.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-529733f2-774c4a25-a038-8299a5e5da1c/c/afryka_43_Zajaczkowski.pdf) (data dostępu: 28.11.2020).

## Summary

### Export opportunities for Polish enterprises on the selected markets of Sub-Saharan Africa

The article outlines foreign expansion possibilities for Polish enterprises through exports to the markets of Sub-Saharan African countries. The analysis of chosen economic and social factors on these markets proved that despite the large differentiation and the political, social and economic instability, Sub-Saharan countries are the region of a high economic growth rate. According to experts these are promising markets, which will not only become one of the most attractive within the next decade, but also will drive the world economic growth soon. However, the analysis conducted in the article confirmed that Polish exporters do not make use of an export potential of Sub-Saharan countries. The authors of the text indicate the main reasons of such a state of affairs and formulate recommendations for Polish exporters who are considering export to African countries. Particular attention has been paid to such aspects as a proper marketing strategy preparation, successful export process planning and understanding the cultural differences impact on business. Additionally, the article contains a brief characteristic of the highest risk factors and the key factors that determine success of export expansion to the markets of Sub-Saharan Africa.

**Keywords:** export, Poland, Sub-Saharan Africa, economic growth, export strategy, marketing strategy



# Konkurencyjność Andyjskiego Wspólnego Rynku (CAN) w handlu zagranicznym kawą i jej substytutami

---

Kamil Majcher\*

## Streszczenie

Celem artykułu jest ocenie konkurencyjności krajów Andyjskiego Wspólnego Rynku – CAN (Kolumbia, Peru, Ekwador, Boliwia) w odniesieniu do handlu zagranicznego kawą i jej substytutami na rynku międzynarodowym w 1995 i 2019 r. W badaniu wykorzystano metodę analizy ilościowych wskaźników międzynarodowej pozycji konkurencyjnej *ex post*: RCA, IPR, RTA, LFI.

Analiza wykazała, że w 1995 r. wszystkie kraje CAN miały silną przewagę komparatywną w handlu zagranicznym kawą i jej substytutami, przy czym relatywnie najwyższy poziom konkurencyjności na rynku międzynarodowym osiągnęła Kolumbia (wysokie indeksy RTA: 17,92 i LFI: 25,28). W 2019 r. przewagę komparatywną utraciły Boliwia (niski indeks RTA: -0,56) i Ekwador (RTA: -0,21). Tendencję zniżkową zaobserwowano w przypadku każdego z członków wspólnoty (spadek indeksów RCA, RTA, LFI, wzrost indeksu IPR).

**Słowa kluczowe:** handel zagraniczny, konkurencyjność, kawa i jej substytuty, Andyjski Wspólny Rynek, CAN

**JEL:** F10, F14, Q17

---

\* Kamil Majcher – mgr, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, [kamil.majcher.wroclaw@gmail.com](mailto:kamil.majcher.wroclaw@gmail.com)

## Wstęp

Kolumbia, Peru, Boliwia i Ekwador (członkowie i założyciele Andyjskiego Wspólnego Rynku, hiszp. *Comunidad Andina de Naciones*, CAN) to kraje, które wiele łączy: położenie geograficzne w subregionie andyjskim, kultura, historia, partnerstwo i współpraca polityczno-gospodarcza w ramach CAN. Wszystkie cztery kraje należą również do grona gospodarek rozwijających się, w przypadku których ekonomiczna funkcja sektora rolno-spożywczego jest szczególnie zauważalna. W tekście poruszono problematykę konkurencyjności handlu zagranicznego wybraną grupą dóbr (kawą i jej substytutami<sup>1</sup>) sektora rolno-spożywczego krajów CAN.

Od dziesięcioleci w krajach CAN kawa jest tradycyjnym produktem o ważnym znaczeniu gospodarczym – jej uprawa, produkcja i obrót nią przekładają się na wzrost dochodów budżetowych, dochodów ludności, zatrudnienia i rozwoju regionalnego (Cumbicus Torres, Jiménez Azuero 2012, s. 1). Decydującym czynnikiem wpływającym na uprawę kawy w krajach CAN są uwarunkowania klimatyczne i geograficzne. Wydajność produkcji zależy od rodzaju i odmiany rośliny, interakcji ze środowiskiem oraz praktyk zarządzania (Ocampo López i in. 2016). Warto podkreślić, że w 2019 r. udział kawy i jej substytutów w eksporcie produktów sektora rolno-spożywczego CAN wyniósł 11,84%. Jeśli chodzi o poszczególne gospodarki, to wyniósł on odpowiednio: 45,33% – Kolumbia, 6,15% – Peru, 0,75% – Ekwador, 0,68% – Boliwia. Według danych Międzynarodowej Organizacji Kawy (ICO) z 2020 r. eksport kawy i jej substytutów przez ugrupowanie CAN w 1995 i 2019 r. stanowił odpowiednio 46,80% i 44,09% eksportu tej grupy asortymentowej w odniesieniu do wszystkich krajów Ameryki Południowej.

Problematykę konkurencyjności handlu zagranicznego można rozpatrywać w skali zarówno mikro, mezo, makro, jak i mega, co sprawia, że trudno znaleźć w literaturze jednoznaczne pojęcie konkurencyjności. Warto zatem w tym miejscu przywołać zaproponowaną przez Szymanik (2016, s. 112) ogólną definicję tego pojęcia, zgodnie z którą konkurencyjność należy rozumieć jako zdolność do funkcjonowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Im większa konkurencyjność, tym pewniejsza pozycja, a działanie mniej narażone na bodźce zewnętrzne i dekonjunkturę. Według Rudianto (2009, s. 32) pojęcie to można zdefiniować jako trwałą zdolność do zyskowego zdobywania i utrzymywania udziału w rynku. Poziom konkurencyjności określonego sektora gospodarki można określić za pomocą indeksów specjalizacji. Balassa (1965) jako pierwszy zaproponował autorski indeks ujawnionych przewag komparatywnych

---

<sup>1</sup> W przedmiotowym tekście podsegment 071 SITC (*standard international trade classification*): łącznie kawa zielona, palona, ekstrakty i esencje kawowe, łupiny i skóra z kawy, substytuty zawierające kawę.

(RCA), który – podobnie jak późniejsze modyfikacje tego modelu – jest skutecznym narzędziem pomiaru międzynarodowej pozycji konkurencyjnej. Oparty na kryterium eksportu wskaźnik opracowany przez Balassę uwzględnia w zasadzie wszystkie czynniki decydujące o poziomie eksportu. Różni się on zatem od teorii kosztów komparatywnych Ricarda, w której przewaga komparatywna wiąże się z opłacalnością eksportu danej dziedziny w porównaniu z innymi dziedzinami i zagranicą (Nosecka, Pawlak 2014, s. 44). Podejmując próbę empirycznej oceny konkurencyjności w pierwszym etapie, należy z pewnością określić jej poziom. W niniejszym tekście konkurencyjność kawy i jej substytutów należy rozpatrywać w perspektywie sektorowej, która – jak podkreśla Zielińska-Głębocka (2012, s. 218) – wiąże się ze specjalizacją kraju. Do autorów poruszających problematykę konkurencyjności poszczególnych krajów CAN w perspektywie mezoekonomicznej, tj. sektorowej, należą m.in. K. Sadowal i D. Avila, którzy skupili się na peruwiańskim eksporcie winogron (2019), a także R. Garcia i A. Maldonado zajmujący się m.in. kwestią kolumbijskiego eksportu obuwia skózanego (2013). Badania w tym zakresie prowadzili również M.L. Recalde i A. Barraud, którzy pochyliłi się nad zagadnieniem argentyńskiego eksportu wołowiny (2002), J.E. Málaga i G.W. Williams zajmujący się eksportem meksykańskich produktów rolnych (2010) oraz N.D.L. Durante i in. (2017), którzy skupili się na paragwajskim eksporcie soi i wołowiny.

Celem artykułu jest ocenienie konkurencyjności krajów Andyjskiego Wspólnego Rynku w odniesieniu do handlu zagranicznego kawą i jej substytutami na rynku międzynarodowym w 1995 i 2019 r. O wyborze tematyki badań zadecydowały zainteresowania naukowo-badawcze autora oraz fakt, że w polskiej literaturze ekonomicznej niewiele badań empirycznych skupia się na konkurencyjności sektora rolno-spożywczego ugrupowania CAN na różnych poziomach jego agregacji. Dotychczasowe analizy miały na celu określenie przewag komparatywnych w handlu towarowym krajów CAN nad ugrupowaniem Mercosur (Majcher 2019). Niniejsze opracowanie jest zatem próbą wypełnienia tej luki badawczej. Uwzględniono w nim handel zagraniczny czterech krajów członkowskich (niezbędne dane statystyczne pobrano z baz handlowych międzynarodowych jednostek badawczych), a jako metodę badań przyjęto analizę *ex post* wybranych wskaźników ilościowych.

Główna hipoteza weryfikowana w badaniu brzmi następująco: zmiany w konkurencyjności handlu zagranicznego wyrobami należącymi do sekcji 071 SITC (*standard international trade classification*) w krajach CAN są zróżnicowane, następuje jednak spadek pozycji konkurencyjnej wszystkich krajów wspólnoty względem rynku międzynarodowego. Niniejsze opracowanie podzielono na dwie części – w pierwszej zaprezentowano źródła danych statystycznych i wybraną metodę badawczą, a w drugiej przedstawiono rezultaty badań empirycznych.

## Materiał i metoda badań

Na potrzeby artykułu wykorzystano analizę *ex post* wybranych mierników ilościowych: salda obrotów handlowych w ujęciu wartościowym (mln USD) oraz ilościowym (tys. ton), indeksu ujawnionych przewag komparatywnych – RCA (*revealed comparative advantage*), indeksu relatywnej penetracji importowej – IPR (*relative import penetration*), indeksu relatywnej przewagi handlu – RTA (*relative trade advantage*) oraz indeksu przewag komparatywnych Lafaya – LFI (Lafay 1992).

Badaniem objęto grupę asortymentową 071 SITC, tj. kawę i jej substytuty, którą wyodrębniono przy użyciu międzynarodowej klasyfikacji towarów SITC. W tekście wykorzystano dane statystyczne dotyczące lat 1995 i 2019, pobrane z bazy danych handlowych: Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD), Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (FAO) oraz Komisji Gospodarczej Narodów Zjednoczonych ds. Ameryki Łacińskiej i Karaibów (CEPAL).

Indeks ujawnionych korzyści komparatywnych (RCA) – jeden z głównych wskaźników służących do oceny pozycji konkurencyjności międzynarodowej – jest mierzony za pomocą następującej formuły (Benedictis i Tamberi 2002, s. 5):

$$RCA = \frac{X_{ij}}{X_{iw}} : \frac{X_{nj}}{X_{nw}}$$

gdzie:

$X_{ij}$  – eksport dobra  $i$  z kraju  $j$  (w tekście: podsegment 071 SITC),

$X_{iw}$  – całkowity światowy w eksport dobra  $i$ ,

$X_{nj}$  – całkowity eksport dobra  $n$  kraju  $j$  (w przedmiotowym tekście: segmenty 0, 1, 4 SITC)<sup>2</sup>,

$X_{nw}$  – całkowity światowy w eksport dobra  $n$ .

Indeks Balassy to jeden z niewielu wskaźników ilościowych uwzględniających konieczną w badaniach konkurencyjności relatywność analiz i ocen. Miernik ten odzwierciedla sukces eksportu danego kraju w porównaniu z regionami, światem lub innymi krajami (Nosecka, Pawlak 2014, s. 44). Indeks  $RCA > 1$  oznacza, że badany kraj  $j$  ma przewagę komparatywną w eksporcie dobra  $i$  względem całego świata  $w$ . Wartość  $RCA < 1$  wskazuje, że kraj  $j$  nie ma przewagi komparatywnej w eksporcie dobra  $i$  w porównaniu z całym światem  $w$  (Segura, Segura 2004, s. 4).

Indeks relatywnej penetracji importowej (IPR) jest bardzo podobny do indeksu RCA. Różnica pomiędzy nimi polega na tym, że ten drugi skupia się nie na

<sup>2</sup> 0 SITC – żywność i żywe zwierzęta, 1 SITC – napoje i tytoń, 4 SITC – oleje i tłuszcze.

eksportcie, tylko na imporcie. Obliczany jest według następującej formuły (Kołodziejczak, Pawlak 2010, s. 129):

$$\text{IPR} = \frac{M_{ij}}{M_{iw}} : \frac{M_{nj}}{M_{nw}}$$

gdzie:

$M_{ij}$  – import dobra  $i$  przez kraj  $j$  (w tekście: podsegment 071 SITC),

$M_{nw}$  – całkowity światowy w import dobra  $n$  (w tekście: segment 0, 1, 4 SITC),

$M_{iw}$  – całkowity światowy w import dobra  $i$ ,

$X_{nj}$  – całkowity import dobra  $n$  kraju  $j$  (w tekście: segmenty 0, 1, 4 SITC).

Poziom indeksu IPR interpretuje się odwrotnie niż RCA, tj.  $\text{IPR} > 1$  oznacza, że dany kraj  $j$  nie wykazuje przewagi komparatywnej w imporcie dobra  $i$ , a  $\text{IPR} < 1$  oznacza, że ją wykazuje.

Indeks relatywnej przewagi handlu (RTA) jest różnicą między indeksami RCA i IPR:

$$\text{RTA} = \text{RCA} - \text{IPR}$$

Wartość indeksu  $\text{RTA} > 0$  potwierdza występowanie przewagi konkurencyjnej, a  $\text{RTA} < 0$  świadczy o jej braku. Indeks RTA, uwzględniający jednocześnie sytuację importową i eksportową badanego kraju, jest kompleksowym wskaźnikiem (Kołodziejczak i Pawlak 2010, s. 129).

Indeks przewag komparatywnych Lafaya (LFI) – bazujący na strumieniach eksportu i importu, a w głównej mierze na wygenerowanych saldach obrotów handlowych – to kolejny wskaźnik oceny konkurencyjności handlu zagranicznego. Mierzy się go za pomocą następującej formuły (Affortunato i in. 2010, s. 154):

$$\text{LFI} = 100 \left( \frac{X_{ij} - M_{ij}}{X_{ij} + M_{ij}} - \frac{X_{nw} - M_{nw}}{X_{nw} + M_{nw}} \right) \frac{X_{ij} + M_{ij}}{X_{nw} + M_{nw}}$$

gdzie:

$M_{ij}$  – import dobra  $i$  przez kraj  $j$  (w tekście: podsegment 071 SITC),

$M_{nw}$  – całkowity światowy w import dobra  $n$  (w tekście: segment 0, 1, 4 SITC).

Wartość  $\text{LFI} > 0$  oznacza, że badany kraj  $j$  ma przewagę komparatywną w handlu zagranicznym dobrem  $i$  w porównaniu z całym światem  $w$ , a  $\text{LFI} < 0$  – że w porównaniu z całym światem  $w$  kraj  $j$  nie ma takiej przewagi.

## Rezultaty badań

W Tabelach 1 i 2 zaprezentowano wielkość eksportu i importu kawy oraz jej substytutów w poszczególnych krajach członkowskich CAN, a także ich saldo bilansu handlowego. Z danych wynika, że łączny handel zagraniczny kawą i jej substytutami krajów CAN (w ujęciu ilościowym i wartościowym) wyraźnie wzrósł – wielkość eksportu grupy 071 SITC zwiększyła się w 2019 r. o 308,31 tys. t (w porównaniu z 1995 r.), a importu o 56,99 tys. t (w odniesieniu do tego samego okresu). W ujęciu indeksowym zmiana eksportu wynosi 40,05%, a importu – aż 1882,21%. Saldo bilansu handlowego również znacznie wzrosło – o 32,89%. W 2019 r. ugrupowanie CAN osiągnęło bezwzględny wzrost strumieni handlu w porównaniu z 1995 r. – 831,09 mln USD w przypadku eksportu (wzrost o 33,19%) i 191,01 mln USD w przypadku importu (wzrost o 1471,57%). Także nadwyżka obrotów towarowych krajów wspólnoty zwiększyła się o 640,08 mln USD (o 25,69%) – do poziomu 3131,50 mln USD.

**Tabela 1.** Intensywność handlu zagranicznego kawy i jej substytutów CAN (w tys. t) oraz indeks zmian (100 = 1995) w latach 1995 i 2019

Wyszczególnienie	1995	2019	Indeks zmian (100 = 1995)
	tys. ton		
CAN			
eksport	769,89	1078,20	140,05
import	2,98	59,97	1 982,21
saldo	766,91	1019,13	132,89
Boliwia (BO)			
eksport	5,78	1,20	20,76
import	0,43	1,85	430,23
saldo	5,35	-0,65	-12,15
Kolumbia (CO)			
eksport	570,00	820,32	143,92
import	0,02	47,34	236 700,00
saldo	569,98	772,98	135,62
Ekwador (EC)			
eksport	88,29	30,36	34,39
import	2,29	2,54	110,92
saldo	86,00	27,82	32,35
Peru (PE)			
eksport	105,82	226,32	213,87
import	0,24	7,34	3 058,33
saldo	105,58	218,98	207,41

Źródło: ICO (2020).

Z dekompozycji wyników zbiorczych CAN wynika, że w całym analizowanym okresie liderem wśród krajów wspólnoty pod względem sprzedaży kawy i jej substytutów na rynku międzynarodowym była Kolumbia. W 2019 r. kolumbijski eksport wzrósł o 250,32 tys. t, tj. o 43,92%, a import o 47,32 tys. t – 236600,00%. Z kolei nadwyżka salda bilansu handlowego wzrosła o 203,00 tys. t, czyli o 35,62%. Kolumbijskie obroty handlowe produktami z grupy 071 SITC w ujęciu wartościowym również pozostawały najwyższe w porównaniu z innymi krajami CAN i wykazywały tendencję zwyżkową. Wyraźnie zintensyfikował się eksport, który wzrósł z 1956,71 mln USD w 1995 r. do 2609,39 mln USD w 2019 r. (o 33,36%). Wielkość importu również wzrosła – o 101,37 mln USD, tj. o 59629,41%.

W Peru odnotowano zintensyfikowanie eksportu rzędu 120,50 tys. t (o 113,87%) oraz jego absolutny wzrost – do 350,78 mln USD (o 122,60%), co jest najlepszym wynikiem wśród państw członkowskich CAN. W przypadku peruwiańskiego importu, który w 1995 r. był znikomy (podobnie jak kolumbijski), nastąpił wzrost o 7,10 tys. t, tj. o 2958,33%. Pomimo zdynamizowania się krajowego importu (do poziomu 55,38 mln USD, czyli o 1928,57%), nastąpił wyraźny przyrost wielkości salda obrotów handlowych – z 283,39 mln USD w 1995 r. do 581,52 mln USD (wzrost o 105,20%) w 2019 r.

**Tabela 2.** Intensywność handlu zagranicznego kawą i jej substytutami CAN (w mln USD) oraz indeks zmian (100 = 1995) w latach 1995 i 2019

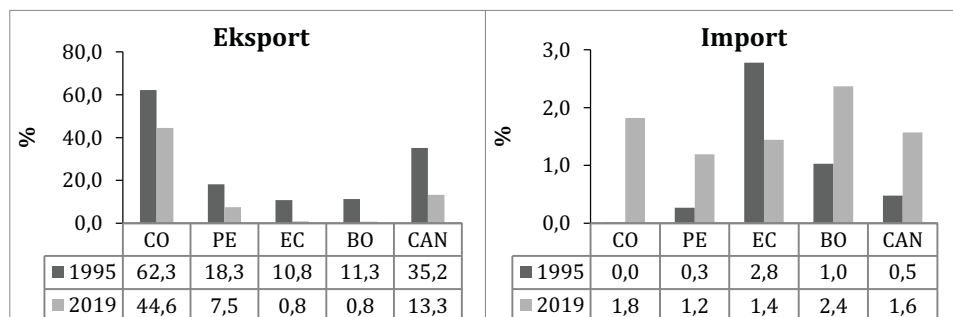
Wyszczególnienie	1995	2019	Indeks zmian (100 = 1995)
	w mln USD		
<b>CAN</b>			
eksport	2 504,40	3 335,49	133,19
import	12,98	203,99	1 571,57
saldo	2 491,42	3 131,50	125,69
<b>Boliwia (BO)</b>			
eksport	17,70	9,03	51,02
import	1,36	17,98	1 322,06
saldo	16,34	-8,95	-54,77
<b>Kolumbia (CO)</b>			
eksport	1 956,71	2 609,39	133,36
import	0,17	101,54	59 729,41
saldo	1 956,54	2 507,85	128,18
<b>Ekwador (EC)</b>			
eksport	243,87	80,17	32,87
import	8,72	29,09	333,60
saldo	235,15	51,08	21,72
<b>Peru (PE)</b>			
eksport	286,12	636,90	222,60
import	2,73	55,38	2 028,57
saldo	283,39	581,52	205,20

Źródło: UNCTAD (2020), FAO (2020), CEPAL (2020).

W przypadku Ekwadoru i Boliwii zauważa się zdecydowany spadek eksportu przy jednoczesnym wzroście wolumenu importowanych towarów. W latach 1995–2019 ekwadorska sprzedaż produktów należących do grupy 071 SITC zmniejszyła się o 65,61%, do 30,36 tys. t, a boliwijska o 79,24%, co odpowiada wielkości eksportu na poziomie 1,20 tys. t. W przypadku Ekwadoru oznacza to zmniejszenie wpływów z eksportu o 163,70 mln USD, a w przypadku Boliwii – o 8,67 mln USD. Co ciekawe, w 1995 r. wartość sprzedaży ekwadorskiej kawy na rynki zagraniczne była zbliżona do peruwiańskiej. W 2019 r. wzrost importu przyczynił się do pogorszenia salda bilansu handlowego o 184,07 mln USD (spadek o 78,28%). Podobna sytuacja miała miejsce w Boliwii – na skutek spadku produkcji i wzmożonego importu w 2019 r. kraj ten osiągnął ujemne saldo obrotów towarowych (–8,95 mln USD).

Jak wynika z danych zaprezentowanych na Wykresie 1, eksporterzy produktów sektora rolno-spożywczego krajów CAN w 2019 r. w mniejszym stopniu koncentrowali się na eksporcie kawy i jej substytutów. Udział produktów z grupy 071 SITC zmniejszył się o 21,9 p.p. w porównaniu z 1995 r. W przypadku Peru i Boliwii nastąpił istotny spadek – odpowiednio o 10,8 p.p. i 10,5 p.p.

**Wykres 1.** Udział (w %) eksportu (importu) kawy i jej substytutów krajów CAN w eksporcie (importcie) produktów rolno-spożywczych ogółem w latach 1995 i 2019



Źródło: CEPAL (2020).

Zauważalne są także przekształcenia w strukturze importu produktów sektora rolno-spożywczego CAN i poszczególnych krajów członkowskich. Mianowicie w 1995 r. wyłącznie w Ekwadorze i Boliwii zagraniczne produkty należące do grupy 071 SITC stanowiły co najmniej 1,0% importu danego sektora ogółem – odpowiednio 2,8% i 1,0%. W 2019 r. ich udział znacznie wzrósł w przypadku gospodarki zarówno Boliwii (o 1,4 p.p.), Peru (o 0,9 p.p.), Kolumbii (o 1,8 p.p.), jak i ugrupowania CAN ogółem (o 1,1 p.p.). W badanym okresie jedynie w Ekwadorze udział produktów z grupy 071 SITC w strukturze importu produktów sektora rolno-spożywczego zmniejszył się, i to znacznie – o 1,4 p.p.



Wartości indeksów konkurencyjności – RCA, IPR, RTA, LFI dotyczące handlu zagranicznego produktami należącymi do sektora 071 SITC poszczególnych krajów CAN, tj. Kolumbii, Peru, Ekwadoru, Boliwii oraz wspólnoty ogółem w 1995 r. i 2019 r. zestawiono w Tabeli 3, a dynamikę zmian ilustruje Wykres 2. Można stwierdzić, że konkurencyjność poszczególnych członków CAN w handlu kawą i jej substytutami na rynku międzynarodowym jest zróżnicowana.

**Tabela 3.** Wartości wskaźników RCA, IPR, RTA, LFI krajów CAN w 1995 i 2019 r. oraz zmiana indeksu w 2019 r. w porównaniu z 1995 r.

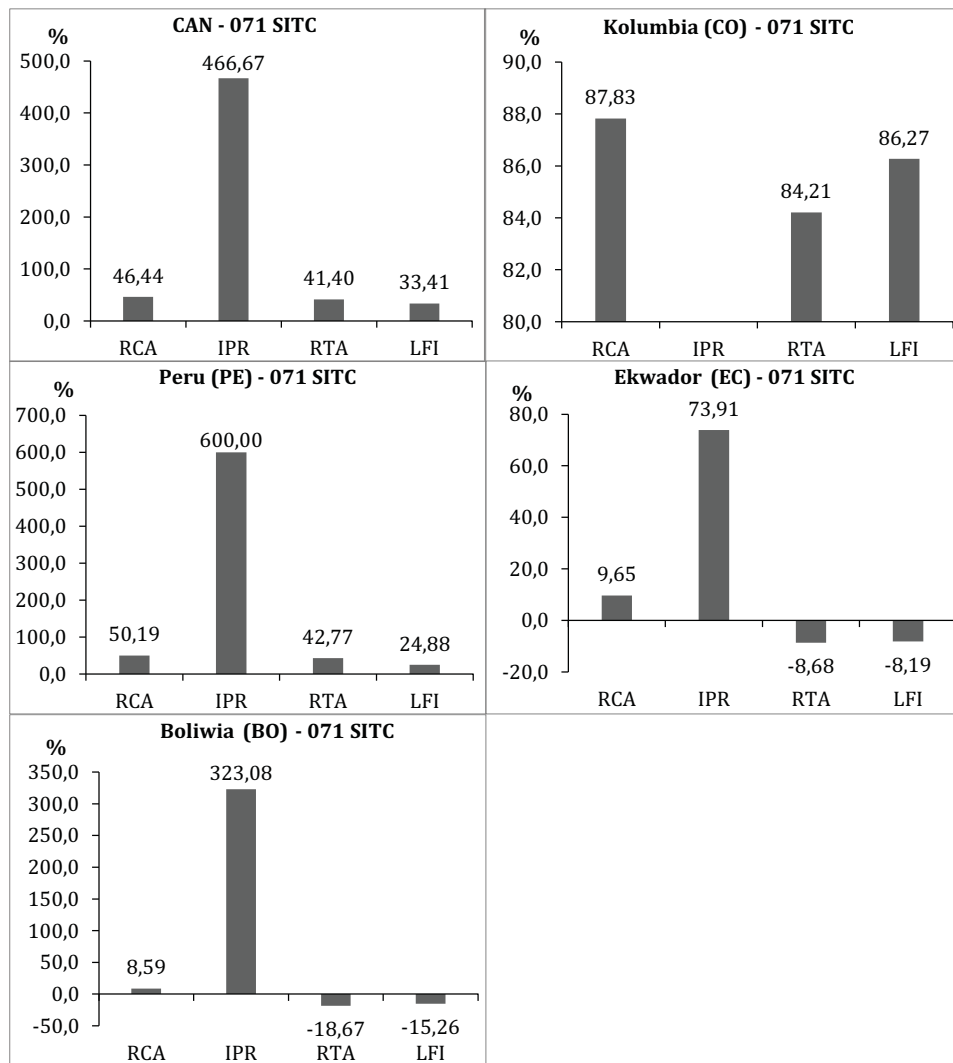
Wyszczególnienie	Indeks	1995	2019	Zmiana indeksu w 2019 r. (w pkt)
Kolumbia (CO)	RCA	17,92	15,74	-2,18
	IPR	0,00	0,65	0,65
	RTA	17,92	15,09	-2,83
	LFI	25,28	21,81	-3,47
Peru (PE)	RCA	5,26	2,64	-2,62
	IPR	0,07	0,42	0,35
	RTA	5,19	2,22	-2,97
	LFI	8,60	2,14	-6,46
Ekwador (EC)	RCA	3,11	0,30	-2,81
	IPR	0,69	0,51	-0,18
	RTA	2,42	-0,21	-2,63
	LFI	1,71	-0,14	-1,85
Boliwia (BO)	RCA	3,26	0,28	-2,98
	IPR	0,26	0,84	0,58
	RTA	3,00	-0,56	-3,56
	LFI	5,11	-0,78	-5,89
CAN	RCA	10,12	4,70	-5,42
	IPR	0,12	0,56	0,44
	RTA	10,00	4,14	-5,86
	LFI	13,83	4,62	-9,21

Źródło: obliczenia własne.

Analizując wartości indeksów przedstawione w Tabeli 3, można zauważyć, że w 1995 r. ujawniła się przewaga komparatywna w eksporcie kawy i jej substytutów zarówno w przypadku CAN, jak i czterech krajów tworzących to ugrupowanie. Indeks  $RCA > 1$  w eksporcie badanej grupy rodzajowej uzyskały: Kolumbia (17,92), Peru (5,26), Ekwador (3,11) i Boliwia (3,26). Świadczy to o silnej przewadze komparatywnej krajów CAN, jeśli chodzi o eksport produktów należących do grupy 071 SITC, w porównaniu z resztą świata. Z kolei dodatnia

wartość indeksu RTA w odniesieniu do każdego z krajów członkowskich CAN, w szczególności Kolumbii (17,92) i Peru (5,19), świadczy o konkurencyjności handlu zagranicznego (eksportu oraz importu kawy i jej substytutów).

**Wykres 2.** Dynamika indeksów konkurencyjności (w %, 100 = 1995) krajów CAN w 2019 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Tabeli 3.

IPR < 1 występuje w przypadku wszystkich gospodarek CAN zarówno w 1995 r., jak i 2019 r., ma jednak tendencją zwyżkową (z wyjątkiem Ekwadoru). W 2019 r. przewaga komparatywna CAN w eksporcie kawy i jej substytutów ewoluowała i zaczęła przejawiać tendencje zniżkowe. RCA < 0 osiągnęły Ekwador

(0,30) i Boliwia (0,28), co oznacza, że kraje te utraciły przewagę komparatywną w eksporcie produktów z grupy 071 SITC w porównaniu z gospodarką światową. Warto podkreślić, że zmiana indeksu RCA jest ujemna i dotyczy wszystkich krajów, w szczególności Boliwii, w której odnotowano spadek indeksu na poziomie 2,98 pkt, tj. o 91,41%. Również indeks RTA tego kraju wyraźnie zmalał – o 3,56 pkt, tj. o 118,67%.

Wartości wskaźnika LFI dla CAN również są zróżnicowane. W 1995 r.  $LFI > 0$  wystąpił w przypadku Kolumbii (25,28), Peru (8,60), Boliwii (5,11) oraz Ekwadoru (1,71). Na silną pozycję konkurencyjną wspólnoty w handlu zagranicznym wybraną grupą rodzajową wskazuje także wynik zbiorczy CAN – 13,83. W odniesieniu do konkurencyjności taka sytuacja jest, bez wątpienia, wyjątkowo korzystna. W 2019 r.  $LFI > 0$  osiągnęły Kolumbia (21,81) i Peru (2,14), jednak w przypadku obu indeksów obserwuje się tendencje potwierdzające stopniową utratę silnej pozycji konkurencyjnej tych państw, w szczególności Peru (spadek o 6,46 pkt).

Jeśli chodzi o pozostałe dwa kraje członkowskie CAN, to w ich przypadku również nie można mówić o umocnieniu pozycji konkurencyjnej handlu zagranicznego produktami wybranego sektora. W Ekwadorze nastąpiło relatywne osłabienie wartości indeksu, do poziomu  $-0,14$  (spadek o 1,85 pkt, tj. o 108,19%), co oznacza, że kraj ten cechuje się brakiem konkurencyjności. Podobne wnioski płyną z analizy indeksu LFI sektora boliwijskiego, wyniósł on bowiem  $-0,78$ , a jego dynamika wykazuje silną tendencję spadkową w porównaniu z 1995 r. (o 5,89 pkt, tj. o 115,26%).

## Podsumowanie

Analiza konkurencyjności handlu zagranicznego kawą i jej substytutami krajów CAN przeprowadzona na podstawie celowo dobranych mierników ilościowych *ex post* pozwala na sformułowanie kilku syntetycznych wniosków:

1. W 2019 r., w porównaniu z 1995 r., nastąpiła intensyfikacja importu kawy i jej substytutów w krajach CAN, w szczególności w Boliwii, Kolumbii i Peru. Obroty handlowe grupą asortymentową 071 SITC miały w głównej mierze (ponad 60,0%) charakter wewnątrzspółnotowy.
2. Udział kawy i jej substytutów w handlu zagranicznym produktami sektora rolno-spożywczego krajów CAN istotnie ewoluował. W przypadku eksportu wystąpiła tendencja zniżkowa w każdym z analizowanych sektorów (głównie kolumbijskim i peruwiańskim). Odwrotna tendencja pojawiła się w odniesieniu do importu wszystkich sektorów (z wyjątkiem ekwadorskiego).

3. Wyniki indeksów międzynarodowej pozycji konkurencyjnej krajów CAN zarówno w 1995 r., jak i w 2019 r. świadczą o ich dużej przewadze komparatywnej w handlu zagranicznym produktami z grupy 071 SITC względem pozostałej części światowej gospodarki (największą przewagę komparatywną wykazuje Kolumbia, drugie w kolejności jest Peru). W przypadku wszystkich krajów maleją jednak wartości indeksów RCA i RTA, a Boliwia i Ekwador utraciły przewagę komparatywną.

Należy pamiętać, że handel międzynarodowy nieustannie się zmienia, a jednym z nowych wyzwań dla producentów kawy w subregionie andyjskim mogą być zmiany klimatyczne. Rivera Silva i in. (2013, s. 311–312) prognozują, że w 2050 r. w centralnej strefie stanu Veracruz w Meksyku produkcja kawy zmniejszy się średnio o 7,0–10,0%, a przyczynią się do tego głównie słabsze opady atmosferyczne oraz w mniejszym stopniu, wzrost temperatury powietrza.

Wydaje się, że kolejnym etapem powinno być badanie nad wpływem handlu zagranicznego produktami 071 SITC na rozwój gospodarczy krajów CAN oraz analiza struktury geograficznej obrotów. Niezbędne wydaje się również określenie roli członków CAN w światowym handlu kawą i jej substytutami z uwzględnieniem pozostałych wiodących producentów i eksporterów, takich jak Brazylia czy Wietnam.

## Bibliografia

- Affortunato F., Ciommi M., Furia D., Vaccaro E. (2010), *International Specialization and Vertical Differentiation*, „Annals of the University of Oradea: Economic Science”, 1(1).
- Avila D., Sandoval K. (2019), *La competitividad del comercio de uva en el mercado internacional y en Estados Unidos: el caso de Mexico y Peru*, „Revista Cimexus”, 14(1).
- Balassa B. (1965), *Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage*, „The Manchester School of Economic and Social Studies”, 33(2).
- Benedictis L., Tamberi M. (2002), *A note on the Balassa Index of Revealed Comparative Advantage*, „Working Papers. Dipartimento di Economia”, 158.
- CEPAL (2020), *Sistema Gráfico de Comercio Internacional*, <https://sgo-win-12-we-e1.cepal.org/dcii/sigci/sigci.html> (data dostępu: 14.09.2020).
- Cumbicus Torres E.M., Jiménez Azuero R.M. (2012), *Análisis Sectorial del Café en la Zona 7 del Ecuador*, <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2703/1/338X1227.pdf> (data dostępu: 14.09.2020).

- Durante N.D.L., da Costa J.S., González M.V., Durante C.R.L. (2017), *Competitividad de la soya y la carne bovina en Paraguay*, „Investigación Agraria”, 19(2).
- FAO (2020), *Faostat*, <https://www.fao.org/faostat/en/#search/Coffee%2C%20substitutes%20containing%20coffee> (data dostępu: 14.09.2020).
- García R., Maldonado A. (2013), *Competitividad del calzado de cuero colombiano: perspectiva de la ventaja comparativa revelada (1980–2008)*, „Revista Dimensión Empresarial”, 11(1).
- ICO (2020), *Exports of all forms of coffee by all exporting countries*, <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/2a-exports.pdf> (data dostępu: 14.09.2020).
- Kołodziejczak M., Kołodziejczak W., Pawlak K. (2010), *Konkurencyjność sektora rolno-spożywczego nowych krajów członkowskich UE w handlu wewnętrznospólnotowym*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 1.
- Lafay G. (1992), *The measurement of revealed comparative advantages*, [w:] M.G. Dagenais, P.A. Muet (red.), *International Trade Modeling*, Chapman and Hall, London.
- Majcher K. (2019), *Przewaga komparatywna krajów Andyjskiego Wspólnego Rynku – CAN w międzynarodowym handlu towarami z Mercosur*, „Ekonomia Międzynarodowa”, 27.
- Málaga J.E., Williams G.W. (2010), *La competitividad de México en la exportación de productos agrícolas*, „Revista Mexicana de Agronegocios”, 27.
- Nosecka B., Pawlak K. (2014), *Wybrane problemy konkurencyjności sektora rolno-spożywczego w Polsce i Unii Europejskiej*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.
- Ocampo López O.L., Castañeda Peláez K., Vélez Upegui J.J. (2016), *Caracterización de los ecotopos cafeteros colombianos en el Triángulo del Café*, „Perspectiva Geográfica”, 22(1).
- Recalde M.L., Barraud A. (2002), *Competitividad de la carne vacuna en Argentina*, „Actualidad Económica”, 12(52).
- Rivera Silva M.R., Nikolskii Gavrilov I., Castillo Álvarez M., Ordaz Chaparro V.M., Diaz Padilla G., Guajardo Panes R.A. (2013), *Vulnerabilidad de la producción del café (Coffea arabica L.) al cambio climático global*, „Terra Latinoamericana”, 31(4).
- Rudianto Y.L. (2009), *Competitiveness Theory*, „Die – Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen”, 6(1).
- Segura J., Segura O. (2004), *Indice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país*, [http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5885/1/2005112116568\\_VentajaComparativaRevelada.pdf](http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5885/1/2005112116568_VentajaComparativaRevelada.pdf) (data dostępu: 14.09.2020).

- Szymanik E. (2016), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 953.
- UNCTAD (2020), *Unctadstat. Data Center*, [https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_ChosenLang=en](https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en) (data dostępu: 14.09.2020).
- Zielińska-Głębocka A. (2012), *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Zielińska-Głębocka A., Rynarzewski T. (2006), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Summary

The competitiveness of the Andean Community (CAN) in foreign trade of coffee and substitutes

The article assesses the competitiveness of the member countries of the Andean Community – CAN in foreign trade of coffee and its substitutes in 1995 and 2019. The study was conducted using quantitative indicators of international competitive position: RCA, IPR, RTA, LFI. The study showed that in 1995, there was a strong comparative advantage in the foreign trade of coffee and its substitutes in all CAN countries, in particular Colombia (high RTA index: 17,92, high LFI index: 25,28). In 2019, Bolivia's comparative advantage (low RTA index: -0,56) and Ecuador (low index RTA: -0,21) was lost. A downward trend was observed for each member of the community (decrease in RCA, RTA, LFI index, increase in IPR index).

**Keywords:** foreign trade, competitiveness, coffee and substitutes, Andean Community, CAN

# Shared service centres as an optimal global business model

---

Violetta Wilusz\* 

## Summary

In global corporations, outsourcing side business services has become increasingly popular within the last 20 years. In financial management, there are many laws that global companies must follow, generating high finance and accountancy costs. Strategic management is crucial to stay competitive in the global market. A new business model that combines austerity measures with high-quality finance and accounting services is becoming popular worldwide thanks to changes in company structures. This paper aims to indicate how a certain business model impacts financial management globally and how the business structure changes as the company grows. This paper analyses trend in global business, establishing a separate legal organisation for finance and accounting purposes only, to provide these types of services for business units all over the world within a capital group.

**Keywords:** DSC, SSC, accountancy, finance, general ledger, global business model, outsourcing

**JEL:** M21, M41

---

\* Violetta Wilusz – magister, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomiki i Funkcjonowania Przedsiębiorstw Transportowych, ORCID: 0000-0001-5433-7854, violetta.wilusz@ug.edu.pl

# Introduction

In the corporate world, it is typical to own one central organisation and co-parent companies registered in many different countries where the business is actually done. For example, the parent enterprise is from Korea, but it sells its B2B products globally. To ease business locally, the global company registers its co-organisations in the destination countries. Interestingly, one or more co-parent financial organisations are created within the same global family, which are set up for different purposes. For instance, there might be a separate financial co-organisation, separate for production or a separate enterprise for customer service only, depending on the type of leading business that the parent company has. All the co-organisations together are structured as one global enterprise with district firms in many countries, which makes strategy management more fluent. However, it creates new challenges for the HQ's financial management to coordinate such a giant by controlling costs and expenditures. Having many co-companies globally means that the head office must have one or more DSC (District Service Centre) or SSC (Shared Service Centre) to outsource finance and accountancy because of cost management and keeping all global financial data outside of the core business area but still within the company at the same time. It sounds like an ideal business model.

This paper aims to indicate how a certain business model impacts financial management on a global level. Stakeholders, clients and governments use financial and non-financial statements to find information about the company. The information that stakeholders seek in financial statements depend on their specific needs, which is coordinated with International Financial Reporting Standards (Moeller 2015). However, to begin with, there must be a business concept that makes the company attractive on the global market.

## Strategic management (a literature review)

Becoming a successful company in the long term depends on identifying potential risks for its development (Madura 2020). It is crucial for the company's management to lead the organisation using the tools and skills of strategic management based on the complexity of the decision being made. The last two decades have seen increasing interest in tools of strategic management because of (Nowak 2009):

- the globalisation of business,
- the development of global financial markets,
- fast-growing competition in the markets,



- ownership transformations of companies,
- the implementation of new technologies,
- the development of software engineering.

Strategic management is focused on long-term goals, and it is intended to engage a company's assets for years. In this concept, decision-making in a changing environment is a regular occurrence, causing structural changes within the organisation (Marchesnay 1994). One of the most important strategic areas is finance management. It influences the rest of the business and gives information to the stakeholders about the company via financial reporting (Olchowicz, Tlaczala 2015). Information plays a crucial role in strategic and financial management (Reeves, Haanaes, Sinha 2015). Having enough information about competitors and markets, and having information about cost indicators helps create an ideal business model. The model itself is one of the most popular tools in financial management (Drury 2005).

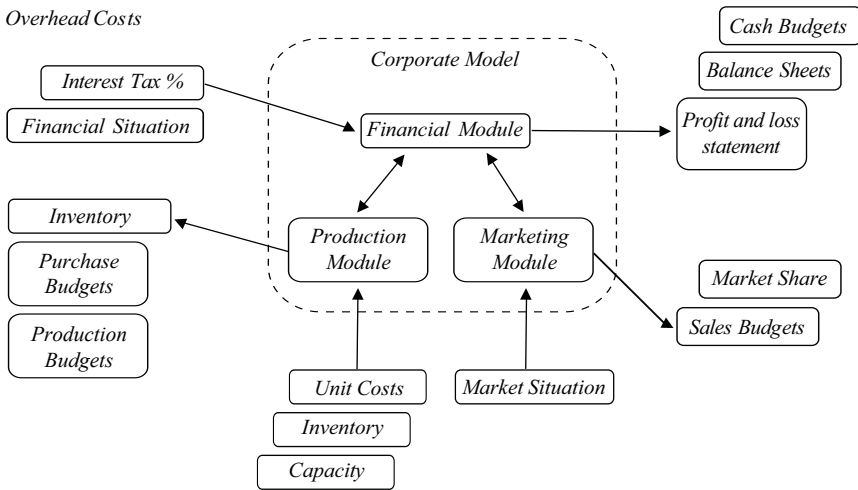
However, there is very limited influence on competitors globally. In this case, the creation of a DSC/SSC by the organisation itself creates an ideal opportunity for insight into and unlimited influence on the organisation's structure and finance. The ideal organisational structure positively impacts financial reporting, which is used to deliver information to stakeholders using a standardised concept and following the law (Conceptual Framework for Financial Reporting 2018) to prepare key financial statements, e.g., Balance Sheet (BS), Profit and Loss (P&L), and Cash Flow (CF) (Sniezek, Wiatr 2011).

Global business requires that companies following the law and local accounting and tax rules where they do business. Thus, for business purposes (either internal or external), global businesses should follow the International Accounting Standards (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS) (Moller 2015). These requirements force global companies to keep triple accounting books to meet all the legal obligations, making accountancy and finance processes within the company more complicated, more time consuming, and more expensive. It also causes issues like differences in accounting ledgers (Godlewska, Folta 2018), for instance, a valuation of assets and liabilities on the first day of a fiscal year (in goodwill, according to IAS, or in buying price or production cost in local legacy accounting) (Olchowicz, Tlaczala 2015) or leasing assets vs the cost of renting (IFRS 16, 2019). These are advanced accountancy tasks, so more expensive to coordinate globally. In this case, an austerity measure policy is a much bigger issue if a company wants to be considered competitive globally. The ideal business model requires major global companies to register their co-parent company, such as their own DSC/SSC for accountancy and finance, in a foreign country, where costs are generally lower (e.g., lower employment costs and lower costs of renting offices with good infrastructure accessibility).

# Business model (a literature review)

Since the 1960s, many complex business models have been developed (Mattessich 1961), which described the model using accounting ratios. The Hiller (Hiller 1963) and Hertz (Hertz 1964) models link business and corporate decision making with risk. At that time, a very complex model was planned to be implemented as the Sun Oil Company’s corporate model to help solve long term management problems (Gershefski 1969). Many other models emerged during this period, such as the IBM model, which calculated balance sheets, and the Dow Chemical corporate deterministic accounting model (Naylor 1971). In the 1980s, Kivijarvi and Tuominen developed a corporate model that was very modern for the time (Figure 1).

**Figure 1.** Typical Structure of a Corporate Model



Source: Kivijarvi and Touminen 1987

Nowadays, global companies use more sophisticated methods due to the development of software solutions (i.e. programming languages) to create and test many forms of business or corporate models (Prescott, Filatotchev 2020).

A very different approach to business modelling is defined by the supply chain, resources, and the business design concept. Here, the business model has a wider meaning than business strategy. It could be described as a template that shows the path which the global company should follow (Amitt, Zott 2001) rather than an algorithm that calculates different scenarios depending on the situation. The business models are strictly connected with financial management or even literally the way of creating income and value for the company (Michalak 2012,

p. 134). Business models are also described in the accounting literature, where business models reflect the law and must comply with financial regulations. Furthermore, the business model concept is used in the context of measurement and presentation in financial statements (there are different approaches to measuring and presenting information in financial reporting). The business model was first defined for the classification and measurement of assets (IFRS 9 *Financial Instruments* 2014).

International researchers cooperating under the European Financial Reporting Advisory Group (Bui and Lennard 2014) played a vital role in defining the subject of business models. They claimed that showing in financial statements what business model a company uses strongly supports communication between management and stakeholders, leading to a better understanding of how the company works and what the future profits could be. It is worth mentioning the strong link between the business model and strategic management, where the business model alters measurement and efficiency so that these methods are as up-to-date and accurate as possible to provide the right basis for decision-making (Michalak 2012). Hence cost controls and austerity measures are the right approach (if not the only one) for business modelling (Osterwalder and Pigneur 2013).

Osterwalder and Pigneur classified business models as cost structured or value structured. The idea behind cost structured business models is to focus on keeping costs as low as possible (cost control), while a value structured business model focuses on creating as much value as possible (income control). At the same time, a common approach in the literature is to define a business model as a conceptual tool for value creation. It contains the elements and linkages between those elements in which value is ultimately created for customers and clients, and the competitiveness that supports value creation for the company (Gołębiowski et al. 2008, p. 57). It may seem improbable that value-based definitions are used in global business (Bigelow, Barney 2020), where keeping costs in check is much easier to count and control from a global perspective, as in lean enterprise (minimising resources within a business process: time and costs from the bottom to the top of the company (LEI 2020).

## Research methodology

The research methods which were used across two separate surveys are both experimental and quantitative (CAPI, CATI). The experimental-quantitative method was used in the first survey in the second half of 2019. In the Pomeranian voivodeship, 12 shared services centres were analysed – in Gdansk and Gdynia. All companies were selected according to the following: the SSC is a legal part of

the parent company; the SSC provides financial/accounting services for the parent company. The quantitative data is taken from the annual management reports of five global companies that were active in Poland between 2016 and 2020. Experimental part research was based on personal job interviews with the DSC/SSC as a potential employer. The job candidate was an accountancy professional with experience of working in finance worldwide.

The first survey took place in the second half of 2019. Fifteen international companies in Gdansk and Gdynia (Poland) were screened through interviews for a finance-related position.

All analysed companies:

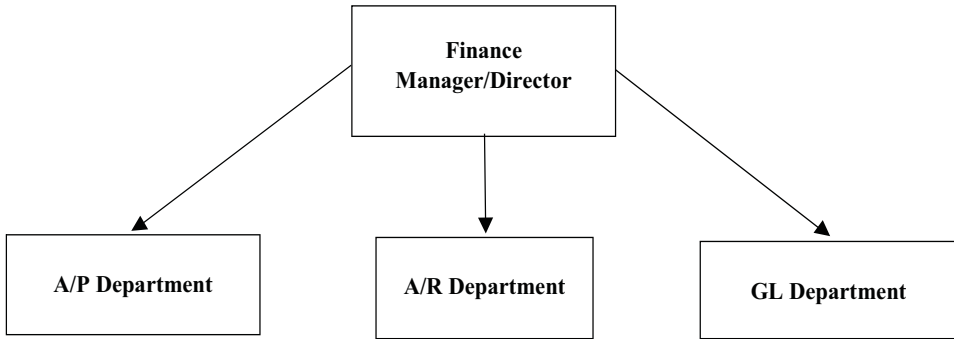
- were international companies with legal entities outside the country of first registration (at least one entity abroad), in one or two or more continents;
- had finance and accounting that took place either inside or outside of the business;
- accounting and financial management stays within the company as a separate department;
- financial management stays in the company, but accounting is outsourced;
- all finance and accounting stay in the global organisation but as a separate SSC that provides financial/accounting services for the parent company.

Analysed companies differed by balance sheet sums, numbers of organisations in group capital, number of countries and continents covered by the business. All companies declared good financial condition, and they employed approximately 51–200 employees. An analysis of these international companies shows accounting and financial services operating for different departments of the company. The company business success depends on whether the finance/accounting remains within the legal entity or the accounting and taxation is outsourced to a professional office or the finance and accounting is outside the global company as a separate organisation such as an SSC. If accounting remains in-house, then there is a department called ‘finance’ that provides all financial services to the company. There are some minor differences between companies, such as subdivisions created to make things easier. But in general, if finance remains in-house, all financial services remain in-house. In other international companies where there was a separate organisation for financial services, their divisions were as follows:

- Accounts payable (A/P),
- Accounts Receivable (A/R),
- General Ledger (GL).

which are distributed among the different countries/legal entities, and then the tasks related to each department are distributed among the staff within the department (Figure 2).

**Figure 2.** Shared Service Centre Organisation Structure



Source: own study on researched results.

Job descriptions for the position in the DSC/SSC were in the finance area in all the above-mentioned departments. During the interviews, there were company presentations showing the DSC/SSC as part of a global enterprise, supporting financial services but creating value as it is the same company at the same time. Having a background in economics, finance and accounting, either in education or work experience, was a must for a potential candidate.

The following descriptions were found, mainly for the A/P and A/R departments (<https://www.pracuj.pl> 2019):

- Processing invoices accurately and in a timely manner.
- Assuring invoice compliance with tax/legal rules and accounting standards.
- Resolving standard issues regarding accounts payable processes.
- Ensuring the use of correct VAT rates and exemptions.
- Reconciling supplier statements.
- Vendor accounts reconciliation.
- Contacting internal partners from different countries to obtain required information/approvals.
- Taking an active part in keeping process documentation up to date.
- Identifying process improvement initiatives and actively taking part in the implementation.
- Supporting month-end closing activities.
- Contact customer on a weekly basis regarding delinquencies, short payments or disputed amounts.
- Assist in collecting or resolving disputed amounts.
- Monitoring customer credit limits and enforcing company credit policy.
- Set deadlines to minimise ageing of receivables to achieve key performance measures.
- Address high-level issues.

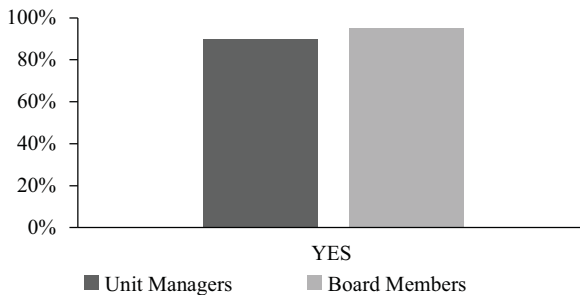
- Post-check and clear down accounts receivable accounts as applicable.
- Generate weekly reports as needed for analysis.
- Process refund requests and send out monthly statements as required.
- Credit Limit Application (preparing & monitoring).
- Sending reminders to customers.
- Scanning local invoices.
- Sending out statements, and updating reports and files using company systems

And for GL, the tasks were as follows (<https://www.pracuj.pl> 2019):

- Execute reports and journal posts related to General Accounting Activities.
- Perform period and year-end closing operations on a timely and accurate basis.
- Ensure proper reconciliation of reports and accounts.
- Prepare reports and documentation for internal and external purposes.
- Respond to questions from relevant entities (e.g. auditors) and other SSC departments regarding general accounting matters.
- Undertake all other work as requested.

The second survey took place in the second half of 2020. The survey was conducted among 40 survey participants (20 key managers and 20 board members) who were employed in entities considered to be affiliates of foreign global companies that operate in the Pomeranian Voivodeship . Respondents were asked whether the global company in which they work has changed its legal structure in the last five years. All surveyed board members and 90% of surveyed unit managers used the information provided in the table below (Figure 3).

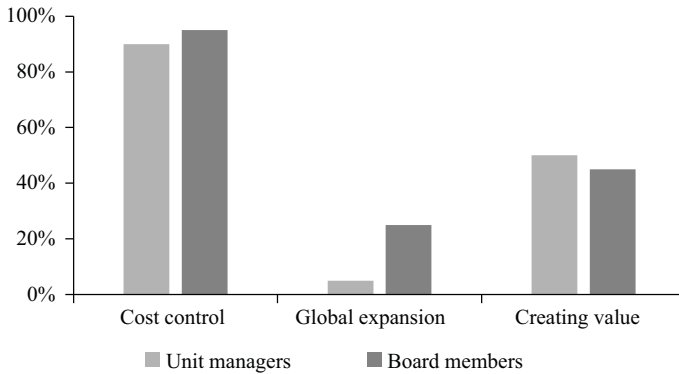
**Figure 3.** Has the legal structure changed in the last five years?



Source: own study based on research results.

The respondents were further asked to indicate the most frequent reasons behind the change in the organisational structure worldwide: creating company value, cost-related reasons, global expansion. Both the unit managers and board members indicated that the reason for the restructure was mainly cost. Over half of the respondents did not indicate creating value, and only a small percentage of the respondents indicated global expansion (less than 10%). The results are presented below (Figure 4).

**Figure 4.** The most frequent reasons for changing the legal structure



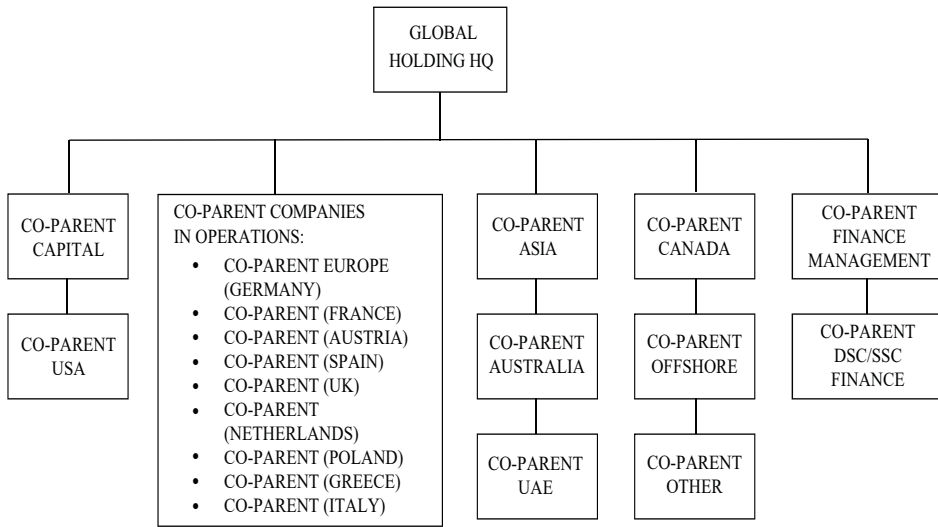
Source: own study based on research results.

## Research findings

### Organisation structure as a key to managing business globally

In the last 20 years, more and more global corporations have been looking for an ideal business model which would combine work efficiency with austerity measures (Doyle 2006). There is a great variety of outsourcing services where a global company could get rid of its most costly work. The outsourcing services offered by SSCs are available on many levels in operations areas such as IT, customer service, production, or those parts of the core business where a job requires repetition and efficiency from an employee. At the beginning of SSCs, the leading outsourcing model was built as a contract between two parties for a certain amount of money for a certain service to be delivered (Doyle 2006). However, this has subsequently changed. Today, it looks like more global giants are creating a co-parent company, mostly abroad, where costs of work and office space are lower (Figure 5). Services are delivered via a co-parent organisation, not only to cover basic work needs but also by hiring well-educated people, experienced in the job and who perfectly match the SSC's expectations. The services provided by the SSC affect the most crucial areas of business, such as accountancy and finance at the very top level.

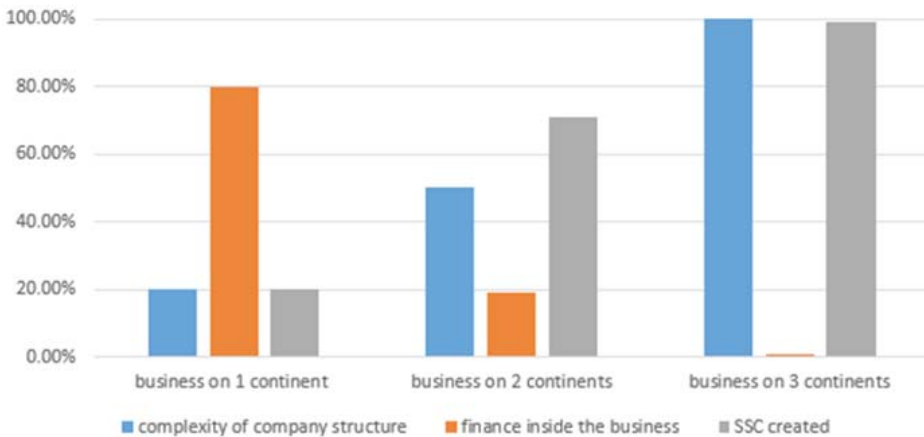
**Figure 5.** Complexity of the global business structure



Source: own study based on research results.

Furthermore, if the legal entities of the company keep the business on one continent, it is more likely that the financial services will stay inside the company. If the organisation spreads its business across two or more continents, getting rid of the financial services is more likely. The more global a business is, the more complex the organisational structure, so there is a significant business model difference (Figure 6).

**Figure 6.** Influence of company structure complexity on the business model



Source: own study based on researched results.



## Establishing own SSC for finance and accountancy

By choosing a destination region for outsourcing services, global organisations combine cost-cutting with delivering the highest possible quality of services. Many world giants decided to move parts of their production to Asia or Eastern Europe, which are also famous as an outsourcing destination for IT services because of the highly-skilled, well-educated individuals who can be paid less than in Western Europe or North America. What is more, IT, like financial services, can be done remotely, even from a very different part of the world. Today, global companies register their own co-parent company in a destination country just for outsourcing services. It might be more expensive at the beginning, as opening a parent company is time-consuming and costly because of the need to:

- register the parent company according to the destination country's laws,
- find a proper transition manager to lead the service transition process, and an HR manager to manage the hiring of staff at all levels,
- find and rent offices (via property agencies) with the necessary infrastructure.

This shared services business model is initially more expensive, but it gives back many savings in the long term, which is a regular practice in financial management. Having a parent company has a unique advantage – both parties have the same aim, i.e., growing the business. What is more, both sides of the shared service contract are eager to do their best as they are part of the same global corporation. This creates a relationship as internal customers, which means that the SSC will deliver the highest possible quality and efficiency for the least amount of money for its internal, one-and-only customer (its co-parent company); it should not create any value, but match agreed costs (Marzec, Sliwa 2016).

This kind of business model gives a parent company a lot more than classic outsourcing services. Firstly, it gives total cost control, as the price between contractors is not the issue, but remaining within budget (Nowak 2009). Secondly, it gives a much greater variety of complexity in outsourcing services, and it covers the most crucial areas of operations, which are also very cost consuming, such as financial services and accounting. What is important from the management perspective is that accountancy and finance remain inside the business, making all the data available that is needed to prepare financial statements and reports for stakeholders, with no fear of a leak (Gabrusewicz 2015). Having accountancy on board, the parent company could decide on an accountancy model which could influence some financial statement positions, such as costs qualifications (Trenowska 2018), accrued/deferred costs/income issues (Winiarska 2013) or renting/leasing issues, which have an impact on P&L and, consequently, influence financial ratios for stakeholders (Marzec, Sliwa 2016).

When running a global business, corporations have to have a similar accountancy model in the parent organisations to have comparable data for financial reporting and controlling purposes. However, there are many legal restrictions in accounting and finance, so keeping three types of financial books has become the global standard in the corporate world (Table 1).

**Table 1.** Accountancy principles (local, tax and IFRS)

<b>Local Ledger</b>	<b>Tax Ledger</b>	<b>General Ledger</b>
follows local accounting principles	follows tax principles in accounting	follows IFRS

Source: own study based on researched results.

According to the business model, books are first kept according to local accounting regulations, which might have different types of amortisations of fixed assets, for example, depending on the register country. In this Local Ledger or Sub-Ledger, all the data is booked according to local accounting regulations.

The second finance book is the Tax Ledger, where all required data is booked according to tax regulations. There are always differences between the Local Ledger and the Tax Ledger because of discrepancies in accounting and tax regulations (e.g., the rate of amortisation of fixed asset), and taxable temporary differences regularly occur in advanced accounting (Godlewska, Folta 2018). This might result in either tax accrual for future periods, because of deferred tax liability, or deferred tax assets (Winiarska 2013).

The third book, and the most important from the management board’s perspective, would be the General Ledger (GL). On the one hand, it combines the previously described ledgers, but on the other, all the data booked in the GL is booked according to International Financial Reporting Standards (IRFS). Data from GL is used for Financial Reporting for stakeholder and clients globally.

## Results / Conclusions

A new global business model requires registering a separate firm to deliver financial and accounting services with a cost-cutting attitude. That is why SSCs are often established overseas.

In most of the researched companies, the SSC provides financial and accounting services based on three departments: Account Payable, Account Receivable and General Ledger. The A/P and A/R departments are responsible for accurately entering data into the ERP system so that bank statements perfectly match the accounting. The GL reconciles the accounts as most of the bookings which affect the core business are in ERP systems and are done automatically with no manual input. This might cause discrepancies in thousands of automatic transactions

globally; for example, foreign currency conversions for assets and liabilities need manual coordination. Some SSCs have a separate team to coordinate fixed assets only. However, it depends on what the core business of the corporation is. For example, if the firm produces engine parts and rents warehouses all over the world, it would need an inventory team to match the accounting inventory and the physical inventory. Alternatively, when a firm sells flight tickets globally, it might need an extra fixed assets team to coordinate amortisation and retiring software and equipment.

The second survey found that most global organisations are struggling in a very competitive environment on a daily basis, which makes leading a business more and more difficult. With a long-term strategy in mind, global giants reorganize their legal structure so that there are registered co-parent companies in other countries to simply make doing the business easier: improve financial management, cut costs, and keep all financial data under control with no risk of it leaking out. Evaluating the business model (from a centralised corporation with departments to several legal entities with separate operating functions) impacts the financial results and keeps stakeholders satisfied. Both research surveys (2019 and 2020) confirmed the new trend of a new business model among global companies to distinguish an organisational structure for many legal entities, especially in areas like accounting and finance, to ease management from a legal, tax and operational perspective while cutting costs at the same time.

## References

- Amitt R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-Business*, „Strategic Management Journal”, 22: 222.
- Bigelow L., Barney J. (2020), *What can Strategy Learn from the Business Model Approach?*, „Journal of Management Studies”, 58(2): 529.
- Bui P., Lennard A. (2014), *The Role of the Business Model in Financial Statements*, [https://www.frc.org.uk/getattachment/cdc0d2c8-e4ad-426b-a7c4-675e30ba45a0/RESEARCH\\_PAPER\\_BUSINESSMODEL\\_20131218.pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/cdc0d2c8-e4ad-426b-a7c4-675e30ba45a0/RESEARCH_PAPER_BUSINESSMODEL_20131218.pdf) (accessed: 10.11.2020).
- Doyle P.D. (2006), *Cost Control. A strategic guide*, Oficyna Ekonomiczna, Krakow.
- Drury C. (2005), *Management Accounting for Business*, Thompson, London.
- Gabrusewicz W., Gabrusewicz P. (2015), *Roczne sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gershefski G.W. (1969), *Building a Corporate Financial Model*, „Harvard Business Review”, 47: 61–73.

- Godlewska J., Folta T. (2018), *Zaawansowana rachunkowość finansowa z elementami etyki zawodowej i technologii IT*, SKWP Instytut Certyfikacji Zawodowej Księgowych, Warszawa.
- Hertz D. (1964), *Risk Analysis in Capital Budgeting*, „Business Harvard Review”, XLII: 94–106.
- Hillier F. (1963), *Derivation of Probabilistic Information for the Evaluation of Risky Investments*, „Management Science”, 9: 443–457.
- <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/> (January 2020) (accessed: 10.11.2020).
- IFRS Foundation (2014), <https://www.iasplus.com/en/news/2014/07/ifrs-9> (accessed: 10.11.2020).
- Kivijarvi H., Touminen M. (1987), *Corporate Wide Information Requirements Analysis and Financial, Marketing and Production Planning*, „Engineering Costs and Production Economics”, 12: 346.
- Lean Enterprise Institute (2020), <https://www.lean.org/WhoWeAre/?mission=yes> (accessed: 1.12.2020).
- Madura J. (2020), *International financial management*, Florida Atlantic University, Cengage Learning, Florida, p. 3.
- Marchesnay M. (1994), *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa.
- Marzec J., Śliwa J. (2016), *Audyt finansowy w przedsiębiorstwach i projekcje ich gospodarki finansowej*, Difin, Warszawa.
- Mattessich R. (1961), *Budgeting Models and System Simulation*, „Accounting Review”, 3: 384–396.
- Michalak J. (2012), *Model biznesowy i jego wpływ na odwzorowanie sytuacji finansowej jednostki w systemie rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 66(122).
- Moeller R. (2015), *Brink's Modern Internal Auditing. A Common Body of Knowledge. 7<sup>th</sup> Edition*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Naylor T.H., (1971), *Computer Simulation Experiments with Models of Economic Systems*, John Wiley and Sons Inc, USA.
- Nowak E. (2009). *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.
- Olchowicz I., Tlaczala A. (2015), *Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów*, Difin, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
- Prescott J.E., Filatotchev I. (2020), *The Business Model Phenomenon: Towards Theoretical Relevance*, „Journal of Management Studies”, 58(2): 520.
- Reeves M., Haanaes K., Sinha J. (2015), *Your Strategy Needs a Strategy. How to Choose and Execute the Right Approach*, Massachusetts: Harvard Business Review Press, Boston.

- Śnieżek E., Wiatr M. (2011), *Praktyczne aspekty sprawozdawczości przepływów pieniężnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Trentowska M. (2018), *Rachunek kosztów, podstawy rachunkowości zarządczej i zarządzania finansami*, SKWP Instytut Certyfikacji Zawodowej Księgowych, Warszawa.
- Winiarska K. (2013), *Rachunkowość zaawansowana*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## Streszczenie

### Centra usług wspólnych jako optymalny model biznesowy dla korporacji o zasięgu globalnym

W świecie globalnych korporacji outsourcing części usług biznesowych zyskał na popularności na przestrzeni ostatnich 20 lat. W obszarze zarządzania finansami dominują ograniczenia legislacyjne, za którymi korporacje globalne bezwzględnie muszą podążać, co generuje wysokie koszty obsługi finansowo-księgowej. Wydaje się, że umiejętność zarządzania strategicznego pozwoli globalnym gigantom pozostać konkurencyjnymi pomimo rosnących regulacji, a za tym rosnących kosztów. Nowy model biznesowy jest zdeterminowany znaczącym ograniczeniem kosztów z jednej strony oraz wysoką jakością usług z zakresu finansów i księgowości z drugiej strony; co jest możliwe dzięki określonym zmianom w strukturze organizacji o globalnym zasięgu. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie jak określony, przyjęty przez organizację model biznesowy determinuje zarządzanie korporacyjnymi finansami oraz jak powyższe wpływa na zmianę struktury organizacyjnej korporacji o zasięgu globalnym. Artykuł ten jest próbą uchwycenia nowego trendu wśród korporacji międzynarodowych, polegającego na tworzeniu prawnie odrębnych, ale powiązanych kapitałowo jednostek organizacyjnych dla celów związanych z zarządzaniem finansami i rachunkowością.

**Słowa kluczowe:** księgowość, finance, księga główna, globalny model biznesowy



Redaktor inicjujący  
*Sylvia Mosińska*

Korekta techniczna  
*Elżbieta Rzymkowska*

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.10344.21.0.C

Ark. wyd. 4,2; ark. druk. 4,875

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
tel. (42) 665 58 63