

Krakowska Szkoła Wyższa  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

PAŃSTWO, GOSPODARKA,  
SPOŁECZEŃSTWO  
W INTEGRUJĄCEJ SIĘ  
EUROPIE

Materiały konferencyjne  
pod red. Klemensa Budzowskiego  
tom 2

Kraków 2003



Rada Wydawnicza: Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,  
Jacek Majchrowski, Zbigniew Maciąg

Opieka wydawnicza: Halina Baszak Jaroń

Copyright© by Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o., Kraków 2003

ISBN 83-919920-2-0

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Na zlecenie: Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wydawca: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o., Kraków 2003

Skład i łamanie:

Antykwia

Druk i oprawa:

Zakład Poligraficzny „Cenzus”

## Spis treści

PRZEDMOWA - Klemens Budzowski.....	9
Dariusz Fatuła, <i>Wstęp</i> .....	13
Magdalena Belniak, <i>Performance Measurement — nowa jakość zarządzania</i> .....	17
Magdalena Dołhasz, <i>Reklama zewnętrzna jako instrument komunikacji marketingowej przedsiębiorstw</i> .....	31
Miroslav Djordjević, <i>Wyniki dotychczasowych reform</i> .....	43
Dariusz Fatuła, <i>Zachowania gospodarstw domowych na rynku finansowym w procesie integracji europejskiej</i> .....	55
Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec, <i>Zarządzanie procesami deweloperskimi</i> .....	69
Leszek Korzeniowski, <i>Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa w warunkach ekonomicznego ryzyka</i> .....	89
Dominika Kubacka, <i>Wybrane przejawy procesów globalizacji w handlu zagranicznym</i> .....	105
Krzysztof Machaczka, <i>Mienie komunalne jako determinanta rozwoju gminy</i> .....	121
Małgorzata Machaczka, <i>Znaczenie kultury organizacyjnej w warunkach społeczeństwa informacyjnego</i> .....	139
Magdalena Micek, <i>Motywy konsolidacji banków i kryteria oceny jej efektów</i> .....	157
Pavel Mikuš, <i>Rozvoj výchovy v procese európskej integrácie</i> .....	173
Pavel Mikuš, Milan Droppa, <i>Generalne ciele vzdelávania v moderných koncepciách vojenskej výučby</i> .....	181
Jaroslav Oberuč, <i>Pôvod vojensko-etického myslenia a etika príslušníka bezpečnostnej služby</i> .....	189
Jaroslav Obeaič, <i>Nebezpečenstvo použitia zbrani hromadného ničenia na teroristické účely</i> .....	197

---

Saša Obradović, <i>Global Developmental Implications and Transitional Adjustment</i> .....	205
Maria Pionka, <i>Globalizacja a marketing usług ubezpieczeniowych</i> . . .	217
Ilija Rosić, <i>Makroekonomiczne podejście do procesu transformacji w Federalnej Republice Jugosławii</i> .....	239
Halina Smutek, <i>Formułowanie strategii konkurencji MSP w świetle badań empirycznych</i> .....	251
Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Swiatowiec, <i>Szacowanie wartości ofert rynkowych dla nabywców przemysłowych</i> .....	271
Ryszard Stach, <i>Badania nad zmiennością optymizmu</i> .....	289
Paweł Tyrała, <i>Współzależność czynników osobowościowych i prakseologicznych w procesach zarządzania</i> .....	303
Jolanta Walas-Trębacz, <i>Strategie innowacyjne na rynku międzynarodowym</i> .....	327
Petar Veselinovic, <i>Experiences and perspectives of transition in post-socialist economies</i> .....	345
Janusz Ziarko, <i>Globalizacja a konieczność podmiotowego postrzegania ludzi w organizacjach</i> .....	357
Agnieszka Żbikowska, <i>Sponsoring jako narzędzie public relations firm międzynarodowych funkcjonujących na rynku polskim</i> .....	375
Noty o autorach.....	389

PAŃSTWO, GOSPODARKA,  
SPOŁECZEŃSTWO  
W INTEGRUJĄCEJ SIĘ  
EUROPIE

III MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA  
KRAKOWSKIEJ SZKOŁY WYŻSZEJ  
IM. ANDRZEJA FRYCZA MODRZEWSKIEGO,  
Kraków 1 -3 czerwca 2003

RADEŃ NAUKOWĄ III MIĘDZYKARODOWEJ KOKFERENCJI  
TWORZYLI:

- Prof. KSW, dr hab. Zbigniew Maciąg - Rektor Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof, dr hab. Jerzy Malec - Prorektor Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof, dr nauk ped. Anatolij Demiańczuk - Rektor Międzynarodowego Uniwersytetu w Równem, Ukraina,
- Prof. Sergej Jerochin - Rektor Wyższej Uczelni „Narodowa Akademia Zarządzania” w Kijowie, Ukraina,
- Dr Miklós Galó - Vice-Rektor Nyíregyházi Foiskoła, Węgry,
- Prof. Gyoögy Venter - Rektor Nyíregyházi Foiskoła, Węgry,
- Prof. KSW, dr Klemens Budzowski - Kanclerz Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW, dr hab. Bogusława Bednarczyk - Dziekan Wydziału Stosunków Międzynarodowych Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW, dr hab. Barbara Stoczewska - Dziekan Wydziału Prawa i Administracji Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW, dr hab. Stanisław Kilian - Dziekan Wydziału Politologii i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW, dr Dariusz Fatuła - Dziekan Wydziału Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW, dr Zofia Szarota - Dziekan Wydziału Nauk o Rodzinie Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

## Przedmowa

Rok 2003 jest dla Krakowskiej Szkoły Wyższej czasem szczególnym, zarówno ze względu na 500 rocznicę urodzin Andrzeja Frycza Modrzewskiego - patrona Uczelni, jak i na nową siedzibę władz i rozpoczęcie budowy własnego campusu, a także z uwagi na nową jakość procesów integracyjnych, zachodzących w Europie, które stawiają przed nowoczesnym szkolnictwem wyższym nowe cele i wyzwania.

Kreatywną formą współpracy i wymiany myśli środowisk naukowych, pozwalającą również na większą spójność kształcenia, tak ważną dla budowy jednej Europy, są międzynarodowe konferencje naukowe. Z racji swego charakteru umożliwiają one nie tylko prezentację poglądów różnych środowisk naukowych, ale stanowią również okazję do bezpośrednich kontaktów, często owocujących stałą współpracą.

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego zorganizowała w dniach 1-3 czerwca 2003 roku III Międzynarodową Konferencję Naukową, w której udział wzięło ponad stu pracowników naukowych z różnych ośrodków akademickich z całej Polski oraz z Węgier, Słowacji, Ukrainy, Serbii, Czech, Australii, RFN, Szwecji.

Obrady toczyły się w pięciu sekcjach:

- 1) sekcja PiA - Prawo i Administracja,
- 2) sekcja MiZ - Marketing i Zarządzanie,
- 3) sekcja SM - Stosunki Międzynarodowe,
- 4) sekcja NoR - Nauki o Rodzinie,
- 5) sekcja PiKS - Politologia i Komunikacja Społeczna.

Opublikowany w niniejszym tomie zbiór artykułów został przedstawiony w sekcji Marketing i Zarządzanie

*Prof. KSW, dr Klemens Budzowski*

Kraków, czerwiec 2003 roku.

THE ACADEMIC BOARD OF THE 3<sup>RD</sup> INTERNATIONAL  
CONFERENCE INCLUDED:

- Professor Zbigniew Maciąg, Ph.D. - Rector of Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Jerzy Malec, Ph.D. - Vice-Rector of Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Anatoliy Demiańczuk, Ph.D. (Pedagogics) - Rector of the International University in Rowne, Ukraine,
- Professor Sergiy Jerochin - Rector of the “National Academy of Management” in Kiev, Ukraine,
- Miklós Galó, Ph.D. - Vice-Rector of Nyíregyházi Foiskóla, Hungary,
- Professor György Venter - Rector of Nyíregyházi Foiskóla, Hungary,
- Professor Klemens Budzowski, Ph.D. - Chancellor of Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Bogusława Bednarczyk, Ph.D. - Dean of the Faculty of International Relations at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Barbara Stoczewska, Ph.D. - Dean of the Faculty of Law and Administration at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Stanisław Kilian, Ph.D. - Dean of the Faculty of Political Science and Social Communication at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Dariusz Fatula, Ph.D. - Dean of the Faculty of Management and Marketing at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Zofia Szarota, Ph.D. - Dean of the Faculty of Family Studies at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College.



## Foreword

The year 2003 is a special time for Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College, not only because of the 500<sup>th</sup> birth anniversary of the college's patron, its authorities moving to new premises and the construction of the campus being under way, but also owing to the new quality of integration processes which are taking place in Europe, thanks to which the modern higher education finds new objectives and faces new challenges.

International academic conferences are a creative form of co-operation and exchange of views between intellectual circles. They allow a greater uniformity of education, which is of crucial importance to the formation of an integrated Europe. Their nature enables not only the presentation of views of various university circles, but also direct contacts, often resulting in long-term cooperation.

On June 1-3, 2003, Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College hosted the 3<sup>rd</sup> International Academic Conference, the participants of which were over one hundred university professors from different centres of higher education in Poland, Hungary, Slovakia, Ukraine, Serbia, the Czech Republic, Australia, Germany and Sweden.

The conference was divided into the following sections:

1. Law and Administration,
2. Management and Marketing,
3. International Relations,
4. Family Studies,
5. Political Science and Social Communication.

The collection of papers published in this volume was presented in sections Management and Marketing.

*Professor Klemens Budzowski, Ph.D.*

*Dariusz Fatula*

## WSTĘP

Sekcja Zarządzania i Marketingu w ramach III Międzynarodowej Konferencji organizowanej przez Krakowską Szkołę Wyższą im. A. F. Modrzewskiego obradowała pod hasłem „Zarządzanie i marketing w procesie globalizacji”.

Zarówno procesy globalizacji, jak i integracji obejmują szerokie spektrum przemian we wszystkich dziedzinach życia, do czego nawiązuje tytuł konferencji. Globalizacja jest procesem niekontrolowanym lub kontrolowanym tylko w niewielkim stopniu, integracja zaś podlega kontroli integrujących się państw, zależy od ich woli. Integracja jest łączeniem się mniejszych struktur w większe, dostosowaniem norm, otwarciem na współpracę. Globalizacja wynika przede wszystkim z postępu technicznego, który ułatwił wymianę informacji w skali całego globu. Globalizacja prowadzi w swej konsekwencji do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Wynalazki z dziedziny multimediiów i przetwarzania danych pozwalają przekraczać wiele barier w dziedzinie ekonomii, socjologii, kultury, techniki. W wielu przypadkach może to osłabiać działanie administracji państwowych i programów rządowych kreujących politykę gospodarczą państwa. Szczególnego tempa globalizacja nabiera na rynku finansowym, gdzie wiele produktów czy usług ma niematerialny charakter.

Globalizacja, będąc z jednej strony szansą, z drugiej - może nieść ze sobą wiele zagrożeń. Szansa na wyrównanie różnic w rozwoju wielu regionów wymaga dostrzeżenia przez kraje bogate tego, iż państwa biedniejsze nie mają na starcie dostatecznego potencjału do konkurowania na otwartych rynkach. Potrzebna jest wizja tego, w jaki sposób bez wprowadzania nowych barier dać szansę „słabszym” zarówno w wymiarze kraju, jak i przedsiębiorstwa. Niewiel-

kie różnice mogą stanowić impuls do rozwoju, zbyt duże powodują zniechęcenie, konflikty i dalsze pogłębienie podziałów, co nie służy rozwojowi. Przykładowo ocenia się, że majątek 200 najbogatszych ludzi na świecie odpowiada majątkowi 2 miliardów ludzi najbiedniejszych. Globalizacja wskutek rosnącej współzależności zwiększa także podatność na przenoszenie się niekorzystnych zjawisk, takich jak spekulacje obliczone na załamanie rynków, kryzysy strukturalne, czy krach na giełdzie itp. Konsumenci z jednej strony chcą mieć dostęp do rynku globalnego, porównują produkty i ich jakość w skali całego świata, z drugiej - zależy im także na indywidualnym potraktowaniu i dostosowaniu produktu do lokalnych zwyczajów i wymagań. Stwarza to ogromne wyzwania, wymusza konkurencyjność i innowacyjność podmiotów gospodarczych, ukierunkowuje oparcie gospodarki na wiedzy. Wydaje się, że receptę na sukces można streścić w dwóch nakazach:

- 1) być blisko klienta, rozumieć jego potrzeby, znać jego możliwości,
- 2) wykorzystywać zdobycze technologii.

Szczegóły wynikające z tych zdań są właśnie przedmiotem zainteresowań specjalistów z dziedziny zarządzania i marketingu.

Powodzenie w wielu wypadkach zapewnia wczesne dostrzeżenie czynników, które na danym etapie mają pozornie niewielkie znaczenie, ale w przyszłości staną się istotną częścią dominujących trendów. Stworzenie warunków do wykorzystania tych czynników ma zazwyczaj charakter makroekonomiczny, sposób zaś ich wykorzystania jest bliższy wymiarowi mikroekonomicznemu w zarządzaniu i w marketingu.

Integracja, pomnażająca siły i dzieląca zagrożenia jest w pewnym sensie działaniem pomagającym sprostać wymaganiom narzuconym przez globalizację. Integracja europejska daje szanse krajom naszego kontynentu w konkurencji na światowym rynku na równi z takimi potęgami gospodarczymi jak Stany Zjednoczone, Chiny czy grupa państw Azji Południowo-Wschodniej. Te i inne kraje w swoim regionie tworzą także zintegrowane struktury gospodarcze.

---

Równocześnie postępująca integracja w Europie i globalizacja w wymiarze ogólnoswiatowym stwarzają nowe wyzwania prezentowane w referatach i omawiane w dyskusji w trakcie obrad niniejszej sekcji. Podnoszone zagadnienia można podzielić na kilka grup tematycznych:

1. Marketing na globalnym rynku; metody badania zadowolenie klienta, rola i specyfika reklamy w komunikacji marketingowej, sponsoring i public relation firm międzynarodowych, zagadnienia marketingu przemysłowego;

2. Doskonalenie zarządzania i poprawa konkurencyjności firm działających na rynku międzynarodowym;

3. Specyfika zarządzania w instytucjach publicznych; rola zarządzania mieniem komunalnym w kontekście rozwoju gmin; właściwy dobór kryteriów oceny efektywności działań instytucji publicznych;

4. Produkty i usługi rynku finansowego oraz ich dostosowanie do potrzeb społeczeństwa informacyjnego;

5. Ryzyko i bezpieczeństwo w wymiarze społecznym i w działalności przedsiębiorstwa;

6. Uwarunkowania rozwoju gospodarczego, porównywano w tym zakresie doświadczenia polskie i wyzwania stojące przed krajami Europy Środkowowschodniej;

7. Kulturowe i socjologiczne aspekty otoczenia gospodarczego.

*Prof. KSW, dr Dariusz Fatula*

*Magdalena Belniak*

## **Performance Measurement - nowa jakość zarządzania**

### **Wstęp**

Ze względu na przybierającą na sile globalizację oraz wzrost współzawodnictwa na rynkach światowych przedsiębiorstwo znajduje się w coraz trudniejszych dla siebie warunkach do funkcjonowania.

Zadaniami współczesnego przedsiębiorstwa są z jednej strony odpowiedzialność socjalna, tworzenie nowych miejsc pracy, jak i wysoka jakość usług względem klientów i dostawców. Z drugiej strony celem firmy staje się chęć awansu do miana dominującego w swej branży. Do zadań przedsiębiorstwa należy także wypłata dywidendy dla udziałowców. Jest to jednak możliwe tylko dzięki wzrostowi dochodów jak i oszczędności kosztów.

Zanim niektóre tradycyjne czynniki kształtujące wartość, często zorientowane na wykorzystywanie danych księgowych, i przy tym odnoszące się do przeszłości, zaczęły się w praktyce nie sprawdzać, naukowcy i menedżerowie koncentrowali się coraz bardziej na nowych formach planowania i kierowania. Ukierunkowanie przedsiębiorstwa jedynie na czynniki finansowe okazało się już niewystarczające do osiągnięcia długookresowego sukcesu.

### **1. Początki Performance Measurement**

Od dłuższego czasu firmy podchodziły krytycznie do brania pod uwagę wyłącznie wskaźników finansowych mających na celu określenie wartości firmy. Po raz pierwszy w 1951 roku ówczesny szef General Electric, Ralph Cordiner, powierzył grupie wysokowykwalifikowanych managerów zadanie określenia głównych elementów wpływających na wynik przedsiębiorstwa. Już wtedy zaangażo-

wana w badanie grupa doszła do wniosku, że również czynniki takie jak udział w rynku, produktywność, zadowolenie pracowników i balans pomiędzy krótko i długookresowymi celami mają istotny wpływ na dalsze losy przedsiębiorstwa.

Ostateczny przełom nastąpił jednak dopiero w latach osiemdziesiątych, gdy amerykańskie przedsiębiorstwa różnych branż zanotowały imponujący wzrost wartości. Nastąpiło to po wykryciu braków w dziedzinie jakości i produktywności i późniejszym wprowadzeniu środków eliminujących zaniedbania w tych dziedzinach.

W późnych latach osiemdziesiątych popularnym czynnikiem wzrostu wartości stał się Benchmarking. Obiektem Benchmarkingu mogą być zarówno produkty, procesy produkcyjne, jak i funkcje zawodowe. W ramach tej koncepcji następuje systematyczne porównanie z przedsiębiorstwami, które są liderami oraz osiągają najlepsze wyniki w danej branży. Na podstawie obserwacji firmy lokalizują zaniedbania we własnym przedsiębiorstwie i starają się je zlikwidować. Tak zdobyte doświadczenia są wykorzystywane do formułowania dalszych celów.

W Stanach Zjednoczonych Benchmarking był wiązany wraz z Reportingiem (= zarządzanie informacją) i przedstawiany jako **Performance Measurement**<sup>1</sup>.

Reporting zajmuje się opracowywaniem aktualnych informacji, które w dziedzinie podejmowania decyzji mają decydujące znaczenie dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Raporty powinny przedstawiać bieżącą sytuację kosztów, sukcesy firmy i ich źródła. Ich wynikiem powinno być uwzględnianie posiadanych informacji w przyszłościowym procesie decyzyjnym. Jakość posiadanych informacji można ocenić na podstawie ich aktualności i ważności. Wszystkie dane powinny docierać do tych istotnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, które mają decydujący wpływ na sukces firmy<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> N. Klingebiel, *Performance Measurement*, 1998. s. 1.

<sup>2</sup> R. Michel, *Reporting*, 1996 s. 261.

Innym ważnym impulsem rozwoju Performance Measurement był pomijany początkowo apel Johnsona i Kaplana z 1987 roku. Wyszli oni z propozycją, by kierownictwo spółek, prócz finansowych czynników kształtujących wartość, zwróciło również uwagę na czynniki „miękkie”, niemonetarne. Miało to według nich służyć precyzyjnemu wspieraniu zaplanowanych celów<sup>3</sup>.

Niewątpliwie Performance Measurement ma swoje korzenie w idei Performance Management. Literatura przedmiotu nie podaje jednak jednoznacznej definicji Performance Management. Rozróżnić można jednak trzy podstawowe kierunki tej koncepcji<sup>4</sup>:

- jako koncepcja służąca podnoszeniu osiągnięć przedsiębiorstwa,
- jako koncepcja kierująca osiągnięciami pracowników,
- jako koncepcja, która bierze pod uwagę zarówno osiągnięcia przedsiębiorstwa, jak i pracowników.

Dwie pierwsze koncepcje skupiają się tylko na jednym elemencie zarządzania i z tego powodu nie są w stanie zagwarantować długookresowego polepszenia wyników firmy. Z tej przyczyny trzecia koncepcja wydaje się być tą, która w perspektywie długookresowej może zapewnić realizację wzrostu wartości.

Problemem na poziomie przedsiębiorstwa staje się powiązanie ze sobą wizji celu przedsiębiorstwa jako całości z zamiarami osiągnięć poszczególnych działów. Wychodząc od strategicznego celu, Performance Management określa ważne strategiczne i operacyjne kierunki działań oraz dokonuje ich systematyzacji. Poprzez to stworzona zostaje podstawa do wzrostu wartości rynkowej firmy.

Powiązanie to składa się z procesu formułowania celu oraz opracowania właściwych reakcji w przypadku ewentualnych odchyleń od planu.

Obok wielkości finansowych pod uwagę muszą zostać również wzięte niefinansowe czynniki kształtujące wartość. Jest to koniecz-

---

<sup>3</sup> H. Johnson, R. Kaplan, *Relevance Lost*, 1987, s. 258.

<sup>4</sup> R. Williams, *Performance Management*, 1998, s. 9.

ne, gdyż interesy podmiotów związanych z przedsiębiorstwem (Stakeholder) mają nie tylko charakter finansowy.

Jako Stakeholder określa się wszystkie osoby, grupy lub instytucje związane z przedsiębiorstwem. Mają one wpływ na osiąganie celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo i wynikające z tego prawo do roszczeń. Stakeholder mogą być także ci, którzy osiąganie własnych celów uwarunkowują działalnością przedsiębiorstwa. Uwzględnienie interesów wszystkich grup związanych z przedsiębiorstwem powinno zredukować słabości tradycyjnych koncepcji planowania i kierowania<sup>5</sup>.

Tak finansowe, jak i niefinansowe współczynniki wzrostu wartości powinny zostać wprowadzone w równym stopniu na wszystkich ważnych szczeblach przedsiębiorstwa. Poza tym należy kłaść większy nacisk na komplementarność współczynników, na integrację strategii zakładu oraz na elastyczność wynikającą ze zmian środowiskowych<sup>6</sup>.

Nowa struktura, powstała z połączenia monetarnych i niemone-tarnych wielkości różnych dziedzin (np. koszty, czas, jakość, zadowolenie klienta), będzie określana jako Performance Measurement.

Kolejnym etapem, opierającym się na powyższych wielkościach, będzie przeprowadzenie w przedsiębiorstwie mierzenia efektywności i zdolności osiągania wyników przez różnorodne elementy (np. pracowników, procesy)<sup>7</sup>.

## 2. Charakterystyka Performance Measurement

Celem Performance Measurement jest wzrost osiągnięć wszystkich oddziałów organizacji, co jest warunkiem podniesienia wyniku całego przedsiębiorstwa. Powinien być to proces kładący nacisk na

---

<sup>5</sup> R. Freeman, *Strategie Management: A Stakeholder Approach*, 1984.

<sup>6</sup> A. Neely, *Performance Measurement*, 1995, s. 83.

<sup>1</sup> Por. R. Gleich, *Performance Measurement*, 1997, s. 115.



komunikację oraz na wzrost motywacji pracowników. Z powyższych procesów powinny płynąć efekty związane z inwestycjami w zasoby ludzkie<sup>8</sup>.

Choć w skład Performance Measurement wchodzi ilość czynników podnoszących wartość, zostaną one dopiero wykorzystane poprzez zastosowanie odpowiednich środków do realizacji strategii. Musi w tym wypadku nastąpić ścisły związek pomiędzy aparatem informacji a poszczególnymi szczeblami przedsiębiorstwa. Na podstawie tak zastosowanych wskaźników ekonomicznych możliwe staje się osiągnięcie zaplanowanych wyników.

Osiągnięcie zamierzonych celów wiąże się z koniecznością posiadania efektywnych systemów informacji. Powinny one charakteryzować się przekazem aktualnych i ważnych decyzyjnie informacji. By sprostać wymaganiom stawianym współczesnemu przedsiębiorstwu, konieczna staje się systematyczna przebudowa lub rozbudowa istniejących systemów informacji<sup>9</sup>.

Jak do tej pory w krajach wysoko uprzemysłowionych Performance Measurement jest utożsamiany w głównej mierze z przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Jednak ciągłe dążenie do poprawy wyników zmusza także przedsiębiorstwa branży usługowej, instytucje publiczne, jak i organizacje non-profit do stosowania Performance Measurement.

By zagwarantować zastosowanie wybranych czynników podnoszących wartość na wszystkich szczeblach firmy, zaleca się dopasować powyższe czynniki do specyficznego szczebla przedsiębiorstwa. Przy tym dopasowanie to powinno zostać zrobione transparentnie. Kolejnym krokiem jest wzajemne powiązanie wszystkich szczebli przedsiębiorstwa za pomocą wskaźników podnoszących wartość.

Stosuje się trójpoziomowe rozgraniczenie **Performance Measurement**.

---

<sup>8</sup> Por. ibidem.

<sup>9</sup> N. Klingebiel, *Performance Measurement*, 1999, s. 17.

### **Poziom całego przedsiębiorstwa / części przedsiębiorstwa**

Wskaźniki najwyższego poziomu są określane poprzez aktualne wymagania rynku i czynniki określające sukces. Poziom ten ukierunkowany jest na cele strategiczne i strukturę organizacji. W tym przypadku stosuje się wyłącznie wielkości finansowe.

### **Poziom procesu**

Jako proces rozumiana jest kolejność wykonywania działań niezbędnych do osiągnięcia określonego wyniku przy określonym popycie. Procesy mogą być przeprowadzane w różnych zakresach funkcyjnych. W końcowym etapie założenia planu skonfrontowane zostają ze zrealizowanym wynikiem.

### **Poziom miejsca pracy i pracowników**

Każdemu procesowi zachodzącemu w przedsiębiorstwie przyporządkowywani zostają pracownicy określonych oddziałów funkcyjnych. Na podstawie powyższego przyporządkowania, trudności przydzielonych zadań oraz doświadczenia pracowników ustalane zostają kryteria planowanych wyników<sup>10</sup>.

Wprowadzenie Performance Measurement jest możliwe tylko pod warunkiem zaistnienia spójności na trzech poziomach.

## **3. Różne koncepcje Performance Measurement**

Pierwsze koncepcje Performance Measurement pochodzą z końca lat osiemdziesiątych, a w Europie zainteresowanie wzbudziły dopiero w połowie lat dziewięćdziesiątych.

Istnieje kilka koncepcji Performance Measurement. W rzeczywistości Performance Measurement jest często utożsamiany z zaproponowaną w późniejszym okresie przez Kaplana i Nortona koncepcją Balanced Scorecard<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Por. N. Klingebiel, *Measurement-Systeme*, 1997, s. 659.

<sup>11</sup> Por. R. Kaplan, D. Norton, *Balanced Scorecard*, 1997.

Większość koncepcji Performance Measurement, w tym Balanced Scorecard wywodzi się z badań naukowych wspieranych również i w owym czasie przez firmy doradcze, takie jak Arthur Andersen & Co., KPMG i Arthur D. Little.

Literatura przedmiotu przedstawia dwie koncepcje Performance Measurement. Jedna z nich stosowana jest w praktyce, a druga jest teorią firmy doradczej.

### 3.1. Koncepcja Lynch/Cross

Opracowana przez Lynch i Cross „Performance Pyramid” została po raz pierwszy zastosowana w praktyce w roku 1991 i jak na owe czasy uchodziła za bardzo innowacyjną. Lynch był w owym czasie współnikiem w Gary/Judson/Howard w Cambridge, podczas gdy Cross był zatrudniony na stanowisku dyrektora do spraw jakości w The Faxon Company w Westwood, Massachusetts.

Głównym zamysłem tej koncepcji jest usunięcie wad z tradycyjnych systemów decyzyjnych. Najważniejszymi słabymi punktami postrzeganymi przez obu naukowców były bazujące na przeszłości podejmowane decyzje, jakość, indywidualny system nauczania i powierzchowna analiza odchyleń.

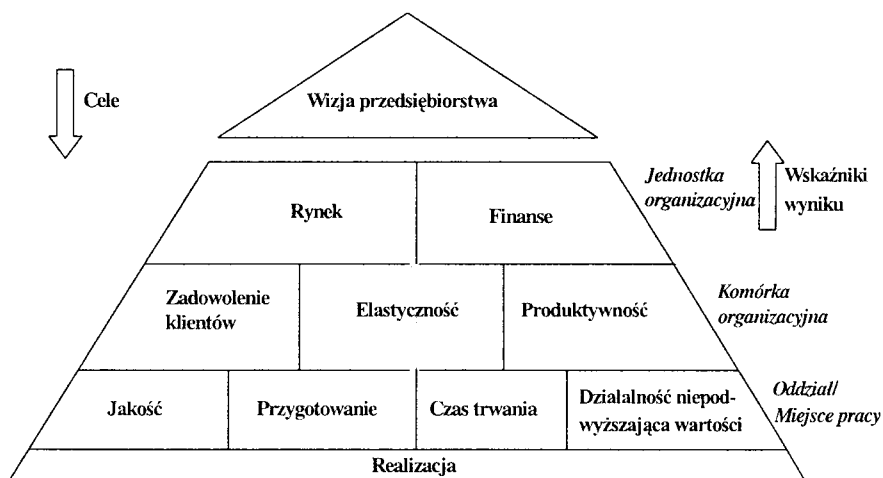
Zdaniem Lynch i Cross, zadaniem Performance Measurement ma być wspieranie kierownictwa przedsiębiorstwa przy określaniu celów. Istnieją bowiem mechanizmy, dzięki którym przygotowane w odpowiednim momencie najnowsze informacje będą umożliwiały kierownictwu podjęcie trafnych decyzji oraz tworzyły balans pomiędzy czynnikami finansowymi i niefinansowymi. Oprócz tego powinna zostać stworzona pozioma struktura komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, dzięki której każda informacja służąca optymalizacji będzie łatwo dostępna<sup>12</sup>.

„The Performance Pyramid” pochodząca od Lynch i Cross została stworzona, by ułatwić osiągnięcie zamierzonych celów. Ob-

---

<sup>12</sup> Por. K. F. Cross, *Corporate Renaissance*, 1994, s. 183.

różuje ona interesy dwóch grup: udziałowców koncentrujących się na wartościach finansowych i klientów koncentrujących się na wielkościach rynkowych.



Rys. 1. The Performance Pyramid

Źródło: K.F. Cross, *Corporate Renaissance*, 1994.

Górna część piramidy przedstawia wizję, określaną przez kierownictwo firmy. Wizja sformułowana bywa w formie misji przedsiębiorstwa. Misja jest nadrzędna wobec celów i dotyczy całego przedsiębiorstwa. Zawiera te cele, które uznane zostały przez kadre kierowniczą za ważne dla strategii. Koncepcję misji wypracowuje wyższa kadra kierownicza. Misja określa powód istnienia organizacji.

Deklaracja określająca misję nadaje ogólny kierunek działalności przedsiębiorstwa, wskazuje również dziedziny, którymi przedsiębiorstwo ma się zajmować. Wizja wskazuje sytuację, w jakiej ma się znaleźć przedsiębiorstwo po wielu latach.

Cele deklarowane w tzw. „Deklaracji programowej” powinny dotyczyć wszystkich zaangażowanych i zainteresowanych w działalność firmy osób. Zaliczają się do nich klienci, dostawcy, związany z firmą odłam społeczeństwa, akcjonariusze, menedżerowie i szeregowi pracownicy. Deklaracja programowa powinna głosić, w jaki sposób firma zamierza służyć każdemu z nich. Większość deklaracji programowych skierowana jest jednak tylko do akcjonariuszy i menedżerów.

Najpoważniejszą wadą jest to, że nie stanowią one bodźca do działania dla pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Bez ich zaangażowania szanse na realizację celów są niewielkie, niezależnie od działalności menedżerów i akcjonariuszy.

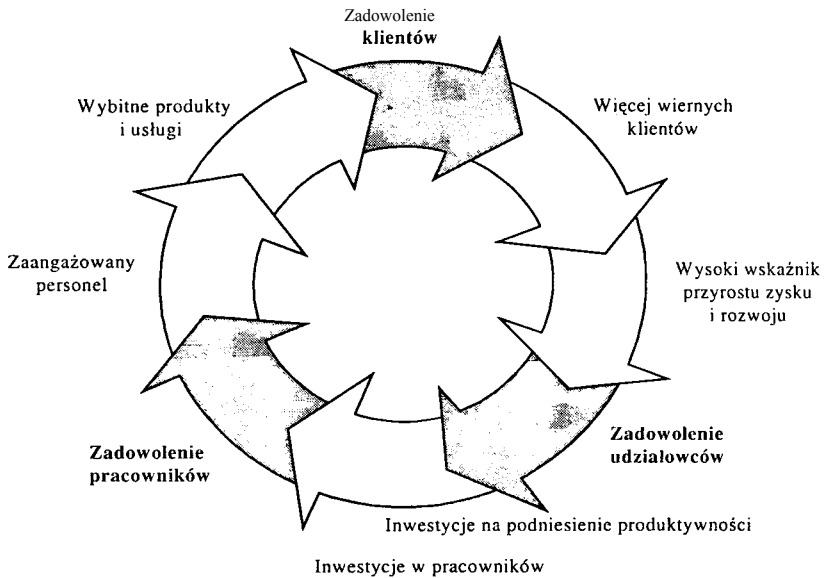
Drugi poziom piramidy to cele rynkowe i finansowe, których sposób realizacji powinien być ściśle sformułowany. Dolna część piramidy jest uzależniona od czynnika czasu i jakości. Wpływają one na istotne z punktu widzenia koszty wielkości, takie jak czas trwania procesu oraz tworzenie wartości dodanej. Dzięki „Performance Pyramid” zostaje dokonany przegląd wewnątrzzakładowej skuteczności przedsiębiorstwa jak i zewnętrznej efektywności.

### 3.2. Koncepcja Arthur D. Little

Firma doradcza Arthur D. Little ze Stanów Zjednoczonych zasygnalizowała, iż długookresowe, nieprzynoszące oczekiwanego efektu koncepcje zarządzania, takie jak Process Reengineering, Lean Management czy dywersyfikacja powinny wziąć pod uwagę czynniki decydujące o długookresowej konkurencyjności firmy.

W przeprowadzonej między 1977 a 1988 rokiem analizie dotyczącej rozwoju rynku akcji 200 amerykańskich przedsiębiorstw firma Arthur D. Little doszła do przeświadczenia, że wzrost wartości akcji jest silnie skorelowany z zaspokojeniem interesów klientów, udziałowców oraz pracowników.

Rysunek z numerem drugim, dotyczący obiegu sukcesu, przedstawia integralny związek pomiędzy interesami tych trzech grup.



Rys. 2. Obieg sukcesu

Źródło: J.P. Deschamps, *Produktführerschaft*, 1996.

Zadowoleni udziałowcy wykazują gotowość zainwestowania znacznych środków finansowych w celu podniesienia produktywności, technologii i premii dla pracowników. Zakłada się, iż atrakcyjne miejsce pracy pomaga w podjęciu decyzji o zatrudnieniu. Dobre warunki pracy są dodatkowym atutem dla wysoko wykwalifikowanych pracowników. W efekcie powinno to wywołać pozytywne skutki dla jakości wytwarzanego produktu. Dzięki temu firma zdobywa nowych klientów, co jest podstawą do przyszłego wzrostu wyników.

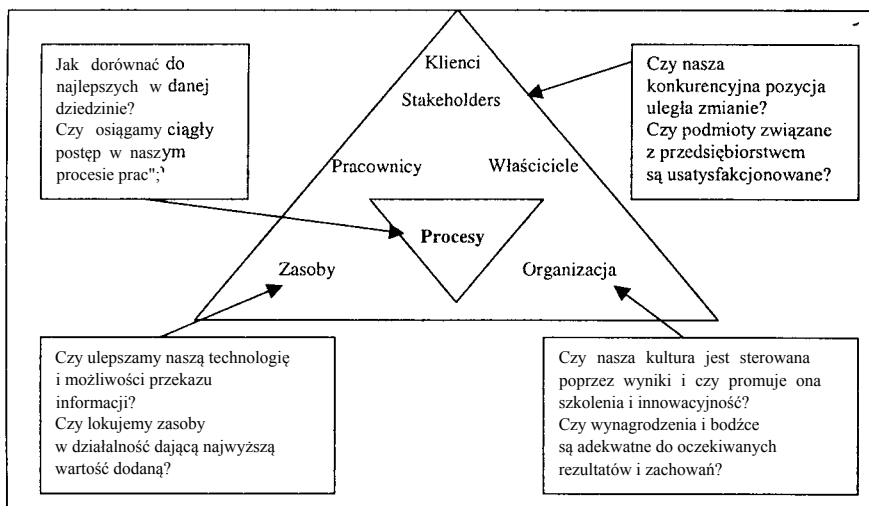
By zagwarantować długookresowy sukces firmy, przy podejmowaniu decyzji strategicznych kierownictwo przedsiębiorstwa po-

winno brać pod uwagę interesy wszystkich trzech grup należących do „Obiegu sukcesu”.

Mimo tego, iż wprowadzone procesy są ukierunkowane na prawidłowo wybrane grupy interesu, może zdarzyć się, iż zastosowanie to nie przyniesie sukcesu. Przyczyn niepowodzenia należy upatrywać m.in. w:

- braku lub niezadowalającym poziomie technologii, zarządzania i systemów informacji,
- niewystarczającym przygotowaniu organizacji na nowe procesy. Przyczyną tego stanu rzeczy może być zła współpraca w zespole pracowników, pomiędzy poszczególnymi oddziałami przedsiębiorstwa lub styl zarządzania managementu wypracujący nowe procesy.

Przeszkody te powinny zostać jak najszybciej usunięte, tak by możliwie szybko stworzyć bazę dla dalszego wzrostu wartości firmy. Działanie takie będzie miało dobry wpływ na wszystkie grupy interesu.



Rys. 3. High Performance Business-Modell

Źródło: A.D. Little, *Mit Scorecards Strategien erfolgreich umsetzen*, 1999.

Wspólny związek tych czynników przedstawiony jest na rysunku nr 3. Górną część stanowi tu cel, który daje podmiotom związanym z przedsiębiorstwem jednakową satysfakcję, dzięki czemu wartość akcji przedsiębiorstwa rośnie. Ulepszenie i ewentualne przekształcenie procesów zachodzących w firmie może być pomocne w osiągnięciu tego celu. W następnej kolejności konieczne jest zastosowanie zasobów pod kątem procesu oraz dopasowanie struktur organizacji tak, aby zapewnić bezawaryjne wdrażanie nowych procesów w zakładzie.

Dzięki zastosowaniu tej koncepcji umożliwiające zostanie przedsiębiorstwu organizowanie coraz to nowych płaszczyzn działania. Będzie to możliwe jedynie dzięki współpracy między wszystkimi oddziałami przedsiębiorstwa. Zastosowanie to, mające na celu wzrost wyniku przedsiębiorstwa, będzie uwzględniało także elementy naukowo badawcze.

Wyznaczanie wskaźników wyniku dla poszczególnych szczebli przedsiębiorstwa będzie określone poprzez własny rozwinięty dla każdego szczebla instrument. Artur D. Little proponuje w swojej koncepcji powiązanie wszystkich elementów kręgu sukcesu.

Wyprowadzona z tej koncepcji wizja top-down jest wspierana raportami bottom-up, co przedstawia rysunek nr 4.

Powiązanie przedstawionych elementów kierowania firmą wykazuje podobieństwo do koncepcji Balanced Scorecard. Dalsze podobieństwa występują w trakcie porównania do perspektyw Balanced Scorecard, które są zbudowane z elementów przedstawionych w High Performance Business-Modell. Model ten ilustruje rozwój perspektyw Balanced Scorecard pod wpływem różnych kwestii, które muszą być wzięte pod uwagę, chcąc osiągnąć zaplanowane cele.





Rys. 4. Performance Measurement wg Artura D. Little

Źródło: N. Godley, *Creating a High Performance Business*, 1992.

### Bibliografia

Cross K.F., *Corporate Renaissance, The Art of Reengineering*, Blackwell Publishers, Cambridge 1994.

Freeman R., *Strategic Management, A Stake holder Approach*, Boston 1984.

Glerch R., *Performance Measurement in Controlling*, Munchen 1997.

Johnson H., Kaplan R., *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting* Harvard Business School Press, Boston 1987.

Kaplan R., Norton D., *Balanced Scorecard*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart 1997.

Klingebiel N., *Performance Management - Performance Measurement*, Heidelberg Universitat, 1998.

Little A.D., *Mit Scorecards Strategien erfolgreich umsetzen*, Wiesbaden 1999.

Michel R.M., *Reporting*, Projekt controlling und Reporting, Sauer, Heidelberg 1996.

Neely A., *Performance Measurement design*, International Journal of Operations & Production Management, zeszyt nr 4, 1995.

Williams R., *Performance Management*, Perspectives on Employee Performance, I. Thomson Publ., London 1998.

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia koncepcję Performance Measurement jako nową ideę zarządzania przedsiębiorstwem, która każe managerom zwracać uwagę nie tylko, jak to miało miejsce do tej pory, na finansowe czynniki kształtujące wartość firmy, lecz także kładzie duży nacisk na czynniki niefinansowe.

W artykule omówiono początki Performance Measurement, korzenie idei, impulsy i kierunki rozwoju, a także charakterystykę metody.

Próbą przeniesienia nowej idei do praktyki gospodarczej są opisane dwie koncepcje, stosowane na gruncie praktycznym firm amerykańskich, uwzględniające zadowolenie udziałowców, satysfakcję pracowników oraz klientów. Wspólny związek tych czynników stanowi bowiem o sukcesie przedsiębiorstwa.

*Magdalena Dolhasz*

## **Reklama zewnętrzna jako instrument komunikacji marketingowej przedsiębiorstw**

### **1. Wstęp**

We współczesnej gospodarce światowej komunikacja marketingowa (promocja) stała się ważnym obszarem życia każdej firmy działającej na rynku. Stosowanie przez przedsiębiorstwa różnorodnych instrumentów spowodowało szybki rozwój rozmaitych nowych dziedzin (rynków) związanych z komunikacją marketingową, m.in. taką dziedziną jest reklama zewnętrzna.

Na wstępie jednak niniejszego artykułu wypada poświęcić kilka słów pojęciu „komunikacja marketingowa”, która coraz częściej pojawia się w literaturze i w życiu codziennym, zastępując skutecznie pojęcie „promocja”.

Według autorów *Leksykonu marketingu*, „komunikacja marketingowa - oznacza komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem - w tradycyjnym, węższym znaczeniu obejmuje zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje rynkowi informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność (promocja). W szerszym znaczeniu poza promocją obejmuje ona także badania marketingowe, umożliwiające pobór i przekazywanie przedsiębiorstwu informacji płynących z rynku”<sup>1</sup>.

Inna definicja określa komunikację marketingową jako taką, która „obejmuje wszystkie informacje (nierzeczowe), relacje między firmą a jej otoczeniem rynkowym (przede wszystkim firmą a klientem).

---

<sup>1</sup> *Leksykon marketingu*, pod red. J. Altkoma, T. Kramera, PWE, Warszawa 1998, s. 117.

Można zatem wskazać dwie powiązane ze sobą i sprzężone części:

- 1) komunikację formalną (promocję),
- 2) komunikację nieformalną (wszystkie działania, poza promocją, które w sposób bezpośredni lub pośredni niosą komunikaty marketingowe do otoczenia rynkowego i z tego otoczenia je pobierają”<sup>2</sup>.

Komunikacja marketingowa zatem jest pojęciem szerszym niż promocja. We współczesnym przedsiębiorstwie komunikacja marketingowa staje się więc procesem jeszcze bardziej złożonym i różnorodnym, a specjaliści od marketingu dysponują coraz większym wachlarzem instrumentów, za pomocą których mogą dzisiaj porozumiewać się efektywnie i skutecznie z rynkiem (klientami). Komunikacja marketingowa staje się zatem pojęciem (kategorią) coraz szerszą, dynamicznie zmieniając dotychczasowy zakres, czego przykładem są zacytowane definicje.

Jednak mimo ciągłego rozwoju w tej dziedzinie podstawowe instrumenty komunikacji marketingowej, określane obecnie coraz częściej jako klasyczne czy formalne (czyli po prostu promocja), nie tracą swojego znaczenia i można obserwować również ich dynamiczny rozwój związany choćby z rozwojem nowoczesnych mediów (Internet). Należy również zauważyć, że i dzisiaj najczęściej wymienianą i docenianą wśród instrumentów promocji jest - oprócz sprzedaży bezpośredniej, promocji dodatkowej i działań Public Relations - niezmiennie reklama.

Wśród różnych rodzajów reklamy zjawiskiem zasługującym na uwagę ze względu na swój rozwój zarówno na świecie, jak też i w Polsce stała się reklama zewnętrzna. Reklama zewnętrzna stanowi integralną część rynku mediów. W odróżnieniu od telewizji, radia, prasy i kina pozostaje czysto reklamowym środkiem przekazu. Plakat reklamowy eksponowany na przeróżnego formatu tablicach, słupach itp. „broni się sam” przed potencjalnym konsumentem.

---

<sup>2</sup> *Komunikacja marketingowa*, pod red. M. Rydla, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 22-23.

## 2. Reklama zewnętrzna - co to takiego?

Reklama uliczna, bo tak nazywana jest często reklama zewnętrzna, jest najstarszą formą promocji. Dowody na istnienie zewnętrznych przekazów informacji można znaleźć na prehistorycznych rzeźbach z brązu lub kamiennych tablicach znalezionych na Bliskim Wschodzie. Reklama malowana datuje się od czasów Pompejów, gdzie misternie zdobione ściany miały promować lokalną przedsiębiorczość<sup>3</sup>.

Współczesna era reklamy zewnętrznej zaczęła się od chwili, gdy pojawienie się samochodu doprowadziło do powstania mobilnego społeczeństwa. Reklama ta skorzystała nie tylko z powstania mobilnej populacji, lecz także z nowych technik druku i rozrastającego się przemysłu reklamowego, który zawsze poszukiwał efektywnych (i efektownych) sposobów dotarcia do potencjalnych klientów.

Według cytowanego już *Leksykonu marketingu* pojęcie „... reklama zewnętrzna to uzupełniająca forma reklamy, wykorzystująca do celów komunikacji marketingowej plakaty, afisze, plansze, ogłoszenia, tablice reklamowe, neony świetlne umieszczone - poza tradycyjnymi nośnikami reklamy - przy drogach i ulicach, na ścianach domów i budowli, na środkach transportowych, w ich wnętrzu, itp.”<sup>4</sup>

Zgodnie z Kodeksem Postępowania w Dziedzinie Reklamy Zewnętrznej: „reklama zewnętrzna obejmuje wszelkie formy powiadamiania, przy użyciu nośników reklamy zewnętrznej, o osobie, towarze, usługach lub ruchu społecznym, jawnie pochodzące od zamawiającego reklamę i opłaconego przez niego w celu zwiększenia zbytu, rozszerzenia klienteli, otrzymania głosów lub publicznej akceptacji”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> J.T. Rusell, W. Lane, *Reklama*, Felberg SJA, Warszawa 2000, s. 27.

<sup>4</sup> *leksykon marketingu*, op. cit., s. 212.

<sup>5</sup> Kodeks Postępowania w Dziedzinie Reklamy Zewnętrznej, art. I, Par. 3, punkt a), Warszawa 1996, [www.igrz.pl](http://www.igrz.pl).

Poniżej podajemy kilka najważniejszych cech charakteryzujących reklamę zewnętrzną<sup>6</sup>:

1. Jest to reklama o charakterze masowym. Reklama zewnętrzna uważana jest za odpowiednie medium dla kampanii regionalnych, gdy potencjalni klienci skupieni są na niewielkim obszarze. Jest także możliwe dostarczenie przekazu do bardziej wyselekcjonowanej widowni.
2. Dotarcie do aktywnych. Reklama zewnętrzna jest wypróbowanym sposobem na dotarcie do osób, które większość czasu spędzają w ruchu. Są to osoby najczęściej dobrze sytuowane, które ze względu na brak czasu niewiele uwagi poświęcają telewizji, prasie, radiu. Ten styl życia cechuje również młodzież.
3. Gwarantuje wysoką częstotliwość kontaktów z odbiorcą reklamy. Reklama zewnętrzna oferuje wysoką częstotliwość kontaktów z odbiorcą poprzez jego stałą obecność. Jest efektywnym narzędziem wygenerowania świadomości marki.
4. Ogranicza możliwości edycyjne. W porównaniu z innymi mediami nie oferuje dużych możliwości edycyjnych - wymaga krótkiego, zwięzłego przekazu. Odbiorca może być jednak zachęcany do sięgania po prasę i oglądania telewizji w celu poszerzenia informacji.
5. Stwarza duże możliwości w zakresie wyboru nośników. Oferuje duży wybór nośników. Większość z nich może eksponować reklamę 24 godziny na dobę.

Analizując reklamę zewnętrzną, należy podkreślić, iż jej specyfika objawia się w nośnikach (środkach przekazu, mediach), które wykorzystuje do przekazu informacji. Przekaz zaś w reklamie zewnętrznej przyjmuje postać plakatu (afiszu, ogłoszenia).

Nośniki przekazu reklamy zewnętrznej mogą przybierać różnorodne formy, zależne przeważnie od:

---

<sup>6</sup> Na podstawie: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A.Kerin, W. Rudelius, *Marketing*. Pierwsza polska edycja, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 161.

- wielkości powierzchni (rodzaju),
- stopnia dostępności,
- lokalizacji.

Najczęściej występujące formy reklamy zewnętrznej to<sup>7</sup>:

- tablice i plakaty wieloformatowe (billboardy),
- plakaty i środki ekspozycji plakatów (tablice i słupy ogłoszeniowe),
- tablice ogłoszeniowe małoformatowe,
- tablice pryzmatyczne do ekspozycji symultanicznej,
- tablice świetlne, w tym elektroniczne tablice świetlne sterowane komputerem,
- kasetony,
- szyldy,
- markizy,
- stojaki,
- wielowymiarowe atrapy towaru, neony, balony, malowane ściany budynków, reklama na przystankach komunikacji miejskiej, reklama ruchoma na środkach komunikacji miejskiej itp.

Najczęściej jednak wymienianym i najpopularniejszym nośnikiem reklamy zewnętrznej jest billboard (czasem nazywany board lub panel), na który nalepiane są plakaty wieloformatowe. Podstawowym problemem w formacie tablic jest ich wielkość. Większość z nich to tablice standardowe o powierzchni 12 m<sup>2</sup> (nakleja się plakaty 24-arkuszowe). Pozostałe formaty to: 48-arkuszowe, 96-arkuszowe oraz nietypowe o wymiarach 3 m > < 4 m, czy też ostatnio pojawiające się również w Polsce tzw. gigaboardy. Są to ogromne powierzchniowo reklamy wykonane na materiale tekstylnym. Jedyнным ograniczeniem ich rozmiarów są rozmiary domu czy innego obiektu, na którym mają zostać rozwieszane, często są umieszczane na rusztowaniach odnawianych budynków.

---

<sup>7</sup> J.T. Rusell, W. Lane, *Reklama*, op. cit., s. 364.

Różnorodność form tych tablic i powierzchni powoduje, iż nie jest możliwe wymienienie wszystkich występujących obecnie na świecie nośników reklamy zewnętrznej<sup>8</sup>.

### 3. Reklama zewnętrzna - jak to się robi?

Każda reklama rządzi się swoją własną estetyką, ważne jest zatem, aby przy tworzeniu reklamy zewnętrznej - plakaty wielkoformatowe - były przestrzegane praktyczne zasady związane z jej tworzeniem<sup>9</sup>:

1. Plakat powinien odróżniać się od innych plakatów reklamowych, tak aby był rozpoznawalny i kojarzony z właściwym produktem.
2. Plakat powinien być zwięzły, tak aby z daleka widoczny był tylko najistotniejszy element, który reklamuje (marka, slogan).
3. Plakat powinien prezentować produkt, tzn. najlepiej powinna być widoczna jego marka.
4. Tekst na plakacie (slogan) powinien być krótki (5-7 słów), napisany możliwie bardzo dużą, nieskomplikowaną czcionką.
5. Logo produktu lub firmy powinno znaleźć się w górnych 2/3 plakatu, nazwę produktu lub firmy należy umieścić z jego lewej strony.
6. Powinno stosować się mało kolorów, ale kontrastowych.
7. Na plakacie powinno się wykorzystywać raczej twarze zwykłych ludzi, ponieważ twarze sławnych osobistości mogą przyćmić markę produktu.
8. Wykorzystując plakat jako wsparcie reklamy telewizyjnej, prasowej, radiowej, powinno się wykorzystywać ten sam slogan

---

<sup>8</sup> Szerzej: J.W. Wiktor, *Promocja, system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 175 oraz M. Dolhasz, *Rynek usług reklamy zewnętrznej - wybrane aspekty*, [w:] *Kierunki rozwoju marketingu usług. Teoria i praktyka*, pod red. A. Czubały, J.W. Wiktora, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2002, s. 176.

<sup>9</sup> B. Kolny, M. Malinowska, *Reklama billboardowa - specyfika i sposób testowania*, „Marketing i Rynek”, 5/96.



i kolorystkę, tak aby na pierwszy rzut oka utrwalić to, co wcześniej nabywca widział lub słyszał.

Wymienione wyżej zasady tworzenia reklamy plakatowej oczywiście nie wyczerpują całej wiedzy. Należy pamiętać bowiem, że reklama zewnętrzna „sprzedaje” produkt konsumentom, którzy z reguły są „czymś zajęci” - biegną na przystanek, prowadzą samochód itp., a więc nie są przygotowani na wyszukiwanie i odczytywanie przesłań reklamowych z plansz i plakatów. Toteż podstawową zasadą reklamy zewnętrznej, jak się wydaje, winno być zaskakiwanie odbiorcy - „wizualny skandal”. Reakcja na dobry plakat powinna być emocjonalna - tu nie ma czasu na przemyślenia i rozważania<sup>10</sup>.

Reklama zewnętrzna, tak jak każde działanie przedsiębiorstwa, wymaga przemyślanych decyzji i planowego działania, a więc przygotowania kampanii reklamowej typu outdoor. Kampania ta łączy w sobie trzy elementy: projekt, zakup oraz kontrolę.

Podstawowe kroki podejmowane w przygotowaniu kampanii reklamy zewnętrznej wyglądają następująco<sup>11</sup>:

1. Określenie celów, jakie reklama zewnętrzna ma spełnić w ogólnej strategii marketingowej. Większość reklam w postaci plakatów jest wykorzystywana jako środek przy wprowadzaniu nowego produktu lub w celu przypominania o istnieniu danej marki.
2. Planowanie harmonogramu. A tu m.in.: określenie docelowych odbiorców oraz rynków, projekt przekazu itp.
3. Podpisanie kontraktu z lokalnym dysponentem nośników reklamy zewnętrznej na wybór i zorganizowanie produkcji i montażu reklam. Wybierając tablice, warto mieć na uwadze następujące kwestie:
  - najbardziej poszukiwane lokalizacje to te, które ulokowane są w pobliżu miejsc o dużym natężeniu ruchu i zwrócone prostopadle do kierunku ruchu,

---

<sup>10</sup> J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 1998, s. 153.

<sup>11</sup> J.T. Russell, W. Lane, *Reklama*, op. cit., s. 368-369.

- powinny być też oświetlone i niezasłonięte, np. drzewami,
  - dobre lokalizacje tablic to również te, które znajdują się w pobliżu skrzyżowań, przystanków i punktów sprzedaży.
4. Kontrola po zakupie. Wewnętrzna kontrola wybranych tablic po umieszczeniu na nich plakatów oraz kontrola przez cały okres trwania kampanii.

Fakt, że reklama zewnętrzna pełni często funkcje pomocniczego medium, nie powinien sugerować, iż nie stosuje się tu podstawowych zasad i reguł planowania promocji. Właśnie jej specyfika form i co za tym idzie uregulowania prawne, dotyczące choćby kwestii najmu nośników, powinny skłaniać przedsiębiorstwa do szczególnej dbałości przy planowaniu kampanii reklamy zewnętrznej.

#### **4. Reklama zewnętrzna na świecie i w Polsce** **- kilka liczb**

Reklama zewnętrzna do niedawna traktowana była jako medium wspomagające w kampanii reklamowej, obecnie zyskuje ona autonomiczną pozycję, a rozwój jej obserwuje się zarówno w USA, jak i w Europie, w tym też w Polsce.

Zaskakujące jest to, iż na reklamę zewnętrzną najwięcej pieniędzy wydawanych jest w Japonii; wydatki na to medium szacuje się na 13% ogólnych wydatków na reklamę, a równocześnie jest ona pierwsza na świecie pod względem wysokości wydatków na reklamę zewnętrzną-4517,11 mln \$. Drugie miejsce zajmuje Finlandia-1119,02 mln \$, dopiero trzecie miejsce zajmują Stany Zjednoczone, które wydają 803,89 mln \$. Co ciekawe, wydatki na reklamę zewnętrzną w USA stanowią jedynie 1% ogólnych wydatków na reklamę. Pod względem liczby paneli reklamowych potentatem jest Francja, na drugim miejscu należy wymienić Stany Zjednoczone, a na trzecim Niemcy. Największe zagęszczenie liczby paneli reklamowych na kilometr kwadratowy występuje w Singapurze (na jeden kilometr kwadratowy przypada około 500 paneli), w Europie naj-

większe zagęszczenie jest w Szwajcarii - najeden kilometr kwadratowy przypada około trzy panele<sup>12</sup>.

Według szacunków Zenith Media światowy rynek reklamy zewnętrznej rośnie średnio rocznie o 8,5%, podczas gdy cały rynek reklamy notuje wzrost o 7,1%. Z prognoz Zenith Media wynika, iż do 2003 roku ta tendencja się utrzyma, rynek reklamy zewnętrznej będzie się dalej rozwijał. Jeszcze dynamiczniej rozwija się ten rynek w Europie i Stanach Zjednoczonych. W okresie 1995-2000 obroty rynku reklamy zewnętrznej zwiększały się rocznie odpowiednio o 9,1% i 9,5%<sup>13</sup>.

**W Polsce również obserwuje się stały dynamiczny wzrost znaczenia reklamy zewnętrznej, mimo ogólnej recesji gospodarczej.**

Reklama zewnętrzna w Polsce zaczęła się dynamicznie rozwijać z chwilą powstania wolnego rynku. W 1990 roku rozpoczęła swoją działalność poznański ASM S.A. (Art. Marketing Syndicate S.A.) - pierwsza agencja reklamowa reklamy zewnętrznej. Od tego roku wydatki na reklamę zewnętrzną stale wzrastały. Przełomowym dla branży stał się rok 1995, kiedy to zakończył się etap „samowolnej rozbudowy sieci”, a dzięki Stowarzyszeniu Reklamy Zewnętrznej opracowano kodeks, który zawierał zasady i reguły postępowania w tej branży. Kwoty wydatków na reklamę zewnętrzną w Polsce w ostatnich latach pokazuje tabela 1.

Widać więc, że kwoty wydatków na reklamę zewnętrzną w Polsce wykazują stałą tendencję wzrostową. Reklama zewnętrzna zanotowała w 1999 roku nieco niższą niż w latach ubiegłych dynamikę wzrostu przychodów, ale podobnie było z innymi mediami typu: telewizja, prasa, radio. Najwięcej w tym roku wydali na reklamę zewnętrzną stali klienci, czyli koncerny tytoniowe (137,1 mln zł) i producenci piwa (57,8 mln zł). Trzecie miejsce zajęły fundusze

---

<sup>12</sup> Na podstawie: P. Kotler, *Marketing. Podręcznik europejski*, Gebethner & ska, Warszawa 2002, s. 876-878.

<sup>13</sup> Materiały wewnętrzne firmy AMS S.A., 2000.

Tabela 1. Wydatki na reklamę zewnętrzną w Polsce w latach 1995-2002

<b>Rok</b>	<b>Kwoty w PLN</b>
1995	97 190 000
1996	188 940 000
1997	306 820 000
1998	391 840 000
1999	536 070 000
2000	630 510 000
2001	555 100 000
2002	542 600 000

Źródło: [www.mediawatch.pl](http://www.mediawatch.pl)

emerytalne (46,9 mln zł). W roku 2000 najwięcej na reklamę wydały koncerny tytoniowe oraz telekomunikacja, sytuując się przed browarami. Jednak ten rok i rok 2001 był jak dotąd najtrudniejszy dla branży, ponieważ wprowadzono w życie zakaz reklamy tytoniu i piwa „wycinając” ok. 30-35% rynku reklamy zewnętrznej w Polsce. Jednak mimo to prognozy dla polskiego rynku reklamy zewnętrznej są optymistyczne, szacuje się, iż rok 2002 i 2003 to wyjście z dołka i wzrost o 13% obrotów w sektorze outdoor, jeśli wyłączy się z ogólnej sprzedaży budżety firm tytoniowych<sup>14</sup>.

Analizując reklamę zewnętrzną i polski rynek reklamy zewnętrznej, wydaje się, że upodobni się on do rynków zachodnich. Proces konsolidacji polskiego rynku reklamy zewnętrznej, który rozpoczął się i trwa, spowoduje, iż największe polskie agencje reklamy zewnętrznej będą konkurentami na rynku europejskim.

<sup>14</sup> Strony internetowe firm: Media Watch i AMS.

## Bibliografia

Dolhasz M., *Rynek usług reklamy zewnętrznej — wybrane aspekty*, [w:] *Kierunki rozwoju marketingu usług. Teoria i praktyka*, pod red. A. Czubaly, J.W. Wiktora, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2002.

Kall J., *Reklama*, PWE, Warszawa 1998.

Kodeks Postępowania w Dziedzinie Reklamy Zewnętrznej, art. I, Par. 3, punkt a, Warszawa 1996, [www.igrz.pl]

Kolny B., Malinowska M., *Reklama billboardowa - specyfika i sposób testowania*, „Marketing i Rynek”, 5/96.

*Komunikacja marketingowa*, pod red. M. Rydla, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Sp. z o.o., Gdańsk 2001.

Kotler P., *Marketing. Podręcznik europejski*, Gebethner & ska, Warszawa 2002.

*Leksykon marketingu*, pod red. J. Altkorna, T. Kramera, PWE, Warszawa 1998.

Materiały wewnętrzne firmy AMS S.A., Media Watch 2000-2001.

Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*. Pierwsza polska edycja, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 161.

Rusell T.J., Lane W., *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2000.

Wiktor J.W., *Promocja, system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

## Streszczenie

We współczesnej gospodarce światowej komunikacja marketingowa (promocja) stała się ważnym obszarem dla każdej firmy działającej na rynku. Stosowanie przez przedsiębiorstwa różnorodnych instrumentów promocji spowodowało szybki rozwój rozmaitych dziedzin związanych z tą działalnością. Również i w Polsce daje się zaobserwować tę tendencję, czego potwierdzeniem jest ciągle rozwijający się polski rynek reklamy.

Wśród różnych kryteriów, jakie można przyjąć, dokonując systematyzacji tego rynku, jest kryterium: stosowany nośnik reklamy (mass media).

Według tego kryterium można wyróżnić m.in. rynek reklamy telewizyjnej, rynek reklamy radiowej, rynek reklamy zewnętrznej itd. Ten ostatni jest bardzo specyficznym i dynamicznie zmieniającym się rynkiem. Dlatego też można postawić tezę, iż reklama zewnętrzna stała się jednym z ważnych instrumentów promocyjnych przedsiębiorstw w Polsce.

Reklama zewnętrzna, jej specyfika, środki i techniki oraz regulacje prawne są słabo opisane w literaturze. Liczne publikacje o tym rynku skupiają się na jego funkcjach lub aspektach społecznych, a brakuje opracowań o charakterze podstawowym. Niniejsze opracowanie stanowi przyczynek do systematyzacji podstawowych pojęć związanych z reklamą zewnętrzną.

*Miroslav Djordjević*

## **Wyniki dotychczasowych reform**

### **Wprowadzenie**

Po dwóch pełnych latach, jakie minęły od początku wprowadzania w życie reform ekonomicznych w naszym kraju, oczywiste jest, iż zostały osiągnięte znaczące wyniki oraz rozwiązane zostały liczne problemy ekonomiczne, charakterystyczne dla gospodarki przejściowej, które na tej drodze pozostają w tyle. Kiedy mowa o stabilności i transformacji, proces ten wszędzie był przeprowadzany prawie według identycznego modelu. Jest on rozumiany jako stabilizacja, liberalizacja, prywatyzacja, zmiana roli państwa, reforma systemu finansowego, ustanawianie instytucji i tym podobne. Wszystkie wymienione procesy charakteryzowało również przeprowadzanie reform transformacyjnych (przejściowych) w Serbii i Czarnogórze. Natomiast czas, który już upłynął, jest całkowicie wystarczający do realnej oceny efektów przeprowadzonych procesów i, stosownych temu, wyzwań, które pojawią się w nadchodzącym czasie, aby proces reformy został zamknięty z pozytywnym wynikiem, zwłaszcza jeśli za ostateczny cel uważa się integrację kraju z Unią Europejską.

Świadomi trudów podjętych i podejmowanych w związku z reformami, możemy wymienić kilka kluczowych wyników, które zostały osiągnięte w toku dotychczasowych reform. Jednym z nich jest na pewno makroekonomiczna stabilność w sensie stabilności walutowej i cenowej (o ile wyłączy się efekty koniecznego usuwania dysparytetów cenowych), a drugim jest powrót do organizacji międzynarodowych i włączanie kraju do środowiska europejskiego i światowego. Napływ pieniędzy i kapitału (czy to w postaci darowizn, czy pożyczek) stanowi kolejny realny fakt, który charakteryzuje wcześniejsze dwa lata reform, a zapoczątkowywanie procesów

tworzenia rozwiązań instytucjonalnych stanowi kolejną, czwartą dziedzinę posunięć reformatorskich, które mogą być oceniane pozytywnie.

Przy takim zamiarze, niniejsza praca ma na celu przedstawienie zarówno dotychczasowych wyników przeprowadzonych posunięć reformatorskich, jak i ukazanie określonych dylematów (wyzwań), jakie czekają w nadchodzącym okresie kreatorów polityki ekonomicznej.

### **1. Analiza wyników osiągniętych w toku dotychczasowych reform**

**Produkcja przemysłowa** - w toku obserwacji sytuacji produkcji przemysłowej wielkie wahania są nadal wyraźnie obecne. Jest to skutkiem faktu, iż przemysłowa produkcyjna aktywność znajduje się pod ogromnym wpływem licznych czynników zarówno ekonomicznych, jak i nieekonomicznych i wszystkie te czynniki wywierają określony wpływ na sytuację w przemyśle. Produkcja przemysłowa w czasie 2001 i 2002 roku ujawniła wielką rozmaitość i niestabilność w „zachowaniu”, co zostało zaobserwowane po zrealizowanych stopach wzrostu.

Produkcja przemysłowa, obserwowana miesiąc po miesiącu w ciągu tych dwu lat, wykazuje również wielkie wahania. Kiedy porówna się zrealizowany miesięczny poziom produkcji przemysłowej w 2002 roku ze średnim poziomem produkcji przemysłowej zrealizowanej w okresie 1996-1998, zauważalne jest, że w żadnym miesiącu, gdy analizuje się okres od 2000 roku do końca 2002 roku, miesięczne poziomy produkcji przemysłowej nie przekroczyły tamtego średniego poziomu, co jest tylko jeszcze jednym z alarmujących czynników, jeśli chodzi o konieczność poprawy tendencji rozwojowych produkcji przemysłowej.

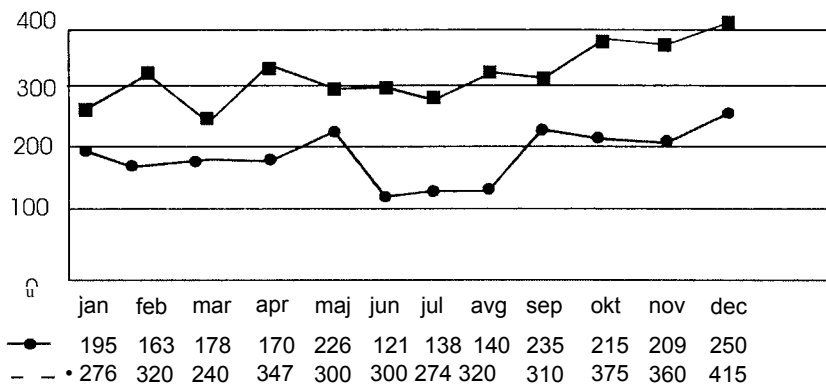
Wzrost produkcji przemysłowej w czasie tych dwu ostatnich lat osiągnął stopę w wysokości 1,8%. Z jednej strony wzrost ten jest niższy od prognozowanego poziomu 3%, zaś z drugiej strony trzeba



mieć na uwadze również fakt, że przedstawione cyfry nie obejmują wzrostu w sektorze prywatnym.

**Zewnętrznohandlowy deficyt.** Znaczące efekty zewnętrzno-handlowej wymiany są osiągnięte dzięki liberalizacji zewnętrzno-handlowych toków działania. W trakcie 2001 roku krajowe przedsiębiorstwa zrealizowały przychód pochodzący z eksportu w wysokości średnio 140 milionów USD, natomiast w roku 2002 przewyższył on cyfrę 200 milionów USD. W czasie tych dwu lat największy eksport zanotowano do krajów takich jak: Włochy, Niemcy, Szwajcaria, jak również powiększył się eksport do krajów byłej Jugosławii: Bośni i Hercegowiny, Macedonii i Słowenii. Z drugiej strony natomiast nie mamy problemu z osiągnięciem, a nawet z przewyższeniem zrealizowanej średniej wartości importu, jaką nasza gospodarka zanotowała w okresie 1996-1998. W roku 2002 doszło do wielkiego skoku (wzrostu) absolutnych wskaźników zrealizowanych wartości importu, a biorąc pod obserwację również podział terytorialny, najwięcej importowaliśmy z: Niemiec, Rosji, Włoch, Węgier, Słowenii, Bośni i Hercegowiny.

Relevantne wskaźniki są jeszcze bardziej przejrzyste w tabeli nr 1, gdzie jasno widać, że import charakteryzuje się szybszymi stopami wzrostu w stosunku do zrealizowanej wartości eksportu.



Schemat 1. Zewnętrznohandlowy deficyt w mln USD

Tabela 1. Indeksy wzrostu wartości eksportu, importu i deficytu w roku 2001 i 2002

Eksport	2001	2002	Indeks wzrostu 2002/01	Import	2001	2002	Indeks wzrostu 2002/01	Deficyt	2001	2002	Indeks wzrostu 2002/01
	w mln USD	w mln USD			w mln USD	w mln USD			w mln USD		
Stycz.	123	127	103	Stycz.	318	403	127	Stycz.	195	276	142
Luty	128	130	102	Luty	291	450	155	Luty	163	320	196
Marzec	188	160	85	Marz.	366	400	109	Marzec	178	240	135
Kwieć.	140	138	99	Kwie.	310	485	156	Kwieć.	170	347	204
Maj	117	150	128	Maj	343	450	131	Maj	226	300	133
Czerw.	138	160	116	Czerw.	259	460	178	Czerw.	121	300	248
Lipiec	136	206	151	Lip.	274	480	175	Lipiec	138	274	199
Sierp.	130	210	162	Sierp.	270	530	196	Sierp.	140	320	229
Wrzes.	165	210	127	Wrz.	400	520	130	Wrzes.	235	310	132
Paźdz.	156	215	138	Paź.	371	590	159	Paźdz.	215	375	174
Listop.	151	208	135	List.	360	568	158	List.	209	360	172
Grudz.	175	210	120	Gru.	425	625	147	Grudz.	250	415	166

Jako skutek takiego „zachowania się” zewnętrznohandlowych strumieni/toków dochodzi do ciągłej ekspansji deficytu części towarowej bieżących transakcji bilansu płatniczego.

Jako wniosek nasuwa się stan alarmowy sytuacji, w toku działania handlu zewnętrznego. Choć został podjęty wielki trud, aby miesięczna wartość eksportu osiągnęła poziom ponad 200 milionów USD, przy czym pierwszy raz w ciągu ostatnich czterech lat przewyższyła wartość eksportu z okresu 1996-1998, to nadal po stronie importu wielkie problemy istnieją w zahamowaniu potrzeb na produkty zagraniczne i narzucane. Wbrew podobieństwu obrazu gospodarki krajowej z sytuacją w innych krajach, które przechodzą transformację - w których import plasuje się przeważnie na poziomie około 50% GDP=PKB, czyli Produktu Krajowego Brutto - należy znaleźć adekwatne rozwiązanie dla pobudzenia eksportu. Rozwiązania te muszą być oparte na podstawach rynkowych i trzeba szczególnie uważać, by nie postawić pod znakiem zapytania dotychczasowego trudu włożonego na tym polu.

**Inflacja.** Stopa wzrostu cen detalicznych w roku 2001 wynosiła 38,7%, co jest, w stosunku do 2000 roku, kiedy ta stopa wynosiła 113,3%, wielkim postępem. Niniejszy wzrost cen w 2001 roku jest w dużej części skutkiem usuwania dysparytetów cenowych, mianowicie przejścia z administracyjnego reżimu cen (w którym ponad 60% cen było pod kontrolą) do reżimu liberalnego. Wzrost wydatków na życie jest z 115,3% w 2000 roku zmniejszony do 40,3% w 2001 roku. Zachowanie cen i wydatków na życie w 2002 roku jest znacznie spokojniejsze i znajduje się na niższym poziomie w stosunku do roku wcześniejszego. Wzrost cen detalicznych w 2002 roku wyniósł 15,1%, a wydatki na życie: 11,5%.

**Zatrudnienie.** Trend zwiększania się liczby bezrobotnych jest obecny w naszej gospodarce przez długi szereg lat. Stopa bezrobocia stale rośnie. Szacuje się, że dzisiaj w naszym kraju jest około 895 000 osób bezrobotnych. Stopa bezrobocia z przełomu 2001/02 roku wynosiła 29%. Wzrost bezrobocia w trakcie roku 2001 i 2002 jest dominującym skutkiem przeprowadzania reform strukturalnych.

**Wykorzystanie „sił, środków i możliwości”.** Stopień wykorzystania sił, środków i możliwości w 2002 roku znajdował się w przybliżeniu na takim samym poziomie jak w roku poprzednim i plasował się gdzieś w przybliżeniu pomiędzy 47% i 55%, co wskazuje na niezwykle niski i niezadowalający poziom wykorzystania sił, środków i możliwości w gospodarce krajowej, a który obecnie utrzymuje się przez dłuższy czas. Od 1994 roku średni stopień wykorzystania sił, środków i możliwości w poddanym obserwacji wybranym przykładzie plasował się pomiędzy 42% w 1995 roku i 63,4% w 1998 roku. Niepokojący jest fakt, że na początku 2002 roku stopień wykorzystania sił, środków i możliwości spadł do poziomu zbliżonego do stopnia wykorzystania sił, środków i możliwości w trakcie roku 1999. Dzisiaj obserwuje się łagodny, ale stabilny wzrost stopnia wykorzystania sił, środków i możliwości.

### **3. Czynniki ograniczające szybsze przeprowadzanie reform**

Na podstawie długoletnich obserwacji zmian gospodarczych można zauważyć wielką liczbę czynników ograniczających. W niniejszej pracy wspomnimy tylko o niektórych, jak na przykład:

- a) słaby popyt,
- b) niskie ceny,
- c) brak kredytów,
- d) małe siły i moce,
- e) niski stopień wykorzystania sił i mocy,
- f) brak surowców produkcji krajowej,
- g) brak surowców z importu,
- h) niestabilna polityczna sytuacja, jak i liczne napięcia w kontaktach z poszczególnymi częściami wspólnoty państwowej (na przykład: Kosowo i Metohija), co razem wzięte destymuluje klimat prowadzenia interesów i rozwój,
- i) zbyt wiele zbytnio zbiurokratyzowane procedury administracyjne (przy zakupie ziemi z pozwoleniem na budowę, przy uzyskiwaniu pozwoleń na budowę, przy uzyskiwaniu certyfikatów, licencji itp.)

Według ocen licznych, zarówno ekonomistów, jak i instytucji, zauważono, że największym ograniczeniem dla rozwoju gospodarki są: brak kredytów, słaby popyt i brak materiałów reprodukcyjnych i części zapasowych z importu. Analizując zachowanie czynników ograniczających, oczywiście jest, że brak surowców importowanych był według ekonomistów większym ograniczeniem w 2002 roku w stosunku do roku 2001, wbrew urzeczywistnionej liberalizacji zewnętrznohandlowych toków działalności. Jedynym logicznym wyjaśnieniem, które nasuwa się w toku analizy niniejszego problemu, jest wyjaśnienie, że wspomniane stanowiska ekonomistów wynikły z powodów likwidacyjnych, gdyż obcy partnerzy wymagają płacenia z góry, na co krajowe przedsiębiorstwa jeszcze ciągle nie są w stanie całkowicie przystać. Kiedy rozpatrujemy brak krajowych surowców jako ograniczenie aktywności produkcyjnej, możemy dojść do wniosku, że w 2002 roku doszło do uspokojenia oscylacji zanotowanych w roku poprzednim oraz że linia trendu znajduje się na niższym poziomie w stosunku do 2001 roku.

Instytut Ekonomiczny w Belgradzie przeprowadzał badania ankietowe wśród ekonomistów, i kiedy doszedł do wniosku, że brak kredytów jest czynnikiem ograniczającym, zauważono, że w trakcie roku 2000 doszło do uspokojenia oscylacji w „zachowaniu” tegoż czynnika na podstawie obserwacji w stosunku do większych wariacji, które były widoczne w roku poprzednim, co jest skutkiem większej rozporządzalności kredytami, która jawi się jako wynik przeprowadzonych reform w obrębie sektora bankowego.

Analizując tylko niektóre z tychże ograniczających czynników, dochodzimy do wniosku, że przedsiębiorstwa w okresie poprzedzającym miały największy problem z określaniem dogodnych środków kredytowych oraz z niedostatkami koniecznych surowców, które pochodzą z zagranicy. Kiedy jest mowa o słabym popycie - jako o ograniczeniu, jak również o braku surowców z produkcji krajowej, zauważa się, że ich linia trendu jest bez większych oscylacji.

#### **4. Cele i zadania polityki ekonomicznej w nadchodzącym okresie**

Podstawowym celem polityki ekonomicznej w nadchodzącym okresie powinien być utrzymujący się wzrost gospodarczy oraz podwyższenie standardu życia. Największym wyzwaniem dla kreatorów polityki ekonomicznej będzie w dalszej części reform tworzenie nowych miejsc pracy. Mając na względzie ograniczone możliwości istniejących przedsiębiorstw, by przyjęły dużą liczbę bezrobotnych, jednym z priorytetów (obok zachowania makroekonomicznej stabilności) jest pobudzanie nowych inwestycji, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, dalej prywatyzacja przedsiębiorstw społecznych, jak i szybki rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

W ostatnim roku ustaliła się wewnętrzna makroekonomiczna stabilność. Znacząco został spowolniony wzrost inflacji. Po trzycyfrowej inflacji w 2000 roku w wysokości 113,4%, stopa inflacji w 2001 roku wynosiła 38,7%, a w 2002 około 15 %, przy oczekiwaniach jednocyfrowej stopy inflacji w 2003 roku. Przywrócona makroekonomiczna stabilność stanowi zarówno główny warunek wstępny do kontynuacji reform, jak i największy sukces polityki ekonomicznej. W celu pobudzenia eksportu potrzeba podjąć kroki, które będą miały na celu tworzenie środowiska pracy i do prowadzenia interesów, jakie istnieje w innych krajach, które na światowym rynku są konkurentami. Po pierwsze potrzebne jest, aby ostatecznie zaczęła funkcjonować agencja ubezpieczenia i kredytowania prac eksportowych, i po drugie potrzeba uczynić wszystko, co jest możliwe, aby przyspieszyć przyjęcie kraju do międzynarodowych instytucji finansowych. Następnie potrzeba, aby same przedsiębiorstwa zaangażowały się w usuwanie wszystkich wewnętrznych przejawów nieracjonalności i w powiększenie stopnia produktywności.

Udział światowych zagranicznych, bezpośrednich inwestycji w gospodarkach będących w trakcie transformacji wynosi ok. 20% GDP=Krajowego Produktu Brutto, w postępowych gospodarkach w trakcie transformacji - ponad 40%, a w naszej gospodarce poniżej

10% (dokładnie 8%). Mając na uwadze zarówno przestarzałe moce i możliwości większości krajowych przedsiębiorstw, jak i nieobecność krajowej akumulacji i niski poziom oszczędności, zagraniczne bezpośrednie inwestycje jawią się jako niezastąpione źródło akumulacji.

Doświadczenie drugich gospodarek przechodzących transformację pokazało, że błędem jest oczekiwanie, iż tania siła robocza jest wielką komparatywną zaletą i że zagraniczni inwestorzy pośpieszą z pomocą zaraz po zdjęciu „żelaznej kurtyny”. O ile nasze średnie dniówki porówna się ze średnimi dniówkami w jakichś biednych azjatyckich krajach, jasne będzie, że argument o niskich dniówkach jako zalecie porównawczej odpadnie.

Na przyciąganie zagranicznych inwestycji nie wpływa tylko jeden czynnik, lecz szereg czynników, takich jak: wielkość krajowego rynku, stabilność ekonomiczna i polityczna, cena siły roboczej, położenie geograficzne, sukces w prowadzeniu interesów, osiągnięty przez pierwsze zagraniczne kompanie, które weszły na krajowy rynek, sposób traktowania zagranicznych inwestorów, ułatwienia podatkowe, liberalizacja cen i zewnątrznohandlowego reżimu, liberalne procedury zakładania przedsiębiorstw, zakładanie wyspecjalizowanych agencji przyciągających zagraniczne bezpośrednie inwestycje, podpora finansowa i pozytywna ocena, dotycząca transformacji, a wystawiona przez międzynarodowe instytucje, takie jak: Bank Szwedzki, MMF i in.

Również trzeba podkreślić, że kiedy w grę wchodzi inwestycja, nie wolno stracić z oczu akumulacji krajowej, która nie jest bez znaczenia (co zostało wykazane w procesie konwersji marki niemieckiej), ale jeszcze ciągle nie pojawia się w funkcji inwestycyjnej, oprócz - od czasu do czasu - w procesie prywatyzacji. Krajowemu kapitałowi trzeba dać wszelkie gwarancje natury prawnej, że nie będzie ekstra opodatkowany, jak i szczególnie ułatwienia w zakładaniu nowych małych i średnich przedsiębiorstw.

Znaczące wysiłki w zakresie reformy, przede wszystkim w sektorze bankowym, zostały już poczynione. Tworzenie zdrowe-

go systemu bankowego, który jest w stanie zmobilizować oszczędności i zabezpieczyć ich skuteczną alokacją, jest jedną z najważniejszych cech polityki rozwojowej. Taki system bankowy zaczęto budować poprzez restrukturyzację banków krajowych i umożliwianie wejścia banków zagranicznych.

Dotychczasowe wyniki reformy w tej dziedzinie można najlepiej ocenić poprzez fakt, że marże odsetkowe zmniejszają się z miesiąca na miesiąc, co jest z pewnością wynikiem restrukturyzacji sektora bankowego, sprawowania kontroli nad bankami, co warunkuje banki do tego, by zmniejszały swoje koszty prowadzenia działalności, zwiększyły skuteczność, jak i wzmocniły swoją konkurencyjną pozycję na rynku - do czego je, między innymi, zmusza obecność banków zagranicznych. W obrębie sektora finansowego intensywność działania dwóch segmentów należy w nadchodzących dwu latach szczególnie wzmocnić, a są nimi przede wszystkim: prywatyzacja banków i rozwój kapitału rynkowego.

We wszystkich wysiłkach reformatorskich, które są podejmowane, jak i we wszystkich nadchodzących wyzwaniach konieczne jest stawianie w każdym momencie tej drogi celu końcowego, który jest równocześnie drogowskazem do działań, które trzeba wykonywać. A jest nim to, żeby nasz kraj był państwem nowoczesnym, aby miał rozpoznawalny model rozwoju, aby mógł wykorzystywać własne komparatywne zalety i stał się liderem i centrum finansowym regionu.

Aby to mogło być zrealizowane, konieczne jest:

- 1) uzdrowienie i ożywienie gospodarki;
- 2) generalne zaprowadzenie działania prawa (czy to poprzez nowe rozwiązania instytucjonalne w dziedzinie prawodawstwa, czy to poprzez walkę z korupcją - obecne władze podejmują wielkie wysiłki i odnoszą też sukcesy);
- 3) zaprowadzenie programu ochrony socjalnej itp.

Kiedy mówimy o priorytetach rozwojowych, potrzebne jest stworzenie własnego modelu rozwoju. Przykłady z bezpośredniej bliskości są wystarczająco pouczające, gdyż kraje, które nie miały



jasno zdefiniowanego projektu rozwoju, nie posunęły się wiele w kierunku wytworzenia autochtonicznego modelu, który byłby generatorem samodzielnego rozwoju ekonomicznego.

### Bibliografia

*Narodna banka Jugoslavije: Bilten Národně bankę Jugoslavije*, různé godine (Bank Narodowy Jugosławii: Biuletyn Narodowego Banku Jugosławii, różne lata) Beograd, 2002. god.

*Narodna banka Jugoslavije: Godišnji izveštaj*, různé godine (Bank Narodowy Jugosławii: Roczne sprawozdania, różne lata) Beograd, 2002. god.

*Savezni závod za statistiku: Statistički godišnjak*, různé godine (Federalny Urząd Statystyczny: Rocznik Statystyczny, różne lata) Beograd, 2002. god.

*Savezni závod za statistiku: Indeks - Bilten*, různé godine (Federalny Urząd Statystyczny: Indeks - Biuletyn, różne lata) 2003. god.

*„Konjunkturní barometar ” — mesečnapublikacija Ekonomski institut u Beogradu* („Barometr koniunkturalny” - publikacje miesięczne Instytutu Ekonomii w Belgradzie) 2001. god.

*Institut ekonomskih nauka Beograd, „ Mesečne analizę i prognozę ”, godina X, januar 2003* (Instytut nauk ekonomicznych - Belgrad, „Miesięczne analizy i prognozy”, rok X, styczeń 2003).

*Dariusz Fatula*

## **Zachowania gospodarstw domowych na rynku finansowym w procesie integracji europejskiej**

### **1. Depozyty bankowe gospodarstw domowych**

Przy analizie danych dotyczących depozytów i kredytów pochodzących z NBP należy wziąć pod uwagę zmiany w sposobie liczenia wprowadzone przez te instytucje od marca 2002 roku. Przede wszystkim pojęcie „gospodarstw domowych” zostało poszerzone o „rolników indywidualnych” i „przedsiębiorców indywidualnych” zatrudniających do 9 osób włącznie, zaliczanych wcześniej do „przedsiębiorstw”. Z kategorii gospodarstw domowych został co prawda wyodrębniony podsektor „osób indywidualnych”, nie jest on jednak bezpośrednio porównywalny z poprzednią kategorią gospodarstw domowych, gdyż ta obejmowała przedsiębiorców indywidualnych zatrudniających do 5 osób. Ponadto zmieniły się statystyki miar pieniądza (agregaty M2 i M3), które obejmują depozyty i kredyty gospodarstw domowych. Od marca 2002 depozyty terminowe nie obejmują lokat o terminie powyżej 2 lat. Z jednej strony nastąpiło więc rozszerzenie kategorii gospodarstw domowych, z drugiej strony zawężono część dotyczącą agregatu oszczędności.

Łączne depozyty gospodarstw domowych wynoszą na koniec grudnia 2002 roku ok. 216,6 mld zł (w tym ok. 3,6 mld zł to odsetki). Z tego ok. 49,5 mld zł (23%) to depozyty bieżące, 145,7 mld zł (67%) stanowią depozyty terminowe do 2 lat, a 17,1 mld zł (8%) depozyty terminowe powyżej 2 lat (tab. 1.). Pozostałe 2% depozytów stanowią odsetki od depozytów. Wśród depozytów bieżących gospodarstw domowych, depozyty osób prywatnych stanowią 41,2 mld zł (83% depozytów bieżących gospodarstw domowych), a depozyty małych firm i gospodarstw rolnych 8,35 mld zł (17%).

Tabela 1. Depozyty (bez odsetek) gospodarstw domowych na koniec danego roku (w mln zł)

Rodzaj depozytu gospodarstw domowych	XII 1999 r.	XII 2000 r.	XII 2001 r.	XII 2002 r.
Depozyty bieżące	40 367,1	40 976,0	44 226,8	49 545,5
Depozyty term. do 2 lat	118 889,8	150 099,7	159 635,6	146 329,6
Depozyty term. pow. 2 lat	3 410,2	3 899,3	15 671,4	17 090,0
Razem	162 667,1	194 975,1	219 533,8	212 965,1

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych NBP.

W depozytach terminowych do 2 lat 144,6 mld zł (99%) stanowią depozyty osób prywatnych, a 1,7 mld zł depozyty małych firm i gospodarstw rolnych. W depozytach powyżej 2 lat tylko 104 mln zł (0,6%) to depozyty małych firm i gospodarstw rolnych wchodzących do kategorii gospodarstw domowych. Mały udział depozytów małych firm (zatrudniających do 10 osób) i gospodarstw rolnych w depozytach gospodarstw domowych wynika z trzech przyczyn:

- po pierwsze przedsiębiorstwa te nie posiadają zbyt dużego zasobu kapitału,
- po drugie bardzo szybko obracają dostępnym kapitałem,
- trzecia przyczyna wynika zapewne z tego, iż firmy rodzinne angażują do działalności gospodarczej zasoby gospodarstwa domowego, bez ich formalnego wliczania do tej działalności. Poza tym część oszczędności tego sektora może być lokowana w tzw. szarej strefie. Prowadzący działalność gospodarczą mogą znaczną część swoich środków przeznaczać na zakupy nieewidencjonowane, np. na bazarze. Środki takie jak te nie muszą pochodzić z rachunków bankowych, lecz bezpośrednio z nieewidencjonowanej sprzedaży. GUS szacuje udział szarej strefy w tworzeniu PKB na około 15%. System rachunkowości i rozwiązania organizacyjne w dużych firmach zapobiegają rozszerzaniu szarej strefy. Musi więc ona znacznie wyższy udział w małych przedsiębiorstwach.

## 2. Kredyty bankowe gospodarstw domowych

Kredyty gospodarstw domowych wynosiły na koniec 2002 roku około 87 mld zł. Około 31% tej kwoty stanowiły kredyty krótkoterminowe do 1 roku, w których skład wchodzi także debety na rachunku bieżącym. Kredyty o terminach od 1 roku do 2 lat stanowią ok. 9% łącznej wartości kredytów, od 2 do 3 lat - 7%, 3 do 5 lat - 14%, od 5 do 10 lat - 17%, od 10 do 20 lat - 15%, a powyżej 20 lat - 5,5% wszystkich kredytów. Ciekawym zjawiskiem jest wzrastający udział kredytów walutowych w stosunku do złotych przy dłuższych terminach. Ogólnie wszystkie kredyty walutowe stanowią ok. 31% kredytów złotych. O ile jednak wśród kredytów do 2 lat kredyty walutowe stanowią tylko 6% złotych, to w terminie 2 do 3 lat już 16% złotych, w terminach 3 do 5 lat 31% kredytów złotych, w terminach 5 do 10 lat 48%, w terminach 10 do 20 lat kredyty walutowe są prawie równe wartościowo złotowym (dokładnie stanowią 99% złotych), a dla terminów powyżej 20 lat kredyty walutowe stanowią aż 162% kredytów złotych. Taka struktura wynika z niższego oprocentowania kredytów walutowych w stosunku do złotych. Dłuższe terminy kredytów dotyczą głównie kredytów mieszkaniowych. Rodzi się jednak pytanie, czy osoby zaciągające kredyty w walutach obcych zdają sobie w pełni sprawę z ryzyka walutowego z tym związanego.

Według innej klasyfikacji kredytów gospodarstw domowych kredyty w rachunku bieżącym wynoszą ok. 13,8 mld zł (16% ogółu kredytów), kredyty z tytułu używania kart kredytowych ok. 1,6 mld zł (2% ogółu kredytów), kredyty na inwestycje, wykorzystywane przede wszystkim przez gospodarstwa domowe prowadzące działalność gospodarczą, wynoszą ok. 10 mld zł (12% ogółu kredytów, z tego po połowie przypada na przedsiębiorców indywidualnych i rolników indywidualnych), kredyty mieszkaniowe ok. 20 mld zł (23% ogółu kredytów).

Wzrost bezrobocia powoduje, że coraz większy odsetek gospodarstw domowych ma kłopoty ze spłatą zaciągniętych kredytów.

Ogółem dla gospodarstw domowych należności zagrożone wynoszą 12,5 mld zł. Stanowi to 14,3% ogółu należności, a tendencja w tym zakresie jest rosnąca. W latach najwyższego wzrostu PKB 1996—1998, wskaźnik ten oscylował wokół 8%. W strukturze gospodarstw domowych wskaźnik należności zagrożonych najwyższy jest dla przedsiębiorców indywidualnych i wynosi 27% wszystkich ich należności. Jest to sytuacja bardzo niepokojąca, zważając na to, iż segment ten w ostatnich latach był najbardziej dynamicznie rozwijającym się wśród wszystkich firm. Potrafił najszybciej i najelastyczniej reagować na potrzeby odbiorców. Poczynione więc wówczas inwestycje są obecnie zagrożone. Bankructwo takich firm zagraża bezpośrednio bytowi członków gospodarstwa domowego, gdyż firmy prowadzone są tu w formie nie kapitałowej, lecz osobowej. Właściciele odpowiadają więc za wszelkie zobowiązania całym swym majątkiem.

Niższy wskaźnik należności zagrożonych wśród gospodarstw domowych odnotowują osoby prywatne nieprowadzące działalności gospodarczej. Dla tej grupy wskaźnik ten wynosi 12%. Najniższy wskaźnik należności zagrożonych odnotowują rolnicy indywidualni 8%. Wbrew panującym opiniom są oni więc ostrożniejsi w zaciąganiu kredytów, niż wymienione wcześniej grupy wśród gospodarstw domowych.

Specyficznym segmentem w bankowości są spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Instytucje te zdobyły ponad 700 tys. klientów na przestrzeni 10 lat. Podczas gdy depozyty gospodarstw domowych w bankach komercyjnych zaczęły w 2002 roku spadać, depozyty lokowane w SKOK-ach wzrosły o ponad 40%. Na koniec grudnia 2002 roku depozyty te wyniosły 2,45 mld zł. Kredyty natomiast wynosiły 1,65 mld zł i wzrosły w 2002 roku o 34% w porównaniu z 2001 rokiem. SKOK-i posiadają 923 oddziały w całej Polsce. Wzrastająca konkurencyjność SKOK-ów wynika z lepszego oprocentowania depozytów i kredytów i przyzwyczajenia klientów. Kasy ze względu na to, iż są instytucjami non profit, nie muszą odprowadzać rezerwy obowiązkowej do NBP i płacić składki na

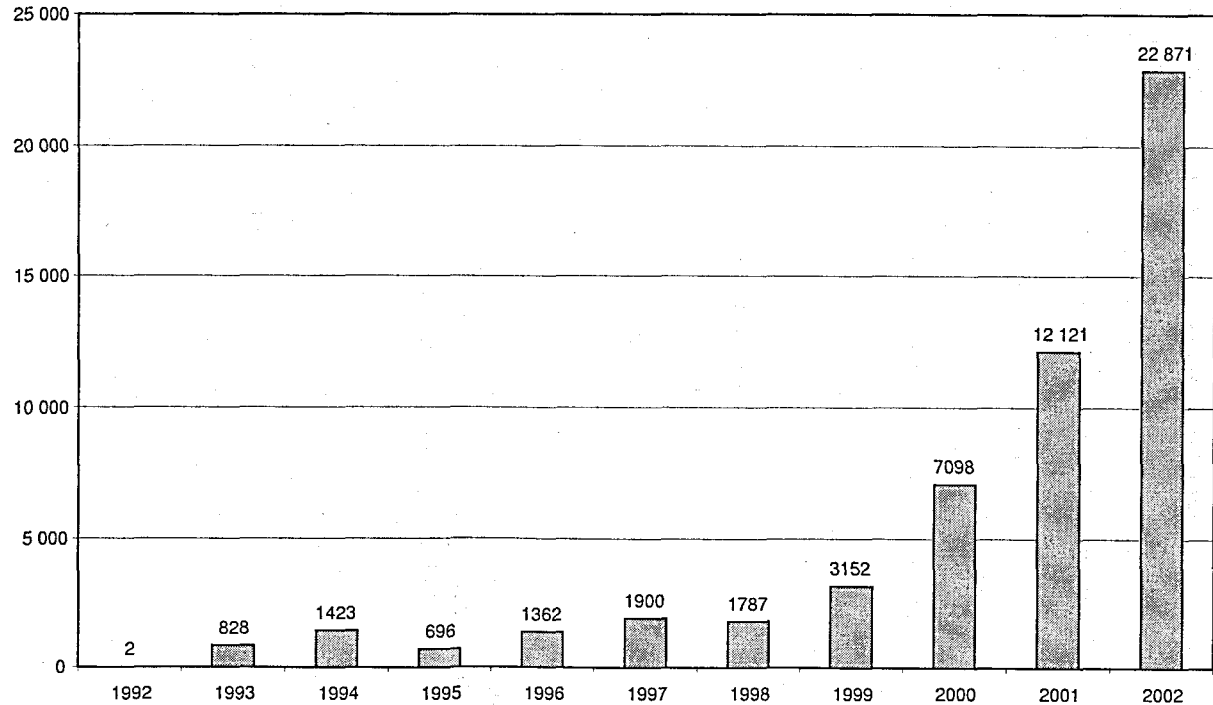
rzecz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, mogą pobierać niższe opłaty od świadczonych usług. Ich klientami są zazwyczaj osoby o niższych dochodach i mniejszych wymaganiach co do szerokości świadczonych usług finansowych. Mimo tego SKOK-i ciągle poszerzają i ulepszają swoją ofertę w tym zakresie.

Opisywana dynamika roczna dotyczy zmian nominalnych. W celu uzyskania realnych zmian należy uwzględnić stosowny wskaźnik inflacji. Najczęściej stosowany wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych nie w każdym jednak przypadku właściwie oddaje siłę nabywczą oszczędności. W zależności od tego na co oszczędności są przeznaczane, ich siła nabywczą zależy od wskaźnika wzrostu cen danej grupy dóbr lub usług.

### **3. Aktywa gospodarstw domowych ulożone w funduszach inwestycyjnych**

Najdynamiczniej rozwijającym się segmentem rynku finansowego dla gospodarstw domowych był w 2002 roku rynek funduszy inwestycyjnych. W ciągu roku fundusze zwiększyły swoje aktywa o ok. 10,8 mld zł z 12,1 mld zł do 22,9 mld zł. Stanowi to blisko 90% wzrostu wartości (rys. 1). W poprzednim 2001 roku wzrost wyniósł ok. 70%. Prawie 80% aktywów funduszy stanowią fundusze tzw. bezpieczne, do których zaliczyć można fundusze obligacyjne i rynku pieniężnego (rys. 2). Najwięcej środków pozyskały bankowe TFI. Dysponują one rozległą siecią punktów sprzedaży, a klient może bez „wynoszenia” pieniędzy z banku przeznaczyć część kwot z wycofywanych lokat bankowych od razu na zakup jednostek uczestnictwa. Potwierdza to prawie 50% łączny udział w aktywach wszystkich funduszy dwóch towarzystw należących do największych polskich banków: Pioneer Pekao TFI oraz PKO/Credit Suisse TFI. Niektóre mniejsze fundusze odnotowały nawet kilkusetprocentowy przyrost aktywów. Duże środki napłynęły też do funduszy zamkniętych i mieszanych, oferujących często zwolnienie z podatku od oszczędności. Łącznie do końca roku do takich funduszy napłynęło

Aktywa funduszy inwestycyjnych w mln zł

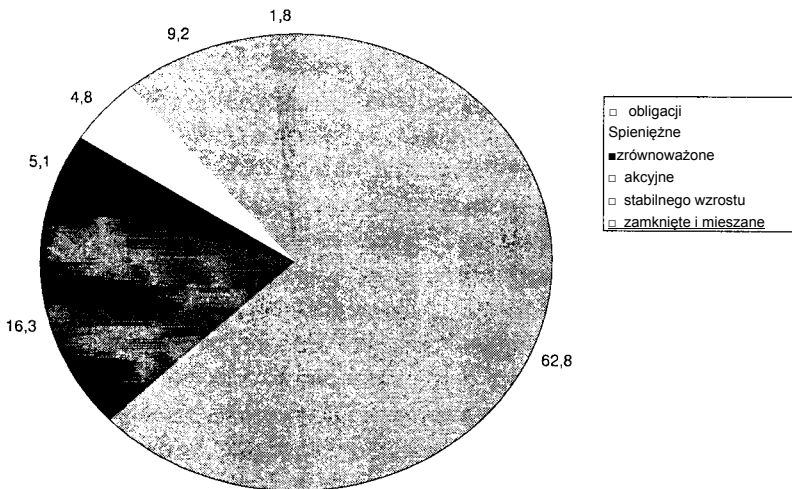


Rys. 1. Aktywa funduszy inwestycyjnych na koniec danego roku (1992-2002) w mln zł

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych funduszy.

ponad 1 mld zł. Tak duże przyrosty będą trudne do utrzymania w następnych latach. Niepewna sytuacja na rynku akcji (związana z wydarzeniami na świecie - zagrożenie wojną w Iraku i wysokimi cenami ropy) i spadające stopy procentowe nie pozwolą na osiągnięcie dużo wyższego przyrostu jednostek uczestnictwa, niż oferują to lokaty bankowe. Historia rozwoju towarzystw funduszy inwestycyjnych (wcześniej nazywanych funduszami powierniczymi) świadczy o stopniowo zmieniających się preferencjach w wyborze lokat na rynku finansowym. Na początku lat 90. XX wieku fundusze gromadziły bardzo niewiele środków. Pierwszy miliard aktywów został osiągnięty w 1994 roku. Stanowiło to wówczas ułamek procenta oszczędności gospodarstw domowych. Następnie wskutek bessy od wiosny 1994 roku aktywa funduszy spadły na koniec 1995 roku

Typ funduszy w % ogółu w 2002 roku



Rys. 2. Struktura udziałów (w procentach) poszczególnych typów funduszy w łącznych aktywach zarządzanych przez TFI w 2002 roku

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych funduszy.



poniżej 700 mln zł. Dwa miliardy zł aktywów fundusze osiągnęły dopiero w 1999 roku. Od tego okresu następował wspomniany wcześniej kilkudziesięcioprocentowy wzrost wartości aktywów funduszy (rys. 1). Obecnie fundusze dysponują ok. 10% oszczędności Polaków. Prognozy przedstawicieli funduszy wskazują, że pod koniec 2003 roku udział ten osiągnie 15%.

W perspektywie kilku najbliższych lat fundusze mają szanse osiągnąć kilkudziesięcioprocentowy udział w oszczędnościach osób prywatnych, jak to ma miejsce w państwach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych, gdzie proporcje w ulokowaniu środków na kontach bankowych w stosunku do innych aktywnych form lokat na rynku finansowym są odwrotne niż w Polsce.

#### **4. Obligacje detaliczne Skarbu Państwa**

Obligacje detaliczne Skarbu Państwa do końca 2001 roku były pod względem wartości ulokowanych środków gospodarstw domowych na drugim miejscu po lokatach bankowych. Dopiero w 2002 roku aktywa funduszy inwestycyjnych przewyższyły środki ulokowane w obligacjach, które spadły w takiej klasyfikacji na trzecie miejsce. Wartość obligacji detalicznych przyrasta w kilku ostatnich latach o ok. 1-2 mld zł rocznie. Najwięcej środków, ponad 6,5 mld zł (tab. 2) ulokowane zostało w obligacjach dwuletnich. Są to obligacje o stałym oprocentowaniu, odsetki są wypłacane po dwóch latach, a w pierwszym roku są dopisywane do kapitału. Nie są one notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Przedterminowy wykup kosztuje 2 zł, potrącane z kwoty odsetek. Emisja przeprowadzana jest w każdym miesiącu. Drugie co do wielkości środki (6,1 mld zł) wśród obligacji detalicznych ulokowane są w obligacjach 3-letnich. Papiery te są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, emitowane co 3 miesiące i posiadają zmienne oprocentowanie. Stanowi ono 95% rentowności wyliczonej jako średnia z czterech przetargów na 13-tygodniowe bony skar-

bowe. Odsetki wypłacane są co trzy miesiące, nie są więc dopisywane do kapitału. Zdecydowanie mniejsze środki zaangażowane są w obligacje 4-letnie (1 mld zł) i 5-letnie (1,7 mld zł). Te pierwsze, podobnie jak dwulatkki nie są notowane na giełdzie, a ich oprocentowanie jest zmienne i uzależnione od stopy inflacji. Obligacje pięcioletnie mają stałe oprocentowanie, są notowane na giełdzie, a odsetki wypłacane są co roku.

Tabela 2. Zadłużenie Skarbu Państwa z tytułu obligacji detalicznych na ostatni dzień danego roku (w mln zł)

Rodzaj obligacji detalicznych	XII 1999 r.	XII 2000 r.	XII 2001 r.	XI 2002 r.
Obligacje 2-letnie	471,2	1 460,9	5 168,7	6 564,3
Obligacje 3-letnie	10918,4	10 684,9	8 061,5	6 099,7
Obligacje 4-letnie	22,7	492,6	889,6	1 040,9
Obligacje 5-letnie	-	-	384,8	1 686,1
Razem	11 412,4	12 638,3	14 504,5	15 391,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych MF.

## 5. Akcje na rachunku inwestorów indywidualnych

Najmniejszą część aktywów finansowych gospodarstw domowych stanowią akcje na rachunkach inwestorów indywidualnych. Wartość tych akcji można szacować na ok. 7 mld zł. Łączna liczba rachunków w biurach maklerskich wynosiła na koniec 2002 roku ok. jeden milion. W ciągu ostatnich kilku lat odnotowano spadek liczby rachunków. W szczytowym okresie (połowa lat 90.) ich liczba sięgała 1,2 mln. Biura maklerskie starają się zamykać rachunki, na których nie ma żadnych papierów wartościowych i od ponad roku nie przeprowadza się żadnych operacji. Około połowa rachun-

ków inwestorów indywidualnych jest nieaktywna - nie dokonuje się na nich żadnych transakcji, jednak nie można ich zamknąć ze względu na posiadanie niewielkiej ilości papierów wartościowych. Często są to trzy akcje Banku Śląskiego, kupione na przełomie lat 1993/94 lub akcje poszczególnych NFI, które pochodzą z zamiany świadectw udziałowych należnych każdemu dorosłemu Polakowi. W wielu przypadkach ich posiadacze nie interesują się stanem swojego rachunku, a sprzedaż pojedynczych akcji o wartości kilku złotych jest nieopłacalna ze względu na obowiązujące minimalne prowizje wynoszące ok. 10 zł.

## **6. Aktywa OFE**

Do aktywów gospodarstw domowych zaliczyć należałoby także środki zgromadzone w otwartych funduszach emerytalnych. Ich wartość jest zależna od indywidualnych decyzji, nie można więc w tym przypadku badać czynników skłonności do oszczędzania. Wielkość tych środków ma zatem większe znaczenie w ujęciu makroekonomicznym niż w kontekście uwarunkowań mikroekonomicznych. Łączna wartość aktywów zarządzanych przez otwarte fundusze emerytalne na końcu 2002 roku wynosiła ok. 30 mld zł. Średni miesięczny przyrost aktywów wynikający z przekazywania składek z ZUS-u wynosi ok. 1 mld zł. Akcje stanowią ok. jednej czwartej aktywów OFE.

## **7. Podsumowanie**

Łączne aktywa finansowe polskich gospodarstw domowych na koniec 2002 roku składały się z lokat bankowych (z odsetkami należnymi na koniec roku 216,5 mld zł), środków zgromadzonych w aktywach OFE (ok. 30 mld zł), aktywów funduszy inwestycyjnych (22,9 mld zł), obligacji detalicznych (15,4 mld zł), akcji na rachun-

kach inwestorów indywidualnych (7,3 mld zł). Suma wymienionych składników daje ok. 292 mld zł. Z pewnym zastrzeżeniem do wspomnianych aktywów można zaliczyć ubezpieczenia na życie. Niektóre polisy ubezpieczeń na życie zawierają część inwestycyjną. W takim przypadku odpowiednia część składki pokrywa ryzyko nieszczęśliwych wypadków, a pozostała część jest inwestowana. W razie śmierci ubezpieczonego lub nieszczęśliwego wypadku objętego warunkami ubezpieczenia wypłacana jest kwota ubezpieczenia, jeśli wartość inwestowanych na danym koncie środków nie osiągnęła kwoty ubezpieczenia, lub wartość inwestowanych środków, jeśli przekraczają one kwotę ubezpieczenia. Łączna wartość lokat firm ubezpieczeń na życie na koniec 2002 roku wynosiła 30,6 mld zł. Ze środków tych oraz wpłacanych na bieżąco składek finansowane są wypłaty odszkodowań, koszty funkcjonowania firmy ubezpieczeniowej oraz zysk firmy. Jaka część tej kwoty „wróci” do gospodarstw domowych zależy więc od wielu czynników, z których pewne można kwantyfikować na zasadzie rachunku prawdopodobieństwa. W ostatnich dwóch latach odnotowano milion wycofanych polis. Jest to skutek przede wszystkim dwóch czynników. Po pierwsze pod wpływem wzrastającego bezrobocia pogorszyła się sytuacja finansowa rodzin. Po drugie wielu ubezpieczonych dzięki edukacji finansowej dopiero teraz zaczyna lepiej rozumieć konstrukcję tych produktów. Kupujący polisy traktowali je bardziej jako inwestycję niż zabezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków. Wycofujący polisę doznaje wówczas rozczarowania, że wypłacana przez firmę ubezpieczeniową kwota jest mniejsza od sumy wpłaconych składek. Jest to w pewnej mierze skutkiem złego przygotowania agentów ubezpieczeniowych i polityki firm, które kładły nacisk na wzrost sprzedaży bez zwracania uwagi na to, czy klienci dostatecznie rozumieją konstrukcję kupowanego produktu ubezpieczeniowego.

Największy udział w aktywach finansowych polskich gospodarstw domowych mają więc lokaty bankowe. Stanowi on niespełna 75%. Pierwszy raz na przełomie listopada i grudnia 2001 roku (efekt wprowadzenia podatku od zysków kapitałowych), a następnie od

kwietnia 2002 roku w kolejnych miesiącach rozpoczął się niepokojący nominalny spadek depozytów (tab. 3). Zjawisko takie wystąpiło po raz pierwszy od początku lat 90. Od kwietnia do grudnia 2002 roku z rachunków bankowych ubyło ok. 10 mld zł. W tym samym czasie nastąpił podobny przyrost aktywów funduszy inwestycyjnych. Pozostałe aktywa finansowe nie zmieniły się (oprócz aktywów OFE, te jednak nie zależą od bezpośredniej decyzji gospodarstw domowych) w istotny sposób. Można w takim więc razie sądzić, że nastąpiło tylko przesunięcie części środków. Z drugiej jednak strony należy zauważyć, że lokaty bankowe są częstszą formą oszczędności biedniejszych gospodarstw domowych, a w fundusze inwestycyjne lokują w większości bogatsze rodziny. Można więc zakładać, że wskutek spadku dochodów i bezrobocia spada skłon-

Tabela 3. Depozyty bieżące i terminowe poszczególnych kategorii gospodarstw domowych (marzec - grudzień 2002) w mld zł

Okres 2002	Osoby prywatne Depozyty		Przedsiębiorcy indywidualni		Rolnicy indywidualni		Gospodarstwa domowe razem	
	bieżące	termin.	bieżące	termin.	bieżące	termin.	bieżące	termin.
Marzec	39,2	174,8	5,65	1,95	0,92	0,34	45,8	177,1
Kwiecień	38,8	173,5	5,54	1,75	0,86	0,34	45,3	175,6
Maj	40,1	173,0	5,79	1,58	0,85	0,33	46,7	174,9
Czerwiec	40,7	172,6	5,64	1,50	0,87	0,33	47,2	174,5
Lipiec	41,2	172,6	5,87	1,40	0,93	0,34	48,0	174,4
Sierpień	41,3	171,7	5,80	1,41	1,08	0,34	48,1	173,5
Wrzesień	40,7	170,3	5,80	1,37	1,01	0,32	47,5	172,0
Październik	40,1	168,9	5,93	1,36	1,10	0,32	47,1	170,6
Listopad	42,3	163,6	5,76	1,36	1,18	0,30	49,2	165,3
Grudzień	41,2	161,7	7,05	1,49	1,29	0,31	49,5	163,5

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych NBP.

ność do oszczędzania biedniejszych gospodarstw domowych i „przejadają” one nawet zgromadzone wcześniej oszczędności. Brak obecnie (zostaną opublikowane w trzecim kwartale 2003 roku) danych statystycznych o bieżących oszczędnościach (różnica pomiędzy dochodami do dyspozycji a konsumpcją) gospodarstw domowych w podziale na decyle dochodowe, co mogłoby potwierdzić postawioną hipotezę.

### Streszczenie

Wprowadzenie podatku od odsetek kapitałowych spowodowało zmianę w strukturze oszczędności polskich gospodarstw domowych. Wzrósł odsetek depozytów długoterminowych zakładanych przed wejściem podatku. Z systemu bankowego odpłynęło wówczas ok. 2,5 mld zł. Równocześnie nastąpił znaczny wzrost aktywów funduszy inwestycyjnych. W połowie lat 90. udział aktywów funduszy inwestycyjnych w aktywach finansowych Polaków stanowił ułamek procenta. Obecnie udział ten sięga 10%. W najbliższych latach odsetek ten będzie zapewne rósł, co upodobni nas pod tym względem do mieszkańców Unii Europejskiej. Pierwszy raz na przełomie listopada i grudnia 2001 roku (efekt wprowadzenia podatku od zysków kapitałowych), a następnie od kwietnia 2002 roku w kolejnych miesiącach rozpoczął się niepokojący nominalny spadek depozytów. Zjawisko takie wystąpiło po raz pierwszy od początku lat 90. Od kwietnia do grudnia 2002 roku z rachunków bankowych gospodarstw domowych ubyło ok. 10 mld zł.

## **Zarządzanie procesami deweloperskimi**

Rynek nieruchomości w Polsce rozwija się nieustannie od 1990 roku. Z każdym rokiem wykazuje wzrost zainteresowania zarówno krajowych, jak i zagranicznych inwestorów. Obecnie na rynku polskim istnieją dziesiątki firm prowadzących działalność deweloperską, ale zaledwie kilkanaście z nich ma na swoim koncie więcej niż siedem- osiem zrealizowanych inwestycji. Najbardziej widoczne są firmy działające na rynku budownictwa mieszkaniowego. Bardzo trudno określić liczbę małych i średnich firm, które podjęły działalność na tym rynku i mają za sobą realizację jednej czy dwóch niewielkich inwestycji. Ciekawym zjawiskiem jest wchodzenie na rynek deweloperski firm powołanych przez duże instytucje finansowe (firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne - np. Bankowy Dom Handlowy, PBK development)<sup>1</sup>. W ostatnich latach coraz silniejszą konkurencją dla przedsiębiorstw zajmujących się wyłącznie działalnością deweloperską zaczynają stanowić firmy, których podstawowa działalność nie ma bezpośredniego związku z inwestycjami, często w ogóle nie dotyczy sektora nieruchomości. Są to między innymi koncerny budowlane, inwestorzy instytucjonalni, banki<sup>2</sup>.

### **1. Pojęcie inwestycji deweloperskiej**

Inwestycja w ujęciu monetarnym to kapitał celowo wydatkowany przez inwestora w celu powiększenia jego dochodów. W praktyce firm wyróżnia się:

---

<sup>1</sup> M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, TWIGGER, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 27.

- inwestycje rzeczowe - dotyczą materialnych składników majątku firmy (grantów, budynków, maszyn, środków transportu),
- inwestycje finansowe - inaczej kapitałowe - polegają na lokowaniu kapitału w papiery wartościowe (akcje, obligacje na rachunkach bankowych, w formie udziału w spółkach,
- inwestycje niematerialne, dotyczą wielkości i struktury majątku niematerialnego i prawnego firmy - są to wydatki na kształcenie, doskonalenie organizacji, patenty, licencje<sup>3</sup>.

Przez inwestycję deweloperską - przedsięwzięcie deweloperskie - następuje takie połączenie lokalizacji, pomysłu inwestycji i kapitału, w którego rezultacie powstają obiekty nieruchomościowe przynoszące dochód w długim okresie, a zatem tworzące i zapewniające miejsca pracy - w skali mikroekonomicznej, zaś w skali makroekonomicznej - zgodnie z potrzebami społeczności i przyjazne dla środowiska naturalnego<sup>4</sup>.

Proces deweloperski ma na celu podniesienie wartości gruntu. Jest on rozumiany jako jedność technologii budowlanej, finansowania, umiejętności marketingowych, kontroli administracyjnej i wielu innych działań mających na celu zapewnienie funkcjonowania całego przedsięwzięcia przez wiele lat. Jest więc procesem skomplikowanym, obejmującym - poza działalnością w obrębie nieruchomości - procesy adaptacyjne związane ze specyficznym jej otoczeniem zarówno prawnym, ekonomicznym, jak i różnych grup interesów<sup>5</sup>.

Otoczenie (środowisko zewnętrzne) są to wszystkie elementy znajdujące się poza daną organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy o pośrednim i bezpośrednim oddziaływaniu, mające bezpośredni lub pośredni wpływ<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomości a rynek*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000, s. 161.

<sup>4</sup> M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, op. cit., s. 13.

<sup>5</sup> E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomości a rynek*, op. cit., s. 214.

<sup>6</sup> J. A. F. Stoner, *Kierowanie*, PWE 1999, s. 79.



Na poziomie zarządzania procesami przekształceń nieruchomości najważniejszą rolę odgrywa deweloper, jest to osoba lub firma realizująca inwestycję deweloperską, to on przeważnie jest twórcą idei, pomysłu, on wprowadza go w życie. Zaangażowanie dewelopera jest krótkoterminowe i obarczone znacznym ryzykiem. W zależności od efektów działania wyróżnić można kilka typów deweloperów:

- Deweloper-wykonawca, inaczej deweloper-spekulant, budujący obiekt w celu jego sprzedaży po zakończeniu inwestycji lub - jeśli to możliwe - nawet w jej trakcie. Nie przewiduje posiadania i zarządzania obiektem po wybudowaniu.
- Deweloper-inwestor, działa podobnie jak deweloper-wykonawca, ale od początku zakłada długoterminowe posiadanie obiektu na własne potrzeby lub jako przedsięwzięcia dochodowego.
- Inwestor docelowy, inwestor długoterminowy - podmiot zakupujący gotowy obiekt, najczęściej od dewelopera-wykonawcy, niekiedy od dewelopera-usługodawcy, w celu optymalnego ulokowania kapitału, w przypadku obiektów komercyjnych z reguły uzależnia transakcję od uprzedniego zawarcia umów wynajmu z czynszem na ustalonym poziomie, może zarządzać obiektem samodzielnie lub przez wynajętego zarządcę, zapewnia długoterminowe finansowanie, którego spłata następuje w czynszu. Określenie docelowy lub długoterminowy ma odróżnić go od inwestora w sensie prawa budowlanego, którego rolę pełni deweloper-wykonawca lub deweloper-inwestor.
- Deweloper-usługodawca, inaczej *service-developer*. Podmiot najczęściej wynajmowany przez właściciela terenu w celu przygotowania i ewentualnego zrealizowania inwestycji, jeśli nie wchodzi w posiadanie nieruchomości, może być określony jako *fee-developer* (określenie to w przybliżeniu odpowiada polskiemu pojęciu inwestora zastępczego). Może to

być także podmiot specjalizujący się w tego typu działaniach i podejmujący je na własne ryzyko, bez uprzedniego pozyskania zleceniodawcy.

- Land-developer, jest także w pewnym sensie usługodawcą, ale różni się tym, że nabywa nieruchomości, najczęściej w postaci wielu sąsiadujących działek, dokonuje ich scaleńia, niekiedy zmiany przeznaczenia z punktu widzenia zagospodarowania przestrzennego (np. odrolnienia), często dokonuje wtórnego podziału i zapewnia dostarczenie infrastruktury, a następnie sprzedaje poszczególne działki. Choć najczęściej tego typu działania dotyczą budownictwa jednorodzinnego, spotykane są także w odniesieniu do obiektów komercyjnych: biurowych, handlowych czy przemysłowych<sup>7</sup>.

Deweloper działa na bardzo wielu płaszczyznach, wzajemnie ze sobą powiązanych. Do zadań typowego dewelopera należy:

- Identyfikacja i oszacowanie wartości rynkowej gruntu. Krytycznym punktem jest znalezienie nieruchomości o odpowiedniej powierzchni, lokalizacji, pozwalającej na efektywne zagospodarowanie. Tu deweloper musi określić sposób użytkowania, wielkość i formę zabudowy, wstępny szacunek wartości rynkowej zabudowanej nieruchomości, szacunek nakładów oraz wielkość wymaganego przez siebie zysku.
- Zakup gruntu lub prawa użytkowania wieczystego. Tu przede wszystkim deweloper stara się o przekwalifikowanie terenu.
- Analiza ekonomiczna i studium rynku. Jest ona prowadzona na różnych etapach realizacji inwestycji. Wstępna analiza powinna wyprzedzać zakup gruntu, aby zminimalizować ryzyko. Analiza obejmuje rozważania nad wielkością i strukturą popytu, przewidywanymi kosztami, możliwościami i warunkami uzyskania kredytu. Analiza ta musi doprowadzić dewelopera do oceny wykonalności przedsięwzięcia,

---

<sup>7</sup> M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, op. cit., s. 8-9.

obejmującej określenie poziomu ryzyka i opłacalności projektu.

- Uzyskanie zezwoleń planistycznych. Deweloper (będący właścicielem gruntu jak i użytkownikiem wieczystym) musi uzyskać pozwolenie na budowę. Zezwolenie to jest wydawane w formie decyzji administracyjnej na podstawie przepisów prawa budowlanego.
- Opracowanie dokumentacji projektowej.
- Pozyskanie źródeł finansowania.
- Realizacja obiektów budowlanych.
- Zakończenie budowy i zarządzanie nieruchomością. Po oddaniu budynku do użytkowania i jego ewentualnej sprzedaży, deweloper sam podejmuje się zarządzania bądź zostaje ono powierzone wyspecjalizowanej firmie. Wiele przedsięwzięć nie zostaje sprzedanych, są one zatrzymane jako długookresowa inwestycja<sup>8</sup>.

## 2. Przedsiębiorstwa deweloperskie - kryteria ich klasyfikacji

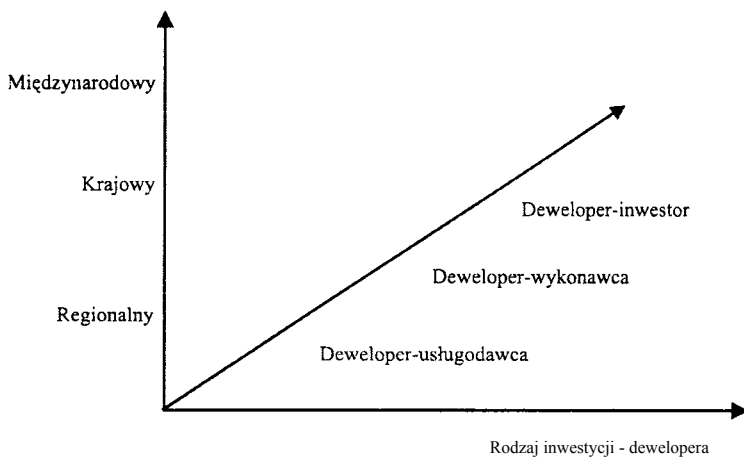
Przedsiębiorstwa deweloperskie można klasyfikować na wiele sposobów, według równie wielu kryteriów. Na rysunku 1 przedstawiono klasyfikację według trzech kryteriów, przy czym pierwsze określa typ dewelopera z punktu widzenia zakresu działania. W Polsce deweloper-usługodawca stanowi raczej wyjątek. Zakres jego działalności ogranicza się najczęściej do czynności niezbędnych do uzyskania pozwolenia na budowę, może także obejmować zastępstwo inwestycyjne. Najczęściej mamy do czynienia z deweloperem wykonawcą, który odpowiada za inwestycję od inicjacji do zakończenia budowy.

Drugie kryterium określa rodzaj inwestycji, w których realizacji specjalizuje się przedsiębiorstwo. Główne rodzaje to inwestycje

---

<sup>8</sup> E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość a rynek*, op. cit., s. 217.

ZASIĘG DZIAŁANIA dewelopera



Rys. 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw deweloperskich

Źródło: M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, op. cit., s. 26.

mieszaniowe, biurowe, handlowe (hipermarkety, galerie handlowe), centra dystrybucyjne, obiekty hotelowe. Spotyka się również firmy realizujące obiekty nietypowe o specjalistycznym przeznaczeniu. Wobec wzrastających wymagań stawianym deweloperom, prawdopodobnie w tej branży specjalizacja deweloperów stanie się trwałym zjawiskiem. Umiejętności zaspokojenia specyficznych potrzeb danej grupy użytkowników i liczne doświadczenia w określonej dziedzinie mogą stać się źródłem istotnej przewagi konkurencyjnej i przyczynić się do pomyślnej ekspozycji rynkowej inwestycji.

Ostatnie omawiane kryterium określa obszar działalności przedsiębiorstwa deweloperskiego. Ze względu na ograniczone zasoby osobowe i finansowe, obszar działalności większości firm deweloperskich ogranicza się do konkretnego miasta lub regionu, co może być również wyrazem świadomej strategii. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa deweloperzy są w stanie oferować swoje usługi na terenie całego kraju. Może to być również uwarunkowane charakterystyką zwykle realizowanych inwestycji. Na przykład dla dewelope-

ra budującego parki rozrywki popyt regionalny może być niewystarczający. Największe firmy są w stanie działać w skali międzynarodowej. Rynki te zostały zdeterminowane przede wszystkim przez amerykańskie firmy deweloperskie. Jeszcze innymi kryteriami klasyfikacji mogą być:

- zakres działań wykonywanych przez samą firmę deweloperską - od firmy, która składa się tylko z właściciela, do dużych organizacji,
- obroty firmy,
- wysokość kapitału,
- pochodzenie kapitału - krajowe lub zagraniczne<sup>9</sup>.

Inwestor nabywający nieruchomość musi być świadomy, że wymaga ona - oprócz kapitału na etapie nabycia - również czasu, który jest potrzebny na zebranie i analizę danych z rynku, na prowadzenie negocjacji, a przede wszystkim na administrowanie. Współczesny podmiot tworzący nową ideę użytkowania przestrzeni i wprowadzający ją w życie (deweloper) staje twarzą w twarz z następującymi problemami:

- 1) jasnego opisu projektowanego przedsięwzięcia, zaplanowania i zarządzania jego realizacją,
- 2) zaprojektowania i zabudowania obiektów,
- 3) zbadania i osadzenia przedsięwzięcia w danym otoczeniu ekonomiczno-społecznym (rynkowym) wraz z identyfikacją i pozyskaniem odpowiednich użytkowników,
- 4) organizacji i kontroli finansowania przedsięwzięcia,
- 5) zarządzania i administracji przedsięwzięciem w czasie jego cyklu życiowego<sup>10</sup>.

Te wszystkie czynności, które są wyżej wymienione, będą zarządzały przedsięwzięciem, gdyż zarządzanie to całokształt działań skierowanych na organizację, aby zrealizować cele w sposób efektywny i skuteczny. Współcześnie wyróżniamy cztery podstawowe

---

<sup>9</sup> M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, op. cit., s. 26-27.

<sup>10</sup> „Nieruchomości” nr 2, luty 2000, s. 29.

funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie<sup>11</sup>. Pod pojęciem zarządzanie inwestycją rozumieć należy połączenie zadań kierowniczych, organów kierowniczych, technik kierowania oraz środków kierowania realizacją inwestycji. W takim rozumieniu zarządzanie przedsięwzięciem deweloperskim obejmuje wszystkie zadania ekonomiczne, techniczne, prawne, organizacyjne i inne, niezbędne przy realizacji inwestycji. Nie należy mylić zarządzania inwestycją (czy procesem inwestycyjnym) z zarządzaniem nieruchomością<sup>12</sup>. Zarządzanie ma miejsce we wszystkich kolejnych fazach inwestycji i obejmuje ono zawsze cztery zakresy czynności. Fazy te stanowią zamknięte etapy inwestycji, których rezultaty powinny być poddane ocenie, a ta z kolei powinna być podstawą decyzji dotyczących dalszych działań. Podział fazy zarządzania został podzielony na cztery: przygotowanie dokumentacji projektowej, przygotowanie budowy, realizację budowy i jej zakończenie. Strukturę zarządzania przedsięwzięciem przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Struktura zarządzania inwestycją

Fazy inwestycji	Składniki zarządzania inwestycją
Opracowanie założeń	
Opracowanie dokumentacji (projektowanie)	• Organizacja, informacja, dokumentacja
Przygotowanie budowy	• Ilości i standardy
Realizacja inwestycji (budowa)	• Koszty i finansowanie
Zakończenie inwestycji	• Terminy

Źródło: M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, op. cit., s. 53.

<sup>11</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 9.

<sup>12</sup> M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, op. cit., s. 47.

### 3. Planowanie w procesie inwestycyjnym

Planowanie obejmuje ustalanie celów oraz sposobu ich realizacji, czyli pozwala odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania: co należy zrobić oraz jak to zrobić? Niezależnie od formy prawnej i modelu realizacji przedsięwzięcia działalność firmy powinna być realizowana na podstawie wcześniej opracowanego i uzgodnionego planu, zwłaszcza w przypadku nowo tworzonych, albo rozpoczynających nową działalność podmiotów.

Proces planowania w przedsięwzięciach deweloperskich składa się z następujących etapów:

- powołanie zespołu planującego - zespół ten może być mały, ale powinien składać się ze specjalistów wszystkich branż, odpowiedzialnych za przygotowanie i realizację inwestycji, począwszy od organizacji firmy, marketingu, poprzez projektowanie, wykonawstwo, analizę ekonomiczną. Wskazane jest powołanie kilkuosobowego zespołu, który zgromadzi niezbędne informacje.
- przygotowanie materiałów wyjściowych. Najpierw należy przeprowadzić konieczne analizy, ekspertyzy, badania.
- wybór eksperta - proces planowania jest często wspomagany przez niego, ekspert posiada doświadczenie, ułatwia grupie osiągnięcie porozumienia, koncentruje dyskusje na istotnych problemach, przyspiesza cały proces. Opracowanie bardziej skomplikowanych planów można zlecić firmie konsultingowej, ale w takim przypadku konieczna jest bardzo ścisła współpraca z zewnętrznymi ekspertami<sup>13</sup>.

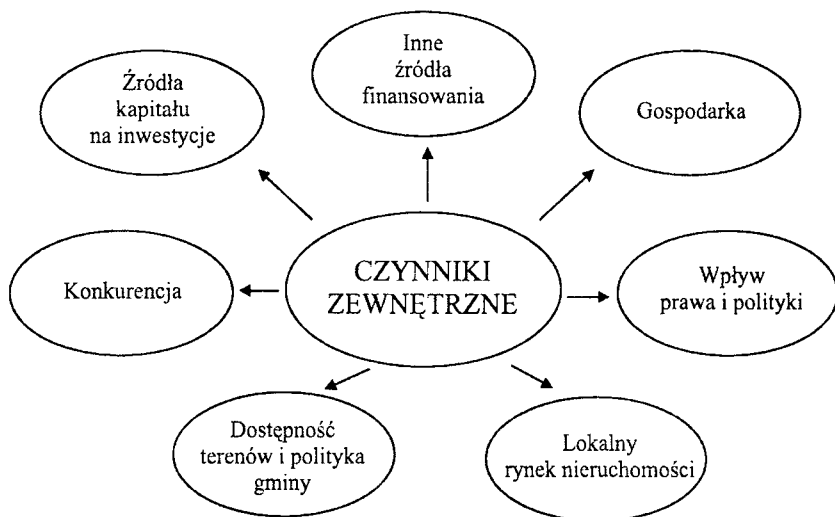
*Plan strategiczny* - zakreśla ogólne ramy dla zasadniczych decyzji przedsiębiorstwa, ma na celu określenie roli, jaką ma pełnić firma na lokalnym rynku mieszkaniowym oraz opracowanie celów umożliwiających spełnienie tej roli. Zaproponowana strategia musi być realistyczna z punktu widzenia możliwości finansowych właściciela

---

<sup>13</sup> K. Kirejczyk, *Vademecum dewelopera*, KIN, Kraków 1997, s. 177.

lub udziałowców oraz dawać możliwości rozwoju organizacyjnego i stabilności.

Pierwszy krok to ocena warunków zewnętrznych, polega ona na analizie czynników zewnętrznych lub trendów, które mają wpływ na tworzenie, rozwój lub przekształcenie firmy oraz określenie zaproponowanych działań (rys. 2). Ze względu na zmienność warunków zewnętrznych zaleca się przyjęcie perspektywy trzy lub pięcioletniej.



Rys. 2. Czynniki zewnętrzne w planowaniu strategicznym przedsięwzięcia deweloperskiego

Źródło: opracowanie własne.

Po dokonaniu kompleksowej oceny warunków zewnętrznych należy dokonać oceny uwarunkowań wewnętrznych. Powinna ona obejmować analizę następujących czynników:

- 1) proponowane zakresy działania, usługi i rodzaje inwestycji; obecny i potencjalny rynek oraz możliwości samowystarczalności,
- 2) struktura organizacyjna i zasady zarządzania,



- 3) obecne i przyszłe środki operacyjne, w tym przestrzeń biurowa i urzędzenia,
- 4) potencjalny kapitał i grunty lub budynki na potrzeby inwestycyjne,
- 5) zasoby ludzkie,
- 6) potencjalni udziałowcy i ich role.

Tutaj również ustalane są cele strategiczne, które określają, co firma zamierza osiągnąć w okresie objętym planem. Cele te powinny odzwierciedlać potrzeby i warunki określone w procesie oceny wewnętrznej i zewnętrznej. Cele te będą również służyć jako drogowskaz w trakcie prac nad planem operacyjnym (operatywnym), który będzie określał konkretne inwestycje i działania pozwalające na osiągnięcie zamierzonych celów. Plan operacyjny powinien definiować zadania i odpowiedzialność organów kierowniczych firmy, w zależności od jej struktury organizacyjnej. Tworzy on pomost dla czynności w dniu, tygodniu, miesiącu.

Planowanie jest zasadniczo zadaniem, które w tej czy innej postaci staje przed każdym menedżerem. W wielu przedsiębiorstwach, zgodnie z ideą hierarchii, plany strategiczne obejmują problematykę wyższych szczebli zarządzania, a operatywne niższych. Całkowicie fałszywe byłoby jednak twierdzenie, że tak jest zawsze. Często zmiany strategiczne są inicjowane przez jednostki wykonawcze, a planowanie operatywne nierzadko jest tak ważne dla sukcesu przedsiębiorstwa, że żaden zarząd nie zrezygnowałby z bezpośredniego uczestnictwa w nim. Dlatego mylne jest określenie planowania strategicznego jako zadania menedżera na szczycie hierarchii, a planowania operatywnego jako zadania mistrza lub brygadzisty<sup>14</sup>.

W przedsięwzięciu deweloperskim oprócz planowania strategicznego i operacyjnego należy opracować również plan finansowy w celu przeprowadzenia analiz wykonalności projektów inwestycyjnych, określenia ekonomicznej efektywności inwestycji i doko-

---

<sup>14</sup> H. Steinmann, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 110.

nania dokładnego oszacowania zapotrzebowania na kapitał inwestycyjny. Opracowanie takiego planu jest podstawowym wymogiem stawianym przez bank rozpatrujący możliwości kredytowania.

#### 4. Organizowanie w firmach deweloperskich

Organizowanie jest czynnością polegającą na urządzaniu czegoś, wprowadzaniu określonego ładu, uznanego przez nas za pożądanego. Efektem organizowania jest powstanie struktury, czyli ustroju (budowy wewnętrznej) danej całości. Strukturę organizacyjną można zdefiniować jako układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa; jest tworzona dla potrzeb zarządzania ludźmi, pozwala nam ich grupować i ustalać nad nimi nadzór<sup>15</sup>.

Struktura organizacji określa stosowany przez nią podział pracy i pokazuje powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami; w pewnym sensie wskazuje też na stopień specjalizacji pracy. Opisuje również strukturę hierarchii i władzy w organizacji oraz przedstawia układ odpowiedzialności. Zapewnia trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie, mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób, oraz skoordynowanie jej stosunków z otoczeniem. Struktura najodpowiedniejsza dla określonej organizacji zapewne będzie się zmieniać w czasie. Czterema głównymi wyznacznikami struktury organizacyjnej są: strategia, czyli plany osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, technologia stosowana do realizacji tej strategii, ludzie (aktorzy) zatrudnieni na wszystkich szczeblach i ich funkcje oraz wielkość całej organizacji. Aktorzy (uczestnicy) procesu deweloperskiego:

- deweloper,
- partner spółki deweloperskiej - w wypadku większych projektów, wymagających znacznego wkładu gotówkowego,

---

<sup>15</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, op. cit., s. 42.

już w fazie przygotowawczej deweloper poszukuje partnera finansowego, zakładając i inicjując z nim wspólne przedsięwzięcie,

- pożyczkodawca budowlany - wspomaga dewelopera finansowo w okresie budowy, udziela głównie krótkoterminowych pożyczek na zrealizowanie budowy,
- od strony inwestorskiej czołową postacią jest zarządca inwestycji kapitałowych - inwestor aktywny - jest on odpowiedzialny za przygotowanie transakcji inwestycyjnych, w tym nadanie jej odpowiedniej struktury, oraz zarządzanie inwestycją z pozycji właściciela. Towarzyszą mu partnerzy finansowi: pożyczkodawca długoterminowy, charakteryzuje się ograniczonym ryzykiem, oraz pasywny inwestor kapitałowy, który za cenę zminimalizowanego ryzyka gotów jest zadowolić się umiarkowaną stopą zwrotu kapitału; deweloper i inwestor aktywny stanowią nierozłączną parę na rynku nieruchomości: pierwszy dostarcza produkt, a drugi jest jego odbiorcą,
- mniej lub bardziej rozbudowana grupa konsultantów - wspomaga proces decyzyjny poprzez dostarczanie odpowiednich badań, planów, projektów,
- budowlane firmy wykonawcze i zarządcy - administratorzy nieruchomości,
- najważniejsza grupa to użytkownicy - dla zaspokojenia ich potrzeb pracują wymienione wcześniej osoby<sup>16</sup>.

Oprócz powyższych istnieją również i inne kryteria, które kierownicy powinni brać pod uwagę przy ocenie stosowności konkretnej struktury organizacyjnej, a mianowicie:

- jasność w odróżnieniu od prostoty,
- oszczędność wysiłków potrzebnych do utrzymania kontroli i minimalizacja tarć,

---

<sup>16</sup> J. Lipiński, *Deweloper na rynku nieruchomości*, „Nieruchomości” nr 2, 2000, s. 31.

- ukierunkowanie spojrzenia na wyrób, a nie na proces, na wyniki zamiast na wysiłki,
- zrozumienie przez każdą osobę jej zadania i zadania organizacji jako całości,
- podejmowanie decyzji skoncentrowane na właściwych problemach, nastawione na działanie,
- trwałość w odróżnieniu od sztywności, dla przetrwania w okresie zamieszania i umiejętność dostosowania się,
- utrwalenie i samoodnowa, kryterium to wymaga, aby organizacja sama mogła przygotować przywódców dnia jutrzejszego, pomagając każdemu rozwijać się w sposób ciągły; struktura powinna być też otwarta na nowe pomysły.

Przy tworzeniu struktury organizacyjnej należy znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- Czy inwestor zdoła zrealizować inwestycję, działając w obecnym układzie organizacyjnym?
- Jaki będzie skład zespołu prowadzącego prace przygotowawcze, a następnie koordynację i nadzór w fazie realizacji?
- Jakie będą zakresy obowiązków poszczególnych osób?
- Czy mają one kwalifikacje i doświadczenie, niezbędne do realizacji przedsięwzięcia?
- Jeśli nie, jakich zmian trzeba dokonać?
- Jaki będzie harmonogram realizacji inwestycji, w tym szczególnie harmonogram działań przygotowawczych?

Rezultatem powinno być stworzenie lub poszerzenie zespołu albo decyzja o skorzystaniu z inwestora zastępczego<sup>17</sup>. Jeśli deweloper zatrudni generalnego wykonawcę, to wykonuje on przede wszystkim obowiązki inspektorów nadzoru, łącznie z przygotowaniem danych do rozliczeń kosztów i kontrolę tych rozliczeń, często także przygotowanie danych do wniosków kredytowych. Deweloper

---

<sup>17</sup> K. Kirejczyk, *Vademecum dewelopera*, op. cit.

może również zlecić prace w systemie wykonawstwa częściowego (wielu niezależnym wykonawcom), wtedy rola generalnego wykonawcy staje się kluczowa. Musi on opracować harmonogram rzeczowo-finansowy inwestycji, przygotować dane do zawarcia poszczególnych umów, zwykle poprzedzonych procedurami wyłaniania wykonawców, takimi jak konkursy ofert, uczestniczyć w negocjacjach, następnie pełnić rolę gospodarza budowy, koordynować współpracę, rozwiązywać konflikty. Im wcześniej generalny wykonawca zostanie zatrudniony przez dewelopera, tym większa jest jego rola na etapie przygotowania dokumentacji<sup>18</sup>.

Wybór formy prawnej powinien odzwierciedlać wymagania stojące przed daną organizacją. Każdy typ struktury ma swoje wady i zalety. Najprostszą formą jest działalność gospodarza, prowadzona przez osoby fizyczne na podstawie wpisu do ewidencji. Zaletą tej formy działalności jest łatwa i tania procedura rejestracji firmy, prosta księgowość. Bardziej skomplikowane formy organizacyjne spotykane w działalności deweloperskiej to:

- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością,
- spółka akcyjna,
- spółdzielnia.

Obecnie w Polsce spotykamy się z różnymi formami organizacyjnymi. W podmiotach stosujących od lat tradycyjne rozwiązania organizacyjne występuje podział na zespoły zajmujące się akwizycją, następnie przygotowaniem inwestycji, nadzorem technicznym i rozliczeniami finansowymi (księgowość). Dla przykładu, tego typu struktura występuje nadal w wielu spółdzielniach mieszkaniowych, a także w niektórych dużych firmach wywodzących się ze sprywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych. Jej wadą jest oderwanie osób odpowiedzialnych za przygotowanie inwestycji od bezpośredniego nadzoru nad jej realizacją. W podmiotach zajmujących się budownictwem komercyjnym i firmach z kapitałem zagra-

---

<sup>18</sup> M. Dąbrowski, K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, op. cit., s. 51.

nicznym, przejmujących szybciej zachodni know-how, w większości stosuje się system - zatrudnienie generalnego wykonawcy (*projekt manager*). W dostępnej literaturze polskojęzycznej brak dokładnej systematyki tego systemu, odwoływać się można do norm ISO, tym niemniej nawet one nie definiują jednoznacznie pozycji *projekt managera* wobec inwestora. W jednej wersji powinien być on niezależnym podmiotem pracującym na kontrakcie, a przede wszystkim ponoszącym znaczące ryzyko i, co się z tym wiąże, dysponującym własną polisą ubezpieczeniową. Taki wykonawca jest wówczas najbliższy polskiemu inwestorowi zastępczemu. W innym wariantcie wykonawca ten jest osobą fizyczną, specjalistą pracującym na osobistym kontrakcie jako pracownik firmy, odpowiedzialny za koordynację całości obowiązków inwestora, dotyczących danej inwestycji i koordynujący pracę specjalistów, w tym częściowo zewnętrznych. Osoba ta nie ponosi wtedy ryzyka w sensie materialnym, a jedynie w zawodowym.

## **5. Ilości, standardy i kontrolowanie jako fazy zarządzania przedsięwzięciem deweloperskim**

Przy ilościach i standardach chodzi o tzw. specyfikacje wykonywanych prac, ukazujące szczegółowy podział większych etapów robót na poszczególne prace i zakupy. Standardy obejmują realizację wytyczonych wymogów jakościowych ze strony dewelopera, budowę systemu kontroli jakości oraz badanie wiarygodności danych ilościowych<sup>19</sup>.

Kontrola jest systematycznym działaniem polegającym na porównywaniu rzeczywistych wyników z wyznaczonymi normami (standardami), ustalaniu odchyłeń oraz podejmowaniu działań korygujących, jeśli okaże się to konieczne. Istnieje wiele przyczyn powodujących, że kontrola jest niezbędna. Wymienić tutaj można:

---

<sup>19</sup> *Ibidem*.

- zmiany otoczenia,
- złożoność organizacji i jej działań,
- nieuchronność błędów.

Kontrola w zarządzaniu pełni szereg ważnych funkcji. Pozwala ona nadzorować przebieg działań, porównywać osiągnięte wyniki z planowanymi oraz pozwala wpływać na kształt przyszłych działań<sup>20</sup>.

## 6. Bariery rozwoju dewelopingu

Największe firmy budowlane od kilku lat dynamicznie angażowały się w inwestycje na rynku nieruchomości. Rzeczywistość wymusza obecnie zachowanie większej ostrożności co do ich planów na przyszłość. Ale liderzy nadal zamierzają być aktywni w swojej działalności deweloperskiej.

Tabela 2. Najwięksi polscy deweloperzy w 2001 roku

Deweloperzy	Powierzchnia budynków mieszkaniowych oddanych do użytku (w tys. m <sup>2</sup> ):
J. W. Construction	130 000,00
Warbud SA	114 163,00
Budimex Unibud SA	83 091,00
Mitex SA	61 800,00
Dombud SA	39 940,00
Mostostal- Export SA	26 965,84
Polnord SA	19 440,00
Pia Piasecki SA	13 901,30

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 63.

Obok krajowych deweloperów, na rynku polskim działa wiele firm zachodnich. Kanada i Polska podpisały porozumienie w sprawie współpracy w dziedzinie mieszkalnictwa. Kooperacja ma objąć wymianę informacji o budownictwie mieszkaniowym i materiałach budowlanych, wspólne prace badawcze i programy szkoleniowe oraz wymianę doświadczeń z zakresu certyfikacji. W Polsce działają cztery firmy budowlane o rodowodzie kanadyjskim: Willa Nowa, Indra Polska, TriDM oraz Royal Europa<sup>21</sup>. Według danych PAT7 do czołowych zagranicznych deweloperów należą: Epstein z USA, Iaeg/Wibeba z Austrii, Coimpredil z Włoch. Zagraniczne przedsiębiorstwa deweloperskie dysponują znacznym kapitałem i doświadczeniem. Jednakże ze względu na skompilowane przepisy i procedury prawne, związane ze stosunkami własnościowymi, w przypadku nieruchomości w Polsce często ograniczają się oni do roli inwestorów, przenoszących wszelkie proceduralne działania na firmy polskie<sup>22</sup>.

Barierami rozwoju firm deweloperskich w Polsce jest:

- brak zabezpieczenia środków finansowych nabywcy (drogie kredyty, ograniczenia budżetowe w finansowaniu inwestycji),
- wahania stopy wymiany walut jako dodatkowej niepewności, której pragnęłyby uniknąć większość inwestorów w nieruchomości,
- przeszkoda związana z pozyskiwaniem odpowiednich informacji o ryzyku i dochodach z inwestycji na rynkach, w które zamierza on inwestować,
- brak w dostatecznym stopniu znajomości struktur rynków zagranicznych,
- brak znajomości ustaw, kosztów zbierania informacji, należnych podatków oraz opłat<sup>23</sup>,

---

<sup>21</sup> „Nieruchomości” nr 2, luty 2000, s. 26.

<sup>22</sup> E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość a rynek*, op. cit., s. 226.

<sup>23</sup> S. Belniak, *Rozwój nieruchomości w Polsce na tle krajów wysoko rozwiniętych*, AE Kraków 2001, s. 105.



- brak środków własnych,
- mniejsze zainteresowanie inwestorów zagranicznych lokowaniem kapitałów w te dziedziny gospodarki, które wymagają restrukturyzacji i inspirują rozwój.

Reasumując, rok 2001 nie był najgorszym okresem dla największych firm budowlanych wykonujących domy i mieszkania. Połowa z nich wybudowała więcej powierzchni mieszkalnej niż w roku 2000. Dynamika procesów deweloperskich przewyższa dziś dynamikę rozwoju całej gospodarki, a perspektywy ich rozwoju, pomimo istniejących barier, oceniane są bardzo pozytywnie. Decyduje o tym PKB i dynamika dochodów osobistych, która znajdzie w efekcie odzwierciedlenie w dążeniu do poprawy warunków mieszkaniowych, wysoka aktywność inwestycyjna podmiotów gospodarczych, szybki rozwój sektora handlu i usług. Tendencje te wywołują wzrost popytu na lokale mieszkalne, powierzchnie biurowe czy magazynowe o podwyższonym i wysokim standardzie, stwarzając podstawę do dalszego rozwoju procesów deweloperskich.

### Bibliografia

Dąbrowski M., Kirejczyk K., *Inwestycje deweloperskie*, TWIGGER, Warszawa 2001.

Kirejczyk K., *Vademecum dewelopera*, KIN, Kraków 1997 r.

Kucharska-Stasiak E., *Nieruchomości a rynek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Lipiński J., *Deweloper na rynku nieruchomości*, „Nieruchomości” nr 2, 2000.

Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.

„Nieruchomości” nr 2, luty 2000.

Steinmann H., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Stoner J. A. F., *Kierowanie*, PWE 1999.

## Streszczenie

Polska przeżywa obecnie swoisty boom inwestycyjny. Rynek nieruchomości rozwija się nieustannie (od 1990), wykazując z każdym rokiem wzrost zainteresowania zarówno krajowych, jak i zagranicznych inwestorów. W tym również roku rozpoczęły swą działalność w Polsce pierwsze prywatne firmy deweloperskie. Ich powstanie wiązało się z inwestycjami realizowanymi przez zagranicznych inwestorów albo z zakładaniem nowych firm przez wcześniej istniejące polskie przedsiębiorstwa. Firmy te powstały głównie z przekształceń firm budowlanych, które miały doświadczenia jako generalni wykonawcy inwestycji budowlanych dla spółdzielni mieszkaniowych bądź przedsiębiorstw państwowych. Z upływem czasu do firm deweloperskich zaczęły dołączać spółki, zainteresowane rynkiem nieruchomości z uwagi na wysoką opłacalność tej działalności. W artykule przedstawiony został proces zarządzania przedsięwzięciami deweloperskimi oraz podstawowe pojęcia. Opisane zostały również bariery rozwoju tego rynku w Polsce.



*Leszek Korzeniowski*

## **Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa w warunkach ekonomicznego ryzyka**

### **1. Pojęcie bezpieczeństwa**

Bezpieczeństwo należy do pojęć stosowanych współcześnie często, a w miarę upływu czasu coraz częściej mówi się o bezpieczeństwie o charakterze globalnym, regionalnym i lokalnym, jak również bezpieczeństwie przedsiębiorstwa i bezpieczeństwie osobistym (jednostki).

**Bezpieczeństwo** oznacza pewien stan obiektywny polegający na braku zagrożenia, odczuwany subiektywnie przez jednostki lub grupy<sup>1</sup>. Przez bezpieczeństwo rozumie się też „stan niezagrożenia, spokoju, pewności”<sup>2</sup> lub „stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcie w drugiej osobie lub w sprawnie działającym systemie prawnym; przeciwieństwo zagrożenia”<sup>3</sup>.

**Zagrożenie**<sup>4</sup> jest to potencjalna przyczyna niepożądanego stanu. Dla celów zdefiniowania bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa przez zagrożenie rozumieć będziemy potencjalne przyczyny niepożądanego incydentu, którego skutkiem może być

---

<sup>1</sup> Wcześniej stosowany termin stanu urojonego zastąpiono subiektywnym poczuciem bezpieczeństwa. Por: L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. Paweł Tyrała, PSB, Kraków 2000, s. 437; L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Od ryzyka do systemu*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem. Prace Edukacyjne*, red. Leszek Korzeniowski, LIPORT LFK, Kraków 2001, s. 21.

<sup>2</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979, s. 147.

<sup>3</sup> *Słownik współczesnego języka polskiego Reader's Digest Przegląd*, Warszawa 1998, s. 50.

<sup>4</sup> Ang. *threat*.

szkoda dla systemu finansowego lub istnienia przedsiębiorstwa. Zagrożenia mogą spowodować szkodliwe następstwa, dlatego że każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się mniejszą lub większą podatnością, czyli pewnymi słabościami, umożliwiającymi przeistoczenie potencjalnego zagrożenia w szkodę.

Powszechność terminu bezpieczeństwa sprzyja jego zróżnicowanemu pojmowaniu. Nie wdając się w polemikę, należy zauważyć co najmniej dwie koncepcje:

- koncepcja upatrujących istotę bezpieczeństwa w takich **formach istnienia**, które zapewniają trwanie, stabilizację, doskonalenie i rozwój<sup>5</sup>.
- koncepcja upatrująca istotę bezpieczeństwa w **zagrożeniach pochodzących z otoczenia**, choć tkwiących także w samym podmiocie i informacjach łączących podmiot z otoczeniem<sup>6</sup>.

Zarządzanie tak rozumianym bezpieczeństwem jest procesem uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania zasobów w celu zmniejszenia zagrożenia. Podmiot będący jednostką lub grupą nie jest ani samowystarczalny, ani odizolowany od otoczenia - wprost przeciwnie: jest zależny od swojego otoczenia<sup>7</sup>.

Rodzajów bezpieczeństwa jest w takim razie tyle, ile można wyodrębnić różniących się od siebie rodzajów otoczenia. To właśnie charakter otoczenia będzie czynnikiem warunkującym właściwe rozumienie bezpieczeństwa. Andrzej Hryniewicz wyróżnia trzy kategorie zagrożeń<sup>8</sup>:

---

<sup>5</sup> Zob. J. Świniarski, *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Egros, Warszawa 1999, s. 13; J. Świniarski, *O naturze bezpieczeństwa. Prolegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa-Pruszków 1997; J. Kaczmarek, A. Skowroński, *Bezpieczeństwo - świat - Europa - Polska*, Wrocław 1998.

<sup>6</sup> L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek...* op. cit. s. 437; L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Od ryzyka...* op. cit. s. 21.

<sup>7</sup> Por.: J.A.F. Stoner, R.E. Freedman, D.R. Gilbert, J.R. Kierowanie, PWE, Warszawa 1997; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997 i inni.

<sup>8</sup> Zob. M. Nowy, *Szósta katastrofa*, „Dziennik Polski” 2002-04-19.

- 1) zewnętrzne zagrożenia niezależne od człowieka (np. zderzenia z obiektami kosmicznymi, ruchy płyt tektonicznych będące źródłem trzęsień ziemi, wybuchy wulkanów, długookresowe zmiany klimatu),
- 2) zagrożenia biosfery wywołane działalnością ludzką (np. zmiana składu flory i fauny, dewastacja tropikalnych lasów),
- 3) zagrożenia równowagi w stosunkach międzyludzkich (np. podboje, kolonializm, niewolnictwo, wojny religijne, terroryzm).

Można również przyjąć za zasadne cztery rodzaje decyzji możliwych w obliczu niepewności i ryzyka<sup>9</sup>:

- Unik, rezygnacja, zaprzestanie działania.
- Redukcja, zmniejszenie niebezpieczeństwa przez zabezpieczenia fizyczne, podniesienie umiejętności, procedury ochronne, dywersyfikację itp.
- Rezerwy gromadzone dla pokrycia zaistniałych strat.
- Transfer, przeniesienie skutków na inny podmiot (np. towarzystwo ubezpieczeniowe).

## 2. Niepewność a ryzyko

Przedsiębiorca, a także każdy menedżer nie będący przedsiębiorcą, dążąc do osiągnięcia przyjętych celów, podejmuje mnóstwo decyzji. Dotyczą one przyszłości, która nigdy nie jest pewna, o ile nie liczyć takich zdarzeń, jak śmierć i podatki. Przedsiębiorca, niezależnie od swojej woli, nigdy nie ma gwarancji skutków podejmowanych decyzji. Ogólnie biorąc, warunki podejmowania decyzji mieszczą się w granicach pomiędzy niepewnością, poprzez ryzyko, a pewnością.

Do niedawna, przynajmniej w Polsce, nie koncentrowano uwagi na rozległej problematyce ryzyka, które może występować i wy-

---

<sup>9</sup> L. Korzeniowski, *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, KTE, Kraków 2001, s. 40.

stępuje w gospodarce rynkowej. Poziom współczesnych stosunków społeczno-ekonomicznych wymusza gruntowne poznanie ryzyka i bogatej skali jego rodzajów: ryzyka osobowego, organizacyjnego, prawnego, ekonomicznego, technicznego - żeby poprzestać na takich tylko egzemplifikacjach. O konkretnym i ostatecznym kształcie skali rodzajów ryzyka decydować będą indywidualne okoliczności oraz zasoby i otoczenie systemu.

Pojęcie ryzyka występuje na terenie wielu nauk i znane jest od pradziejów. W niektórych dziedzinach ma ono rangę kategorii pierwszoplanowej (tak jest na przykład w naukach ekonomicznych), gdzie indziej jest tylko narzędziem pomocniczym, często schowanym za innymi terminami, czasem wręcz nieobecne w postaci wyeksplikowanej<sup>10</sup>. Można wnioskować, że stąd właśnie wynika utożsamianie pojęć ryzyka i niepewności lub niewystarczające różnicowanie tych terminów.

Alan Willet w 1901 r. definiował, że „Ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Ryzyko zmienia się wraz z niepewnością, nie zaś ze stopniem prawdopodobieństwa”<sup>11</sup>.

Joseph Sinkey określał ryzyko jako niepewność związaną z jakimś zdarzeniem lub dochodem w przyszłości. Niepewność zaś jest według niego odzwierciedlona przez nieoczekiwane zmiany wydarzeń<sup>12</sup>.

W.A. Rowe twierdzi, że „Ryzyko jest możliwością urzeczywistnienia się czegoś niepożądanego, negatywną konsekwencją pew-

---

<sup>10</sup> J. Lipiec, *Ontologia ryzyka*, [w:] *Ryzyko w działalności banków komercyjnych*, WSB, Poznań 2000, s. 13.

<sup>11</sup> A.H. Willet, *The Economic Theory of Risk Insurance*, Filadelfia 1951, s. 6. Powołują się też na tę definicję: D. Dziawgo, *Credit-rating*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13; T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 11.

<sup>12</sup> J.F. Sinkey, *Commercial Bank Financial Management*, Macmillan Publishing Co., New York 1992, s. 391.

nego zdarzenia<sup>13</sup>. Natomiast Frank Reilly definiuje ryzyko jako niepewność, czy inwestycja przyniesie oczekiwaną stopę zwrotu<sup>14</sup>.

Według L.N Tepmana „ryzyko - to możliwość zaistnienia niekorzystnej sytuacji podczas realizacji planów i wykonywania budżetów przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. Autor ten podkreśla, że ryzyko jest kategorią, którą należy rozumieć jako potencjalną możliwość prawdopodobieństwa utraty zasobów lub nieuzyskania dochodów w porównaniu z wariantem uwzględniającym racjonalne wykorzystanie zasobów w określonym czasie działalności gospodarczej. Inaczej mówiąc, ryzyko jest tu rozumiane przez autora jako niebezpieczeństwo tego, że przedsiębiorca poniesie straty w zasobach lub uzyska dochody mniejsze od tych, na które liczył<sup>16</sup>.

William F. Samuelson i Stephen G. Marks twierdzą, że niepewność (lub inaczej *ryzyko*) występuje wówczas, gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik naszej decyzji. Autorzy ci pojęcia *ryzyko* i *niepewność* używają zamiennie<sup>17</sup>.

Także w polskiej literaturze można spotkać rozumienie ryzyka jako postaci niepowodzenia, straty, której nie można przewidzieć ani zapobiec. Tadeusz Kaczmarek twierdzi, że: „Ryzyko jest definiowane jako możliwość niepowodzenia, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może w pełni im zapobiec, a które - przez zmniejszenie wyników użytecznych i/lub przez zwiększenie nakładów - odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności lub ekonomiczności<sup>18</sup>. Podobnie Maria Sierpińska i Tomasz Jachna podkreślają, że ryzyko

---

<sup>13</sup> W.A. Rowe, *An Anatomy of Risk*, Nowy York 1977, s. 24.

<sup>14</sup> F.K. Reilly, *Investments*, The Dryden Press, International Edition, Collins, London 1988, s. 463-464.

<sup>15</sup> TsnMaH JI.H., *ПУСКУ е 3K0H0МУКе*, IOHHTH-i[AHA, MocKBa 2002, s. 8.

<sup>16</sup> Zob. ibidem, s. 11.

<sup>17</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 323.

<sup>18</sup> T. Kaczmarek, *Zarządzanie...* op. cit. s. 11.

definiuje się zazwyczaj jako niebezpieczeństwo poniesienia straty<sup>19</sup>.

Równocześnie z przedstawionymi poglądami ukształtowały się koncepcje dotyczące istoty ryzyka i niepewności wyraźnie wskazujące na konkretność i mierzalność ryzyka, a co za tym idzie, na możliwość zarządzania nim, przy pozostawieniu kategorii niepewności jako tej, dla której nie można wskazać przyszłych alternatyw i ich oszacowań. Podejście to wyraźnie rozróżnia terminy „niepewność” i „ryzyko” oraz traktuje ryzyko jako stan, w którym możliwe alternatywy i szanse ich wystąpienia są znane lub możliwe do oszacowania<sup>20</sup>. Z ryzykiem mamy do czynienia wówczas, kiedy podejmujemy działanie o niepewnych i niepożądanym skutkach<sup>21</sup>.

Według Franka Knighta występuje niepewność mierzalna i niemierzalna, przy czym za ryzyko uważa on niepewność mierzalną, niepewność niemierzalną zaś uznaje za niepewność *sensu stricto*<sup>22</sup>.

Irving Pfeffer uważa, że „Ryzyko jest kombinacją hazardu i jest mierzone prawdopodobieństwem; niepewność jest mierzona przez poziom wiary. Ryzyko jest stanem świata; niepewność jest stanem umysłu”<sup>23</sup>.

Ján Mikołaj pisze, że „Ryzyko z reguły definiuje się jako coś niestałego, nieokreślonego, co wiąże się z przebiegiem zjawiska, a co narusza jego celowe sprawstwo” i podkreśla, że ryzyko, niepewność i nieokreśloność są elementem działania człowieka w okreś-

---

<sup>19</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 232.

<sup>20</sup> Por. D. Dziawgo, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, [w:] *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, red. Jan Głuchowski i Jan Szambelańczyk, WSB, Poznań 1999, s. 351; M.J. Ahn, W.D. Fallon, *Strategie risk management: how global corporations manage financial risk for competitive advantage*, London 1991, s. 117 i nast.

<sup>21</sup> J. Lipiec, *Ontologia...* op. cit. s. 14.

<sup>22</sup> F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Boston Press, Boston 1921, s. 233.

<sup>23</sup> I. Pfeffer, *Insurance and Economic Theory*, Irvin Inc. Homewood, Illinois 1956, s. 42.



lonym środowisku. Ryzyko jest związane z działaniem człowieka, niepewność zaś ze stanem środowiska lub z ograniczonością systemu otoczenia<sup>24</sup>.

Ladislav Šimák ryzyko definiuje jako „ilościowe i jakościowe wyrażenie zagrożenia, stopień lub miara zagrożenia. Jest to prawdopodobieństwo powstania negatywnego zjawiska i jego skutków”<sup>25</sup>.

Odnosząc się do przedstawionych poglądów należy za właściwe uznać rozumienie terminu „niepewność” jako stanu, w którym możliwe alternatywy i szanse ich wystąpienia nie są znane<sup>26</sup>.

Natomiast termin „ryzyko” powinien być konsekwentnie stosowany, gdy:

- rezultat możliwy do osiągnięcia w przyszłości jest przewidywalny oraz
- prawdopodobieństwo wystąpienia określonego wyniku jest znane lub możliwe do oszacowania.

Prawdopodobieństwo jakiegos zdarzenia (wyniku) to szansa wystąpienia tego zdarzenia (wyniku). Zwykle mówimy, że prawdopodobieństwo zawiera się w przedziale od 0 do 1. Zdarzenie, któremu przypisujemy prawdopodobieństwo równe 1, oznacza całkowitą pewność; zdarzenie o prawdopodobieństwie równym 0 jest uznawane za niemożliwe.

Niezależnie od tego, ile wynosi prawdopodobieństwo, podstawowe pytanie brzmi: na czym opiera się ocena prawdopodobieństwa? Mogą istnieć obiektywne podstawy takiej oceny, którymi np. będzie częstość wystąpienia danego zdarzenia w długim okresie, lub ocena może być subiektywna, wynikająca z przekonania osoby podejmującej decyzję o szansie wystąpienia zdarzenia.

---

<sup>24</sup> J. Mikołaj, *Rizikový mcinažment*, RVS FŠI ŽU, Žilina 2001, s. 17.

<sup>25</sup> L. Šimák, *Krizový manažment vo verejnej správe*, Žilinská univerzita, Žilina 2001, s. 39.

<sup>26</sup> Por. D. Dziawgo, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 351.

### 3. Klasyfikacje ryzyka

W literaturze przedmiotu występuje różnorodność klasyfikacji ryzyka<sup>27</sup>. Ze względu na kryterium podstawowych przyczyn, L.N. Tepman dzieli ryzyko na<sup>28</sup>:

- naturalne-przyrodnicze, związane z wyzwoleniem sił przyrody (trzęsienie ziemi, powódzie, burze, pożary, epidemie),
- ekologiczne, związane z zanieczyszczeniem środowiska,
- polityczne, określone polityczną sytuacją w kraju i działalnością państwa,
- transportowe, związane z przemieszczaniem towarów transportem (samochodowym, morskim, rzeczny, kolejowym, samolotowym itd.),
- komercyjne, które charakteryzują się niebezpieczeństwem strat w procesie finansowo-gospodarczej działalności.

Natomiast ze względu na kryterium możliwego rezultatu (wydarzenia) L.N. Tepman wyróżnia dwie duże grupy<sup>29</sup>:

- ryzyko czyste, które oznacza możliwość otrzymania ujemnego lub zerowego rezultatu,
- ryzyko spekulacyjne, wynikające z możliwości otrzymania zarówno pozytywnego, jak i negatywnego rezultatu.

Biorąc pod uwagę kryterium źródeł zysków przedsiębiorcy, Marianna Księżyk rozróżnia:

- ryzyko niewypłacalności polegające na możliwości upadku firmy,
- ryzyko czyste (statystyczne) wiążące się ze zjawiskami klimatycznymi, koniunkturą,

---

<sup>27</sup> W języku polskim „ryzyko” występuje wyłącznie w liczbie pojedynczej, bez liczby mnogiej. Zob. *Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 1973, s. 664.

<sup>28</sup> J.I.H. TanMaH, *Риску ...*, op. cit., s. 33.

<sup>29</sup> Ibidem.

- ryzyko jako wynagrodzenie za innowacje i przedsiębiorczość.

H. Peumans proponuje najbardziej ogólny, jak się wydaje, podział ryzyka na<sup>31</sup>:

- ryzyko właściwe, funkcjonujące na zasadach prawa wielkich liczb,
- ryzyko subiektywne, związane z niedoskonałością człowieka, subiektywnie oceniającego prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zjawisk,
- ryzyko obiektywne, będące formą absolutną niepewności, związane z niemożnością przewidzenia rozwoju niektórych zjawisk.

W zależności od skali oddziaływania można wyróżnić rodzaje ryzyka<sup>32</sup>:

- ryzyko stałe (niezmienne), dotyczące całego systemu gospodarczego,
- ryzyko niestałe (zmienne), dotyczące danej firmy.

Inna klasyfikacja dotyczy rozwoju przedsiębiorstwa i wyróżnia<sup>33</sup>:

- ryzyko projektu, związane z technicznymi warunkami jego realizacji,
- ryzyko firmy, wynikające z błędnej oceny przez firmę inwestującą przyszłych warunków rynkowych; określona na ich podstawie rentowność inwestycji może okazać się niemożliwa do zrealizowania,

---

<sup>30</sup> M. Księżyk, *Podstawowe zagadnienia ekonomii*, Zakamycze 2000, s. 208.

<sup>31</sup> H. Peumans, *Théorie et pratique des calculs d'investissement*, Dunod, Paris 1965, s. 106-107, za: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena ...*, op. cit., s. 233.

<sup>32</sup> N.A. Skov, *Finanse i zarządzanie. Amerykańskie propozycje dla polskich firm prywatnych*, PLACET, Warszawa 1991, s. 115, za: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena ...*, op. cit.

<sup>33</sup> O. Bowlin, J. Martin, D. Scott, *Guide to Financial Analysis*, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1980, s. 173-181, za: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena ...* op. cit., s. 234.

- ryzyko właścicieli (ryzyko systematyczne); właściciele mogą nie wykazywać zainteresowania zróżnicowaniem kierunków rozwoju firmy, pozwalającym na minimalizację ponoszonego ryzyka; własne ryzyko ograniczają oni, dywersyfikując kierunki swoich inwestycji.

Wydaje się, że klasyfikacje te, aczkolwiek przydatne dla analizy problemu, to jednak są zbyt ogólne (klasyfikacje L.N. Tepmana, Marianny Książyk, N.A. Skov) lub zbyt wąskie (O. Bowlin, J. Martin, D. Scott). Należałoby zatem odrzucić zdarzenia zaliczane do kategorii niepewności a uwzględniać przewidywalność rezultatu (czyli określenie możliwej, chociażby mało prawdopodobnej wersji przyszłego zdarzenia) oraz mierzalność (możliwość poznania prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia). Wydaje się uzasadnionym, że co najmniej mogą zostać wzięte pod uwagę:

- kryterium organizacyjne, związane z działalnością człowieka,
- kryterium finansowe, związane z rezultatem finansowym lub dającym się przeliczyć na pieniądze.

#### 4. Czynniki decyzji ryzykownych

Ryzyko towarzyszy wszystkim działaniom poszczególnych ludzi i każdego przedsiębiorcy. Na decyzje dotyczące działalności obciążonej ryzykiem będą miały wpływ dwa czynniki:

- przyjemność towarzysząca działaniu ryzykownemu,
- przymus podjęcia działalności ryzykownej,

które to dwa czynniki, łącznie rozpatrywane, w języku ekonomicznym nazywane są krańcową użytecznością danego dobra<sup>34</sup>. Paweł Boesler używa, jak się wydaje odpowiednio do opisanych czynni-

---

<sup>34</sup>  
s. 399.

Por. Begg D., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 1, PWE, Warszawa 1993,

ków, pojęć „ryzykowanie”, dzieląc je na zbędne, czyli ryzykanctwo, oraz ryzyko konieczne<sup>35</sup>, a także wymienia pięć sytuacji presji skłaniających ludzi do ryzyka<sup>36</sup>:

- naciski rówieśników (które motywują nastoletnich kierowców do nadmiernego ryzyka, by zaimponować pasażerom),
- presje współzawodnictwa (wszyscy podziwiamy ryzykowne zachowania sportowców),
- presje produkcji (rolnicy spieszą się, by sprzątnąć siano przed deszczem),
- presje ekonomiczne (które skłaniają ubogiego człowieka do godzenia się na ryzyko związane z niebezpieczną pracą, by wyżywić rodzinę),
- presje czasu (nikt nie chce tracić czasu, z tego powodu widzimy pieszych, którzy przecinają jezdnię w poprzek pasa ruchu, i kierowców jadących na czerwonych światłach, większość osób wybiera drogę najkrótszą nawet wtedy, gdy nie jest ona najbezpieczniejsza).

Indywidualna postawa wobec ryzyka, na którą składają się motywacje, wiedza i emocje, może polegać na:

- unikaniu ryzyka (asekuranctwo),
- neutralności wobec ryzyka,
- zamięłowaniu do ryzyka (ryzykanctwo).

Postawy te warunkują wybór metody postępowania wobec ryzyka.

---

<sup>35</sup> P. Boesler, *Przeciwdziałanie sytuacjom ryzyka urazów niezamierzonych*, [w:] *Edukacja wobec różnorodności*, red. P. Przybysz, Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2001, s. 149.

<sup>36</sup> S.P. Baker, *Where have we been and where we are going with injury control?* [w:] *Injury prevention and control*, Taylor & Francis, London and New York 2000, s. 23-24, za: P. Boesler, *Przeciwdziałanie sytuacjom ...*, op. cit., s. 148.

## 5. Ryzyko a przedsiębiorczość

Specyfiką działalności gospodarczej jest oczekiwanie przez przedsiębiorcę sukcesu o charakterze zarobkowym. Jest to często pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez aktualnie kontrolowane zasoby<sup>37</sup>. Często przedsiębiorczość jest rozumiana jako cecha osobowościowa i sposób zachowania osoby przedsiębiorczej, specjalizującej się w podejmowaniu rozstrzygających decyzji dotyczących lokalizacji, formy i użycia towarów, surowców lub organizacji i biorącej za nie odpowiedzialność<sup>38</sup>. Przedsiębiorczość jest też rozumiana jako proces kreowania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość, w którego ramach poświęca się konieczny do realizacji tego celu czas i wysiłek, zakładając towarzyszące mu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko i oczekując uzyskania nagrody finansowej i osobistej satysfakcji<sup>39</sup>.

Ryzyko gospodarcze oznacza swobodę podejmowania decyzji w profesjonalnej działalności gospodarczej, w granicach uwzględniających zasady zarządzania, specyfikę dziedziny i przepisy prawa, prawdopodobieństwo wystąpienia przewidywanego rezultatu większego niż 0 i mniejszego niż 1, przy spełnieniu warunków przewidywalności możliwego rezultatu.

W gospodarce rynkowej występuje zazwyczaj prosta relacja między przedsiębiorcą a jego partnerem (też często będącym przedsiębiorcą). Przedsiębiorca, świadcząc usługę lub produkując towary, zaspokaja określoną potrzebę partnera w zamian za inne, zwrotne świadczenie, zaspokajające jakąś potrzebę przedsiębiorcy.

W chwili zaistnienia przedsiębiorcy (rozpoczęcia działalności gospodarczej), po zawarciu umowy o zaspokajaniu potrzeb, a często

---

<sup>37</sup> H.H. Stevenson, M.J. Roberts, H.I. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, IRWIN, 1994, s. 5.

<sup>38</sup> R.F. Herbert, A.N. Link, *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, 2<sup>nd</sup> ed., Praeger Publishers, New York 1988, s. 155.

<sup>39</sup> R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 2<sup>nd</sup> ed., IRWING, Boston 1992, s. 10.

nawet po zaspokojeniu przez przedsiębiorcę określonej potrzeby partnera<sup>40</sup>, przedsiębiorca nie jest pewny, jakie świadczenie zwrotne otrzyma w zamian za dostarczenie swojego świadczenia. Niepewność ta może mieć postać ryzyka gospodarczego, gdy przedsiębiorca przewidzi rezultat możliwy do osiągnięcia w przyszłości oraz gdy potrafi ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia tego wyniku.

W szczególności interesującymi są postacie ryzyka gospodarczego, gdy uzyskane *ex post* informacje, po otrzymaniu świadczenia zwrotnego, umożliwiają przedsiębiorcy poznanie i ocenienie zachowania partnera:

- a) **ryzyko jakości**, „niepewność jakości”<sup>41</sup> lub niepewność „ukrytych własności”<sup>42</sup>, gdy przedsiębiorca nie może wpłynąć na postać świadczenia oferowanego przez partnera,
- b) **ryzyko oszustwa**, „niepewność oszustwa”<sup>43</sup> lub niepewność „ukrytej intencji”<sup>44</sup>, gdy partner ma możliwość zmiany swojego zachowania oraz gdy uzyskane *ex post* informacje, po otrzymaniu świadczenia zwrotnego, nie umożliwiają przedsiębiorcy poznania i oceny zachowania partnera,
- c) **ryzyko moralne**<sup>45</sup>, gdy partner może zmienić swoje zachowanie, a na postać świadczenia zwrotnego mają wpływ równocześnie zachowanie partnera oraz okoliczności zewnętrzne, o których przedsiębiorca nie ma informacji, a więc nie może oceniać zachowania partnera. Brak informacji występuje zarówno *ex ante* jak i *ex post*. Świadomość braku informacji u przedsiębiorcy lub niemożliwość jej uzyskania jest pokusą dla partnera, by wykorzystać to dla zmiany świadczenia zwrotnego. Jest to pro-

---

<sup>40</sup> Może wystąpić także pewien okres czasu pomiędzy świadczeniami.

<sup>41</sup> Zob. G.J. Stigler, *The Economics of Information*, „Journal of Political Economy”, 1987, nr 95, s. 1041-1061.

<sup>42</sup> ang. *Hidden characteristics*.

<sup>43</sup> ang. *Holdup*. Zob. V.P. Goldberg, *Regulation and Administered Contracts*, „Bell Journal of Economics and Management Science”, 1976, nr 7, s. 439-441.

<sup>44</sup> ang. *Hidden intention*.

<sup>45</sup> ang. *Moral hazard* lub *hidden action*.

biem dla ubezpieczyciela mienia, który nie jest pewien, czy ubezpieczony będzie dbał po ubezpieczeniu o swoje mienie, problem dla mocodawcy, który nie jest pewien zachowania swojego agenta itp.

Jeżeli partner nie może zmienić swojego zachowania ani świadczenia zwrotnego, to prawdopodobieństwo wystąpienia określonego rezultatu wynosi 1, nie występuje więc ryzyko gospodarcze, natomiast występuje wówczas ryzyko zewnętrzne, *egzogeniczne*<sup>46</sup>, wynikające z możliwości zdarzenia niezależnego zarówno od przedsiębiorcy, jak i od partnera. Jest to np. sytuacja działania „siły wyższej”, nagłego i nieoczekiwanego zjawiska w rodzaju trzęsienia ziemi w rejonie dotychczas spokojnym, samobójczego ataku terrorystów w USA itp.

Przedsiębiorczość należy więc rozumieć także jako formę aktywności człowieka zmierzającą do oceny szans, podjęcia decyzji i realizacji w fazach rozpoczęcia, prowadzenia i uzyskania korzystnych efektów przedsięwzięć gospodarczych.

## Bibliografia

Ahn M.J., Fallon W.D., *Strategie risk management: how global corporations manage financial risk for competitive advantage*, London 1991.

Baker S.P., *Where have we been and where we are going with injury control?* [w:] *Injury prevention and control*, Taylor & Francis, London and New York 2000.

Begg D., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 1, PWE, Warszawa 1993.

Boesler P., *Przeciwdziałanie sytuacjom ryzyka urazów niezamierzonych*, [w:] *Edukacja wobec różnorodności*, red. Piotr Przybysz, Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2001.

Bowlin O., Martin J., Scott D., *Guide to Financial Analysis*, McGraw-Hill Book Company, New York 1980.

---

<sup>46</sup> Egzogeniczny (od gr. *ει�ός*), na zewnątrz.



- Dziawgo D., *Credit-rating*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Dziawgo D., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, [w:] *Ban-kowość. Podręcznik dla studentów*, red. Jan Głuchowski i Jan Szambelańczyk, WSB, Poznań 1999.
- Goldberg V.P., *Regulation and Administered Contracts*, „Bell Journal of Economics and Management Science”, 1976, nr 7.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Herbert R.F., Link A.N., *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, 2<sup>nd</sup> ed., Praeger Publishers, New York 1988.
- Hisrich R.D., Peters M.P., *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 2<sup>nd</sup> ed., IRWING, Boston 1992.
- Kaczmarek J., Skowroński A., *Bezpieczeństwo — świat - Europa - Polska*, Wrocław 1998.
- Kaczmarek T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Boston Press, Boston 1921.
- Korzeniowski L., *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, KTE, Kraków 2001.
- Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Od ryzyka do syste-mu*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem. Prace Edukacyjne*, red. L. Korze-niowski, LIPORT LFK, Kraków 2001.
- Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, za-grożenie, ochrona*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. P. Tyrała, PSB, Kraków 2000.
- Księżyk M., *Podstawowe zagadnienia ekonomii*, Zakamycze 2000.
- Lipiec J., *Ontologia ryzyka*, [w:] *Ryzyko w działalności banków ko-mercyjnych*, WSB, Poznań 2000.
- Mikolaj J., *Rizikový manažment*, RVS FŠI ŽU, Žilina 2001, s. 17.
- Nowy M., *Szósta katastrofa*, „Dziennik Polski” 2002-04-19.
- Peumans H., *Théorie et pratique des calculs d'investissment*, Dunod, Paris 1965.
- Pfeffer I., *Insurance and Economic Theory*, Irvin Inc. Homewood, Illinois 1956.

- Reilly F.K., *Investments*, The Dryden Press, International Edition, Collins, London 1988.
- Rowe W.A., *An Anatomy of Risk*, Nowy York 1977.
- Samuelson W.F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Šimák L., *Krizový manažment vo verejnej správe*, Žilinská univerzita, Žilina 2001.
- Sinkey J.F., *Commercial Bank Financial Management*, Macmillan Publishing Co., New York 1992.
- Skov N.A., *Finanse i zarządzanie. Amerykańskie propozycje dla polskich firm prywatnych*, PLACET, Warszawa 1991.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979.
- Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 1973.
- Słownik współczesnego języka polskiego Reader's Digest Przegląd*, Warszawa 1998.
- Stevenson H.H., Roberts M.J., Grousbeck H.I., *New Business Ventures and the Entrepreneur*, IRWIN, 1994.
- Stigler G.J., *The Economics of Information*, „Journal of Political Economy”, 1987.
- Stoner J.A.F., Freedman R.E., Gilbert D.R., J.R., *Kierowanie*, Warszawa, PWE, 1997.
- Świniarski J., *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Egros, Warszawa 1999.
- Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa. Prolegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa-Pruszków 1997.
- TanMaH JI.H., *Pucku e 3K0H0Muxe*, K)HHTH-ZJAHA, MocKBa 2002.
- Willet A.H., *The Economic Theory of Risk Insurance*, Filadelfia 1951.

*Dominika Kubacka*

## **Wybrane przejawy procesów globalizacji w handlu detalicznym**

### **1. Pojęcie globalizacji w handlu**

Określenie „w skali globalnej” (na skalę globalną) weszło na stałe do języka potocznego, służąc opisaniu zjawiska powszechnie funkcjonującego, które dotyczy wszystkich i wszędzie.

Na płaszczyźnie ekonomicznej, procesy globalizacji rozważane zazwyczaj bywają w szerokim kontekście wymiany gospodarczej pomiędzy państwami. Tak rozumiana globalizacja to tworzenie gospodarki światowej, w której istnieje możliwość swobodnego przepływu dóbr, usług oraz czynników wytwórczych. U jej podstaw leżą: rozwój struktur integracji gospodarczej oraz korporacji transnarodowych, system walutowy, tworzenie i umacnianie organizacji współtworzących łąd gospodarczy w skali światowej<sup>1</sup>. W niniejszym artykule nacisk położony zostanie na globalizację postrzeganą przez pryzmat działań firm postawionych wobec problemu funkcjonowania w gospodarce globalnej i wyzwań przez nią stawianych. Dodatkowo pole rozważań zawężono do sektora handlu detalicznego.

Najbardziej przydatnym dla omawiania przemian w handlu wydaje się być jedno z ujęć globalizacji zaproponowane przez M. Strużyckiego, zgodnie z którym jest to długookresowa tendencja, którą przedsiębiorstwo wykorzystuje w celu upodobnienia się - w zakresie standaryzacji i unifikacji handlu w skali regionu lub w skali światowej - do jednostki macierzystej.

---

<sup>1</sup> Hasło oprac. na podst. *Słownika Encyklopedycznego Edukacja Obywatelska* Wydawnictwa Europa, 1999, R. Smolski, M. Smolski, E.H. Stadtmüller - <http://wiem.onet.pl>

Strużycki podaje również wybrane wyróżniki globalizacji w handlu, podkreślając, że:

- jest to strategia przedsiębiorstw związana z międzynarodowym środowiskiem gospodarczym i światowymi tendencjami rozwoju,
- w ujęciu czasu może stanowić etap rozwoju przedsiębiorstwa przechodzącego od skali krajowej do międzynarodowej,
- łączy się z uniwersalnym, standardowym zachowaniem przedsiębiorstw, które pragną opanować konkretne rynki i przenieść swoje doświadczenia oraz idee na wybrane przestrzenie ekonomiczne<sup>2</sup>.

Z pojęciem globalizacji wiążą się terminy pokrewne, tj. globalny rynek czy przedsiębiorstwo. Rynek w ujęciu globalnym rozumiany jest jako segment albo nisza rynkowa, w którym dany produkt występuje we wszystkich krajach, niezależnie od ich kultury czy stopnia rozwoju gospodarczego (Coca-Cola). Globalne przedsiębiorstwo to firma prowadząca działalność przy wykorzystaniu powiązań między krajami, w których działa, oraz między swoimi filiami, koordynując ich działalność na rynku globalnym. Przy czym strategia rozwoju produktu jest prowadzona tak, że nie ma strategii cząstkowych dla poszczególnych rynków narodowych<sup>3</sup>. Odnosząc ten opis do sytuacji nawet największych firm handlowych świata, można zauważyć, że niewiele jest przedsiębiorstw czysto globalnych, handel znajduje się raczej w dobie przemian zmierzających do osiągnięcia efektów globalizacji. W związku z tym artykuł koncentruje się na procesach towarzyszących rozwojowi zjawiska.

Poparciem postawionej tezy wydają się być wyniki analizy przeprowadzonej w 2002 roku, poświęconej zakresowi działalności 49 największych detalistów świata operujących na skalę ponadkrajową. Badania wykazały, iż tylko jedna z tych firm może być uznana

---

<sup>2</sup> *Globalizacja handlu w Polsce. Szanse i zagrożenia*, pod red. M. Strużycy-kięgo, IRWiK, Warszawa 1996, s. 15-17.

<sup>3</sup> A. Bednarski, *Pułapki i pułapki globalizacji*, TNOiK, Toruń 1998, s. 21.

za typowo globalną. Pięć koncernów można określić jako dwuregionalne, gdyż minimum 20% sprzedaży osiągają w dwu spośród trzech regionów, jakimi są Europa, Ameryka i Azja. Pozostałe firmy są czysto domowe lub handlują jedynie w swoim „macierzystym” regionie, a tym samym nie powinny być określane jako globalne<sup>4</sup>.

## 2. Kluczowe przejawy globalizacji

Globalizacja handlu przejawia się w trzech sferach: podażowej (korzystanie z globalnego zaopatrzenia, możliwości sprzedaży w wielu krajach), organizacyjnej (unifikacja metod działania firm handlowych, stosowanych technik sprzedaży, strategii marketingowych, sposobów kształtowania struktury sieci handlowej) oraz popytowej (unifikacja zaspokajania potrzeb konsumentów). Poprzez wzrost konkurencji przyczynia się do obniżki kosztów dystrybucji towarów oraz do poprawy ich jakości, jak i metod ich oferowania nabywcom<sup>5</sup>.

Przejawy globalizacji będące osią niniejszego artykułu są rozumiane jako wszelkie procesy i zjawiska sprzyjające globalizacji handlu, a jednocześnie jej towarzyszące czy też umożliwiające szybszy jej postęp.

Po pierwsze, globalizacja uwidacznia się w internacjonalizacji działań, wyrażającej się wzrostem znaczenia udziałów jednostek operujących poza granicami kraju macierzystego, rozwojem inwestycji zagranicznych w handlu, sięganiem do coraz odleglejszych (geograficznie lub/i kulturowo) regionów świata.

Za kolejny przejaw globalizacji można uznać postępującą koncentrację objawiającą się przede wszystkim:

---

<sup>4</sup> A. Rugman, S. Girod, *Retail multinationals and globalization: The evidence is regional*, „European Management Journal”, London, Feb 2003, Volume 21, Issue 1, ss. 24-37.

<sup>5</sup> R Stefaniak, *Handel detaliczny w Polsce*, Boss Informacje Ekonomiczne, Warszawa, czerwiec 2002, s. 72.

- rosnącą siłą dużych, zagranicznych koncernów posiadających nowoczesne placówki handlowe,
- wzrostem liczby wspólnych przedsięwzięć o zróżnicowanym stopniu sformalizowania i zaawansowania - począwszy od luźnej współpracy w ramach prywatnych kontaktów, poprzez zawieranie formalnych stowarzyszeń, grup zakupowych, systemy franchisingowe i inne formy integracyjne, aż po joint ventures, fuzje i przejęcia.

Równie ważnym zjawiskiem umożliwiającym globalizację i przyczyniającym się do likwidacji wielu barier wymiany handlowej jest rozwój handlu elektronicznego (on-line). Istotna jest również rola nowoczesnych technologii informacyjnych (np. EDI, SAP, MRP), jako narzędzi ułatwiających firmom przechodzenie do światowego wymiaru działań.

Z kolei jednym z zasadniczych czynników sprzyjających intensyfikacji procesu globalizacji w Polsce jest układ podmiotowy istniejący w sferze handlu, przejawiający się w dużym rozdrobnieniu podmiotowym, który stwarza korzystne warunki do wchodzenia na nasz rynek firm ponadnarodowych o nowoczesnych rozwiązaniach organizacyjno-technicznych<sup>6</sup>. Konsumenci szybciej przejmują globalne wzorce zachowań konsumpcyjnych i wymagań - preferencji zakupowych, niż są w stanie dopasować do tych zmian polskie słabe, drobne, niezrzeszone i mało elastyczne podmioty handlowe.

### 3. Internacjonalizacja w handlu

Ekspansja na nowe rynki może być inicjowana z kilku powodów. Po pierwsze, firmy intemacjonalizując się, rosną w siłę, która jest im niezbędna do przeciwstawienia się globalnym producentom (tj. Procter&Gamble). Po drugie, ruszają na obce tereny, gdy ich

---

<sup>6</sup> *Globalizacja...*, op. cit., s. 47.

rodzime kraje są już nasycone. Inne państwa mogą być też atrakcyjne ze względu na posiadane korzystniejsze ekonomiczne warunki handlowania - wyższą stopę wzrostu, tańszą siłę roboczą, słabszą konkurencję, ulgi dla inwestorów, mniejsze ograniczenia prawne, np. dotyczące lokalizacji itp.

Wymienione czynniki sprawiają, że firmy coraz intensywniej rozwijają swoją działalność pozakrajową. Belgijski Delhaize i Ahold ponad 80% przychodów w 2001 roku osiągnęły ze sprzedaży za granicą. Holenderski koncern posiada ponad 8800 sklepów na różnych kontynentach (choć powoli wycofuje się z Ameryki Południowej) w prawie 30 krajach i sam siebie określa jako globalną rodzinę spółek. Według tego samego zestawienia M+M Planet Retail, koncerny Tengelmann, Carrefour, Metro i Aldi przekroczyły 40% udział sprzedaży poza granicami kraju<sup>7</sup>. Zaledwie kilka lat temu Tesco rozpoczęło działalność międzynarodową, a już posiada ponad 45% powierzchni sprzedaży poza granicami kraju. Reszta Europy dostarcza firmie 10,6% obrotów brutto, a handel w Azji 7,6%<sup>8</sup>. Drugi detalista świata Carrefour również stawia na zagraniczną ekspansję i opanowuje kolejne regiony, w 2001 roku inwestując m.in. w Rumunii, Tunezji, Szwajcarii, a rok później w Egipcie. Ponad połowę sprzedaży realizuje poza granicami Francji, będąc obecnym w 30 krajach<sup>9</sup>. Z pozostałej części Europy osiąga 34,4% obrotów, a z Ameryki Płd. i Azji 14,6%<sup>10</sup>.

W Polsce pojawiła się do chwili obecnej większość potentatów handlowych świata. Ich rozwój był możliwy dzięki znacznym wydatkom inwestycyjnym na powiększanie majątku trwałego, lokaty kapitału w polskich przedsiębiorstwach poprzez fuzje, przejęcia lub wykup części udziałów. Od początku lat 90. do końca 2001 roku zainwestowały one w handlu 6054,3 mln USD, co stanowiło ponad

---

<sup>7</sup> *Świat w sieci*, art. red., „Handel” 2001, nr 6, s. 20-21.

<sup>8</sup> *Rosnąć za granicą*, art. red., „Handel” 2003, nr 7, s. 3.

<sup>9</sup> *Światowa trzydziestka*, art. red., „Handel” 2002, nr 5, s. 18-19.

<sup>10</sup> *Europa siłą Carrefoura*, art. red., „Handel” 2003, nr 6, s. 11.

dziesiątą część wszystkich zagranicznych nakładów inwestycyjnych<sup>11</sup>. Dało to sektorowi „handel i naprawy” trzecie miejsce pod względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, z udziałem 16,9%. Powyższe środki kierowane były na budowę ośrodków handlowych, sieci hipermarketów, supermarketów i dyskontów. Dziesięciu czołowych inwestorów w 2001 roku zainwestowało % ogólnej wartości zagranicznych inwestycji handlowych. Na czele rankingu pozostaje niemiecki koncern handlowy Metro AG, wyprzedzając grupę Casino DT<sup>12</sup>.

Jeżeli rozważymy kraj pochodzenia inwestorów, to można uznać, iż szczególnie doceniają atrakcyjność Polski firmy niemieckie oraz francuskie. Same koncerny naszych zachodnich sąsiadów dzięki sile siedmiu firm zapewniły w 2001 roku ponad 46% obrotów wśród 50. zagranicznych firm handlowych, co jednak oznacza spadek w stosunku do osiągnięć z lat poprzednich (58% w 1998 roku, 55% - 1999, 51% - 2000). Piątka francuskich gigantów wypracowała 28,7% (w ubiegłym roku - 25%), a pozostałą część reprezentanci Portugalii, Holandii, Stanów Zjednoczonych, Belgii, Norwegii, Wielkiej Brytanii i Danii. Zauważalne spore zróżnicowanie źródeł pochodzenia kapitału jest cechą charakterystyczną inwestycji w Polsce, w porównaniu do wielu krajów Europy, gdzie dominują inwestorzy jednego lub dwu państw, przeważnie sąsiadujących. W Portugalii są to firmy francuskie, a w Czechach - niemieckie i austriackie. Od roku 1998 udział firm zagranicznych w pięćdziesiątce największych firm handlowych wzrósł z 74%, poprzez 78% do 79,6% w 2000 i 83,2% w 2001 roku<sup>13</sup>.

Przyrost liczby przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego jest jednym z przejawów procesów globalizacji. Powiększa się

---

<sup>11</sup> Dane te nie obejmują inwestycji poniżej 1 mln USD, a większość z nich przypada na usługi, w tym handel.

<sup>12</sup> E. Maleszyk, *Inwestycje zagraniczne w handlu*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4, s. 20.

<sup>13</sup> Obliczenia własne na podstawie: „Handel” 1999, nr 6; 2000, nr 6, s. 24; 2001, nr 6, s. 19; 2002, nr 6, s. 16-17.



udział takich jednostek w ogólnej liczbie sklepów w Polsce (z 0,18% do 0,72%), jak również udział ich powierzchni sprzedażowej (z 1,9% do 9,1%)<sup>14</sup>. Jednocześnie wzrasta ich rola w wypracowywanych obrotach polskiego rynku detalicznego. W 1992 roku udział zagranicznych przedsiębiorstw handlowych wynosił jedynie 0,06%, 3 lata później 2,6%, by w 2000 roku osiągnąć 13,6%<sup>15</sup>.

Niestety polskie firmy handlowe w zasadzie nie działają w skali globalnej - inwestują głównie za sąsiednimi granicami. Stanowi to zbyt mały krok, aby mówić o internalizacji działalności. Jednym z głośnych przykładów większej polskiej inicjatywy jest zakup przez PKN Orlen prawie 500 stacji benzynowych w północnej części Niemiec należących do BP.

#### 4. Efekty koncentracji w handlu

Zauważalnym symptomem globalizacji jest również wyraźna koncentracja kapitału w rękach największych firm detalicznych. Efekt ten jest szczególnie widoczny w Europie Zachodniej, ale i w Polsce stale zmienia się struktura sprzedaży na korzyść nowoczesnych formatów handlowych. W strukturze pięćdziesiątek największych firm handlowych od 1998 roku stopniowo wzrasta znaczenie firm z pierwszej dziesiątki, począwszy od 63% do 70% w 2001 roku<sup>16</sup>.

Najszybciej przyrasta liczba sklepów o powierzchni sprzedaży przekraczającej 400 m<sup>2</sup> - w ciągu ostatnich 5 lat o ponad połowę (małe sklepy - dziesięciokrotnie wolniej). Około 1% placówek - hipermarkety, supermarkety i dyskonty - posiada 17% udział w powierzchni sprzedaży ogółem i zapewnia 12% wartości sprzeda-

---

<sup>14</sup> B. Słomińska, *Mapa sieci detalicznych 2003*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4, s. 11-12.

<sup>15</sup> P. Stefaniak, op. cit., s. 73.

<sup>16</sup> B. Mikusińska-Ozdobińska, *Po raz ósmy*, „Handel” 2002, nr 6, s. 14.

ży detalicznej (2001), a ów „kawałek tortu” stale powiększa się. Udział obrotów super- i hipermarketów w sprzedaży detalicznej w Polsce wyniósł w 2001 roku 8,2%, a np. w Finlandii - 58,1%, Danii - 51,2%, Francji - 50%, Wielkiej Brytanii - 48%, Szwecji - 40,4%<sup>17</sup>.

Najszybciej postępuje koncentracja sprzedaży żywności i używek (papierosy, alkohol). Niespełna 2% sklepów reprezentujących tzw. nowoczesne kanały dystrybucji (dyskonty, super i hipermarkety) wypracowało 28-30% wartości sprzedaży. Ale udział wydatków realizowanych w sklepach wielkopowierzchniowych powoli stabilizuje się, co może wskazywać, że dotychczasowa dynamika udziału wielkopowierzchniowych sklepów w obrotach handlu ulegnie spowolnieniu<sup>18</sup>.

Stopień koncentracji w handlu detalicznym w Polsce jest relatywnie mały w porównaniu do większości krajów europejskich. Potwierdzają ten fakt przytoczone poniżej zestawienia, informujące o znaczeniu największych firm handlowych wybranych krajów w tworzeniu obrotów handlu detalicznego.

Wg ACNielsen, udział TOP5 pod względem obrotów wynosił w Polsce na przełomie roku 1999 i 2000 9%. Dla porównania Norwegia zanotowała 99%; Szwecja - 96%; Finlandia - 93%; Holandia - 89%; Hiszpania - 47%; Grecja - 36%; Węgry - 32%; Czechy/Słowacja - 24%<sup>19</sup>. Udział firm TOPIO (10 największych sieci w sprzedaży detalicznej) w 2001 wyniósł nieco ponad 6%. Tempo rozwoju nowoczesnych wielkopowierzchniowych formatów sklepowych było o wiele szybsze niż w wielu podobnych nam (pod względem struktury handlowej) państwach Europy. Przykładowo powstanie prawie 150 hipermarketów zajęło u nas ok. 6-7 lat, podczas gdy w Hiszpanii - 20<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> U. Kłosiewicz-Górecka, „Handel” 2002, nr 10, s. 26-29.

<sup>18</sup> J. Adamski, *Przybyło sklepów*, „Poradnik Handlowca” 2002, nr 4, s. 34-35.

<sup>19</sup> *Handel globalny i skoncentrowany*, „Handel” 2000, nr 10, s. 24.

<sup>20</sup> P. Stefaniak, op. cit., s. 17 i 43.

## 5. Rozwój porozumień integracyjnych

Konsekwencją procesów globalizacyjnych jest również rozwój dużych sieci handlowych - reprezentujących zarówno kapitał zagraniczny, jak i polski - oraz różnorodnych form integracyjnych. Wynika to bezpośrednio z idei globalizacji, czyli dostarczania globalnych produktów globalnemu konsumentowi. Stąd rodzi się potrzeba unifikacji działań na wielu rynkach, a taką możliwość dla firm, które nie są potęgami handlowymi oferuje działanie wspólne. Skutkuje to przyrostem liczby wspólnych przedsięwzięć o zróżnicowanym zakresie integracji - począwszy od dobrowolnej współpracy w ramach własnych kontaktów, poprzez zawiązywanie formalnych stowarzyszeń, grup zakupowych, po systemy franchisingowe i inne kapitałowe formy integracyjne (np. Lewiatan' 94 Holding SA).

Wzrasta stopniowo udział firm dysponujących sieciami sklepów - w grupie przedsiębiorstw zagranicznych pięciokrotnie zwiększył się udział sieci największych, liczących ponad 20 sklepów<sup>21</sup>. Dopiero na 15 miejscu w 2001 roku uplasowała się polska sieć Polomarket, a na 20 - PPS Społem Białystok. Inne znane rodzime sieci posiada Eldorado SA (Groszek, Stokrotka), czy Rabat Bielsko-Biała. Przykładem nowopowstałej polskiej inicjatywy jest spółka Warszawska Grupa Supermarketów utworzona przez 6 polskich prywatnych sieci do wspólnego dokonywania zakupów, przeprowadzania promocji, a w planach otwierania nowych placówek pod wspólnym logo WGS<sup>22</sup>.

W 2001 roku w Polsce istniało według szacunkowych wyliczeń blisko 90 różnych form zrzeczeń i porozumień biznesowych (ponad dwukrotnie więcej niż 3 lata wcześniej). Nadal jednak nie dorównują one potencjałem zagranicznym sieciom handlowym

W Polsce szczególnie rozwija się franchising w handlu, stając się jedną z głównych sił napędzających globalizację sektora usług.

---

<sup>21</sup> B. Słomińska, op. cit., s. 11.

<sup>22</sup> *Warszawskie supermarkety w sieci*, art. red., „Handel” 2003, nr 5, s. 4.

Obecnie funkcjonuje ponad sto systemów franchisingowych, z czego 56% stanowią systemy krajowe, które w 2001 roku po raz pierwszy przewyższyły liczbą systemy zagraniczne. Nieco ponad połowa systemów działa w sektorze handlu detalicznego (przeważa w nich branża żywnościowa). Systemy posiadają ponad 10 tys. punktów, które razem z centralami sieci zatrudniają łącznie ponad 100 tys. osób. Pomimo istnienia wielu barier dynamika rozwoju franchisingu jest nadal wysoka. Obserwuje się wzrost udziału liczby jednostek franchisingowych w stosunku do własnych (z 57,2% w roku 2000 do 71,3% rok później). Co roku przybywa kilkanaście nowych sieci (np. 14 w 2001), a po przystąpieniu do UE to tempo może się jeszcze zwiększyć. W ciągu 2 lat po przystąpieniu Hiszpanii liczba systemów wzrosła tam z 200 do 400<sup>23</sup>.

Spośród globalnych systemów handlowych obecne są w Polsce m.in.: Yves Rocher, Athlete's Foots, SPAR, Addidas, Lee Cooper, Demmer's Teahouse, Costcutter, Benetton, ale w stosunku do potentatów franchisingowych nasz rynek jest nadal nienasycony (por. tab. 1). Stanowi to zapowiedź kolejnych franchisingowych inwestycji firm zagranicznych, jak i rozwój polskich systemów.

Tabela 1. Liczba działających systemów handlowych w 2001 roku w wybranych krajach Europy

Kraj	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Polska
Liczba systemów	258	230	237	54

Źródło: B. Pokorska, op. cit., s. 115.

<sup>23</sup> B. Pokorska, *Franczyza jako szczególna forma kooperacji*, [w:] *Dystrybucja w strategiach marketingowych przedsiębiorstw* pod redakcją A. Czubały, materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 115-116.

Największym eksporterem systemów są Stany Zjednoczone, a wśród państw europejskich wymienić należy potentatów, jakimi są; Francja (systemy obecne w 14 krajach), Wielka Brytania (11) i Niemcy (14). Do 2000 roku większość systemów globalnych koncentrowała swoją działalność na rynku amerykańskim i europejskim. Dopiero od niedawna regionami o dominującej liczbie wchodzących systemów stają się Azja, Ameryka Płd. oraz Afryka Płd.

Internacjonalizacja działalności firm franchisingowych odbywa się zazwyczaj poprzez ekspansję geograficzną lub/i przedmiotową. Ekspansja terytorialna realizowana być może za pomocą dwóch strategii - dywersyfikacji rynków zbytu i tworzenia sieci globalnych. Ekspansja przedmiotowa przebiega zgodnie z zasadą „myśl globalnie, działaj lokalnie” i oznacza centralne zarządzanie systemami, dla osiągnięcia korzyści skali, przy jednoczesnym nakierowaniu celów na konkretne, lokalne potrzeby. Stąd „myślenie globalne” rozumiane jest jako postrzeganie rzeczywistości z punktu widzenia makroekonomii, a „lokalne działanie” jako jego praktyczna realizacja na poziomie mikro<sup>24</sup>.

## **6. Rola wspólnych przedsięwzięć, fuzji i przejęć**

Objawem procesów globalizacji są także zawierane między firmami globalne sojusze (alianse strategiczne), dające im przewagę technologiczną i cenową nad konkurentami. Zwłaszcza europejskie sieci, nieustannie walczące między sobą i broniące się przed możliwą ekspansją potentata amerykańskiego firmy Wal-Mart, wybierają coraz częściej opcję konsolidacji.

Czołowy koncern niemiecki Metro Group powstał w 1996 roku z fuzji kilku znaczących firm detalicznych. Jednym z trzech głównych filarów jego strategii zyskowego wzrostu jest intemacjonali-

---

<sup>24</sup> B. Pokorska, op. cit., s. 113-115.

zacja firmy<sup>25</sup>. Obecnie jest to jeden z największych koncernów handlowych świata (zajmuje 5 miejsce na liście największych detalistów spożywczych świata roku 2001).

Na rynku brytyjskim główne sieci (m.in. Asda, Sainsbury, Tesco) walczą o Safeway'a - przejęcie tej firmy będzie stanowiło kolejny krok do zwiększenia koncentracji i tak już wysoko skonolidowanego handlu.

18 listopada 2002 roku dwa francuskie koncerny, Auchan i Casino (20. i 22. detalista świata), utworzyły spółkę International Retail and Services - w której mają po 50% udziałów - dostarczając usługi dostawcom z całego świata. Koncern Carrefour tworzy z rodzimymi detalistami joint-venture, co jest nowością w handlowej strategii ekspansji.

Polski detal jest obecnie świadkiem wielu działań konsolidujących. W połowie roku 2001 sieć 11 sklepów Billa została przejęta przez Auchan i funkcjonuje pod zmienioną nazwą Elea. Rok 2002 to kolejne tego typu działania - brytyjska sieć Tesco przejęła niemieckiego HIT-a. 31 października 2002 Ahold Polska na mocy umowy zakupił od Jeronimo Martins 5 hipermarketów Jumbo, powiększając sieć Hipernova. W lutym 2003 roku Jeronimo Martins wydzielił ze swojej struktury hurtownię Eurocash, która stała się spółką z o.o., a następnie pozbył się udziałów w niej na rzecz obecnych i byłych kierowników firmy. W Polsce nastąpiło przegrupowanie sił - zyskały sieci francuskie i holenderska, głównie kosztem niemieckich i portugalskiej. Jednak zachodzące na rynku polskim zmiany są przeważnie skutkiem decyzji podejmowanych na szczeblu globalnym, czyli konsolidacji międzynarodowych (wchłonięcie Globi przez Carrefour).

Konsolidacja odbywać się może również wewnątrz firm, poprzez ich reorganizację, mającą na celu dostosowania do wymiaru globalnego. Przykładem tego typu działań są posunięcia firmy Ahold. Pod koniec 2002 roku Ahold Polska poinformował, że ma zamiar

---

<sup>25</sup> [www.metrogoup.pl](http://www.metrogoup.pl)

połączyć się ze spółkami grupy Ahold w Czechach i na Słowacji, aby stworzyć nową wspólną strukturę organizacyjną - Ahold Central Europe (ACE). Organizacja ta połączy funkcje zaplecza administracyjnego i zarządzania, zachowując struktury operacyjne w każdym z krajów. Integracja struktur z dziedziny marketingu, negocjacji, koordynacji zakupów artykułów przemysłowych i wyposażenia obiektów rozpoczęła się z początkiem roku 2003 <sup>26</sup>.

## 7. Wzrost znaczenia handlu elektronicznego

E-commerce to model handlu wykorzystujący globalną sieć, jaką jest Internet. Sprawia, że bariery (celne, administracyjne) ograniczające swobodę handlowania zanikają, można mówić o handlu bez granic. Jest to widoczne szczególnie w odniesieniu do tzw. handlu bezpośredniego, w całości realizowanego poprzez Internet. Taki czysty e-handel jest możliwy jedynie dla pewnej kategorii produktów, które dzięki swojej postaci mogą być przesyłane drogą elektroniczną. Przykładami takich dóbr może być oprogramowanie, rezerwacje biletów, czy też miejsc noclegowych, subskrypcje czasopism. W Polsce ograniczeniem rozwoju tego typu transakcji jest słabo zaawansowany system płatności w sieci, ograniczony w zasadzie do form tradycyjnych, tj. przelew bankowy, przekaz pieniężny na konto, płatność przy odbiorze kurierowi (wliczając w to polską odmianę - płatność za zaliczeniem pocztowym). A przecież do dyspozycji powinny być również płatności elektroniczne, tj. przy użyciu kart kredytowych, inteligentnych kart płatniczych, pieniędzy elektronicznych czy systemów clearingowych. W Polsce spośród tych nowoczesnych rozwiązań e-sklepy<sup>27</sup> oferują wyłącznie możliwość płat-

---

<sup>26</sup> [www.ahold.pl](http://www.ahold.pl)

<sup>27</sup> Polski sklep internetowy wg I-METRIA to mieszcząca się w Polsce firma, która umożliwi klientowi zapoznanie się z towarem i złożenie zamówienia przez Internet, zapłatę za towar bez konieczności „wychodzenia z domu” oraz zapewni dostarczenie towaru do domu.

ności kartami kredytowymi - i to zaledwie 23% z nich. Z pewnością nie jest to zachęta do korzystania z usług polskich witryn handlowych dla klientów spoza Polski, dla których standardem są właśnie metody elektroniczne. Kolejną przeszkodą, aby polskie firmy internetowe działały na globalnym rynku, może być brak opcji zakupów w języku angielskim oraz ograniczenie zasięgu dystrybucji do granic naszego kraju. Co więcej, wiele polskich e-sklepów nadal weryfikuje złożone zamówienia drogą telefoniczną bądź e-mailową. Wiele też firm nie ma podstawowych zabezpieczeń, do których przyzwyczajony jest globalny e-klient. W dodatku dla 79,5% e-sklepów Internet jest dodatkowym kanałem zbytu, a tylko dla 1 na 5 stanowi wyłączną drogę sprzedaży.

Z tego też powodu, pomimo iż na świecie w sposób widoczny wzrasta rola tego kanału dystrybucji, polskie firmy znowu raczej nie skorzystają na efekcie globalizacji. Zagraniczni konsumenci dla produktów pośrednich wybierają raczej firmy lokalne albo renomowane, globalne np. Amazon. Tego typu obce podmioty handlowe operujące w sieci radzą sobie znakomicie w budowaniu wizerunku finny globalnej.

Jednym z kluczowych powodów, dla których konsumenci międzynarodowi używają sieci do handlu elektronicznego, jest dostęp do produktów za granicą. W Australii kupujący w Internecie podają, że 68% swoich zakupów dokonują w źródłach zagranicznych. Podobne motywacje obserwowane są w Japonii, a także w krajach arabskich, gdzie 82% e-zakupów realizowane były u dostawców zagranicznych. Firmy muszą myśleć globalnie, a działać lokalnie, co polega na projektowaniu e-handlu międzynarodowego jako integralnej składowej swojej działalności, a nie „doczepianiu” go już po uruchomieniu. Aby działać skutecznie i wykorzystywać potencjał Internetu jako narzędzia działalności gospodarczej w skali globalnej, witryna internetowa musi spełniać gospodarcze i kulturowe wymogi wszystkich regionów geograficznych, w których prowadzi interesy<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> L. Windham, K. Orton, *Dusza nowego konsumenta*, CeDeWu, Warszawa 2001, s. 293 i 296.



Reasumując, procesy globalizacji w handlu wyrażają się w szeregu zjawisk, tj. internacjonalizacja działań firm detalicznych, koncentracja kapitału, rozwój przedsięwzięć wspólnych, a także handlu elektronicznego.

Niestety, na skutek małej siły nawet największych polskich przedsiębiorstw handlowych, niewystarczającej do aktywnego działania na globalnej scenie handlowej, polskie podmioty są jedynie obiektem oddziaływania procesów globalizacji, biernym ich uczestnikiem. Ale z obserwacji tych procesów powinny czerpać naukę, której efekty już widać w postępujących procesach integracji rynku, podpatrywaniu rozwiązań zagranicznych i korzystaniu z ułatwionego dostępu do globalnych produktów. Proces przystosowania do różnorodnych gustów i oczekiwań odbiorców jest wspierany przez rozwój kultury masowej, kształtującej gust masowych konsumentów.

### Bibliografia

- Adamski J., *Przybyło sklepów*, „Poradnik Handlowca” 2002, nr 4.
- Bednarski A., *Pulapy i pulapki globalizacji*, TNOiK, Toruń 1998.
- Europa siłą *Carrefoura*, art. red., „Handel” 2003, nr 6.
- Globalizacja handlu w Polsce. Szanse i zagrożenia*, pod red. M. Stmżyckiego, IRWiK, Warszawa 1996.
- Gregor B., Stawiszyński M., *E-commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Lódź 2002.
- Handel globalny i skoncentrowany*, „Handel” 2000, nr 10, s. 24.
- Kłosiewicz-Górecka U., „Handel” 2002, nr 10.
- Maleszyk E., *Inwestycje zagraniczne w handlu*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4.
- Mikusińska-Ozdobińska B., *Po raz ósmy*, „Handel” 2002, nr 6.
- Pokorska B., *Franczyza jako szczególna forma kooperacji*, [w:] *Dystrybucja w strategiach marketingowych przedsiębiorstw* pod redakcją A. Czubały, materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Rosnąć za granicą*, art. red., „Handel” 2003, nr 7, s. 3.

Rugman A., Girod S., *Retail multinationals and globalization: The evidence is regional*, „European Management Journal”, London, Feb 2003, Volume 21, Issue 1.

Słomińska B., *Mapa sieci detalicznych 2003*, „Życie Handlowe” 2003, nr 4.

Stefaniak R., *Handel detaliczny w Polsce*, Boss Informacje Ekonomiczne, Warszawa, czerwiec 2002.

*Światowa trzydziestka*, art. red., „Handel” 2002, nr 5.

*Świat w sieci*, art. red., „Handel” 2001, nr 6.

*Warszawskie supermarkety w sieci*, art. red., „Handel” 2003, nr 5, s. 4.

Windham L., Orton K., *Dusza nowego konsumenta*, CeDeWu, Warszawa 2001.

[www.ahold.pl](http://www.ahold.pl)

[www.imetria.com](http://www.imetria.com)

[www.metrogoup.pl](http://www.metrogoup.pl)

## Summary

### Selected signs of globalization processes in retailing

This article presents different aspects of retail globalization. It focuses on premises (circumstances) - phenomena which accompany, determine globalization and make it faster. Among them we have: internationalization and associated with it investments into retail, progressive concentration and increasing meaning of e-commerce as a trading format and alternative distribution channel.

Special part is devoted to symptoms of concentration as a result of global activities - increasing number of joint ventures, network systems, franchising, buying groups and other cooperative forms, mergers and acquisition and growing power of great companies, owing modern retailing formats.

Polish companies only experience effects of globalization process - they are non-active participants, rather observers than creators or deciders.

*Krzysztof Machaczka*

## **Mienie komunalne jako determinanta rozwoju gminy**

Zgodnie z ustawą z marca 1990 roku dokonana została reforma samorządowa oraz nastąpiła restytucja władz i jednostek samorządowych w Polsce. W wyniku tego procesu gminy stały się podstawowymi jednostkami samorządu terytorialnego. Ogółem powstało blisko 2,5 tys. gmin, czyli podmiotów prawnych realizujących we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność zasadniczą część spraw publicznych w państwie. W celu realizacji zadań nałożonych na gminy zostały one wyposażone w mienie i inne środki. Wraz z ustawą o samorządzie gminnym pojawiło się zatem pojęcie mienia komunalnego. Oznacza ono własność i inne prawa majątkowe należące do poszczególnych gmin.

Państwo przekazało gminom w procesie komunalizacji ogromny majątek w postaci głównie różnego rodzaju nieruchomości oraz przedsiębiorstw użyteczności publicznej. Majątek ten został przekazany w celu zapewnienia odpowiednich zasobów dla realizacji ustawowych zadań przez podstawowe jednostki samorządu terytorialnego. W ten sposób gminy stanęły przed fundamentalnym problemem określenia i wyboru właściwych sposobów zagospodarowania przekazanego im mienia komunalnego. Wynika to głównie z faktu, że określony poziom skuteczności i efektywności gospodarowania tym mieniem stanowi istotny wskaźnik sprawności zarządzania gminą, a tym samym wyznacza możliwości do osiągnięcia poziomu w zakresie skutecznego i aktywnego zarządzania rozwojem gminy.

### **1. Istota i znaczenie mienia komunalnego**

Jak zostało już powiedziane we wstępie ustawa o samorządzie terytorialnym umożliwiła powrót i reaktywację idei samorządności. Główną przesłanką powrotu do dualizmu w systemach władzy, czyli

władzy na poziomie całego państwa oraz władzy na poziomie lokalnym, było wyrównanie szans i zapewnienie zrównoważonego rozwoju w całym państwie przez przekazanie części zadań publicznych samorządom, które dzięki bezpośredniemu kontaktowi z uwarunkowaniami i potencjałem danego obszaru mogą lepiej spełniać zadania o wymiarze lokalnym i tym samym lepiej zaspokajać potrzeby społeczności danej jednostki terytorialnej. Samorząd terytorialny jest w istocie szczególnego rodzaju korporacją publiczną, w której jej mieszkańcy załatwiają swoje lokalne sprawy poprzez wybieralne organy. W Polsce zadania w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb ludności, czyli realizacji gospodarki komunalnej danej jednostki terytorialnej, zostały podzielone z punktu widzenia trzech typów jednostek samorządu terytorialnego: województw, powiatów oraz gmin, przy czym gmina jest podstawową i elementarną jednostką terytorialną<sup>1</sup>.

Zadania własne gminy w ramach gospodarki komunalnej wynikają z podstawowego celu ustawowego, jaki ma być przezeń realizowany, czyli nieprzerwane, bieżące zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych, obejmujących m.in. zaopatrzenie w wodę, gaz, energię elektryczną, ciepłą, odprowadzanie i utylizację zanieczyszczeń i odpadów komunalnych płynnych oraz stałych, zapewnienie i utrzymanie transportu publicznego, dróg gminnych, dróg publicznych komunalnych, zasobów lokalowych, zieleni komunalnej, utrzymanie cmentarzy i in. Do zadań powiatu należy wykonywanie zadań publicznych o charakterze ponadgminnym określonych właściwymi ustawami, do których należą: edukacja publiczna, promocja i ochrona zdrowia, pomoc społeczna, kultura fizyczna i turystyka, kultura i ochrona dóbr kultury, transport i drogi publiczne, gospodarka nieruchomościami, wodna, ochrona środowiska, przyrody, rolnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, porządku publicznego, bezpieczeństwa obywa-

---

<sup>1</sup> C. Banasiński, M. Kulesza, *Ustawa o gospodarce komunalnej. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 14-16.

teli, ochrony przeciwpowodziowej, przeciwpożarowej i zapobiegania innym nadzwyczajnym zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska, przeciwdziałania bezrobociu, aktywizacji lokalnego rynku pracy, ochrony praw konsumenta, utrzymania powiatowych obiektów i urzędzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracji i in. Wreszcie w odniesieniu do zadań samorządu województwa, który zgodnie z ustawą o samorządzie wojewódzkim z dnia 5 czerwca 1998 roku wykonuje zadania o charakterze mu właściwym określone ustawą i tutaj głównie: edukacji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego, promocji i ochrony zdrowia, kultury i ochrony jej dóbr, pomocy społecznej, modernizacji terenów wiejskich, zagospodarowania przestrzennego, ochrony środowiska, gospodarki wodnej, dróg publicznych i transportu, kultury fizycznej i turystyki, ochrony praw konsumentów i in.

Należy wspomnieć, co jest bardzo istotne z punktu widzenia prowadzenia gospodarki komunalnej w jednostkach samorządu terytorialnego, że zadania gmin i województw mają charakter tylko i wyłącznie przykładowy i nie stanowią listy zamkniętej w przeciwieństwie do powiatów. Z drugiej strony oprócz zadań własnych jednostki samorządu terytorialnego mogą realizować zadania im zlecone przez administrację państwową. Innym istotnym problemem jest fakt, że tylko część gospodarki komunalnej to zadania użyteczności publicznej, czyli zadania bezpośrednio zaspokajające potrzeby danej społeczności lokalnej, resztę stanowi cały wachlarz zadań publicznych niezaspokajających jednak potrzeb ludności w sposób bezpośredni. Wreszcie w przypadku powiatów, w odróżnieniu od gmin i województw, nie można prowadzić działalności gospodarczej wykraczającej poza zadania o charakterze użyteczności publicznej<sup>2</sup>.

Do realizacji zadań w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty terytorialnej przez odpowiednie jednostki samorzą-

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 15.

du terytorialnego zostały one wyposażone w majątek, który tworzy tzw. mienie komunalne. Na mienie komunalne składa się własność i inne prawa majątkowe należące do danej jednostki samorządu terytorialnego<sup>3</sup>. W gminach mienie komunalne tworzy majątek gminy i inne prawa majątkowe należące do gmin lub ich związków oraz majątek innych gminnych osób prawnych, tutaj także przedsiębiorstw należących do gminy<sup>4</sup>. Mienie komunalne jest swego rodzaju mieniem publicznym i nie można utożsamiać jego pojęcia z mieniem prywatnym, czy mieniem Skarbu Państwa, ponieważ mienie komunalne jest ściśle powiązane z zadaniami realizowanymi przez jednostkę samorządu terytorialnego, a co za tym idzie jego struktura podmiotowa jak i rodzajowa powinna być ściśle podporządkowana realizowanym zadaniom publicznym. Gospodarowanie mieniem komunalnym zgodnie z zamierzeniem ustawodawcy nie powinno mieć na celu prowadzenia działalności handlowej lub na przykład produkcyjnej, polegającej na czerpaniu zysków z opłat z tytułu dzierżawy lub sprzedaży części składników mienia komunalnego, ale wykorzystanie jego powinno być zawsze podporządkowane wypełnianiu zadań na rzecz określonej wspólnoty terytorialnej. Mienie komunalne może służyć zatem tylko i wyłącznie realizacji zadań publicznych, a nie działalności czysto fiskalnej.

Podstawą stworzenia mienia komunalnego gmin było przekazanie im majątku przez państwo w drodze komunalizacji. Mieniem komunalnym gmin stały się następujące składniki mienia ogólnonarodowego<sup>5</sup>:

- majątek rad narodowych i terenowych organów administracji państwowej stopnia podstawowego oraz stopnia wojewódzkiego,

---

<sup>3</sup> J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słowińska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 81-82.

<sup>4</sup> Art. 43. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r.

<sup>5</sup> A. Gałązka, J. Sierak, *Gospodarka budżetowa a potrzeby inwestycyjne gmin*, Municipium, Warszawa 1998, s. 25.

- przedsiębiorstwa państwowe, dla których organem założycielskim były organy określone wyżej,
- zakłady i inne jednostki organizacyjne podporządkowane byłym radom narodowymi terenowym organom administracji państwowej szczebla podstawowego oraz wojewódzkiego.

W procesie komunalizacji gminy stały się więc właścicielem dwóch podstawowych grup majątku, tworzących ich mienie komunalne. Majątku związanego bezpośrednio z realizacją zadań związanych z zaspokojeniem potrzeb społeczności lokalnej oraz innego majątku niezwiązanego bezpośrednio z tymi zadaniami.

Na podstawie powyższych stwierdzeń można powiedzieć, że gminy stanęły przed podstawowym wyzwaniem, polegającym na stworzeniu właściwej struktury mienia komunalnego, które zostało przekazane im przez państwo oraz które zostało już wytworzone od lat 90. XX wieku do chwili obecnej. Tworzenie właściwej struktury mienia komunalnego ma zapewnić odpowiedni poziom efektywności i skuteczności jego wykorzystania, zapewniając dzięki temu odpowiedni poziom dochodów dla gminy, stanowiący podstawę realizacji zadań publicznych w długim okresie czasu wraz z możliwością zapewnienia wartości odtworzeniowej i zwiększania potencjału do polepszania jakości realizowanych zadań przez jednostki samorządu terytorialnego. Właściwa struktura mienia komunalnego staje się więc jedną z podstawowych determinant określających z jednej strony przyszły potencjał rozwoju gminy, a z drugiej strony możliwe przyszłe kierunki jej rozwoju.

## **2. Sposoby przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego w gminach**

Proces związany z przekształceniami i prywatyzacją ma zapewnić odpowiednią strukturę mienia komunalnego w gminach, pozwalającą realizować zadania o charakterze publicznym, a w szczególności zadania mające na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb

wspólnoty gminnej oraz osiągnięcia odpowiedniego poziomu dochodów z tego mienia w celu zwiększenia możliwości inwestycyjnych gmin i tym samym polepszania jakości zaspokajania wcześniej wspomnianych potrzeb i realizacji rozwoju. Jak zostało już powiedziane wcześniej w procesie reaktywacji samorządu terytorialnego, gminy mocą ustawy z dnia 10 maja 1990 roku zostały wyposażone przez państwo w przedsiębiorstwa komunalne wraz z ich majątkiem, które stały się elementem mienia komunalnego każdej z gmin. Zostały one również na mocy tej samej ustawy oraz rozporządzeń późniejszych zobowiązane do przekształcenia posiadanych przedsiębiorstw komunalnych w inne formy organizacyjno-prawne, określone przez ustawę z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Proces przekształcania przedsiębiorstw komunalnych powinien zgonie z założeniami ustawodawcy zakończyć się do czerwca 1997 roku, a następnie zgodnie z ustawą o gospodarce komunalnej ostateczny termin zaprzestania prowadzenia przez gminy działalności w oparciu o przedsiębiorstwa komunalne został przesunięty do końca 1998 roku. Należy tutaj wspomnieć, że jeszcze w roku 2001 z różnych przyczyn przedsiębiorstwa komunalne były wykazywane przez gminy w sprawozdaniach przekazywanych do Ministerstwa Skarbu Państwa, choć z drugiej strony dane GUS wskazują na fakt, że już od początku 1998 roku takie formy prawne wśród struktury podmiotów komunalnych nie występują. Rozbieżność informacji spotykana w materiałach źródłowych zmusza zatem do pewnego dystansu w stosunku do danych i wniosków formułowanych na ich podstawie.

Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13 lipca 1990 roku, zastąpiona następnie ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 30 sierpnia 1996 roku, dawała gminom wybór w procesie przekształceń własnościowych przedsiębiorstw komunalnych pomiędzy dwiema podstawowymi drogami:

- drogą bezpośrednią - likwidacji, w celu rozdysponowania całości lub zorganizowanych części jego majątku w drodze sprzeda-



ży, wniesienia do spółki lub udostępnienia do odpłatnego korzystania przedsiębiorstwom prywatnym, osobom fizycznym lub prawnym;

- drogą pośrednią - tzw. kapitałową, w celu przekształcenia przedsiębiorstwa komunalnego w jednoosobową spółkę skarbu gminy.

Gminy mogły i mogą również nadal prowadzić jako osoba prawna działalność eksploatacyjną i inwestycyjną, wykorzystując formy prawne zgodnie z przepisami prawa budżetowego, czyli formy<sup>6</sup>:

- zakładu budżetowego,
- jednostki budżetowej,
- gospodarstwa pomocniczego.

Można zatem stwierdzić, że podstawowa jednostka samorządu terytorialnego, w ramach prowadzonej przez samorząd gminny gospodarki komunalnej, może realizować swoją działalność w oparciu o spółki prawa handlowego w postaci kapitałowej lub osobowej oraz podmioty wynikające z prawa budżetowego nieposiadające osobowości prawnej<sup>7</sup>. Istotą tych pierwszych, tworzonych na podstawie kodeksu handlowego i działających jako podmioty niezależne i typowe dla gospodarki rynkowej, jest generowanie zysku, w związku z czym ich zastosowanie jest racjonalne głównie do tych dziedzin użyteczności publicznej gmin, które charakteryzują się naturalną rentownością. Oczywiście forma spółki kapitałowej może mieć charakter spółki jednoosobowej skarbu gminy, jak też spółki wieloosobowej, co może wynikać np. z faktu nieodpłatnego nabycia akcji lub udziałów spółki przez pracowników, prowadzenia danej spółki przez kilka gmin lub też dopuszczenia lub wykorzystania kapitału niekomunalnego w tym prywatnego lub zagranicznego

---

<sup>6</sup> Z. Grzymała, *Przekształcenia własnościowe w sferze użyteczności publicznej i ich wpływ na gospodarkę lokalną*, [w:] A. Harańczyk (red.) *Samorząd terytorialny, zadania-gospodarka-rozwoj*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2001, s. 393.

<sup>7</sup> E. Wojciechowski, *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 33 i n.

(w spółkach typu joint-venture). Należy pamiętać, że spółki prawa handlowego płacą podatek dochodowy, co może oznaczać, że część pieniędzy gminy trafia do budżetu państwa, dlatego też nie we wszystkich przypadkach taka forma ma uzasadnienie. Stosowanie spółek prawa handlowego nieposiadających osobowości prawnej nie ma większego sensu ze względu na istnienie innych form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności komunalnej. Istotą drugiej grupy podmiotów jest funkcjonowanie na podstawie przepisów prawa budżetowego, brak osobowości prawnej oraz fakt, że decyzja o ich utworzeniu zastrzeżona jest dla rady gminy. Zakład budżetowy prowadzi działalność na zasadzie odpłatności za świadczone usługi i pokrywa swoje koszty z dochodów własnych. Działa na podstawie rocznego planu finansowego. Rozliczenia z budżetem gminy odbywają się metodą netto. Oznacza to, że osiągnięte nadwyżki po zapłaceniu podatku dochodowego są odprowadzane do budżetu gminy. W przypadku braku rentowności w działalności zakładu, automatycznie korzysta on z dotacji. Jednostka budżetowa jest jednostką komunalną wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo. Dochody i wydatki są objęte planem budżetowym gminy. Rozliczenie jednostki budżetowej następuje metodą brutto, tzn. wszystkie wydatki są pokrywane bezpośrednio z budżetu, a dochody są do niego automatycznie odprowadzane. Jednostka budżetowa jest raczej instytucją finansową niż gospodarczą, w której nie występuje pojęcie wyniku finansowego. Dlatego też forma ta dotyczy najczęściej usług nieadresowanych i świadczonych nieodpłatnie lub ewentualnie może być stosowana do pewnych form działalności gospodarczej gminy (np. w zakresie zieleni komunalnej lub komunikacji miejskiej). Pośrednim sposobem wykorzystania jednostki budżetowej w działalności gospodarczej gminy jest tworzenie w nich tzw. gospodarstwa pomocniczego. Zasady jego funkcjonowania i finansowania są podobne jak zakładu budżetowego, z tym, że w przypadku uzyskania nadwyżki finansowej ma on prawo do zatrzymania połowy zysku bilansowego po dokonaniu odpisów podatkowych i przeznaczeniu go w całości lub w części na inwestycje.

Zakład budżetowy, podobnie jak i jednostka budżetowa, nie ma osobowości prawnej, ale może występować samodzielnie w obrocie prawnym, korzystając z osobowości prawnej gminy, przejmującej odpowiedzialność za ich zobowiązania. Wyżej wymienionym formom organizacyjno-prawnym nie przyznaje się wyodrębnionej części mienia komunalnego, dlatego też nie mają obowiązku prowadzić ewidencji tego mienia i nie stosują odpisów amortyzacyjnych, wykorzystywanych na cele remontowo-inwestycyjne. W roku 1995 została wprowadzona konieczność określania umorzenia poszczególnych składników majątku trwałego, ale nie pociągnęło to za sobą zmiany w zasadach finansowania odtworzenia, jak i rozwoju środków trwałych<sup>8</sup>.

Poza wymienionymi powyżej rodzajami form organizacyjno-prawnych, gminy mogą ponadto - w ramach prowadzonej gospodarki komunalnej - zawierać umowy cywilno-prawne z innymi podmiotami w trybie przetargu lub zbierania ofert, w celu wyboru firm do świadczenia usług komunalnych. Firmy te w postaci podmiotów gospodarczych lub osób cywilnych mogą wykorzystywać do realizacji zadań zleconych majątek własny lub przekazany przez gminę. Gminy mogą również, co zostało zasygnalizowane już wcześniej, tworzyć celowe związki komunalne, powołujące do realizacji określonego zadania własne jednostki organizacyjne.

Analizując problemy związane z prywatyzacją i przekształceniami mienia komunalnego, a tym samym tworzenia odpowiedniej struktury podmiotowej i rodzajowej tegoż mienia w celu optymalizacji warunków dla rozwoju samej gminy jak i jej mieszkańców, jest prosem złożonym. Podsumowując to, co zostało powiedziane wcześniej, można wyodrębnić tutaj trzy podstawowe obszary realizacji procesów przekształceniowych i prywatyzacyjnych mienia komunalnego w gminach:

---

<sup>8</sup> Problemy te szerzej porusza rozporządzenie Ministra Finansów z 20 stycznia 1995 r. w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, a także aktualizacji wyceny środków trwałych.

1) obszar procesów przekształceń organizacyjnych i prywatyzacyjnych podmiotów komunalnych - związanych z procesami zmian form prawnych oraz struktury własności w podmiotach należących, będących współwłasnością lub podlegających podstawowym jednostką samorządu terytorialnego;

2) obszar prywatyzacji usług komunalnych - związanej z procesami decyzyjnymi polegającymi na określeniu, które ze sfer potrzeb społeczności lokalnej są podatne na działanie reguł rynkowych i mogą być sprywatyzowane i przekazane podmiotom funkcjonującym na zasadach wolnorynkowych przy założeniu, że takie przekazanie nie wpłynie na pogorszenie jakości zaspokajanych potrzeb oraz nie zakłóci ciągłości w dostarczaniu;

3) obszar prywatyzacji majątku komunalnego - dotyczący prywatyzacji budynków, mieszkań, lokali użytkowych, nieruchomości gruntowych będących własnością gminy lub gminnych jednostek organizacyjnych.

Potrzeba zmian strukturalno-własnościowych w wyżej wymienionych obszarach mienia komunalnego była i jest odczuwana od początku restytucji gmin niejako w sposób intuicyjny. W wielu przypadkach proces ten można uznać za realizowany zgodnie z założeniami ustawowymi i przewidywaniami twórców procesu odbudowy samorządności w Polsce. Dowodem tego są gminy, które dzięki między innymi odpowiedniej strukturze mienia komunalnego i tym samym możliwością zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej na odpowiednim poziomie, tworzą warunki dla rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej, wzrostu liczby nowych inwestorów, polepszaniu warunków życia, realizują tym samym podstawy dla szeroko rozumianego rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego.

### 3. Przebieg i kierunki procesu przekształceń mienia komunalnego w gminach

Biorąc pod uwagę zmiany w intensywności procesów przekształceniowych i prywatyzacyjnych mienia komunalnego gmin w Polsce, można zauważyć znaczną intensyfikację tych procesów od początku roku 1998 do roku 1999. Wynikło to z kilku czynników, przy czym jednym z najważniejszych była ustawowa konieczność zaprzestania prowadzenia działalności w oparciu o formę przedsiębiorstwa komunalnego. Niestety, począwszy od roku 2000 tempo procesów przekształceniowych zaczęło powoli znowu słabnąć.

W 1999 roku wśród 2299 gmin, które wywiązały się z obowiązku informacyjnego o stanie przekształceń, prywatyzacji i sposobach zagospodarowania mienia komunalnego nałożonego przez Ministerstwo Skarbu Państwa (skrót MSP), ponad połowa (ok. 53,4%) wykazywała, że posiada podmioty gospodarcze. W roku następnym z obowiązku informacyjnego wywiązało się już tylko około 52,81% wszystkich gmin, czyli 1214 gmin (z tym, że część tj. 109 nie złożyła informacji w 2000 roku, dlatego też zostały one wykluczone z dalszych analiz), z których ponad 60% wskazało na posiadanie podmiotów gospodarczych<sup>9</sup>. Formą organizacyjno-prawną, dominującą w procesie przekształceń lub w stosunku do nowo powoływanych podmiotów przez gminy jest nadal forma zakładu budżetowego, choć udział tej formy prawnej spada (tab.1).

Na początku 1999 roku było ich 4695, co stanowiło 73,8% ogólnej liczby podmiotów będących własnością lub współwłasnością gmin w tym okresie. Stosunek ten stopniowo zmienia się, co pokazuje liczba 4075 zakładów budżetowych w końcu roku 1999; jest to ok. 69,9% liczby ogólnej podmiotów na koniec tego roku.

---

<sup>9</sup> Dane zaczerpnięte i opracowane na podstawie raportu z roku 2001 i 2002, *Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego*, opracowanego przez Wydział Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Departament Analiz i Prognoz Ministerstwa Skarbu Państwa, Warszawa.

Tabela 1. Wielkość zmian form organizacyjno-prawnych podmiotów komunalnych gmin w roku 1999 i 2000

Forma organizacyjno-prawna podmiotów komunalnych	Liczba podmiotów gospodarczych będących własnością lub współwłasnością gminy			
	początek 1999	koniec 1999	początek 2000	koniec 2000
	przy zbiorowości 2299 gmin, które wywiązały się z obowiązku informacyjnego wobec MSP		przy zbiorowości 1105 gmin, które wywiązały się z obowiązku informacyjnego wobec MSP	
Zakłady budżetowe	4695	4075	2776	2292
Przedsiębiorstwa komunalne	77	59	47	64
Jednoosobowe spółki gminy S.A.	28	30	20	30
Jednoosobowe spółki gminy z o.o.	770	827	617	645
Spółki z udziałem gminy S.A.	464	497	266	275
Spółki z udziałem gminy z o.o.	325	334	360	395

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z roku 2001 i 2002, *Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.

W końcu 2000 roku w zbiorowości gmin, które wywiązały się z obowiązku informacyjnego, forma zakładu budżetowego stanowiła już tylko około 63% ogólnej liczby podmiotów komunalnych, widać jednak wyraźny spadek dynamiki zmniejszania udziału tej formy prawno-organizacyjnej. Obserwować można również wyraźną zmianę liczby przedsiębiorstw komunalnych z 77 do 59 w okresie 1999, choć nie powinny one już wtedy w ogóle funkcjonować. Tak duża ich liczba może nasuwać wnioski o trudnościach, jakie napotykały

gminy w procesach przekształceniowych. Należy jednak wziąć tu pod uwagę, że część z nich była już w likwidacji lub była przekształcana, a część pomimo zakończenia wcześniej wspomnianych procesów nie została wykreślona z rejestru przedsiębiorstw państwowych. W roku 2000 liczba tego typu podmiotów wręcz wzrosła wg danych zebranych przez Ministerstwo Skarbu, z drugiej strony analiza danych GUS wykazuje od 1998 roku brak formy przedsiębiorstwa komunalnego w strukturach podmiotów komunalnych gmin. Rozbieżność informacji spotykana w materiałach źródłowych, jak zostało to już powiedziane wcześniej, zmusza do pewnego dystansu w tym zakresie danych i wniosków formułowanych na ich podstawie. Wśród innych form coraz bardziej zyskują na znaczeniu spółki prawa handlowego posiadające osobowość prawną. I tak analizując zmiany w stosunku do początku i końca 1999 roku, widzimy wzrost w każdej z przyjmowanych form spółek kapitałowych, podobne tendencje występują w roku 2000, z tym wyjątkiem, że w większości przypadków przyjmowanych form spółek kapitałowych przez podmioty komunalne w procesach przekształceniowych mamy do czynienia ze znacznie mniejszą dynamiką przyrostu w roku 2000 w stosunku do roku 1999. Należy tu również stwierdzić, że procesy przekształceniowe realizowane w roku 1999 i 2000 dotyczyły głównie zakładów budżetowych i były to w znacznym procencie biblioteki, szkoły, przedszkola, żłobki, ośrodki kultury.

Wyżej zaprezentowane trendy w procesach przekształceniowych odnoszą się do składnika mienia komunalnego gmin, jakim są podmioty gospodarcze związane z realizacją zadań publicznych. Gminy posiadają również znaczną ilość tzw. innego mienia komunalnego powstałego głównie w drodze procesów likwidacyjnych i upadłościowych podmiotów komunalnych. W sposobach zagospodarowania tego mienia można wyodrębnić trzy kierunki (tab. 2).

Pierwszy z nich to trwale rozdysponowanie mienia gminy. W 1999 roku w taki sposób gminy rozdysponowały ok. 4,43 mld zł, z czego poprzez sprzedaż 2,62 mld zł, wniesienie do spółki 1,8 mld zł oraz darowiznę 0,006 mld zł. Stanowiło to szacunkowo 16,32%

Tabela 2. Kierunki zagospodarowania składników innego mienia komunalnego w gminach w roku 1999 i 2000

Sposoby zagospodarowania składników innego mienia komunalnego przez gminy	1999		2000	
	PLN (mld)	%	PLN (mld)	%
Trwałe rozdysponowanie mienia	4,43	16,32	36,90	11,83
• sprzedaż,	2,62	9,60	33,20	10,62
• wniesienie do spółki,	1,80	6,70	3,50	1,11
• darowizna.	0,006	0,02	0,20	0,001
Czasowe rozdysponowanie mienia	13,60	49,90	52,10	16,67
• oddanie do odpłatnego korzystania,	10,50	38,60	27,40	8,76
• oddanie do nieodpłatnego korzystania,	0,85	3,11	7,60	2,43
• oddanie w zarząd.	2,20	8,19	17,10	5,47
Pozostawienie w zasobach gminy	9,20	33,70	223,6	71,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z roku 2001 i 2002, *Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego*. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.

ogólnej wartości innego mienia komunalnego gmin. W ciągu 2000 roku proces ten przedstawiał się w sposób następujący: ogólnie gminy wg danych raportu rozdysponowały w sposób trwały blisko 37 mld zł, z czego poprzez sprzedaż ponad 33 mld zł, wniesienie do spółki 3,5 mld zł oraz darowiznę 0,2 mld zł. Na trwałe gminy w ciągu roku 2000 rozdysponowały zatem ok. 12% ogólnej wartości innego mienia komunalnego w danym okresie. Drugi ze sposobów to czasowe rozdysponowanie mienia komunalnego gminy. W ten sposób gminy w roku 1999 zagospodarowały około 13,6 mld zł. Nastąpiło to poprzez oddanie do odpłatnego korzystania ok. 38,6%, oddanie do nieodpłatnego korzystania ok. 3,11% i wreszcie oddanie w zarząd ok. 8,19% ogólnej wartości omawianego mienia. Nato-



miast w ciągu 2000 roku w sposób czasowy zagospodarowano około 16,7% procent ogólnej wartości innego mienia komunalnego będącego w gestii gmin. Dokonano tego głównie poprzez oddanie do odpłatnego korzystania ok. 8,8% oraz oddania w zarząd ok. 5,5% ogólnej wartości tego mienia w analizowanym roku. Trzecim sposobem jest pozostawienie tego mienia w zasobach gmin i ta forma dotyczyła majątku szacowanego na ok. 9,2% mld zł, co stanowiło ok. 33,73% ogólnej wartości innego mienia komunalnego w roku 1999 natomiast w roku 2000 udział tej formy zagospodarowania innego mienia komunalnego wyniósł około 71,5%. Należy tu wyraźnie zaznaczyć, iż trudno jest dokonywać jakiegokolwiek dokładniejszych analizy na podstawie danych zaprezentowanych w raporcie odnoszących się do wartości innego mienia komunalnego będącego własnością gmin, ponieważ istnieją znaczne rozbieżności kwot podanych przez gminy w 1999 i 2000 roku, które mogą świadczyć z jednej strony o pewnych nieprawidłowościach gmin w ewidencji tych składników mienia oraz błędów merytorycznych i rachunkowościowych w sporządzaniu informacji dla Ministerstwa Skarbu Państwa. Dysproporcje te wynikają również z faktu, że w roku 2000 zgodnie z wymogami na temat składników innego mienia komunalnego dołączono wartość gruntów posiadanych przez gminy, czego prawdopodobnie w większości przypadków gminy nie zrobiły w roku 1999.

Analizując powyższe trendy w procesach przekształceń w strukturze mienia komunalnego gmin, można wskazać pozytywne tendencje, głównie wynikające ze zmniejszania udziału lub likwidowania form organizacyjno-prawnych niesprzyjających podnoszeniu efektywności oraz zainteresowaniu długofalowym rozwojem ze strony podmiotów komunalnych. Z drugiej strony występuje nadal wiele zjawisk niepokojących, związanych między innymi np. z nadmierną „budżetyzacją” gmin, polegającą na tworzeniu zbyt dużej liczby zakładów budżetowych w sferze zadań gospodarczych. Problemy obserwuje się również w braku kompleksowego podejścia gmin do zagospodarowania innych składników swojego mienia.

Wreszcie wskazać można występowanie znacznych problemów i niedociągnięć w zakresie inwentaryzacji składników mienia komunalnego przez gminy, co sygnalizują np. raporty Najwyższej Izby Kontroli oraz raporty Skarbu Państwa.

Podsumowując, można powiedzieć, iż nadal gminy muszą doskonalić działania w zakresie zarządzania swoim majątkiem, pozwalające tworzyć im odpowiednią strukturę zarówno przedmiotową, jak i podmiotową mienia komunalnego, która będzie pozwalała lepiej zaspokajać potrzeby publiczne oraz zapewni długofalowy rozwój gminie i jej społeczności. Innym poważnym problemem zidentyfikowanym w świetle tak słabych danych na temat procesów prywatyzacyjnych i przekształceniowych jest konieczność znacznego poprawienia posiadanych przez gminy informacji z tego obszaru oraz wyraźne polepszenie przepływu informacji pomiędzy instytucjami administracji państwowej i samorządowej. Eliminacja tych niedociągnięć z jednej strony umożliwi poprawienie zdolności gmin do przygotowywania bardziej dopracowanych i świadomych strategii w zakresie gospodarowania mieniem komunalnym i uwzględniania jego znaczenia w realizacji rozwoju gmin, a z drugiej strony pozwoli na wyższą jakość realizacji funkcji monitorujących wykorzystanie i gospodarowanie mieniem komunalnym przez same gminy oraz administrację państwową.

## Bibliografia

Adamiak J., Kosiedowski W., Potoczek A., Słowińska B., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora, Toruń 2001.

Banasiński C., Kulesza M., *Komentarz do Ustawa o Gospodarce Komunalnej*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.

Gałązka A., Sierak J., *Gospodarka budżetowa a potrzeby inwestycyjne gmin*, Municipium, Warszawa 1998.

Grzymała Z., *Przekształcenia własnościowe w sferze użyteczności publicznej i ich wpływ na gospodarkę lokalną*, [w:] Harańczyk A. (red.),

*Samorząd terytorialny, zadania-gospodarka-rozwoj*, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2001.

*Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego*, raport opracowany przez Wydział Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Departament Analiz i Prognoz Ministerstwa Skarbu Państwa, Warszawa 2001.

*Prywatyzacja mienia komunalnego — Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego (stan na koniec 2000 roku)*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2002.

Wojciechowski E., *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

### Streszczenie

W artykule zostały poruszone problemy związane z kierunkami zagospodarowania mienia komunalnego w gminach. Zadaniem głównym tego procesu jest stworzenie przez władze lokalne odpowiedniej struktury tego mienia, zapewniającej odpowiedni stopień realizacji zadań publicznych jednostkom samorządu terytorialnego. Dlatego też jakość tego procesu determinuje w najwyższym stopniu obecne i przyszłe możliwości zaspokajania potrzeb, zapewnienia długofalowego rozwoju oraz, co najważniejsze, wpływa na stopień aktywności i przedsiębiorczości danej społeczności lokalnej.

*Małgorzata Machaczka*

**Znaczenie kultury organizacyjnej  
w warunkach  
społeczeństwa informacyjnego**

**Wstęp**

W dzisiejszych czasach, prawie wszystkie, przedsiębiorstwa podsumowując jakiś okres swojej działalności, zwracają szczególną uwagę i podkreślają znaczenie „kultury organizacji”, jako jednego z elementów kształtujących poziom skutecznego i efektywnego zarządzania. W latach osiemdziesiątych, ubiegłego stulecia w Stanach Zjednoczonych ukazała się książka z zakresu zarządzania pt. *In Search Of Excellence*, napisana przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana. Autorzy na podstawie przeprowadzonych badań wyróżnili osiem cech doskonałego zarządzania przedsiębiorstwem. Podejście Petersa i Watermana sugeruje, że „doskonałe” firmy robią pewne rzeczy w sposób systematyczny, który odróżnia je od innych firm<sup>1</sup>. Między innymi podkreślają szczególne znaczenie tworzenia trwałych wartości przedsiębiorstwa, czyli tak zwanej kultury organizacji. Zwrócili uwagę na to, że wszystkie przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy na rynku i utrzymują swoją dobrą pozycję konkurencyjną, posiadają właśnie tę wspólną cechę.

Czym więc jest kultura organizacji? Kultura wiąże się z każdym aspektem firmy. Na przykład z przestrzeganymi zasadami (wartościami, wierzeniami, sposobami rozumowania), kultura odnosi się do technologii stosowanej w firmie (umiejętności, urządzeń i metod), dzięki czemu mamy możliwość wytwarzania takich wyrobów

---

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 93.

lub usług, jakie chcemy produkować. Kultura wiąże się również z typem organizacji przyjętym w firmie, co umożliwia jej członkom skoordynowanie swoich zachowań z działaniami innych osób<sup>2</sup>.

### **1.     Rozwój kultury organizacyjnej w aspekcie ewolucji nauki o zarządzaniu**

Badania nad kulturą organizacji nie rozpoczęły się nagle w latach osiemdziesiątych, wcześniej jednak nie używano pojęcia kultury organizacyjnej. Organizacje mogą być postrzegane w różny sposób, ale zawsze nierozzerwalnym elementem wszystkich organizacji, elementem konstytuującym są ludzie. Pracownicy, którzy nadają sens działalności przedsiębiorstwa, którzy tworzą kulturę organizacyjną. Cały rozwój teorii organizacji i zarządzania pokazuje nam, jak się zmieniało wyobrażenie organizacji jej cech oraz cech i umiejętności człowieka, jako elementów współlistniejących i uzupełniających się.

Klasyki postrzegali organizację jako system racjonalny, często przedstawiany za pomocą maszyny. W takiej organizacji najważniejsze są jej cele, dążenie do specyficznych celów i struktura formalna. Pracownicy są postrzegani jako elementy większego systemu, są trybami maszyny wykonującymi ściśle określone i wyspecjalizowane zadania. Dobrym przykładem tak zorganizowanego przedsiębiorstwa jest firma Henry'ego Forda z pierwszą taśmą produkcyjną Forda T rozłożoną na 7882 czynności wykonywane w błyskawicznym tempie, niemal automatycznie przez pracowników wyspecjalizowanych w wykonywaniu jednej wiodącej czynności. Takie organizacje nie wykorzystują umiejętności i innowacyjności swoich pracowników. Stosuje się taylorowskie podejście do każdej wyko-

---

<sup>2</sup> D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 49.

nywanej czynności, określając jej czas trwania i sposób wykonania po to, aby przedsięwzięcie mogło działać w sposób racjonalny i efektywny.

Olbrzymią wiedzę o formowaniu się kultury dostarczył na początku zeszłego wieku Elton Mayo, przedstawiciel szkoły stosunków międzyludzkich. Jako jeden z pierwszych badaczy zwrócił uwagę na zjawisko kultury, opisując tworzenie się grupy nieformalnej wśród robotnic montujących oporniki - eksperyment w Hawthorne. Wytworzyły one pewien rodzaj grupowej mentalności, a także kulturę pracy<sup>3</sup>. Na podstawie badań przeprowadzonych przez Mayo widzimy, że pracownicy są ludźmi o złożonych potrzebach, a ich potrzeby muszą być zaspokajane. Organizacja postrzegana jest jako grupa osób, w której występują więzi nieformalne, a efektywność pracy zależy od dobrych „stosunków współdziałania”.

W dobie intensywnego rozwoju nauki i techniki zaczęto akcentować współzależność między organizacją i otoczeniem (organizacja jako ekosystem). Przedsiębiorstwa, jeśli mają przetrwać, muszą znajdować się w odpowiedniej relacji z otoczeniem, ponieważ otoczenie wpływa na wyniki organizacji, ale również organizacja może mieć wpływ na otoczenie. W podejściu opartym na koncepcji systemów otwartych pracownicy mają możliwość do osobistego rozwoju, realizacji swoich celów, co jednocześnie pomoże organizacjom osiągnąć ich cele. Struktura jest tak zaprojektowana, aby mogła stworzyć motywujące stanowiska pracy, co skłoni ludzi do ujawnienia swoich zdolności i umiejętności do twórczego działania.

Jak widać, wraz z rozwojem organizacji rozwija się i tworzy również jej kultura, a działania kulturowe mają zawsze charakter zbiorowy i wynikają z zachowań ludzkich w organizacji.

---

<sup>3</sup> J. Machaczka, *Podstawy Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 25.

## 2. Pojęcie kultury organizacyjnej

Na początku zadajmy sobie pytanie, czym jest kultura organizacji i jaka jest jej istota? Definicja kultury organizacyjnej jest wieloznaczna, podobnie jak wieloznaczne jest określenie kultury w ogóle<sup>4</sup>. W literaturze można znaleźć ponad 160 różnych definicji kultury, podobnie jest z kulturą w organizacji. Jedni badacze prezentują pogląd, że kultura nie jest czymś, co organizacja ma i posiada, lecz jest czymś, czym organizacja jest. Przyjmują więc punkt widzenia, że organizacja jest kulturą i używają pojęcia „kultura organizacyjna”. Inni badacze natomiast wyznają pogląd, że kultura istnieje w organizacji, organizacja po prostu ma kulturę i można tu wymienić następujące źródła pochodzenia kultury<sup>5</sup>:

- wartości, wierzenia, normy, wzorce zachowań, symbole;
- niewidzialne siły napędzające działalność organizacji, które nie dają się zaobserwować, ale istnieją i działają;
- system znaczeń, wskazówek, dyrektyw mobilizujących członków organizacji (pochodzących na przykład od założycieli firm, menedżerów);
- mechanizmy kontrolne zakazujące (lub aprobujące) pewne zachowania.

Trzecim podejściem jest podejście traktujące kulturę wyłącznie jako pojęcie, a nie rzecz. Rzecz może zostać odkryta, a pojęcia tworzone są w ludzkich myślach i ludzie nadają im sens. Ta różnorodność podejść do interpretacji kultury organizacyjnej pozwala na identyfikację trzech podstawowych typologii badań kultury w teorii organizacji (tab. 1):

- kultura jako zmienna niezależna,
- kultura jako zmienna wewnętrzna,
- kultura jako metafora rdzenna.

---

<sup>4</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 51.

<sup>5</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

Tabela 1. Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

Zarządzanie międzykulturowe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Narodowe style zarządzania</li> <li>• Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach</li> </ul> Związek efektywności i kultury narodowej	Kultura przedsiębiorstwa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa</li> </ul> Związek efektywności i kultury organizacyjnej	Perspektywa poznawcza <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja jako przedsięwzięcie</li> </ul> Perspektywa symbolistyczna <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspólne znaczenia i symbole</li> </ul> Perspektywa strukturalna/psychodynamiczna <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikacja głębokich struktur leżących u podstaw rzeczywistości organizacyjnej</li> </ul> Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji
KULTURA JAKO ZMIENNA NIEZALEŻNA	KULTURA JAKO ZMIENNA WEWNĘTRZNA	KULTURA JAKO METAFORA RDZENNA
<b>Paradygmaty funkcjonalistyczne</b>		<b>Paradygmaty niefunkcjonalistyczne</b>

Źródło: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 63.

W pierwszym podejściu do badania kultury jest ona elementem tła lub układem odniesienia, wywierającym wpływ na realizację poszczególnych funkcji procesu zarządzania. Przedstawiciele tego podejścia koncentrują się na narodowych stylach zarządzania, związkach między kulturą i elementami procesu zarządzania oraz podobieństwach i różnicach w sposobie zarządzania w różnych układach narodowościowych.

W drugim ujęciu organizacje mogą manipulować, zarządzać kulturą bądź ją wytwarzać jako produkt uboczny. Może zatem być ona tworzona świadomie przez organizacje lub być efektem niezamierzonym wynikającym z procesu zdobywania przez nie doświadczenia, wypracowywania określonych standardów procedur, umie-



jętności. Badania w tym przypadku koncentrują się na relacjach między kulturą organizacji a efektywnością jej funkcjonowania (np. Deal i Keennedy, 1982; Peters i Waterman, 1982; Hammel i Prahalad, 1983). Kultura spełnia szereg funkcji społecznych i strategicznych. W tym podejściu do analizowania kultury przyjmuje się założenie, że kierownictwo ma wpływ na jej kształtowanie w organizacji, dlatego też może być ona źródłem tworzenia określonej przewagi konkurencyjnej. Podejście pierwsze, podobnie jak i podejście drugie traktują kulturę jako zmienną mającą bezpośredni wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W trzecim ujęciu kultura z „czegoś co organizacja ma” staje się „czymś, czym organizacja jest”. Smircich uważa, że przyjęcie podejścia do kultury jako bazowej metafory umożliwia badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji<sup>6</sup>.

Na podstawie powyższych stwierdzeń widać wyraźnie mnogość podejść definiowania i badania kultury w organizacjach. Większość badaczy, niezależnie od tego, który z poglądów reprezentują, osiąga zgodę tylko w następujących stwierdzeniach odnoszących się do faktu: istnienia kultury organizacyjnej, jej unikatowości oraz tego, że stanowi ona podstawę budowania pożądanych zachowań organizacyjnych tożsamości wewnętrznej, wizerunku zewnętrznego, umożliwiających osiągnięcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej organizacji. Zgodność badacze osiągają jednak, jak zostało to już powiedziane, tylko w wyżej wymienionych sferach istnienia kultury, jej wyjątkowości i kilku funkcji, które kultura spełnia i które są istotne z punktu widzenia odpowiedniego zarządzania organizacją.

---

<sup>6</sup> M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 65.

### 3. Funkcje kultury w organizacji

Kultura organizacji zapewnia więc legitymowanie się przez przedsiębiorstwo określonym zbiorem norm, zachowań, umiejętności i wartości pozwalających członkom tej organizacji na postępowanie i zachowanie zgodne z jej założeniami i tym samym zgodne z jej polityką i strategią. Tym samym pozwala również na stworzenie między innymi określonych dóbr, usług oraz wizerunku pozwalającego stworzyć niepowtarzalność przedsiębiorstwa w stosunku do innych organizacji. Kultura organizacji ma zatem duży wpływ na życie wewnętrzne organizacji, ale również na kontakty organizacji z otoczeniem. Skupiając się na tych dwóch aspektach, można wyróżnić wewnętrzne i zewnętrzne funkcje kultury.

Rolą funkcji wewnętrznych kultury organizacyjnej jest stworzenie odpowiedniego systemu wartości, oczekiwanych umiejętności pracowników, podejścia do współpracy i sposobu kierowania. To zapewnia osiągnięcie pożądanego poziomu integracji, spójności, koordynacji pomiędzy elementami organizacji, który odpowiada określonemu sposobowi podejścia przedsiębiorstwa do problemów funkcjonowania w otoczeniu i zapewnia osiąganie odpowiedniego poziomu zdolności adaptacyjnych firmy. Można więc powiedzieć, że do wewnętrznych funkcji organizacji należy utrzymanie organizacji w całości poprzez wytworzenie wspólnej idei, a tym samym prowadzi do akceptacji celów organizacyjnych, stworzenia poczucia stabilności, tworząc tym samym unikalną tożsamość organizacyjną. Do funkcji wewnętrznych kultury zaliczamy<sup>7</sup>: funkcję integrującą, funkcję poznawczo-informacyjną, funkcję adaptacyjną, funkcję nadawania tożsamości i funkcję stymulowania zmian.

#### *Funkcja integrująca*

Funkcja ta ma za zadanie utrzymanie organizacji w całości poprzez wytworzenie wśród pracowników odpowiedniej atmosfery,

---

<sup>7</sup> L. Sulkowski, op. cit., s. 60.

współpracy i akceptacji wspólnych celów. Można wymienić kilka czynników integrujących ludzi w organizacji, które mają również znaczny wpływ na jej tożsamość.

1. Kultura - syntezą wspólności, tworzona poprzez:

- wspólne wzory myślenia, zbudowanie wspólnego języka;
- wspólne wierzenia;
- wspólne uczucia;
- wspólne wartości, zasady, reguły;
- przyjęcie wspólnej ideologii;
- wspólne doświadczenia, uczenie się;
- stworzenie hierarchii wewnątrz grupy;
- uczestnictwo w procesie bycia razem.

2. Integrujące poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Kultura organizacji oparta na długoletniej historii i tradycji firmy daje swoim pracownikom mocne poczucie bezpieczeństwa.

3. Budowanie tożsamości organizacji. Każda organizacja posiada swój charakter, filozofię, historię, specyficzne cechy oraz swoją tożsamość. Budowana jest ona ze zbioru różnych osobowości, charakterów i umiejętności ludzkich, które tworzą tożsamość grupową.

#### *Funkcja poznawczo-informacyjna*

Funkcja ta wiąże się ze sposobem postrzegania otoczenia organizacji, a także dostarcza wiedzy i informacji o świecie. Dzięki temu, że ludzie ze sobą współpracują, mogą się wymieniać informacjami, zdobywać nową wiedzę, a także uczyć się kultury.

#### *Funkcja adaptacyjna*

Funkcja ta wiąże się z możliwością wypracowania gotowych schematów zachowań i działania w określonych sytuacjach dzięki postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia jako względnie stabilnych. Kultura organizacyjna zmniejsza obszar niepewności w organizacji, można zatem planować, przewidywać i projektować własne życie. Konsekwencjami tego są:

1. Mobilizacja, stymulacja do działania. Wzrost poczucia bezpieczeństwa ludzi w organizacji działa na nich motywująco oraz mobilizuje do większego działania.

2. Adaptacja do specyfiki systemu zarządzania. Wewnętrzna integracja sprzyja adaptacji do specyfiki stylu i strategii zarządzania. Dzięki zmniejszeniu niepewności wśród członków organizacji wzrasta na przykład gotowość do ryzyka, do szybkiego podejmowania decyzji, czy adaptacji zmian lub nowych wymagań.

Model kultury integracyjnej zwraca uwagę na pewnego rodzaju wspólne ludzkie „uzgodnienia”. W dużym stopniu mają one charakter ukryty i nieświadomy, ale w istocie prowadzą do wspólnego sposobu widzenia idei organizacji, w której realizuje się wspólny interes. „Uzgodnienia” mające znaczenie w funkcjach wewnętrznych kultury są następujące<sup>8</sup>:

- wypracowanie wspólnego języka i kategorii pojęciowych w celu nadania wspólnego znaczenia terminom takim jak np. „dobry produkt”, „wysoka jakość”, „niski koszt”,
- określenie granic autonomii grupy oraz kryteria włączenia się do niej i wyłączenia z niej, dające poczucie tożsamości,
- przyjęcie zasad stratyfikacji członków organizacji ze względu na ich wpływy i znaczenie (hierarchiczność),
- utrwalenie się zasad stosunków międzyludzkich,
- uzgodnienie kryteriów rozdzielenia nagród i kar,
- przyjęcie wspólnej ideologii wyjaśniającej rzeczywistość i uzasadniającej stosunek członków grupy do organizacji.

### *Funkcja nadawania tożsamości*

Polega ona na nadawaniu i tworzeniu wspólnego wizerunku organizacji, umożliwiającego osiągnięcie poczucia wspólnoty jej członków. Wizerunek ten jest efektem konfrontacji postrzegania danego przedsiębiorstwa przez wiele grup i jednostek tworzących

---

<sup>8</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 36.

daną organizację. Dzięki temu powstaje określony spójny wizerunek, który jest zrozumiały zarówno dla ludzi znajdujących się we wnętrzu organizacji, jak i w jej otoczeniu.

#### *Funkcja stymulowania zmian*

Ostatnia rola, jaką spełnia kultura organizacyjna we wnętrzu firmy, jest funkcja związana z inicjowaniem zmian, które są konieczne z punktu widzenia problemów rozwoju organizacji i tym samym konieczności opanowywania nowych umiejętności, kompetencji i wartości. Bezpośrednio konieczność spełniania tej roli przez kulturę organizacyjną wynika z faktu występowania w funkcjonowaniu wszystkich organizacji zjawiska entropii i konieczności przeciwstawiania się temu zjawisku przez przedsiębiorstwo.

Należy tu podkreślić, że funkcje wewnętrzne kultury wynikają z zachowań ludzkich, zależą od cech osobowości pracowników, wpływu kadry menedżerskiej, intencjonalnego budowania kultury oraz istotnych rozwiązań organizacyjnych.

Z drugiej strony należy pamiętać, że każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu, w określonym układzie warunków zewnętrznych, określających jej możliwości rozwojowe. Dlatego kultura organizacyjna spełnia również tzw. funkcje zewnętrzne. Rolą tych funkcji jest zapewnienie odpowiedniego poziomu zmian wewnętrznych, umożliwiających osiągnięcie wyższego poziomu zgodności organizacji z otoczeniem oraz zapewnienie odpowiedniego doboru zachowań i sposobów funkcjonowania, umożliwiających realizowanie działań kooperacyjnych oraz konkurencyjnych zapewniających osiągnięcie pożądanej pozycji rynkowej. Funkcje zewnętrzne kultury kształtowane są poprzez następujące rodzaje wpływów i relacji organizacja - otoczenie:

1. *Wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne.* Elementy stanowiące składniki konsensusu, podlegające uzgodnieniu, to<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 37.

- wizja, misja i strategia;
- cele organizacji, które z jednej strony prowadzą do realizacji głównej misji, a zarazem uwzględniają interesy podgrup funkcjonujących w ramach grupy pracowniczej;
- środki umożliwiające osiągnięcie celów, takie jak: system zarządzania, tryb podejmowania decyzji, podział pracy, technologia i inne;
- kryteria oceny działania organizacji oraz złożone strategie i metody korygowania działań w sytuacjach nieprzewidywanych.

2. *Wpływ czynników wywodzących się z otoczenia.* Organizacja wchodzi w interakcje z innymi organizacjami, współpracuje z nimi, tworząc kooperację pozytywną, lub opracowuje metody walki z konkurencją. Na przedsiębiorstwa mają również wpływ takie czynniki, jak: środowisko ekologiczne, ekonomiczne, prawne, demograficzne, warunki naturalne i normy kulturowe danego kraju oraz technologia jaką dysponuje. Wpływ otoczenia zewnętrznego jest powszechnie znany, ale dotyczy nie tylko postrzegania firmy na zewnątrz, jej roli i pozycji konkurencyjnej, ale także oddziaływania przez wymuszenie zmian w organizacji. Warunki czasoprzestrzenne (np. prawo, polityka, ekonomia), w jakich instytucja funkcjonuje, wpływają na organizację i przenoszą na jej teren wartości i wzory pochodzenia zewnętrznego. Z kolei wzorce kultury firmy powstałe w niej przedostają się poza jej granice i zmieniają lub modyfikują otoczenie.

Należy jednak pamiętać, że kultura organizacyjna inaczej oddziałuje w stabilnym, a inaczej w zmiennym otoczeniu. W działaniach organizacji w stabilnym otoczeniu typowym zjawiskiem jest powtarzalność rutynowych czynności. Utwierdzają się stereotypy, które nie pozwalają później na zmiany w firmie. W otoczeniu zmiennym, niestabilnym najczęściej ma miejsce walka konkurencyjna, kryzysy, przyspieszony rozwój, a w firmie wszystko zaczyna się zmieniać i przekształcać.

Wyekspozowane funkcje wewnętrzne i zewnętrzne organizacji nierozzerwalnie łączą się z poglądem na temat motywów uczestnic-

twoi ludzi w przedsiębiorstwie. Uczestnictwo ludzi w organizacji ma charakter moralny lub kalkulatorywny (tab. 2).

Tabela 2. Uczestnictwo ludzi w firmie

Uczestnictwo moralne	Uczestnictwo kalkulatorywne
Więzi emocjonalne <ul style="list-style-type: none"> <li>• potrzeba przynależności</li> <li>• potrzeba bezpieczeństwa</li> <li>• poszanowanie hierarchii</li> <li>• charyzmatyczny przywódca</li> </ul>	Kalkulacja: na ile uczestnictwo pozwoli na zaspokojenie potrzeb  Zakłada się określone wymierne proporcje między własnym wkładem a korzyściami z bycia w firmie
Nie ma tu miejsca na żadne kalkulacje. Preferencja modelu stabilizacji w firmie, od „kołyski do grobu”, czyli dożywotnie zatrudnienie	Nacisk na wymierność wkładów i korzyści pozwala na stosowanie zasady ekonomiczności. Regulowanie wielkości własnego wkładu, aby osiągnąć maksymalnie zadowalającą proporcję. Jeśli wynik netto ocenia się jako niezadowalający, pracownik bez większych oporów poszukuje nowej pracy

Źródło: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 21.

Wpływ kultury organizacyjnej i jej intensywność oddziaływania będą zależę również od tego, z jakiego rodzaju kulturę mamy do czynienia w przedsiębiorstwie. Stworzona kultura może mieć słaby wpływ na firmę lub bardzo silne oddziaływanie.

#### 4. Kultura organizacyjna a społeczeństwo informacyjne

Historia zmian cywilizacyjnych pokazuje, że ogólna kultura danego społeczeństwa ma bardzo duże znaczenie w spowolnieniu albo przyspieszeniu rozwoju, co należy także odnosić do społeczeń-

stwa informacyjnego. Zgodnie z prawem opóźnienia kulturowego, jeśli następuje zmiana w narzędziowej części kultury, to zmiany w pozostałych obszarach zachodzą dopiero po pewnym okresie czasu. Od wymiaru tego opóźnienia zależy, które społeczeństwa są w czołówce i które szybciej wytwarzają kulturę adaptacyjną, funkcjonalną dla nowych narzędzi, a które wolniej.

Często padają pytania, czy informatyzacja staje się uniwersalnym miernikiem rozwoju, czy jest naturalnym stadium ewolucji cywilizacyjnej czy projektem możliwym do realizacji tylko w krajach cywilizacyjnego centrum i czy mamy do czynienia z nowym etapem rewolucji naukowo-technicznej będącym kontynuacją poprzednich, czy też z zupełnie nową jakością i mutacją cywilizacji<sup>10</sup>. W miarę dostępu do technik teleinformacyjnych w skali globalnej z czasem będą one tanieć, co doprowadzi do tego, że pod względem komunikacyjnym nie będzie społeczeństw odizolowanych od nowoczesnej techniki. Wszystkim zostanie stworzona szansa dostępu do infostrad, a na rozwój duży wpływ będzie mieć to, jaki odsetek społeczeństwa będzie z niej korzystać i czy będzie miało dostęp do techniki. Już można zauważyć, że zamożne społeczeństwa fundują sobie ewilizację informatyczną. W większości innych krajów można w tym wypadku mówić jedynie o istniejących enklawach społeczeństwa informacyjnego, a technologia informacyjna raczej rozwarstwia społeczeństwa. Problem ich rozwoju polega na tym, czy ta sytuacja jest przejściowa czy trwała, czy przynajmniej rozłożona na pokolenia. Nie ulega wątpliwości to, że zmieniające się środowisko komunikacyjne człowieka w epoce cyfrowej wpływa na warunki rozwoju społecznego.

Motorem społeczeństwa informacyjnego jest nowa klasa nazywana elitą wiedzy („kognitariatem”), zajmująca się profesjonalnie gromadzeniem, tworzeniem, przetwarzaniem i dystrybuowaniem

---

<sup>10</sup> K. Krzysztofek, *Technologie informacyjne a rozwój cywilizacyjny - Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego*. Raport o rozwoju społecznym, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2002, s. 73.



informacji<sup>11</sup>. W takim społeczeństwie umiejętność posługiwania się komputerem i korzystania z Internetu staje się tak oczywiste, jak w poprzednim pokoleniu umiejętność czytania i pisanie. W społeczeństwie informacyjnym zdolność uczenia się, innowacyjność, zdobywanie i przetwarzanie wiedzy ma wpływ na jego rozwój, ale także na to, jak będzie kształtować się siła konkurencyjna narodu. Jakość czynnika ludzkiego będzie decydować o przynależności krajów do przodujących i zacofanych, tak więc stanie się miernikiem konkurowania w dzisiejszym globalizującym i informatyzującym świecie. To, jakie standardy pracy przyjmie społeczeństwo w epoce informacji, będzie zależęć w decydującym stopniu od reakcji jego kultury na procesy globalizacji. Historia wielkich zmian społecznych i towarzyszących im zderzeń kulturowych zna kilka scenariuszy reakcji kultury zastanej na nową<sup>12</sup>:

1. *Pełna akceptacja nowej kultury*. Oznacza dość radykalne zerwanie z przeszłością, przede wszystkim w populacji młodych pokoleń kształtowanych już przez tę zmianę, następuje tu prosta adaptacja. Wykształcenie, wiedza, umiejętności i indywidualne predyspozycje młodego człowieka dają mu szansę na pracę w sektorze gospodarki podłączonej do globalnego społeczeństwa informacyjnego.

2. *Odrzucenie, czyli brak adaptacji*. W tym przypadku duże znaczenie odgrywa czynnik pokoleniowy i wykształcenia. Oczywiście jest to, że starsze pokolenia adaptują się gorzej do zmiany społecznej i jest to zjawisko uniwersalne. Należy również zwrócić tu uwagę na to, że młode, niewystarczająco wykształcone pokolenie lub wykształcone na poziomie zasadniczego szkolnictwa zawodowego może mieć również opory przed adaptacją do potrzeb, jakie stawia rynek krajowy i międzynarodowy.

---

<sup>11</sup> K. Krzysztofek, *Uwarunkowania kulturowe w społeczeństwie informacyjnym*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2002, s. 88.

<sup>12</sup> Ibidem.

3. *Hybrydyzacja systemów*. Polega to na połączeniu funkcjonalnych elementów obu systemów kulturowych i jest to pierwszy wariant tak zwany pozytywny. Drugi wariant, negatywny, polega na kombinacji gorszych cech obu systemów kulturowych. Warto tu zauważyć, że społeczeństwa, w których zachodzą zmiany, niekoniecznie muszą iść tą samą drogą co społeczeństwa, które dokonały udanej modernizacji. Nie ma jednej uniwersalnej kultury, w tym kultury organizacyjnej. Uniwersalne są jedynie jej elementy. Dzisiejsze przedsiębiorstwa operujące w skali globalnej nie narzucają jednej, określonej kultury, każda organizacja musi wytworzyć swoją własną specyficzną kulturę organizacyjną.

4. *Dwa poziomy kultury*. W literaturze opisującej procesy przystosowania się do globalnego społeczeństwa informacyjnego wyodrębnia się przypadek dwóch poziomów kultury. Opisuje on najbardziej pożądaną wymóg globalnej kultury informacyjnej, który nie niszczy kultur tożsamościowych (narodowych, etnicznych, lokalnych). Społeczeństwo pozostające w zasięgu kultury globalnej nie zostaje pozbawione uczestnictwa we własnej kulturze. Kultura globalna tworzy uniwersalny kod komunikacji, który jest potrzebny do prowadzenia biznesu w świecie wielokulturowym. Społeczeństwa przyjmują symbole kultury globalnej, a z drugiej strony pozostają zakorzenione w swych własnych wartościach i symbolach. Jest to pozytywny czynnik, gdzie mamy do czynienia z dwoma porządkami wartości i wzorów.

Trudno jest zrozumieć istotę i tendencje rozwojowe społeczeństwa informacyjnego bez jego kontekstu socjokulturowego, które jest dla niego funkcjonalne i które ono samo współtworzy<sup>13</sup>. We współczesnej kulturze nie ma kanonu, czyli wartości i pojęć znanych wszystkim i przez wszystkich tak samo rozumianych. Kultura globalna nie jest kulturą hierarchiczną wobec innych kultur, staje się

---

<sup>13</sup> K. Krzysztofek, *Kontekst kulturowy społeczeństwa informacyjnego*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2002, s. 119.

ona pewnego rodzaju metakulturą. Do rangi najważniejszych wartości zalicza się spontaniczność i twórczość. Osobisty rozwój opiera się na własnych potrzebach i możliwościach, a nie na obowiązujących i powszechnie przyjmowanych wartościach i normach, bo takich nie ma. Jednostka powinna stać się samodzielna względem każdej sytuacji, a ze zdobytych doświadczeń wyciągać wnioski, jak dalej postępować. Zmiana tożsamości staje się zjawiskiem normalnym, człowiek musi się nieustannie samodefiniować i samoaktualizować, a tożsamość rozprasza się i scala wedle schematu: integracja - dezintegracja - nowa integracja<sup>14</sup>. Tożsamość w społeczeństwie wielokulturowym rodzi się coraz częściej jako zrost elementów z różnych zbiorów. Style życia, a także naszą tożsamość możemy kupić na rynku, gdzie ludzie konstruują ją poprzez dobra i usługi. Konsumpcja staje się formą spełnienia, a tym samym narzuca nam tożsamość. Sięga się po tożsamość, która może zaspokoić nowe potrzeby, zmienić stare lub te, które spowszedniały. W tej sytuacji staje się ona coraz bardziej zmienna i trudna do utrzymania na dłuższą metę.

Każda organizacja posiada specyficzną właściwość, swoje cechy, styl i charakter, które stanowią o jej kulturze. Kultura organizacji natomiast oferuje nam całościową perspektywę w postaci określonych zasad działania, wzorów, orientacji i dominujących wartości, jakie posiada organizacja. Można ją zatem określić mianem „osobowości” przedsiębiorstwa. Kultura organizacji ma również wpływ na postrzeganie, postępowanie i identyfikowanie się pracowników z przedsiębiorstwem. Musimy zatem tak wykorzystywać zdobytą wiedzę o kulturze, aby kształt naszych organizacji stał się jak najbardziej konkurencyjny w stosunku do pozostałych.

---

<sup>14</sup> Ibidem.

## Bibliografia

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

Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków 1998.

Machaczka J., *Podstawy Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

Mikulowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna, Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.

Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

*Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego*. Raport o rozwoju społecznym, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2002.

### **Streszczenie**

W artykule został poruszony problem znaczenia kultury organizacyjnej, jako jednego z elementów kształtujących poziom skutecznego i efektywnego zarządzania organizacją, ale również zostało przedstawione ogólne znaczenie kultury społeczeństwa, która ma duży wpływ w procesie spowolnienia lub przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego w danym kraju. Kultura organizacyjna posiada kolosalne znaczenie w zarządzaniu, ponieważ oferuje całościową perspektywę w postaci określonych zasad działania, wzorów, orientacji i dominujących wartości, jakie posiada organizacja. Ma ona również wpływ na postrzeganie, postępowanie i identyfikowanie ludzi z organizacją. Elementy te są elementami fundamentalnymi, między innymi w stosunku do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji, choć należy również pamiętać o fakcie, że w niektórych przypadkach kultura organizacji może utrudniać zmiany i tym samym hamować rozwój organizacji.

*Magdalena Micek*

## **Motywy konsolidacji banków i kryteria oceny jej efektów**

Konsolidacja instytucji bankowych, zaliczana do szczególnie skomplikowanych przedsięwzięć strategicznych<sup>1</sup>, jest jedną z cech charakterystycznych tego sektora na całym świecie. Istotą konsolidacji banków jest połączenie kapitałowe i organizacyjne<sup>2</sup>. Operacje konsolidacyjne polegają na łączeniu się kilku samodzielnych dotąd jednostek w jedną strukturę organizacyjną, w której ramach łączące się jednostki całkowicie tracą swą odrębność i tworzą nowy organizm, bądź też (w niektórych wariantach) zachowują swą osobowość i pewien zakres samodzielności. Procesy konsolidacyjne zachodzą z dużą intensywnością poprzez fuzje i przejęcia<sup>3</sup>. W każdym przypadku powstaje struktura większa i silniejsza finansowo, o zwiększonych zasobach kapitałowych<sup>4</sup>.

Konsolidacja to trend światowy, którego głównym celem jest wzrost konkurencyjności banków przez zwiększenie kapitału i obniżenie kosztów<sup>5</sup>. Należy jednak pamiętać, iż są to jedynie cele pośrednie<sup>6</sup>. Pomijając zakłócenia rynku kapitałowego, wszelkie działania banku, włączając m.in. konsolidację, dążą do maksymalizacji

---

<sup>1</sup> *Bankowość, podręcznik akademicki*, red. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa 2001, s. 488.

<sup>2</sup> Z. Krzyżkiewicz, W.L. Jaworski, M. Puławski, *Leksykon bankowo-gieldowy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 278-279.

<sup>3</sup> *Bankowość, podręcznik akademicki*, red. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa 2001, s. 77.

<sup>4</sup> B. Kosiński, *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] *Bankowość na świecie i w Polsce, stan obecny i tendencje rozwojowe*, red. L. Oręziak, B. Pietrzak, INW Olympos 2000/2001, s. 134-139.

<sup>5</sup> W.L. Jaworski, *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2000, s. 102.

<sup>6</sup> S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG PRESS, Warszawa 1998, s. 5.

wzrostu akcji. Preferencje pozostałych interesariuszy (*stakeholders*), do których zalicza się m.in. klientów, zarząd, pracowników banku, społeczności lokalne, pożyczkodawców, jednostki administracji publicznej i państwowej, mogą być rozpatrywane, w sytuacji gdy wpływają one bezpośrednio na wzrost wartości akcji. Motywy konsolidacji banków można określić w kategoriach celów strategii przyjętej przez integrujące się instytucje (Tabela 1).

H. Engler, i J. Essinger twierdzą, że w większości przypadków, w procesach konsolidacji biorą udział banki „przyparto do muru”<sup>7</sup>, które ogłaszając publicznie, że decyzja połączenia została przyjęta jako kluczowe przedsięwzięcie strategiczne, to w rzeczywistości wymusza je konieczność zredukowania kosztów. Należy jednak wziąć pod uwagę, że każda tego typu operacja niesie za sobą najpierw duże koszty, a potem dopiero korzyści.

Główne źródła *synergii kosztowej* banków stanowią zaniechane bądź możliwe do uniknięcia koszty osobowe, IT (połączenia systemów informatycznych) oraz koszty administracyjne. Wyznaczenie oszczędności kosztowych i porównanie ich z planowaną wartością stanowi jeden z najważniejszych kryteriów oceny efektów integracji dwóch banków. Natomiast same koszty realizacji połączeń banków określane na podstawie zsumowanych pozycji kosztowych, m.in. kosztów osobowych (np. fluktuacja kadry i odprawy dla zwalnianych pracowników), administracyjnych, doradztwa (np. *due dilligence*) etc., niezbędnych przy wdrażaniu połączeń, oceniają organizację i przebieg procesu konsolidacji instytucji bankowych.

Ówczesznie podejmowane są próby twierdzenia, że fuzje i przejęcia banków poprawiają ich działalność operacyjną, tj. podstawowy rodzaj działalności przynoszącej dochód i wyniki finansowe, jak również podnoszą efektywność wykorzystania zaangażowanego kapitału. Efektywność to wskaźnik obrazujący, na ile zarząd i perso-

---

<sup>7</sup> H. Engler, J. Essinger, *The Future of Banking*, Reuters, Pearson Education 2000, s. 15-20.

nel banku był w stanie utrzymać tempo wzrostu jego przychodów i dochodu na poziomie wyższym niż tempo wzrostu jego kosztów operacyjnych<sup>8</sup>. Do tradycyjnych wskaźników efektywności działania banku wykorzystuje się takie wskaźniki, jak: ROA, ROE, marżę odsetkową (NIM), wskaźniki rentowności brutto i netto<sup>9</sup>. Trudno je jednak uznać za zadowalające i ostateczne. Zdaniem W. Frąckowiaka wiarygodna i kompleksowa analiza w tym zakresie czeka dopiero na realizację<sup>10</sup>.

Zgodnie z teorią finansów, decyzje kadry menedżerskiej mają na celu zwiększenia bogactwa akcjonariuszy, tj. wzrost wartości posiadanych przez nich akcji. Koncepcja wydaje się być prosta, niemniej jednak jej praktyczne zastosowanie napotyka wiele problemów. Po pierwsze potrzebny jest punkt odniesienia, na podstawie którego oceniany będzie wzrost wartości. Po drugie, dla potrzeb oceny wzrostu bogactwa musi zostać ustalona skala czasowa<sup>11</sup>.

Podstawową metodą badania sytuacji akcjonariuszy (głównie ich zysków) po połączeniu jest obliczanie tzw. nadzwyczajnego zwrotu (*ang. abnormal return*). Nadzwyczajna stopa zwrotu (w odróżnieniu od *stopy zwrotu*, tj. przyrostu wartości inwestycji wyrażonej w procentach, obejmującej dywidendy lub odsetki i prawa poboru<sup>12</sup>) informuje, jak zmienia się cena akcji obu spółek pod wpływem informacji o połączeniu. Oblicza się ją, odejmując *stopę oczekiwaną*, wyznaczoną na podstawie danych historycznych dotyczących zwrotu z akcji danej spółki i aktualnego zachowania całego rynku od *rzeczywistej zrealizowanej stopy zwrotu* danych akcji. Pomimo iż analiza nadzwyczajnego zwrotu jest często praktykowana, odzwier-

---

<sup>8</sup> P.S. Rose, *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, t. 1, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 418.

<sup>9</sup> M. Pawłowska, *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997-2001*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 2, s. 22.

<sup>10</sup> *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, W. Frąckowiak (red.), PWE, Warszawa 1998, s. 242-250.

<sup>11</sup> S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG PRESS, Warszawa 1998, s. 218.

<sup>12</sup> *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, op. cit., s. 398.



cięła ona efekty fuzji i przejęć w krótkim okresie, w którym rezultaty tych transakcji mogą być znacznie mniej widoczne. Wpływ fuzji i przejęć na sytuację akcjonariuszy powinien być badany na podstawie szerszej analizy. Musi ona uwzględniać rezultaty owych działań w związku z efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstw w dłuższym okresie<sup>13</sup>.

Przy założeniu, iż konsolidacja banków rzeczywiście tworzy wartość dla akcjonariuszy, ta dodatkowa wartość powinna odzwierciedlać wzrost zysków i obrotów połączonych banków w porównaniu do sytuacji obu instytucji przed połączeniem. Rentowność (zyskowość) odgrywa istotną rolę w ocenie efektów konsolidacji banków<sup>14</sup>. Dobra miara zyskowości banku potwierdza, czy bank jest odpowiednio zarządzany<sup>15</sup>, przy okazji umożliwiając wzrost wynagrodzeń kadry zarządzającej<sup>16</sup>. Nadrzędnym celem i motywem fuzji lub przejęć jest również wzrost przychodu z całokształtu działalności banku powstałego po realizacji procesu konsolidacji.

Generalnie przyjmuje się, iż wiodącym motywem dokonywanych przez banki operacji konsolidacyjnych jest dążenie *do osiągnięcia korzyści, jakie daje zwiększenie rozmiarów i zakresu działalności*, co w znacznej mierze powiązane jest z wielkością banku. Choć brakuje uniwersalnej definicji wielkości banków, to powszechnie wyznaczają ją takie czynniki, jak: fundusze własne (tabela), suma bilansowa<sup>17</sup>, wielkość przychodów<sup>18</sup>, liczby oddziałów itp.

---

<sup>13</sup> Ibidem, s. 241.

<sup>14</sup> J.C. Liner, D.B. Crane, *Bank Mergers: Integration and Profitability*, „Journal of Financial Services Research” 1993, vol. 7.

<sup>15</sup> F.S. Mishkin, *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 305.

<sup>16</sup> R. Bliss, R. Rosen, *CEO Competition and Bank Mergers*, „Journal of Financial and Economics”, Amsterdam 2001, vol. 61.

<sup>17</sup> S.H. Kwan, J.A. Wilcox, *Hidden Cost Reductions in Bank Mergers: Accounting for more productive banks*, Working Paper, FRB, San Francisco 1998.

<sup>18</sup> J.K. Solarz, *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997, s. 176.

Tabela 1. Motywy konsolidacji banków

Konieczność	Zwiększenie kapitału	Wzrost wielkości banku	Wzrost udziału w rynku	Maksymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego
→	←	←	←	←
Przewycięzenie trudności finansowych	<p>Optymalizacja kosztów:</p> <p>Redukcja zbędnych kosztów pozaodsetkowych<sup>1</sup></p> <p>Osiągnięcie efektów synergii kosztowej w pionach: informatycznym, logistycznym i administracyjnym</p>	<p>Zwiększenie rozmiarów (nowe rynki) i zakresu działalności (efekt komplementarności; nowe palety usług)</p> <p>Poszerzanie i wprowadzanie nowych kanałów dystrybucji (zmiany liczby placówek i bankomatów<sup>2</sup>, dłuższy czas obsługi)</p>	<p>Umocnienie pozycji na rynku (wyższe miejsce na liście w rankingach)</p> <p>Wzrost renomy instytucji</p> <p>Utrzymanie konkurencyjności względem banków zagranicznych na rynku krajowym<sup>3</sup></p>	<p>Wzmocnienie reputacji zarządu</p> <p>Wyższy poziom profesjonalizmu</p> <p>Unowocześnienie sprzętu technicznego</p> <p>Inwestycje w nowe technologie</p> <p>Podniesienie ogólnego poziomu pracy</p> <p>Ulepszenie organizacji pracy</p>
Przeciwdziałanie upadłości	Wzrost przychodów <sup>4</sup>	Redukcja ryzyka przy geograficznej dywersyfikacji (obsługa rynków różniących się poziomem rozwoju gospodarczego)	Przyrost liczby klientów/ zmiany opinii klientów na temat instytucji	Większy postęp w zakresie innowacyjności w wyniku połączenia <i>know-how</i> i najlepszych pracowników
	Wyższy zysk, rentowność, efektywność	Lepszy <i>standing</i> na rynku kapitałowym, lepsze pozycje w <i>ratingach</i>	Ochrona banku przed konkurencją	Otworzenie ścieżki awansu zawodowego na większą skalę
	Obniżenie kosztów na jednostkę dochodów (C/I)	Obniżenie ryzyka niewypłacalności banku ( <i>too big to fail</i> )	Wzrost siły rynkowej ( <i>market power</i> )	
Redukcja nadprodukcji nośności	<p>Wzrost konkurencyjności w sektorze bankowym; korzyści dla klientów</p> <p>Maksymalizacja bogactwa akcjonariuszy</p>			

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Do kosztów pozaodsetkowych zalicza się koszty osobowe, łącznie ze świadczeniami dodatkowymi; inne koszty eksploatacyjne; czynsz i opłaty; podatki i opłaty za licencję na prowadzenie działalności; amortyzację i deprecjację; inne koszty prowadzenia działalności; wydatki z tytułu odpisów na rezerwy celowe; odpisy zmniejszone o kwoty odzyskane z kredytów; inne koszty; podatek dochodowy; inwestycje netto w kapitale trwałym (zyski).

<sup>2</sup> S.A. Rhoades, *Bank Mergers and Banking Structure in the United States, 1980-98*, Board of Governors of the Federal Reserve System, Staff Study 174, 2000, s. 29; R. Avery, R. Bostic, P. Calem, G. Canner, *Consolidation and Bank Branching Patterns*, „Journal of Banking and Finance” 1999, vol. 23.

<sup>3</sup> J. Świdorski, *Finanse banku komercyjnego*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999, s. 21.

<sup>4</sup> Przychody z działalności podstawowej (sprzedaży) dla banków jest to suma przychodów z tytułu odsetek, prowizji, udziałów, akcji i innych papierów wartościowych, a także wyniku operacji finansowych oraz wyniku pozycji wymiany. Przychody z całokształtu działalności banku: tj. suma przychodów z tytułu odsetek, prowizji, akcji, udziałów i innych papierów wartościowych, a także wyników operacji finansowych i wymiany oraz pozostałych przychodów operacyjnych.

Najczęściej szereguje się banki według wielkości kapitału. Zdaniem M. Rączyka suma bilansowa daje informację węższą niż kapitał własny. Tylko w nielicznych przypadkach suma bilansowa, a nie kapitał własny banku wyznacza kolejność w rankingu<sup>19</sup>.

Tabela 2. Cztery kategorie instytucji bankowych

<b>Podział banków</b>	<b>Fundusze własne</b>
Banki <i>wielkie</i>	Powyżej 2 mld USD
Banki <i>duże</i>	Od 1-2 mld USD
Banki <i>średnie</i>	Od 0,1 - 1 mld USD
Banki <i>małe</i>	Poniżej 0,1 mld USD

Źródło: W. L. Jaworski, *Polskie banki w drodze do UE*, Poltext, Warszawa 1997, s. 88.

Natomiast doktryna „*too big to fail*” przypisywana przede wszystkim bankom skonsolidowanym, zachęca klientów do korzystania z oferowanych usług, zapewniając im przy okazji mniejszą podatność na kryzysy finansowe, niewypłacalność, co objawia się m.in. ich wyższymi pozycjami w *ratingach* itp.

Nowe źródła przychodów połączonych banków powstają w wyniku rozszerzenia asortymentu produktów przez wdrażanie sprzedaży w jednym miejscu wszystkich produktów bankowych, jakie sprzedawała dotąd oddzielnie każda z łączących się jednostek.

Ubogacane palety usług powinny przynieść efekty zakresu działania wynikające z rozłożenia tych samych lub nieznacznie zwiększonych kosztów stałych na większą liczbę produktów bankowych.

Korzyści skali są bezsporne w dużych bankach w przypadku standardowych czynności bankowych i przetwarzania danych<sup>20</sup>. Uruchomienie eksploatacji połączonych w większej sieci placówek

<sup>19</sup> M. Rączyk, *Podstawy bankowości komercyjnej. Organizacja i zarządzanie bankiem komercyjnym*, Fundacja Banku Śląskiego, Bielsko-Biała 1997, s. 26.

<sup>20</sup> Berger A.N., D. Humphrey, *Bank Scale Economies, Mergers, Concentration and Efficiency: The U.S Experience*, FRB, Washington 1994, s. 2.

i podjęcie współpracy z obsługiwaną przez te placówki bazą klientów daje w następstwie zwiększenie przychodów. Oznacza to osiągnięcie efektu skali - efekt zmniejszania kosztu jednostkowego w miarę zwiększania skali jednorodnych operacji i wzrostu rozmiarów działalności, a poprzez to zmniejszenie kosztów stałych.

Procesom konsolidacji banków często towarzyszą zamknięcia niektórych placówek operacyjnych. Zjawisko to związane jest z integracją banków, zwłaszcza tam, gdzie łączące się instytucje znajdowały się w bezpośrednim sąsiedztwie. Podstawowym warunkiem do podjęcia decyzji o zamknięciu placówki jest rachunek ekonomiczny. Godziny otwarcia placówek, a tym samym czas obsługi klienta, podlegają procesom optymalizacji w oparciu o prowadzone analizy i bieżące badanie potrzeb klienta.

Łączące się banki mogą maksymalizować wzrost wartości akcji na dwa sposoby, tj.<sup>21</sup>:

- podnosząc własną siłę rynkową (*market power*), a tym samym m.in. możliwość egzekwowania podwyższonych opłat za oferowane usługi,
- podwyższając ogólnie efektywność działania banku.

Trudno jest precyzyjnie zdeterminować wiodące cele fuzji i przejęć w odniesieniu do poszczególnych uczestników procesu, niemniej jednak w wielu przypadkach konsolidacja banków umożliwia wzrost siły rynkowej. Wzmocniona siła rynkowa umożliwia bankom m.in. podwyższenie opłat za usługi oferowane klientom masowym. Często fakt ten jest planowany odgórnie i stanowi jeden z motywów konsolidacji. Pogłębiony wzrost siły rynkowej ma miejsce w sytuacji połączeń banków na rynku danego kraju (*in-market*)<sup>22</sup>. Do pomiaru siły rynkowej służą m.in.:

---

<sup>21</sup> A.N. Berger, R.S. Demsetz, RE. Strahan, *The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implication for the Future*, „Journal of Banking and Finance” 1999, vol. 23.

<sup>22</sup> R. Vander Venet, *The Effects of Merger and Acquisitions on the Efficiency and Profitability of EC Credit Institutions*, „Journal of Banking and Finance” 1996, vol. 20.

- HH Index - wskaźnik koncentracji kapitału w danym kraju, *Herfindahl-Hirschman Index*<sup>23</sup> (HHI) - to standardowy wskaźnik używany przez ekonomistów do szacowania stopnia koncentracji rynku. Wykorzystują go wiodące amerykańskie instytucje państwowe<sup>24</sup> przy ocenie skutków horyzontalnych konsolidacji w USA. Często HHI stanowi podstawę empirycznych badań związku pomiędzy strukturą rynkową a wynikami podmiotów w sektorze bankowym. W sensie obliczeniowym wskaźnik *Herfindahla-Hirschmana* stanowi sumę kwadratów udziałów poszczególnych podmiotów w łącznej wartości badanej cechy. Algebraicznie możemy zatem zapisać:

$$WHH = \sum_{i=1}^n u_i^2,$$

gdzie WHH oznacza miarę koncentracji *Herfindahla-Hirschmana*<sup>25</sup>. Wskaźnik HH przyjmuje wartości z przedziału (0 do 10 000). Im większy poziom koncentracji pomiędzy konkurencją, tym wyższy HHI. Skala tego wskaźnika [0 - to pełna konkurencja (*atomistic market*), 10 000 to czysty monopol]. Przykładowo, w sytuacji gdy udział jednego banku w rynku wynosi 15%, drugiego 20%, trzeciego 25%, czwartego 40%, to wskaźnik HH możemy obliczyć w następujący sposób:  $WHH = 225 + 400 + 625 + 1600 = 2850$ <sup>26</sup>.

#### - Opłaty za usługi

Przy badaniu, czy koncentracja na rynku lokalnym redukuje konkurencyjność aż do poziomu, gdy banki osiągają zysk monopolowy *R.R. Moore* i *T.F. Siems*, porównali ROA (stopa zwrotu aktywów) amerykańskich banków z WHH z 1987 roku. Wyniki wska-

<sup>23</sup> S.A Rhoades, *The Herfindahl-Hirschman Index*, Federal Reserve Bulletin 1993, s. 188-189.

<sup>24</sup> Przykładowo Departament Sprawiedliwości, Federalna Komisja Handlu i System Rezerwy Federalnej.

<sup>25</sup> K. Jackowicz, O. Kowalewski, *Koncentracja działalności sektora bankowego w Polsce w latach 1994-2000*, NBP, Materiały i Studia 2002, nr 5.

<sup>26</sup> R.R. Moore, T.F. Siems, *Bank Mergers: Creating Value or Destroying Competition?*, Federal Reserve Bank of Dallas 1998, s. 4.

żują, iż banki na bardziej skoncentrowanym rynku oferowały swoim klientom niższe, niż oferowane na wolnokonkurencyjnym rynku, oprocentowanie depozytów i wyższe oprocentowanie kredytów. Porównując ich odpowiedniki z roku 1997, można wnioskować, że koncentracja na rynku nie oznacza podnoszenia opłat za usługi. Ekspansja geograficzna banków na rynkach lokalnych oraz usługi finansowe parabanków powodują, iż siła monopolistyczna rynków maleje. W wyniku tego, autorzy uznają powszechnie używany w USA WHH jako nieadekwatny w dzisiejszych czasach do oceny efektów konsolidacji. Ich zdaniem, konsolidacja banków umożliwiła sprostanie wyzwaniom, jakie niosą za sobą zmiany w regulacjach prawnych oraz inwestycje w nowe technologie. Pomimo spadku ilości banków działających w USA, koncentracja na rynkach lokalnych nie wzrosła. Można stwierdzić, iż konsolidacja zmienia kształt systemów bankowych, nie ograniczając ich konkurencyjności.

#### - P o z y c j a n a r y n k u

Banki łączące się, dążąc do utworzenia większej i silniejszej jednostki, zdolnej do finansowania połączonymi środkami nakładów na rozwój i restrukturyzację, obejmują większą część rynku i umacniają dzięki temu pozycję rynkową. Pozycja rynkowa banku jest to wartość niematerialna trudna do wyceny, ale bardzo ważna dla skutecznej realizacji podstawowego zadania banku - kreowania zysku.

Ustalenie pozycji rynkowej wymaga zastosowania pewnych mierników umożliwiających określenie istniejącego stanu oraz kierunków zmian. Główne z nich to:

- *wielkość rynku* (ilość potencjalnych klientów tworzących dany rynek docelowy),
- *pojemność rynku* (np. ilość produktów, która przy danych cenach i przy danych dochodach potencjalnych klientów może być oferowana w określonym czasie i na określonym rynku),
- *dynamika rynku* (procentowy wskaźnik zmiany ogólnej wielkości przychodów z działalności banków na danym rynku w określonych odstępach czasu),

- *udział w rynku* (procentowy stosunek własnych przychodów do ogólnej pojemności danego rynku); *względny udział w rynku* (stosunek własnych przychodów do przychodów realizowanych na danym rynku przez największego konkurenta lub grupę największych konkurentów).

Pośrednio, wykorzystując dane niezbędne do ustalenia pozycji na rynku, wyznacza się pozycję konkurencyjną (*competitive position*) banku na danym rynku. Stanowi ona ocenę ilościową i jakościową siły banku w stosunku do jego konkurentów, określoną przy uwzględnianiu zarówno obecnie osiągniętych wyników, jak i mocnych i słabych jego stron w porównaniu z konkurentami. Bank mający silną pozycję konkurencyjną dysponuje zazwyczaj przewagą konkurencyjną, której bronią wysokie bariery utrudniające innym konkurentom wejście na rynek<sup>27</sup>. Określają ją takie czynniki, jak: udział w rynku, wzrost przychodów, lojalność klientów, konkurencyjność cenowa, jakość produktów i usług, znajomość rynku, doświadczenie technologiczne, sieć dystrybucji, poziom kosztów itp. Graficznie umieszczając na osi pionowej pozycję konkurencyjną, a na osi poziomej drugą zagregowaną zmienną - atrakcyjność rynku, można wyznaczyć pozycję przedsiębiorstwa (banku)<sup>28</sup>.

Łączące się banki oczekują zdobycia wyższej pozycji w rankingach bankowych. *Rankingi* banków są formą ich oceny według określonych kryteriów. Zapotrzebowanie na ocenę sytuacji instytucji i kondycji banków powodowane jest zainteresowaniem szerokiego grona osób. Stanowią je właściciele banku, jego klienci krajowi i zagraniczni, banki współpracujące, nadzór bankowy. Najczęściej używane rankingi bankowe świata przygotowują m.in. „The Banker”, „The Financial Times”, „The Economist”, „ALMANAC”. Rankingi banków są opracowywane i publikowane także w skali ogólnopolskiej, przykładowo w „Rzeczpospolitej”, jak również w facho-

<sup>27</sup> J. Penz, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 334.

<sup>28</sup> *Podstawy marketingu*, J. Altkorn (red.), Instytut Marketingu, Kraków 1995, s. 407-409.

wych czasopismach, takich jak: „Gazeta Bankowa”, „Bank”, „Gazeta Prawna”.

Badając efekty konsolidacji banków, warto również zwrócić uwagę na ocenę wiarygodności kredytowej banku, jaką przypisują danej instytucji przeprowadzającej złożony proces integracyjny *agencje ratingowe*. *Rating* stanowi niezależną ocenę wiarygodności kredytowej instytucji, wystawianą przez wyspecjalizowane instytucje finansowe<sup>29</sup>. Przyznany rating jest informacją publicznie dostępną dla wszystkich zainteresowanych. Oprócz *oceny ratingowej* agencje przygotowują *raport ratingowy*, który jest niezależną i obiektywną analizą spółki.

Jak sugeruje szeroki zakres wyżej omawianych kryteriów, istnieje wiele systemów oceny efektów konsolidacji banków, ponieważ niepodobna skonstruować zestawu kryteriów uniwersalnych. W wyniku tego, w badaniach efektów konsolidacji banków stosowane są m.in. takie podejścia, jak: ekonomiczno-finansowe, organizacyjne i społeczne.

Najbardziej bogata jest liczba ekonomiczno-finansowych kryteriów oceny efektów konsolidacji. W podejściu tym zwraca się uwagę na czynniki, które pozwalają zidentyfikować efekty konsolidacji na podstawie m.in.:

- pogłębionych analiz ekonomicznych, opartych na różnego rodzaju modelach rachunkowych,
- wyników finansowych powszechnie stosowanych i specyficznych analizach, którym podlegają wyłącznie banki.

Do tych zmiennych zalicza się przede wszystkim wskaźniki finansowe. Poza tym stosuje się czynniki organizacyjne, marketingowe itp. Kryteria te pozwalają odpowiedzieć na pytania: „*Jakie finansowe i techniczno-ekonomiczne konsekwencje niosą za sobą procesy konsolidacji banków, Kiedy i w jakim zakresie najbardziej odczuwane są efekty z nich płynące?* ” itp.

---

<sup>29</sup> Przykładowo: Agencja *Capital Intelligence*, Agencja *Fitch*, Agencja *Standard and Poor's*, Agencja *Moody's*.



Drugie podejście, głównie praktyczne, zwraca uwagę na przebieg i ocenę realizacji procesu integracji dwóch instytucji bankowych, oszacowanie, w jakim stopniu oczekiwane przychody i wydatki (m.in. koszty reorganizacji łączących się banków, koszty związane z ujednoczeniem struktur organizacyjnych, trybu wykonywania czynności, systemów sprawozdawczych, sprzętu technicznego) zostały zrealizowane.

Trzecie podejście, uwzględniające klientów i pracowników banku, zwraca uwagę na społeczne konsekwencje płynące z konsolidacji banków. U jego podstaw tkwi założenie, że banki są organizacjami, dla których kwalifikacje kadry i motywacje pracowników wyznaczają sukces przedsiębiorstwa bankowego<sup>30</sup>. Patrząc z drugiej strony, „*Banking is people's business*” - bez klientów nie ma zysków<sup>31</sup>, zatem duże znaczenie mają bezpośrednie kontakty klientów z pracownikami banku.

Sens podejścia społecznego sprowadza się więc do udzielenia odpowiedzi na pytania: „*W jakim stopniu klienci doświadczają pozytywnych efektów w wyniku konsolidacji?*” oraz „*Czy kadra odczuwa zagrożenie i niepewność bądź utrudnienia pracy, czy też otwiera szcieżkę kariery?*”. W znacznej mierze odpowiedzi na te pytania uzyskuje się dzięki wskaźnikom satysfakcji klientów i kadry powszechnie określanych jako barometry<sup>32</sup>.

*Barometr pracowniczy* ma na celu m.in.: zebranie opinii pracowników o połączonym banku; ocenę wybranych aspektów pracy; określenie obszarów budzących obawy pracowników; zebranie opinii na temat źródeł komunikacji; określenie poziomu wiedzy i ocenę działań związanych z fuzją itp.

---

<sup>30</sup> W.L. Jaworski, *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 2000, s. 9.

<sup>31</sup> Z. Zawadzka, *Aktualne tendencje w bankowości światowej*. [w:] *Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*, W.L. Jaworski (red.), Poltext, Warszawa 2001, s. 45.

<sup>32</sup> Analogicznie do barometru „Rzeczpospolitej” opracowywanego na bieżąco przy współpracy Wydawnictwa z IBnGR i Ipsos-Demoskop.

Hasło „fuzja” wywołuje w pierwszym odczuciu wśród pracowników łączących się banków dość negatywne skojarzenia, takie jak utrata pracy i zajmowanego stanowiska, zamieszanie i bałagan. Natomiast w przypadku kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla pojawiają się pozytywne odczucia, iż fuzja to również przyszłość i nowe możliwości. Stąd, badając efekty konsolidacji, nie należy ograniczać się do studiów opartych na danych statystycznych (m.in. liczba zwolnień w ramach grupowych zwolnień pracowników, zobowiązania finansowe banku w stosunku do zwalnianych pracowników, poziom organizacyjnej czy geograficznej fluktuacji pracowników oraz wartości pakietu relokacyjnego<sup>33</sup>).

Każdy bank wytwarza z biegiem czasu swoistą kulturę bankową zgodnie z którą funkcjonuje. Przykładowo można wymienić tu takie zagadnienia, jak:

- stosunek pracowników do zatrudniającej instytucji bankowej,
- pozycję załogi w systemie zarządzania banku,
- traktowanie pracowników przez kierownictwo banku,
- rodzaj stosowanych narzędzi i technik pracy.

Jeśli w przypadku konsolidacji spotkają się podobne kultury, to zakłócenia działalności nie są duże. Natomiast zderzenie dwóch różnych kultur może powodować negatywne skutki, szczególnie duże w początkowym okresie po połączeniu<sup>34</sup>. Dodatkowo, oceniając efekty konsolidacji banków, warto poświęcić sporo uwagi na tempo unifikacji regulaminów i procedur, niepisanego wewnętrznego kodeksu, który również składa się na kulturę banku oraz na wspólne opracowanie kryteriów awansu i oceny pracowników.

---

<sup>33</sup> Pakiet relokacyjny (mobilizacyjny) stwarza możliwość pokrycia przez łączące się banki kosztów przeprowadzki, kosztów związanych z zakupem lub wynajęciem mieszkania przez pracownika posiadającego wysokie kwalifikacje, osiągającego najwyższe wyniki pracy.

<sup>34</sup> M. Rajczyk, *Podstawy bankowości komercyjnej. Organizacja i zarządzanie bankiem komercyjnym*, Fundacja Banku Śląskiego, Bielsko-Biała 1997, s. 46.

Natomiast przy ocenie społecznych efektów konsolidacji banków należy także podjąć badania nastrojów wśród klientów łączących się instytucji. Stąd barometr fuzyjny obejmuje badania klientów najczęściej z selekcją na grupy indywidualnych, małych przedsiębiorstw i klientów korporacyjnych. Celem tego typu barometrów jest m.in.:

- poznanie opinii klientów na temat wizerunku oraz słabych i silnych stron banku,
- określenie zmian w poziomie zadowolenia klientów ze współpracy z bankiem w stosunku do pomiaru ubiegłorocznego,
- określenie poziomu satysfakcji klientów z obsługi w placówkach detalicznych oraz przez doradców bankowych,
- ocenę lojalności klientów wobec banku.

Podejście takie umożliwi redukcję utraty własnych klientów bądź malejącego przyrostu nowo pozyskiwanych klientów. Monitorowanie opinii, oczekiwań i nastawień klientów do realizowanej fuzji, sygnalizowanie potencjalnych zagrożeń oraz rekomendowanie sposobów ich eliminacji zminimalizuje ryzyko związane z potencjalnymi zagrożeniami wynikającymi z połączenia. W wielu przypadkach wzmocniona siła rynkowa wymusza podwyższenie stawek w taryfach opłat i prowizji zintegrowanego banku. Warto zatem porównać taryfikację homogenicznych produktów bankowych, łączących się instytucji, jak również liczbę klientów korzystających z podstawowych usług w danym czasookresie.

Przedmiotem ocen efektów konsolidacji są bardzo różne zagadnienia. W praktyce trzy powyższe podejścia nie tyle się wykluczają, ile dopełniają. Kryteria ekonomiczno-finansowe okazują się na ogół nieodzowne przy ocenie efektów konsolidacji banków działających na zasadach *global player*. Kryteria organizacyjne ograniczają się do oceny przebiegu i stopnia realizacji procesu konsolidacji banków. Natomiast społeczne kryteria są bardziej przydatne dla uzupełnienia badań, a szczególnie zwraca się na nie dużo uwagi, gdy stosuje się *case study*. Kompleksowa ocena efektów konsolida-

cji, ujmująca wszechstronną gamę kryteriów, umożliwia bardziej wiarygodną analizę skutków, jakie niosą za sobą połączenia banków.

### Bibliografia

Avery R., Bostic R., Calem P., Canner G. [1999], *Consolidation and Bank Branching Patterns*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 23.

*Bankowość, podręcznik akademicki* [2001], red. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa.

Berger A.N., Demsetz R.S., Strahan RE. [1999], *The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implication for the Future*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 23.

Berger A.N., Humphrey D. [1994], *Bank Scale Economies, Mergers, Concentration and Efficiency: The U.S Experience*, FRB, Washington.

Bliss R., Rosen R. [2001], *CEO Competition and Bank Mergers*, „Journal of Financial and Economics”, Amsterdam, vol. 61.

Engler H., Essinger J. [2000], *The Future of Banking*, Reuters, Pearson Education.

*Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw* [1998], Frąckowiak W. (red.), PWE, Warszawa.

Jackowicz K., Kowalewski O. [2002], *Koncentracja działalności sektora bankowego w Polsce w latach 1994-2000.*, NBP, Materiały i Studia, nr 5.

Jaworski W.L. [2000], *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa.

Kosiński B. [2000/2001], *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] *Bankowość na świecie i w Polsce, stan obecny i tendencje rozwojowe*, red. L. Oręziak, B. Pietrzak, INW Olympus.

Krzyżkiewicz Z., Jaworski W.L., Puławski M. [1998], *Leksykon bankowo-gieldowy*, Poltext, Warszawa.

Kwan S.H., Wilcox J.A., *Hidden Cost Reductions in Bank Mergers: Accounting for more productive Banks*, [1998], Working Paper, FRB, San Francisco.

Liner J.C., Crane D.B. [1993], *Bank Mergers: Integration and Profitability*, „Journal of Financial Services Research”, vol. 7.

Mishkin F.S. [2002], *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Moore R.R., T.F. Siems [1998], *Bank Mergers: Creating Value or Destroying Competition?*, Federal Reserve Bank of Dallas.

Pawłowska M. [2003], *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, „Bank i Kredyt”, nr 2.

Penz J. [1997], *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.

*Podstawy marketingu* [1995], J. Altkorn (red.), Instytut Marketingu, Kraków.

Rajczyk M. [1997], *Podstawy bankowości komercyjnej. Organizacja i zarządzanie bankiem komercyjnym*, Fundacja Banku Śląskiego, Bielsko-Biała.

Rhoades S.A. [1993], *The Herfindahl-Hirschman Index*, Federal Reserve Bulletin.

Rose P.S. [1997], *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, t. 1, Związek Banków Polskich, Warszawa.

Solarz J.K. [1997], *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa.

Sudarsanam S. [1998], *Fuzje i przejęcia*, WIG PRESS, Warszawa.

Swiderski J. [1999], *Finanse banku komercyjnego*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.

Vander Vennet R. [1996], *The Effects of Merger and Acquisitions on the Efficiency and Profitability of EC Credit Institutions*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 20.

*Pavel Mikuš*

## **Rozvoj výchovy v procese európskej integrácie**

### **Úvod**

Európska únia predstavuje najpokrokovejšiu organizáciu multi-sektorovej integrácie s oprávnením pôsobiť tak v hospodárskej, sociálnej a politickej oblasti, ako aj v oblasti práv občanov.

Jedným z najdôležitejších zahranično - politických cieľov, ktoré si určila Slovenská republika (SR), je integrovanie sa do Európskej únie. Vynakladá na to nemalé úsilie, pretože je to zoskupenie, ktorého súčasťou sa SR chce, a s prihliadnutím na vývoj v Európe, aj musí stať.

Ústava SR umožňuje, aby Slovenská republika medzinárodnou zmluvou alebo na jej základe preniesla časť svojich zvrchovaných práv na medzinárodnú organizáciu, ktorej je členom. Európska dohoda o pridružení uzavretá medzi Slovenskou republikou a Európskymi spoločenstvami a ich členskými štátmi (Asociačná dohoda, Eurodohoda), bola podpísaná v roku 1993. Slovenskej republike a všetkým krajinám uchádzajúcim sa o členstvo v Európskej únii, boli stanovené jednotné podmienky, ktoré upravujú vstup do Európskych spoločenstiev, resp. do Európskej únie.

Bezprostredným cieľom pridruzenia v prechodnom období je utvorenie oblasti voľného obchodu a podporovanie hospodárskych vzťahov v oblasti vymedzených Dohodou tak, aby sa utvárali vhodné podmienky pre postupnú integráciu Slovenskej republiky do Európskej únie. Súčasťou vhodných podmienok je zblížovanie existujúcich a budúcich právnych predpisov a zabezpečenie postupnej kompatibility slovenského práva s právom Spoločenstiev.

Slovenská republika, ako asociovaná krajina má podľa dohody plniť svoje politické, ekonomické i legislatívne záväzky tak, aby bola schopná prevziať „acqius communautaire“ (doslovný preklad znie: „... to, čo bolo v Európskom spoločenstve dosiahnuté“), do vnútroštátneho právneho poriadku a plniť tak ciele deklarované v Zmluve o založení Európskej únie a v zmluvách o založení Európskych spoločenstiev. Zámerom tohto kritéria je postupná implementácia európskeho práva do národného právneho poriadku.

(Acquis communautaire - ako komunitár - sem môžeme zahnúť všetky právne akty prijaté v rámci Európskej únie. Acquis je veľmi dynamické a pozostáva z:

- obsahov, princípov a politických cieľov zmlúv o založení Európskych spoločenstiev /ES, ESUO, ESAE/ a Zmluvy o založení Európskej únie,
- legislatívy prijatej na základe uvedených zmluvných dokumentov a judikatury Súdneho dvora ES,
- deklarácií a rezolúcií prijatých v rámci EU,
- opatrení vzťahujúcich sa na spoločnú zahraničnú a bezpečnostnú politiku,
- opatrení vzťahujúcich sa na súdnicstvo a spoluprácu vo vnútorných veciach,
- medzinárodných zmlúv uzatvorených v rámci EÚ a zmlúv uzatvorených navzájom medzi jej členskými štátmi v oblasti aktivít Európskej únie.

Právo Európskych spoločenstiev (používa sa aj označenie komunitárne právo, európske právo, rozumie sa ním systém právnych noriem, ktoré sú záväzné pre všetky členské štáty,...) predstavuje systém nadštátneho práva. Od bežných právnych systémov sa odlišuje najmä tým, že Európske spoločenstvá získali od členských štátov právomoc vytvárať právne normy, ktoré zaviažu nielen samotné členské štáty, ale aj fyzické a právnické osoby, ktoré sa nachádzajú na ich území. Komunitárne právo je teda špecifický nezávislý právny systém, ktorý ako celok zrejme nie je možné definovať ani ako

medzinárodné právo a ani ako právo vnútroštátne jednotlivých členských štátov. Jeho súčasťou je prítom tzv. *primárne* právo - zmluvy zakladajúce Európske spoločenstvá, zmluvy, ktoré ich menia a dopĺňajú, zmluvy, ktorými pristupujú nové členské štáty a medzinárodné zmluvy, ktorých zmluvnou stranou sú ES), *sekundárne* právo - nariadenia, smernice, rozhodnutia, odporúčania, stanoviska a akty vydané komisiou podľa zakladajúcich zmlúv alebo na základe poverenia rady), *rozsudky Súdneho dvora ES* a *zvykové právo* platné v ES vrátane nepísaných zásad, ktoré v rámci súdneho rozvíjania práva prevzal Súdny dvor ES z vnútroštátnych právnych poriadkov jednotlivých krajín a ďalej rozvinul.

Ustanovenia národného práva členských štátov Európskych spoločenstiev a únie preto nesmú byť v rozpore s primárnym právom, so sekundárnym právom a ani s judikatúrou Súdneho dvora ES.

Na území Slovenskej republiky bude bezprostredne platiť platný právny poriadok Európskeho spoločenstvá v dohodnutom rozsahu a právne akty EÚ sa budú vyznačovať aspektom nadradenosti. Na aplikáciu primárneho práva, nariadení a rozhodnutí nebude potrebné prijímať národné právne predpisy. Komunitárne právo sa tak stane súčasťou slovenského právneho poriadku.

Únijné a komunitárne právo sa bude aplikovať nielen v správnom práve, ale aj v ústavnom práve. V prípade vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie bude musieť byť sekundárna legislatíva v danom rozsahu implementovaná do národnej legislatívy.

Cieľom každého štátu, teda aj Slovenskej republiky, je zaistiť si stabilitu, prosperitu, bezpečnosť v danom geopolitickom priestore a presadzovať svoje záujmy v medzinárodných vzťahoch. V zahraničnej oblasti sa Slovenskej republike z hľadiska determinantov, ako sú geografická poloha, politická, ekonomická a vojenská sila, ukazuje v podstate jediná možnosť, ako sa aktívne zúčastniť na vytváraní novej architektúry Európy 21. storočia a tou je členstvo v Európskej únii.



## Rozvoj výchovy v ozbrojených silách

Človek sa po narodení mení pod vplyvom svojho okolia, alebo aj na základe vlastnej vôle. Človek sa osobnosťou stáva, nerodí sa ňou. Osobnosť sa u človeka neustále mení, dotvára sa. Ak spoločnosť, organizácia, inštitúcia chce byť úspešná, snaží sa vychovať a neustále dotvárať osobnosť človeka tak, aby čo najlepšie plnil svoje poslanie a úlohy v spoločnosti ako občan, v ozbrojených silách ako vojak - občan, profesionálny vojak alebo zamestnanec. Zmyslom výchovy v organizácii je dosiahnuť, aby profesionál vykonával určené činnosti tak, aby organizácia splnila svoje poslanie.

Výchova - edukácia má v podmienkach ozbrojených síl svoje zvláštnosti. Je vykonávaná v špecifickom sociálnom prostredí. Je cieľovým, zámerným a systematickým procesom, pri ktorom v interakcii medzi vychovávateľom a vychovávaným dochádza na základe adekvátnych prostriedkov k dotváraniu osobnosti vychovávaného v súlade so stanoveným cieľom.

Vychádzajúc z edukatívnej funkcie ozbrojených síl, ktoré v systéme celoživotného vzdelávania zabezpečujú a musia aj naďalej zabezpečovať výchovu svojich príslušníkov v zhode so spoločenskou potrebou. Výchovná funkcia vyjadruje potrebu rozvinutia kognitívnych, intelektových, citových a vôľových, veliteľských a vodcovských schopností príslušníkov ozbrojených síl, na zodpovedné plnenie najčestnejšej povinnosti, akou je obrana vlasti.

Právna výchova ako výchova k písaným zásadám mravného a bezúhonného správania sa jednotlivca v spoločnosti je veľmi významná pre rozvoj osobnosti každého človeka, obsahom a cieľom ktorej je postupné pozitívna zmena kvalít vychovávanej osobnosti k právnym normám, ich dodržiavaniu a uplatňovaniu.

Myšlienka podriaďovania aktov zákonodarného orgánu vyšším a trvalejším princípom nie je typická či vlastná iba našej súčasnosti. Jej vývin by sme mohli sledovať už v dávnej histórii. Dalo by sa však konštatovať, že všeobecne sa v ňom spája známa prírodno -

právna teória, ktorá potvrdzovala existenciu vo svojej podstate nedotknuteľných a neporušiteľných práv človeka. Zvyšovanie právneho vedomia je celospoločenskou a celožitovnou záležitosťou. Integrácia výučby právnych noriem do vzdelávacieho procesu a tým aj do systému celožitovného vzdelávania vychádza z potrieb a požiadaviek kladených na občana našej spoločnosti. Integrované snahy Slovenskej republiky predpokladajú úspešné zvládnutie legislatívy a právnych noriem Európskej únie.

Modifikáciou a rozvojom vedomostí, spôsobilostí, postojov, osobnostných vlastností, schopností a motiváciou dosiahnuť zvýšenie profesionality a efektívnosti individuálneho a skupinového výkonu vojakov profesionálnej služby v oblasti vlastnej odbornosti. Týmto zhodnotením ľudských zdrojov dosiahnuť stanovené ciele vo výstavbe a rozvoji ozbrojených síl v podmienkach usilovania sa Slovenskej republiky o získanie členstva v Európskej únii.

S využitím komplexného systému výchovy postupne dosiahnuť stav profesionálneho prístupu k hodnotám ozbrojených síl a k výkonu pracovných činností, stav dôsledného vyžadovania a dodržiavania etických hodnôt spoločnosti, Európskej únie, ako nutného predpokladu zvýšenia celkovej úrovne ozbrojených síl a našej spoločnosti členstva v Európskej únii.

Objektom výchovy, v súlade s modernými poznatkami bude originálna, tvorivá a flexibilná osobnosť, schopná samostatného a zodpovedného rozhodovania, líder, splňajúci svojimi individuálnymi predpokladmi, vlastnosťami a schopnosťami požadovaný profil príslušníka ozbrojených síl v súlade s jednotnými požiadavkami Európskej únie. Okrem odborných spôsobilostí budú formované aj jeho manažérske a líderské schopnosti, schopnosť primeraného spoločenského správania, sociálnej komunikácie, verejného prejavu v Európskom spoločenstve.

Právne zabezpečenie procesu výchovy je realizované na základe všeobecno záväzných právnych noriem a predpisov. Viaceré právne normy prešli už procesom prehodnotenia a zjednotenia s legislatívou

Európskej únie, niektoré tento proces ešte len čaká. Musí dôjsť k úplnému zosúladeniu vnútroštátnych právnych noriem s európskou legislatívou.

Cieľom právnej výchovy je prinášať nové poznatky právnych noriem spoločnosti využiteľných v každodennej činnosti každého človeka. Človek sa však stretáva aj s príležitostným, nesystematickým, alebo náhodným učením sa, ktoré sa vyznačuje neplánovanosťou a nepravidelnosťou a náhodnosťou, ktoré vychádza zo vzniknutej životnej situácie, z rôznych debát, občianskych aktivít, pri výkone povolania, komunikácie s kolegami, odráža sa teda v každodennej činnosti.

### Záver

Európska únia má jednotný inštitucionálny rámec, ktorý zabezpečuje spojitosť a kontinuitu činností uskutočňovaných so zámerom dosiahnuť jej ciele pri rešpektovaní *acquis communautaire* a jeho ďalšieho rozvoja.

Európska únia svojou politikou, ako aj aktivitami v súčasnosti podporuje aj proces svojho rozširovania a jej aktivity pozitívne prispievajú k integrovaniu suverénnych štátov. Vychádzajúc z rôznorodého členstva, ako aj z rozmanitostí a špecifik jednotlivých členských štátov európskeho kontinentu, Európska únia dosiahla v zjednocovaní Európy značné úspechy.

## Literatúra

Droppa, M. - Mikuš, P.: *Teória riadenia II*. Vojenská akadémia, Liptovský Mikuláš, 2003.

Korzeniowski, L.: *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*. Kraków, AMSC, 2003.

Nováčkova, D.: *Európska únia a harmonizácia národnej legislatívy*, [in:] *Justičná revue* 7/8, 1995, Bratislava.

Oberuc, J. - Kevicky, D.: *A required manager's characteristics for small and middle firms*, [in:] *Zarządzanie i handel zagraniczny w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach integracji europejskiej*. Materiały z międzynarodowej konferencji Naukowej w Zakopanem w dniach 11-12. 6. 2000 r. Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, s. 527-535.

*Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb. v znení Ústavného zákona č. 244/1998 Z.z., Ústavného zákona č. 9/1999 Z.z. a Ústavného zákona č. 90/2001 Z.z. z 23.2.2001*. EPOS, 2001, Bratislava.

*Pavel Mikuš — Milan Droppu*

**Genérálne ciele vzdelávania  
v moderných koncepciách  
vojenskej výučby**

Vysokoškolský učiteľ je rozhodujúcim činiteľom, ktorý garantuje kvalitu výchovno - vzdelávacieho procesu. Je činiteľom, ktorý projektuje jeho ciele a obsah, využívajúc pritom nové vedecké poznatky, ktoré musí premietnuť do obsahu vzdelávania. Obsah musí vychádzať z najnovších poznatkov, ku ktorým dospeli výskum.

Zabezpečenie didaktickej transformácie najnovších poznatkov do výučby, musí byť prvoradou úlohou každého učiteľa, využívajúc pritom aj svoje vlastné vedecké a vedeckovýskumné výsledky.

V obsahu výučby sú zaradené len potvrdené teórie, overené princípy. Študenti sa nezmocňujú len hotových poznatkov, ale aktívne sa zúčastňujú na tvorivom osvojovaní, objavovaní a overovaní nových vzťahov a prostriedkov vedeckého prístupu pri riešení konkrétnych situácií, s ktorými sa stretáva vojenský profesionál. Týmto prístupom sa zabezpečí vyššia kvalitatívna úroveň nadobudnutého vzdelania študentov vojenskej školy, dochádza k rozvoju pozitívneho vzťahu k vede, k hodnotnejším a trvalejším znalostiam, prostredníctvom čoho sa zabezpečí i lepšie uplatňovanie získaných teoretických spôsobilostí v praxi.

Kvalita vojenského manažérskeho vzdelávania je závislá tiež na osobnosti učiteľa, ktorý vzdeláva a vychováva študentov vojenského manažerstva.

Vychádzajúc z edukatívnej funkcie ozbrojených síl, ktoré v systéme celoživotného vzdelávania zabezpečujú a musia aj naďalej zabezpečovať výchovu svojich príslušníkov v zhode so spoločenskou potrebou. Výchovná funkcia vyjadruje potrebu rozvinutia kognitívnych, intelektových, citových a vôľových, veliteľských a vodcovských schopností príslušníkov ozbrojených síl, na zodpovedné plnenie najčestnejšej povinnosti, akou je obrana vlasti.

Hlavný a rozhodujúci subjekt výchovy a vzdelávania na vysokej škole je učiteľ, ktorý má rešpektovať osobnosť študenta, jeho individuálne potreby a záujmy, jeho identitu, samostatnosť v príprave a učení sa, originalnosť, vnútornú motiváciu a jeho tvorivú činnosť.

Postavenie a rola vysokoškolského učiteľa na vojenských školách, kde sa pripravujú budúci vojenský manažéri, je vo svojej podstate iné, ako postavenie učiteľov pôsobiacich na iných vysokých školách.

Rola vysokoškolského vojenského učiteľa ako odborníka, resp. experta na vyučovaný odborný vojenský predmet, je nezastupiteľná. U učiteľov vojenských manažérov je významná nielen odborná - predmetová, ale i pedagogická kompetencia.

Ukazuje sa, že budúci vojenský manažéri si neosvojujú iba odborné vedomosti, spôsobilosť a zručnosti, ale tiež aj spôsoby a formy, ktorými sú na vojenských školách vyučovaní. Tieto spôsoby (metódy a formy) a klíma na vojenskej škole, v študijných skupinách - vojenských jednotkách, predstavuje vlastne skryté kurikulum (získaný obsah skúseností a spôsobilostí, ktorý študenti získavajú v škole a v činnostiach, ktoré sa vzťahujú ku škole, spôsob plánovania, hodnotenia, spôsob vedenia a riadenia praktických zamestnaní), ktoré sa podieľa na úrovni prípravenosti študentov pre výkon povolania vojenského manažéra. Do kurikula sa premieta samotné poňatie výučby vojenských vysokoškolských učiteľov, ich vyučovací štýl, riešenie úloh, cieľov, obsahu, stratégie a metód, spôsob organizácie vyučovacej hodiny s vojenskými špecifikami, hodnotenie vzdelávania a výchovy.

Súčasná spoločenská zmena vyžadujú zmeniť aj koncepciu vzdelávania budúcich vojenských manažérov a teda aj ich poňatie pedagogickej prípravenosti. Budúci vojenský manažer by:

- a) sa mal naučiť komunikovať na rôznych úrovniach (so spolužiakmi pri výučbe a vo výchovnom pôsobení, s rodičmi, kolegami),
- b) mal vedieť vkladať do komunikácie svoju osobnosť, svoje silné stránky, skúsenosti, čím zlepšovať svoju prácu, využívať pritom svoj intelektuálny rozhl'ad a odborné znalosti,

- c) mal rozvíjať svoju osobnosť, aby bol schopný pozitívne reagovať na zmeny vo svojej odbornosti, seba vzdelávať sa, schopnosť vyberať kvalitné študijné materiály, schopnosť analyzovať výsledky výučby ako aj vplyv na podriadených, rozvoj svojej spravodlivosti, nestrannosti pri posudzovaní a hodnotení, rozvoj osobnostných charakteristik (hlavne trezrlivosť, sebaovládanie, zodpovednosť, čestnosť).

V odbornej spoločnosti dochádza k novému ponímaniu cieľov, a to z holistického hľadiska ich hierarchickej taxonomie. V odbornom periodiku Pedagogická revue č. 1 z roku 2002, nájdeme článok profesora Šveca Štefana: „Učiť sa byť auspiet“, ktorým autor naväzuje na domácu diskusiu o cieľových a obsahových zložkách výchovy. Je to príspevok o zmysle vzdelávania, hlavných účeloch vzdelávania a o generálnych cieľoch vzdelávania i sociokultúrnych obsahoch vzdelávania. Autor tu rozoberá fundamentálny rámec filozofického poňatia ľudských potrieb, „ktorý môžeme uplatniť na identifikáciu a reflexiu najširšieho zmyslu výchovy: **naučiť sa byť-žiť a vedome činiť**, t.j.: *poznávaťkonat*, *hodnotiť* a *do-rozumievať sa iporozumieť si*, a to lepšie než doposiaľ“ (Švec Š, 2002, s. 11). Je to najnovší prístup k stanoveniu cieľov výchovy.

Podľa jeho koncepcie - **prvý** generálny cieľ je **naučiť (sa) poznávať**, gnozeologickým zámerom vyjadrené ako:

- a) osvojovanie a odkrývanie (utváranie) poznatkov: faktických, koncepcných, proceduralných a metakognitívnych,
- b) rozvíjanie poznávacích schopností v týchto skupinách: znovuvybavenie si informácií, porozumieť a konstruovať zmysel a význam, aplikácia poznatkov, analýza, vyhodnocovanie, kreovanie.

**Druhým** generálnym cieľom, podľa autora je **naučiť sa konat**, čo znamená správne uplatňovať získané znalosti pri správnom, kvalitnom a účinnom zasahovaní, menení a zdokonaľovaní seba samého, svojho okolia, správne pôsobenie na svojich podriadených. „Zákonitou sa tu stala cieľová požiadavka naučiť (sa) spolupracovať

(s nadriadenými i podriadenými), kooperovať (požiadavka tímovej práce založenej na osobnej zodpovednosti vodcu), plánovať {schopnosť predvídavosti napr. pri správnom odhade činnosti protivníka, pri rozhodovacej činnosti na základe získaných objektívnych poznatkov}, organizovať a kontrolovať {vyjádrenie spätnej väzby medzi konaním a kontrolovaním výsledkov činnosti vlastnej, ale aj podriadených}, ovládať {vnútorné a vonkajšie správanie, emócie}, motivovať a viesť (viesť ľudí na základe prirodzenej autority na základe humanizmu a demokracie, schopnosti motivovať podriadených na plnenie úloh), transformovať (znalosti a vedomosti do správnych výstupov a rozhodnutí), reflektovať, vytyčovať ciele a generovať úlohy, atď“.

**Tretí** generálny cieľ je naučiť (sa) hodnotiť, a znamená: odkrývať {nedôslednosť pri plnení úloh, ktorá by mohla mať pri vedení bojovej operácie i životné následky}, odhaľovať {omyly, nesprávne rozhodnutia a, falošné vzťahy, priemernosť plnenia úloh, uprednostňovanie vlastných záujmov pred záujmami kolektívu, znalecky posudzovať, (kvalitu a efektívnosť)}, odhľadávať {primeranosť postupu}, rozhodovať (autonómne, rozvážne, fundované), vyberať (informované, zmysluplne a zodpovedne, uvážene), prioritizovať (potreby a ciele), zvýznamňovať (záujmy a potreby), orientovať sa v hodnotových systémoch.

**Štvrtý** generálny cieľ je naučiť (sa) dorozumievať sa a porozumieť iným i sebe samému. Tento cieľ je založený na schopnosti zdidiť a presadzovania myšlienok a citov, schopnosti vecného vyjadrovania sa slovom, pismom, špecifickým odborným jazykom, čítanie obrázkov, tvorba náčrtov, nákresov a ich využívanie v rozhodovacom procese pri uplatňovaní vodcovstva. Pre vodcu dôležité je aj pochopenie významu jazyka tela, ktorým je výraz tváre, mimika, pohyb časti tela, gestikulovanie, pózovanie. (v právnom význame ide o tzv. konglutentné právne úkony).



### *Spôsobilosť učiteľa vojenského manažéra*

Spôsobilosť - zručnosť, predpoklad človeka k vykonávaniu určitej činnosti, ktorá je do istej miery podmienená vrodenými predpokladmi, ale sa dosahuje učením a výcvikom.

1. *Efektívna komunikácia* — spôsobilosť učiteľa ústne komunikovať, verejne vystupovať, dôsledne pripraviť a vysvetliť odborný prejav, využívanie verbálnej komunikácie, uplatňovanie stylistických zásad. Spôsobilosť viesť študentov k samostatnej komunikácii v diskusii, komunikácia so študentmi, vydávanie úloh súvisiacich s prebranou problematikou, vyjadrovanie myšlienok v logickej postupnosti, usmerňovanie činnosti študentov pred aktívnymi formami výučby, pôsobenie učiteľa na aktívne plnenie úloh.
2. *Osobnostné schopnosti a zručnosti* - schopnosť učiteľa učiť sa efektívne a efektívne učiť druhých, prijímať nové informácie a ich uplatňovanie pri výučbe, rozvíjať medziľudské vzťahy, kontrolovať emócie, poznávať seba a druhých,
  - a) umenie načúvať — schopnosť, ale aj ochota vypočuť názor iných, schopnosť pochopiť, čo hovoria druhí, prípadne ich podporiť, schopnosť sústrediť sa na výučbu,
  - b) písomný prejav - deklarácia vedomostí v písomnej podobe, kontextové schopnosti a spôsobilosti v písomnom prejave, dodržiavanie zásad pravopisu, schopnosť zostaviť písomný dokument,
  - c) schopnosť spolupracovať - spolupráca s ostatnými, hľadieť návaznosti s ostatnými predmetmi, nachádzať riešenie v spoločnom záujme,
  - d) kreativita - tvorivosť - duševná schopnosť učiteľa vychádzajúca z poznávacích i motivačných procesov, v ktorých hrá významnú úlohu inšpirácia fantázia a intuícia učiteľa. Mala by sa prejavovať nachádzaním takých riešení, ktoré sú nielen správne, ale aj nové, nečakané, rozvíjanie nových, realizovateľných nápadov do vyučovacieho procesu,

- e) umenie pomáhať - utužovanie vzťahov vo vojenskom kolektive, rozvíjanie vŕelých vzťahov, vzájomné pochopenie, podpora ostatných, pomoc pri prekonávaní prekážok a problémov, budovanie sebadôvery,
- f) vodcovské schopnosti - prichádzať s novými úlohami, riešeniami, nápadmi, projektmi, vedenie ostatných.

## Zhrnutie

*Zdokonal'ovanie pedagogickej prípravy mažeme vidieť:*

Pre men y v r á m c i š k o l y

- pokusy o obsahová integráciu, využívanie vzájomného preporenia individuálnej, skupinovej a kooperatívnej práce študentov, rozvoj aktivity, samostatnej a tvořivej práce študentov, využitie nových, moderných vyučovacích koncepcií, alternatívnych foriem a metód.

B u d ú c i v o j e n s k ý m a n a ž é r b y m a l :

- vedieť komunikovať na rôznych úrovniach (nielen s podriadenými pri vedení výcviku a výchovnom pôsobení, s nadriadenými pri služobnej činnosti, ale aj pri komunikácii s kolegami.
- Do komunikácie by mal vložiť celú svoju osobnosť, využívať svoje silné stránky, potláčať slabé, využívať skúsenosti z doterajšej praxe a od svojich vzorov, využívať vlastnosti, ktoré sú pre takúto komunikáciu žiaduce.
- Mal by rozvíjať svoju osobnosť tak aby bol schopný pozitívne reagovať na zmeny v požiadavkách na jeho osobu, na zmeny pri zavádzaní nových zbraňových systémov, pri sebazvedávaní využívať moderné informačné technológie, nebať sa pri svojej práci inovácie a experimentu.
- Využívať logiku pri riešení vzniknutých situáciách a pri praktickej činnosti, inovácia súčasť pedagogických postupov, primerane a správne reagovať na vzniknuté situácie, predvídavosť, využívať teoretické skúsenosti získané na vysokej škole.
- Využívať aktivizujúce formy a metódy vedenia zamestnania so svojimi podriadenými, ktoré využívajú a podnecujú aktivitu,

samostatnosť a tvorivosť, podporovať prejavenu iniciatívu u svojich podriadených, podporovať logické postupy, prechod od regulácie procesu osvojovania manažérskych kompetencií k autoregulácii učenia podriadených.

### Záver

Manažérska vojenská profesia patrí medzi najnáročnejšie povolania v našej spoločnosti, ktoré si vyžaduje splnenie kvalifikačných predpokladov vzdelania a kvalifikačných požiadaviek na výkon funkcie, do ktorej má byť absolvent Vojenskej akadémie ustanovený. Vzdelanie, ktoré absolvent získá, zahŕňa okrem odbornej prípravy (zamerané podľa študijného odboru) aj prípravu všeobecno zdelávaciu (napr. jazykovú, pedagogickú, filozofickú, právnu, telesnú,...), ktoré sú dôležité pre budúce zvládnutie funkcie vojenského manažéra v praxi.

### Literatúra

Oberuč, J.: *Flexibilitas vojenskej pedagogiky pri riešení úloh vzdelávania a výchovy vojenských profesionálov*. L. Mikuláš, VA, 1999.

Průcha, J.: *Pedagogický slovník*. Praha, PORTÁL, 1995.

Švec, Š.: *Základné pojmy vpedagogike a andragogike*. Bratislava, IRIS, 1995.

Švec, Š.: *Učenie sa byť a uspieť*. Pedagogická revue, roč. 54, 2002, č. 1, s. 9-32.

Švec, V.: *Klíčové dovednosti ve vyučování a výcviku*. Brno, Masarykova univerzita, 1998.

Švec, V.: *Pedagogická příprava budoucích učitelů*. Brno, Paido, 1999.

Želínek, M.: *Etos a utváření mravní identity osobnosti*. Bratislava: IRIS, 1997.

*Jaroslav Oberuč*

**Póvod vojensko-etického myšlenia  
a etika príslušníka bezpečnostnej služby**

**Súhrn**

Vychovávať kvalitného príslušníka bezpečnostnej služby vyžaduje formovať disciplinovaného, mravnými a právnymi hodnotami disponujúceho, kultivovaného vlastenca a odborníka.

V článku je vysvetlený problém morálky a etiky, s dôrazom na profesionálnu etiku. Výkon povolania pracovníka bezpečnostnej služby denne vyžaduje riešiť situácie, ktoré žiadajú nielen odborné kvality ale aj právne a mravné spôsobilosti príslušníka bezpečnostnej služby.

Vychovávať kvalitného príslušníka bezpečnostnej služby vyžaduje stvárňovať disciplinovaného, mravnými a právnymi hodnotami disponujúceho, kultivovaného vlastenca a odborníka, zodpovedného za zverené mu úlohy.

Ak vychádzame z tohto konštatovania, nachádzame v ňom termín „mravnosť“, ktorý úzko súvisí s viednou disciplínou etika (toto slovo má grécky pôvod a znamená zvyk, mrav, obyčaj), ktorá ako filozofická disciplína je niektorými autormi označovaná aj ako etická filozofia. Etika sa modifikovala ako samostatná viedná disciplína - veda o morálke (slovo latinského pôvodu vyjadruje morsk, mravy).

Funkciou morálky je usmērňovať správanie a konanie ľudí vo všetkých oblastiach života<sup>1</sup>. Hodnotí teda všetky spoločenské vzťahy na základe určitého súboru morálnych princípov zahrnutých zvyčajne v určitej morálnej norme, pričom sa opiera o kategórie morálneho vedomia (svedomie, zmysel života a pod.). Morálka je odrazom

---

<sup>1</sup> J. Oberuč, *Mravná výchova*, [in:] J. Oberuč - L. Vopravil, *Miesto veliteľa v procese utvárania mnohostranne rozvinutej osobnosti vojaka*, Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia SNP 1994, s. 41.

materiálnych podmienok života. Preto každá morálka má historický charakter<sup>2</sup>.

Etika sa premieta do všetkých sfér života človeka. Preto ju môžeme považovať aj za základ výchovy príslušníka bezpečnostnej služby<sup>3</sup>. V tejto súvislosti považujeme za vhodné upriamiť pozornosť na niekoľko aspektov, ktoré sa dotýkajú v prvom rade vzniku a genézy etiky ako i etického myslenia. Súčasne považujeme za potrebné poukázať i na aktuálne otázky vojenskej etiky v moderných ozbrojených silách a jej dosah na etiku pracovníka bezpečnostnej služby.

Vývoj ľudstva od prehistórie až po súčasnosť sprevádzajú vojny. Objavili sa ako jeden z paradoxných symbolov civilizácie. Tisíciky rokov evidujeme úsilie vynikajúcich osobností o všeobecné povznesenie národných a iných spoločenstiev o mnohostranný rozvoj človeka vo vedeckej, kultúrnej, hospodársko - produktívnej, politickej a ďalších oblastiach.

Primárnou ideou tu bola vždy humanizácia života celého ľudského rodu. Vojny akoby zmařili všetky tieto užšachtiteľné aktivity. Čo človek postavil, to ten istý, ibaže deštruktívny človek rúcal. Vojny sa stali súčasťou jeho osudu, veľmi často nechcenou, ale po celé tisícročia historicky nutnou. Boli natol'ko dôležité v živote národov a štátov, že sa nimi zaoberali poprední historici, politici, filozofi a neskoršie osobitná profesionálna kategória vojvodcov a vojenských teoretikov. Vojna je plná paradoxov, medzi ktorými dominujú:

- > nemilosrdný dialóg života a smrti;
- > prostriedky v rukách humanizovaného človeka, ktoré sú svojimi dôsledkami barbarské;
- > protirečivosť vojenskej činnosti a vôbec existencia vojakov.

---

<sup>2</sup> I. Gosiorovský, *Vznik a vývoj vojenskej etiky*, [in:] *Vlastenecká výchova*, č. 1, Trenčín, SVaK 1997, s. 47.

<sup>3</sup> P. Mikuš, *Význam právnych noriem v systéme celoživotného vzdelávania*, [in:] *Zborník z medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie „Miesto celoživotného vzdelávania v kariere profesionálneho vojaka“*. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia 2001, s. 135-139.

Vojna je nielen politický a vojenský jav, je to špecifická činnosť, ktorí vykonávajú na to určení a vyčlenení ľudia. Ozbrojený boj, ako podstatný prejav vojny, bol základnou pohnútkou najčudnejšej ľudskej činnosti, vojenskej činnosti<sup>4</sup>. Slovník ľudskej kultúry sa rozšíril o nové slovo - vojak. V súvislosti s vojakmi a vo vzťahu k vojakom sa zaviedli do myšlienkovvej kultúry aj pojmy hrdina a hrdinstvo. Tým sa dostávame k podstate veci, etickým pojmom a vojensko-etickému mysleniu.

Takto sa dostávame i k prameňom odpovedí na otázky, kde a prečo sa píšú prvé úvahy o morálnych problémoch súvisiacich s existenciou vojen a armád. V tejto súvislosti vystupuje otázka, prečo sa postupne konštituovalo vojensko - etické myslenie. Podľa názoru odborníkov to bolo spôsobené viacerými príčinami:

1. Vojny bolí vždy veľké udalosti v živote rôznych spoločností a štátov. Bolo nevyhnutné sa k nim vyjadriť.
2. Spoločenská skúsenosť ukázala na potrebu mnohostrannej a dôkladnej prípravy na vojnu, teda aj po orálnej stránke sa to neobišlo bez príslušnej teórie.
3. Vojny a všetko čo s nimi súvisí mali vždy aj svojich odporcov a museli mať negatívne vplyvy na psychiku ľudských mäs. Aj tieto prejavy bolo potrebné eliminovať, postaviť proti nim dostatočne silnú opozíciu.
4. Predstavitelia vojenského řemesla sa vyznačovali nezvyčajnými morálnymi vlastnosťami, ktoré zvädzali básnikov a filozofov k oslavovaniu alebo zneužívaniu týchto vlastností.

Vojensko - etické myslenie sa vždy zaoberalo predovšetkým axiologicko - mravnou stránkou vojny a vojenskej činnosti vojakov počas boja alebo mierovej existencie armád. Okrem iného sa vždy zameriavalo aj na bytostné ľudskú stránku vojenskej činnosti. Premýšľala nad účasťou človeka na takejto aktivite<sup>5</sup>, hodnotí jeho

---

<sup>4</sup> J. Oberuč - J. Kudlička, *Aktuálně problémy vojny a mieru na prahu nového tisícročia*, [in:] Zborník Vojenskej akademie, č. 3, roč. VII, 2000, s. 138.

<sup>5</sup> L. Korzeniowski, *Przeslanki cywilnego kształcenia dla bezpieczeństwa*,

podiel na priebehu a výsledkoch ozbrojených konfliktov. Pre autorov o morálnych úvahách o vojenstve bol vždy stredobodom pozornosti človek. V dejinách sa najčastejšie hovořilo o morálnych cnostiach, ktoré si žiada víťazstvo v boji a vo vojne.

Pre ilustráciu uvádzame niektoré vybrané názory osobností vojensko - etického myslenia.

Z obdobia staroveku:

- *neznámy autor (Sparta)* - súčasťou všeobecnej výchovy slobodného občana má byť vojenská výchova.
- *Cicero* - priebeh vojny treba podriaďovať právnemu - morálnemu kodexu, väčším dobrom je vojne zabrániť.

Z obdobia novoveku:

- *J. A. Komenský* - prvoradá je náprava vecí ľudských, nie ničenie a vojny, oprávnená je existencia zbraní, ak sú nástrojom spravodlivosti a slobody národa, rozvoj irenológie (náuka o mieri), preferuje mierové spolužitie národov.
- *Carl von Clausewitz* - mravné veličiny sú najdôležitejším faktorom vojny, bojovnícke cnosti sú statočnosť, smelosť, splyvanie morálnych a fyzických síl.

20. storočie:

- *Stúpenci mierového spolužitia* - globálna vojna je mravné nepripustná, vojna je morálna antihodnota, nikoho nemožno považovať za nepriateľa, vojak je nositeľ občianskych hodnôt<sup>6</sup>.

Dôležitou súčasťou vojensko - etického myslenia je jeho realizácia cestou štúdia a objasňovania vojenskej etiky. Náplň tejto etiky tvorí skúmanie všetkej vojenskej činnosti z etického a mravného

[in:] *Zborník medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie „Miesto celoživotného vzdelávania v kariere profesionálneho vojaka“*. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia 2001, s. 75.

<sup>6</sup> J. Obomý, *Genéza vojensko-etického myslenia*, [in:] SamO, č. 2, Trenčín, GŠ ASR, SVaK, 1996, s. 24.

hl'adiska. Vojenská etika špecifikuje poznatky všeobecnej etiky so zreteľom na funkcie, ktoré ozbrojené sily plnia v zaujme spoločnosti.

Vojenská etika hľadá a skúma:

- morálnu stránku vojenskej činnosti;
- spôsoby utvárania mravného vedomia vojakov;
- špecifiku prejavu a funkcií morálky v procese prípravy vojakov k obrane vlasti a mieru;
- obsah vojensko - moralných kategórií a ich význam pre mravné vedomie v ozbrojených silách.

Špecifickou oblasťou vojenskej etiky, ktorá úzko súvisí s medzinárodným vojnovým a humanitným právom je vojnová etika. Aktuálnou sa stáva práve v súčasnosti, keď sa príslušníci ozbrojených sil Slovenskej republiky zúčastňujú rôznych vojensko - humanitných činností v rámci OSN.

Vojnovú etiku považujeme za súčasť vojenskej profesionálnej etiky. K základným funkciám vojenskej profesionálnej etiky patrí predovšetkým:

- *teoreticko-kognitívna* — každému profesionálnemu vojakovi prináša poznatky o mravnej stránke jeho profesie a tieto poznatky zdôvodňuje,
- *pragmatická* - umožňuje profesionálnemu vojakovi zdôvodniť výkon svojej funkcie alebo odbornosti,
- *metodická* - dáva odporúčania, ako zdokonalit' svoju osobnosť pre výkon profesie z mravného pohľadu,
- *normatívna* - ufaľčuje hlavne mladým profesionálnym vojakom orientáciu u v hlavných mravných požiadavkách na osobnosť vojenského profesionála. Tieto požiadavky bývajú vyjádrené v pojmoch a normách typu zodpovednosť, spravodlivosť, prísnosť a pod.,
- *socializačná* - začleňuje nového profesionálneho vojaka do profesného stavu profesionálnych vojakov, vedie k utváraniu kooperatívneho mravného vedomia. Vyvoláva solidaritu medzi jednotlivými profesionálnymi vojakmi. Mení individuum na socializačné individuum, ktoré ctí svoj stav,



- *emotívna* - kultivuje mravné citovú stránku osobnosti profesionálneho vojaka, napomáha citovej harmónii s inými ľuďmi<sup>7</sup>.

Výkon povolania pracovníka bezpečnostnej služby ho stavia denne do mnohých situácií, ktoré môžeme považovať za problémové. Riešenie týchto situácií spravidla závisí od celkovej úrovne odborných, právnych i mravných kvalít príslušníka bezpečnostnej služby. Každý príslušník bezpečnostnej služby by totiž vo svojej výbavě mal mať schopnosť rýchlej orientácie v akejkoľvek situácii a schopnosť rýchlo a správne sa rozhodnúť.

Vedomosti z etickej problematiky sú zatiaľ chápané skôr ako zbytočné. Ak však konfrontujeme činnosť profesionálneho vojaka s pôsobením príslušníka bezpečnostnej služby, táto je v mnohých úkonoch podobná a vždy spájaná s vysokým stupňom morálky.

V závere tejto úvahy preto považujeme za potrebné poukázať na požiadavky na morálny profil príslušníka bezpečnostnej služby. K jeho dôležitým hodnotám patria:

- > humanistické zásady — humanizmus, právo človeka na slobodu, solidarita s inými, láska k vlasti, mierové riešenie sporných otázok a pod.
- > osobnostné kvality - vzťah k práci a povolaniu, prispievať k dobrej kooperácii s ľuďmi patriacimi do jeho pracovnej skupiny, udržiavať tvorivé pracovné prostredie, byť disciplinovaný, kreatívny, asertívny a pod.
- > mať charakterové vlastnosti ako je cieľavedomosť, zodpovednosť, čestnosť, spravodlivosť, zmysel pre povinnosť a pod.<sup>8</sup>

Jednotlivé hodnoty profesionálnej etiky príslušníka bezpečnostnej služby sa môžu realizovať len prostredníctvom konkrétneho človeka. Preto i tu má nesmiemy praktický význam tvrdenie J. A.

<sup>7</sup> Kolektív, *Etika a armáda*, Praha, Magnet-Press, 1992, s. 57-60.

<sup>8</sup> J. Oberuč, *Mravná výchova*, [in:] J. Oberuč, - L. Vopravil, *Miesto veliteľa v procese utvárania mnohostranné rozvinutej osobnosti vojaka*. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia SNP 1994, s. 45.

Komenského, ktorý zdôrazňoval, že predovšetkým tvořením (teda nie kázáním) formujeme osobnosť - čestným konáním sa staneme čestnými, zodpovedným konáním sa staneme zodpovednými, spravodlivým konáním sa staneme spravodlivými.

### Literatúra

Baránek, J., *Presadzovanie profesijnej etiky do každodenného života vojenských útvarov a zariadení*, Samo MO SR, č. 2, 2002, s. 4-11.

Gosiorovský, I., *Vznik a vývoj vojenskej etiky*, [in:] Vlastenecká výchova, č. 1, Trenčín, SVaK 1997, s. 47.

Kolektiv, *Etika a armáda*. Praha, Magnet-Press, 1992, s. 57-60.

Korzeniowski, L., *Przeslanki cywilnego kształcenia dla bezpieczeństwa*, [in:] *Zbornik z medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie „Miesto celoživotného vzdelávania v kariere profesionálneho vojaka“*. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia 2001, s. 73-81.

Mikuš, P., *Význam právnych noriem v systéme celoživotného vzdelávania*, [in:] *Zbornik z medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie „Miesto celoživotného vzdelávania v kariere profesionálneho vojaka“*. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia 2001, s. 135-139.

Oberuč, J. - Kudlička, J., *Aktuálne problémy vojny a mieru na prahu nového tisícročia*, [in:] *Zbornik Vojenskej akadémie*, č. 3, roč. VII, 2000, s. 137-145.

Oberuč, J., *Krizové situácie zapríčinené teroristickou činnosťou*, [in:] **рУМАНИТАТА НА ПАШПМА ПОЗБИТКУ ОЦБИТХ ТА ЕКОНОМИИИХ** **на ПУЕЦИВ и СБИТИИ КОУЕ** **нмí е БриОнЕЊСбКОЉ ЕЕЗнЕКХ. МАТЕ-** **PIAJИH KOH<D>EPEHИИ. ПiBне, МиИсТерсТВО оcbиth и HayKH YkpanИИ,** **Ми)KHapOAHИИ ~ yИБepЧHTeT «PIBHeHCbKHИ eKOHOMIKO-ryMaHИTapИИИ** **ИЧТHTyT»** **ИMCHI aKa^eMИKA CTenaHa /leM^Hnyica** 2002 r, c. 122-129.

Oberuč, J., *Mrvná výchova*, [in:] Oberuč, J. - Vopravil, L., *Miesto veliteľ'a v procese utvárania mnohostranné rozvinutej osobnosti vojaka*. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia SNP 1994, s. 41.

Obomý, J., *Genéza vojensko-etického myslenia*, [in:] SamO, č. 2, Trenčín, GŠ ASR, SVaK, 1996, s. 24.

Ziolkowski, J., *The systematised character of the conditions of the educational methodology*. Zbornik z vojensko-vedeckej konferencie

s medzinárodnou účasťou konanej dňa 25. októbra 2000 vo Vojenskej akadémii v Liptovskom Mikuláši „Učiteľ vojenskej vysokej a strednej školy.“ s. 48. ISBN 80-8040-141-1

### Summary

To train a high-quality security service member it requires forming a disciplined, literate patriot and expert with moral and juridical values. This article explains a problem of morality and professional ethics preferably. Performing the profession of a security service member one has to daily solve situations requiring professional qualities as well as juridical and moral capabilities.

*Jaroslav Oberuč*

## **Nebezpečenstvo použitia zbraní hromadného ničenia na teroristické účely**

### **Súhrn**

Použitie zbraní hromadného ničenia pre teroristické ciele je v súčasnosti veľmi aktuálny problém. Sme svedkami obratu od použitia klasických foriem, k novým metódám a formám, ktoré sú oveľa nebezpečnejšie. V tejto súvislosti je súčasná nastupujúca etapa terorizmu často nazývaná i obdobím superterorizmu, ktorý je výrazom pre formu terorizmu používajúceho zbraně hromadného ničenia (jádrové, radiačné, chemické a biologické) alebo prostriedky, ktoré sa im z hľadiska účinku približujú.

Bežne je terorizmus formulovaný ako forma organizovaného násillia zameraného proti nezúčastneným osobám so zmyslom dosiahnuť politických, kriminálnych alebo iných cieľov. Pre teroristické metódy je príznačná vysoká nebezpečnosť, nešetnosť, surovosť, bezcitnosť a hrubosť<sup>1</sup>. Ieh výbër a používanie je podmienené úsilím o vyvolanie maximálneho psychologického efektu.

Nátlak používaný teroristami nie je dôsledkom okolností, ale s jeho použitím sa usudzuje, že vyvolá pocit strachu a ohrozenia u čo najväčšej masy ľuďi. Čím sú zverskosť, surovosť, rozsah útoku a jeho následky väčšie, tým s väčšou pravdepodobnosťou budú dosiahnuté dopredu určené ciele.

Z tohto pohľadu je terorizmus považovaný za mimoriadne ostrú formu psychologickej vojny, účinky ktorej sú znásobené neobyčajnou pozornosťou prostriedkov masovej komunikácie.

---

<sup>1</sup> L. Korzeniowski, *Teoretyczne i aksjologiczne przeslanki ksztalcenia dla bezpieczenstwa w uczelniach wojskowych*, [in:] Zbomik z vojsko-vedeckého seminára „Miesto a úlohy sociálno-psychologického výcviku v prípravě profesionálneho vojaka“. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia 2002, s. 99-109.

Ďalším významným rysom teroristického činu je jeho zameranie proti osobám, ktoré s eiel'mi teroristov nemajú prakticky nič spoločné a nemôžu ich dosiahnutie nijako ovplyvniť. V prípade napadnutia či ohrozenia sa však tieto nezúčastnené osoby stávajú rukojemníkmi a prostredníctvom nich je vyvíjaný tlak na zodpovedné úrady, inštitúcie či vládu, ktorý je stupňovaný hromadnými oznamovacími prostriedkami.

Vplyvní jednotlivci, inštitúcie či vlády sú tak vydieraní, diskreditovaní a nútení k rôznym ústupkom, ktoré v svojom dôsledku môžu viesť k destabilizácii a zmene spoločenského systému. Súčasťou teroristických aktivít sú i zločiny, ktoré vytrhnuté z kontextu môžu byť zaradené do sféry obvyklej kriminality alebo organizovaného zločinu.

Určenie presnej hranice medzi organizovaným zločinom a terorizmom, je veľmi ťažké. Teroristi si často prostriedky k svojej činnosti zaisťujú krádežami, lúpežami, podvodmi, vydieraním a súčasne sa snažia tieto činy utajovať pred verejnými úradmi, respektíve ich maskujú ako obyčajné kriminálne priestupky. Spojenie organizovaného zločinu s terorizmom však funguje i v opačnom smere, mnohí zločinci a podvodníci sa dostávajú do situácie, keď pre svoju ďalšiu činnosť nutné potrebujú politické krytie a podporu. Tu sa usilujú získať prostriedky im vlastné - korupciu, vydieranie, násilie.

Vývoj ukazuje, že pre rozoznanie teroristických činov od kriminálnych už nestačí brať do úvahy len prítomnosť či neprítomnosť primárnej politickej motivácie. Rovnako dôležitým kritériom je i hodnotenie následkov. Ak dôsledky vyplývajúce zo zločinu majú politický vplyv a dopad, ak ohrozujú výkon štátnej moci a správy, ak sú hrozbou pre veľké skupiny ľudí, potom takýto skutok treba hodnotiť ako teroristický čin.

Z právneho hľadiska sú udávané dve rozdielne línie určenia terorizmu, čo je východiskom pre odlišné chápanie boja proti nemu:

> Prvá línia pri posudzovaní terorizmu uprednostňuje kvantitatívne hľadisko. Definuje ho ako nátlak, ktorý sa prieči všetkým normám a zvyklostiam.

> Druhá línia považuje za terorizmus každú protiprávnu snahu.

V súčasnosti dochádza k veľmi rýchlym zmenám kvality terorizmu. Dochádza k posunu od klasického (konvenčného) terorizmu, ktorý charakterizuje používanie bežných prostriedkov a metód k novým formám, ktorých nebezpečnosť je oveľa vyššia. Vysoká úroveň hrozby terorizmu je daná i možnosťou zneužitia kvalitatívne nových prostriedkov a zbraní.

V tejto súvislosti je súčasná nastupujúca etapa terorizmu často nazývaná i obdobím superterorizmu. Superterorizmus<sup>2</sup> je výrazom pre formu terorizmu používajúceho zbraně hromadného ničenia (jádrové, radiačné, chemické a biologické) alebo prostriedky, ktoré sa im z hľadiska účinku približujú.

Superterorizmus zvyčajne neinformovaní ľudia spájajú s teroristickým zneužitím zbraní hromadného ničenia, čiže prostriedkov pôvodne vyvinutých len pre vojenské použitie. Táto predstava nie je úplne presná. Pri hodnotení súčasných možností môžeme do tejto kategórie zaradiť i prostriedky, použitie ktorých je z vojenského hľadiska neodôvodnené.

Pojem „zbraně hromadného ničenia“ treba chápať v súvislosti možných rizik, vyplývajúcich z teroristických útokov, oveľa komplexnejšie<sup>3</sup>. V minulosti sme sa s takouto hrozbou nestretli. Do roku 1995 sa úvahy o zneužití zbraní hromadného ničenia so zámerom dosiahnutia teroristických cieľov pohybovali len v rovině nevydařených pokusov, úvah a špekulácií. Napríklad sekta Óm šinrikjó mala rozsiahle zdroje financovania, odborníkov, ktorí niekoľko rokov skúmali vhodné chemikálie a biologické zbraně. Napriek tomu nebola schopná vykonať úspešný útok. Zlyhala pri výrobe antraxu ako vyhovujúcej zbraně na rozsiahly útok. To ju prinútilo použiť sarin. Hoci vo výrobe sarinu bola úspešná, jeho kvalita bola nízka a taktika použitia nesprávna.

<sup>2</sup> Kolektív autorů, *Terorizmus a my*. Praha, Computer Press 2001, s. 8.

<sup>3</sup> J. Oberuč, *Systém vzdelávania a prípravy obyvateľov na civilnú ochranu v Slovenskej republike*, [in:] *Materiály z Międzynarodowej Konferencji Naukowej w Zakopanem w dniach 11-12 czerwca 2000 r.* Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, s. 349-356.

V budúcnosti však treba počítat' s tým, že niektoré teroristické skupiny môžu prekonať technické nedostatky, získať kvalitných vedcov a vyvinúť, respektive získať tieto zbraně. Sú i teroristické skupiny, ktoré v dôsledku rôznych politických, mravných či psychických zábran nepoužijú zbraně hromadného ničenia. Naopak sú však i náboženský fanatici a pravicovo orientovaní teroristi, u ktorých je veľmi ťažké predpokladať, či by tieto zbraně v krajnej núdzi nepoužili.

Podľa účinkov, na ktorých sú zbraně hromadného ničenia založené, rozdel'ujeme ich na jadrové, radiologické, chemické a biologické zbraně.

Jadrové zbraně sú najúčinnjšie prostriedky hromadného ničenia osôb, všetkých druhov materiálu, priemyselných objektov, dopravných a hospodárskych centier. Z konštrukčného hľadiska tvoria zbraňové systémy zvyčajne zahrňujúce jadrovú náplň a prostriedky dopravy na cieľ. Z technologického hľadiska je ich efekt založený na využití energie sústredenej v atómovom jadre. Ich výroba a využitie požaduje vy sokú úroveň technologických vedomostí a vysoké finančné náklady. Zdroje materiálov a pohyb rádioaktívnych prvkov sú v globálnom mēřítku sledované a vzťahujú sa na ne prísne obmedzujúce opatrenia. Z týchto dôvodov je prelo zneužitie jadrových zbraní teroristami málo pravdepodobné.

Radiologické zbraně sú zbraňové systémy, neraz veľmi primitívne, umožňujúce cíľavedomé rozprašovanie rádioaktívneho materiálu na území protivníka. Žiadna medzinárodná dohoda ich výrobu a použitie neobmedzuje a z hľadiska vojenského nasadenia nemajú praktický význam<sup>4</sup>. V roku 1998 však bol funkčný radiologický zbraňový systém, postavený na kombinácii rádioaktívneho materiálu a klasickej výbušniny, umiestnený v jednom z moskovských

---

<sup>4</sup> J. Matoušek, O. Míka, *Chemický, biologický, radiologický a jaderný terorizmus*. Sborník přednášek z V. ročníku Mezinárodní konference medicíny katastrof, EGO Zlín, s.r.o., Zlín, 2001.

parkov teroristami, podľa presvedčenia oficiálnych orgánov českými<sup>5</sup>. Tento systém ale nebol iniciovaný a bol použitý ako hrozba a prostriedok politického nátlaku.

Chemické zbraně sú prostriedky na spôsobenie hromadných strát živej sily a na sťaženie jej akcieschopnosti. Môžu však byť využité tiež za účelom zničenia vegetácie, zvierat a prírodných zdrojov, ktoré sú pre život ľudí v istej oblasti nevyhnutné. Základ chemických zbraní tvoria otravné látky, ktoré sa môžu použiť ako plyny (pary), kvapaliny, hmly (aerosóly) alebo dymy. Niektoré kvapalné otravné látky, najmä pri nízkej teplote, zamorujú terén na dlhý čas. Ničivé účinky sú dosahované prenikaním do ľudského organizmu dýchacím ústrojenstvom, pokožkou, sliznicami a zažívacím ústrojenstvom. Podľa účinkov na ľudský organizmus sa rozdeľujú otravné látky na nervovoparalytické, pľuzgierotvorné, všeobecne jedovaté, dusivé a psychoaktívne. Najjedovatejšími látkami sú nervovoparalytické otravné látky, napríklad sarin a VX.

Biologické zbraně slúžia na hromadné zasiahnutie osôb, zvierat a rastlín. Ich základom sú bakteriologické (biologické) prostriedky, ku ktorým patria choroboplodné mikróby (baktérie, vírusy, rickettsie<sup>6</sup>, plesne) a niektoré bakteriálne jedy (toxíny). Plní sa nimi rôzna špeciálna munícia, ktorú môžu na cieľ dopravovať letectvo a rakety, alebo biologické prostriedky môžu byť rozprašované pomocou aerosolových agregátov. Záškodníckym spôsobom môžu teroristi použiť biologické zbraně na infikovanie vodných zdrojov, potravín a vzduchu v rôznych objektoch.

Nákaza môže nastať vdychovaním infikovaného vzduchu, preniknutím mikróbov a toxínov sliznicou a porušenou kožou, požitím infikovaných potravín a vody, uhryznutím alebo bodnutím infikovaného hmyzu a kliešťami, stykom so zamoženými predmetmi

---

<sup>5</sup> Kolektív autorů, *Terorizmus a my*. Praha, Computer Press 2001, s. 10.

<sup>6</sup> Rickettsie - osobitné mikroorganizmy, drobnejšie patogénne baktérie, majúce vlastnosti blízke vírusom v tom, že sa rozmnožujú iba v živých bunkách hostiteľských organizmov.



a zvieratami, poraněním črepinami striel plněných bojovými biologickými prostriedkami a priamym dotykem s chorými osobami.

Medzi veľmi nebezpečné prenosné ochorenia patrí mor, kiahne a cholera. Z neprenosných chorôb to môžu byť napríklad botulizmus<sup>7</sup>, tularémia<sup>8</sup>, brucelóza<sup>9</sup>. Ich účinok je závislý najmä na type použitého choroboplodného zárodka, na vonkajších a vnútorných podmienkach a predovšetkým na schopnosti množenia sa choroboplodného zárodka v napadnutých organizmoch.

V súčasnej dobe sú z hľadiska nebezpečenstva zneužitia zbraní hromadného ničenia aktuálne najskôr tieto zdroje<sup>10</sup>:

> Existujúce vojenské arzenály zbraní hromadného ničenia, z ktorých ich teroristické skupiny môžu získať krádežou, lúpežou či korupciou.

> Vlastná výroba niektorých zložiek zbraní hromadného ničenia, najmä otravných látok s dôrazom na supertoxické nervové jedy a zneužitie bežne priemyselne vyrábaných toxických chemikálií.

^ Úmyselné vyvolávanie sekundárnych účinkov havarijných událostí prostredníctvom sabotáží alebo údermi konvenčnými zbraňami na kritické body infraštruktúry, akými sú oblasť dopravy a spojov, vodohospodárske, chemické, energetické a jadrové zariadenia, bezpečnostný aparát a podobne.

Vzhl'adom k tomu, že úspešne odolávať teroristickým činom na taktickej úrovni je prakticky nemožné, z hľadiska obrany proti

<sup>7</sup> Botulizmus - nebezpečná otrava pokazenou stravou, obsahujúcou toxíny; otrava botulotoxínom, klobásovým jedom.

<sup>8</sup> Tularémia - nákazlivá choroba hlodavcov alebo iných zvierat prenosná na človeka; zajačia choroba, zajačí mor.

<sup>9</sup> Brucelóza - infekčná choroba zvierat, ktorá sa z nich prenáša priamo alebo nepriamo aj na človeka a prejavuje sa v rozličnej forme (Bangova choroba, nákažlivý potrat, stredomorská horúčka, maltská horúčka).

<sup>10</sup> J. Matoušek, O. Míka, *Chemický, biologický, radiologický a jaderný terorizmus*. Sborník přednášek z V. ročníku Mezinárodní konference medicíny katastrof, EGO Zlín, s.r.o., Zlín, 2001.

teroristickému zneužitiu zbraní hromadného ničenia sú odporúčané tieto preventívne opatrenia<sup>11</sup>:

S Účelná a účinná legislatíva.

■ S Systematická príprava odborníkov v oblasti krízového managementu.

S Výkonnosť a spolupráca spravodajských služieb na bilaterálnej i multilaterálnej medzinárodnej úrovni.

S Plánovitá a sústavná príprava špecialistov pre oblasti protiterorizmu a boja s terorizmom.

S Informovanosť a príprava obyvateľstva.

S Funkčne integrovaný záchranný systém.

S Ekonomické a logistické zabezpečenie.

Zaistenie uvedených vopred urobených opatrení na ochranu nemôže v žiadnom prípade vylúčiť možnosť teroristických útokov s použitím zbraní hromadného ničenia. Jestvovanie funkčného preventívneho systému však môže odradiť či zastrašiť teroristov a môže zohrať významnú úlohu pri znižovaní strát na ľudských životoch i materiále.

## Literatúra

Kolektív autorů, *Terorizmus a my*. Praha, Computer Press 2001.

Korzeniowski, L., *Teoreticzne i aksjologiczne przeslanki ksztalcenia dla bezpieczenstwa w uczelniach wojskowych*, [in:] Zborník z vojensko-vedeckého seminára „Miesto a úlohy sociálno-psychologického výcviku v príprave profesionálneho vojaka“. Liptovský Mikuláš, Vojenská akadémia 2002, s. 99-109.

Matoušek, J., Mika, O., *Chemický, biologický, radiologický a jaderný terorizmus*. Sborník prednášiek z V. ročníku Mezinárodní konference medicíny katastrof, EGO Zlín, s.r.o., Zlín, 2001.

Mikuš, P., *Specifické prístupy učiteľa vo výučbe práva v rezorte MO SR*. Zborník z vojensko-vedeckého seminára Vojenskej akadémie, Liptovský Mikuláš, 2000.

Oberuč, J., *Systém vzdelávania a prípravy obyvateľ'ov na civilnú ochranu v Slovenskej republike*, [in:] *Materiály z Międzynarodowej Konferencji Naukowej w Zakopanem w dniach 11-12. czerwca 2000 r.* Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, s. 349-356.

Oberuč, J., *Krizové situácie zapříčinené teroristickou činností*, [in:] *Тяжкітапа ріапафліма поЗБНТКы оcbіthіx Та cкоhomімhх nроaciB y cбітuі KOHuenuіi ċBnoneńcbKoi že3neKH. MaTepiajiH KOHej)epeHuiT. Pіbhc, MiHicTepCTBO ocbіth і HayKH YKpanHH, Mi>KHapofHHH yHіBepcHTex «PІBHeHCE»KHH eKOHOМІKO-ryMaHіTapHHіi IHCTHTyT» ІMeHi axa^eMІKa CTeHaHa .HeM'smnyKa 2002 r., c. 122-129.*

Oberuč, J., *V mnohostrannej prípravenosti príslušníka spojovacieho vojska má významné miesto jeho psychická prípravenosť*, [in:] *Hlavné trendy prípravy profesionálov spojovacích špecializácií Armády SR*. Zbomík diskusných príspevkov z vojensko-vedeckej konferencie konanej v Liptovskom Mikuláši 7.-8. júna 2001, s. 55-61.

## Summary

Using mass destruction weapons for terrorist purposes is a very topical problem at the present time. We are witnesses of the turnover from using classical forms to new methods and forms which are much more dangerous. In this connection, the currently rising stage of terrorism is also often called a period of super-terrorism which is an expression for a form of terrorism using mass destruction weapons (nuclear, radiation, chemical and biological) or the means which approach them from the point of view of their effect.

*Saša Obradović*

## **Global Developmental Implications and Transitional Adjustment**

### **Introduction**

Conception of transition includes transformation from the centrally planned, administrative to market economy. Transition such as this represents a broad located, global process, which began at the end of the eighties and the beginning of the nineties of the last century. All transition economies can be classified into four groups:

Central and Eastern Europe (CEE): Albania, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, FRY, Macedonia, Hungary, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Serbia and Montenegro;

The Baltic countries: Estonia, Latvia, Lithuania;

The Commonwealth of Independent States: Armenia, Azerbaijan, Russia, Belarus, Kazakhstan, Georgia, Kyrgyz Republic, Moldova, Tajikistan, Turkmenistan, Ukraine;

Transition economies in Asia: Cambodia, Lao, Vietnam, China.

After more than a decade on the road to the market economy, some countries have gone far away in building of the market and market institutions, but other countries haven't gone so far from the starting lines. Instead of a rise in the standard of living, some transition countries have a rise in poverty. The World Bank estimates a growth of population below the poverty line (which is defined as 2\$ daily) from 16 million in 1987 to 93 million in 1998 in transition countries. The contradiction between strategies and results on the examples of China and Russia can be a lesson and warning. For ten years from 1989, Chinese GDP has almost doubled, but at the same time, Russian GDP has been reduced by half.

The previous practice of transition roads was different from one economy to another according to cultural, economic and political heritage and specific conditions, but never before, the evolution of international political events and global economic changes gave the unique picture about immediate future.

### **Transition and Economic Growth**

If we observed the World today we could predict economic future and global political development with a great degree of certainty. As a direct consequence of globalization, we will have planetary integrated market economy which will enforce and increase the world trade, induce general economic efficiency, increase global competitiveness, develop technologies and promote new economic factors of productivity (for example knowledge, human capital, etc.) Expansion of communication, internet and other media of exchange rapidly integrate informative base and technological infrastructure of global business.

Even if market can not give all answers to critical problems of economic development (such as the questions of general economic and social balances, soothing of unacceptable income distribution effects, concerns about public goods, social protection, environment and sustainable development) there are still no arguments against the concept of market economy. All projects of the alternative economic systems found their place in the museum of social experiments. The market with its very long tradition, more than a thousand years long, shows more vitality compared to the alternative non - market based systems, which had solutions that lasted for only a few decades.

Today, there are much better solutions not only in the functioning of international finance and trade which is regulated by the World Bank, International Monetary Fund and World Trade Organization, but also in the area of collective security that is operated

through the UN by Security Council. Such regulative functions are based on objective needs of standardization and compatibility of many different activities with the main goal to simplify and reduce costs of trade, exchange and communication. From developmental postulates, there is a need for connection of national economic and technological systems with global or regional forms of integration and global regulation. From the economic point of view, smaller countries are forced to a great extent to cooperate and to join the integrative process than big countries.

Economic growth is characterized as a slow process. For example, in the period from 1870 to 1988, the United States accomplished the average annual growth rate (Gross National Product per capita) of 1,84%, measured by US\$ in 1988. In the same period, other advanced economies realized different growth rate (Germany 2,01%, France 1,85%, Japan 2,70%, Great Britain 1,29%, Sweden 2,2% and Italy 1,70%.

Table 1. Level and Growth Rate of Per Capita Real GNP in 1988 Dollars for Seven Countries, 1870-1988

Country	Level in thousands of 1982 dollars		Average annual growth rate in percent				
	1870	1988	1870-1988	1870-1913	1913-1955	1955-1973	1973-1988
United States	2303	20,091	1,84	2,01	1,64	2,07	1,61
Sweden	1207	16,675	2,22	2,03	2,23	3,21	1,57
Germany	1466	15,732	2,01	1,62	1,61	3,92	1,96
France	1717	15,198	1,85	1,46	1,26	4,26	1,70
Japan	712	14,784	2,70	1,48	1,33	7,82	3,87
Italy	1408	10,470	1,70	0,80	1,26	4,58	2,07
United Kingdom	2728	12,519	1,29	1,00	1,05	2,40	1,49

Source: R. Gordon, *Macroeconomics*, Fifth edition, p. 358.

One way or another, that growth is relatively modest in relation to the standards that were in the plan documents posed in ex socialist countries, and in relation to their officially expressed rates of the accomplished growth. Other analysts and explorers came to the similar findings. Maddison shows that the countries of OECD were accomplishing in the period of 1900-1987 the average annual growth rate of their national product of 3,9% that is in per capita expression calculated of 3,0% (in international dollars of purchasing power from 1980) (A. Maddison, 1989. page 15.) We can further discern that small distinctions in the annual growth rates per capita income have higher cumulative effect. For instance we can discern that the growth rate of 1% a year makes the income per capita after 100 years 2,7 times higher and the growth rate of 2% average annually makes per capita income 7,6 times higher. That only indicates that the high growth rates were not the ones that brought the most developed countries in the World today to the level per capita income on which they stand. It would be more likely that the existing distinctions in the level per capita income are explained by duration of the period in which the growth continues in the developed economies and by late beginning of growth in the most undeveloped countries. The economic growth is a phenomenon of recent date. Some of his roots could have shown themselves through in Great Britain even before 1850. Angus Maddison states that it (economic growth) in the countries of OECD amounted from 500 to 1500 only 0,1 % a year so that from 1500 to 1700 amounted only 0,3%. In the next 120 years the growth rate amounted 0,6% and from 1820 to 1980 it amounted 2,5% a year. Many undeveloped countries today are hardly caught in the growth process.

The most developed countries of today's World came to a phase when the economic progress is at the first place associated with information and technical progress. But it still remains that the majority of population on our planet lives in poverty. Not even the great socialist experiment which had been going on for half century in the countries of Mid and Eastern Europe and more than seven

decades in ex Soviet Union didn't change the image of the World from the point of its polarization on the developed and undeveloped segments. And transition that came on indicates that these countries are actually less developed than it was thought at the time while they were still socialistic. And their underdevelopment is different from the one that was known in the literature about economic development. (Development Economics). We can point out that economic growth didn't take big attention in economic science until the end of the World War Two. Economic growth is imposed on the economic science from the side of undeveloped countries which, after the Second World War, attempted to close the gap as soon as possible, which in the question of development, separated them from the high developed countries whose colonies they were until then. Anyway, nothing helped until now, for the gap in the development between the developed and undeveloped countries to start to narrow. And of course we can ask the question if there are any odds for some of the countries in transition to begin to narrow that gap by its quick growth in the years to come. The answer to that question is difficult to give.

Creation of legal boundaries and institutional reforms for carrying out the transition was the first step in most countries of post-communism. Establishing legislative executive authority presents a difficult task in the chaotic surroundings especially with particular countries such as Serbia and Montenegro. Legal and regulative system which structures the market economy in the countries of South-eastern Europe is mostly paralyzed through: increase of corruption; by the index of corruption, Serbia and Montenegro belong to the row of extremely corrupted countries; deforming of competitiveness as the aim of preserving different kinds of monopolistic structures which in the bottom line saps trust of domestic and international investors and weakens the support of public for reform. That leads to the creation of criminal economic structures, by which business transactions are going on in the zone of underground economy, beyond the control of formal sector. Example of Russia, where more



than 500 000 companies are under the control of mafia, with enormous overflow of capital to foreign countries, presents the confirmation of previous attitudes. The construction of transparent legal and regulative boundaries with correctly defined part of the state in a new marketing oriented structure presents one of the basic tasks in transition by which different results have been accomplished in that direction. Economic prosperity on its further way of transitional economies is particularly conditioned by three elements.

Table 2. Selected Characteristics of Transition Countries

Transition Country/ Group*	Year Transition Began ♦	Starting Date of Stabilization Program	Real output ratio 1999/1989	Average Inflation 1989-99	1999 EBRD Average transition indicator*	PPP GDP per capita 1999
EU Accession countries	1991	Mar-91	0.95	35.5	3.3	10,009
Bulgaria	1991	Feb-91	0.67	68.4	2.9	4,812
Czech Republic	1991	Jan-91	0.94	7.8	3.4	13,408
Hungary	1990	Mar-90	0.99	19.7	3.7	11,273
Poland	1990	Jan-90	1.28	49.2	3.5	8,832
Romania	1991	Jan-93	0.74	67.1	2.8	5,798
Slovak Republic	1991	Jan-91	1.01	14.3	3.3	10,255
Slovenia	1990	Feb-92	1.05	12.9	3.3	15,685
Baltic countries	1992	Jun-92	0.68	33.5	3.2	6,850
Estonia	1992	Jun-92	0.78	24.3	3.5	7,909
Latvia	1992	Jun-92	0.56	35.1	3.1	5,893
Lithuania	1992	Jun-92	0.70	41.0	3.1	6,750
Other southeastern European countries	1990	Jun-93	0.77	3,331.8	2.5	3,651
Albania	1991	Aug-92	0.93	33.4	2.5	2,897
Bosnia and Herzegovina	...	...	0.93	13,118.1	1.8	1,014
Croatia	1990	Oct-93	0.80	100.0	3.0	6,793
Macedonia	1990	Jan-94	0.59	75.6	2.8	3,903
Commonwealth of Independent States	1992	Aug-94	0.53	149.1	2.3	3,337

Table 2.

Transition Country/ Group*	Year Transition Began♦	Starting Date of Stabilization Program	Real output ratio 1999/1989	Average Inflation 1989-99	1999 EBRD Average transition indicator*	PPP GDP per capita 1999
Armenia	1992	Dec-94	0.48	106.5	2.7	2,469
Azerbaijan	1992	Jan-95	0.47	233.2	2.2	2,404
Belarus	1992	Nov-94	0.81	162.4	1.5	6,485
Georgia	1992	Sept-94	0.31	17.9	2.5	3,950
Kazakhstan	1992	Jan-94	0.61	77.3	2.7	4,351
Kyrgyz Republic	1992	May-93	0.61	22.3	2.7	2,419
Moldova	1992	Sept-93	0.31	16.5	2.8	1,847
Mongolia	1990	...	0.93	46.5	2.8	1,573
Russia	1992	Apr-95	0.55	88.0	2.5	6,815
Tajikistan	1992	Feb-95	0.29	688.5	2.0	1,045
Turkmenistan	1992	...	0.61	4.9	1.4	4,589
Ukraine	1992	Nov-94	0.35	169.4	2.4	3,276
Uzbekistan	1992	Nov-94	0.97	304.5	2.1	2,157
East Asia	1986	...	1.78	17.1	2.1	2,042
Cambodia	1990	...	1.62	6.3	2.5	1,261
China	1978	...	2.52	8.1	2.1	3,709
Lao P.D.R.	1986	...	1.85	28.6	1.8	1,385
Vietnam	1986	...	1.97	25.4	1.9	1,815

Source: European Bank for Reconstruction and Development, Transition Report 1999;

IMF staff estimates unless otherwise noted.

♣ Data for country/ groups are simple averages of group member data

♦ From Eischer and Sahary, „The transition Economies After Ten Years”, IMF Working Paper 00/30 (Washington International Monetary Fund, 2000)

♠ Indicator of progress in structural reforms.

Privatization represents a transfer of property in the aim of increasing efficiency, competitiveness and profitability of companies and national economies. The Nobel prize winner Milton Friedman declared in his own time that the best program for post-socialistic countries of Eastern Europe attributed to only three words: „Privatization, privatization, privatization”; in most countries as a result of structural changes, the participation of the private sector

grew to 70% in the entire economy, which doesn't differ much from the participation of this sector in market economies of West. Private property is the base of rational conduct with recourses and economizing in the market-way. All systems that had strong and adequate protection of the private property in the long term, traced the way of prosperity of economy and society. For this reason, it can be said for the process of privatization that it is «the first among equivalents» in relation to other components of transition, and on the basis of that, the central place in the systemic determination belongs to the Law of privatization. Adequate systematic solutions trace the proper way of ownership restructuring.

Liberalization-as a process of eliminating barriers and opening economy on one and free forming of prices on the other, side; the initial period of transition was often accompanied by optimism based on newly attained freedoms. One of the basic postulates of economic development refers to the existence of free exchange. The rule is that economic policy which limits the liberty of exchange through price control, existence of various limitations and barriers, in the long term discourages economic progress. However, the application of liberalization manifested destructive character of transition in most countries. How does destructiveness initiated by liberalization manifest? Through general decrease of the standard of living, unemployment and decrease of production, as final results. In all transitional countries, the liberalization of prices and foreign trade initiated inflationary pressure. Inflation in all transition countries sapped the way of reconstruction of the national economies in the past period. Control over inflation in the sense of its decrease, is perceptible by creating the distance from initial period of transitional crises. Destructive transitional character manifested through process of liberalization is only a result of legacy of the previous system.

Macroeconomic stabilization-through appropriate program that has for the aim to soften tensions and risks which can bring economy in the state of stagnation. Rise in the expenses and risk of stabiliza-

tion, deformed economies of some countries in transition, which resulted in high foreign dependence and severe social decomposition with great pauperization of population. For the illustration of such attitude, empiric knowledge can point out that inequality in income distribution (so called Gini coefficient) increased in the transitional period. Gini coefficient (as an aggregate measure of inequality) can have values from zero (perfect inequality) to one initiating in this way perfect inequality. Pre-transitional coefficient in most countries ranged from around 0,25 which is close to the value of this indicator in Scandinavian countries. However, variation of values of this coefficient is the highest in Ukraine while in Slovenia from all the transition countries, the value of this coefficient at in its lowest level (0,20), which indicates relatively equal distribution. From the previously stated, we can come to the conclusion that the variation of size of this indicator noted smaller increase in the countries that had better performances of economic growth. That concretely means that these countries had more equal distribution owing to the higher rate of economic growth. The process of stabilization itself means the correction of the whole range of political, economic, and psychological tensions and disorders. The more the stabilization is wider in comprising disorders that treats, the more the ambience for strengthening the economy is of higher quality. On the contrary, different modalities and surrogates of stabilization have been created that present combination of repression, totalitarianism and bureaucratic control on different segments of the market.

### **Conclusion**

Transitional economies, especially those who eventually overcame transitional recession, meet with the key challenges of accomplishing sustainable economic growth in order to increase the living standard of population. Further restructuring and elimination of in-

efficiency is directed toward absorption of new technologies and financial integration with advanced economies in order to realize the potential for growth and development. Convergence of performances of growth in transitional countries beside the absorption of new technologies can be achieved through higher growth of productivity and restoration of the capital stock. Transformation of economy will be more successful if there is clear idea and vision about what is meant to be achieved. Convergence toward more developed Western Europe doesn't automatically mean the solution to all problems. Problems to which transitional countries come across are in some cases the same as those in the advanced economies (for instance reform of pension insurance, reduction of unemployment, financing of health care etc.). Of course that position of the advanced economies in treating these problems isn't the same as with transitional economies having in mind that they have much less maneuver space. It is obvious that the transition of the economy as well as functioning of the advanced market economies require a new concept of knowledge, if there is a wish for constant achievement of growth and development.

### Literature

- Blejer, I.M. and Skreb, M., *Macroeconomic Stabilization in Transition Economies*, Cambridge University Press, 1997.
- Friedman, M., *Economic Freedom, Human Freedom, Political Freedom*, lecture, November 1. 1991., at university Hayward, California State University.
- Gordon Robert, *Macroeconomics*, London, 1989.
- Havrylisayn and others, *Growth Experience in Transition Countries, 1990-98*, IMF Occasional Paper 184, 1999.
- <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/l10300.htm>  
IMF Survey, July, 1998.

Kohler H., *The Continuing Challenge of Transition and Convergence* at the Conference „Completing Transition: The Main Challenges” organized by the Austrian National Bank, Vienna, Austria, November 6, 2000.

Maddison A., *Phases of capitalist development*, Oxford University Press, 1982.

Maddison A., *The world economy in the 20<sup>th</sup> century*, Paris, 1989.

Singer Hans, Javed Ansari, *Rich and poor countries*, London, 1997.

“The Economist”, November 23, 1996.

Trade and Development Report, UNCTAD New York, 1997.

*Maria Płonka*

## **Globalizacja a marketing usług ubezpieczeniowych**

### **Wprowadzenie**

U progu XXI wieku w wielu przejawach życia gospodarczego globalizacja stała się nieodwracalnym i bezdyskusyjnym faktem. W dobie Internetu, satelitarnej komunikacji i ciągłego bieżącego przepływu informacji czujemy się mieszkańcami „globalnej wioski”. Problemem dyskusyjnym jest, czy globalizacja jest przyczyną czy skutkiem procesów dostosowawczych dokonywanych w skali mikro. Wydaje się, że obydwie procesy zachodzą równolegle.

Egzemplifikację wspomnianej tezy stanowić może działalność marketingowa w sektorze usług ubezpieczeniowych, która w niektórych przejawach ma zasięg globalny.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie przesłanek i uwarunkowań sektora ubezpieczeniowego, które wskazują na globalizację, jako nieuchronny skutek działalności marketingowej ubezpieczycieli.

### **1. Specyfika marketingu usług ubezpieczeniowych**

Rynek usług ubezpieczeniowych jest rynkiem szczególnym, odmiennym od rynków dóbr konsumpcyjnych. Specyfikę rynku wyznacza fakt, iż główną i unikalną korzyścią, jaka jest oferowana na tym rynku, jest ochrona dóbr materialnych i niematerialnych podmiotów instytucjonalnych i osób fizycznych oraz minimalizacja ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, odpowiedzialnością za życie, mienie, podjęte decyzje i inne niekorzystne zdarzenia obiektywne i subiektywne, które w momencie

wystąpienia pociągają za sobą niekorzystne skutki finansowe dla ubezpieczonego lub osób trzecich.

Specyfika marketingu usług ubezpieczeniowych jest rozumiana jako ciągle dostosowywanie ogólnych zasad i narzędzi marketingowych do specyfiki sektora, czyli grupy podmiotów oferujących produkty będące substytutami.

Szczególną cechą jest **względna „elitarność”** dobrowolnych usług ubezpieczeniowych, polegająca na tym, że nie każdy potencjalny podmiot popytu musi lub może z nich skorzystać. Korzystanie z części usług ubezpieczeniowych wymaga określonych kwalifikacji potencjalnego klienta (np. poziomu edukacji ekonomicznej, świadomości ubezpieczeniowej, skłonności do ryzyka, wygenerowania tzw. funduszu swobodnej decyzji itp.). W tym sensie usługi ubezpieczeniowe, jako produkty realizujące potrzeby wyższego rzędu, są bardziej podatne na wahania koniunktury, niż produkty o podstawowym znaczeniu (wskutek wysokiej elastyczności cenowej i dochodowej popytu).

Z uwagi na fakt, iż ubezpieczenie jest produktem abstrakcyjnym, niewizualnym (ochrona ubezpieczeniowa), istotnymi wartościami postrzeganymi przez klientów na tym rynku będą: **wiarygodność**, zaufanie, gwarancje, tradycje, wizerunek **ubezpieczyciela**.

Złożoność problemu ryzyka powoduje większe wymagania wobec klienta niż przy sprzedaży innych produktów (np. konieczność jego weryfikacji), a nawet możliwość odmowy sprzedaży usługi, gdy klient nie spełnia określonych warunków, co implikuje konieczność ciągłej **edukacji finansowej** zarówno personelu reprezentującego ubezpieczyciela, jak i klientów.

Ponieważ usługi ubezpieczeniowe są niematerialne, nieprzewidywalne co do możliwości i zakresu przyszłych świadczeń w momencie ich kupna, wzbudzają silne emocje. **Etyka** na tym rynku, który jest wrażliwy na zmianę wiarygodności i wizerunku, nabiera szczególnego znaczenia. Budowanie zaufania i kreowanie wizerunku jest jedną z głównych funkcji marketingu ubezpieczeniowego, stymulujących **programy lojalnościowe**. W działalności mar-



ketingowej ubezpieczycieli ważne jest nawiązanie i stymulacja **stałych relacji z klientem**, wytworzenie u niego pozytywnego obrazu firmy, zdobycie zaufania.

Specyfiką konkurencji w badanym sektorze jest ciągle podnoszenie „masy krytycznej”, zgodnie z zasadą, że „duży może więcej”. Wyrazem tej tendencji jest **konsolidacja** sektora ubezpieczeń, coraz silniejsze związki ubezpieczycieli z bankami i sektorem pozabankowym (np. doradztwo inwestycyjne, „bankassurance”). W coraz większym zakresie konsolidacja sektora usług finansowych ma charakter **globalny**. Tendencje te tworzą coraz wyższe bariery wejścia oraz zmieniają strukturę grup strategicznych w sektorze finansowym.

Kolejnym wyznacznikiem specyfiki marketingu w sektorze ubezpieczeń jest fakt, iż oferowanym produktem są **usługi**, czyli czynności o charakterze **niematerialnym**. Kupowanie/sprzedawanie produktów ubezpieczeniowych jest znacznie trudniejsze i wymaga od oferenta zabiegów edukacyjnych, a od klienta określonego poziomu świadomości i kwalifikacji (np. niebezpieczeństwo, nieszczęście, utrata życia czy zdrowia są postrzegane w pewnych segmentach rynku jako zbyt abstrakcyjne, mało prawdopodobne, stąd w przypadku problemów finansowych w pierwszej kolejności rezygnuje się z zakupu dobrowolnych polis).

Charakterystycznymi cechami usług są poza tym: nierozdzielność z osobą wykonawcy, nietrwałość. Im usługa jest bardziej złożona, tym większego wymaga udziału obsługi osobistej personelu i jego specyficznych kwalifikacji, co sprzyja **personalizacji usług**, czyli postrzegania wizerunku instytucji czy produktu w efekcie doświadczeń klientów dotyczących jakości obsługi i bezpośrednich kontaktów z konkretną osobą pierwszego kontaktu. Człowiek jest w tej sytuacji personalnie częścią produktu ubezpieczeniowego, dlatego ta sama usługa w sensie produktu będzie w różny sposób postrzegana, w zależności od tego, kto, kiedy i jak ją świadczy (heterogeniczność usług). Pośrednik zatem przykładowo tworzy swój własny rynek i umiejętności, co stymuluje lojalność klientów wobec niego, a w dalszej kolejności wobec instytucji, którą reprezentuje.

Personalizacja może być zatem szansą, ale i wielkim zagrożeniem dla ubezpieczycieli. Stabilizacja kadr reprezentujących zakład ubezpieczeń buduje jego wiarygodność i podnosi konkurencyjność na rynku.

Cechą charakterystyczną marketingu w ubezpieczeniach jest względne podobieństwo ryzyka, potrzeby bezpieczeństwa, co implikuje **tendencje do upodabniania się oferty w skali globalnej**. Dlatego też ważnym zadaniem marketingu jest nadanie produktom cech wyróżniających, co wiąże się z ich symbolicznym „opakowaniem”. „Opakowanie” to tworzą: ludzie (najważniejsi!), system identyfikacji wizualnej produktu i ubezpieczyciela, dostępność usług, asortyment, sztuka sprzedaży, elastyczność w obsłudze klienta, system promocji, **kreowanie marki handlowej usługi** i materializacja usługi (stosowanie zastępczych produktów materialnych symbolizujących lub dokumentujących usługę (np. wyciągi, polisa).

Proste produkty wymagają umiejętności interpersonalnych, stosownie do zasad obsługi klienta, lecz mogą być zautomatyzowane i zastępowane przez pocztę, telefon, Internet itp.

Bardziej złożone usługi ubezpieczeniowe nie są podatne na standaryzację, dominującym kierunkiem działań marketingowych będzie tutaj indywidualizacja oferty. Często **klient współuczestniczy w jej tworzeniu**, dlatego im usługa jest bardziej złożona, tym większych wymaga inwestycji w edukację klienta. Sfinalizowanie niektórych transakcji jest często końcowym etapem wielu zabiegów, rozmów, negocjacji (np. indywidualne i grupowe ubezpieczenia). Doceniając rangę edukacji klienta lub wyręczając go, coraz częściej traktuje się **doradztwo** jako specyficzną usługę komplementarną, która dynamicznie się rozwija.

Najważniejszym zadaniem zarządzania marketingiem w firmie ubezpieczeniowej jest **marketing wewnętrzny**, czyli właściwa polityka wobec personelu i stymulowanie wśród personelu bezpośrednio i pośrednio kontaktującego się z klientami postaw proklencich. Jakość marketingu wewnętrznego (niewidoczna dla klientów), ma bezpośredni wpływ na jakość marketingu zewnętrznego, po-

strzeżanego przez potencjalnych klientów. Marketing wobec własnych pracowników powinien się koncentrować wokół:

- orientacji na klienta,
- orientacji na firmę (lojalność, poufność),
- orientacji na jakość działania: specjalistyczną, komunikacyjną, indywidualną.

Specyfikę marketingu usług ubezpieczeniowych syntetycznie prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Specyfika marketingu usług ubezpieczeniowych

Specyfika sektora ubezpieczeń	<p>Silny związek rynku z uwarunkowaniami makroekonomicznymi i globalnymi.</p> <p>Silne oddziaływanie sfery regulacji i nadzoru na rynek.</p> <p>Rynek ubezpieczeń dobrowolnych ma cechy rynku usług wyższego rzędu.</p> <p>Rynek ubezpieczeń obowiązkowych ma cechy rynku usług podstawowych.</p> <p>Wysoka elastyczność cenowa i dochodowa popytu na usługi ubezpieczeniowe dobrowolne, niska dla ubezpieczeń obowiązkowych.</p> <p>Wrażliwość rynku na wahania koniunkturalne.</p>
Specyfika klientów	<p>Rynek w dużym stopniu kwalifikowany dla podmiotów podaży i popytu.</p> <p>Uczestnictwo w rynku warunkuje status majątkowy i skłonność do ryzyka klientów.</p> <p>Wiodąca rola świadomości ubezpieczeniowej klientów w budowie rynku.</p> <p>Zróżnicowane (racjonalne, emocjonalne) motywy uczestnictwa w rynku.</p> <p>Relatywnie wyższe znaczenie informacji i wiedzy w procesach decyzyjnych.</p>
Specyfika konkurencji	<p>Wysoki poziom „masy krytycznej” w działalności ubezpieczeniowej (progi kapitałowe, „know-how”, konsolidacja i globalizacja sektora ubezpieczeniowego).</p> <p>Coraz wyższe bariery wejścia do sektora.</p> <p>Silny efekt naśladownictwa.</p>

Tabela 1 c.d.

Specyfika konkurencji	Niepodatność na zróżnicowanie produktów, kompensowana kreowaniem różnic dotyczących wizerunku firmy, procesu obsługi i dystrybucji. Zróżnicowanie sytuacji poszczególnych grup strategicznych ubezpieczycieli. Coraz silniejsze związki sektora bankowego z pozabankowym (np. „bankassurance”, doradztwo inwestycyjne itp.).
Specyfika produktów ubezpieczeniowych (usług)	Niematerialność. Nierozdzielność (na ogół) usługi z osobą wykonawcy. Jednoczesność świadczenia i korzystania z usługi. Heterogeniczność usług, uzależniona od tego, kto i kiedy ją wykonuje. Trudności w standaryzacji i sformalizowaniu usługi. Nietrwałość (brak logistyki marketingowej). Niemożność nabycia praw własności usługi.
Specyfika marketingu-mix usług ubezpieczeniowych	Relatywnie duże znaczenie personelu jako elementu kompozycji marketingowej (koncepcja „5P” w marketingu). Personalizacja usług zindywidualizowanych. Wiodąca rola wizerunku firmy i dostępności usług w strukturze marketingu-mix. Silna substytucja „człowiek-technologia” masowych, prostych usług. Wiodąca rola budowania długotrwałych relacji i lojalności klientów.

Źródło: opracowanie własne.

## **2. Determinanty globalizacji marketingu usług ubezpieczeniowych**

Na kształtowanie się aktualnie funkcjonującego rynku usług ubezpieczeniowych w Polsce miały i mają wpływ trzy główne procesy:

1) proces transformacji gospodarki do roku 1989, który umożliwił demonopolizację, prywatyzację, swobodę wyboru, budowę konkurencyjnego rynku przedsiębiorstw i w efekcie globalizację procesów gospodarczych,

2) proces budowy konkurencyjnego rynku ubezpieczeń i jego instytucji, zapoczątkowany ustawą o działalności ubezpieczeniowej z 28. 07. 1990 roku oraz jej późniejszymi zmianami<sup>1</sup>, w której przyjęto wiele światowych regulacji dotyczących rynku ubezpieczeń,

3) proces integracji z Unią Europejską i konieczność dostosowania się polskiego sektora ubezpieczeniowego do dyrektyw unijnych w ramach tzw. Jednolitego Rynku Ubezpieczeniowego.

Omówienie każdego z wymienionych procesów wykracza poza ramy niniejszego artykułu, stąd w dalszej części pracy zostaną omówione te aspekty działalności marketingowej ubezpieczycieli, które implikują procesy globalizacyjne.

Determinanty globalizacji marketingu usług ubezpieczeniowych można podzielić na popytowe i podażowe (wzajemnie się uzupełniające), stymulujące i destymulujące procesy globalizacyjne.

## 2. 1. Popytowe przesłanki globalizacji usług ubezpieczeniowych

Mimo utrzymującej się recesji w Polsce, czego wyrazem był spadek tempa wzrostu Produktu Krajowego Brutto w latach 1998—2002<sup>2</sup>, sektor ubezpieczeniowy w Polsce dynamicznie się rozwija, o czym świadczy rosnący udział składki brutto w PKB (z 2,12% w 1996 roku do 3,10% w 2001 roku) i dynamika realna składki brutto w tym okresie zawierająca się w wartościach od minimalnej 1,018 w 2001 roku do maksymalnej 1,305 w 1997 roku. Prognozy przewidy-

<sup>1</sup> Tekst jednolity w Dz. U. Nr 11 z 1996 r., poz. 62 z późniejszymi zmianami.

<sup>2</sup> Wg Rocznika Statystycznego GUS stopy wzrostu PKB w latach 1992-2002 kształtowały się następująco: 2,6 (1992), 3,8 (1993), 5,2 (1994), 7,0 (1995), 6,0 (1996), 6,8 (1997), 4,8 (1998), 4,1 (1999), 4,0 (2000), 1,0 (2001), 1,3 (2002). Za próg społecznej obojętności uznaje się stopę wzrostu równą 2,0. Poniżej tej stopy wzrostu społeczeństwo odczuwa sytuację jako pogorszenie warunków.

ją dalszy rozwój rynku ubezpieczeniowego (m.in. wzrost udziału składki brutto w PKB do 3,77% w 2005 roku)<sup>3</sup>. Tendencja ta ma swoje przyczyny z jednej strony w globalizacji rynku i otwarciu się polskiej gospodarki na świat i nowe technologie, a z drugiej strony w narastaniu podobnych problemów, ryzyka i potrzeb w zakresie ochrony.

**Podobieństwo potrzeb ubezpieczeniowych** ma zasięg globalny, zróżnicowanie jednak występuje w skali i strukturze zaspokojenia potrzeby ochrony w postaci zawarcia umowy ubezpieczeniowej (zbiór składki brutto przypadającej na jednego mieszkańca Polski jest kilkakrotnie niższy od analogicznego wskaźnika w rozwiniętych krajach świata; w Polsce w zbiorze składki ubezpieczeniowej dominują ubezpieczenia Działu II (majątkowe i pozostałe osobowe), natomiast w rozwiniętych krajach świata dominują ubezpieczenia Działu I (życiowe). Potrzeby ubezpieczeniowe implikują globalne rozwiązania od strony podażowej.

## 2. 2. Podażowe przesłanki globalizacji usług ubezpieczeniowych

Podstawową przesłanką globalizacji sektora usług ubezpieczeniowych jest względne podobieństwo w skali globalnej zarówno potrzeb związanych z ochroną, bezpieczeństwem, jak i produktów je zapewniających, petryfikowanych regulacjami, które mają światowy zasięg.

Ponieważ prawie wszystkie ryzyka ubezpieczalne występujące w ofercie ubezpieczycieli mają lub mogą mieć zasięg globalny, można stwierdzić, że **rynek usług ubezpieczeniowych jest globalny w sensie istoty produktów i w dominującym stopniu podatny na globalizację w sensie ich postrzegania i rozszerzania**. Podatność ubezpieczeń na globalizację petryfikują regulacje związane z tworzeniem Jednolitego Rynku Ubezpieczeniowego (JRU), który aspiruje do globalnego zasięgu. W ramach JRU sektor ubezpieczeniowy podlega dyrektywom Unii Europejskiej, wśród których szczególne znaczenie mają trzy generacje (tab. 2).

<sup>3</sup> Prognoza rozwoju rynku ubezpieczeniowego w Polsce do roku 2005.  
W: [www.knuife.gov.pl](http://www.knuife.gov.pl)

Tabela 2. Proces tworzenia Jednolitego Rynku Ubezpieczeniowego

Dyrektywy	Ubezpieczenia	
	Na życie	Majątkowe i pozostałe osobowe
Dyrektywy I generacji: Swoboda osiedlania się	<b>05. 03.1979</b>	<b>24. 07.1973</b>
Dyrektywy II generacji: Swoboda świadczenia usług	<b>08.11.1990</b>	<b>22. 06.1988</b>
Dyrektywy III generacji: Jednolita licencja	<b>10. 11. 1992</b>	<b>18. 06.1992</b>

Źródło: *Podstawy Ubezpieczeń*. Tom I, *Mechanizmy i funkcje*, pod red. J. Monkiewiczza, Poltext, Warszawa 2000, s. 384.

Wiele obecnych rozwiązań prawnych i instytucjonalnych polskiego rynku ubezpieczeniowego jest już wzorowanych na światowych i unijnych regulacjach.

Analiza struktury portfela produktów działu II polskich ubezpieczycieli w latach 2000-2001 wskazuje na wiodący udział ubezpieczeń komunikacyjnych lądowych (grupa 3 i 10 stanowiła w 2001 roku łącznie 67,8% składki przypisanej brutto) oraz ubezpieczeń szkód (grupy: 8 i 9), stanowiących łącznie ponad 18%. Tabela 3 przedstawia strukturę portfela produktów ubezpieczycieli w Polsce.

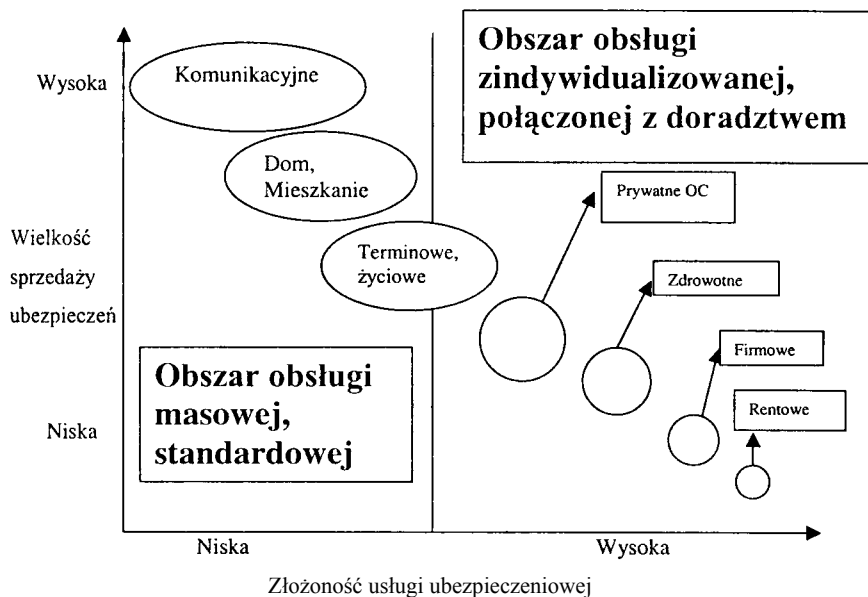
Biorąc pod uwagę ubezpieczenia życiowe, można założyć, że około 70-80% portfela wszystkich produktów ubezpieczeniowych stanowią produkty typowe, uniwersalne. Problemem jest jednak złożoność niektórych produktów ubezpieczeniowych lub ich zróżnicowanie ze względu na ilość parametrów, określających korzyści, poziom obsługi i cenę usługi (składkę). Przykładową typologię produktów ubezpieczeniowych ze względu na ich złożoność i podatność na standaryzację oraz przedstawia rysunek 1.

Tabela 3. Struktura portfela produktów ubezpieczycieli działu 11 w latach 2000-01 (w %)

Grupa	Rodzaj ubezpieczenia	2000	2001
1.	Ubezpieczenie wypadku	4,31	4,44
2.	Ubezpieczenie choroby	1,07	1,02
3.	Ubezpieczenie casco pojazdów lądowych	31,19	31,14
4.	Ubezpieczenie casco pojazdów szynowych	0,01	0,01
5.	Ubezpieczenie casco statków powietrznych	0,11	0,10
6.	Ubezpieczenie żeglugi morskiej i śródlądowej	0,45	0,47
7.	Ubezpieczenie przedmiotów w transporcie	0,80	0,87
8.	Ubezpieczenie szkód spowodowanych żywiołami	9,85	10,38
9.	Ubezpieczenie pozostałych szkód rzeczowych	7,26	7,63
10.	Ubezpieczenie OC wynikające z użytkowania pojazdów lądowych	38,15	36,67
11.	Ubezpieczenie OC wynikające z użytkowania pojazdów powietrznych	0,07	0,19
12.	Ubezpieczenie OC za żeglugę morską i śródlądową	0,28	0,24
13.	Ubezpieczenie OC nie ujęte w grupach 10-12	3,01	3,22
14.	Ubezpieczenie kredytu	0,76	1,01
15.	Gwarancja ubezpieczeniowa	1,19	1,04
16.	Ubezpieczenie różnych ryzyk finansowych	0,81	0,96
17.	Ubezpieczenie ochrony prawnej	0,00	0,01
18.	Ubezpieczenie świadczeń podróży	0,68	0,60

Źródło: [www.knuife.gov.pl/publikacje/ubezpieczenia](http://www.knuife.gov.pl/publikacje/ubezpieczenia), maj 2003.





Rys. 1. Masowość a złożoność produktów ubezpieczeniowych  
(mapa percepcji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Śliperski *Ubezpieczenia w sieci - wybrane zagadnienia* „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja”, nr 6/2000, s. 3! oraz [www.knuife.gov.pl](http://www.knuife.gov.pl)

Powyższa mapa percepcji wskazuje na dwa skrajne typy produktów ubezpieczeniowych:

1) produkty proste, wystandaryzowane, masowe, podatne na sprzedaż i dystrybucją intensywną, np. poprzez Internet, podatne na globalizację w sensie istoty i sposobu sprzedaży produktu (ok. 70-80% zbioru składki brutto);

2) produkty złożone, wymagające zindywidualizowanej obsługi, o wysokim udziale doradztwa w ofercie, podatne na globalizację w sensie istoty produktu, ale niepodatne na globalizację w sensie sposobu sprzedaży produktu (ok. 20-30% zbioru składki brutto).

Jak wynika z rysunku, najbardziej podatne na masowość są proste, nieskomplikowane, w dużym stopniu wystandaryzowane produkty: ubezpieczenia komunikacyjne obowiązkowe i towarzyszące, mieszkaniowe, proste terminowe polisy życiowe. Ich głównym atutem, wynikającym z oczekiwań klientów, powinna być masowość dostępu oraz szybkość realizacji transakcji. Zdecydowana większość produktów ubezpieczeniowych (produkty proste, masowe) jest podatna na globalizację. Sprzyja tej tendencji niematerialny, niewizualny charakter usługi ubezpieczenia i powszechność na skalę światową potrzeby bezpieczeństwa i ochrony, realizowanej poprzez transfer ryzyka na ubezpieczyciela. Są to produkty podatne na substytucję „człowiek-maszyna” i podlegające zasadzie korzyści skali; mogą być zautomatyzowane przez urządzenia i technologie (telefon, Internet itp.) i oferowane w skali globalnej.

Wiodącym natomiast instrumentem marketingowym w przypadku złożonych usług ubezpieczeniowych (około 20-30% portfela produktów w składce brutto) jest doradztwo, ściśle powiązane z osobą kontaktującą się z klientem. Produkty te są jedynie w pewnym stopniu podatne na standaryzację i na substytucję „człowiek-maszyna”. Podatność tego typu usług na wykorzystanie teleinformatycznych kanałów dystrybucji, a w konsekwencji na globalizację jest niewielka. Klient często współuczestniczy w tworzeniu tej usługi, zatem im bardziej jest ona złożona, tym więcej należy zainwestować w edukację klienta. Sfinalizowanie niektórych transakcji jest często końcowym etapem wielu zabiegów, rozmów, negocjacji (np. nieobowiązkowe ubezpieczenie indywidualne, połączone z funduszem inwestycyjnym), lub transakcje są prowadzone w sposób ciągły (doradztwo, zarządzanie finansami). W tym przypadku poza umiejętnościami interpersonalnymi decydujące znaczenie ma profesjonalizm osób pierwszego kontaktu, prowadzący do wspomnianej już personalizacji usługi. Głównymi atutami tego typu usług jest indywidualne podejście, kreatywność, elastyczność. Globalizacja jest udziałem jedynie istoty (rdzenia) produktów złożonych, pozostałe elementy struktury marketingowej oferty tego typu mają charakter

silnie zindywidualizowany. Globalny zasięg tego typu produktów ma natomiast oferta asortymentowa oraz konieczność edukacji klienta i stymulowania świadomości ubezpieczeniowej.

Tradycyjnie globalny zasięg ma **reasekuracja**, ponieważ w skali globalnej silniej działa prawo wielkich liczb, dające większą gwarancją realności usługi ubezpieczeniowej i wypłacalności ubezpieczycieli. Reasekuratorzy, poprzez kolejne retrocesje, dokonują wtórnego i dalszych podziałów ryzyka na skalą globalną, co umożliwia ubezpieczycielom wypłatą odszkodowań związanych z katastrofami o skutkach odczuwanych globalnie (np. atak terrorystyczny na World Trade Center).

Swobodny przepływ kapitału umożliwia ubezpieczycielom penetracją rynku na skalą globalną, a przez to globalne efekty: przepływy „know-how”, standaryzacją produktów i sposobów ich obsługi.

Globalny zasięg ma **Internet**, jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się kanałów dystrybucji, promocji i transakcji. Możliwość dokonywania transakcji kupna/sprzedaży ubezpieczeń przez Internet jest podstawową przesłanką globalizacji usług ubezpieczeniowych.

### **2. 3. Internet jako narzędzie globalnej komunikacji w sektorze ubezpieczeń**

Internet przyspiesza i stymuluje globalizacją sprzedaży i marketingu. Interaktywny charakter Internetu wprowadza nową jakość w komunikacji na linii firma-klient. Klient XXI wieku jest lepiej wykształcony, bardziej wymagający, znający swą wartość, oczekujący bardziej osobistego podejścia w rozwiązywaniu jego problemów, jednocześnie jest on współautorem wartości firmy, aktywnym graczem, pełniącym rolę współtwórcy, współpracownika, a nawet konkurenta. Zaletą Internetu, mającą zasadniczy wpływ na jego rosnącą popularność, jest jego interaktywność, czyli możliwość dwustronnej komunikacji użytkowników. W porównaniu z klasycznymi mediami Internet oferuje zasadniczą nowość, polegającą na możli-

wości wyboru treści adekwatnych do zainteresowań użytkownika (hipertekst), co w konsekwencji oznacza autosegmentację odbiorców.

Podstawowym celem marketingu elektronicznego jest stworzenie takiego kontaktu firmy z klientem na rynku globalnym, który będzie stanowił indywidualną, permanentną i interaktywną relację. Dlatego też e-marketing można zdefiniować jako marketing partnerski<sup>4</sup>.

Można wyróżnić cztery etapy wykorzystania Internetu w marketingu usług ubezpieczeniowych:

1) jako narzędzie promocji i informacji (pasywna witryna internetowa),

2) jako wprowadzenie monitorowanych przez instytucje finansowe interakcji z klientem, poprzez dostarczenie klientom przez bank narzędzi (kalkulatory, doradztwo, formularze wniosków, ankiety itp.) i zwrotne zbieranie informacji o klientach,

3) jako zapewnienie klientom pełnego zakresu transakcji i usług przez internet (zagadnieniem kluczowym dla powodzenia w tej fazie jest bezpieczeństwo i poziom integracji podstawowych systemów instytucji ubezpieczeniowych),

4) jako narzędzie strategiczne (Internet umożliwia wykorzystanie informacji zewnętrznych, analizę konkurentów, segmentację klientów, zarządzanie, planowanie itp.)<sup>5</sup>.

W praktyce można wyróżnić następujące fazy rozwoju Internetu, jako narzędzia informacji i transakcji w usługach ubezpieczeniowych:

- 1) brak strony,
- 2) ogólna informacja o firmie,
- 3) porady, informacje dla partnerów biznesowych,
- 4) zamówienia, rejestracje, informacje dotyczące roszczeń,

---

<sup>4</sup> E. Frąckiewicz, *E-marketing — bezwzględna konieczność*, „Marketing w praktyce”, nr 5/2000, s. 52.

<sup>5</sup> M.in. na podstawie: J. Stryczewski, T. Zarzycki, *Bank ery gospodarki elektronicznej*, „Bank” 9/2000, s. 64 i n.

5) indywidualny serwis, składanie wniosku roszczeniowego, dostęp do rachunku drogą on line,

6) sprzedaż polis, proces roszczeniowy w czasie rzeczywistym, obsługa partnerów biznesowych w czasie rzeczywistym.

Wykorzystanie Internetu jako medium promocyjno-dystrybucyjno-transakcyjnego w Polsce jest coraz szerzej wykorzystywane w bankowości, w sektorze ubezpieczeń w znacznie mniejszym stopniu, wykazując jednak systematyczny wzrost udziału (tab. 4).

Perspektywy elektronicznej sprzedaży ubezpieczeń są znaczne; dla przykładu, w USA udział internetowej sprzedaży ubezpieczeń kształtował się następująco: komunikacyjne 16%, rentowe 15%, mieszkaniowe 4%, terminowe życiowe 1%<sup>6</sup>.

Podstawowymi **korzyściami** z funkcjonowania ubezpieczeń w sieci **Internetu** są:

- obniżenie kosztów marketingowych poprzez oszczędność czasu przedstawicieli handlowych, niższe koszty przygotowywania i wysyłania katalogów, skuteczniejsze kampanie promocyjne, możliwość dokonywania częstych zmian w ofercie, skrócenie kanałów dystrybucyjnych,

- skrócenie czasu przesłania komunikatu do danego segmentu rynku - informacje za pośrednictwem sieci docierają do potencjalnie zainteresowanych i wstępnie wyselekcjonowanych klientów,

- poprawa jakości informacji (m. in. szybkość, zasięg, aktualizacja),

- realizacja bardziej skutecznych programów promocyjnych i sprzedażowych, umożliwiających bieżące analizowanie danych i ustalanie nawyków zakupowych poszczególnych indywidualnych klientów,

- podniesienie jakości obsługi i serwisu dzięki możliwości odpowiedzi na każde indywidualne zapytania i problemy klienta oraz zapewnienie całodobowego dostępu do poszukiwanych informacji,

---

<sup>6</sup> M. Śliperski, *Ubezpieczenia...* op. cit. s. 31.

Tabela 4. Struktura kanałów dystrybucji ubezpieczeń w Polsce w latach 2000-2001 (w %)

Wyszczególnienie	Ubezpieczenia indywidualne		Ubezpieczenia grupowe		Razem Dział I		Ogółem Dział II	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
<b>Sprzedaż bezpośrednia</b>	<b>0,71</b>	<b>0,48</b>	<b>80,59</b>	<b>77,76</b>	<b>42,37</b>	<b>40,33</b>	<b>34,95</b>	<b>31,64</b>
<b>Agend</b>	<b>97,95</b>	<b>98,58</b>	<b>11,94</b>	<b>15,37</b>	<b>53,09</b>	<b>55,67</b>	<b>54,98</b>	<b>55,67</b>
<b>Brokerzy</b>	<b>1,25</b>	<b>0,94</b>	<b>7,45</b>	<b>6,75</b>	<b>4,49</b>	<b>3,94</b>	<b>9,59</b>	<b>11,47</b>
<b>Inne (Internet)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>	<b>0,12</b>	<b>0,05</b>	<b>0,06</b>	<b>0,48</b>	<b>1,22</b>
<b>Ogółem</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Źródło: KNUiFE, *Rynek ubezpieczeń w 2001 roku*, [www.knuife.gov.pl/publikacje](http://www.knuife.gov.pl/publikacje), maj 2003.

- spłaszczenie struktur organizacyjnych,
- pojawienie się nowych możliwości rynkowych dzięki przełamaniu barier geograficznych i komunikacyjnych.

Technologia elektroniczna wpływa na poprawę wizerunku firmy; z jednej strony poprzez stworzenie klientom możliwości zakupu produktów ubezpieczeniowych na odległość, z drugiej strony przez nowe możliwości promowania siebie i swojej działalności. Zaletą np. transakcji wirtualnych jest brak konieczności posiadania materialnych aktywów, generujących koszty (np. amortyzacja budynków, sprzętu), oszczędności wynikające z niższych kosztów' osobowych (wynagrodzenia, płatne urlopy, zasiłki, fundusz socjalny itp.), co sprzyja obniżaniu kosztów jednostkowych usługi. W efekcie e-marketing w ubezpieczeniach oferuje dwojakiego rodzaju korzyści dla nabywców:

1) niższe składki ubezpieczeniowe, wynikające z niższych kosztów dystrybucji przez Internet, niż pośredniej czy bezpośredniej<sup>7</sup> oraz

2) lepsze parametry jakościowe niektórych elementów obsługi klienta (szybkość, dyspozycyjność, dostępność czasowo-przestrzena na 24 godziny na dobę o zasięgu globalnym, globalny zakres informacji ubezpieczeniowej, brak międzynarodowych ograniczeń czy barier transakcyjnych, szybsza reakcja na oczekiwania klienta, anonimowość kontaktu z ubezpieczycielem, większa przejrzystość odbioru firmy oraz przeprowadzanych transakcji, łatwość dokonywania porównań cenowych na stronach internetowych, bardziej efektywna i szybsza obsługa roszczeniowa, np. bieżąca informacja dla klienta, elektroniczne transakcje, eliminacja kosztów przejazdu, dojazdu, utraty czasu itp.). Możliwości wykorzystania hipertekstu ułatwiają komunikację między oferentem a nabywcą, selekcję przekazywanych i odbieranych informacji oraz dostosowanie oferty do indywidualnych preferencji nabywcy.

---

<sup>7</sup> Wg badań amerykańskich średni koszt sprzedaży usługi przez Internet jest około 10-krotnie niższy niż sprzedaży osobistej. Za J. Harasim, *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce”, 2/1997.

Rozwój teleinformatycznych kanałów komunikacji napotyka w Polsce także na **bariery**:

- ekonomiczne (z punktu widzenia klienta), związane z kosztem zakupu komputera, podłączenia do sieci i jej eksploatacji,
- edukacyjne, związane z koniecznością przyswojenia przez potencjalnych nabywców wiedzy i swoistego „know how” związanego z użytkowaniem Internetu i transakcjami dokonywanymi tą drogą,
- infrastrukturalne, związane z różnicami w poziomie nowoczesności sieci, rozwoju telefonii tonowej i komórkowej, dostępu do komputera),
- psychologiczne, związane z obawą przed samoobsługą i bezpieczeństwem stosowania takiego rozwiązania, wynikającym z możliwości nadużyć i oszustw oraz właściwości Internetu (anonimowość kontaktów, możliwość przechwytywania informacji przez osoby nieupoważnione itp.),
- organizacyjne, związane z kosztem dostosowywania systemu informatycznego firmy do interaktywnych możliwości oferowanych przez marketing elektroniczny; działania związane z utrzymaniem i wykorzystywaniem baz danych są uregulowane dyrektywą 95/46 (OJ 1995 L 281/31), która jest rodzajem standardu w zakresie tworzenia wewnętrznych regulacji prawnych w odniesieniu do zagadnień związanych z gromadzeniem, przetwarzaniem i ochroną danych<sup>8</sup>.

Zakłady ubezpieczeniowe powinny współuczestniczyć w budowie zaufania społecznego do technologii teleinformatycznych i elektronicznych poprzez intensywną akcję edukacyjno-promocyjną, oraz poprzez stworzenie klientom możliwości zakupu produktów finansowych na odległość. Wiarygodność internetu, jako medium komunikacyjno-transakcyjnego usankcjonowała w 2001 roku Ustawa o podpisie elektronicznym<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Na podstawie J. Plichta, *Internet jako nowy kanał komunikacji i dystrybucji usług ubezpieczeniowych - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 624/2003, s. 121.

<sup>9</sup> Ustawa o podpisie elektronicznym, uchwalona przez sejm 27. 07. 2001,



E-podpis (karta mikroprocesorowa umieszczona w czytniku) zapewnia:

- poufność dokumentów przez ich szyfrowanie,
- integralność (niezmiennność, niekopiowalność) dokumentów podczas transmisji,
- uwierzytelnienie osoby nadawcy,
- niezaprzeczalność (bezpomość) złożonego podpisu,
- wymiar cywilnoprawny (np. uznawanie umów uwierzytelnianych e-podpisem).

Implikacje wdrażania Internetu w zakładach ubezpieczeń przedstawia syntetycznie tabela 5.

Tabela 5. Implikacje wdrażania Internetu w zakładach ubezpieczeń

Korzyści ekonomiczne	Korzyści związane z zarządzaniem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja kosztów działalności,</li> <li>• poprawa jakości obsługi klienta (szybkość, dostępność, cena itp.),</li> <li>• identyfikacja alternatyw dostawców usług,</li> <li>• zwiększenie konkurencyjności,</li> <li>• generowanie i aktualizowanie wartościowej bazy informacyjnej,</li> <li>• segmentacja klientów banku,</li> <li>• bieżący monitoring,</li> <li>• symulacja przyszłych wartości,</li> <li>• korzyści ekonomiczne,</li> <li>• korzyści nieekonomiczne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redefinicja relacji z klientami,</li> <li>• restrukturyzacja ukierunkowana na klienta,</li> <li>• organizacja struktur nie według kryterium produktu, lecz według segmentów rynku,</li> <li>• separacja procesu tworzenia wartości usług oraz jej dostarczania do klienta (outsourcing, cosourcing itp.),</li> <li>• zmiana roli technologii,</li> <li>• redefinicja standardów i wartości dodanej,</li> <li>• partnerstwo z instytucjami wspomagającymi proces tworzenia wartości,</li> <li>• zarządzanie zintegrowanymi łańcuchami wartości,</li> <li>• zarządzanie informacją i wiedzą,</li> <li>• zmiana profilu umiejętności kadr.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

podpisana przez Prezydenta RP 11. 10. 2001 r. (okres *vacatio legis* ustawy - 9 miesięcy).

### 3. Reasumpcja problemu i wnioski

Dla polskiego sektora usług ubezpieczeniowych globalizacja może stanowić zarówno źródło szans, jak i zagrożeń. Z jednej strony umiędzynarodowienie rynków dóbr, pracy i kapitału stwarza możliwości do poszukiwania nisz rynkowych i źródeł przewagi konkurencyjnej dla firm dużych, dysponujących odpowiednim potencjałem finansowo-rzeczowym i „know-how”. Z drugiej strony oferenci produktów o niskiej wartości dodanej lub technologicznie przestarzałych, pod presją konkurencji zostaną zmuszeni do racjonalizacji kosztów czy intensywnej modernizacji. Tabela 6 prezentuje w syntetyczny sposób najważniejsze stymulatory i destymulatory globalizacji, które oddziaływać będą na marketing usług ubezpieczeniowych.

Tabela 6. Stymulatory i destymulatory globalizacji marketingu usług ubezpieczeniowych

Stymulatory	Destymulatory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liberalizm gospodarczy,</li> <li>• podobieństwo potrzeby ochrony,</li> <li>• globalna unifikacja masowych produktów ubezpieczeniowych,</li> <li>• regulacje formalno-prawne rynku ubezpieczeniowego o charakterze globalnym,</li> <li>• wykorzystanie Internetu jako medium o zasięgu globalnym,</li> <li>• konsolidacja sektora ubezpieczeniowego i finansowego w skali globalnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protekcyjnizm gospodarczy,</li> <li>• zindywidualizowanie potrzeby i percepcji ochrony,</li> <li>• odrębności społeczno-kulturowe narodów (regionów), dotyczące tradycji, sposobów sprzedaży, mentalności itp.,</li> <li>• złożoność produktów ubezpieczeniowych, uniemożliwiająca wykorzystanie globalnych środków komunikacji,</li> <li>• niskie zasoby kapitałowe i potencjał ubezpieczycieli.</li> </ul>

**Źródło: opracowanie własne.**

Reasumując, to „globalna wioska”, a nie lokalny czy krajowy establishment wymuszać będą zmiany na krajowym rynku ubezpieczeń, niezależnie od przynależności Polski do struktur międzynarodowych (np. Unia Europejska, CEFTA, czy NAFTA). Polityka ekonomiczna państwa i podmiotów gospodarczych powinna zatem umożliwiać i ułatwiać procesy dostosowawcze firm finansowych do wymogów globalnego rynku.

### Bibliografia

Frąckiewicz E., *E-marketing — bezwzględna konieczność*, „Marketing w praktyce”, nr 5/2000.

Harasim J., *Nowe w usługach bankowych*, „Marketing w Praktyce”, 2/1997.

Plichta J. *Internet jako nowy kanał komunikacji i dystrybucji usług ubezpieczeniowych - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 624/2003.

*Podstawy Ubezpieczeń*. Tom I, *Mechanizmy i funkcje*, pod red. J. Monkiewicza, Poltext, Warszawa 2000.

*Prognoza rozwoju rynku ubezpieczeniowego w Polsce do roku 2005*. [w:] [www.knuife.gov.pl](http://www.knuife.gov.pl)

Roczniki Statystyczne GUS.

Stryczewski J., Zarzycki T., *Bank ery gospodarki elektronicznej*, „Bank”, 9/2000.

Śliperski M., *Ubezpieczenia w sieci - wybrane zagadnienia*, „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja”, nr 6/2000.

Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 28. 07. 1990 r. (tekst jednolity: Dz. U. Nr 11, z 1996 r., poz. 62 z późniejszymi zmianami).

Ustawa o podpisie elektronicznym, uchwalona przez sejm 27. 07. 2001, podpisana przez Prezydenta RP 11. 10. 2001 r.

[www.knuife.gov.pl/publikacje](http://www.knuife.gov.pl/publikacje)

## Streszczenie

Celem artykułu pt. Globalizacja a marketing usług ubezpieczeniowych jest wskazanie przesłanek i uwarunkowań sektora ubezpieczeniowego, które wskazują na globalizację, jako nieuchronny skutek działalności marketingowej ubezpieczycieli.

W tym kontekście omówiono:

- specyfikę marketingu usług ubezpieczeniowych,
- determinanty popytowe i podażowe globalizacji marketingu usług ubezpieczeniowych,
- Internet jako narzędzie globalnej komunikacji w sektorze ubezpieczeń,

ilustrując omawiane problemy danymi statystycznymi oraz opracowanymi modelami rozwoju i kierunków globalizacji działań marketingowych w sektorze ubezpieczeń.

Reasumując, nakreślono stymulatory i destymulatory globalizacji marketingu usług ubezpieczeniowych, prowadząc do stwierdzenia, iż to uniwersalne wymogi „globalnej wioski” wymuszają procesy dostosowawcze w skali mikro, niezależnie od obecności kraju w strukturach międzynarodowych.

*Ilija Rosić*

## **Makroekonomiczne podejście do procesu transformacji w Federalnej Republice Jugosławii**

Podstawowymi założeniami dla rozwoju socjalizmu w Jugosławii były: własność społeczna i samorządność, dochód i podział według pracy, połączenie pracy kierowniczej z wykonawczą, plan i rynek jako dwa komplementarne systemy. I oprócz tego, że tworzone były iluzje o zbudowaniu społeczeństwa socjalistycznego, możemy powiedzieć, że była Jugosławia to charakterystyczny przykład rozejścia w różnych kierunkach stanu normatywnego i rzeczywistego, jeśli bierze się pod uwagę system gospodarczy, który powstał, co - zgodnie z logiką rzeczy - odzwierciedlało się w niskiej skuteczności we wszystkich dziedzinach życia społeczno-ekonomicznego. Najlepszym przykładem na to jest również fakt, że w byłej Jugosławii nasz system gospodarczy był poddawany reformie średnio co trzy lata i trzeba mieć na uwadze, że dokonanych zostało nawet 15 reform systemu gospodarczego. Jeśli wyjdziemy od faktu, że powinien być jeden długoterminowy i ustalony system gospodarczy, który jasno zdefiniuje zasady zachowania wszystkich podmiotów produkcji rozszerzonej, staje się jasne, jakie skutki pozostawiła szósta zmiana systemu gospodarczego w byłej Jugosławii. Stąd oczywiste i logiczne były: niepewność, nieprzygotowanie, brak organizacji, nieelastyczność i tym podobne zachowania podmiotów w produkcji rozszerzonej, które średnio co trzy lata musiały się przystosowywać do rozwiązań instytucjonalnych.

Transformacja prezentuje podstawową charakterystykę gospodarki krajów centralnej i wschodniej Europy w toku ostatniego dziesięciolecia przeszłego wieku. Biorąc pod uwagę, że Federalna Republika Jugosławii znajduje się na samym początku procesu transformacyjnego, konieczne jest wskazanie głównych cech charaktery-

stycznych procesów transformacyjnych, które są określone bardzo przejrzyście<sup>1</sup> są nimi:

a) liberalizacja, która prezentuje proces zmniejszania problemów handlowych oraz tworzenie warunków na to, żeby większość cen formowała się na wolnym rynku;

b) makroekonomiczna stabilizacja, która pojawia się jako druga faza po wysokiej inflacji będącej wynikiem procesu liberalizacji. Obok budżetowej i fiskalnej dyscypliny, jak i obok załatwiania spraw w dziedzinie bilansu płatniczego, dochodzi do procesu stabilności makroekonomicznej przy kontroli nad inflacją, do wzrostu produkcji i zatrudnienia;

c) restrukturyzacja i prywatyzacja, jako proces reformowania przedsiębiorstwa w celu efektywniejszej produkcji, poprzez przejęcie jego własności w ręce prywatne;

d) przemiany w systemach politycznym i gospodarczym.

Z tego powodu w procesie transformacji w Federalnej Republice Jugosławii musi się zacząć od założenia, że stworzy się całościowo i jednolicie długotrwałe rozwiązania instytucjonalne, które będą brały początek w aktualnych doświadczeniach krajów rozwiniętych, jak również w historycznym uogólnieniu słabości ujawnionych w przebytej drodze byłej Jugosławii. Uważamy, że rozwój systemu gospodarczego w obecnej fazie istnienia Federalnej Republiki Jugosławii musi się opierać na następujących podstawach:

1. Przy tworzeniu nowego systemu gospodarczego trzeba mieć na względzie, że konieczna jest zmiana i jasne zdefiniowanie roli państwa. Mianowicie, ingerencja państwa musi się wycofać z tych sfer, gdzie nie jest jej miejsce, a musi być skuteczna tam, gdzie jest potrzebna. Wychodząc od faktu, że podstawy przyszłego systemu gospodarczego będą oparte na ekonomii rynkowej (na to już wskazują pewne istniejące rozwiązania instytucjonalne w nowej Jugo-

---

<sup>1</sup> S. Fisher, A. Gelb, *Issues in Socialist Economy Reform*, „Journal of Economic Perspective”, Vol. 5, No: 4/1991.

ślawii), logicznym jest, że państwo ustąpi z miejsca zajmowanego w dziedzinie funkcji sprawowanych przez podmioty w produkcji rozszerzonej, zgodnie z logiką ekonomiczną. Natomiast konstytuowanie federalnego państwa oznacza, że musi ono prowadzić zarówno politykę monetarną i fiskalną, jak i politykę kontaktów ekonomicznych z zagranicą. Tak samo wybór struktury globalnej, mianowicie odpowiedzialność za wzrost gospodarczy i rozwój kraju w całości są jednym z obowiązków, których nie może się pozbyć federalne państwo. Zakres polityki socjalnej również musi leżeć w ingerencji państwa.

2. Gospodarka towarowa jest już dzisiaj dominującą formą gospodarowania we wszystkich rozwiniętych krajach świata. Doświadczenia rozwiniętych krajów zachodnioeuropejskich ukazują, że nowy system gospodarczy Jugosławii musi przyjąć gospodarke towarową w jej całkowitym kształcie, który obejmuje i rynek towarów, rynek pracy i rynek kapitałowy. Rozwój byłej Jugosławii pokazał, że nigdy państwowo-planowa lub nawet oparta na rozmowach i porozumieniach regulacja gospodarczych toków działań nie może zastąpić działania kryteriów rynkowych. Rynek bowiem jest regulatorem, którego nie można ominąć.

W nowym systemie gospodarczym trzeba afirmować znacznie i rolę rynku, przy czym trzeba mieć stale na uwadze możliwość, że można ulec jednemu skrajnie jednostronnemu dążeniu i stanowisku, które jest w pewnym niewielkim stopniu obecne również w naszym kraju w wyniku rozpadu socjalizmu. Nie wolno dopuścić, aby w jakikolwiek sposób została narzucona tzw. *laissez-fair* ekonomia. Współczesne doświadczenia pokazują dzisiaj, że nawet najbardziej rozwinięte kraje nie są w stanie bez świadomych akcji społeczeństwa optymalnie rozwiązać strategicznych problemów rozwoju gospodarczego, problemów niezgodności strukturalnej, procesów rozwojowych, rozwoju regionalnego, zatrudnienia, progresu naukowego, technicznego itd.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Jeśli plan i rynek będziemy rozumieć jako system sprzężenia zwrotnego,

3. Tworzenie i rozwój systemu gospodarczego w nowej Jugosławii to inne podejście do form własności środków produkcji. Długoroczny projekt dotyczący własności społecznej, który oznacza w istocie własność „każdego i nikogo”, zwykle doprowadzał do niskiej efektywności środków produkcji. Poprzez zrezygnowanie z takiego ideologicznego określenia własności społecznej jako formy przeważającej, tworzą się warunki, w których poprzez przemiany instytucjonalne systemu gospodarczego zapewnione zostanie równoprawne traktowanie wszystkich form własności środków produkcji, jak to jest dzisiaj w rozwiniętych zachodnioeuropejskich krajach. Patrząc długodystansowo, dominująca forma własności powinna być taka, aby zapewniła największą skuteczność środków produkcji i społeczną reprodukcję ujmowaną całościowo.

Transformacja postsocjalistycznych krajów jest wyrazem pragnienia i nadziei, by przekroczyć próg biedy i wejść do świata rozwiniętego. Jest to zarazem i przekonanie, że przewyżczy się słabości sterylnych systemów gospodarczych. Tymi słabościami były: niska i opadająca skuteczność wykorzystania wskaźników produkcji, nieadekwatna i zahamowana struktura gospodarcza z niedogodnymi stosunkami pomiędzy małymi, średnimi i wielkimi przedsiębiorstwami, niska jakość i niedostateczne wykorzystanie rozwiązań technologicznych, wysoka inflacja, bezrobocie wysokie ponad normę, chroniczny deficyt płacowy i stałe zwiększanie zadłużenia kraju, tłumienie rozwiniętych form demokratycznego sposobu życia i tym podobne.

Wychodząc od faktu, że proces transformacji oznacza „określenie istoty” i jest najdynamiczniejszym procesem we wszystkich wschodnioeuropejskich krajach w powojennym *[uwaga tłumacza: chyba zamiast „powojennym” powinno być „ostatnim”]* dziesięcio-

---

wówczas logiczne wydaje się nam porównanie tych obydwu podsystemów z rozmyślaniami rzymskiego filozofa Seneki, który jest uważany za prekursora cybernetyki. Podkreśla on, że „nie ma dogodnego wiatru dla żeglarza, który nie wie, dokąd płynie”.



lcciu tamtego tysiąclecia, uważamy za konieczne, aby szczególnie wyjaśnić niektóre znaczące problemy w tym temacie.

1. Przez długi czas żyliśmy twierdzeniami, że to, co nazywaliśmy systemem socjalistycznym, jest o wiele bardziej postępowe, bardziej demokratyczne i skuteczniejsze od kapitalizmu. Czas zniszczył tę złudę, ale istnieje niebezpieczeństwo nowej pomyłki typu: „wróćmy do kapitalizmu, a staniemy się małą Szwajcarią”. Przy tym wszystkim zapominamy o dwóch, jak nam się wydaje, znaczących sprawach:

a) niektóre rozwinięte zachodnioeuropejskie kraje posiadały i posiadają więcej elementów sprawiedliwości społecznej, równouprawnienia i demokracji niż kraje, które uważały się za kraje socjalistyczne, gdzie to, według definicji, powinno być alfą i omegą systemu;

b) nie istnieją już czyste systemy i modele, nawet można powiedzieć, że nie istnieją systemy homogeniczne.

Mówiąc o tym, prof. drD. Marsenić twierdzi: „Systemy gospodarcze są połączeniem różnych elementów, są eklektyczne: gospodarki kapitalistyczne przyjmują wiele komponentów planowania i kierowania, zaś centralno-planowane zwracają się ku rynkowi, to znaczy znajdują się na drodze (przechodzą transformację) ku ekonomii rynkowej. Nie istnieją systemy gospodarcze, które byłyby tylko rynkowymi lub tylko planowymi, czyli tylko centralizowanymi lub tylko decentralizowanymi, i tylko zasadzone na państwowej (społecznej) lub prywatnej własności. Dla ich określenia w tym sensie istotne jest, jakie elementy są przeważające, a jakie są mniej obecne. W tym kontekście znaczące są różnice między systemami gospodarczymi poszczególnych krajów, zarówno w obrębie rozwiniętego, jak i nierozwiniętego”<sup>3</sup>.

Wychodząc od faktu, że wartość celowości systemu gospodarczego można mierzyć jedynie po wynikach, jakie on osiąga jako

---

<sup>3</sup> D. Marsenić, *Ekonomika Jugoslavije*, Savremena administracija, Belgrad, 1995, s. 481.

całość, wydaje nam się logiczne, że gospodarki postsocjalistyczne w procesie transformacji wykorzystają takie rozwiązania, do jakich doszły rozwinięte zachodnioeuropejskie kraje, a które umożliwiły im osiągnięcie wysokiej skuteczności gospodarki. Mianowicie należy zapomnieć o klasycznym podziale naszego, co zgodnie z definicją dotyczyło kapitalizmu, względnie socjalizmu. Obciążenia ideologiczne muszą zniknąć w trakcie poszukiwania i stosowania najbardziej skutecznych i najbardziej racjonalnych metod. Francji na przykład nic nie przeszkadzało, że jako kraj kapitalistyczny potrafiła się racjonalnie posłużyć określonymi zaletami planowania, w takiej mierze i na tyle, aby to nie dławiło pozytywnych efektów rynku.

2. Wychodząc od wcześniej omówionego zagadnienia, wydaje nam się, że niezwykle znaczącym jest problem postsocjalistycznych gospodarek, aby zdefiniowały globalny charakter społeczeństwa do jakiego dążą, i dalej, aby się precyzyjnie określiły co do sposobu, jak wykonać przejście (transfer) z jednego systemu w drugi. Przy tym wszystkim trzeba dokładnie wiedzieć, jaka jest wysokość łącznych kosztów takiego przejścia z systemu do systemu.

Kiedy mowa o globalnym charakterze społeczeństwa, do jakiego powinny dążyć te kraje w procesie transformacji, Fišer i Gelb wychodzą od stanowiska, że drogi każdego kraju różnią się ze względu na właściwości konkretnych gospodarek, ale że podstawowej treści transformacji nie można sobie nawet wyobrazić bez: reformy przedsiębiorstw, względnie bez transformacji dotyczącej własności i kierownictwa<sup>4</sup>. Podobny sposób prezentuje stanowisko prof. dr Lj. Madžara, który wykazuje, że nieskuteczny system gospodarczy wymaga wielkiego wkładu w kierownictwo, wielkiej administracji i biurokracji, co oznacza przeniesienie właściwej funkcji decydowania na niższe szczeble w hierarchiczno-kierowniczej strukturze<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> S. Fisher, A. Gelb, *Issues in Socialist Economy Reform*, Journal of Economic Perspective, Vol. 5, No: 4/1991.

<sup>5</sup> Lj. Madžar, *Suton socijalističkih privreda (Zmierzch gospodarek socijalistycznych)*, Ekonomika, Belgrad, 1990.

Interesujące są wnioski Liptona i Saksa, że postsocjalistyczne gospodarki muszą przejść przez trzy fazy: a) eliminacji nadwyżki popytu, b) stworzenia konkurencji rynkowej, c) prywatyzacji”<sup>6</sup>.

Chociaż transformacja jest losowo połączona z ekonomią rynkową, w zasadzie chodzi o wybór drogi globalnej pomiędzy: a) tradycyjnym wolnym rynkiem, b) społeczną rynkową gospodarką lub c) jakimś innym modelem ekonomii rynkowej przy uwzględnieniu właściwości konkretnej gospodarki, która przechodzi transformację.

3. proces transformacji jest niezwykle złożony i połączony z licznymi przeszkodami i ograniczeniami. Te ograniczenia są wielorakie. Wspomnijmy tylko niektóre: a) zubożony potencjał i niedostatek możliwości materialnych, b) ideologiczno-polityczne pomyłki, c) przedwczesność w poszukiwaniu własnej drogi transformacji itp.

„Potwierdza się więc, że gospodarki w procesie transformacji poddane są konfrontacji z nietypowymi przeszkodami na drodze przemian (co ukazuje J. Komai<sup>7</sup>). Transformacja rynkowa to „diabelskie działanie” i dlatego początkowe skutki transformacji są niewygodne dla pewnych przedsiębiorstw i pojedynczych gałęzi gospodarki, dla poszczególnych regionów, dla niektórych warstw społeczeństwa. Wynika stąd, że przejście na rynkowe gospodarowanie oznacza wcześniejszą społeczną zgodę, gdyż możliwa pomoc zagraniczna tylko częściowo zmniejsza ciężar problemu, a nie ma żadnych gwarancji, że proces transformacji się powiedzie”<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> D. Lipton, J. Sachs, *Creating a Market Economy in Eastern Europe: The Case of Poland*, Brookings Paper on Economic Activity, No 1, 1990.

<sup>7</sup> Interesująca jest jego uwaga, że możliwe jest usunięcie własności prywatnej poprzez dekret, ale przeciwny proces nie jest możliwy. Zobacz: J. Komai: *Srodnost između oblika vlasništva i mehanizama koordinacije: zajedniča iskustva reformi u socijalističkim zemljama* („Pokrewność między formą własności a mechanizmami koordynacji: wspólne doświadczenia reformy w krajach socjalistycznych”), [w:] *Probierni privrednog razvoja i privredni sistem Jugoslavije (Problemy razvoja gospodarczego i sistem gospodarczy w Jugosławii)*, Instytut Ekonomiczny, Zagrzeb, 1989.

<sup>8</sup> D. Marsenić, *Ekonomika Jugoslavije*, op. cit., s. 485.

4. Transformacja jako droga lub przejście do nowego stała się synonimem przemian współczesnych krajów postsocjalistycznych. W istocie problemu, jest zogniskowaną ekonomiczną ideologią wolnego rynku i ograniczoną rolą państwa, które musi być silne w długoterminowych i ustalonych rozwiązaniach instytucjonalnych. Takie państwo, oparte na panowaniu prawa, stwarza też ramy dla swobodnego funkcjonowania rynku i zarazem definiuje nowe podejście do polityki prywatyzacji (sposób sprzedaży kapitału przedsiębiorstw publicznych sektorowi prywatnemu, stworzenie koniecznych mechanizmów do funkcjonowania rynku, zawieranie umów dotyczących publicznych usług i dóbr z sektorem prywatnym itd.).

Poprzez ukierunkowanie się na transformację własności i wolną grę rynkową powstają również warunki dla skuteczniejszej gospodarki i dla rozwiązywania poważnych problemów dotyczących struktury. W tym samym czasie tworzą się też warunki dla stosunków demokratycznych w państwie, co jest według nas jednym z najbardziej znaczących warunków wstępnych powodzenia transformacji.

5. „Twórcy Planu 92 społeczno-ekonomicznej odnowy Europy Środkowej i Wschodniej” mają podstawy sądzić, że gospodarka rynkowa nie tworzy się w sposób prosty i łatwy. Pomyłką jest, jak twierdzą, uważanie, że jest wystarczające wprowadzenie tylko własności prywatnej, liberalizacji cen, stabilizacji waluty<sup>9</sup>. Jako potwierdzenie takiego stanowiska możemy podać bardzo trudną, wręcz „cierniową” drogę przejścia krajów Europy Wschodniej do demokracji i rynku. Choć na Węgrzech, w Czechach, na Słowacji i w Polsce osiągnięto zauważalne pozytywne wyniki, dalej pozostają liczne problemy w dziedzinie wykrystalizowania się jednego nowoczesnego systemu gospodarczego, jak i problemy dotyczące standardu życiowego, zatrudnienia, wzrostu produktu społecznego itp.

---

<sup>9</sup> J.A. Kregel and E. Matzner, *Agenda for the Reconstruction Central and Eastern Europe*, Austrian Academy of Science and the International Institute for Peace, Vienna, 1993.

Mając na uwadze rzeczywiste i złożone problemy, na które natrafiają kraje postsocjalistyczne w procesie transformacji, jak i wielką hipoteką spadkową z przeszłości w tych krajach, przewidywania Banku Szwedzkiego miały prawo być takie, że dochód na jednego mieszkańca dla grupy państw „północ” (Węgry, Polska i Czechy) osiągnie poziom z początku transformacji dopiero pod koniec XX wieku, a dla grupy państw „południe” (kraje byłej Jugosławii, Rumunia i Bułgaria) dochód ten dojdzie do poziomu sprzed transformacji dopiero w pierwszym dziesięcioleciu nowego wieku.

6. Wychodząc od rozumowania, że w krajach przechodzących proces transformacji istnieją liczne ograniczenia, ale też i różne są formy oporu względem zapoczątkowanych przemian, wydają nam się uzasadnione zdania tych ekonomistów, którzy uważają, że nie jest możliwa transformacja bez zmian „korzeni” w starej instytucjonalnej infrastrukturze. „Instytucjonalna infrastruktura transformacji musi „umieć się dostosować”, gdyż sam proces transformacji jest pełen sprzeczności i jest nieprzewidywalny. Musi ona być zwrócona w stronę procesów uregulowania życia gospodarczego i społecznego. Gospodarki przechodzące proces transformacji wymagają takiego konstytucyjnego uporządkowania, które by: stymulowało przemiany, umożliwiało swobodą wejścia i/lub wyjścia podmiotów gospodarczych, ograniczało państwowy interwencjonizm w ustalonych obszarach, zapewniało przewyższanie sytuacji konfliktowych i zmniejszenie transformacyjnych kosztów i ryzyka, popierało przedsiębiorczość i istnienie liderów handlowych, gwarantowało bezpieczeństwo własności prywatnej, poszanowania umów, jak i pilnowało odpowiedzialności za poczynioną szkodę”<sup>10</sup>.

Transformacyjne prawa i regulacyjna infrastruktura wiążą się z obecnością zarówno nowoczesnego i otwartego systemu rachunkowego zgodnego z międzynarodowymi standardami, jak i bardzo rozwiniętego systemu finansowego i podatkowego. Transformacja

---

<sup>10</sup> D. Marsenić, *Ekonomika Jugoslawije*, op. cit., s. 490–491.

wiąże się też z powołaniem nowych instytucji lub radykalnym zmodyfikowaniem instytucji istniejących, zgodnie ze zmianami starej instytucjonalnej infrastruktury. Nosicielom transformacji ukazuje się możliwość, by zgodnie z właściwościami danego kraju wykorzystali pozytywne rozwiązania zaczerpnięte z systemów gospodarczych innych krajów. Przy tym trzeba mieć na względzie fakt, że transformacja nie może się dokonać przedwcześnie oraz że nie jest możliwe wprowadzenie prawnych i regulacyjnych struktur zaczerpniętych z modeli zagranicznych.

7. Poważne problemy w rozwoju gospodarczym Jugosławii, mające wyraz w dwudziestoletniej stagnacji i spadku społecznego i narodowego dochodu, zwiększaniu się z roku na rok problemów bezrobocia, hiperinflacji, niezgodnościach strukturalnych, spadku standardu życia itp. stanowią znaczący limitujący czynnik powodzenia transformacji. Do tego jeszcze trzeba dodać „spadek”, gdy chodzi o system gospodarczy, jak i pomyłki ideologiczne, przez które ciężko jest nam się pozbyć uprzedzeń z przeszłości. Przy tym wszystkim, aby obraz był pełny, należy mieć na uwadze konflikty wojenne na terytorium byłej Jugosławii, blokadę ekonomiczną i wieloletnie sankcje. W takim klimacie ciężko byłoby oczekiwać jakichś poważniejszych wyników. Stąd wniosek mógłby być taki, że wyniki transformacji w Federalnej Republice Jugosławii nie są znane, że jeszcze ciągle istnieją różnorodne, ale silne opory, że wiele spraw jest tylko deklaratywnie przyjmowanych oraz że istnieją różne podejścia i wiele niejasności wokół tego, jak i w którym kierunku iść dalej.

Do tego wszystkiego należy dodać również fakt, że nie istniało żadne adekwatne instytucjonalne wsparcie ze strony ministerstwa resortowego, czy ze strony jakiejś wyspecjalizowanej instytucji, która by się zajmowała transformacją, a wszystko to działo się do czasu przemian w październiku 2000 roku. Stąd jest logiczne, że wyniki transformacji są bardzo, bardzo skromne i że jeszcze ciągle nie pojawiły się główne oznaki charakterystyczne procesów trans-

formacyjnych, na które zwracaliśmy uwagę na początku niniejszej pracy. Niemniej jednak trzeba wspomnieć, że odwagi dodaje wielki wysiłek, jaki jest podejmowany w ministerstwach resortowych przez ekspertów w rządzie Republiki Serbii, zajmujących się ekonomią, którzy jakby z definicji, w warunkach, w jakich znajduje się nasza ekonomia, stosują światowe doświadczenie zdobyte w tych dziedzinach.

*Halina Smutek*

## **Formułowanie strategii konkurencji MSP w świetle badań empirycznych**

### **1. Wstęp**

Aktualne uwarunkowania gospodarcze, społeczne i prawne kształtują obraz funkcjonowania małego i średniego biznesu charakterystyczny dla początkowego okresu rozwoju gospodarki rynkowej. Przedsiębiorcy postrzegają swoją działalność głównie w kategoriach działań operacyjnych, których celem nie jest realizacja strategicznych wizji rozwoju firmy, ale bieżące reakcje na wpływ otoczenia i bieżące wykorzystywanie nadarzających się okazji szybkiego osiągnięcia zysków. Nieprzewidywanie konsekwencji zmian otoczenia w bliższej i dalszej przyszłości, nadaje takiej działalności bardziej cechy „kombinowania” niż gry ekonomicznej.

Symptomatyczne w tym względzie jest stanowisko przedsiębiorców wyrażane w odniesieniu do: kreatywności, wiary we własne siły, wytrwałości w dążeniu do celu, umiejętności tworzenia odpowiedniego klimatu w firmie i uczciwości poczynań. Zmiana warunków funkcjonowania firm spowodowała, że sama tylko intuicja i przysłowiowy „łut szczęścia” nie wystarczą do tego, by firma mogła zaistnieć i utrzymać się na rynku. Wzrastająca niepewność i złożoność otoczenia sprawia, że nieodłącznym elementem podejmowanych działań jest ryzyko - wymaga od przedsiębiorstw zmiany ich orientacji - przejścia od intuicji do racjonalnego zarządzania, a tym samym przyjęcia w działaniu podejścia strategicznego.

Minimalizacja ryzyka niepowodzeń i uporządkowanie działań firmy jest możliwe dzięki strategicznemu podejściu do zarządzania.



## 2. Istota podejścia strategicznego

Przyjęcie podejścia strategicznego pozwala na określenie wytycznych dla zasadniczych decyzji przedsiębiorstwa oraz na ukierunkowanie działań firmy wypływających z przyjętej misji, a tym samym na zapewnienie sobie korzystnych warunków funkcjonowania i rozwoju.

Istnieje wiele powodów, dla których warto zwrócić uwagę na znaczenie zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach zaliczanych do grupy *small business*. Najistotniejsze z nich to:

1. Konieczność zapewnienia połączenia teraźniejszości z przyszłością, a więc umożliwienia z jednej strony sprawnego i efektywnego działania na bieżąco, z drugiej strony zaś dostosowanie się do warunków, w jakich przyjdzie firmie działać w przyszłości.

2. Świadomość, że w gospodarce rynkowej to nabywcy decydują o tym, czy firma będzie efektywna.

3. Konieczność umiejętnej kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych, w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy w dłuższym okresie czasu.

4. Fakt, że sukces wymaga koncentracji na szansach i silnych stronach firmy, nie jest możliwy do osiągnięcia poprzez dążenie do maksymalizacji zysku w krótkim okresie czasu, bo przechodzenie z jednego rodzaju działalności do innego pozwolić może na zwiększenie zysku, ale nie na zdobycie trwałego udziału w rynku i zaistnienie w świadomości klientów.

Pomimo niewątpliwych korzyści, jakie daje zarządzanie strategiczne, wielu menedżerów żyje dniem dzisiejszym. Narzekając na brak kapitału, wysokie stopy procentowe, zbyt wysokie podatki, zmienne przepisy prawa czy zbyt mały popyt, troszczą się w pierwszej kolejności o rozwiązanie bieżących problemów i przełamywanie trudności i słabych stron firmy. Za niezawodną metodę podejmowania wszelkiego typu decyzji przyjmują przede wszystkim intuicję. W rezultacie działanie takie prowadzi jedynie do chwilowego powodzenia, odnoszenia drobnych sukcesów. By osiągnąć suk-

ces w długim okresie czasu trzeba być przede wszystkim lepszym od swych konkurentów i unikalnym, co można osiągnąć na drodze połączenia bieżącego działania z konsekwentnym przeobrażaniem się firmy, w taką jaką ma być w przyszłości. Tylko strategia zbudowana na umiejętnym wykorzystaniu szans otoczenia i silnych stron firmy może zapewnić jej przewagę konkurencyjną na rynku i dalszy rozwój. Strategii, która pozwoli odpowiedzieć na pytanie, gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy (rys. 1).



Rys. 1. Istota podejścia strategicznego.

Źródło: De Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Warszawa 1993, s. 18.

Ze względu na specyfikę firm zaliczanych do grupy smali businessu zakres zarządzania strategicznego różni się od sformalizowanych procedur stosowanych w dużych organizacjach. Proces ten jest mniej sformalizowany. Wobec czego menedżerowie w małych firmach powinni zdać sobie sprawę z tego, że zarządzanie strategiczne nie musi wcale opierać się na metodach ilościowych, gdyż podstawą sukcesu są przede wszystkim trafne sądy, doświadczenie i intuicja. Opracowywanie strategii jest procesem, który można porównać do procesu uczenia się, wobec czego wiedza o organizacji - jej zdolnościach i ograniczeniach, oraz jej otoczeniu - zagrożeniach i szansach, z upływem czasu staje coraz pełniejsza.

O skuteczności strategii firm małych i średnich decyduje szereg czynników, a jako najważniejsze wymienić można:

1. Naciski konkurencji. Firmy odnoszące sukcesy działały na rynkach, na których dała się zaobserwować mniejsza wrażliwość klientów na ceny oraz słabszy nacisk konkurencji. Natężenie konkurencji w tym przypadku stanowiło podstawowy wyznacznik ewentualnych sukcesów czy niepowodzeń. Przy czym możliwość jej zmniejszenia można było dostrzec w:

- segmentacji rynku i koncentracji na tych jego segmentach, gdzie konkurencja jest słabsza;
- zawieraniu długoterminowych kontraktów z klientami;
- śledzeniu cen oferowanych przez konkurentów;
- rozwijaniu i oferowaniu w odpowiednim czasie nowego produktu.

2. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników. Firmy skuteczne prowadzą konsekwentną politykę w dziedzinie personalnej, co jednak w większości małych przedsiębiorstw jest wykorzystywane w marginalnym stopniu.

3. Innowacyjność. Większe sukcesy odnoszą te firmy, które poświęcają więcej wysiłku poszukiwaniu innowacji. Przy czym zdolności innowacyjne w dużej mierze uzależnione są od szkolenia pracowników i umiejętności planowania rozwoju, jak również odpowiedniego poziomu motywacji pracowników.

4. Efektywność wykorzystania technologii. Skuteczne przedsiębiorstwa niekoniecznie stosują więcej nowych technologii, lecz potrafią wykorzystać je w efektywniejszy sposób zarówno w produkcji, jak i administracji.

5. Orientacja na współpracę. Na pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że wchodzenie w kooperację jest dla małych firm znacznym czynnikiem ryzyka, jednak w takich obszarach, jak: dystrybucja, marketing, może okazać się korzystna.

W podejmowaniu decyzji strategicznych w małych i średnich firmach dają się zauważyć pewne prawidłowości wynikające ze specyfiki firm zaliczanych do grupy *small business*. Wraz ze zmniejszaniem się rozmiarów firmy dostrzec można, że<sup>1</sup>:

1. Decyzje podejmuje szef przedsiębiorstwa. Nawet wtedy, gdy otacza się doradcami, sam jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji i zrealizowanie jej.

2. Przedsiębiorstwo jest silnie uzależnione od otoczenia. Jest mu znacznie trudniej podejmować całkowicie samodzielne działania, a szef przedsiębiorstwa musi uważnie śledzić informacje pochodzące z otoczenia, które wywołują jego odpowiedzi strategiczne.

3. Struktura przedsiębiorstwa jest słabo sformalizowana i zhierarchizowana. System informacji i kontroli jest silnie powiązany z osobowością kierownika.

Proces decyzyjny przebiega w sytuacji posiadania ograniczonej informacji. Przedmiotem wielu podejmowanych decyzji jest niepodjęcie najlepszej decyzji, ale zidentyfikowanie kluczowego problemu, dostrzeżenie zadowalającego rozwiązania i jego uzasadnienie, najczęściej na podstawie wypracowanych przez siebie schematów myślowych. Poszukiwanie rozwiązań ma zazwyczaj charakter poszukiwania na zasadzie prób i błędów, oparte na doświadczeniu podejmującego decyzje i jego zdolnościach umysłowych analizowania, syntetyzowania, logicznego wyciągania wniosków.

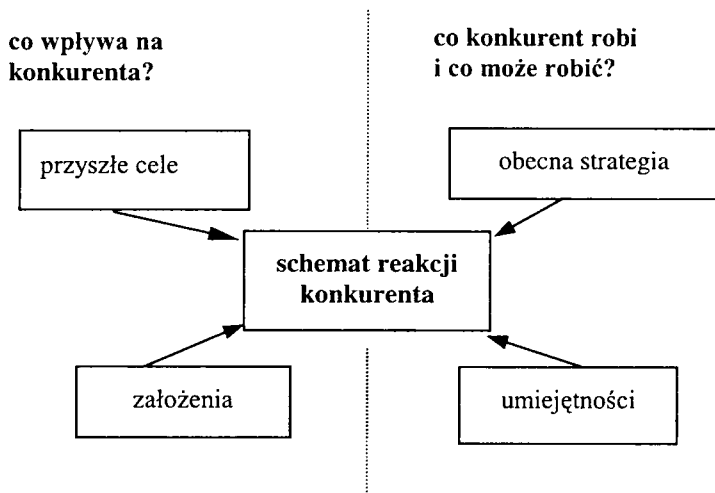
---

<sup>1</sup> M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 142.

### 3. Kontekst formułowania strategii konkurencji

Opracowanie skutecznej strategii polega na wypracowaniu takiej pozycji firmy, która pozwoli w najpełniejszy sposób wykorzystywać przewagę, jaką dana firma posiada w stosunku do swoich konkurentów. Punktem wyjścia jest opracowanie ogólnej formuły, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować, jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania mogą być pomocne w realizacji tych celów. M. Porter wyróżnił cztery podstawowe składniki analizy konkurencyjnej<sup>2</sup>. Są nimi:

- przyszłe cele,
- założenia,
- obecna strategia,
- szanse.



Rys. 2. Składniki diagnostyczne analizy konkurenta  
Źródło: M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa 1992, s. 63.

<sup>2</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 14.

Przyszłe cele obejmują zdobycie wiedzy o zamierzeniach innych uczestników rynku oraz o ewentualnych zmianach tych celów. Ich poznanie stanowi podstawą wnioskowania o przypuszczalnych kierunkach zmian zachowań strategicznych firm, o ich posunięciach w odpowiedzi na to, co dzieje się w otoczeniu.

Analiza założeń sprowadza się do odpowiedzi na pytania: 1/ jak konkurenci postrzegają samych siebie? oraz 2/ jakie mają założenia dotyczące innych firm w branży? Założenia te stanowią zbiór wartości decydujących o sposobie postępowania. Wobec czego znaleźć powinny swoje odzwierciedlenie w procesie formułowania strategii oraz określaniu celów i działań strategicznych.

Podstawowym problemem firm zaliczanych do grupy MSP jest umiejętność tworzenia takiej strategii, która przy ograniczonych zasobach pozwoli stworzyć wartość firmy. M.Porter w swojej propozycji „łańcucha wartości” na plan pierwszy wysunął właśnie ocenę procesu tworzenia wartości<sup>3</sup>. Bilans zasobów przedsiębiorstwa rozłożony zostaje w tym przypadku na łańcuch rodzajów działalności, które są podstawą tworzonej wartości. Według tej koncepcji każde przedsiębiorstwo prowadzi pięć rodzajów działalności o charakterze podstawowym, w tym: logistyka wewnętrzna, produkcja, logistyka zewnętrzna, zbyty, usługi na rzecz klientów oraz cztery rodzaje działalności pomocniczej: zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacja.

Każda z działalności może zapewnić przedsiębiorstwu oszczędności kosztów i stanowić podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej. Istota łańcucha wartości polega na zwracaniu szczególnej uwagi przy tworzeniu podstaw konkurencyjności firmy na tzw. działalność generującą wartość, czyli umiejętnym wyodrębnieniu tych rodzajów działalności, które są kluczowymi czynnikami powodzenia. Działalności generujące wartość nie są od siebie niezależne. Każda z nich może mieć wpływ na koszt i wyniki innej. Tak zatem

---

<sup>3</sup> H. Steiman, G. Schreyógg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 131.

lepszą koordynacją nie tylko obniża koszty, lecz poprawia również wizerunek firmy w stosunku do konkurentów. Globalna jakość jest wynikiem prawie zawsze umiejętnie generowanej wartości.

Dla firm małych i średnich szczególne znaczenie ma wartość generowana przez wiedzę i doświadczenie, czyli tak zwany „savoir-faire”, który niejednokrotnie stanowi zasadniczy czynnik ich rozwoju czy istnienia. G. de Sainte Marie wyróżnia cztery typy łańcucha wiedzy i umiejętności<sup>4</sup>:

- głównym atutem firmy jest wytwarzanie dóbr i umiejętne kierowanie siłą roboczą; istota jego polega na umiejętności wykorzystania istniejących warunków;

- firma posiadająca doświadczenie w konkretnej dziedzinie, potrafiąca sprzedać swoją „specjalność” może przewyższyć konkurentów rynkowych. Wymaga to jednak wnikliwego śledzenia zmian w technologii, opanowania sprawności działania nie tylko, jeżeli chodzi o produkcję, ale również logistyki, konkurencyjności cenowej, wysokiej jakości. Atutem przedsiębiorstwa jest wiedza w wąskiej dziedzinie;

- dysponując zapleczem badawczo-rozwojowym, fachową kadrą techniczną, odpowiednim wyposażeniem można osiągnąć przywództwo w dziedzinie sprzedawanych technologii;

- firma swoją pozycję konkurencyjną może ugruntować poprzez rozwinięcie na odpowiednio szeroką skalę działań marketingowych, co wymaga śledzenia zachowań rynku, a obok produkcji i badań rozwojowych atutem firmy musi być marketing i sprzedaż.

Łańcuch wartości jest narzędziem, które w pewien sposób ułatwia rozwiązanie dwóch podstawowych kwestii związanych z prawidłowym funkcjonowaniem firmy, a mianowicie:

- 1) na jakim etapie aktualnie się znajdują?

- 2) czy dysponuje wewnętrznymi zasobami umożliwiającymi sprzedaż własnego produktu?

---

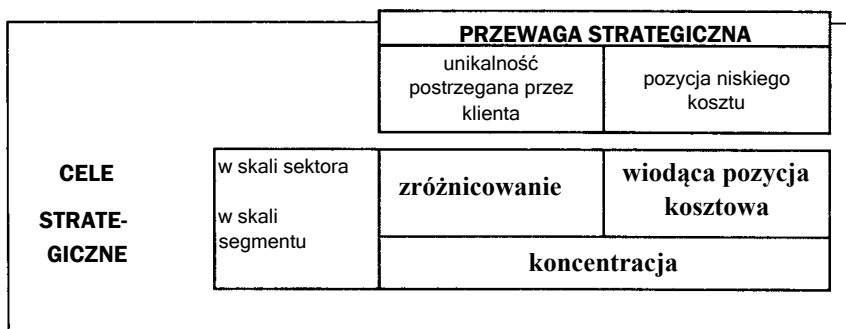
<sup>4</sup> G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, op. cit., s. 62.

Analizując proces podejmowania decyzji strategicznych, H. Mintzberg wymienia dwa rodzaje procesów, w których toku są one tworzone: 1) reaktywne - odpowiadające na pojawiające się zmiany i 2) proaktywne - sprzyjające zmianom, wyprzedzające je, biorąc pod uwagę powyższe oraz fakt, iż podjęcie decyzji uzależnione jest od:

- istoty decyzji,
- rodzaju działalności,
- otoczenia,
- aspiracji przedsiębiorcy,
- charakteru organizacji (sposobu jej funkcjonowania).

#### 4. Czynniki wpływające na wybór strategii konkurencji

Zapewnienie sobie długofalowej przewagi konkurencyjnej przez polskie przedsiębiorstwa zaliczane do grupy smali businessu wymaga dokonania przez nie świadomego rozpoznania uczestników rynku, odbiorców, dostawców oraz konkurentów, na co wskazano w poprzednim punkcie. M. Porter w swojej pracy wskazał na trzy podstawowe strategie konkurencji: niskie koszty, zróżnicowanie, koncentrację, które pozwalają na stworzenie i utrzymanie pozycji przez długi okres i uzyskiwanie lepszych wyników od uzyskiwanych przez konkurentów w sektorze (rys. 3.).



Rys. 3. Trzy podstawowe strategie konkurencji

Źródło: M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 54.



Motywym przewodnim strategii *niskich kosztów* jest dążenie do:

- > agresywnego inwestowania w urządzenia produkcyjne na dużą skalę,
- > energicznego dążenia do obniżania kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia,
- > ścisła kontrola kosztów bezpośrednich i ogólnych,
- > unikanie klientów o marginalnym znaczeniu,
- > minimalizowanie kosztów w takich dziedzinach, jak: badania i rozwój, obsługa posprzedażna, reklama itp.

Z kolei *zróźnicowanie* chroni przed konkurencyjną rywalizacją ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na cenę. Zwiększa też marżę zysku, co pozwala uniknąć konieczności zajmowania pozycji niskiego kosztu. Wymaga posiadania takich elementów, jak:

- ◆ wzór wyrobu lub marka,
- ◆ technologia,
- ◆ cechy wyrobu,
- ◆ obsługa posprzedażna,
- ◆ sieć sprzedaży.

Motywym przewodnim zróźnicowania jest dążenie do stworzenia czegoś, co w całym przemyśle zostanie uznane za unikalne.

Kolejna ze strategii - *koncentracja* - wymaga skupienia uwagi na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobu lub na rynku geograficznym. Można stwierdzić, iż została stworzona do szczególnie dobrej obsługi danego segmentu i wiąże się z rezygnacją z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności.

◆ Firma, która zaniedba opracowania swojej strategii i znajdzie się w skrajnie trudnej sytuacji konkurencyjnej prawdopodobnie ma nieukształtowaną kulturę korporacji i sprzeczny zbiór rozwiązań organizacyjnych i motywacyjnych. Firma taka musi podjąć fundamentalną decyzję strategiczną, a wybór opcji musi opierać się na możliwościach i ograniczeniach firmy. Przerzucanie się z jednej strategii na drugą prawie zawsze skazane jest na niepowodzenie.

Biorąc pod uwagę specyfikę firm małych i średnich, a przede wszystkim takie czynniki, jak ograniczoność zasobów zwłaszcza finansowych i umiejętności, należy zwrócić uwagę na umiejętne stosowanie strategii zapewniających możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Szansą dla tej grupy firm nie wydaje się być wobec tego strategia nastawiona na ograniczanie kosztów i obniżaniu cen (mogą je stosować firmy mające pozycję „pierwszego na rynku”). Podstawową orientacją tej grupy firm powinna być orientacja na jakość produkowanych wyrobów i świadczonych usług.

Strategią możliwą do zastosowania w małych firmach jest strategia zróżnicowania produktu. Duża elastyczność, mobilność małych firm pozwala odpowiednio szybko reagować na potrzeby rynku, umiejętnie dostosowywać swoje działania do potrzeb określonych grup klientów i zapewnić sobie ich lojalność. Wymaga to jednak spełnienia przez firmę szeregu warunków, między innymi:

- wysoką efektywność działań marketingowych,
- wysoką jakość produktu,
- odpowiedni image produktu,
- posiadanie umiejętności innowacyjnych,
- prowadzenie systematycznej analizy rynku, zwłaszcza zachowań konkurencji.

W zakresie skutecznego konkurowania na rynku, kolejną strategią, którą mogą wybrać małe firmy, to skoncentrowanie się na zaspokajaniu potrzeb określonej grupy nabywców, skupieniu się na obsłudze danego segmentu rynku. Wymaga to wcześniejszego ustalenia niszy rynkowych. W budowie niszy rynkowej główne znaczenie ma jakość oferowanych wyrobów bądź usług oraz sposób dystrybucji i obsługi nabywców.

Koncentracja firmy na danym segmencie rynku jest z pewnością mniej kosztowna niż strategia zróżnicowania, patrząc chociażby na ograniczone zasoby finansowe, gorszą z reguły pozycję konkurencyjną. Wskazanie niszy rynkowych i ograniczenie do nich rozmiarów działania pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów i stwarza większą szansę na odniesienie sukcesu.

Reasumując, dążąc do zapewnienia sobie odpowiedniej pozycji, przedsiębiorstwa zaliczane do grupy MSP powinny zwrócić więc uwagę na takie elementy, jak

- kreatywność,
- poznanie potrzeb odbiorców, bądź wykreowanie nowych,
- wysoką jakość oferowanych wyrobów, usług,
- system dystrybucji.

Wymienione elementy powinny stanowić podstawę strategii, umożliwiających nie tylko przetrwanie, ale i dalszy rozwój.

Jakie będą ostateczne rezultaty działań wyznaczonych w ramach zarządzania strategicznego w dużej mierze zależy od sposobów implementacji założeń strategicznych. Funkcję wykonawczą spełnia tu zarządzanie operacyjne.

## 5. Strategia konkurencji w praktyce MSP

O tym, jak duże znaczenie w osiągnięciu sukcesu przez firmę ma sformułowanie kluczowych celów i wartości, świadczyć mogą wyniki badań przeprowadzone w ponad 1500 przedsiębiorstwach szwajcarskich. Jak wskazują wyniki badań, małe firmy, do 50. zatrudnionych, łatwiej odnosily sukcesy, jeśli stosowały planowanie formalne<sup>5</sup> (tab. 1).

Z kolei badania przeprowadzone w Polsce nad sytuacją sektora małych i średnich przedsiębiorstw, zwracają uwagę między innymi na problem formułowania strategii. Ich wyniki wskazują, że zaledwie 8% firm zatrudniających do 5 pracowników wykorzystuje w niewielkim zakresie planowanie strategiczne. Z kolei wśród firm średnich odsetek ten wynosi od 22% do 40%<sup>6</sup>. Przy czym istnieje

---

<sup>5</sup> *Podstawy sukcesu małych i średnich firm*, „Zarządzanie na świecie”, 1996, nr 6, s. 21, za I. Sattes, *Management Zeitschrift* nr 4/1996, „Erfolgs faktoren von Klein und Mittelunternehmen”.

<sup>6</sup> Wyniki badań GfK Polonia za rok 2001 „Sytuacja Małych przedsiębiorstw”.

Tabela 1. Znaczenie sformalizowanego zarządzania w małych firmach

Firmy przyjmujące pisemne ustalenia w sprawie:	Firmy o niezadawalających wynikach	Firmy osiągające najwyższą rentowność
kluczowych celów	47%	68%
planowania marketingu	20%	43%
planowania obrotów	30%	54%
planowania prac rozwojowych	18%	43%
planowania personelu	15%	39%
planowania szkoleń	28%	45%

Źródło: *Podstawy sukcesu małych i średnich firm*, „Zarządzanie na świecie”, nr 6/1996, s. 21, za I. Sattes, *Management Zeitschrift* nr 4/1996, „Erfolgs faktoren von Klein und Mittelunternehmen”.

w tym zakresie wyraźny związek pomiędzy wielkością firmy a planowaniem strategicznym - w zbiorowości firm zatrudniających 250 osób i więcej odsetek firm opracowujących plany strategiczne wynosi 40%.

Badania tego zjawiska w praktyce funkcjonowania małych i średnich firm pozwoliły na wytypowanie tych obszarów, w których przychodzi rozwiązywać najważniejsze problemy.

#### **W badaniach zastosowano dwie metody: metodę ankietowania i wywiadu. Objęto nimi**

51 przedsiębiorców z dwóch różnych, z punktu widzenia rozwoju gospodarczego obszarów regionalnych: region krakowski i kielecki. W odniesieniu do procesu formułowania celów i biorąc pod uwagę 80,4% badanej populacji, można stwierdzić, że przedsiębiorcy uważają stawiane sobie cele za osiągalne, pod warunkiem przewyciężenia pojawiających się trudności, wśród których najczęściej wymieniane były:

- > przepisy prawne,
- > kwalifikacje personelu,
- > konkurencja,

- > ograniczoność zasobów,
- > poziom podatków,
- ÿ system kredytowania,
- > zbyt długie terminy załatwiania spraw przez urzędy,
- > brak doświadczenia,
- > przestarzałe technologie.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe wyniki działalności oraz analizę rynku, 64,7% ogółu badanych wskazywało konieczność zweryfikowania dotychczasowych kierunków działania i przyjęcia nowych założeń strategicznych.

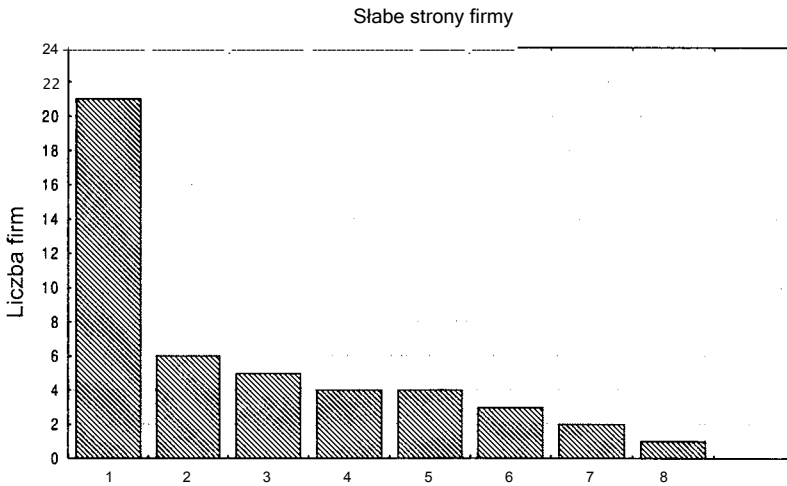
Analizując zaś swoją pozycję konkurencyjną, 80% z 51 badanych firm wskazywało na posiadanie znacznych atutów w stosunku do swoich najbliższych konkurentów rynkowych. Wśród elementów przewagi konkurencyjnej najczęściej wymieniano:

- > jakość wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług (33,3%),
- > poziom cen (9,8%),
- > system obsługi klientów (13,7%),
- > kompetencje kadry menedżerskiej (3,9%),
- > kompetencje personelu (3,9%),
- > zróżnicowanie asortymentu (7,8%).

Większość przedsiębiorców, niezależnie od wskazania atutów swoich własnych firm, potrafiła również określić swoje słabe strony. Rozkład odpowiedzi na ten temat przedstawiono na rys. 4.

Wyniki badań jednoznacznie wskazywały na fakt, iż rynek w znacznie większym stopniu ogranicza działalność małych niż dużych przedsiębiorstw. Stąd wzrastające znaczenie posiadania strategii konkurencji. Zebrane na ten temat dane pokazują, że 41,2% firm za warunek sprawnego funkcjonowania przyjmuje umiejętność opracowania strategii adekwatnej do warunków otoczenia. W praktyce działania te koncentrują się na:

- zdefiniowaniu rynku,
- sformułowaniu celów i strategii działania,
- reklamie i promocji.



Rys. 4. Słabości badanych firm w porównaniu z konkurencją

Źródło: opracowanie własne.

- gdzie:
- 1 - niedoinwestowanie,
  - 2 - kompetencje personelu,
  - 3 - zbyt krótki okres funkcjonowania,
  - 4 - brak promocji,
  - 5 - kontakty handlowe,
  - 6 - brak zaplecza administracyjno-technicznego,
  - 7 - stosowane technologie,
  - 8 - poziom cen.

W warunkach gospodarki rynkowej o sukcesie lub niepowodzeniu każdego przedsiębiorstwa decydują klienci, a ich decyzje o zakupie wiążą się z określonymi preferencjami i emocjami. Istotne jest więc zawsze zdobywanie wiedzy o tym „kim są klienci firmy?”. Prawie wszyscy przedsiębiorcy, bo aż 96,1% potwierdziło taką konieczność. Pytani z kolei o potencjalnego odbiorcę swoich usług i produktów wskazywali na następujące jego cechy:

- > wiarygodny finansowo (27, 5%),
- > ceniący przede wszystkim jakość (19,6%),

- > umiejący jasno i wyraźnie sprecyzować swoje oczekiwania (9,8%),
- > respektujący obowiązujące zasady gospodarki rynkowej (9,8%),
- > wykształcony (5,9%).

Analizując możliwość rozszerzania działalności, należy zwrócić uwagę na fakt, iż 38% firm widzi potrzebę koncentracji przede wszystkim na lepszej obsłudze dotychczasowego segmentu rynku, a nie zwiększania skali i zakresu działalności. Wpływ na taką postawę ma z pewnością ocena siły oddziaływania konkurencji.

W badanych firmach w większości przypadków koncentrowano się na określeniu udziału w danym segmencie rynku, pułapu sprzedaży, możliwości rozszerzenia pierwotnej oferty, zasięgu rynku jak również określeniu wielkości przyszłej sprzedaży produktów lub usług firmy.

Głównymi założeniami przyjmowanymi w opracowywanych strategiach były:

- > wzrost rynku; 33,3% badanych firm zakładało, że podstawowym celem jest wyjście z dotychczasowym wyrobem do nowych grup odbiorców;
- > kreowanie wizerunku firmy; 19,6% ankietowanych uważało za niezbędne przekazanie klientowi informacji o towarze czy usłudze, lecz również utrwalenie firmy w świadomości klientów;
- > jako warunek sukcesu 3,9% badanych firm uznało konieczność poszerzenia asortymentu, tak by dostosować różnorodność produktów do indywidualnych potrzeb klienta.

Jak wynika z danych empirycznych duża grupa firm rozwija działalność promocyjną i reklamową (40 firm, co stanowi 78,4% ogółu badanej populacji), której głównymi celami są między innymi: zwrócenie uwagi klientów, podtrzymanie ich zainteresowania produktem firmy, wywołanie potrzeby bądź jej skojarzenie, wskazanie na zalety produktu.

Reklama przybiera różną postać, począwszy od ogłoszeń prasowych po komunikaty radiowe i telewizyjne, ulotki czy akcje

promocyjne. Pomimo iż, jak stwierdza badana większość, jej koszty są znaczne, to stanowi ona niezbędny warunek zaistnienia i utrzymania się na rynku. Najczęściej stosowanymi formami reklamy są:

- > media (68,6%), a więc prasa, radio i telewizja lokalna,
- > akcje promocyjne - pokazy, degustacje (27,5%),
- > ulotki, broszury (17,6 %),
- > tablice reklamowe (11,8 %),
- > jakość produktów (2%).

Działalność promocyjna i reklamowa w większości firm znajduje się w gestii kierownictwa, poza nielicznymi przypadkami, gdzie zatrudniana jest osoba odpowiedzialna za marketing (13 firm), posiadająca fachową wiedzę. W 30% zbadanych firm dostrzeżono dążenia do wypracowania misji firmy, która odzwierciedlałaby cel istnienia i przybliżałaby go swoim klientom, tym aktualnym, jak i potencjalnym. A z drugiej strony byłyby czynnikiem integrującym personel firmy.

W świetle przedstawionych powyżej danych można dostrzec wzrost rangi zarządzania strategicznego w firmach zaliczanych do grupy MSP. Wzrost siły i zakresu oddziaływań otoczenia sprawia, że pojęcia takie jak: zarządzanie strategiczne, strategia konkurencji są coraz częściej elementem polityki małej firmy. Przyjęcie podejścia strategicznego pozwala na określenie wytycznych dla zasadniczych decyzji przedsiębiorstwa oraz na ukierunkowanie działań firmy, wypływających z przyjętej misji, a tym samym na zapewnienie sobie korzystnych warunków funkcjonowania i rozwoju.

Reasumując, stwierdzić można, iż tworzenie przewagi konkurencyjnej jest niezbędne i możliwe w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw również w warunkach gospodarki polskiej i powinno być oparte na następujących przesłankach:

- 1) strategia wymaga precyzyjnego zdefiniowania rynku działania i klientów firmy, stanowiących o jej tożsamości,
- 2) identyfikacja szans i zagrożeń w otoczeniu powinna umożliwić dokonanie prognozy, co czeka firmę w przyszłości,



3) postawę wyboru sposobu konkurowania i zbudowania niepowtarzalności na rynku powinna stanowić analiza słabych i mocnych stron firmy połączona z analizą otoczenia,

4) tworząc strategię konkurencyjne pamiętać należy o ograniczoności zasobów małych i średnich przedsiębiorstw, co wymaga skoncentrowania uwagi na wybranych rynkach i działania w obszarach przewagi strategicznej,

5) ważnym elementem w budowie strategii jest dokładne określenie wielkości złożonych celów i sposobów pomiaru stopnia ich realizacji,

6) nie wystarczy sama tylko koncepcja strategiczna, należy przełożyć ją na konkretne działania, dostosowując ją do specyficznych realiów polskiego rynku (uwzględniając między innymi warunki, w jakich przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom zaliczanym do grupy *small business*, a więc uwzględnienia szeregu warunków ekonomicznych, formalnoprawnych, które niejednokrotnie stanowią poważne bariery w działalności i rozwoju małego biznesu),

7) postępując zgodnie z zasadami podejścia strategicznego, należy pamiętać o konsekwencji w postępowaniu, mając jednak możliwość elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu bądź firmie,

8) kontrola wyników jest niezbędnym elementem pozwalającym na zweryfikowanie działań, umożliwiające dostosowanie ich w odpowiednim czasie do zmian otoczenia,

9) strategia musi być wspierana przez przyjęty w firmie model przywództwa, przyjętą kulturę organizacyjną i strukturę, co w przypadku polskich firm zaliczanych do grupy *small business* nabiera szczególnego znaczenia, obserwując, jak ciągle niedoceniają się te elementy.

## Bibliografia

Aldag R.J., Stearns T.M., *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio 1987.

Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.

De Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1995.

Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1987.

Hinterhuber H.H., *Strategische Unternehmensführung*, Walter de Gruyter, Berlin, New York 1989.

Krajewski K., *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 1999.

Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.

Mroczek E., *Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 3/95.

Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.

Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.

Steiman H, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

*Sytuacja ekonomiczna MSP w ocenie przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.

Wyniki badań GfK Polonia za rok 2001 „Sytuacja małych przedsiębiorstw”.

*Danuta Surówka-Marszałek  
Justyna Światowiec*

## **Szacowanie wartości ofert rynkowych dla nabywców przemysłowych**

### **1. Wprowadzenie**

Konkurencja na globalnych rynkach silnie motywuje firmy do redukcji kosztów i wzrostu korzyści oferowanych klientom. Rywalizacja rynkowa skłania dostawców do różnicowania ofert, głównie poprzez poszerzanie produktu przemysłowego o towarzyszące usługi, programy i systemy, które pozwalają na tworzenie pakietów będących źródłem wyższej wartości dla nabywcy. W ostatnich latach kreowanie wartości dla klienta należy do podstawowych działań strategicznych przedsiębiorstw. Tworzenie wartości jest zadaniem złożonym, któremu winny towarzyszyć badania poziomu zadowolenia klienta, dostarczające wiedzy o jego oczekiwaniach względem dostawcy i wykreowanej przez niego oferty. Sukces na międzynarodowym rynku przemysłowym opiera się przede wszystkim na zrozumieniu klienta i jego otoczenia. Strategia marketingowa winna być nakierowana na kulturę, zastosowanie produktu oraz procedury zakupowe konkretnych nabywców przemysłowych.

Firmy coraz częściej oferują „wartość dla klienta” w miejsce produktu. Istotne staje się dla nich zagadnienie wyznaczania potencjalnej wartości własnej oferty oraz opanowanie sposobów i technik jej zwiększania w przyszłości. Opracowywanie elastycznych ofert rynkowych przez dostawców wymaga szacowania wartości każdej z proponowanych usług oraz ponoszonych kosztów ich dostarczenia klientom. Stąd transparentne szacowanie wartości ofert rynkowych pozostaje tematem rosnącego zainteresowania marketingu przemysłowego.

Zrozumienie wartości na rynkach przemysłowych oraz prowadzenie działalności opartej na dostarczaniu wartości daje ponadto

dostawcom możliwość takich aktywności, które w zadowalającym stopniu pozwalają na otrzymanie kapitałowego zwrotu swoich wyśiłków. Esencją takiego podejścia jest bowiem dostarczanie najwyższej wartości i otrzymywanie za to finansowych korzyści<sup>1</sup>.

W referacie na wstępie podjęto ważki problem wyjaśnienia pojęcia wartości dla nabywcy przemysłowego oraz wskazano na podstawowe elementy stanowiące o jej istocie. W dalszej części rozważań dokonano krótkiej prezentacji metod szacowania wartości, które znalazły już zastosowanie w przedsiębiorstwach oraz agencjach marketingowych.

## 2. Pojęcie wartości dla nabywcy przemysłowego

Najogólniej ujmując, wartość dla nabywcy stanowią postrzegane subiektywnie przez klienta korzyści, które otrzymuje on z tytułu własności lub konsumpcji produktu lub usługi<sup>2</sup>. Definicja ta oznacza, iż wartość będzie różna dla poszczególnych segmentów klientów bądź konkretnych nabywców ze względu na ich różnice w wymaganiach, preferencjach, metodach użytkowania czy wreszcie samego sposobu oceny oferty. W literaturze najczęściej spotykamy dwa podejścia w zakresie określania elementów wartości<sup>3</sup>. Pierw-

---

<sup>1</sup> J.R. Evans, B. Berman, *Conceptualizing and Operationalizing the Business-to-Business Value Chain*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, February 2001, s. 136.

<sup>2</sup> A. Payne, M. Christopher, H. Peck, M. Clark, *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Butterworth-Heinemann, 1998, s. 6.

<sup>3</sup> Definicje koncepcji wartości zawarto także m.in. w: J. Otto, *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek”, 1999, nr 12, s. 12-21; B. Gale, *Zadowolenie to nie wszystko*, „Marketing Serwis”, 1998, nr 4, s. 33-34 oraz M. Szymura-Tyc, *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Marketing - przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, Tom 1, Materiały kongresowe, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 152-161.

sze koncentruje się na pieniężnej wartości wiązki fizycznych produktów i usług sprzedawcy, która jest wymieniana przez klienta za konkretną cenę. W wąskim zakresie wartość można zatem definiować jako oszacowaną monetarnie jakość produktu podzieloną przez cenę<sup>4</sup>. Coraz częściej jednak teoretycy marketingu rozszerzają pojęcie wartości. Według Ph. Kotlera, produkt, a ściślej jego wartość netto reprezentuje różnicę pomiędzy całkowitą wartością dla klienta (będącą wiązką oczekiwanych przez klienta korzyści wynikających z produktu) a łącznym kosztem klienta (stanowiącym wiązką kosztów związanych z otrzymaniem, użyciem i pozbyciem się produktu)<sup>5</sup>. Wartość stanowi zatem swoisty *trade-off* pomiędzy korzyściami i poświęceniami klienta związanymi z danym produktem<sup>6</sup>. J.C. Anderson i J.A. Narus definiują wartość dla klienta na rynkach przemysłowych jako wyrażone w kategoriach pieniężnych techniczne, ekonomiczne, usługowe i społeczne korzyści dostarczone w zamian za zapłaconą cenę<sup>7</sup>. W ujęciu rynku przedsiębiorstw wartość dla nabywcy reprezentowana jest zatem przez szereg aktywności i procesów, które zapewniają dany poziom korzyści przy określonym poziomie cen dla klientów przemysłowych. Składają się na nie łącznie namacalne i nienamacalne atrybuty produktu, które firma oferuje, zawierając zarówno te wymagane przez klientów, jak i te, które dodane są dla dyferencjacji korzyści. Klient przeciwstawia złożoną wiązkę korzyści danej oferty rynkowej cenie, a następnie porównuje wynik poprzez analogiczne działania z dostępnymi ofertami konkurencyjnymi<sup>8</sup>. Na tej podstawie dokonywany jest wybór

---

<sup>4</sup> J. E. Hogan, *Expected Relationship Value*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, March 2001, s. 340.

<sup>5</sup> Zob. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 33-34.

<sup>6</sup> A. Walter, Th. Ritter, H. G. Gemunden, *Value Creation in Buyer-Seller Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, March 2001, s. 366.

<sup>7</sup> J.C. Anderson, J.A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 5.

<sup>8</sup> Przyjmuje się tu zatem założenie o maksymalizacji użyteczności przez

oferty. Istotne przy tym jest, że każda korzyść będzie rozpatrywana przez nabywcę w dwóch wymiarach. Pierwszy odnosi się do znaczenia danej korzyści dla klienta, drugi zaś wiąże się z jej wielkością oferowaną przez poszczególne firmy.

Na rynkach przemysłowych kreowanie wartości jest szczególnie złożone. Podstawową przyczyną jest istnienie tzw. centrum zakupu i wynikające z tego wielorakie wpływy na decyzje zakupu w firmie nabywcy oraz większa w związku z tym koncentracja na podzestawach korzyści aniżeli na całkowitym pakiecie. Niewielka jest zatem możliwość kompensacji mniej korzystnej oceny wynikającej z uwzględnienia jednej cechy, poprzez wyższą ocenę płynącą z uwzględnienia innej cechy oferty. Ponadto postrzegana wartość przez klientów będzie różna w zależności od szczególnego zastosowania produktu oraz specyficznych celów i metod organizacji firmy nabywcy.

Takie podejście nawiązuje zatem do szerszego spojrzenia na produkt, jako na ofertę rynkową. Całkowita oferta rynkowa zawiera bowiem nie tylko korzyści z samego produktu lub usługi, ale także zastosowaną technologię, reputację firmy, korzyści dostarczane przez ludzi reprezentujących dostawcę i inne elementy, często nierozpatrywane jako wchodzące w skład klasycznej polityki produktu. Oferta rynkowa stanowi zatem zestaw ekonomicznych, technicznych, usługowych i społecznych korzyści, które otrzymuje nabywca. Zarządzanie ofertami rynkowymi to złożony proces komponowania produktów, usług, programów oraz systemów, który umożliwia dostarczenie optymalnej wartości dla poszczególnych segmentów rynku i klientów<sup>9</sup>. Konieczność ciągłych starań o wzrost dostarczanej war-

---

klienta. Pogłębione spojrzenie na temat marketingowego rozpoznawania preferencji nabywców w świetle teorii mikroekonomicznej można znaleźć w pracy: J. Szumilak, *Zasady marketingu a rynkowy mechanizm alokacji zasobów*, „Ekonomista”, 2001, nr 5, s. 676-679.

<sup>9</sup> D. Surówka-Marszałek, *Wzbogacanie oferty jako stymulator wzajemnej współpracy dostawca-klient na rynkach przemysłowych*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 151.

tości tłumaczy klasyczna koncepcja produktu T. Levitta. Analiza produktu według wyznaczonych w teorii poziomów wskazuje na stopień konkurencyjności danej oferty. Koncepcja ta jednoznacznie wskazuje, iż dostarczenie produktu oczekiwanego przez klienta nie gwarantuje już w warunkach silnej konkurencji przewagi konkurencyjnej. Współczesne wymogi rynkowe przesunęły poziom konkurencji na produkt poszerzony, polegający na oferowaniu więcej, aniżeli klient uważa to za potrzebne lub przywykł otrzymywać. Tendencja ta szczególnie mocno zarysowuje się w odniesieniu do rynków przemysłowych. W 1980 roku T. Levitt w swoim słynnym artykule pt.: *Sukces marketingowy poprzez dyferencjacje - wszystkiego*, stwierdził: „Nie ma takiej rzeczy jak towar. Wszystkie dobra i usługi mogą być różnicowane i zwykle są. Chociaż powszechnym założeniem jest, że jest to bardziej prawdziwe w odniesieniu do dóbr konsumpcyjnych aniżeli dóbr i usług przemysłowych, przeciwna teza jest jednak faktem rzeczywistym”<sup>10</sup>. Dyferencjacja jest bowiem uważana za podstawową metodę kreowania większej wartości. Ewolucyjność produktu, wynikająca ze wzrostu konkurencyjności i wymagań nabywców zmusza do ciągłego poszukiwania przyszłych rozwiązań i innowacji oferty, które zgodnie z koncepcją T. Levitta składają się na produkt potencjalny. Współcześnie takimi potencjalnymi możliwościami jest przede wszystkim włączenie nowych narzędzi technologiczno-informatycznych do procesu dostarczania produktów, co pozwoliłoby na dodanie wartości lub redukcję kosztów. Nowe technologie w zakresie przesyłania i wymiany informacji to obecnie niemal już pewny kierunek przyszłych działań łańcuchów wartości i dostaw. Zarządzanie informacją stanowi dziś priorytetowe narzędzie usprawnienia wszystkich procesów zaangażowanych w łańcuch wartości<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> J. C. Anderson, J. A. Narus, *Business Market Management...*, op. cit., s. 164.

<sup>11</sup> Zob. J. A. Weber, *Partnering with Resellers in Business Markets*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, February 2001, s. 90-91.

Drugie podejście w określaniu wartości dla klienta, koncentruje się na jego długoterminowych kosztach i korzyściach związanych z relacją z danym dostawcą. W tej perspektywie wartość będzie rozpatrywana jako zagregowana wartość wszystkich wymian, jakie wynikają pomiędzy dostawcą i nabywcą. Stanowi ona obecną wartość netto korzyści finansowych, które wynikają z bieżących i przyszłych transakcji<sup>12</sup>. Wartość ta będzie zatem tym wyższa, im bardziej uda się wspólnym wysiłkiem zredukować koszty i wygenerować większe korzyści w czasie współpracy. Powyższą definicję należy jednak rozszerzyć także o korzyści, które bezpośrednio nie są wymierne finansowo, np. transfer technologii, poprawa jakości itp., uzyskane w trakcie funkcjonowania relacji. Postrzegana wartość jest wynikiem konkretnego zastosowania oferty firmy przez danego nabywcę. Będzie to zatem wielkość zmieniająca się tak w przestrzeni, jak i czasie. Sztuką zatem jest zapewnienie nabywcy trwałego zaktualizowanego strumienia dostarczanej wartości przez długi okres.

Obydwa podejścia są w stosunku do siebie komplementarne. Pierwsze ma bardziej charakter statyczny, stanowiący niejako punkt wyjścia w drodze kreowania wyższej wartości, drugie odwołuje się do konieczności rozpatrywania wartości w kategoriach długookresowych. Pojawia się przy tym interesujące pytanie: czy jest możliwy stały wzrost wartości bez bliskiej i długookresowej współpracy między dostawcą a odbiorcą. Zdaniem J.C. Andersona (1995) tworzenie wartości i jej dzielenie może być rozpatrywane jako *raison d'être* współpracy między nabywcą i dostawcą<sup>13</sup>. Nabywca bowiem poprzez swoje zaangażowanie i dzielenie się cennymi informacjami współtworzy wartość, którą otrzymuje. Jest źródłem pomysłów dotyczących nowych produktów, usług, innowacji w zakresie organizacji i procesów biznesowych, które owocują dla niego wzrostem otrzymywanej wartości. Przekształcenie nabywcy we współtwórcę

---

<sup>12</sup> J. E. Hogan, *Expected Relationship...*, op. cit., s. 341.

<sup>13</sup> P. M. Simpson, J. A. Siguaw, Th. L. Baker, *A Model of Value Creation*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, Number 2, February 2001, s. 119.



wartości, konkretyzującej się w wielorakich korzyściach jest współczesnym wyzwaniem i celem nowoczesnej firmy<sup>14</sup>. Mimo to, zrozumienie, w jaki sposób partnerstwo tworzy wartość, jest nadal na wstępnym etapie badań.

Niezwykle istotnym aspektem obydwu podejść w rozumieniu wartości dla klienta jest dążenie do wyrażenia wartości w kategoriach finansowych. Aczkolwiek szacowanie wartości jest sprawą skomplikowaną, zaś metody pomiaru są, można rzec, we wstępnym etapie, jeżeli nie rozwoju, to przynajmniej popularyzacji w praktyce biznesowej, to jednak można przypuszczać, iż ten kierunek rozwoju wiedzy pozwoli firmom na znaczne wsparcie w procesie podejmowania decyzji w zmiennym środowisku rynkowym. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż operowanie wartością w kategoriach monetarnych ułatwi marketingowi komunikację z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie. Język finansów jest bowiem językiem zrozumiałym przez wszystkich decydentów w firmie.

### 3. Metody szacowania wartości ofert rynkowych

Poniżej zaprezentowano w ogólnym zarysie dziewięć podstawowych metod szacowania wartości dla klienta instytucjonalnego. Metody te różnią się między sobą znacząco pod wieloma względami. Przede wszystkim zakresem, w jakim opierają się one na postrzeganej wartości przez klientów, stopniem złożoności oraz możliwością transponowania estymowanej wartości na kategorie pieniężne.

#### *Wewnętrzne szacowanie inżynieryjne*

Ta metoda wiąże się z przeprowadzaniem laboratoryjnych testów produktu przez naukowców lub inżynierów w ramach przed-

---

<sup>14</sup> Na temat roli klienta we współtworzeniu wartości oraz głównych kompetencji zob. także [w:] C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February 2000, s. 79-87.

siębiorstwa. Zastosowanie jej jest uzależnione od szczegółowej wiedzy na temat systemu użytkowania produktu przez nabywcę. Przykładowo, jeśli produkt dostawcy jest komponentem produktu nabywcy, dostawca musi poznać dokładnie cały proces produkcyjny klienta oraz dowiedzieć się, jak jego wyrób wpływa na całkowite koszty wytwarzania produktu przez nabywcę. Aby dokonać estymacji wartości tą metodą, dostawca z reguły musi przyjąć pewne założenia o sposobie, w jaki wyniki testów laboratoryjnych można generalizować co do rzeczywistego używania produktu przez nabywcę. Istotną wadą tej metody jest brak uczestnictwa nabywców w procesie szacowania wartości, stąd nie gwarantuje ona uzyskania pełnego obrazu postrzeganej wartości przez klienta.

### ***Zewnętrzne szacowanie wartości użytkowej***

Zgodnie z tą metodą, dostawca przeprowadza bezpośrednie wywiady i zbiera dane od nabywców, które umożliwiają mu następnie przygotowanie listy elementów korzyści i kosztów związanych z użytkowaniem oferty danego dostawcy w porównaniu z następną najlepszą alternatywną ofertą. Wartość użytkowa traktowana jest tu jako wartość ekonomiczna projektu dla użytkownika, odniesiona do konkretnego rozwiązania w szczególnym zastosowaniu. W przeciwieństwie do poprzedniej metody ta wymaga współpracy z firmami nabywców i ich aktywnego uczestnictwa.

Szacowana wartość wynika z określonej sytuacji użytkowania produktu i stanowi cenę, która zrównuje całkowite koszty i korzyści wykorzystania danego produktu zamiast alternatywnego<sup>15</sup>. Dokonując pewnych założeń co do sposobu działania danego nabywcy, dostawca może oszacować maksymalną pieniężną wartość dla swojej oferty rynkowej (stanowiącą w praktyce górny pułap ceny oferty dostawcy), przy której jej konkurencyjność jest taka sama jak oferty

---

<sup>15</sup> M. D. Hutt, Th. W. Spech, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 109.

alternatywnej. Idee tej metody można przedstawić na niezwykle uproszczonym przykładzie.

Zakład chemiczny w danym momencie, w procesie produkcyjnym wykorzystuje 100 pierścieni. Dostawca szacuje wartość swoich pierścieni w porównaniu do produktu konkurencyjnego. Pierścienie konkurenta mają cenę jednostkową w wysokości 20 zł i wskutek korozji muszą być wymieniane co 3 miesiące. Produkt dostawcy jest dwukrotnie odporniejszy na korozję, stąd jego żywotność jest większa (wymiana co 6 miesięcy). Posiadając te dane łatwo skalkulować przybliżoną wartość użytkową produktu dostawcy:

- koszt produktu konkurencyjnego:  $100 \times 20 \text{ zł} \times 4$  wymiany rocznie = 8000 zł;
- kalkulacja dla dostawcy:  $100 \times$  wartość użytkowa produktu  $\times 2$  wymiany rocznie = 8000 zł;
- stąd wartość użytkowa oferty dostawcy = 40 zł.

W praktyce należy oczywiście uwzględnić znacznie większą, możliwie maksymalną ilość elementów kosztów związanych z zastosowaniem danego produktu. Im dokładniejsza analiza wszystkich kosztów, tym precyzyjniejszy szacunek wartości użytkowej produktu. Dostawcy niejednokrotnie rozrysowują w najmniejszych detalach cały proces nie tylko użytkowania, ale także dostarczania produktu w celu objęcia badaniem wszystkich elementów korzyści i kosztów związanych ze swoją i konkurencyjną ofertą. Przykładowo, firma badawcza Grainger Consulting Services (GCS) analizując wartość pewnego produktu dla konkretnego nabywcy, rozpiła cały proces na 66 etapów, badając wszystkie koszty, jakie klient ponosi w związku z pozyskaniem, utrzymaniem, reperacją i działalnością operacyjną związaną z tym produktem<sup>16</sup>. Dostawca uzbrojony w taką wiedzę może łatwiej uzasadnić cenę swojej oferty, jak również przedstawić nabywcy plan zwiększenia wartości poprzez obniżenie jego własnych kosztów.

---

<sup>16</sup> J. C. Anderson, J. A. Narus, *Business Market management...*, op. cit., s. 56.

### ***Wywiady oparte na pytaniach pośrednich***

W badaniach tego typu nie pyta się nabywców wprost o postrzeganą wartość prezentowanej oferty, lecz zadaje się im pytania związane z wprowadzeniem w niej ewentualnych zmian. W szczególności badaczy interesuje wpływ owych zmian na określone aspekty działalności operacyjnej nabywców. Uzyskane informacje stanowią zazwyczaj uzupełnienie posiadanej już wiedzy firm. Drogą analizy mogą stać się one podstawą do estymacji wartości poszczególnych rozpatrywanych zmian w ofercie w kategoriach pieniężnych. Metoda ta pozwala także na wyeliminowanie luk informacyjnych o systemie użytkowania klienta. Krytycznym założeniem tej metody jest to, że nabywcy będą właściwie postrzegać wpływ analizowanych zmian na własny system operacyjny.

### ***Szacowanie wartości w oparciu o wywiady zogniskowane***

Uczestnikom grupy dyskusyjnej prezentuje się produkt lub przedstawia jego koncepcję, a następnie prosi się o podanie wartości oferty, jaką przedstawia ona dla ich firmy. Ta metoda jest podejściem jakościowym w uzyskaniu lepszego zrozumienia percepcji i reakcji nabywców. Umiejętnie prowadzona dyskusja pozwala na identyfikację elementów generujących wartość oraz na ich estymację. Z reguły uczestnicy grup „fokusowych” są reprezentantami firm nabywców, stanowiących rynek docelowy dostawcy. Czasem jednak mogą nimi być niezależni konsultanci.

### ***Wywiady oparte na pytaniach bezpośrednich***

Metoda ta jest zbliżona do prezentowanych wyżej badań opartych na pytaniach pośrednich, z tą różnicą, iż respondentom zadaje się wprost pytanie o wartość całkowitą danego produktu lub usługi. Zadaje się im pytania typu: „Ile twoja firma byłaby skłonna za to zapłacić?”. Istotnym mankamentem tej najprostszej metody jest wątpliwa jakość uzyskiwanych odpowiedzi. Z reguły firmy niechętnie udzielają szczyrych informacji na temat cen. Może być to podyktowane prowadzeniem gry negocjacyjnej z dostawcą lub niepełną

informacją reprezentanta firmy o systemie użytkowania produktu we własnym przedsiębiorstwie. Stąd rezultaty osiągnięte tą metodą nie gwarantują poprawnej estymacji wartości dostarczanej przez dostawcę firmom.

### ***Analiza conjoint***

Analiza *conjoint* należy do rodziny metod statystycznej transformacji osądów respondentów o potencjalnej ofercie na estymowaną wartość oferty rynkowej w kategoriach pieniężnych. Najpowszechniejsza metoda z tej grupy to metoda pełnych profili. Respondent nie jest pytany bezpośrednio o cenę, lecz konfrontowany z alternatywnymi profilami - cena:produkt, tzn. kombinacjami różnych poziomów cech włącznie z różnymi cenami. Jego odpowiedzi odzwierciedlają jedynie preferencje dla przedłożonych wariantów. Na podstawie tych informacji oblicza się oddziaływanie uwzględnionych w analizie cech świadczenia w postaci funkcji wartości użyteczności cząstkowych. Po dalszych statystycznych analizach metoda ta pozwala odpowiedzieć na pytania:

- Ile warte jest dla klienta w jednostkach pieniężnych dodatkowe świadczenie związane z jakością, serwisem lub wzornictwem?
- Jaka jest wartość w jednostkach pieniężnych jednej wersji produktu w stosunku do innej?

Analiza *conjoint* mimo wielostronnych zastosowań wymaga jednak pewnego doświadczenia, jest procesem złożonym i kryje w sobie różnorodne „pułapki”<sup>17</sup>.

### ***Benchmark***

Stosując tę metodę, uczestnikom wywiadu daje się opis oferty rynkowej typowej z aktualnymi standardami w branży. Następnie pyta się ich, o ile więcej zapłaciłyby ich firmy za określone dodatki w atrybutach lub cechach w porównaniu do standardowej oferty.

---

<sup>17</sup> Zob. H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 125.

Podobnie, są oni pytani, o ile zapłaciliby mniej w przypadku redukcji pewnych atrybutów w ofercie podstawowej. Metoda *benchmark* rezygnuje z pewnych metodologicznych rygorów estymacji wartości metodą *conjoint*, ale zapewnia dobre efekty przy dużej oszczędności kosztów badań i łatwiejszym zastosowaniu.

### ***Podejście dekompozycyjne w szacowaniu wartości***

W metodzie tej uczestnicy badań są proszeni o bezpośrednie wyrażenie w jednostkach pieniężnych wartości dla każdego poziomu poszczególnych atrybutów oferty oddzielnie. Przykładowo, respondentów prosi się o przedstawienie wartości w złotych dla każdego z trzech alternatywnych poziomów danej cechy oferty, traktując pozostałe atrybuty jako stałe. Po oszacowaniu wartości poziomów dla wszystkich atrybutów wartości cząstkowe dodaje się, tak aby uzyskać estymację wartości ofert w różnych kombinacjach. Zaletą tej metody jest relatywna prostota. Wadą zaś to, że suma wartości poszczególnych komponentów składających się na daną postać oferty okazuje się być zazwyczaj wyższa, aniżeli w sytuacji bezpośredniego szacowania całkowitej wartości oferty. Metoda ta może jednak doskonale pomóc firmom w optymalizacji poszerzenia swojej oferty rynkowej, dzięki wiedzy o postrzeganej przez nabywców wartości możliwych komponentów oferty. Pewną praktyczną modyfikacją metody dekompozycyjnej jest nakłonienie respondentów do wskazania optymalnego wariantu oferty poprzez danie im określonej ilości punktów (mniejszej w stosunku do liczby atrybutów) do rozdysponowania pomiędzy różnymi poziomami poszczególnych cech, tak aby oferta z ich punktu widzenia stała się możliwie najatrakcyjniejsza. Im wyższy poziom atrybutu, tym wiąże on większą ilość punktów. Dzięki temu zabiegowi respondent nie może wybrać oferty, w której wszystkie atrybuty osiągną najwyższy poziom. Po analizie statystycznej można uzyskać ofertę optymalną dla największej ilości badanych nabywców. Praktyczny przykład zastosowania powyższej metody zawiera tabela 1.

Tabela 1. Przykład zastosowania metody dekompozycyjnej przez firmę Business &amp; Market Research Ltd.

Wstępne badania pozwalają rozwinąć tzw. siatkę usług (*Customer Service Grid*). Siatka ta przedstawia wszystkie atrybuty, które poszerzają rdzeń produktu. Dla każdego atrybutu zdefiniowana zostaje skala od słabego poziomu do dobrego, przy zastosowaniu sformułowań w pełni rozumianych przez klientów-respondentów. Uproszczony przykład zawiera tabela poniżej (w rzeczywistości B&MR z reguły zawiera od 20 do 30 różnych atrybutów, a każdy ma 8 poziomów).

Atrybuty	Poziomy			
Szybkość odpowiedzi telefonicznej	Często brak odpowiedzi i klient musi oddzwaniać sam. 0	Odpowiedź jest po 10 sygnałach. 3	Odpowiedź jest po 7-10 sygnałach. 6	Odpowiedź jest po 4 sygnałach. 8
Dostępność kontaktów personalnych	Nigdy nie można nikogo zastać i trzeba zostawić wiadomość. 0	Ktoś jest dostępny, ale nie jest to kontakt imienny. 5	Zazwyczaj jest to kontakt imienny, jeśli nie oddzwaniają w tym samym dniu. 15	Zawsze dostępny jest kontakt imienny. 25
Wiedza osoby kontaktującej się	Osoba, z którą się kontaktuję przekazuje niewiele informacji i klient musi ponownie kontaktować się z innymi osobami w celu załatwienia sprawy. 0	Osoba, z którą się kontaktuję odpowiada na większość pytań, ale i tak muszę kontaktować się ponownie jeszcze z kimś. 10	Osoba, z którą się kontaktuję odpowiada na większość pytań i jeśli to potrzebne, kontaktuje się ona z innymi osobami, aby dać mi pełną odpowiedź. 15	Osoba, z którą się kontaktuję, daje mi odpowiedź na wszystkie pytania. 25

Tabela 1. c.d.

Liczby w siatce odpowiadają przybliżonym relatywnym kosztom dostarczenia poszczególnych poziomów usługi. Często różnice te są znaczne. Przykładowo stała dostępność kontaktu imiennego jest cztery razy droższa od dostępności zwykłego kontaktu. Każdy podstawowy poziom usługi zaczyna się od zera, ponieważ klient ma się koncentrować na wartościach dodanych do produktu podstawowego. B&MR kalkuluje dla każdego projektu specyficzną liczbę punktów, którą respondenci mieli do rozdysponowania, przy czym podstawą jest całkowita liczba punktów w siatce i skłonność klienta do uczynienia zmian. Liczba musi być na tyle duża, aby respondenci mogli sobie pozwolić na przeprowadzenie kosztownych zmian, które uważają za słuszne, ale na tyle mała, aby nie mogli przeprowadzić zmian dążących do osiągnięcia wszystkich najwyższych poziomów. Tak więc uczestnicy muszą dokonywać wyboru ze względu na posiadane ograniczenia. Gdy wszystkie dane zostaną zebrane, B&MR może dokonać identyfikacji optymalnego zakresu oferty usług (tzn. takiego, który odpowiada największej liczbie uczestników). W końcu z wystarczającą liczbą przypadków podejście B&MR identyfikuje segmenty, dla których różna jest wartość produktu, z zaznaczeniem względnych różnic w cenach pomiędzy segmentami.

Źródło: J. C. Anderson, J. A. Narus, *Business Market Management ...*, op. cit., s. 62-63.

### ***Metoda wskaźników ważności (importance ratings)***

W badaniach tego typu respondentom przedstawia się zestaw atrybutów oferty rynkowej z prośbą o przypisanie im wag zgodnie z preferencjami ich firm. Uczestnicy są następnie proszeni o ocenę ofert różnych dostawców ze względu na poziom atrybutów ich ofert. Po przeliczeniu wag i ocen otrzymuje się relatywną wartość, jaką dostarcza każdy z dostawców. Istotną wadą tej metody jest to, że nie można oszacować tych wartości w kategoriach pieniężnych. Metoda ta nie dostarcza też wiedzy na temat, jak ocenialiby klienci zmiany w poziomach poszczególnych atrybutów w stosunku do innych.



Przedstawione metody wiążą się z różnym wysiłkiem przedsiębiorstwa, jak również z różną precyzją oszacowanej wartości. Ich zastosowanie powinno być przede wszystkim zdeterminowane przez charakter nabywców oraz oferty rynkowej. W praktyce wybór metody wiąże się zazwyczaj z umiejętnościami pracowników odpowiedzialnych za badania marketingowe firmy.

#### 4. Podsumowanie

Wyznaczanie wartości w kategoriach pieniężnych wydaje się być zadaniem na tyle trudnym, iż większość firm na rynkach przemysłowych nie próbuje nawet podejmować tego wysiłku. Mała, ale wciąż rosnąca liczba firm, która celuje w estymowanie wartości, twierdzi jednak, że im częściej stosuje określone metody, tym proces ten staje się łatwiejszy. Poprzez doświadczenie i naukę firmy rozwijają swoje zdolności w wykonywaniu tego zadania. Przedsiębiorstwa te są także zgodne w stwierdzeniu, że szacowanie wartości dostarcza im znakomitej wiedzy o rynku, która pozwala im na coraz efektywniejsze funkcjonowanie.

Co więcej, znaczna część klientów instytucjonalnych poszukuje potencjalnych dostawców, którzy pomogliby im w zrozumieniu dostarczanej wartości, a także w obniżaniu własnych kosztów działalności. Bez umiejętności szacowania wartości dostawcy nie są w stanie być aktywnymi partnerami we współpracy ze swoimi odbiorcami. Prowadzi to ponadto do podejmowania decyzji opartych często na błędnych założeniach dotyczących oceny nabywców własnej jak i konkurencyjnych ofert rynkowych.

Szacowanie wartości dostarczanej nabywcom powinno stać się elementem standardowych działań każdej firmy. Świadomość firmy o postrzeganej przez nabywców wartości własnej oferty rynkowej jest obecnie niezbędna we właściwym kształtowaniu całej polityki marketingowej firmy. Wiedza na ten temat jest szczególnie ważna na rynkach przemysłowych, gdzie podstawą wyboru danego dostawcy przez nabywcę są przede wszystkim czynniki ekonomiczne.

## Bibliografia

Anderson J.C., Narus J.A., *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey 1999.

Evans J.R., Berman B., *Conceptualizing and Operationalizing the Business-to-Business Value Chain*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, February 2001.

Gale B., *Zadowolenie to nie wszystko*, „Marketing Serwis”, 1998, nr 4.

Hogan J.E., *Expected Relationship Value*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, March 2001.

Hutt M.D. Spech Th. W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

Otto J., *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek”, 1999, nr 12.

Payne A., Christopher M., Peck H., Clark M., *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Butterworth-Heinemann, 1998.

Prahald C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February 2000.

Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Simpson P.M., Siguaw J.A., Baker Th.L., *A Model of Value Creation*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, Number 2, February 2001.

Surówka-Marszałek D., *Wzbogacanie oferty jako stimulator wzajemnej współpracy dostawca-klient na rynkach przemysłowych*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001.

Szumilak J., *Zasady marketingu a rynkowy mechanizm alokacji zasobów*, „Ekonomista”, 2001, nr 5.

Szymura-Tyc M., *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Marketing - przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, Tom 1, Materiały kongresowe, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Walter A., Ritter Th., Gemunden H.G., *Value Creation in Buyer-Seller Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, March 2001.

Weber J.A., *Partnering with Resellers in Business Markets*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, February 2001.

## Streszczenie

W ostatnich latach tworzenie wartości dla nabywców należy do podstawowych zadań strategicznych przedsiębiorstw działających na rynkach przemysłowych. Wyższa wartość wyraża się głównie dopasowaniem oferty rynkowej do specyficznych wymogów danego nabywcy. Właściwe i opłacalne kreowanie pakietu korzyści dla klientów jest zdeterminowane wiedzą przedsiębiorstwa na temat postrzeganej przez nich wartości oferowanych im produktów i usług. Szacowanie wartości jest procesem uzyskiwania pomiarów w kategoriach pieniężnych, określonych - aktualnych lub proponowanych - ofert rynkowych bądź jego elementów. W referacie podjęto rozważania na temat istoty wartości dla nabywcy oraz wskazano na dziewięć metod przydatnych w badaniach dotyczących szacowania wartości ofert rynkowych dla odbiorców przemysłowych. Przedstawione metody różnią się między sobą stopniem złożoności, możliwościami transponowania wartości na kategorie pieniężne oraz zakresem uczestnictwa w badaniach samych nabywców.

*Ryszard Stach*

### **Badania nad zmiennością optymizmu \***

Pojęcie „optymizm”, mimo że stosowane zarówno w języku nauki, jak i języku potocznym dalekie jest od precyzji i jednoznaczności. Dlatego też przed przedstawieniem wyników badań nad zmiennością optymizmu konieczne wydaje się podanie definicji tego pojęcia. A zatem: *optymizm to względnie trwała tendencja do spostrzegania, wyjaśniania i oceniania świata oraz ważnych zjawisk w nim zachodzących w kategoriach raczej pozytywnych niż negatywnych oraz skłonność do przewidywania i oczekiwania przyszłych wydarzeń, szczególnie tych związanych z podmiotem jako raczej dla niego pozytywnych niż negatywnych.*

Optymizm lub jego brak może pojawić się wszędzie tam, gdzie nie sposób wykazać prawdziwości sądu lub opinii albo na temat „natury” świata (jaki ten świat jest), albo na temat ważnych jego składowych, np. ludzi (jacy są ludzie). Za adaptacyjną uznać należy tę odmianę optymizmu, który z tego co możliwe czyni prawdopodobne, a z tego co prawdopodobne czyni to, co bardzo prawdopodobne lub prawie pewne. Nadmierny, dezadaptacyjny optymizm to taki, który z tego co niepewne lub wątpliwe czyni coś prawie pewnego lub nawet pewne. Poważnym zaburzeniem psychicznym jest optymizm patologiczny (pojawiający się np. w fazie maniakalnej psychozy maniakalno-depresyjnej lub w manii), który z tego co zdecydowanie niemożliwe czyni prawdopodobne lub nawet pewne.

Od czasów Gottfrieda Wilhelma Leibniza, któremu Wł. Tatar-kiewicz [Tatarkiewicz 1979] w erze nowożytnej przypisuje pierw-

---

\* Artykuł ten jest fragmentem wyników większych badań przygotowywanych do druku.

szeństwo w rozważaniach nad optymizmem, zjawisko to jest przedmiotem dociekań, a ostatnio także badań eksperymentalnych. Główne problemy badawcze koncentrują się wokół następujących aspektów optymizmu:

Po pierwsze, **geneza optymizmu** - źródeł optymizmu upatruje się w sposobach funkcjonowania umysłu, np. w wyuczonym stylu wyjaśniania przyczyn wydarzeń niepomyślnych i pomyślnych [Seligman 1993] lub w biologicznie ukształtowanej inklinacji pozytywnej, czyli powszechnej tendencji do akcentowania w ocenach i nastrojach pozytywnych aspektów rzeczywistości [Czapiński 1985],

Po drugie, **wpływ optymizmu na funkcjonowanie ludzi** - optymizm i związana z nim nadzieja stają się ważkimi czynnikami motywacyjnymi do różnorodnych działań, szczególnie tych stanowiących wyzwania (motywacja osiągnięć). Optymizm to istotny zasób ludzki, który może być wykorzystany do zmagania się z nadmiernym stresem [Scheier, Weintraub, Caever 1986], groźnymi chorobami somatycznymi [Carver, Pozo, Harris i wsp. 1993], a także jako czynnik motywujący do profilaktycznych zachowań prozdrowotnych [Juczyński 2001].

Po trzecie, **zagadnienie zmienności czy może stałości optymizmu** - niezależnie od tego, jaka jest geneza optymizmu, doniosłym zagadnieniem teoretycznym i praktycznym jest to, czy podlega on zmianom w wyniku różnorodnych doświadczeń życiowych ludzi czy też jest stałą właściwością psychiki.

Właśnie to zagadnienie będzie przedmiotem moich badań eksperymentalnych. Przy ich pomocy będę się starał uzyskać naukową odpowiedź na pytania, które pojawiają się w życiu codziennym, np. to: „czy jest możliwa utrata optymizmu”. Będę się także starał ustalić, w jakim stopniu prawdziwymi są wygłaszane niekiedy opinie jak te, np: „cokolwiek by się nie działo, ona zawsze będzie optymistką” lub „doświadczenia życiowe pozbawiły go optymizmu”. A zatem, czy już ukształtowany optymizm (zakładam, że optymizm, jak większość właściwości psychicznych, jest kształtowany do jakiegoś momentu) może podlegać zmianom?

Zmiany takie mogą wywoływać znaczące wydarzenia życiowe, zarówno pozytywne jak i negatywne, odnoszące się bezpośrednio do badanej osoby. Jednakże trudności natury metodologicznej i organizacyjnej spowodowały, że zrezygnowałem z badań tego typu, koncentrując się na możliwym wpływie na optymizm wydarzeń ogólnych ponadjednostkowych, a przez to, na ogół mniej ważnych dla jednostki. Rezygnacja ta jest możliwa do zaakceptowania z tego powodu, że gdyby udało się wykazać zmiany poziomu optymizmu pod wpływem mniej ważkich okoliczności, można będzie zasadnie przypuszczać, że mogą one pojawić się także pod wpływem okoliczności bardziej znaczących dla jednostki.

### **Metoda badania i osoby badane**

Poziom optymizmu badano przy pomocy kwestionariusza własnej konstrukcji. W wieloetapowym procesie konstruowania tej metody wykorzystano badania 964 osób.

Kwestionariusz składa się z 32 pozycji, których treść odpowiada zawartości treściowej definicji optymizmu przedstawionej poprzednio. Poszczególne pozycje kwestionariusza stanowią krótki opis rozmaitych wydarzeń, problemów, z którymi boryka się ludzkość a także opis zwyczajnych sytuacji życiowych. Pod każdym z opisów/pozycji kwestionariusza umieszczono cztery zdania stanowiące swego rodzaju rozwiązanie problemu lub zakończenia opisywanej sytuacji. Ogólnie rzecz biorąc, są to albo (1) opinie osób badanych, czyli sądy dotyczące zagadnień niejednoznacznych lub kontrowersyjnych, aktualnych lub przyszłych, (2) deklaracje dotyczące przyszłych zachowań badanych osób lub zachowań innych osób, lub instytucji społecznych, (3) prognozy i przewidywania odnośnie do zdarzeń, których sprawcą nie jest badana osoba, (4) relacje o stanach emocjonalnych aktualnych lub przyszłych. Są to wskaźniki optymizmu w tym kwestionariuszu. Zadanie osoby badanej polega na wyborze jednego z czterech zdań zamieszcz-

nych pod każdym punktem kwestionariuszowym, tego mianowicie, które jej zdaniem jest najbliższe jej sposobowi myślenia, przekonaniom, przewidywaniom lub wierze. Spośród czterech możliwości odpowiedzi podanych osobie badanej do wyboru treść dwóch jest taka, że można wnioskować, iż osoba, która je wybrała, przejawia optymizm. Są to odpowiedzi diagnostyczne. Za ich wybór badany otrzymuje jeden punkt - w przypadku wyboru odpowiedzi mniej nasyconej optymizmem, lub dwa punkty - przy wyborze odpowiedzi bardziej nasyconej optymizmem.

Trafność treściową tych odpowiedzi oceniano przy pomocy 15 sędziów kompetentnych, a stopień zgodności ich ocen ustalano, posługując się współczynnikiem W. Kendalla. Wynosił on 0,81.

Treść poszczególnych pozycji kwestionariuszowych odnosi się albo do optymizmu esencjalnego, albo sprawczego, a w tym bądź do sprawczego osobistego, bądź sprawczego społecznego. Kwestionariusz charakteryzuje się akceptowalną rzetelnością ustaloną za pomocą metody zgodności wewnętrznej, współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,758 dla całego kwestionariusza oraz 0,603 dla skali optymizmu esencjalnego i 0,652 dla skali optymizmu sprawczego.

Trafność teoretyczną ustalono na podstawie obliczenia współczynnika korelacji pomiędzy wynikami uzyskanymi w badaniu kwestionariuszem a wynikami badania Inwentarzem Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae [Zawadzki, Strelau, Szczepanik, Śliwińska 1998] oraz Skalą Poczucia Beznadziejności - HS autorstwa A.T. Becka [Beck i wsp. 1974],

Ustalono, że korelacja pomiędzy wynikami badania optymizmu a ekstrawersją w NEO-FFI wynosi 0,661, zaś korelacja pomiędzy poziomem optymizmu a neurotycznością w NEO-FFI wynosi - 0,559.

Ujemną korelację stwierdzono także w przypadku badania poziomu optymizmu i poczucia beznadziejności. Wynosił on - 0,867. Wyniki te pozwalają uznać trafność teoretyczną Kwestionariusza Optymizmu za zadowalającą. Dwukrotne (w odstępie sześciu tygodni) badanie Kwestionariuszem tych samych osób wskazuje na również zadowalający współczynnik stałości,  $r_{tt}$ , wynosi 0,799.

Badania normalizacyjne Kwestionariusza przeprowadzono, posługując się wynikami badań 440 osób. Z punktu widzenia zmiennych demograficznych dobór osób badanych spełniał zasady próby reprezentatywnej. Wynik średni dla tej próby wynosi 29,30 punktów, zaś wynik maksymalny to 64 punkty.

### **Wpływ wydarzeń ogólnych, ponadjednostkowych na poziom optymizmu**

Wydarzeniem o zasięgu ogólnoludzkim, które stworzyło okazję do poczynienia próby badania wpływu jednorazowego wydarzenia na poziom optymizmu był zamach terrorystyczny na World Trade Center w Nowym Jorku i Pentagon w Waszyngtonie z dnia 11 września 2001 roku. Tak się złożyło, że badania normalizacyjne własnego Kwestionariusza Optymizmu ukończyłem w czerwcu 2001 roku, czyli około trzy miesiące przed zamachem. W ciągu półtora miesiąca po zamachu terrorystycznym z 11 września 2001 - upewniwszy się, że moi rozmówcy znają przebieg i konsekwencje zamachu, poprosiłem 117 osób poprzednio badanych o powtórne odpowiedzi na pytania zawarte w Kwestionariuszu Optymizmu.

Wśród 117 badanych osób kobiet było 67, a mężczyzn 50. Wiek osób badanych zawierał się w granicach od 21 do 48 lat. Byli to studenci psychologii (13 osób), pracownicy firmy telekomunikacyjnej (39 osób) oraz pracownicy socjalni z różnych miejsc w Polsce studiujący w Krakowie (65 osób).

To, czego chciałem się dowiedzieć dzięki ponownemu badaniu, sprowadza się do odpowiedzi na dwa pytania. Po pierwsze, czy ogólny wskaźnik optymizmu u tych osób uległ zmianie. Po drugie, interesujące wydawało się pytanie o to, czy zmianie uległ sposób odpowiadania (struktura odpowiedzi) na punkt 28 kwestionariusza, który to punkt jest treściowo częściowo związany z tym, co wydarzyło się w Nowym Jorku i Waszyngtonie. Punkt ten brzmi następująco:



Często jeszcze wybuchają konflikty jak ten w Kosowie, powodując śmierć i cierpienie wielu ludzi. Myśląc o tych konfliktach, wydaje Ci się, że: (osoba badana ma do wyboru następujące możliwości odpowiedzi)

*a) konflikty takie będą się jeszcze pojawiały, ale może ludzie znajdą sposób, aby je rozwiązywać bez większych ofiar;*

*b) konflikty między grupami ludzi są tak silne i stale jeszcze występują ich przyczyny, sądzę zatem, że długo jeszcze będą one wybuchać, stale powodując ofiary;*

*c) ludzie „pójdą po rozum do głowy” i zaprzestaną wzajemnego wyniszczania się;*

*d) trudno jest się wypowiedzieć w tej sprawie.*

Wynik tego badania jest następujący:

ogólny wskaźnik optymizmu, jaki uzyskały osoby badane w obu badaniach (przed i po zamachu terrorystycznym), nie różni się w sposób istotny. W badaniu wykonanym przed zamachem średni poziom optymizmu wynosił 29,85 punktów (SD+ 8,01), natomiast w badaniu wykonanym po zamachu wynosił 28,37 punktów (SD = 8,63). Nie stwierdzono także istotnej różnicy wyników w skalach optymizmu esencjalnego i sprawczego, choć wynik w skali optymizmu esencjalnego w badaniu przeprowadzonym po zamachu terrorystycznym był średnio o 1,72 punktów niższy w porównaniu z tym przed zamachem.

Zmienił się natomiast sposób odpowiadania, dokonywania wyborów przez osoby badane w pozycji 28 Kwestionariusza, który to punkt jest treściowo związany, odnosi się bowiem do tej samej sfery relacji międzyludzkich, co wydarzenia z 11 września 2001 w USA. Zmiany te dokładnie przedstawia tabela 1.

Najwyraźniejsza zmiana ujawniła się przez wzrost ilości badanych osób, które wybrały odpowiedź „b” umownie określaną jako pesymistyczną. 16,4 % badanych więcej niż w badaniu przed zamachem terrorystycznym wyraża opinie, że konflikty między ludźmi będą się pojawiały, stale powodując ofiary. Optymizm tych osób uległ zmianie - zmniejszył się.

O zmniejszeniu optymizmu może także świadczyć fakt, że w badaniu po zamachu terrorystycznym zmniejszył się procent osób, które w pierwszym badaniu wybrały odpowiedź „a”, czyli tę w mniejszym stopniu nasyconą optymizmem, a która jest wyrazem opinii, że być może w przyszłości ludzie znajdą takie sposoby rozwiązywania konfliktów, które pozwolą uniknąć ofiar. Warto odnotować także fakt, że nie uległ istotnej zmianie procent osób, które wybrały odpowiedź „c”, tę bardziej nasyconą optymizmem.

Tabela 1. Porównanie sposobów odpowiadania w 28 punkcie Kwestionariusza Optymizmu przed i po zamachu terrorystycznym w USA w dniu 11 września 2001 roku

Czas badania	Odpowiedzi wybrane przez osoby badane w procentach			
	odpowiedź „a” mniej nasycona optymizmem	odpowiedź „b” „pesymistyczna”	odpowiedź „c” bardziej nasycona optymizmem	odpowiedź „d” „obojętna”
Przed 11.09. 2001	<b>41,7</b>	<b>41,2</b>	<b>9,4</b>	<b>7,7</b>
Po 11.09. 2001	<b>32,4</b>	<b>57,6</b>	<b>7,2</b>	<b>2,8</b>
różnice (w procentach)	<b>9,3*</b>	<b>16,4*</b>	<b>2,2</b>	<b>4,9*</b>

Różnice statystycznie istotne na poziomie  $p < 0,05$ .

Zgodnie z kluczem odpowiedzi Kwestionariusza wszystkie osoby badane przed 11 września 2001 roku za odpowiedzi w punkcie 28 uzyskały 66 punktów, podczas gdy w badaniu po zamachu terrorystycznym uzyskały już tylko 52 punkty.

Nie mam oczywiście całkowitej pewności, że zmiany, które obserwowano po powtórny badaniu są rzeczywiście lub wyłącznie związane z wydarzeniami z 11 września. Ale, z drugiej strony, trudno przypuszczać, że wszystkie 117 badane osoby, w stosunkowo krótkim okresie czasu doświadczyły jakichś innych wydarzeń, które mogłyby w sposób obserwowany w badaniu wpłynąć na jego wyni-

ki. Tym bardziej że w dwóch innych losowo wybranych punktach kwestionariuszowych (punkty 2 i 19) różnice pomiędzy badaniem przed 11 września i po tej dacie nie wykazywały istotnych różnic.

W podsumowaniu tej części badań, uzyskane wyniki wskazują na możliwość zmiany optymizmu pod wpływem ważkich wydarzeń zewnętrznych, ponadjednostkowych. Zmiany te wydają się być ograniczone do tej składowej optymizmu, z którą związane jest owo wydarzenie. W przypadku tych badań wydarzenie odnosiło się do optymizmu esencjalnego i tylko on zmienił się, optymizm sprawczy nie uległ zmianie. Może to świadczyć o pewnej autonomii, względnej niezależności optymizmu sprawczego - w każdym razie tego osobistego - od zmieniających się warunków lub okoliczności zewnętrznych.

Zamach terrorystyczny z 11 września 2001 roku - wydarzenie jednoznacznie negatywne - spowodował wybiórczy spadek poziomu optymizmu. Pojawia się pytanie, czy wydarzenia pozytywne także będą wpływać na poziom optymizmu. Pojawia się również pytanie, jaki wpływ na poziom optymizmu wywierać będzie dłuższy niż jednorazowy kontakt z negatywnością lub pozytywnością. Próbą odpowiedzi na powyższe pytania są badania przeprowadzone w następnej serii badań. Wzięło w nich udział 101 studentek i studentów II roku psychologii stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Wstępem do badań był pomiar poziomu optymizmu, który nazywa się pomiarem kontrolnym. Następnie w ramach zajęć studenckich polecono badanym dokonanie analizy zawartości mediów informacyjnych w wybranym przez siebie medium (dzienniki prasowe, informacyjne audycje radiowe lub telewizyjne, strony Internetu). Osoby badane, oprócz tego, że wybierały medium, wybierały także rodzaj informacji, na którym koncentrowały się. Były to albo informacje pozytywne, albo negatywne przy szczegółowym - na ile jest to możliwe - ustaleniu znaczeń „pozytywności” i „negatywności”. Analiza mediów obejmowała:

- a) ogólną ilość informacji pozytywnych lub negatywnych;
- b) krótkie streszczenie pięciu wybranych informacji oraz określenie

(porangowanie) stopnia pozytywności lub negatywności wybranych informacji;

c) dokonanie wyboru trzech informacji, tych, które wywołały u osób badanych najsilniejsze odczucia emocjonalne, negatywne - u osób skoncentrowanych na analizie negatywnych informacji, lub pozytywne - u osób skoncentrowanych na analizie pozytywnych informacji.

Osoby badane zobowiązane były do składania cotygodniowych sprawozdań pisemnych z przebiegu analizy zawartości mediów. Sprawozdania obejmowały sześć dni w tygodniu. Badanie trwało sześć tygodni. Po złożeniu ostatniego sprawozdania osoby badane ponownie wypełniały Kwestionariusz Optymizmu. Z punktu widzenia badań nad optymizmem tak zaprojektowana analiza zawartości mediów miała dostarczyć badanym „dodatkowej porcji” negatywności lub pozytywności związanych ze znaczącymi wydarzeniami ogólnymi, ponad jednostkowymi w sześciotygodniowym odcinku czasowym. Cel badania nie był znany osobom badanym aż do momentu zakończenia badań. Średni poziom optymizmu i odchylenie standardowe całej badanej grupy w badaniu kontrolnym, przeprowadzonym przed rozpoczęciem analizy zawartości mediów, nie różnił się istotnie od tych wartości obliczonych dla grupy normalizacyjnej kwestionariusza i wynosił 30,75 oraz 8,06 odpowiednio.

Za zmianę rzeczywistości, nieprzypadkową uznano tę różnicę pomiędzy wynikiem badania optymizmu przed dostarczeniem „dodatkowej porcji” pozytywności lub negatywności oraz po jej dostarczeniu, która wynosiła 6 lub więcej punktów kwestionariuszowych, czyli była równa lub większa od 3/4 odchylenia standardowego dla badanej grupy osób w pierwszym badaniu.

Wyniki badania przedstawia tabela 2.

Wśród 50 osób, **które w analizie zawartości mediów informacyjnych koncentrowały się (brały pod uwagę) tylko na informacjach pozytywnych** u 34 osób (co stanowi 68 % badanych) nie stwierdzono zmian w poziomie ogólnego optymizmu. Wartości średnie obu pomiarów optymizmu są zbliżone i wynoszą 29,25 punktów

kwestionariuszowych w badaniu kontrolnym oraz 30,72 punktów w badaniu końcowym.

Tabela 2. Wpływ „medialnego obcowania” z pozytywnością lub negatywnością codziennych wydarzeń ponadjednostkowych na ogólny poziom optymizmu

Rodzaj analizowanych informacji	Rodzaj obserwowanych zmian		
	Wzrost ogólnego optymizmu (liczba osób / %)	Spadek ogólnego optymizmu (liczba osób / %)	Brak zmian (liczba osób / %)
Koncentracja na informacjach pozytywnych (n = 50)	16 (32%)	-	34 (68 %)
Koncentracja na informacjach negatywnych (n = 51)	9 (17,65)	10 (19,60%)	32 (62,75%)

U 16 osób (stanowi to 32% badanych) stwierdzono wzrost poziomu ogólnego optymizmu co najmniej o 6 punktów kwestionariuszowych. Średni poziom optymizmu dla tej podgrupy osób w badaniu przed analizą zawartości mediów (przed „dostarczeniem dodatkowej porcji pozytywności”) wynosił 29,80 punktów, zaś po analizie zawartości mediów 37,15 punktów. Wzrost poziomu optymizmu wyniósł zatem 7,35 punktów, a różnica pomiędzy wynikami obu pomiarów jest istotna na poziomie  $p < 0,01$ . Stwierdzony wzrost optymizmu w 58 % dotyczył optymizmu esencjalnego, a w 42 % dokonał się w obrębie optymizmu sprawczego.

W grupie osób, które w analizie zawartości mediów informacyjnych koncentrowały się wyłącznie na informacjach negatywnych u 32 osób (stanowi to 62,75 % badanych), nie stwierdzono zmian w poziomie optymizmu. Wyniki 9 osób (co stanowi 17,65 % badanych) wskazują na wzrost ogólnego poziomu optymizmu. Róż-

nica pomiędzy obu badaniami wynosi 6,11 punktów kwestionariuszowych i jest statystycznie istotna na poziomie  $p < 0,05$ . U 10 osób (19,60 %) stwierdzono efekt przeciwny do poprzednio podanego, mianowicie spadek poziomu optymizmu. Różnica pomiędzy wynikami w badaniu kontrolnym a wynikami po analizie zawartości mediów wynosi 7,20 punktów kwestionariuszowych i jest istotna statystycznie na poziomie  $p < 0,01$ . Sprawdzono, czy zaprezentowane powyżej wyniki nie są zależne od poziomu optymizmu w pierwszym (kontrolnym) badaniu. Okazało się, że nie istnieje taka zależność. W podgrupie badanych osób, u których nie stwierdzono zmian, u tych, u których stwierdzono wzrost optymizmu, i u tych, u których obserwowano spadek ogólnego poziomu optymizmu w badaniu kontrolnym wartości średnie nie różnią się znacząco i wynoszą 30,20 oraz odpowiednio 29,62 i 30,84.

Wzrost poziomu optymizmu u blisko 18% badanych wydaje się być zaskakujący i zarazem trudny do wyjaśnienia ze zdrowo rozsądkowego punktu widzenia. Mamy bowiem do czynienia z sytuacją, w której część osób z poddanych „indoktrynacji negatywnej” wykazuje pod jej wpływem efekt przeciwny w stosunku do wywieranego wpływu, pojawia się efekt paradoksalny. Z podobnym zjawiskiem zwanym „efektem bumerangowym” można spotkać się przy oddziaływaniach mających doprowadzić do zmiany postaw.

### **Dyskusja nad uzyskanymi wynikami**

Uzyskane w badaniach wyniki częściowo bodaj pozwalają na udzielenie odpowiedzi na sformułowane we wstępie pytania. Okazało się, że u części badanych osób optymizm może ulegać zmianom pod wpływem wydarzeń o charakterze ogólnym, ponadjednostkowym. Wpływ ten jest bardziej widoczny wówczas, gdy wydarzenia zmieniające poziom optymizmu działają przez kilka tygodni. Pojedyncze wydarzenie ogólne, nawet najbardziej dramatyczne (zamach terrorystyczny z 11 września 2001 roku w USA) nie zmienia ogóln-

nego poziomu optymizmu, jego wpływ na ogólny poziom optymizmu wydaje się być jednak zbyt słaby, aby spowodować bardziej gruntowne zmiany. Optymizm wydaje się być na tyle ważną właściwością psychiki, pełniącą tak ważną rolę, że trudno wyobrazić sobie, aby jedno, nawet bardzo dramatyczne wydarzenie, które nie dotyczyło bezpośrednio badanych osób mogło spowodować istotne zmiany w poziomie optymizmu. Natomiast powoduje zmiany wybiórcze, odnoszące się do tych obszarów optymizmu, z którymi treściowo związane było wydarzenie. Otwartym, wymagającym dalszych badań jest problem trwałości tych zmian.

Dłużej trwające „medialne obcowanie” zarówno z negatywnością, jak i pozytywnością codziennych ponadjednostkowych wydarzeń ogólnych, u części badanych osób powoduje spadek lub wzrost poziomu optymizmu. Zastanawiający jest wzrost poziomu optymizmu w sytuacji „negatywnej indoktrynacji” badanych osób, czyli u części tych osób, które przy analizie zawartości mediów koncentrowały się na informacjach negatywnych. Jedną z prób wyjaśnienia tego paradoksalnego efektu może być odwołanie się do zjawiska i teorii reaktancji [Brehm 1966]. Zgodnie z tą teorią ludzie doświadczają przykrości w sytuacji ograniczenia możliwości wyboru zachowywania się lub sposobów myślenia. Większość takich ograniczeń wywołuje reakcje sprzeciwu, przeciwstawienia się i wzrost atrakcyjności tego, co jest ograniczane lub zakazywane. Być może, że w sytuacji „informowania” badanych osób o tym, że wydarzenia zewnętrzne są głównie negatywne, pojawia się „reaktancyjny sprzeciw” znajdujący swoje spełnienie w postaci wzrostu optymizmu. Nadal jednak otwartym pozostaje pytanie o to, co powoduje tak różną reakcję badanych osób na podobną sytuację eksperymentalną, dlaczego jedni reagują wzrostem optymizmu, inni jego spadkiem, a u jeszcze innych nie obserwuje się zmian. Konieczne wydają się poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czym różnią się między sobą osoby, które uzyskały tak różne wyniki.

## Bibliografia

- Beck, A.T., Weisseman, A., Lester, D., Trexler, L. (1974). *The measurement of pessimism: the Hopelessness Scale*. J. Consulting and Clinical Psychology, 42, 861- 886.
- Brehm, J.W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Academic Press, New York.
- Carver, C.S., Pozo, C., Harris, S.D., Noriega, V., Scheier, M.F. (1993). *How coping mediates the effect of optimism on distress: A study of women with early breast cancer*. J. Personality and Social Psychology. 65, 375-390.
- Czapiński, J. (1985). *Wartościowanie — zjawisko inklinacji pozytywnej (o naturze optymizmu)*, Ossolineum.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Pracownia Testów Psychologicznych. Warszawa.
- Scheier, M.F., Weintraub, J.K., Carver, C.S., (1986). *Coping with stress: divergent strategies of optimists and pessimists*. J. Personality and Social Psychology, 51, 1257-1264.
- Seligman, M. (1993). *Optymizmu można się nauczyć*, Media Rodzina of Poznań, Poznań.
- Tatarkiewicz, Wł., (1979). *O szczęściu*, PWN, Warszawa.
- Zawadzki, B., Strelau, J., Szczepanik, P., Śliwińska, M. (1998). *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*. Adaptacja polska. Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa.



## Streszczenie

Posługując się Kwestionariuszem Optymizmu, przeprowadzono dwie serie eksperymentów, które miały być próbą odpowiedzi na pytanie o możliwości zmian poziomu optymizmu pod wpływem wydarzeń zewnętrznych. Wykazano, że dramatyczne wydarzenie o skali ogólnoludzkiej (zamach terrorystyczny z 11 września 2001 roku w USA) nie zmienia znacząco poziomu ogólnego optymizmu, ale wpływa na te jego obszary, które są treściowo związane z wydarzeniem.

Sześciotygodniowe „medialne obcowanie” z negatywnością lub pozytywnością codziennych wydarzeń ogólnych u około 2/3 badanych osób nie wywołuje istotnych zmian w poziomie optymizmu. U 1/3 badanych osób pojawiają się zmiany poziomu optymizmu jako wynik „medialnego obcowania” z negatywnością lub pozytywnością. Podjęto próbę wyjaśnienia uzyskanych rezultatów. Podkreślono także konieczność dalszych badań w tym obszarze.

*Paweł Tyrła*

**Współzależność czynników  
osobowościowych i prakseologicznych  
w procesach zarządzania**

**Wprowadzenie**

Skomplikowane procesy zarządzania w podmiotach gospodarczych podczas pracy zawodowej w przemyśle górnym dostarczyły autorowi doświadczeń z zakresu zachowań organizacyjnych w małych zespołach na najniższym szczeblu - brygada pracownicza. Podczas służby w lotnictwie wojskowym w personelu latającym przez wiele lat autor zdobył doświadczenie z zakresu najbardziej finezyjnych procesów organizacyjnych, zarządzania i pobudzania do bardzo trudnych zadań, pod rygiem wielkiej odpowiedzialności prawnej za bezpieczeństwo wykonywanych przedsięwzięć. Kolejne doświadczenia zostały wyniesione z praktycznej działalności biznesowej. Autor był założycielem i prezesem firmy KOPTRANS, której główny produkcyjno-usługowy charakter działalności polegał na budowie wodociągów, gazociągów, dróg i przepustów. W swej działalności zajmuje się także rekultywacją zdegradowanego środowiska naturalnego oraz melioracją. Firma z powodzeniem kooperowała z innymi podmiotami gospodarczymi. Wszystkie powodzenia firmy były związane ze skutecznym zarządzaniem na każdym szczeblu jej struktury. Autor wykorzystał także doświadczenia kierownicze i organizacyjne wyniesione z pracy w szkolnictwie wyższym.

Zajmując się zachowaniami organizacyjnymi, korzystamy z podejścia typowego dla dyscyplin behawiorystycznych. Najważniejsze z nich to: psychologia, socjologia, psychologia społeczna, antropologia i politologia. Bez ludzkich interakcji, czyli postępowania i zachowania, nie ma życia organizacyjnego. Poznanie obiektywnych prawidłowości zachowań ludzkich pozwoli nam na prze-

widywanie ich postępowania oraz kontrolowanie tych zachowań i wpływanie na nie. Znając postawy jednostki, w dużym stopniu możemy określić jej prawdopodobne zachowanie w konkretnej sytuacji. Na postawy wpływają różne czynniki, z punktu widzenia pożądanych zachowań, komunikacja interpersonalna może być drogą do oddziaływania na ludzi. Ludzie wymagają racjonalności i konsekwentnego postępowania od kierowników oraz zgodności słów i czynów. Uczciwości oraz sprawiedliwości. Sposób zachowania ludzi w dużym stopniu uzależniony jest od ich osobowości. W mowie potocznej oznacza ona ocenę człowieka, która kwalifikuje go jako osobę mniej lub bardziej wartościową pod względem moralnym lub społecznym. W ostatnim czasie dużą wagę przywiązuje się do zachowań asertywnych.

Jeżeli chodzi o menedżera, zachowanie asertywne powinno być wynikiem przeświadczenia, że ma on określone prawa, ale inni członkowie organizacji także mają swoje prawa. Działanie jest najbardziej wyrażonym zachowaniem ludzi. Zmierzamy do takiego kształtowania zachowań organizacyjnych, aby były one zgodne z pewnym wzorcem, który określimy jako pożądany dla danej organizacji. Trudno jednak ludźmi sterować jak układem maszyn. One są bezduszne, bezmyślne i podatne na sterowanie. Tak nie jest z ludźmi, edukacyjne powinni sobie przyswoić menedżerowie wszystkich szczebli. Pożądane zachowania mają przyczynić się do uzyskania efektu synergetycznego w procesie zarządzania organizacją. Zbiór czynności nazywamy zachowaniem. Zalecana jest elastyczność zachowań organizacyjnych.

Zdolności przywódcze sprzyjają tworzeniu klimatu zachowań przedsiębiorczych tak koniecznych w warunkach wielkiej konkurencji. Menedżerowie mający przekonanie o swych zdolnościach przywódczych będą skłonni do realizacji nowych przedsiębiorczych strategii. Funkcje przywódcze są realizowane poprzez działania związane z zadaniami oraz podtrzymujące trwałość grupy, których wykonywanie przez przywódcę lub przez inną osobę jest niezbędne do skutecznego funkcjonowania grupy. Dla właściwego i efektywnego

działania grupa potrzebuje kogoś, kto pełniłby dwie podstawowe funkcje: rozwiązywania problemów, czyli związane z zadaniami, oraz społeczne, czyli podtrzymujące trwałość grupy. Zachowania przedsiębiorcze, szczególnie menedżerów, polegają na dostrzeganiu okazji oraz jej wykorzystaniu dla uzyskania sukcesu.

Najbardziej pożądaną z punktu widzenia efektywności działań organizacyjnych będzie wysoki stopień zaangażowania ludzi w realizację przyjętych przez organizację zadań. Zachowanie pozbawione pewności siebie oznacza, że nie informujemy innych o swoich uczuciach, myślach, potrzebach, wymaganiach i opiniach. Potrzebna jest cecha innowacyjności, która ma istotne znaczenie dla nowatorskiej działalności grupowej. Postuluje się potrzebę przebywania wśród ludzi poszukujących nowych pomysłów, wtedy wzajemnie stymulują swoje nowatorskie myślenie. Postępować w duchu konsensusu to objawiać wysoką jakość etyczną poprzez poszukiwanie dróg do kompromisu. Zdolność konsensusu jest pożądaną cechą każdego menedżera. Polacy mają skłonności do postaw egalitarnych, pomijających refleksję nad zróżnicowanym wysiłkiem oraz uzyskanym efektem. Przyjmujemy, że myślimy o efektach uzyskanych w sposób rzetelny i uczciwy. Menedżerowie muszą się liczyć z dużym oporem ludzi w pojmowaniu równości przy jednoczesnym uznawaniu pluralizmu.

Powszechnie znana jest prawda, że zachowania ludzi w największej mierze zależą od ich wykształcenia. Kompetentne zarządzanie powinno uwzględniać planowanie asekuracyjne. Nie można pomijać strategii bezpieczeństwa. Sytuacja kryzysowa to taki układ relacji człowieka (ludzi) z otoczeniem, w którym pojawia się duże prawdopodobieństwo utraty zdrowia i życia oraz tych elementów środowiska materialnego, które decydują o dalszej egzystencji. W ekstremalnej postaci sytuacje takie pojawiają się podczas działań wojennych, klęsk żywiołowych, wielkich katastrof ekologicznych, groźnych awarii oraz zagrożeń terrorystycznych. Kierowanie systemowo-informacyjne można więc uznać za próbę syntezy różnych stosowanych dotychczas metod przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi.

## Zachowania wynikające z cech organizacji

Czynniki odzwierciedlające sposób i rodzaj zachowań ludzkich w procesach organizacyjnych będą uzależnione znacznie od strony treści pojęcia organizacja. **Szczególnie w sferze kultury organizacji będziemy obserwować dynamikę zachowań ludzkich - członków organizacji.** To podstawowe pojęcie w dziedzinie organizacji i zarządzania. J. Zieleniewski wyróżnia trzy znaczenia tego terminu: organizacja w znaczeniu atrybutowym (cecha ludzkiego działania), w znaczeniu rzeczowym (instytucjonalizacja działania) oraz czynnościowym (znaczenie prakseologiczne)<sup>1</sup>.

W treści pojęciowej **organizacja** mieszczą się wszystkie cechy systemu złożonego, takie jak: całościowość, systemowość i kompleksowość. W efektywnej organizacji występuje **efekt synergii**<sup>2</sup>. To efekt strony działaniowej członków organizacji. **Działanie jest najdobitniej wyrażonym zachowaniem ludzi.** Tworzenie i rozwijanie efektywnych systemów organizacyjnych znajduje uzasadnienie w zjawisku synergii, czyli w uzyskiwaniu korzystnych efektów. Efekt synergiczny prawdopodobnie jest funkcją struktury organizacyjnej w znaczeniu dynamicznym, rozumianej jako zbiór rzeczywistych więzi współdziałania zachodzących pomiędzy elementami systemu organizacyjnego. Dla nauki o organizacji zjawisko synergii leży u podstaw i stanowi sens tworzenia, funkcjonowania i rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji<sup>3</sup>.

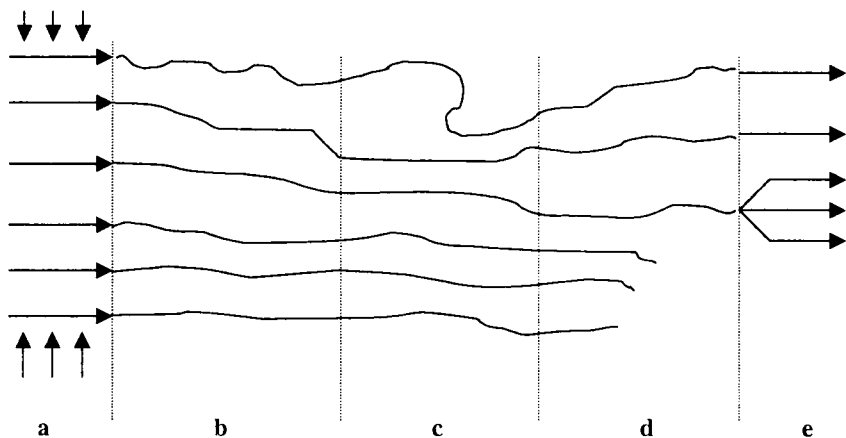
Pożądanane zachowania mają przyczynić się do uzyskania efektu synergetycznego w procesie zarządzania organizacją. **Synergia** jest pojęciem z dziedziny organizacji i kierowania i oznacza, że całość uzyskiwanego efektu zarządzania jest większa od zwykłej sumy

---

<sup>1</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1965.

<sup>2</sup> Od greckiego synergia = współdziałanie, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 507.

<sup>3</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 153.



- a - laminarne stadium
- b - kryzysowe stadium
- c - turbulentne chaotyczne stadium
- d - stabilizujące stadium
- e - wyższy poziom ustabilizowania

Rys. 1. Schemat przechodzenia systemu do stadium wyższej sprawności - do efektu synergii

oddzielonych efektów cząstkowych. Wywodzi się z dyscypliny naukowej nazywanej synergetyką. Mamy do czynienia z dużym dorobkiem aplikacji głównych założeń aksjologicznych rozumowania synergicznego, które polega na dostrzeżeniu zdolności organizacji do samousprawniania. To najbardziej pożądany sposób zachowania się organizacji, który zmierza do samodoskonalenia. Można wyliczyć wiele jednorodnych pod pewnym względem szkół naukowych zajmujących się zjawiskami synergii<sup>4</sup>. W kategoriach organizacyjnych synergia oznacza, że współpraca i wzajemne oddziaływanie odrębnych działów w organizacji prowadzą do większej ich efek-

<sup>4</sup> M. Tuma, *Aplikacyjne możliwości synergetyki v riadeni socialno-ekonomickych struktur*, [w:] *Acta Oeconomica Cassoviensia* nr 1, Kosice 1997, s. 22-36.

tywności, niż gdyby każdy działał w oderwaniu od innych<sup>5</sup>. Synergia w rozumieniu praktycznym oznacza, że wydziały, które współpracują ze sobą, są efektywniejsze, niż gdyby funkcjonowały w izolacji. Powoduje to proces polegający na tym, że najpierw niepowiązane i relatywnie izolowane systemy zaczynają się wzajemnie integrować, współpracować i wytwarzać korzystne relacje. Nowy system wykorzystuje czynniki stymulujące korzystną restrukturyzację i adaptuje się w kierunku efektywności. Wyższej sprawności możemy także pomagać poprzez zachowania usprawniające. W wyniku tego możemy spodziewać się **zachowań organizacji powodujących uzyskanie na wyjściu lepszych efektów.**

Pojęcie organizacja powinno być odnoszone do celowo zorientowanych, realnych ogniw zdolnych do wchodzenia w rzeczywiste interakcje (zachowania), między którymi zachodzą więzi współdziałania. **Zachowania przypisujemy ludziom, którzy do tych systemów należą i nadają im społeczny charakter.**

Organizacja jest systemem otwartym, to znaczy, że może żyć tylko i wyłącznie w ścisłych związkach z otoczeniem. **Jej zachowania mają charakter przyczynowo-skutkowy.** Trzeba jednak pamiętać o tym, że „życie” organizacji stanowią ciągle powtarzające się cykle: nabywanie surowców, produkcja i sprzedaż powtarzają się dopóty, dopóki istnieje organizacja<sup>6</sup>. **Bez ludzkich interakcji, czyli postępowania i zachowania nie ma życia organizacyjnego.**

- Musi zatem występować sprzężenie zwrotne między wyjściami a wejściami, tak aby cykl można było za każdym razem ponowić. Pojęcie organizacja jest przedmiotem rozważań nauki o organizacji. Odnosi się ona nie tylko do teorii, ale także do praktyki działania.

**Nauka o organizacji i zarządzaniu służyć powinna praktyce w sposób następujący:**

---

<sup>5</sup> H. Haken, *Synergetics. An Introduction*. Berlin, Heidelberg, New York, Springer 1977; M. Tuma, op. cit.

<sup>6</sup> B. Czamiawska, A. W. Nocuń, J. Szmagański, *Kierowanie w kulturze*. Perspektywa sukcesu, COMUK, Warszawa 1985, s. 26.

- dawać rozwiązania potrzebne dla konkretnych problemów praktyki;
- wypracowywać metody rozwiązań konkretnych problemów praktyki;
- przedstawiać zarysy modeli zmian w rzeczywistości organizacyjnej;
- udoskonalać prawidłowości rozwoju powyższych modeli w praktyce organizacyjnej<sup>7</sup>.

Istotą organizacji są sprawne działania ludzkie - indywidualne czy zbiorowe, zmierzające do pomyślnej realizacji założonych celów, a te wymagają organizacji. Mówimy, że praca racjonalna, a zarazem efektywna jest możliwa tylko w warunkach dobrej organizacji. Dobra organizacja zaś, kojarzona najczęściej jest:

- z właściwie przebiegającą współpracą i współdziałaniem ludzi w procesie pracy i produkcji;
- z poczuciem ładu i porządku.

**W sferze społecznej kształtuje się klimat pracy.** Może on sprzyjać lub utrudniać zaspokojenie potrzeb pracowników. Przyjmuje się, że zachowaniem człowieka w pracy kierują cztery najważniejsze rodzaje motywów i potrzeb<sup>8</sup>:

- **Motywacja osiągnięć**, to nic innego jak potrzeba sukcesów, chęć przyjmowania na siebie odpowiedzialności, przy zachowaniu rozsądnego ryzyka, pragnienie pracy twórczej i nowatorskiej.
- **Motywacja władzy**, która wynika z potrzeby panowania nad innymi, wywierania wpływu na otoczenie.
- **Motywacja przynależności do grupy (afiliacja)**, opiera się na potrzebie przyjaznych stosunków z ludźmi.
- **Motywacja bezpieczeństwa**, która dotyczy utrzymania posiadanej pozycji społecznej oraz wynagrodzenia. Dotyczy także bezpieczeństwa pracy, unikania ryzyka.

---

<sup>7</sup> K. Zimmewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa - Poznań 1990, s. 12-13.

<sup>8</sup> B. Kożusznik, M. Adamiec, *Zarządzanie sobą*, Gliwice 1998, s. 26-27.



Zachowania pracownika są kształtowane przez wszystkie wymienione motywy. Jednak niektóre mogą być dominujące, rozprzestrzeniają się one w obrębie bezpośredniego kierownika i kształtują odpowiedni klimat zachowań organizacyjnych.

### Procesy zachowań organizacyjnych

**Procesy zachowań organizacyjnych są funkcją oddziaływań poszczególnych podsystemów organizacji.** Spośród różnych prób schematycznego przedstawienia organizacji najbardziej znany jest czteroczłonowy model organizacji. Każdą organizację można ukazać jako układ czterech podstawowych czynników (elementów, członów, podsystemów) tworzących jakby filary jej konstrukcji organizacyjnej.

Są nimi: **ludzie, zadania, struktura, technologia.**

Między podstawowymi jego członami (podsystemami), a ściślej - między każdą parą owych członów zachodzą wzajemne relacje nazywane „sprzężeniami”, „oddziaływaniami”, wpływami, „zależnościami”, powiązaniem itp. Ludzie formułują cele, a w ich ramach wyznaczają zadania sobie i innym; zadania te z kolei determinują zachowania się ludzi, ich postawy, działania. Ludzie dokonują wyboru sposobu działań (technologii) w granicach określonych przez stan wiedzy technicznej i stojące do dyspozycji bądź możliwe do uzyskania materialno-techniczne środki działania, a przyjęta technologia wpływa zwrótnie na wielkość i skład (zawodowy, specjalizacyjny) podsystemu społecznego.

Ludzie kształtują (tworzą i zmieniają) strukturę odpowiednio do zadań i sposobów ich realizacji, a przyjęte rozwiązania strukturalne określają z kolei ich role organizacyjne, wpływają na technologię podejmowania decyzji i ostatecznie również na intensywność więzi współdziałania, a stąd na powodzenie w osiąganiu celów (zadań) organizacji. Zmiana któregośkolwiek elementu wymusza zmiany w pozostałych. **Organizacja jest ustrukturalizowanym, czyli**

**uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym.**

Z punktu widzenia różnic w funkcjach komórek organizacyjnych instytucji, można je podzielić na komórki **liniowe, sztabowe i funkcjonalne**. Zadaniem komórek funkcjonalnych jest zapewnienie działalności komórek liniowych i współdziałanie z nimi. Typowymi komórkami funkcjonalnymi są komórki zaopatrzenia, zbytu, transportu, inwestycji, remontów, utrzymania ruchu itp.

**Współcześnie podstawową funkcją kultury organizacyjnej firmy staje się wcześniejsze kształtowanie (*ex ante*) jej przyszłych zachowań strategicznych.** W tym celu podejmowane są próby całościowej, systematycznej i szczegółowej analizy kultury firmy. Jej efektem jest, między innymi, podział typologiczny obejmujący dwa podstawowe składniki systemu kultury:

- **Wartości strategiczne** - tworzące zbiór elementarnych zasad, na których opiera się budowa firmy, zasad stanowiących coś, co określić można jej podstawami filozoficznymi. Cechuje je względna stałość w czasie. Wywodzone są ze sfery prawd uniwersalnych i są na tyle ogólne, by móc znaleźć zastosowanie w wielorakich zróżnicowanych okolicznościach.

- **Wartości operacyjne** - są odmiennej natury. Wartości te wiążą się z zasadami regulującymi codzienne (bieżące) zachowania w firmie. Mają charakter sytuacyjny i podlegają zmianom, adaptując się do okoliczności.

W kulturze firmy możemy wyróżnić jej dwa główne składniki:

### **1. Kultura zachowań organizacyjnych**

- Funkcje kultury organizacyjnej.
- Zestaw cech kultury organizacyjnej menedżera.
- Czynniki motywacyjny w zachowaniu organizacyjnym.

### **2. Etyka zachowań organizacyjnych**

- Kultura zachowań w zarządzaniu.
- Etyka jako wartość w zachowaniach organizacyjnych.
- Socjalizacja w zachowaniach organizacyjnych.
- Asertywność organizacyjna.

Możemy także mówić o kształtowaniu się w organizacji charakterystycznego **klimatu zachowań organizacyjnych**.

- Jeżeli w organizacji przeważa potrzeba bezpieczeństwa, wówczas wytwarza się **klimat biurokratyczny**. Wkracza wtedy atmosfera „świętego spokoju”. Dominuje atmosfera zachowań asekuracyjnych, usztywnianie biurokratycznych form organizacyjnych.
- Jeżeli kadra kierownicza odczuwa silną potrzebę władzy, następstwem tego jest **klimat autorytarny**. Zachowania wtedy są nakierowane na zaspokojenie czynów władczych przełożonego.
- Potrzebie osiągnięć odpowiada **klimat innowacyjny**, w którym wpływy pracowników zależą głównie od ich kwalifikacji oraz kompetencji. Pozycja pracownika zależy od jego umiejętności i talentu.
- Potrzebie przynależności odpowiada **klimat towarzyski** wytworzony przez pracowników dbających o zachowanie dobrych stosunków koleżeńskich oraz zintegrowanego zespołu.

### Elastyczność zachowań organizacyjnych

**Zalecana jest elastyczność zachowań organizacyjnych<sup>9</sup>.** Zmieniamy się na lepsze. Postępujemy po dżentelmeńsku i z klasą. Zalety wrażliwości i zrozumienia, ciepła i otwartości trzeba pogodzić z męską siłą, uporem i niezależnością. **Od współczesnego menedżera oczekuje się, żeby był zarówno nieustępliwy i uparty, jak i wrażliwy oraz delikatny - stosownie do wymagań konkretnej sytuacji, czyli w dużym stopniu elastycznym.** Powinniśmy działać z wyobraźnią, być refleksyjni oraz dociekliwi. Zawsze szukać związków przyczynowo-skutkowych zachodzących zjawisk. W odpowiednich warunkach wybierać podejście analityczne lub syntetyczne. W postępowaniu oraz zachowaniu trafnie określać pożądane priorytety, rozróżniać to, co jest najbardziej istotne. W za-

---

<sup>9</sup> B. Kożuszniak, M. Adamiec, *Zarządzanie sobą*, op. cit., s. 35-42.

chowaniach być odpowiedzialnym, co oznacza wybierać postępowanie dobre, a nie czynić zła. Postępować w sposób demokratyczny ze skłonnością do zawierania kompromisów. W tym miejscu wypada odnieść się do problemu narodowej i międzynarodowej kultury zachowań organizacyjnych. Współczesny świat bardzo często nazywany jest globalną wioską. Polska realizuje strategię integracji z Unią Europejską. Po pozytywnym wyniku referendum proces akcesyjny jest już konkretną realizacją pełnej integracji gospodarczej z krajami Unii, więc w problematyce zachowań organizacyjnych nie może zabraknąć kontekstu międzynarodowego. Należy wzbogacać wiedzę menedżerską o tradycje zachowań organizacyjnych w innych krajach. Uwzględniajmy więc w zachowaniach także wpływ globalny. Tradycje kultury zachowań organizacyjnych przenikają i mieszają się wzajemnie. Ich zachowania różnicują pewne inne spojrzenia na takie zagadnienia jak:

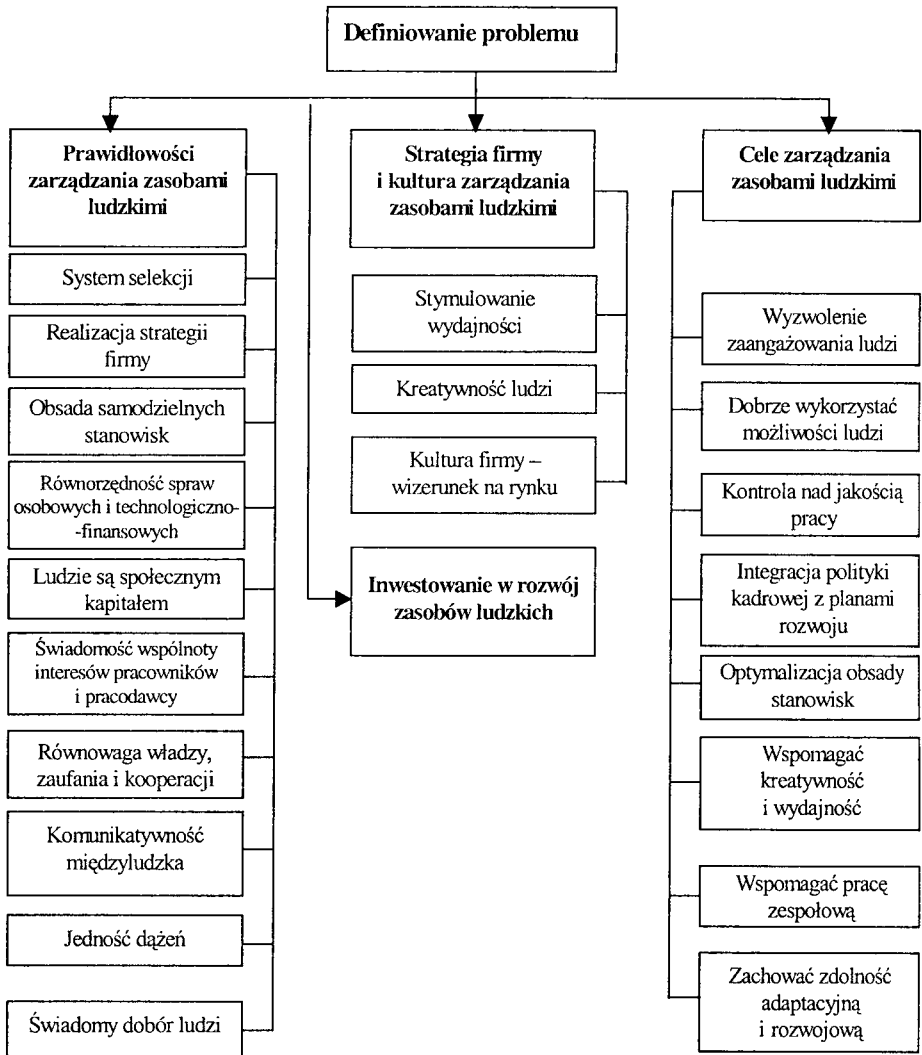
- stosunek do środowiska naturalnego,
- czas (przeszłość, teraźniejszość, przyszłość),
- stosunek do natury ludzkiej,
- stosunek do działania,
- akcentowanie odpowiedzialności,
- przestrzeń (publiczna, prywatna).

### **Zasoby ludzkie są najważniejszym elementem organizacji.**

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategiczną, jednolitą i spójną metodą kierowania najcenniejszą substancją każdej organizacji - ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów<sup>10</sup>. To coś znacznie szerszego, jak kierowanie personelem. **W procesie zarządzania w największym stopniu można zaobserwować procesy zachowania między ludźmi.** Kooperacja między ludźmi jest najistotniejszym czynnikiem osiągnięcia wyznaczonych przez organizację celów.

---

<sup>10</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, wyd. II, s. 14.



Rys. 2. Schemat pojmowania zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

**Główne prawidłowości, które są niezbędnym minimum odnoszącym się do ludzi:**

- system selekcji i naboru powiązać ze strategią firmy oraz zmianami kulturowymi,
- realizację strategii firmy wspierać racjonalnym wewnętrznym przepływem pracowników,
- obsadzać samodzielne stanowiska pracownicze odpowiednimi ludźmi,
- kierownicy powinni przykładać taką samą wagę do spraw ludzkich, jak do innych spraw finansowych, marketingowych czy produkcyjnych,
- ludzi traktować jako społeczny kapitał, który zdolny jest się rozwijać,
- kształtować świadomość wspólnoty interesów,
- zachowywać równowagę władzy, zaufania i współpracy,
- wytworzyć sprawne kanały komunikacji międzyludzkiej,
- koncentrować się na jedności dążenia do celu firmy,
- dokonywać świadomego doboru ludzi w firmie.

**Strategia ekonomiczna powinna być powiązana ze strategią zarządzania i kulturą organizacji (firmy) w celu stymulowania wydajności organizacyjnej. Takim ideałem będzie uzyskanie świadomości wspólnoty interesów pracowników i pracodawcy. Wtedy wystąpi także pożądana jedność zachowań organizacyjnych.**

Zarządy firm dzisiaj zdają sobie sprawę z tego, że aby wygrać konkurencję, należy inwestować nie tylko w technologię, ale przede wszystkim w ludzi. Taką sytuację spowodowały między innymi:

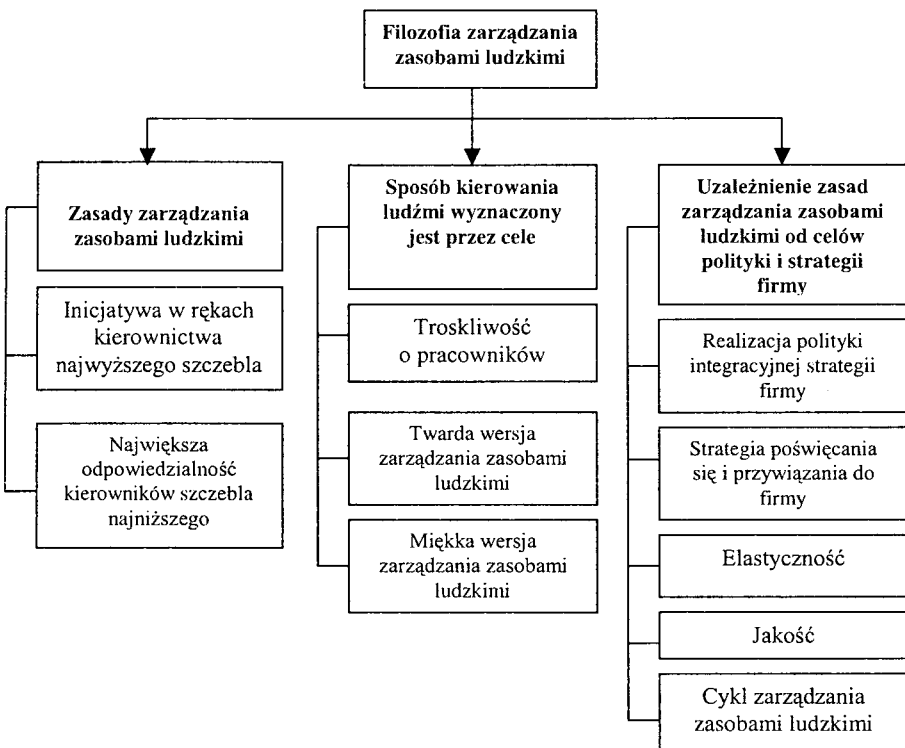
- wzrastająca międzynarodowa konkurencja,
- rozrastające się struktury organizacyjne firm i ich skomplikowanie,
- postęp naukowo-technologiczny,
- kurczące się rynki, osiągnięcie granic wzrostu rozwoju,
- coraz wyższy poziom przeciętnego wykształcenia,

- zmieniające się oczekiwania pracowników - wzrost aspiracji życiowych,
- zmiany demograficzne wpływające na stan rynku pracy,
- powszechna komputeryzacja - wymagająca od pracowników nowych umiejętności i dająca im jednocześnie więcej niezależności i możliwości.

Filozofia zarządzania zasobami ludzkimi będzie zbiorem składników zabiegów, czynności oraz użytych środków w celu zrealizowania celów wyznaczonych w planach strategicznych firmy. **Przed wszystkim ma ona sprzyjać integrowaniu ludzi dla zasadniczego celu organizacji oraz ich akceptujących zachowań.**

Potencjał ludzki zawsze i wszędzie jest najcenniejszym składnikiem wartości firmy. **Zachowanie ludzi jest najbardziej dostrzegalne.** Wszelkie problemy dotyczące ludzi są priorytetowymi. Z tego też względu zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością inicjowaną przez kierownictwo najwyższego szczebla w każdej firmie. Największa odpowiedzialność i praktyczna realizacja zarządzania spoczywa na kierownictwie niższych szczebli, którzy są blisko poszczególnych konkretnych pracowników.

**Sposób zarządzania ludźmi wyznaczany jest przede wszystkim przez cele,** które stawia najwyższe kierownictwo organizacji (firmy, podmiotu administracji, szkoły, wojska, policji, sądu, banku itp.). Wynikają one z ostrej konkurencji na rynku. **Nie należy oczekiwać od zatrudnionych poświęcenia, jeżeli firma nie okazuje troski o swych pracowników.** Świadomość ludzka wymaga wzajemności poszanowania. Chodzi o otwarty, demokratyczny sposób zarządzania i podkreślanie, że pracownicy - tak samo jak udziałowcy i dostawcy są finansowo zainteresowani i odpowiedzialni za firmę. Menedżerowie powinni korzystać w dużym stopniu z posiadanej autonomii w celu podejmowania szybkich operatywnych trafnych decyzji kadrowych. System wynagradzania powiązać z systemem oceny działalności.



Rys. 3. Schemat filozofii zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno opierać się na czterech głównych zasadach polityki firmy:

1. **Strategiczna integracja polityki** wykorzystania zasobów ludzkich z polityką ekonomiczno-finansową.
2. **Strategia poświęcenia się i przywiązania** pracowników do firmy.
3. **Elastyczność** - tworzenie struktur otwartych, podatnych na konieczne zmiany.
4. **Jakość** - zapewnienie profesjonalnego kierownictwa o wyso-



kich kwalifikacjach oraz pracowników, którzy będą w stanie utrzymać produkcję lub usługi na niezmiennie wysokim poziomie.

**Sposób gospodarowania zasobami ludzkimi ma decydujący wpływ na ich zachowania.** Gospodarowanie zasobami ludzkimi jest częścią składową zarządzania ludźmi i jest procesem ciągłym, zmierzającym do zapewnienia organizacji właściwych ludzi na konkretnych stanowiskach, wtedy kiedy będą potrzebni. **Planowość w dziedzinie czynnika ludzkiego odzwierciedla poprawne zachowania organizacyjne menedżerów najwyższego szczebla. Zachowania w procesach doboru pracowników wiążą się z decyzją podejmowaną przez obie strony.** Organizacja decyduje o tym, czy złożyć ofertę pracy i w jakim stopniu oferta ta powinna być atrakcyjna, zaś kandydat podejmuje decyzję, czy organizacja i proponowana praca odpowiadają jego potrzebom oraz celom.

**Strategia odnosząca się do zasobów ludzkich wynika z nadrzędnego celu każdej firmy, ze strategii ekonomicznej i wspomaga jej realizację.** Wszelkie zmiany w czynniku ludzkim powinny być weryfikowane efektami ekonomicznymi. Tylko wzrost tych efektów potwierdza celowość zastosowanych zmian. Nie oznacza to jednak, że jest w tym procesie stroną bierną - wprost przeciwnie: może ona odgrywać aktywną rolę w samym formułowaniu strategii ekonomicznej i powiązać z nią tradycję i kulturę firmy, a także wnieść aspekt czysto ludzki.

### **Efektywność pracownicza wskaźnikiem pożądanych zachowań organizacyjnych**

Chociaż pomaganie pracownikom w zwiększaniu ich wydajności jest jednym z najważniejszych zadań kierowników, większość z nich otwarcie przyznaje, że sprawia im trudność ocenianie efektywności pracowników i doskonalenie ich w celu jej podwyższenia.

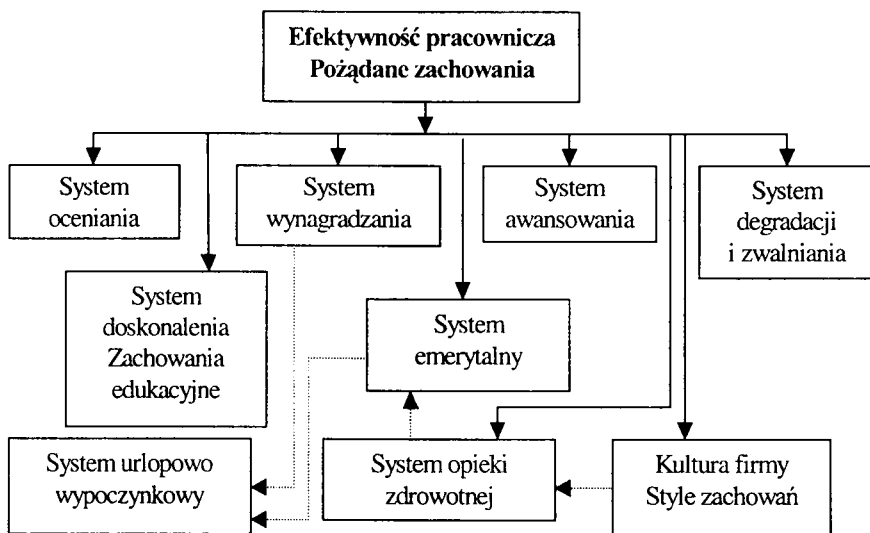
**Trafna ocena efektywności pracownika nie zawsze jest łatwa.**

Z zagadnieniem tym wiąże się ustalanie odpowiedniego wynagrodzenia, co jest zadaniem o wielkim znaczeniu. **Od sprawiedliwej oceny pracowników w dużym stopniu zależy atmosfera oraz ich zachowania.**

Ocena sformalizowana ma cztery główne cele:

- 1) powiadomić pracowników o tym, jak się ocenia ich bieżącą efektywność;
- 2) wyróżnić pracowników zasługujących na podwyżki związane z osiągnięciami w pracy;
- 3) ustalić, którym pracownikom jest potrzebne dodatkowe przeszkolenie;
- 4) wyróżnić kandydatów do awansu.

Ważną sprawą jest odróżnianie przez kierowników bieżącej efektywności od zdolności awansowej (potencjalnej efektywności) pracowników.



Rys. 4. Schemat czynników determinujących efektywność pracowniczą  
Źródło: opracowanie własne.

**Terminem nieformalna ocena efektywności** posługujemy się na oznaczenie ciągłego procesu przekazywania pracownikom informacji o tym, jak przebiega ich praca na rzecz organizacji. **Ze względu na bliski związek między zachowaniem a informacją zwrotną, ocena nieformalna jest świetnym sposobem zachęcania do pożądanых zachowań i zniechęcania do niepożądanych, zanim się one utrwala.** Pracownicy organizacji powinni postrzegać ocenę nieformalną nie jako jedynie zdawkowe wydarzenie, ale jako ważną czynność, stanowiącą integralną część kultury organizacji.

**Wynagrodzenie jest czułym składnikiem procesu zachowania się ludzi.** Zachowania organizacyjne są w wielkiej korelacji z systemem wynagradzania. Płaca jest bezpośrednim instrumentem weryfikującym realizowane zadania pracownicze. Uzyskana satysfakcja przyczynia się do dalszej lojalności wobec pracodawcy<sup>11</sup>.

**Z tematyką płac jest związany problem podatków.** Ponieważ podatki są jednym z zasadniczych składników budżetu państwa, pracownicy powinni wiedzieć o nieuniknionej konieczności płacenia podatku. Budżet państwa jest planem finansowym zawierającym dochody i wydatki rządowe związane z realizacją przyjętej polityki społecznej i gospodarczej.

**Za najważniejsze funkcje budżetu należy uznać:**

1) Funkcję fiskalną, polegającą na gromadzeniu dochodów (pocho-dzących głównie z podatków) umożliwiających utrzymanie aparatu państwowego oraz realizację określonych zadań;

2) Funkcję redystrybucyjną, umożliwiającą dokonanie określonych zmian w podziale dochodu narodowego (zmniejszenie nadmiernych różnic dochodów, bezpieczeństwo socjalne, świadczenia społeczne);

3) Funkcję stymulacyjną, polegającą na oddziaływaniu dochodów i wydatków na życie gospodarcze i społeczne.

Te obiektywne realia płacowe wywierają wielki wpływ na świadomość i zachowania pracowników.

---

<sup>11</sup> R. Milewski (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Warszawa 1996, s. 141-143.

**Ważnym aspektem gospodarowania zasobami ludzkimi jest ruch kadrowy w organizacji - awansowanie pracowników, przeniesienia, degradowanie i zwalnianie z pracy.**

W praktyce decyzje o tym, kogo awansować, a kogo zwolnić z pracy, mogą się zaliczać do najtrudniejszych i najważniejszych z tych, jakie kierownik musi podejmować. Jego zachowania w tym obszarze aktywności menedżerskiej są najbardziej znaczące dla podwładnych.

Coraz ważniejsze jest ścisłe przestrzeganie - przez menedżerów prawnych - zasad zwalniania z pracy. Kierownicy nie mogą zwalniać pracowników według swojego uznania. W wyniku wprowadzonych ustaw i orzeczeń sądowych pracownicy zdobyli wiele praw. Obowiązuje prawo pracy, które powinno być szanowane przez menedżerów. **Coraz powszechniejsze staje się niestety zjawisko mobbingu, które odnosi się do psychicznego znęcania się w miejscu pracy.** To przejaw niekorzystnych zachowań organizacyjnych. Menedżerowie powinni pamiętać, że ich zachowania wobec pracowników muszą być pozbawione takich motywacji. Powinni zapobiegać takim praktykom zachowań całych zespołów pracowniczych wobec upatrzonyj ofiary. Z takimi zjawiskami coraz częściej można spotkać się w gospodarce konkurencyjnej. Powstają stowarzyszenia chroniące ludzi przed mobbingiem ze strony współpracowników w miejscu pracy.

Nieustanne zmiany zachodzące w otoczeniu firmy wymagają rozmaitych reakcji od organizacji dążących do osiągnięcia swoich celów strategicznych. **Silne naciski płyną najczęściej ze strony związków zawodowych.**

Lokalny rynek pracy też odgrywa w tym zakresie silną rolę. Czynniki te mają, oczywiście, konsekwencje dla samej organizacji - konsekwencje, które z kolei oddziałują zarówno na organizację, jak i na jej otoczenie, są to sprzężenia zwrotne. Z takich rozważań jasno wynika, że nie można oddzielić procesu gospodarowania zasobami ludzkimi od strategii - wyznaczania ogólnego kierunku, w którym firma zmierza.

**Problemem jeszcze trudniejszym od zbadania i pomiaru wymienionych czynników jest ocena wyników zintegrowanych.**

Inaczej mówiąc, chodzi o to, w jaki sposób określa się długofalowe konsekwencje polityki gospodarowania zasobami ludzkimi w odniesieniu do sytuacji socjalnej pracowników oraz efektywności firmy. **Związki zawodowe mają znaczący wpływ na zachowania organizacyjne.** Ze swej natury są powszechną i niezależną od administracji gospodarczej organizacją reprezentującą interesy zawodowe pracowników. Do ich podstawowych zadań należy reprezentowanie interesów i obrona uprawnień pracowników, a także zespalenie w podnoszeniu wpływu na stosunki społeczno-gospodarcze. Występują z inicjatywą ustawodawczą w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych<sup>12</sup>.

Sprawują oni nadzór nad warunkami pracy i przestrzeganiem praworządności. Prowadzą działalność edukacyjną oraz kulturalno-oświatową. Członkiem związków zawodowych może być pracownik, emeryt lub rencista. Zarówno przyjęcie, jak i skreślenie z listy związku zawodowego następuje na podstawie oświadczenia osoby wstępującej lub występującej ze związku. Z powstaniem w drugiej połowie 1980 roku Niezależnych Samorządnych Związków Zawodowych powstała możliwość przynależności do danego związku według uznania pracownika. Związki zawodowe podlegają rejestracji sądowej i posiadają osobowość prawną. Ustawa regulująca działalność związków zawodowych w zakładach pracy daje prawo tworzenia związków wszystkim pracownikom, bez względu na podstawę stosunku pracy. Wystarczy 10 uprawnionych osób, które podejmą odpowiednią uchwałę zawiązującą związek, uchwałą statut i powołają komitet założycielski (może w nim być od 3 do 7 osób). Członkowie takiego komitetu przez 6 miesięcy są chronieni przed ewentualnymi represjami ze strony pracodawcy, tzn. bez zgody

---

<sup>12</sup> P. Tyrała, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003.

organizacji związkowej nie można im wypowiedzieć pracy ani zmienić jej warunków (czyli np. zmniejszyć pensji). Gdy związek zawodowy uzyska osobowość prawną, ten przywilej rozciąga się na członków jego zarządu i komisji rewizyjnej - członkowie tych organów są chronieni nie tylko wtedy, gdy pełnią swoje obowiązki, ale także przez rok po wygaśnięciu ich mandatu.

**W Polsce związki zawodowe były i w dalszym ciągu są zbyt upolitycznione.** To nie służy dobrze pracownikom. Są one instrumentem polityków, którzy odciągają związki od swych głównych zadań - obrony interesów pracobiorców. Ustawa o związkach zawodowych nie przewiduje sytuacji, gdy grupa byłych menedżerów - chroniąc się przed zwolnieniem z przyczyn politycznych - zakłada związek zawodowy. Zdarzało się to nie raz po przegranych wyborach sejmowych.

Wzrastające bezrobocie jest wielkim problemem społecznym w naszym państwie. Powstała Komisja Trójstronna powołana mocą ustawy, skupiająca przedstawicieli pracodawców, związków zawodowych i rządu. Jej celem jest poszukiwanie pozytywnych sposobów rozwiązywania bardzo trudnych problemów społecznych, wśród których na czoło wysuwa się wielkie bezrobocie.

Władza pozostaje w rękach pracodawcy. Jednak związki zawodowe, kierownictwo i pracownicy powinni ciągle weryfikować swe role. Strony muszą niwelować stany ewentualnych wzajemnych niechęci do siebie. Związki zawodowe powinny zająć się pewną patologią pracowniczą polegającą na masowym korzystaniu ze zwolnień lekarskich.

Jak pisze P. Gabryel „dwa miliony Polaków każdego roku bez żadnych skrupułów ukrywa się tygodniami, a nawet miesiącami za lewymi zwolnieniami lekarskimi przed wolnym rynkiem - przed rosnącymi wymaganiami lub zwolnieniem z pracy - albo traktuje zwolnienie lekarskie jak urlop, okazję do znalezienia innej pracy, dorobienia na boku, zrobienia wiosennych porządków na działce

lub po prostu poleniuchowania”<sup>13</sup>. Ta cecha zachowań nie jest do przyjęcia na długą metę.

Należy również analizować etyczną stronę biznesu, przedsiębiorczości i przede wszystkim sukcesu.

„Każdy człowiek-pracownik ma swą wartość, na którą składają się jego umiejętności zawodowe, kwalifikacje, cechy charakteru, doświadczenie, umiejętności łączenia własnego dobra z dobrem firmy, dyspozycyjność, samodyscyplina oraz etyka indywidualna i etyka zawodowa”<sup>14</sup>.

Etyka zawodowa zbliża się do konkretyzacji moralności ogólnej z punktu widzenia głównych aspektów danego zawodu. Z tych pozycji kształtuje się pewna odrębność akcentów:

- konkretyzacja ogólnie uznanych norm,
- swoista hierarchiczna odrębność zawodowa uznawania norm

i wartości,

- pewna modyfikacja norm i wartości,
- preferowany sposób rozstrzygnięć wykroczeń moralnych.

Wymienione akcenty znajdujemy w statutach lub kodeksach etyczno-zawodowych. Określa się w nich rolę i misję danego zawodu. Te unormowania mają istotny wpływ na zachowania organizacyjne. Moralność zawodowa wynika z pełnionej roli zawodowej. Otoczenie oczekuje pewnych zachowań oczekiwanych, akceptowanych i z góry nie spodziewa się konkretnych uchybień.

---

<sup>13</sup> P. Gabryel, *Polnische krankheit*, „Wprost”, nr 11, 17.03.2002, s. 3.

<sup>14</sup> M. Chrupała, *Psychologiczne i etyczne aspekty sukcesu w biznesie*, [w:] B. Kozusznik, M. Adamiec (red.), *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 100-126.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. PSB, Kraków 1998, wyd. II.
- Chrupała M., *Psychologiczne i etyczne aspekty sukcesu w biznesie*, [w:] B. Kożusznik, M. Adamiec (red.), *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- Czarniawska B., Nocuń A. W., Szmagański J., *Kierowanie w kulturze. Perspektywa sukcesu*, COMUK, Warszawa 1985.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- Gabryel P., *Polnische krankheit*, „Wprost”, nr 11, 17.03.2002.
- Haken H., *Synergetics- An Introduction*. Berlin, Heidelberg, New York, Springer 1977.
- Kożusznik B., Adamiec M., *Zarządzanie sobą*, PWE, Gliwice 1998.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- Milewski R. (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Warszawa 1996.
- Tuma M., *Aplicacne možnosti synergetiky v riadeni sociálno-ekonomických struktur*, [w:] Acta Oeconomica Cassoviensia, nr 1, Kosice 1997.
- Tyrała P., *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1965.
- Ziemkiewicz R., *Siedem polskich grzechów głównych*, „Wprost”, nr 51/52, 23-30. 12. 2001.
- Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa — Poznań 1990.



*Jolanta Walas-Trębacz*

**Strategie innowacyjne  
na rynku międzynarodowym**

**Wstęp**

Zarządy w krajach wysoko uprzemysłowionych, zwłaszcza w USA, interesują się dzisiaj wprowadzaniem innowacji bardziej niż jakkolwiek dziedziną zarządzania. Liczne przedsiębiorstwa mają już za sobą głębokie restrukturyzacje, dzięki którym obniżyły swoje koszty, podniosły jakość i wydajność pracy. Tyle że konkurenci uczynili to samo, dlatego też kierownictwo tych przedsiębiorstw poszukuje usilnie innych dróg w celu pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynkach [Innowacyjność..., 2000, Nr 11, s. 17],

Tę szansę stwarza kreowanie strategii innowacji wartości, która wyraża się (jak ocenia to w swoim nowym modelu korporacji noblista H. Simon) w zdolności firmy do tworzenia wartości przez innowacje nowych produktów i usług, w ułatwieniu kooperacji pomiędzy ludźmi i w inicjatywie. Centralnym i zarazem produktywnym zasobem w tej koncepcji staje się wiedza i zarządzanie nią.

Wiele zarządów firm, takich jak np.: ABB, Disney, General Electric (GE), Hewlett ang Packard (H&P), Kao Yoshio Maruta i Microsoft dokonało zasadniczych zmian w strukturach organizacyjnych i procesach zarządzania w celu dostosowania ich do nowej doktryny. W ten sposób została zapoczątkowana nowa forma korporacyjna, którą S. Ghoshal i C.A. Barlett określają jako zindywidualizowana korporacja (*individualized corporation*) [Krawiec F., 2002, Nr 12, s. 14],

Firmy będące innowatorami wartości koncentrują swoje działania na tworzeniu nowych możliwości funkcjonowania, a ich celem jest oferowanie odbiorcom większej wartości, która spowoduje znaczny wzrost zysku, niezależnie od warunków sektora lub konkurencji. W celu osiągnięcia trwałego wzrostu rentowności, firmy muszą wyjść

z pułapki konkurencyjnej i imitacyjnej. Zamiast dążyć do takich samych lub lepszych wyników niż konkurenci, firmy muszą kultywować innowację wartości, gdyż odbiorca skupia swoją uwagę na wartości, jaka mu jest oferowana, a nie na konkurencji.

Podstawy współczesnej konkurencji budowane są przez firmy zdolne do realizacji, nabywania i wdrażania innowacji, a także skutecznego uczenia się na sukcesach i błędach, wynikających z realizacji procesów innowacyjnych. Jak podkreśla B. Wawrzyniak, „przeszłość należy więc do przedsiębiorstw o dużej sile intelektu - przedsiębiorstw inteligentnych. Chodzi przy tym nie tylko o samą wiedzę pracowników, ale także o coś, co można nazwać wiedzą przedsiębiorstwa”.

W.C. Kim i R. Mauborgne oraz G. Hamel i C.K. Prahalad podnoszą mocne argumenty, iż znaczenie i zakres strategii bazującej na klasycznej koncepcji konkurencji maleje w dzisiejszej ekonomii, w której w wielu przemyśлах podaż przekracza popyt. W nowym modelu korporacji podstawowej jednostki organizacyjnej rodzi się potrzeba rozwoju i praktycznego zastosowania nowej koncepcji strategii<sup>1</sup> obejmującej trzy podstawowe elementy strukturalne:

- konkurencję o wizję przyszłych możliwości biznesowych przemysłu lub branży i o przywództwo intelektualne;
- konkurencję o przewidzenie kierunku rozwoju przemysłu lub branży;
- konkurencję o pozycję rynkową i udział w rynku [W.C. Kim, R. Mauborgne, 1999, nr 77, s. 83-93; G. Hamel, C.K. Prahalad, 1994],

<sup>1</sup> W celu zapewnienia wzrostu zysku, tworzenia nowych miejsc pracy i wartości dla akcjonariuszy oraz społeczeństwa firmy stosują strategię innowacji wartości. Za innowatora wartości uznaje się firmę Wall-Mart (masowego detalistę w skali globalnej), która to w okresie czterdziestu lat stała się największą firmą na świecie pod względem osiąganych dochodów i drugą w zakresie liczby zatrudnionych (825 000) osób. Wiele firm osiągnęło zadziwiająco wysoką wartość rynkową, np. wartość rynkowa firmy niemieckiej SAP AG przekracza wartość rynkową 150-letniej firmy Siemens, natomiast wartość rynkowa Microsoft przekracza łączną wartość rynkową Ford Company i General Motors Company. Główną przyczyną owych zjawisk jest znaczny zasób wiedzy w tych firmach [Krawiec F., 2002, Nr 12, s. 14].

## 1. Istota strategii innowacji produktu

Nacisk konkurencji z jednej strony, z drugiej zaś postęp techniczny, narzucają przedsiębiorstwom wysokie tempo innowacyjne. Zdolność i szybkość dostosowania się do współczesnych kierunków postępu technicznego uznawana jest za podstawowy warunek osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. To powoduje, że wszystkie przedsiębiorstwa muszą nie tylko analizować trendy rozwoju techniki, ale i nieustannie wprowadzać zmiany w programach produkcyjnych oraz w funkcjonowaniu organizacji [Poznańska K., 1998, s. 38]. „Słusznie uważa się, że przewagę ekonomiczną w XXI wieku będą miały te gospodarki, w których przedsiębiorstwa będą najsilniej wprowadzać nowe wyroby” [Lisikiewicz J., Jurek-Stępień S., Sosnowska A., 1990, s. 39].

Innowacja produktowa<sup>2</sup> uznawana jest obecnie jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw [Adaszkiewicz A., 2002, Nr 4, s. 77]. Zmiany występujące w zakresie innowacji produktowych najczęściej dotyczą poprawy jakości i obniżania kosztów jednostkowych wyrobów pod względem:

- technologicznym (zakup nowych technologii wytwarzania, np.

---

<sup>2</sup> Wyróżnia się trzy obszary innowacji:

- w sferze zarządzania to lepsze sposoby organizowania i zarządzania działalnością badawczą, produkcyjną i usługową,
- w sferze produktu dotyczą dóbr, które są wytwarzane przez przedsiębiorstwo na rynek, dostarczający konsumentowi obiektywnie nowych lub zwiększonych korzyści,
- w sferze procesu dotyczą sposobów wytwarzania produktów, zastosowania nowych metod produkcji i dostarczania.

W przedsiębiorstwach farmaceutycznych (sektor wysokiej technologii), to właśnie nowe innowacyjne leki spowodowały wysoką rentowność i duży wzrost sprzedaży (w niektórych latach 15%-20%). Tylko dwie innowacje produktowe: Prozac i ludzka Insulina stanowiły w 1993 r. 40% sprzedaży amerykańskiego koncernu Elli Lilly, podobnie jak w przypadku Pfizera - lek Lipitor osiągnął sprzedaż 4 mld \$, co stanowiło 25% dochodów koncernu w 2000 roku [Adaszkiewicz A., 2002, Nr 4, s. 77].

w formie licencji, zastosowanie nowoczesnych metod produkcji, zmiana maszyn i urządzeń na bardziej nowoczesne, precyzyjne (automatyzacja), upraszczanie procesów technologicznych i konstrukcji itp.);

- ekologicznym (zmiana surowców i materiałów wykorzystywanych w produkcji na bardziej sprzyjające środowisku oraz społeczeństwu);
- materiałowo-surowcowym (standaryzacja stosowanych materiałów, podzespołów oraz wzorców produktu, ograniczanie różnorodności części, unifikacja);
- prawnym (produkcja wyrobów opartych na zakupionych licencjach, spełniających określone normy techniczne (bezpieczeństwa), ochrony środowiska i zdrowia, posiadających atesty, ochranianie znaku firmowego),
- estetycznym (wprowadzanie różnorodnej kolorystyki, bogatych wzorców, nowoczesnych i praktycznych opakowań);
- funkcjonalnym (wprowadzanie dodatkowych funkcji oraz usług towarzyszących, rezygnacja ze zbędnych funkcji i pewnych cech jakościowych wyrobów itp.)

Najwięcej zmian w zakresie produktu można zauważyć w wyrobach wymagających zastosowania wysokiej techniki (*high-tech*)<sup>3</sup>. Do grupy wyrobów zaawansowanych technologicznie można zaliczyć: sprzęt lotniczy, komputery-maszyny biurowe, elektronika-te-

---

<sup>3</sup> Wysoka technika (*high-tech*) oznacza generalnie te dziedziny i wyroby, które charakteryzują się wysoką intensywnością B+R (*R&D intensity*), a ponadto:

- wysokim poziomem innowacyjności;
- krótkim cyklem życiowym wyrobów i procesów;
- szybką dyfuzją innowacji technologicznych;
- wzrastającym zapotrzebowaniem na wysoko kwalifikowany personel;
- dużymi nakładami kapitałowymi;
- wysokim ryzykiem inwestycyjnym i szybkim „starzeniem się” inwestycji;
- ścisłą współpracą naukowo-techniczną w obrębie poszczególnych krajów i na arenie międzynarodowej;
- wzmagającą się konkurencją w handlu międzynarodowym [Niedbalska G., 1999, nr 10, s. 3].

lekomunikacja, środki farmaceutyczne, aparatura naukowo-badawcza, maszyny elektryczne, maszyny nieelektryczne, chemikalia oraz uzbrojenie. Produkty o zaawansowanej technologii klasyfikuje się według stopnia zawartości B+R, mierzonej relacją natężenia nakładów na działalność B+R względem wartości sprzedaży (*R&D expenditure/total sales*).

Reagując na określone warunki, zjawiska, każda firma powinna podjąć działanie w zakresie wyboru i sformułowania określonego rodzaju strategii innowacji. Przez *strategię innowacji* rozumie się długoterminowy plan przygotowany dla zarządzania innowacjami, który stanowi element bardziej złożonych przedsięwzięć i strategii korporacji. Innowacyjna strategia to zdolność działania w nietypowy sposób (przekształcania dotychczasowego modelu działania) w danej branży, tak aby tworzyć nowe wartości dla klientów, obnażać słabości i niedociągnięcia konkurencji, oferować korzyści wszystkim partnerom przedsiębiorstwa [*Znajdowanie innowacyjnej strategii*, 1998, Nr 7, s. 14],

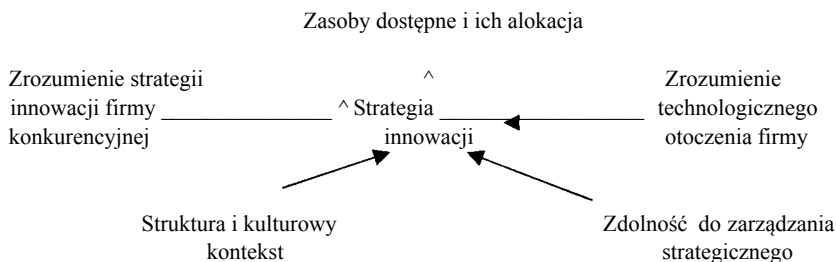
Strategia innowacji powinna zawierać odpowiedzi na pytania:

1. Jakie zasoby i zdolności technologiczne są konieczne, aby ustanowić i utrzymać kluczowe cechy konkurencyjności?
2. Jakich technologii należy użyć do zrealizowania koncepcji wzrostu i jaką rolę będą pełniły te technologie w produktach?
3. Na jakim poziomie organizacja powinna inwestować w rozwój technologii?
4. Czy technologia powinna pochodzić ze źródeł wewnętrznych, czy zewnętrznych?
5. Jak i kiedy nowa technologia powinna być wprowadzona na rynek?
6. Jakie rozwiązania organizacyjne zastosować i w jaki sposób zarządzać technologią i innowacją w firmie?

Strategia innowacji może być postrzegana jako proces zachodzący w uczącej się organizacji, gdzie podkreślone są sprzężenia zwrotne pomiędzy innowacyjnymi zdolnościami a strategią innowacji i nabywanym doświadczeniem [Burgelman R.A., Maidique M.A., Wheelwright S.C., 1996, s. 33],

Strategia innowacji obejmuje, ale i jednocześnie wykracza poza strategię B+R.

Główne elementy potencjalnej strategii innowacji przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Elementy strategii innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Burgelman R.A., Maidique M.A., Wheelwright S.C., 1996, s. 9],

## 2. Czynniki wpływające na strategię innowacji w firmie

Dokonując wyboru strategii innowacji, przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę następujące czynniki:

- istniejące i przyszłe możliwości zbytu,
- zamierzenia innowacyjne konkurentów,
- potencjał kadrowy, rzeczowy, informacyjny,
- źródła innowacji, system motywacyjny pracowników,
- kulturę organizacyjną i klimat innowacyjny,
- własne zaplecze naukowo-techniczne,
- dotychczasowy poziom rozwoju technicznego,
- tempo upowszechniania się na rynku innowacji,
- istniejącą pozycję na rynku,
- potencjał finansowy, uwzględniający zarówno środki finansowe, jak również możliwość pozyskania kapitałów obcych.

Długoletni wykładowca Harvard Business School prof. John Kao podkreśla, że do znajdowania udanych innowacji potrzebna

jest mieszanina dyscypliny i procedur z improwizacją. Główne czynniki napędzające takie innowacje, które przekształcają się we wzięte wyroby lub usługi, to duch artystyczny i dyscyplina. Pierwszy umożliwia pojawienie się nowych pomysłów, zaś drugi jest niezbędny do ich komercyjnego wykorzystania.

Czynnikiem blokującym znajdowanie i rozwijanie twórczych pomysłów jest często kultura przedsiębiorstwa. Aby stworzyć atmosferę sprzyjającą innowacyjności, należy ułatwiać kontakty między ludźmi, którzy mają różne specjalności i sposoby myślenia. Takie podejście przyczyniło się np. do zaprojektowania przez firmę Renault modelu samochodu Twingo. Menedżerowie powinni pamiętać, że istotnym procesem w organizacji przedsięwzięć innowacyjnych jest współpraca między ludźmi o bardzo różnych zainteresowaniach i priorytetach. W celu przyspieszenia prac nad rozwojem produktu istotne znaczenie posiada symultaniczny przebieg prac badawczo-rozwojowych. Obecnie uważa się, że wśród skutecznych menedżerów przeważają przede wszystkim sprawni administratorzy. W nadchodzących latach w najwyższej cenie będą menedżerowie pełniący rolę twórczych przywódców.

Kluczowy czynnik do intensyfikacji działalności innowacyjnej stanowi zarządzanie wiedzą. Wiedzę, podobnie jak kulturę organizacji, styl zarządzania, kierowanie ludźmi i system komunikacji zalicza się do tzw. „miękkich czynników” w działalności innowacyjnej. W ostatnich latach badania potwierdzają, iż czynniki te zyskują na znaczeniu jako koncepcje oceny wartości przedsiębiorstwa, zwłaszcza wiedza i umiejętności jej wykorzystania<sup>4</sup>. Odpowiedni poziom kultury organizacyjnej, zwłaszcza kultury innowacyjnej, której elementem jest wiedza i dobra komunikacja, sprzyja wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. W kulturze tej jest miejsce na swobodę myślenia i działania, ale także na tolerowanie błę-

---

<sup>4</sup> W ocenie przedsiębiorstw innowacyjnych czynniki miękkie posiadają większe znaczenie niż czynniki twarde, tj. strategia wprowadzania innowacji, struktura organizacyjna i procesy organizacyjne.

dów i wyciąganie konstruktywnych wniosków do dalszej działalności innowacyjnej. Zasadne jest więc podejście do zarządzania innowacjami w powiązaniu z zarządzaniem kulturą innowacyjną. Elementem kultury organizacyjnej winna być skłonność kadry kierowniczej do kreowania świadomych zmian, przechodzenia od zarządzania funkcyjnego do zarządzania procesowego, co pozwala na dokonanie integracji funkcji marketingowej, innowacyjnej i produkcyjnej [Baruk J., 2002, nr 2, s. 27-28].

Kultura organizacyjna determinuje cechy przedsiębiorstwa, które odgrywają decydującą rolę w opracowaniu, wdrożeniu i dyfuzji innowacji w skali międzynarodowej, a mianowicie:

- poziom unikania ryzyka;
- poziom optymizmu i stan morale;
- poziom akceptacji różnorodnych przejawów indywidualnej i grupowej kreatywności;
- poziom „świadomości środowiskowej”, decydującej o wrażliwości organizacji na bodźce środowiskowe;
- stopień, w jakim przedsiębiorstwo akceptuje błędy i niepowodzenia jego pracowników;
- otwartość na nowe pomysły i koncepcje wypracowane poza przedsiębiorstwem [Nowak-Far A., 2002, s. 173-174].

Analiza roli poszczególnych czynników wpływających na zdolność innowacyjną wykazuje, że przedsiębiorstwa japońskie cenią tzw. miękkie czynniki wyżej od amerykańskich i niemieckich firm. Dotyczy to zwłaszcza kultury, kierowania ludźmi i komunikacji. Przedsiębiorstwa japońskie cenią sobie bardziej kontakty nieformalne o wiele bardziej niż niemieckie i amerykańskie. Natomiast organizacja konkretnych działań odgrywa w innowacyjnych przedsiębiorstwach amerykańskich zdecydowanie mniejszą rolę (potwierdzenie stanowi kolektywistyczna mentalność Japończyków, dążenie do powszechnej zgody).

W badanych przedsiębiorstwach okazało się, iż japońskie zespoły zadaniowe (poszukujące innowacji) liczyły do 20 osób, podczas gdy w Niemczech i USA nie przekraczały 10 osób. W trzech



porównywanych krajach wykazano, że czynniki miękkie mają przewagę nad czynnikami twardymi [*Czynniki sprzyjające innowacyjności*, 1998, nr 12, s. 27].

Ponadto czołowe przedsiębiorstwa świata mocno uświadamiają sobie znaczenie potencjału ludzkiego oraz innowacyjność podnoszącą umiejętności menedżerów wszystkich szczebli, dlatego też skupiają swoją uwagę na następujących kwestiach:

- zdyscyplinowane metody wykrywania i awansowania ludzi o przywódczych talentach,
- intensywne programy rozwoju menedżerów, uwzględniające potrzeby indywidualne i zarazem strategiczne cele przedsiębiorstwa,
- przyjmowanie takich kluczowych wartości, które podkreślają zarówno znaczenie ludzi, jak i wyników finansowych,
- ustanawianie takiego modelu przywództwa, w którym liczy się mocno poczucie pewności siebie i samokontrola, orientacja na wysokie osiągnięcia i zdolność do pracy zespołowej, inteligencja emocjonalna, w tym zdolność wczuwania się w sytuację innych [*Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata*, 1999, Nr 11, s. 20-21].

### 3. Rodzaje strategii innowacji produktu

Istnieją cztery podstawowe zakresy strategii innowacji, które polegają na:

- umieszczeniu rozwoju cech produktu i technologii w strategii firmy produkt-rynek poprzez ustalenie warunków dyferencjacji i wiodącej pozycji pod względem kosztów oraz przewodnictwa technologicznego, bazującego na konkurencyjnych korzyściach,
- szerszym wykorzystaniu technologii, co oznacza umieszczenie różnych działalności w łańcuchu wartości firmy,
- wykorzystaniu zasobów firmy w różnych obszarach technologii,
- zastosowaniu struktury organizacyjnej i technik zarządzania w zarządzaniu innowacjami.

Uwzględniając punkt widzenia *producenta i klienta*, dotyczący oceny nowości produktów, można wyróżnić *cztery generalne typy strategii innowacji produktu*:

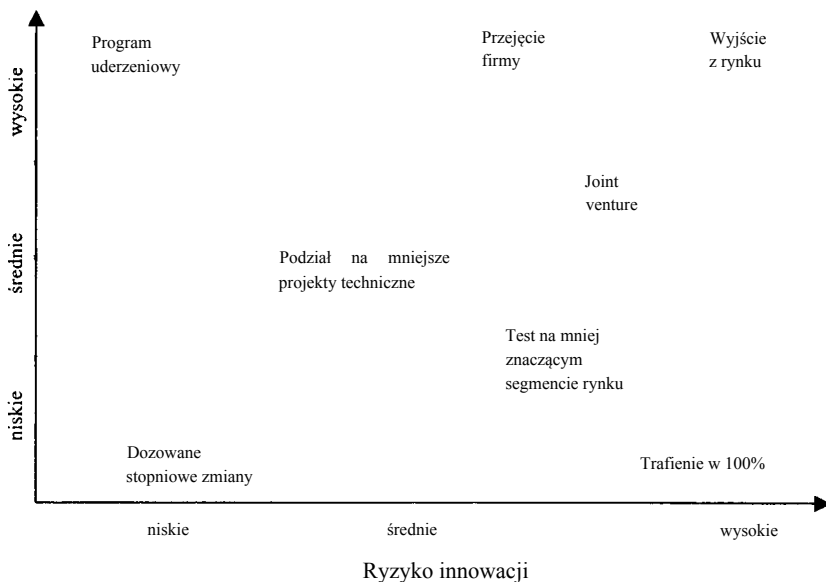
- strategia modernizacji wytwarzanego produktu,
- strategia technologicznej modyfikacji wytwarzanego produktu,
- strategia imitacji produktu konkurentów,
- strategia bezwzględnie nowego produktu [Hill Ch.L., Jones R., 1992, s. 20-22],

Natomiast relacje zachodzące pomiędzy *trzema kryteriami* (stopień pożądaney innowacji produktu, charakter nasilenia orientacji marketingowej bądź orientacji technologicznej) pozwalają wyróżnić *osiem następujących możliwości tworzenia wariantów strategii innowacji produktu*:

- *strategia rozciągania linii produktu* (np. firma Lever Polska - odmiany proszków z wybielaczem, do kolorów, do tkanin delikatnych itp.);
- *strategia nowej generacji produktu* (np. firma Zelmer - zastąpienie dotychczasowego odkurzacza nową wersją odkurzacza wodnego „Wodnik”);
- *strategia marketingowego wyróżnienia produktu* (np. firma Olza - oferowanie nowego wizerunku w postaci wafelka Prince Polo forma opakowania, charakterystyczna kolorystyka itp.);
- *strategia segmentacyjnego różnicowania produktu* (np. samochód Polonez w różnych wersjach: limuzyna, truck, karetka pogotowia, karawan pogrzebowy itp.);
- *strategia horyzontalnej dywersyfikacji portfela produktów* (np. firma Alpinus - odmiany odzieży sportowej, śpiwory, namioty - zaspokajające kompleksowe potrzeby turystów);
- *strategia konglomeratowej dywersyfikacji portfela* (np. firma Alpinus - dywersyfikacja działalności w kierunku wprowadzania nowych produktów, np. płyty kompaktowe, garnki aluminiowe, czekoladki, firma Elektrim oprócz sprzętu elektrycznego wprowadza na rynek nowe rodzaje jogurtów);
- *strategia koncentrycznej dywersyfikacji portfela produktów* (np. firma Alpinus - realizowałaby tę strategię, gdyby produkowała oprócz plecaków turystycznych np. torebki damskie, teczki, torby podróżne, tornistry szkolne itp.);

• *strategia aplikacyjnej dywersyfikacji portfela* (np. firma Kopernik - producent pierników, wykorzystwała swoje umiejętności do wprowadzenia pralinek pod indywidualną marką „Tango”) [Haffer M., 1998, s. 198-200].

Rys. 2 prezentuje jeszcze inną klasyfikację strategii innowacji w produkcji w zależności od poziomu ryzyka i wielkości kosztów alternatywnych ponoszonych przez firmę.



Rys. 2. Warianty strategii innowacji produktu zależnie od poziomu ryzyka i wielkości kosztów alternatywnych

Źródło: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, 1994, s. 98.

#### 4. Działalność innowacyjna firm zagranicznych

Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach uznanych za najbardziej innowacyjne w USA i Niemczech wykazały, że występuje coraz większa fala wyboru strategii polegająca na kupowaniu

licencji i innej własności intelektualnej. W USA na ten cel wydatki wzrosły z 15 mld \$ w 1990 roku do 100 mld \$ w 1998 roku, przy czym coraz więcej pieniędzy trafia z tych transakcji do młodych firm lub indywidualnych osób.

Firmy pozyskują również nowe pomysły przez kupowanie młodych i małych firm, co przyczynia się do narastania zjawiska przejęć. General Electric lub Cisco zdobyły bardzo wysokie umiejętności w wyszukiwaniu, kupowaniu i integrowaniu małych twórczych firm.

Zagraniczne przedsiębiorstwa przejawiają także skłonność do „kanibalizowania” swoich dotychczasowych wyrobów lub usług, np. tak postępują banki, które nie oszczędzają środków na rozwijanie usług przez Internet, wiedząc, że może to doprowadzić do zamknięcia niektórych ich placówek.

Ankieta przeprowadzona na zlecenie dwutygodnika „Fortune” wśród członków zarządów z wszystkich branż wykazała przez trzy kolejne lata z rzędu, że za najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwo Ameryki (a także i świata) uchodzi firma Enron, która w pierwszej połowie dekady działała tylko w branży energetycznej, ale potrafiła ona w krótkim czasie, wykorzystując liberalizację rynku, uruchomić nowego rodzaju usługi, jak transakcje terminowe różnymi nośnikami energii, surowcami, materiałami. Począwszy zasadniczo od połowy 1999 roku firma Enron stała się błyskawicznie największym pośrednikiem w handlu elektronicznym. Innowacyjność tej firmy nie dotyczy wyrobów, lecz przede wszystkim wykorzystania zjawisk rynkowych (liberalizacja, zrównywanie cen, ograniczanie ryzyka cenowego, arbitraż między cenami różnych nośników energii).

Menedżerowie firmy Enron wiedzą, że nastąpi skopiowanie ich oferty i sposób działania, lecz mają nadzieję, że znajdą kolejną innowację, dzięki niedoskonałościom rynku. Za kluczową umiejętność Enrona uznaje się nie handel, nie orientację na potrzeby klientów, lecz wolę ciągłego poszukiwania innowacji. W celu dysponowania dużymi możliwościami w dziedzinie innowacyjności, kierownictwo firmy Enron dba o pozyskiwanie doskonale wykształconych młodych ludzi, których intensywnie szkoli, przekazując im

specyficzną mentalność tego przedsiębiorstwa. Elementem tej strategii jest oferowanie każdemu dużych szans i awansowanie oraz wynagradzanie odpowiednio do osiągniętych efektów.

Znane jest również podejście firm o dużych ambicjach, np. takich jak Sony, do innego spojrzenia na sposób kreowania innowacji na rynek, tzn. nie tylko orientacji według potrzeb klientów, która umożliwia utrzymywanie dotychczasowego stanu posiadania, ale przewidywanie nowych potrzeb, których jeszcze nie ma i należy je wytwarzać, tak jak to było w przypadku wprowadzenia nowego

Ankieta przeprowadzona w najbardziej innowacyjnych firmach i w firmach wykazujących słabości w tej dziedzinie doprowadziła do pewnych wniosków, a mianowicie:

- zwyczajcy ceną oryginalne wizje, dyskusje bez zahamowań, dobrą atmosferą w zespołach, która umożliwia entuzjazm;
- przełomowe innowacje nie zawsze powiązane są z bardzo dużymi środkami finansowymi (budżetami),
- u zwyczajców przeważają symultaniczne prace badawczo-rozwojowe (przy współudziale przedstawicieli różnych działów),
- menedżerowie dysponują słabą wiedzą z zakresu problematyki wprowadzania innowacji, znacznie lepiej wygląda ich przygotowanie w takich dziedzinach, jak: finanse, marketing, produkcja, sprawy personalne.
- W Niemczech tylko dwa uniwersytety na wydziałach ekonomicznych prowadzą przedmioty i egzaminy z zakresu zarządzania innowacjami, natomiast w USA jest 12 elitarnych uczelni od dawna kontrolujących starannie wiedzę na ten temat.
- przedsiębiorstwa zbyt słabo rozglądają się na zewnątrz w poszukiwaniu innowacji. Dlatego np. koncern BMW utworzył w 1999 roku Wirtualną Agencję do spraw Innowacji, której głównym zadaniem jest przyjmowanie pomysłów zgłaszanych przez osoby z zewnątrz i rozpatrywanie ich z taką samą starannością, jak pomysły własnych inżynierów. Menedżerów BMW nie zraża fakt, że wiele propozycji okazuje się nieprzydatnymi. Sądzą, że z poszukiwaniem innowacji jest podobnie, jak z poszukiwaniem złota: trzeba przerzucić mnóstwo piasku, aby trafić na coś cennego [Innowacyjność ..., 2000, Nr 11, s. 21].

produktu - Walkmana (czyli strategia pchania popytu) [*Innowacyjność...*, 2000, Nr 11, s. 17-21],

W amerykańskim koncernie General Electric obowiązuje norma dotycząca skuteczności nowych rozwiązań. Innowacja powinna zapewnić wejście w strefę zysku co najmniej po czterech latach, a najpóźniej po pięciu latach zapewnić rentowność przekraczającą rentowność danej firmy. W USA wyliczanie tych proporcji jest rozpowszechnione, natomiast w Europie jest rzadkością.

### **5. Różnice innowacyjności polskich przedsiębiorstw i firm krajów Unii Europejskiej**

Przedsiębiorstwa w krajach Unii Europejskiej funkcjonują od wielu lat w systemie gospodarki rynkowej, który wymuszał działania konkurencyjne, a więc skłaniał do innowacyjności, podczas gdy w Polsce system ten działa, i to nie w pełni, dopiero od kilku lat. Różnice powstałe z tego powodu wpłynęły na wysoki poziom luki technicznej i technologicznej pomiędzy firmami w Polsce i w innych krajach europejskich, a mianowicie:

- występują istotne różnice w nakładach na sferę B+R ze środków publicznych i nakładów przedsiębiorstw, co powoduje znacznie słabsze zasilanie polskich przedsiębiorstw w nowe rozwiązania w technice i technologii;
- poziom koncentracji produkcji w Polsce jest niższy niż w największych krajach Unii Europejskiej, brak korporacji działających na skalę globalną, a więc znacznie słabszy jest potencjał innowacyjny firm polskich w porównaniu z potencjałem innych krajów europejskich, w których korporacje zgromadziły znaczny zasób innowacji;
- małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce dopiero „stają na nogi”, gdzie im zatem do doświadczonych niemieckich „nieznanych mistrzów”, którzy przez lata tworzyli potencjał innowacyjny, stając się liderami w „niszach rynkowych”;

- system transferu innowacji do firm z uniwersytetów i instytutów badawczych jest w krajach Unii Europejskiej bardziej rozwinięty, stąd łatwiej im o projekty nowych innowacji. Polskie firmy dopiero zaczynają działalność w tej sferze;
- bardzo istotną sprawą są różnice w strukturze produkcji - w krajach europejskich odnotowuje się znacznie wyższe udziały dziedzin *high-tech* z natury wyżej innowacyjnych;
- innowacje w przedsiębiorstwach są tylko częścią Narodowego Systemu Innowacji (NSI), a zatem proces dostosowywania polskich firm do warunków działania w Unii Europejskiej wymaga przekształceń nie tylko w przedsiębiorstwach, ale również w organizacji sfery B+R, polityki proinnowacyjnej państwa i innych elementów składających się na NSI;
- w miarę postępu transformacji gospodarki, zauważono podczas badań wyraźną poprawę innowacyjności firm, co niewątpliwie jest symptomem adaptowania się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej i dobrze rokuje dalszym dostosowaniom.

## **6. Zakończenie - dostosowanie polskich firm innowacyjnych do integracji z UE**

Dla firm innowacyjnych silnie związanych z korporacjami międzynarodowymi czy ponadnarodowymi procesy integracyjne już się rozpoczęły i oznaczają bliższe więzi z macierzystą korporacją oraz zwiększenie zakresu jej działania na terenie Polski. Uzależnione są jednak od obecności przedstawicielstwa handlowego do działalności produkcyjnej i uruchamiania również działalności naukowo-badawczej. Powiązania organizacyjne i wspólna marka produktów wytwarzanych na terenie Polski z produktami korporacji wytwarzanymi w innych krajach UE pozwoli na łatwiejsze wejście na wspólny rynek, a prowadzone w ramach korporacji prace badawcze ułatwią utrzymanie wysokiego poziomu jakości i nowoczesności wytwarzanych w Polsce produktów firmy. Warunkiem koniecznym

dla takiego rozwoju procesów dostosowawczych jest utrzymanie warunków w otoczeniu na poziomie konkurencyjności z innymi krajami UE.

Znacznie trudniejsze będzie wejście do UE pozostałych kategorii polskich firm innowacyjnych z grupy małych i średnich. Największe szanse na dobry rozwój będą miały firmy należące do dziedzin wysokiej techniki, które już obecnie są powiązane z odbiorcami zagranicznymi. Dla tych firm konieczne jest dalsze rozwijanie swoich kluczowych kompetencji w obszarze zajmowanej niszy produktowo-rynkowej oraz prowadzenie prac badawczych zmierzających do utrzymania produktów na wysokim poziomie nowoczesności. Przyjęte strategie dywersyfikacji działalności mogą być pomocne w utrzymaniu stabilnej pozycji na rynku krajowym<sup>5</sup>.

Warunkiem niezbędnym dla dalszego rozwoju małych i średnich firm innowacyjnych jest możliwość pozyskania środków finansowych dla prowadzenia dalszych badań i prac rozwojowych, gdzie środki własne, przy wysokich kosztach B+R, są zazwyczaj zbyt skromne. Stąd konieczne jest zaangażowanie kapitału spoza firmy. W Polsce nie są rozwinięte formy kapitałowego wsparcia działalności badawczej (kapitał wysokiego ryzyka - *venture capital*), dlatego też niezbędne staje się wspomaganie tego typu firm ze środków publicznych (budżetowych, samorządowych), także z tzw. środków pomocowych pochodzących z programów dostosowawczych oferowanych przez UE. Nader istotna jest właściwa organizacja tego typu pomocy małym i średnim firmom<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Zdolność konkurencyjna omawianej grupy firm będzie przede wszystkim zależna od zdolności, kwalifikacji, umiejętności, a także motywacji pracowników firmy, a w szczególności od sprawności kierownictwa i jego umiejętności mobilizacji wszystkich pracowników do realizacji ofensywnych strategii rynkowych.

<sup>6</sup> Jedną z form promocji firm innowacyjnych wprowadzonych przez ATT jest konkurs „Polski Produkt Przyszłości”, który wyróżnia osiągnięcia polskiej myśli technicznej. Kolejną inicjatywą to zorganizowanie *Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw Produkcyjnych*, do którego zaprasza się firmy wytwarzające nowoczesne produkty i wykorzystujące najnowsze technologie [Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., 2000, s. 152-157],



## Bibliografia

Adaszkiewicz A., *Metody redukcji ryzyka innowacji produktowych przedsiębiorstw farmaceutycznych. Doświadczenia światowe*, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 4.

Baruk J., *Zarządzanie innowacjami a zarządzanie wiedzą - podejście integracyjne*, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 2.

Burgelman R.A., Maidique M.A., Wheelwright S.C., *Strategie Management of Technology and Innovation*, 2<sup>nd</sup> ed., Irwin, Chicago 1996.

*Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata*, „Zarządzanie na świecie”, 1999, nr 11.

*Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na świecie”, 1998, nr 12.

Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, UMK, Toruń 1998.

Hamel G., Prahalad C.K., *Creating New Market Space*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Hill Ch.W.L., Jones G.J., *Strategie Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.

*Innowacyjność = Duch artystyczny + dyscyplina*, „Zarządzanie na świecie”, 2000, nr 11.

Kim W.C., Mauborgne R., *Value Knowledge or Pay the Price*, „Harvard Business Review”, January-February, 1999, nr 77.

Krawiec F., *Strategia innowacji wartości w firmie*, „Przegląd Organizacji”, 2002, nr 12.

Lisikiewicz J., Jurek-Stępień S., Sosnowska A., *Wyznaczniki rozwoju współczesnego przemysłu*, PWE, Warszawa 1990.

Niedbalska G., *Pojęcie i klasyfikacja wyrobów wysokiej techniki*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 1999, nr 10.

Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Poznań 2002.

Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 1998.

*Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, pod red. T. Gołębiowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.

*Znajdowanie innowacyjnej strategii*, „Zarządzanie na świecie”, 1998, nr 7.

## Streszczenie

Podstawy współczesnej konkurencji budowane są przez firmy zdolne do realizacji, nabywania i wdrażania innowacji, a także skutecznego uczenia się na sukcesach i błędach, wynikających z realizacji procesów innowacyjnych.

Celem referatu jest zaprezentowanie roli, jaką odgrywa właściwie wybrana i opracowana strategia innowacyjna dla firmy współcześnie rywalizującej na rynku międzynarodowym.

W referacie zostały omówione następujące zagadnienia:

- elementy kreujące strategią w zakresie nowego modelu korporacji (wg H. Simona);
- pojęcie innowacji produktowej oraz struktura strategii innowacji produktowej;
- czynniki wpływające na wybór rodzaju strategii innowacji;
- klasyfikacje strategii innowacji w firmie;
- doświadczenia i rodzaje działań innowacyjnych podejmowanych przez firmy zagraniczne;
- rozbieżności pomiędzy innowacyjnością polskich i europejskich firm;
- działania dostosowawcze polskich firm do integracji z Unią Europejską w zakresie innowacyjności.

*Petar Veselinovic*

## **Experiences and perspectives of transition in post-socialist economies**

*Abstract: Process of transition is a dominant common denominator of economic-political circumstances in ex-socialist countries. Transition has been carried out with transformations at all levels of a society. The aim of transition is clear - it is a market economy established on foundations of private ownership, rule of law and institutionally stable and democratic state.*

*Leaving the socialist system all Eastern-European countries were serious and ambitious when set off to build a market economy and, but the problems they have faced with have also been numerous and serious. At the same time, the results achieved have been very meagre and far below the expected ones at the beginning of the transitional period.*

*Regarding the above, economic and political stabilization and transformation in order to reach an open and effective market economy for all transitional countries will have no alternative.*

*Key Words: transition, ownership restructuring, Eastern-European countries, market institutions, economic development*

### INTRODUCTION

The last decade of XX century will be remembered as a period of radical reforms and multiplied transformations within socio-economic systems of Eastern-European countries. Those changes towards market economy and democratic society have been taken as a transitional stage.

Leaving socialist system all Eastern-European countries set off to build a market economy. After the failure of their existing economic, legal and political systems, most of European so-called post-socialist countries were on the hard and uncertain way to market economy. Transition is basically reflected through that difficult and

risky turn from one economic and social system into another, from one concept of development into a new one.

We now exactly know that transition means transformation from non-market into market system. The aim of the project is a more efficient economy and better economic performances. An open market economy established on private ownership, market of goods, capital and labour, as well as on corporate management, economic agents' autonomy, deregulation clearly determining the essence and limits of competences, requires a social project of reform with clear objectives and clear strategy.

Transition of socialist countries into the ones with open market means deep and radical socio-economic changes which require economy not to be centrally-planned but a market economy to be introduced and based on capitalist relations.

All the transitional countries including Serbia and Montenegro while in transition try to solve two basic economic and social tasks:

1) macroeconomic stabilisation achieved and 2) structural transformation obtained.

Macroeconomic stabilisation should contribute to establish economic stability, to overcome deep social crisis in transitional countries and in some of them to overcome the entire deterioration threatening by collapse of their economic and social systems.

Structural transformation or creation of reasonable and effective economic structure should enable these countries for effective activities and their economies to take part in the international division of labour on even and competitive terms.

Real changes within socio-economic system were not theoretically based and they have been carried out by 'trial and error' method. Taking this into account, we will first emphasize a comparative survey of some problems on restructuring and privatization in transitional countries and Serbia and Montenegro, and their further development perspectives.

## **1. A Comparative Survey of Typical Problems on Restructuring and Privatization in Transitional Countries**

After the euphoric atmosphere in 1989 and 1990, when the old administrative centralistic mechanism was definitely broken down in all Eastem-European countries they set off the process of transition and radical reforms. The overriding objective of transition stage was clear - it was market economy based on private ownership, rule of law and institutionally stable and democratic country.

After ten-year transitional period the experiences are numerous and different. Long-range change of traditional socialist system brought complex conditions for transition in former centrally-planned economies. Those conditions can roughly be classified into four groups:

a) Alarming long-range economic tendencies,

including low level of GDP per capita, low efficiency of the economy reflected in particularly increased input of energy and raw materials according the unit manufactured, decrease of capital productivity, lower competitiveness abroad, very low standard of living etc.

b) Political situation

Unfavourable domestic economic conditions for transfer into market system have been further complicated by tense political situation in most of those countries. Such a situation was sometime unavoidable just because of transformation from one system into another. But, tense political circumstances expected were even more tense for at least two reasons. First, the ideology which led to the traditional socialist economic system was underestimate of national feelings importance which were expected simply to disappear in uniform position of all the people. National conflicts arisen in most transitional economies, and particularly in former USSR and Yugoslavia, additionally made transitional process complicated.

Since there was not any operating political system able to solve such conflicts, on the other hand, there were no macroeconomic

policies at all or they were inefficient in national economies functioning, let alone transition into market system.

c) No broader access to international markets

This disadvantage was a result of bad means of communication with foreign countries as well as staying aside or recent joining important international economic institutions (IMF, World Bank, WTO) and lack of experiences in common international trade at entrepreneurial level.

d) Low technical and managerial skills

Before the transitional period began it was supposed centrally-planned economies to have the advantage of better educational structure of employees. Unfortunately, that advantage was proved over-estimated because of general technological staying behind compared to developed technologies. Lack of up-to-date knowledge at micro and macro economic levels has been one of particularly important weaknesses of most transitional economies so far.

Taking all the above into account there we face numerous questions on the ownership transformation and restructuring in transitional countries and Serbia and Montenegro.

As mentioned above, former socialist economies set off privatization at different pace. It is now estimated that private sector of the economies in those countries has already made up 40-70% of GDP. But, the key problem refers to radical fall of economic activity and cut in GDP to half of its pre-transitional figure. In most of those countries it has been connected with difficulties of adapting themselves.

Technical difficulties accompanying privatization are connected with estimation of capital value to be privatized, regarding imperfection of market conditions caused by economic systems' imperfection of currency rate, customs, taxes, price control etc.

Some other unfavourable features of privatization can also be mentioned: corruption, economic crime, subsidizing of non-productive enterprises, loopholes etc. In addition, ownership transformation has been followed by institutional misdirections and radical

## Macroeconomic indicators

Country	GDP growth rate in 2001	Inflation rate in 2001	Foreign borrowing (GDP %)	Budget balance (GDP%)	Private sector share (GDP%)	Un-employment (%)
Czech Republic	0	4.6	46.5	-9.2	80	8.9
Hungary	8	9.4	67.8	-3.5	80	6.5
Poland	31	6.6	42.8	-3.0	70	16.1
Slovakia	3	7.1	53.5	-4.0	75	18.6
Slovenia	17	7.7	33.4	-1.3	55	7.0
Estonia	-16	6.2	63.0	-0.5	75	13.7
Latvia	-32	3.3	66.2	-2.0	65	14.3
Lithuania	-35	2.0	43.8	-1.4	70	16.1
Romania	-20	35.0	27.8	^t.O	60	7.2
Bulgaria	-26	8.0	86.0	-1.5	70	16.2
Russia	-37	22.4	62.0	0.0	70	10.0
The Ukraine	-60	16.0	33.2	-3.0	60	4.2
OECD	36	2.2	/	0.6	/	6.1

2001-the year 1989 was taken as base period

Source: EBRD Transition Sources, different volumes, IMF World Economic Outlook, May 2001, World Bank World Development Indicators 2001

changes in basic privatization model applying. In almost all Eastern-European countries, a combination of selling and free-of-pay distribution of vouchers to the people or preferential selling to employees.

The pace, and particularly the effects of privatization differ from the one country to another. However, fast and large-scale privatization, especially if it is free of charge, has brought much harm to those economies, general characteristics of which we have pointed out (decrease of GDP, hyperinflation, economic and legal instability, social tensions etc.).

Encouragingly enough, we should emphasize the steady rise of GDP in several countries. This particularly refers to Czech Republic, Poland, Hungary, Slovakia and Slovenia, and less favourable results have been achieved so far in other countries.

As for Serbia and Montenegro, we could notice general transitional concept to be mainly equal to other Eastern-European economies, but the remaining part to be tied to our particularities. A dominant particularity of transition in Serbia and Montenegro comes from specific conditions it has been and is being carried out as a consequence of the outer blockade by international community. This fact affects the transitional stage since transition then must be carried out in restrictive conditions.

“The results so far and problems faced with in the ownership transformation and privatization have pointed out that in Yugoslav economy there is still no critical mass of economic agents operating effectively in both domestic and foreign market in conditions of market economy and financial discipline. Thus, an overall transformation is to be done (ownership, organization, production and finances), which means prospective enterprises or their parts to survive and non-prospective ones or their parts to be liquidated. Restructuring should include enterprises, banks and other financial institutions. Respectively, by establishing new small and medium enterprises the competitiveness, efficiency and profitability of the both enterprise and the economy on the whole will rise.” [2, page 24]

Unfavourable results in ownership transformation to have been achieved so far require transition to be carried out faster and to provide change of ownership as well as the economic structure and fresh capital to be used in the share capital increase and state and social property to be sold regarding economic principles. Thus, besides economic stability kept, faster economic recovery and stable growth in the years ahead will be provided.

Measurements and activities performed in order to accelerate privatization are of great importance for economic transition. The pace of transition will greatly depend on realization of the tasks



assigned on which economic policy was based, and the pace and success of the process will affect the structure of the economy and its efficiency.

Bearing in mind the above mentioned, we could say a lot of tasks are to be done in former socialist economies as well as a great deal of adapting to contemporary market conditions.

## **2. Development Perspectives of Transitional Countries**

Market economy establishing means quantitative and qualitative evolution with an important and well-defined role of the state. No one is able to forecast the length of transitional period in Eastern Europe, nor could its consequences be predicted for sure. The uncertainty is not only the result for economic theory not offering adequate answers to fundamental questions of development of these countries, but also the fact that transition depends on former conditions, international situation and organizational abilities of agents in transitional policy phase creation not easily to be carried out as it first scheduled.

It has been widely accepted a decade is a period of time long enough for transitional stage to be completed in those countries previously reached the consensus on the state objectives and involving all the relevant social groups: unions, entrepreneurs, political agents, scientific institutions... Changes, amendments and painful compromises make an unavoidable part of transitional process.

Post-communist transition has shown itself more complex than expected during the naive enthusiasm and, although political democracy, market economy and integration into the world structures have been clear choices on the countries of the East, it is difficult to predict the particular form of their appearance in reality.

Only few directions have definitely been closed. It is not likely to return back to administrative-centralist society, or it is practically not possible, even in the slower-pace countries with only partly

objectives achieved. It is not for ideology or human nature, but for previous society to be an artificial obstacle to further changes.

Another direction, closed just by the reality of transition, is only a dream affected reforms so far - faster transformation to enable greater similarity to the European capitalist society.

Eastern-European societies are at the break-even point where they can choose among different futures, almost equally possible, among several directions of evolution featuring equal chances to be applied. Such a favourable historical position is more evident now than it was at the beginning of the transitional stage and reforms.

After the period of consequences of mid 90s which were difficult to be controlled, Eastern Europe is entering the period of decisive choice. It is particularly important because of the world economy and society to be in the middle of turmoil, deep contradictions among the present processes and relations, social inequalities and unequal socio-economic development, conflicts of different interests culminating with social conflicts and deterioration. In such circumstances large-scale changes have been carried out and based on large interdependence established by the international division of labour (globalization) and unequal dispersion of natural resources and economic power.

Global changes of the contemporary society are tied to:

- a) Third technological revolution as a universal social phenomenon,
- b) market economy model spreading and c) rapid rise of ecological problem on the world level. Affected by the above mentioned global phenomena, there are different contradictions of the contemporary transitional period.

The contradictions have been reflected in the gap between the developed and the undeveloped countries, in national capital conflicts at the world market, problems of transitional processes in the post-socialist societies and deep crisis within them. Serious problems of contemporary economy and society have brought people to pessimism and hopelessness, demotivated creative efforts and solving problems energy.

“In the post-socialist countries there can open perspectives of economic and demographic progress and leave the crisis, but some inversion transitional processes leading to reproduction of traditional, peripheral and semi peripheral society are also likely. Thus, social changes may lead to progress or regress”.

On the grounds of general limits and particular characteristics of transition from centrally-planned to market economy and on the grounds of the experiences so far, it seems that in short term none of the Eastem-European countries could expect fast transitional results relying only on its own resources. To make the pace of economic reforms faster and firmly set off market system, western countries should act together in joining the assets needed and planning the international coordinated programme for technical and economic reconstruction of the countries in transitional stage.

Capital inflow from abroad, from assets and technology to expertise, is a necessary prerequisite of economic development of the countries in transition, but only if such a solution provides maximum of their using efficiency. The efficiency mentioned will depend on finding an optimal combination of the factors listed, but also on finding adequate methods for solving of numerous problems of contemporary economy and society.

Partly for the inheritance from the past and partly for some experts« advice and world organizations principles established regardless the financial, organizational and other limitations of these countries, the solutions suggested were often contradictory. Stable economic growth and growing welfare of these countries would give legitimacy and support to the new political reality most effectively. It would point to two directions: remedial measures against consequences from the past and new strategies for further development. That means changing of easy-going administrative apparatus and establishing of special agencies for transition promoting. There is an important example of Germany: while reintegration of Eastern Germany an agency of 2,000 associates and employees was founded, most of whom were professionally trained.

Whichever direction they choose, transitional countries will retain a high potential for social innovation, because of the essence of changes they are going through. Regardless on the level of development and their integration in the developed West, they will have to make new power relations, new political forms and new structures.

So, common core of the system needed in transitional countries is a competitive, pluralistic, open market economy, established on legislation and democratic political system, on full guarantee of independent decision making in enterprises and households as well as on suitable legislation and the institutional apparatus needed for macroeconomic policy to be carried out. At the same time, it is least ideological concept reflecting the essence of the experiences of the developed market economies and allowing options regarding particular features of the transitional countries separately.

### **3. Conclusion**

Among world experts the prevailing concept on contemporary transition has been taken as a historical necessity. Transition spread over all contemporary world societies, but is most acute and outstanding in the post-socialist societies of Central and South-Eastern Europe as well as in former USSR.

After ten-year transition it has become clear the right way is towards fast and overall economic reforms making macroeconomic environment favourable for foreign capital inflow which is needed for revitalization of out-of-date production capacities as well as building of new factories and private initiative to provoke creative potentials for a flexible and vital economy development.

In near future transition will search for new solutions, forms and relations. They will come as a result of the plans elaborated and spontaneous unpredictable events, but they will have to include the following:

1) Firm commitment for open, full and pluralist market economy;

2) Realistic programme of economic reforms to bring transformation into market economy system;

3) Reliable institutional frame for macroeconomic policy needed for transfer into the whole market system, without exaggerated economic and political instability.

4) Stabilization programme needed for inherited unfavourable balances to be overcome and minimal prerequisites for radical economic reforms, and

5) Firm determination for democratic political system based on the laws and principles established by the United Nations, OESB and other international organizations.

Prerequisite for transition to be successful is a general consensus on key questions on reform: political, national and social. Without general consensus economic reforms have to fail, and as a consequence a long-lasting instability may prevail.

### References:

Blanchard, Oliver: *The Economies of Post-Communist Transition*, Clarendon Press, Oxford, 1997.

Bošnjak, Marinko: *Osnovni rezultati i probiorni svojinske transformacije i privatizacije SRJ*, Financing, No 11-12, Belgrade, 1999.

Brabant, J.M.: *The Political Economy of Transition*, Routledge, London, 1998.

Buch, C at all: *Overcoming Obstacles to Successful Reforms in Economies in Transition*, Institut für Weltwirtschaft, Kiel, 1994.

*Deutsche Bahn Research*, EU Enlargement monitor, 2002.

*Economic Survey of Europe*, 1998.

*Eurostat Annual Statistics*, 2001.

Ilić, Bogdan, Prvulović, Ljubivoje: *Ekonomska kretanja u zemljama u tranziciji i njihova perspektiva*, Ekonomski anali, No 142, Belgrade, 1999.

Cargon, Richard L.: *Comparative Economic Systems*, New York, 1996.

*Janusz Ziarko*

## **Globalizacja a konieczność podmiotowego postrzegania ludzi w organizacjach**

### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwo międzynarodowe, które stało się jednym z najważniejszych atrybutów gospodarki światowej, podaje w wątpliwość przydatność na globalnym rynku podstawowych zasad, według których funkcjonują przedsiębiorstwa tradycyjne. Coraz wyraźniej widoczne są przejawy faktu, że organizacja rozumiana jako sztywna hierarchia, ścisła specjalizacja ludzi i komórek organizacyjnych, mechaniczny podział zadań i pracy, wymuszona instytucjonalnie dyscyplina, bezkrytyczna eksploatacja siły roboczej, autokratyczny styl kierowania oparty na przymusie odgórnym i koncentracji władzy u szczytu hierarchii wyczerpała możliwości sprawnego funkcjonowania.

Dzisiaj przede wszystkim liczą się ludzkie umiejętności tworzenia wiedzy, pozyskiwania, przetwarzania i zarządzania informacjami oraz wykorzystywania tego potencjału do budowania struktur umożliwiających konsekwentne i profesjonalne wdrażanie nowych idei, a to stanowi o gospodarczym sukcesie. Takimi kompetencjami dysponować mogą przede wszystkim ludzie posiadający wysokie poczucie podmiotowości, mający przeświadczenie, iż są w stanie: być samosterownymi, tzn. regulować swe zachowania poprzez własne, autonomicznie podejmowane decyzje; wzbudzać zaufanie u przełożonych i klientów; być akceptowanymi przez współpracowników. Podmiotowość to „działanie na podstawie własnego, indywidualnie wypracowanego osądu sytuacji, zwracanie uwagi zarówno na wewnętrzną dynamikę zachowań, jak i ich obserwowalne konsekwencje, szerokie horyzonty myślowe, ufność wobec innych,

a także wyznawanie standardów moralnych, według których nic nie zwalnia człowieka od odpowiedzialności za własne zachowania przed samym sobą”.

W warunkach organizacji poczucie podmiotowości indywidualnej i zespołowej może wzrastać wtedy tylko, gdy rzeczywiste warunki wykonywania pracy pozwalają na wolność w działaniu - w decydowaniu o nim, gdyż wolność jako cecha kultury organizacyjnej pozwala jednostce czuć się podmiotem, a nie przedmiotem manipulacji ze strony przełożonych czy współpracowników. Tworzone są też podstawy i możliwości kreowania swojego działania, autentycznego partycypowania w życiu organizacji i rozwijania się dla osobistych i organizacyjnych potrzeb.

Dyskwalifikacja zasad tradycyjnej organizacji uruchamia w przedsiębiorstwach procesy jakościowych zmian, tworzenia nowego - bardziej „inteligentnego” ładu, umożliwiającego poszukiwanie skuteczniejszych sposobów osiągania wydajności i jakości zespołowej. Ładu, zastępującego nieaktualną technokratyczną racjonalność - kulturą oraz nowymi metodami zarządzania, natychmiastową skuteczność - projektem jakościowym, biurokratyczny przymus - dobrowolnością upodmiotowującą pracowników, hierarchię - heterarchią.

Zadaniem niniejszego szkicu jest próba rozważenia niektórych relacji pomiędzy tym, jak postrzegany jest człowiek we współczesnej organizacji a jego funkcjonowaniem, będących następstwem postępującej globalizacji. Punktem wyjścia opracowania uczyniono: z jednej strony koncepcję podmiotowości indywidualnej i grupowej wraz z jej wymiarami łączącymi się z aktywnością człowieka, z drugiej zaś procesy zarządzania warunkowane czynnikami podmiotowymi.

---

<sup>1</sup> M. L. Kohn, C. Schooler, *Praca a osobowość*, Warszawa 1986, s. 15-16.

## Podmiotowość człowieka - rzeczywistość i możliwości

Przedsiębiorstwa nowego typu w większym stopniu oparte być muszą na pracy zespołów, bardziej związane z klientami i dostawcami, elastyczne, otwarte, efektywne i zorientowane na jakość, innowacyjne i tworzące wartości, o globalnej orientacji i działalności<sup>2</sup>. Wymogi te w dużej mierze są następstwem postępujących procesów globalizacyjnych. Ale, na co warto zwrócić uwagę, procesy globalizacji same z siebie nie tworzą struktur w różnego rodzaju instytucjach, zarówno lokalnych jak i międzynarodowych, samej zaś globalizacji nie należy utożsamiać z jakimś nowym międzynarodowym porządkiem. Można ją potraktować jako swoistego rodzaju prądy myślowe, wskazujące na pewne sposoby widzenia i interpretowania otaczającego nas świata, przebiegających w nim zjawisk i procesów, występujących zależności i relacji. Zjawiska i problemy niesione przez procesy globalizacji i rozpatrywane z jej perspektywy stanowią jedynie środowisko dla nowego, globalnego porządku. Od ludzi, ich umysłowej sprawności zależeć będzie, jak to środowisko zostanie zagospodarowane, jakie nowe struktury pojawić się muszą, aby o jego cechach w stopniu rozstrzygającym decydować.

Analiza dynamiki przemian współczesnych przedsiębiorstw oraz ich otoczenia skłania do refleksji, że warunkiem sprostania globalizacyjnym wyzwaniom skutecznego konkurowania na rynkach lokalnych i międzynarodowych jest ciągłe poszukiwanie nowych instrumentów zarządzania. Zastanawiając się, gdzie szukać źródeł twórczych inspiracji dla kreowania tych instrumentów, na myśl nasuwa się spostrzeżenie, że instrumenty zarządzania są dziełem ludzi

---

<sup>2</sup> P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] (red.) W. M. Grudzewski, I. H. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 26; B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach - potrzeba diagnozy*, [w:] (red.) A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001, s. 30.



i służyć mają ludziom. One to wyzwalać mają potencjały ludzkiego intelektu, ludzkich kompetencji, motywacji, zdolności do pracy indywidualnej i zespołowej. Tak więc to ludzie stanowią najważniejszy atut przedsiębiorstwa i sposób zarządzania ludźmi i ludzkim kapitałem ma decydujące znaczenie dla funkcjonowania firmy, dla uruchamiania tych wszystkich procesów i mechanizmów, które przystosowują całe świadczenie firmy do warunków otoczenia i potrzeb klientów.

Wiedza jako zasób strategiczny sama z siebie nie przyspiesza rozwoju, nie jest dana potencjalnym użytkownikom w postaci gotowej do wykorzystania. Wprost przeciwnie, musi ona być zastosowana w produkcji dóbr i usług, a zauważenie jej potencjalnej przydatności oraz poznanie sposobów jej zdobywania wymaga skomplikowanych „metaumiejętności”<sup>3</sup>. Jeśli pracownik je ma, a organizacja nie potrafi ich wykorzystać, to siły sprawcze wiedzy jako czynnika rozwoju i wzrostu gospodarczego zostają zmarnowane, bowiem nowoczesne technologie są jedynie medium, narzędziem<sup>4</sup>.

Pojawiają się pytania, jak postępować, aby nie zmarnować najcenniejszych wartości tkwiących w każdym człowieku: jego wiedzy, entuzjazmu, zapału, kreatywności, które stanowią o „mądrości” przedsiębiorstwa? A także o to, w jaki sposób sprzyjać wszechstronnemu rozwojowi człowieka do roli pracownika? Oczywiście wydaje się być stwierdzenie, że podmiotowość człowieka jako wewnętrzne źródło wszelkiej przyczynowości jest też źródłem różnorodnych organizacyjnych zachowań człowieka. On to jako aktywny podmiot, działając w materialnych i społecznych strukturach organizacji, tworzy idee i wartości, inicjuje procesy rozwojowe, adaptacyjne, wy-

---

<sup>3</sup> P. Tyrała, *Skuteczne kierowanie i organizowanie. Menedżerskie przywództwo*, Rzeszów 2001, s. 19-21; S. Kwiatkowski, *Bogactwo z wiedzy*, [w:] (red.) A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, op. cit., s. 248.

<sup>4</sup> G. Kołodko, *Globalizacja a transformacja. Iluzje i rzeczywistość*. VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2001, s. 3.

twórcze, usługowe, kieruje nimi, ocenia ich przebieg, dokonuje w nich korekt, zmierza do osiągnięcia zarówno swoich, jak i organizacyjnych celów. Uzasadnioną będzie teza, że jeśli firma ma osiągać w swojej działalności świetne wyniki, to musi traktować ludzi jako swój główny atut, dostrzegać w nich osobę myślącą, twórczą, chętną do ponoszenia wysiłków na rzecz przedsiębiorstwa. Wymaga to wprowadzania nowych sposobów zarządzania, opartych na poszanowaniu i dowartościowaniu człowieka, stosowaniu podziału odpowiedzialności, proponowaniu programów udziału w rezultatach i zapewnianiu możliwości rozwoju.

W ujęciu humanistycznym, na gruncie socjologii, psychologii i pedagogiki podmiotowość człowieka przejawia się w wielu wymiarach. Akcentuje się poczucie jego odrębności, autonomii, własnej tożsamości, która go odróżnia od innych, poczucie samoświadomości i niepowtarzalnej identyczności. Podkreśla się skłonność człowieka do budowania osobistego systemu znaczeń i opierania się w swoich poczynaniach na własnych przekonaniach i poczuciach moralnych<sup>5</sup>. Uwypukla się celowość ludzkiego działania i samodzielność w urzeczywistnianiu wartości oraz możliwość wpływania przez człowieka na to, co dzieje się w świecie zewnętrznym, w nim i z nim samym<sup>6</sup>. Wskazuje się na wpływy ograniczające swobodę ludzkiego działania, różnorodnych społecznych struktur, zarówno tych formalnych i nieformalnych, jak i na rolę człowieka i jego aktywności w procesach społecznych, na problemy wolności w wymiarze politycznym i ekonomicznym. Piotr Sztompka pisze: „być podmiotem = chcieć działać + móc działać”<sup>7</sup>. Tak więc być podmiotem, to tyle, co być aktorem, [...] „pełnić pewną rolę społeczną, mieć wpływ

---

<sup>5</sup> A. Grzegorzczak, *Etyka w doświadczeniu wewnętrznym*, Warszawa 1989, s. 52-70.

<sup>6</sup> K. Korzeniowski, *Podmiotowość człowieka. Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] (red.) K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Doniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław 1983, s. 56-60.

<sup>7</sup> P. Sztompka, *Podmiotowość społeczeństwa*, [w:] „Zdanie” nr 6, 1988, s. 5.

na treść, formę i przebieg stosunków społecznych, w których się uczestniczy”. [...] „aby być podmiotem, trzeba też *pozostawać w stałym procesie samodoskonalenia się* - przekraczania „samego siebie”, „własnych granic” itd.” [...] „być podmiotem oznaczałoby nieustannie stawać się nim, w coraz większym stopniu. Zadośćuczynianie własnym potrzebom oraz dbałość o własny rozwój (*szczególnie własnej podmiotowości*) wymaga od człowieka, aby *przekształcał świat społeczny i przyrodniczy zgodnie z własnymi dążeniami*. Jeśli się jest pozbawionym możliwości wpływu na środowisko społeczne i przyrodnicze, nie można być podmiotem. [...] „być podmiotem, to znaczy *przyczyniać się do postępu cywilizacyjnego, podporządkowywać interesom ludzkim przyrodę, współtworzyć postępy społeczny* - bo to oznacza coraz większe możliwości zaspokajania przez ludzi swoich potrzeb, co jest jednym z kilku, ale niezbędnym warunkiem podmiotowości społeczeństwa”. [...] „podmiotem jest ten tylko, kto *nie utrudnia, a wręcz ułatwia realizację podmiotowości drugiemu człowiekowi*. Oznacza to konieczność poszukiwania takich *form zaspokajania własnych potrzeb oraz sposobów ich zaspokajania, które uwzględniają interes, w tym dążenie do podmiotowości innych ludzi*”. Psychologiczną koncepcję podmiotowości w sposób najbardziej pełny zaprezentował T. Tomaszewski. Autor pisze, że podmiotowość, jako sposób regulacji stosunków człowieka z otoczeniem, określona jest przez trzy czynniki. Pierwszy, określa nie tylko wewnętrzną organizację jednostki, ale głównie jej miejsce w otaczającym świecie i wpływ, jaki jej własna działalność na ten świat wywiera. Drugi wyróżnik, to zdolność człowieka do rozpoznania swojej obiektywnej sytuacji i zrozumienia jej pojedynczych elementów. Umożliwia ona jednostce przekształcenie spostrzeganej sytuacji w zadanie do wykonania. Trzecim, autor czyni predyspozy-

---

<sup>8</sup> K. Wielecki, *Podmiotowość społeczna i jej makrostrukturalne uwarunkowania*, [w:] (red.) P. Buczkowski, R. Cichocki, *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, Poznań 1989, s. 32-33.

cje jednostki do interpretacji i selekcjonowania bodźców ze względu na sformułowane przez człowieka zadanie<sup>9</sup>.

W świetle powyższego człowiek jest podmiotem wówczas, gdy chce i może, sam lub jako członek zespołu (wykorzystując system własnych wartości) formułować cel lub kierunek działalności, wybierać lub tworzyć program czynności i sprawować kontrolę poznawczą nad jego realizacją, a więc posiadać pewien wpływ na treść, formę i przebieg stosunków społecznych, w których uczestniczy. Oznacza to, że działa w sposób zgodny z własną wolą, a więc rozumie to, co robi, przewiduje i wpływa na tok kolejnych czynności, porównuje dotychczasowy i przewidywany przebieg działania z wyjściowym celem oraz innymi własnymi wartościami. Jest zdolny do samokontroli, rozumianej jako proces umożliwiający osiągnięcie zgodności pomiędzy rezultatami własnej działalności a standardami zarówno osobistymi, jak i zewnętrznymi.

Rozwijanie podmiotowości ludzi w organizacjach, w głównej mierze związane jest z nową racjonalnością w dziedzinie zarządzania. W nowoczesnej firmie dominować musi kierowanie poprzez kreatywność, rozszerzanie uprawnień i odpowiedzialności, rozwijanie dialogu z pracownikami oraz korzystanie z ich doświadczeń i opinii, wyzwalanie inicjatywy pracowników, mobilizowanie ich twórczej inteligencji, uruchamianie zdolności, pomysłowości, kreatywności, preferowanie polityki ustawicznego dokształcania. Tylko człowiek o wysokim poczuciu podmiotowości jest zdolny pozyskiwać dla organizacji wiedzę z otoczenia, wytwarzać nową, wykorzystywać organizacyjne i własne zasoby wiedzy dla jej potrzeb, a także sprzedawać wiedzę w formie nowych produktów, usług, techniki i technologii. Dzisiaj, zarządzanie promujące podmiotowość oznacza mniej hierarchii i dyscypliny, a więcej przedsiębiorczości i inicjatywy, to otwartość na zmiany, to dynamizowanie całości i mobilizowanie jednostek, to także więcej giętkości zmie-

---

<sup>9</sup> T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, Warszawa 1984, s. 120-134.

rzającej do uzyskania wyższej konkurencyjności. Opiera się ono nie na administracyjnych nakazach, na strachu, lecz na humanistycznych wartościach rozwijanych w środowisku kulturowym firmy, przede wszystkim na kulturze psychologicznej, zaufaniu w przyznawaniu wpływów, wewnętrznej integracji, indywidualnym zaangażowaniu i efektywnej komunikacji. Z perspektywy humanistycznej człowiek może stawać się w pełni podmiotem jedynie poprzez działania ukierunkowane na poszerzanie zakresu podmiotowości innego człowieka. Podmiotowość indywidualna zakłada zawsze podmiotowość społeczną, a więc dążenie do sytuacji, w której podmiotowość wszystkich podmiotów byłaby możliwie największa<sup>10</sup>.

Socjologiczne ujęcie podmiotowości, autorstwa P. Sztompki", akcentujące aktywną dynamiczną stronę relacji: działania - struktury, podkreślające kreatywną, strukturotwórczą rolę działań ludzkich, przyjmuje, iż kategoria podmiotowości:

- nakazuje postrzegać wszelkie działania człowieka w relacji do struktur-jako „strukturotwórcze” oraz wszelkie struktury w relacji do działań - jako skumulowany efekt aktywności ludzkiej, co pozwala dostrzegać aspekt obiektywny w każdym działaniu i aspekt subiektywny w każdej strukturze. Budowanie nowych, bardziej efektywnych struktur wiąże się z ludzkim poczuciem sprawstwa, z poziomem tego poczucia, które jest centralnym aspektem poczucia jego podmiotowości. Ważnym elementem tego poczucia jest dostrzeganie przez działającego człowieka skuteczności własnego działania, a w szczególności odczuwana przez niego wolność wyboru, możliwość decydowania<sup>12</sup>, przeświadczenie, że w ważnych zadaniowych sytuacjach posiada wpływ zgodny ze standardami. Różnice w poziomie poczucia sprawstwa prowadzą u człowieka do daleko

---

<sup>10</sup> K. Wielecki, *Podmiotowość...*, op. cit., s. 47.

<sup>11</sup> P. Sztompka, *Socjologiczna teoria podmiotowości*, [w:] (red.) P. Buczkowski, R. Cichoński, *Podmiotowość...*, op. cit., s. 1-14.

<sup>12</sup> M. Kofta, *Wprowadzenie*, [w:] (red.) A. Górycka, *Podmiotowość w doświadczeniach wychowawczych dzieci i młodzieży*, t. 1, Warszawa 1989, s. 28.

idących konsekwencji poznawczo-wykonawczych, co znajduje wyraz w tworzonych przez niego strukturach;

- implikuje, że to, co się dzieje na poziomie styczności społecznych, interakcji, stosunków międzyludzkich, przynależności grupowych (czyli w społecznym mikroświecie), posiada bezpośrednie i istotne konsekwencje na poziomie funkcjonowania i rozwoju społeczności lokalnych, klas, warstw, narodów, państw, społeczeństwa globalnego (a więc w społecznym makroświecie). Odwrotnie - kształt wielkich społecznych całości jest zawsze skumulowanym efektem zjawisk i procesów mikrosocjologicznych. Implikacja powyższa narzuca działającym zbiorowościom, dążącym do stworzenia pożądaných przez nich struktur, pewien organizacyjny ład, pewien sposób organizacji zachowań zarówno na lokalnym, jak i globalnym rynku. Typ ładu wewnątrzgrupowego określaný, w myśl typologii zachowań zbiorowych J. Karpińskiego, jako policentryzm zorganizowany - to organizacja zachowań oparta na dwóch zasadniczych elementach: wiedzy, pozwalającej na tworzenie warunków niezbędnych dla generowania możliwie dużej liczby nowych propozycji działania dla każdej sytuacji, i wartościach, pojmowanych jako zbiory stanów rzeczy uporządkowane przez relację preferencji, stanowiące kryterium wyboru. Ten typ ładu, wykorzystując silne zespołowe dążenia do podmiotowości, sprzyja obniżaniu konkurencji wewnątrzgrupowej oraz ukierunkowanej ekspansji twórczych sił zespołu na zewnętrzne, konkurencyjne otoczenie. Może to stanowić istotny przyczynek budowania pożądaných wewnętrznych organizacyjnych struktur, jak i oddziaływania na struktury powstające w otoczeniu organizacji;

- zwraca uwagę, że istotną cechą człowieka jest jego uwikłanie w strukturze, lokalizacja w sieci utrwalonych, zobiektywizowanych stosunków społecznych, które sam swoimi działaniami przekształca, oraz że istotną cechą społeczeństwa jest jego zdolność do podejmowania wspólnych zbiorowych działań. Klasyczną już dziś tezę, głoszącą, że genezy zachowań człowieka należy poszukiwać w cechach organizacji społecznej, w której funkcjonuje, wyrazić

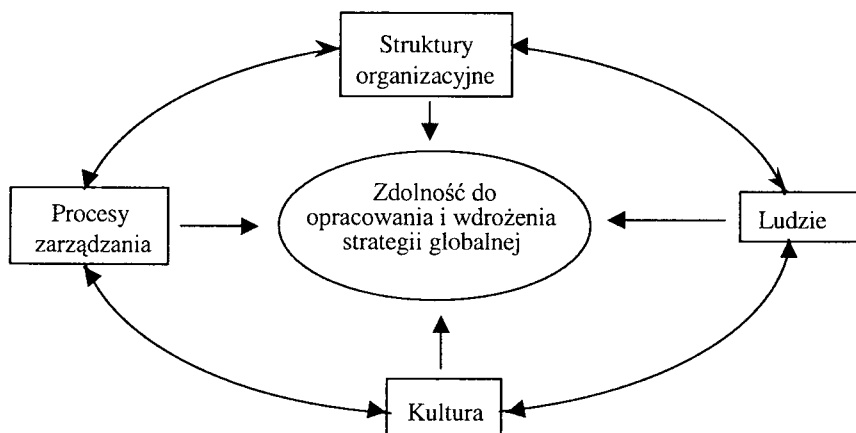
można w następujący sposób: „Stawiając sobie cele i podejmując decyzje prowadzące do ich urzeczywistnienia człowiek działa zawsze w określonej sytuacji, która współwyznacza strukturę jego motywacji. Planując swe zachowania i dokonując wyborów, jednostka obraca się w konkretnych obiektywnych warunkach, które traktuje jako «dane». Warunki owe narzucają pewną logikę działań, wyznaczają ich kierunek i kolejność. Można założyć, że człowiek prędzej czy później dochodzi do najlepszego w danej sytuacji zachowania, jeśli nie sam na podstawie doświadczeń własnych, to naśladując innych i korzystając z ich doświadczenia”<sup>13</sup>. W warunkach organizacyjnych, wyzwających tkwiące w człowieku zdolności i umiejętności, uruchamiających ludzi będących podstawową siłą twórczą w przedsiębiorstwie, oznacza więcej autonomii w zachowaniu człowieka, wyższą jego produktywność i innowacyjność, większą mobilizację czasu, wysiłku, doskonalenia się. To także większa wola wprowadzania ulepszeń i poprawy jakości, skracania czasu reakcji na wyzwania płynące z otoczenia poprzez wyższe tempo pracy i wzrost wydajności.

### **Podmiotowe uwarunkowania zarządzania w procesach globalizacji**

Nabywanie umiejętności poruszania się w gospodarce światowej jest ważnym wyzwaniem, przed którym staje wielu współczesnych menedżerów. Na liście głównych wyzwań znajdują się między innymi zagadnienia związane z kreowaniem podstawowych składników organizacji globalnej: struktury organizacyjnej, procesów zarządzania, ludzi i kultury (rys. 1).

---

<sup>13</sup> C. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji - jeden punkt widzenia*, [w:] (red.) M. Haire, *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa 1965, s. 183.



Rys. 1. Składniki organizacji globalnej

Źródło: opracowanie własne na podst: G. S. Yip, *Strategie globalne. Światowa przewaga konkurencyjna*, Warszawa 1996, s. 217.

Pojawiające się przed menedżerami, tak krajowych, jak i międzynarodowych przedsiębiorstw, globalizacyjne problemy powodowane są koniecznością:

- wprowadzania zmian w sposobach zarządzania uwzględniających podmiotowość człowieka: zastępujących kierowanie przez dyscyplinę - kierowaniem przez kreatywność, promujących i rozszerzających odpowiedzialność indywidualną, otwartych na przedsiębiorczość i pracownicze innowacje, czyniących przedsiębiorstwo bardziej giętkim, elastycznym, zorientowanym na jakość, osiągającym wyższą konkurencyjność;

- przyznania prymatu człowiekowi: traktowania ludzi jako swojego głównego atutu poprzez udzielanie pełnomocnictw, zasięganie opinii pracowników i dialog z nimi, kreowanie polityki ciągłego dokształcania;

- zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa: na kształt struktury organizacji globalnej - organizacji wielomodułowej, z modułami zlokalizowanymi w węzłach sieci. Sieciowa budo-



wa organizacji globalnej niesie za sobą także konieczności decentralizacji wszelkich działań, w tym decentralizacji zarządzania;

- budowania w przedsiębiorstwie globalnej kultury wychodzącej poza tożsamość kraju macierzystego, ale nie zrywającej swoich związków z kulturą lokalną.

Przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, czy mają zasięg lokalny, krajowy, międzynarodowy, wielonarodowy lub globalny, zawsze są kompleksową i wielowymiarową organizacją ludzką, w której znaczenie zespołu ludzkiego rośnie w miarę tego, jak coraz bardziej skomplikowane staje się życie gospodarcze. Długofalowy sukces firmy zależy dziś w coraz większym stopniu od kierowniczych umiejętności związanych między innymi z zarządzaniem kapitałem ludzkim, realizowanym w kontekście globalnym w różnorodnym kulturowym otoczeniu. Menedżer nowego typu odznaczać powinien się przede wszystkim wrażliwością przy regulowaniu stosunków z ludźmi i między ludźmi. Liczne doświadczenia wskazują, że czynnikiem determinującym powodzenie gospodarczych przedsięwzięć jest osobowość ludzi, którzy są bądź właścicielami przedsiębiorstw, bądź też pracownikami najemnymi<sup>14</sup>. Zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga od menedżerów specjalnych umiejętności, głównie myślenia produktywnego, twórczego, organizującego ludzi i zespoły. Umiejętności takie nie są czymś gotowym, rozwijają się, wymagają ciągłego zdobywania doświadczeń intelektualnych w różnych rynkowych sytuacjach oraz umiejętności sprawnego i skutecznego posługiwania się tym doświadczeniem przy rozwiązywaniu nieznanymi sytuacjami i nowych problemów. Decyzje menedżerów oparte są zawsze, wbrew pozorom na analizie jakościowej - decyzje te wyrastają z intuicji i doświadczenia. To także ciągłe wytwarzanie coraz doskonalszych sposobów myślenia i uprawiania refleksji nad biegiem zdarzeń i własnym doświadczeniem. Refleksja daje dystans

---

<sup>14</sup> W. Radkiewicz, *Wybrane determinanty przedsiębiorczości*, [w:] (red.) S. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław 1996, s. 94-97.

wobec spraw i utrwała postawę poznawczą, staje się istotnym bodźcem rozwoju mądrości. Chodzi tu o refleksję wielostronną, ale nie pod dyktando bieżących zdarzeń, lecz namysł nad sprawami, które się jeszcze nie rozrosły do postaci nabrzmiałej, to dostrzeganie i formułowanie problemów związanych z tymi sprawami, które dla innych nie są jeszcze problemami<sup>15</sup>. Jest to refleksja organizująca, wytwarzająca wciąż nowe sposoby myślenia pozwalające menedżerowi budować coraz sprawniejsze sposoby zachowania się, organizować i realizować życie przedsiębiorstwa.

Myślenie menedżerskie musi operować także kategoriami zespołu, a przede wszystkim dostrzegać w nim siły, oparte na inicjatywie i zdolnościach kreatywnych tkwiących w umysłach i woli członków zespołu, pozwalające zespołowi na efektywną konfrontację z przyszłością. Budując taki efektywny zespół, dążący do osiągnięcia wysokiego poczucia podmiotowości indywidualnej i zespołowej, należytą uwagę poświęcić należy m.in. wypracowaniu następujących jego cech<sup>16</sup>:

- biegłości członków zespołu w wykonywaniu wielu funkcji kierowniczych i wykonawczych oraz umiejętności zespołowego uczenia się i działania;
- krystalizacji określonych relacji i zależności kierowniczo-wykonawczych, nazywanych zaufaniem operacyjnym, sprawiającym, że każdy członek zespołu jest świadom ważności i pewności realizacji działań swoich i innych;
- wzajemnej lojalności i zaufania, rozwijającej głębokie rozumienie wyjątkowości każdej jednostki;
- wspólnoty wizji, celów i kierunków działania zespołu i pojedynczych jego członków, harmonizujących ich pozytywne energie;

---

<sup>15</sup> Z. Pietrasiniński, *Przedsiębiorczość a mądrość*, [w:] (red.) S. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław 1996, s. 204-205.

<sup>16</sup> Opracowanie własne na podstawie: A. Matejko, *Kierowanie kadrami pracowniczymi*, Warszawa 1966; P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.

- nacechowanych przyjaźnią i chęcią niesienia organizacyjnej pomocy grupowym i między grupowym interakcjom;
- życzliwemu dopingowi przyspieszającemu rozwój członków zespołu, mobilizującemu do rozwijania umiejętności zespołowych, motywującemu do uzyskiwania wysokich wyników, a osłabiającemu nasze procedury obronne, wywoływane strachem, nieufnością, wstydem, brakiem wiary we własne możliwości;
- roli kierownika przyczyniającego się do tworzenia klimatu zespołu, atmosfery współdziałania, pomagania sobie, dzielenia się doświadczeniami, wiedzą i informacjami, minimalizującego wpływy procedur obronnych, indywidualnych i zespołowych;
- racjonalnemu przydziałowi zadań, mobilizujących do wzmoczonego wysiłku, lecz nie przekraczających możliwości osób;
- silnej motywacji do wytwarzania i wykorzystywania twórczych koncepcji sprzyjających osiągnięciu postawionych celów, pobudzania i utrzymywania napięcia twórczego;
- silnemu proefektywnościowemu oddziaływaniu na siebie członków zespołu i uleganiu tym synergetyzującym oddziaływaniom;
- dążeniom do ciągłej akceptacji celów i zasad działania zespołu, umożliwiającym rozwój inicjatywy i możliwość delegowania uprawnień w dół - niższym ogniwom organizacyjnym wewnątrz zespołu.

Menedżer w swojej aktywności uzależniony jest także od obowiązujących w danym narodzie, społeczności, przyjętych w biznesie i organizacji wzorów kulturowych. Znajdują one wyraz w kodeksach zachowań i wzorców, między innymi, w stosowanych w organizacji metodach zarządzania, wymianie informacji, stylach kierowania ludźmi czy podejmowaniu decyzji, stanowiąc o specyficznym organizacyjnym klimacie. Wpływają na wyobrażenia o klientach, pracownikach, misji firmy, produktach i formach działalności, a także wyrażają pożądane sposoby myślenia i działania<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> P. Tyrała, *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii*, Toruń 2001, s. 99-112.

Kultura firmy rozumiana może też być jako proces uczenia się nowego i kultywowania dobrych jej obyczajów, proces tworzenia jej jako organizacji aktywnej i kreatywnej<sup>18</sup>. Menedżerowie, budując kulturę współczesnego przedsiębiorstwa, łączyć winni swoje działania z doświadczeniami kultur o orientacji aktywistycznej, które:

- 1) uznają, że rzeczywistość można kontrolować i kształtować;
- 2) współwystępują z pragmatyzmem;
- 3) wyrażają przeświadczenie, że człowiek może się rozwijać i doskonalić.

W charakterystyce kultury przedsiębiorstwa szczególne znaczenie mają więzi społeczne i zadaniowe. Tworzone więzi społeczne preferować mają zależności typu partnerskiego, zaś więzi zadaniowe, związane z bezpośrednimi warunkami realizacji określającymi sposoby komunikowania się pracowników, sprzyjać winny aktywnemu kształtowaniu zadań i sposobów ich rozwiązania. Taki typ więzi odpowiada innowacyjnemu typowi kultury przedsiębiorstwa, którego podstawą są współzależne więzi zadaniowe. K. Fabiańska i J. Rokita<sup>19</sup>, argumentują, że w kulturze innowacyjnej pracownicy aktywnie wykonują zadania, dobierając procedurę działania, co daje im możliwość kształtowania treści swojej pracy - czują się podmiotami swojego przedsiębiorstwa.

Charakterystyczne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w tej kulturze jest elastyczne dostosowywanie struktur i procesów do zmiany rodzajów zadań. Zamierzeniem przedsięwzięć doskonalących jest tworzenie warunków do niezależnej pracy twórczej, ułatwianie przepływu nowych koncepcji, wyzwalanie krytycznych postaw wobec dotychczasowych osiągnięć, zwiększanie elastyczno-

---

<sup>18</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] (red.) W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 96.

<sup>19</sup> K. Fabiańska, J. Rokita, *Rozwój przedsiębiorstwa. Nowa generacja zarządzania*, Katowice 1991, s. 105-114.

ści działania - zachowań niezwykle istotnych w nowoczesnym przedsiębiorstwie, zachowań możliwych w warunkach indywidualnej i grupowej podmiotowości.

### Bibliografia

Argyris C., *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji - jeden punkt widzenia*, [w:] (red.) M. Haire, *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa 1965.

Fabiańska K., Rokita J., *Rozwój przedsiębiorstwa. Nowa generacja zarządzania*, Katowice 1991.

Grudzewski W., M., Hejduk I., K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] (red.), W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.

Grzegorzczak A., *Etyka w doświadczeniu wewnętrznym*, Warszawa 1989.

Kofta M., *Wprowadzenie*, [w:] (red.) A. Górycka, *Podmiotowość w doświadczeniach wychowawczych dzieci i młodzieży*, T. 1, Warszawa 1989.

Kohn M. L., Schooler C., *Praca a osobowość*, Warszawa 1986.

Kołodko G., *Globalizacja a transformacja. Iluzje i rzeczywistość*. VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2001.

Korzeniowski K., *Podmiotowość człowieka. Meta teoretyczne ramy teorii*, [w:] (red.) K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Doniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław 1983.

Kwiatkowski S., *Bogactwo z wiedzy*, [w:] (red.) A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001.

Matejko A., *Kierowanie kadrami pracowniczymi*, Warszawa 1966.

Pietrasiniński Z., *Przedsiębiorczość a mądrość*, [w:] (red.) S. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław 1996.

Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] (red.) W. M. Grudzewski, I. H. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2000.

Radkiewicz W., *Wybrane determinanty przedsiębiorczości*, [w:] (red.) S. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław 1996.

Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.

Sztompka P., *Podmiotowość społeczeństwa*, „Zdanie” nr 6, 1988.

Sztompka P., *Socjologiczna teoria podmiotowości*, [w:] (red.) P. Buczkowski, R. Cichocki, *Podmiotowość: możliwość rzeczywistość konieczność*, Poznań 1989.

Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, Warszawa 1984.

Tyrała P., *Skuteczne kierowanie i organizowanie. Menedżerskie przywództwo*, Rzeszów 2001.

Tyrała P., *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii*, Toruń 2001.

Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach - potrzeba diagnozy*, [w:] (red.) A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa 2001.

Wielecki K., *Podmiotowość społeczna i jej makrostrukturalne uwarunkowania*, [w:] (red.) P. Buczkowski, R. Cichocki, *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, Poznań 1989.

Yip G. S., *Strategie globalne. Światowa przewaga konkurencyjna*, Warszawa 1996.

*Agnieszka Żbikowska*

**Sponsoring jako narzędzie  
public relations firm międzynarodowych  
funkcjonujących na rynku polskim**

Sponsoring stanowi ważny instrument komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. B. Rozwadowska pisze, że sponsoring „polega na wspieraniu przez organizację różnego rodzaju przedsięwzięć w celu stworzenia budzącego zaufanie wizerunku własnego oraz pozyskania sympatii opinii publicznej”<sup>1</sup>. Wśród określeń sponsoringu pojawia się także takie, które mówi, że jest to „celowe postawienie (przez stronę zwaną sponsorem) do dyspozycji drugiej strony (osób fizycznych, organizacji) pieniędzy, dóbr rzeczowych czy usług, w tym *know-how*, dla osiągnięcia jakichś celów i korzyści, czego warunkiem jest odwzajemnienie ze strony przyjmującej świadczenia”<sup>2</sup>. Wg E. Cenker to odwzajemnienie ma polegać na umożliwieniu sponsorowi realizacji takich celów, jak komunikacja z otoczeniem, reklama, promocja sprzedaży, budowanie image<sup>3</sup>.

Trafną definicję sponsoringu podaje M. Datko. Według niego, sponsoring to działania finansowe i gospodarcze firmy na rzecz osób lub organizacji, wspierające różne, społecznie akceptowane dziedziny życia, niezależne od firmy i niezwiązane bezpośrednio z jej normalnymi interesami. Sponsor uzyskuje w zamian możliwość wykorzystywania skojarzeń z działalnością wspieranych pod-

---

<sup>1</sup> B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 244.

<sup>2</sup> K. Wójcik, *Public relations od A do Z*, t. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 175.

<sup>3</sup> E. M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 174.

miotów dla osiągnięcia specyficznych celów marketingowych lub komunikacyjnych<sup>4</sup>.

Jak więc wynika z powyższych definicji, sponsoring jest narzędziem wspierającym cele i działania marketingowe przedsiębiorstwa. Wykorzystanie sponsoringu pozwala także na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu. Dodatkowo, jako instrument komunikacji, umożliwia precyzyjny przekaz określonego komunikatu wybranym publicznościom<sup>5</sup>.

Ponizej przedstawiono część wyników badań przeprowadzonych w drugim kwartale 2002 roku wśród 105 największych przedsiębiorstw międzynarodowych działających na rynku polskim. Przeprowadzone badania potwierdzają, że sponsoring stanowi powszechnie wykorzystywany instrument komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. Wśród ankietowanych firm międzynarodowych 76,2% stwierdziło, że stosuje sponsoring w swoich działaniach rynkowych (tab. 1). Badania wykazują, że nie widać żadnego związku między sytuacją finansową przedsiębiorstwa a podejmowanymi działaniami sponsoringowymi, natomiast widoczna jest tu zależność od wielkości zatrudnienia -  $\%^2 = 8,3 (0,5;3)$  - większe przedsiębiorstwa częściej stosują sponsoring niż firmy mniejsze. Można także zauważyć słaby związek między podejmowaniem działań sponsoringowych a rozwiązaniami organizacyjnymi w zakresie PR (sponsoring stosują wszystkie firmy posiadające samodzielną komórkę ds. public relations, z drugiej strony - instrument ten jest wykorzystywany najrzadziej przez przedsiębiorstwa, w których funkcje public relations nie są organizacyjnie wyodrębnione).

Badane przedsiębiorstwa wskazywały na różne motywy stosowania sponsoringu. Firmy międzynarodowe traktują sponsoring nie tylko jako narzędzie promocji, mające doprowadzić do zwiększenia

---

<sup>4</sup> M. Datko, *Sponsoring jako narzędzie promocji*, „Marketing i Rynek”, 1995, nr 7-8, s. 2.

<sup>5</sup> S. Sleight, *Sponsorship: What Is It and How To Use It*, McGraw-Hill, New York 1989, s. 42.



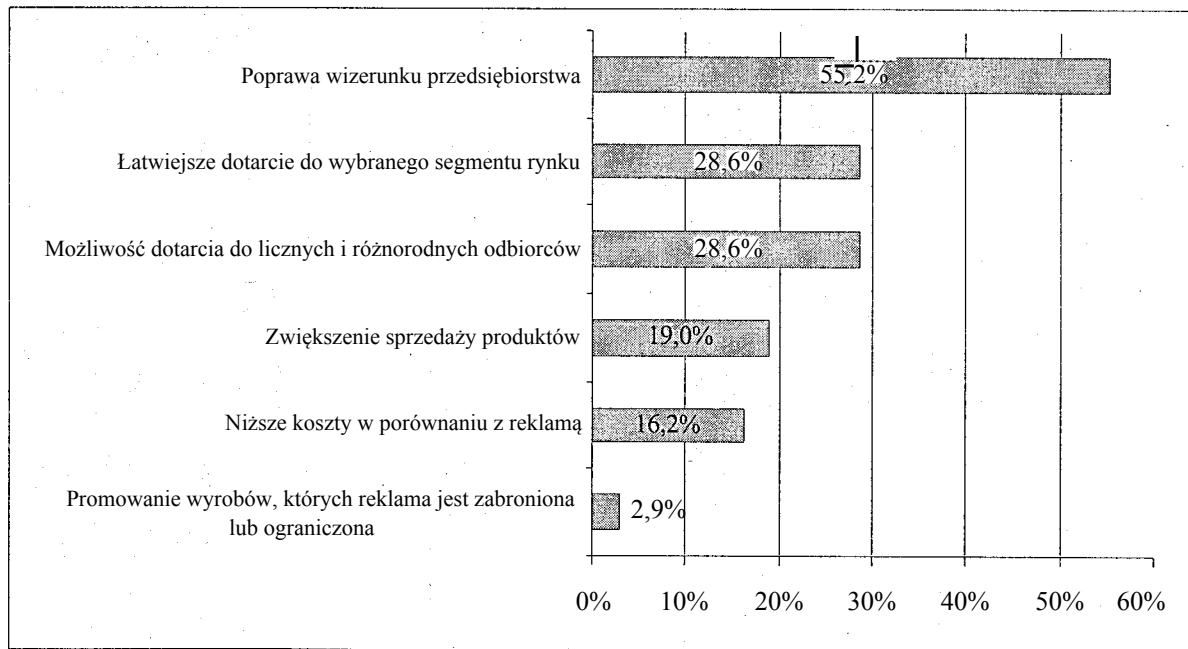
Tabela 1. Odsetek firm podejmujących działania sponsoringowe w zależności od podstawowych charakterystyk przedsiębiorstwa

Zmienna	Wartość zmiennej	% przedsiębiorstw stosujących sponsoring
Wielkość zatrudnienia w Polsce	<sup>11</sup> do 100 osób	67,4
	* od 101 do 500 osób	71,4
	■ od 501 do 1000 osób	90,9
	■ powyżej 1000 osób	100
Podstawowy zakres działalności	■ handel	83,8
	■ świadczenie usług	70,7
	■ produkcja	74,1
Sytuacja finansowa firmy w Polsce	■ bardzo korzystna	73,1
	■ korzystna	76,3
	* przeciętna	82,4
	■ trudna	66,7
Kraj założenia	■ państwo obecnej UE	77,8
	■ USA lub Kanada	75,5
	• Japonia	66,7
	■ inne państwo	100

Źródło: badania własne.

sprzedaży produktów, lecz także jako instrument kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa (rys. 1).

Dla ponad 55% przedsiębiorstw podejmujących działania w zakresie sponsoringu cel stanowi poprawa wizerunku firmy. Może to w pewnym sensie wskazywać, że sponsoring jest dla firm międzynarodowych zarówno narzędziem długotrwałego budowania relacji z otoczeniem, jak i krótkookresowego wspierania sprzedaży. Oczywiście pozytywny image przedsiębiorstwa w dłuższym okresie może przekładać się na zwiększenie obrotów, jednak niespełna 1/5



Rys. 1. Motywy podejmowania działań sponsoringowych przez firmy międzynarodowe  
Uwaga: Podane odsetki odnoszą się do przedsiębiorstw podejmujących działania sponsoringowe.  
Źródło: badania własne.

firm zadeklarowała, że podejmuje działania z zakresu sponsoringu w celu wspierania sprzedaży.

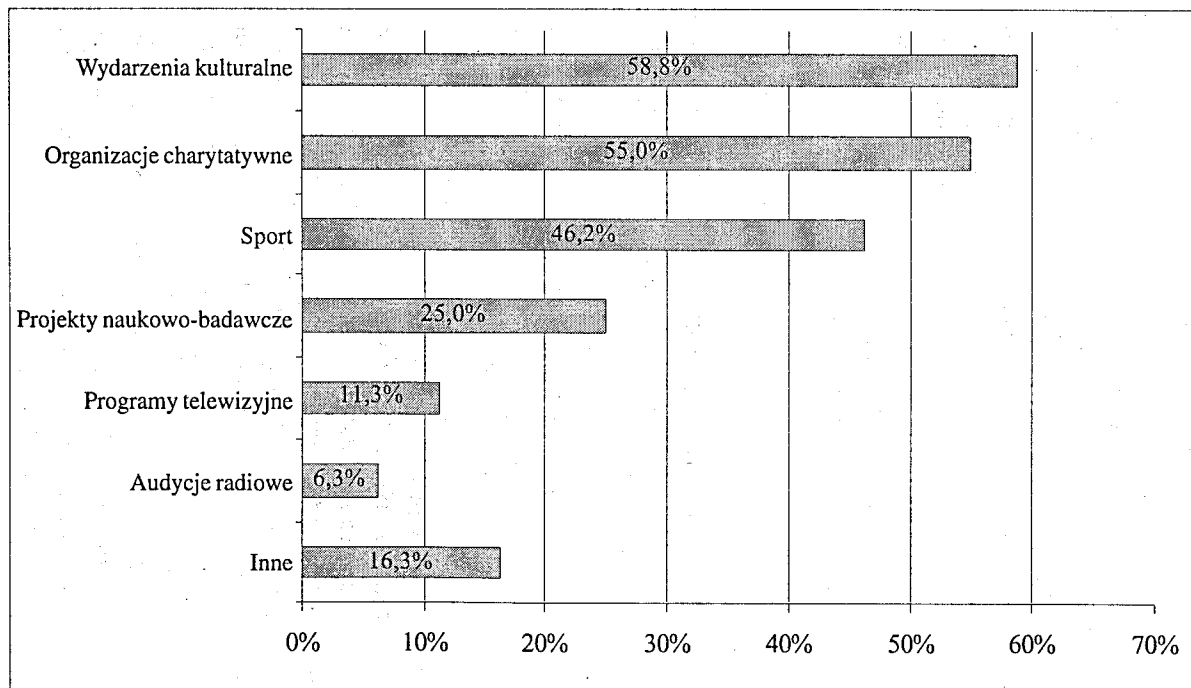
Natomiast po 28,6% respondentów wskazało na inne powody stosowania sponsoringu, jakimi są łatwiejsze dotarcie do wybranej grupy otoczenia, a jednocześnie możliwość komunikacji z licznymi i różnorodnymi odbiorcami. Z tej perspektywy sponsoring staje się uniwersalnym narzędziem komunikacji, gdyż spełnia swoje zadania w odniesieniu do rozmaitych publiczności - obecnych i potencjalnych konsumentów, dostawców, dystrybutorów, a także dalszego otoczenia. Z drugiej strony umożliwia komunikowanie się z precyzyjnie określonymi społecznościami i odpowiednie dostosowanie przekazu do ich potrzeb.

Niższe, w porównaniu z reklamą, koszty sponsoringu są motywem wykorzystywania tego narzędzia jedynie dla 16,2% przedsiębiorstw podejmujących działania sponsoringowe. Tak więc możliwość komunikowania się z wybranymi grupami otoczenia jest w procesie komunikacji marketingowej czynnikiem istotniejszym niż forma tej komunikacji i koszty z nią związane.

Tylko niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw (3%) wykorzystuje sponsoring jako narzędzie promocji produktów, których reklama jest prawnie zabroniona lub ograniczona. Jednak niewielka liczba wskazań wynika przede wszystkim z małego udziału w próbie firm, które takie towary produkują.

Badane przedsiębiorstwa międzynarodowe sponsorują różne obszary życia społecznego. Zostały one przedstawione na rysunku 2.

Wśród badanych przedsiębiorstw, które wykorzystują w swoich działaniach sponsoring, najliczniejsza grupa (blisko 59%) wspiera różnego rodzaju wydarzenia kulturalne - koncerty, przedstawienia teatralne, operowe, wystawy sztuki itp. 55% firm sponsoruje działalność charytatywną, a dla 46,2% przedmiotem sponsoringu są zawody sportowe, poszczególne drużyny czy zawodnicy. Jak łatwo można zauważyć, sport nie stanowi dominującego obszaru sponsoringu w firmach międzynarodowych funkcjonujących na polskim rynku. Może wiązać się to z następującymi przesłankami:



Rys. 2. Przedmiot sponsoringu firm międzynarodowych

Źródło: badania własne.

- wydaje się, że w Polsce sport (poza kilkoma dyscyplinami o licznej widowni - piłką nożną, koszykówką, siatkówką, skokami narciarskimi oraz zawodami o skali międzynarodowej) nie cieszy się masowym zainteresowaniem,
- część imprez sportowych, z których relacje transmitowane są do wielu krajów, jest sponsorowanych przez centrale przedsiębiorstw międzynarodowych,
- umowy sponsorskie w tym zakresie dotyczą coraz wyższych kwot, nie gwarantując przy tym zwiększonej skuteczności<sup>6</sup>, a w okresie recesji przedsiębiorstwa raczej ograniczają wydatki.

Sponsoring wydarzeń kulturalnych i działań charytatywnych może w lepszy sposób pomagać w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw międzynarodowych niż sponsoring innych dziedzin (zobacz przykład 1). W Polsce bowiem w niektórych kręgach społecznych daje się zaobserwować niechęć do zagranicznego kapitału. Dlatego też firmy mogą próbować przełamać ten stereotyp, a wspieranie kultury, sztuki oraz organizacji charytatywnych ma być wyrazem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i przedstawiać organizację jako „dobrego obywatela”.

Przykład 1. Sponsorowanie wydarzeń kulturalnych i akcji charytatywnych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe

1. Sponsoring wydarzeń kulturalnych:

„ING Nationale-Nederlanden S.A. wspomaga polską kulturę ING Nationale-Nederlanden S.A. Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie od początku swojego istnienia podejmuje intensywne działania mające na celu promowanie polskiej kultury oraz wspieranie organizacji, których sprawne funkcjonowanie nie byłoby możliwe bez pomocy z zewnątrz. Co roku ING Nationale-Nederlanden S.A. TUnŻ angażuje się w liczne projekty oraz prestiżowe wydarzenia kulturalne, takie jak:

<sup>6</sup> B. Rozwadowska, *Public relations...*, op. cit., s. 247.

- Festiwal Muzyki Sakralnej Gaudę Mater w Częstochowie,
- Festiwal Muzyki i Sztuki Krajów Bałtyckich „Probaltica”,
- Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Paderewskiego.

Ponadto firma na bieżąco współpracuje z placówkami teatralnymi w Białymstoku, Łodzi, Katowicach i Poznaniu, wspomagając finansowo przedstawienia premierowe lub cykle przedstawień”.

## 2. Sponsoring akcji charytatywnych:

„BP partnerclub i akcja Pajacyk

Za wybór usług firma oferuje nagrody, zawarte w katalogu. By przystąpić do programu, wystarczy skorzystać z usług BP Klient dostaje specjalną kartę i katalog. Za każdym razem za skorzystanie z oferty BP klient otrzymuje punkty, które następnie można wymienić na wybrany prezent z katalogu lub akcję Pajacyk. Polska Akcja Humanitarna prowadzi dożywianie dzieci w szkołach od 1996 roku. Polega ono na finansowaniu codziennego szkolnego posiłku dzieciom z najuboższych rodzin. Akcja Pajacyk prowadzona jest na terenach byłych PGR-ów, gdzie duże zacofanie gospodarcze, niski poziom kultury rolnej i duży wskaźnik bezrobocia przyczyniają się do pogłębiania ubóstwa. (...) Najlepszą formą pomocy dziecku, jego rodzinie i jego szkole jest dostarczenie mu przynajmniej jednego ciepłego posiłku, codziennie przez okres całego roku szkolnego”.

Źródło: Grupa ING: Sponsoring, [www.ing.pl/u235/navi/141](http://www.ing.pl/u235/navi/141) oraz BP Polska <http://www.bp.pl/ludzie>, 25.06.2002.

1/4 badanych firm wspiera różnego rodzaju projekty naukowo-badawcze (zobacz przykład 2). Należy też zaznaczyć, że część przedsiębiorstw finansuje takie obszary, jak konferencje, seminaria czy wydawnictwa naukowe, funduje stypendia i nagrody w konkursach dla studentów (m. in. na takie działania wskazali respondenci, podając inne przedmioty sponsoringu). Można ocenić, że odsetek przedsiębiorstw wspierających szeroko rozumianą naukę jest sto-

sunkowo wysoki, zważywszy, że działania te z reguły nie zyskują dużego rozgłosu. Wydaje się, że sponsoring w tym zakresie jest zdecydowanie narzędziem długotrwałego kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw.

**Przykład 2.** Sponsoring projektu naukowo-badawczego

„Allianz promuje archeologię

26 lipca 2002 roku Allianz przedłużył na kolejny rok umowę z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu dotyczącą finansowania wykopalisk archeologicznych w Kałdusie oraz propagowania archeologii w naszym kraju. Jest to największy sponsoring archeologii w Polsce, a całkowitą nowością jest opracowany przez Allianz we współpracy z UMK specjalny serwis internetowy poświęcony Kałdusowi.

W roku ubiegłym Allianz przekazał na prace badawcze 100 000 zł oraz sfinansował produkcję filmu na ten temat.

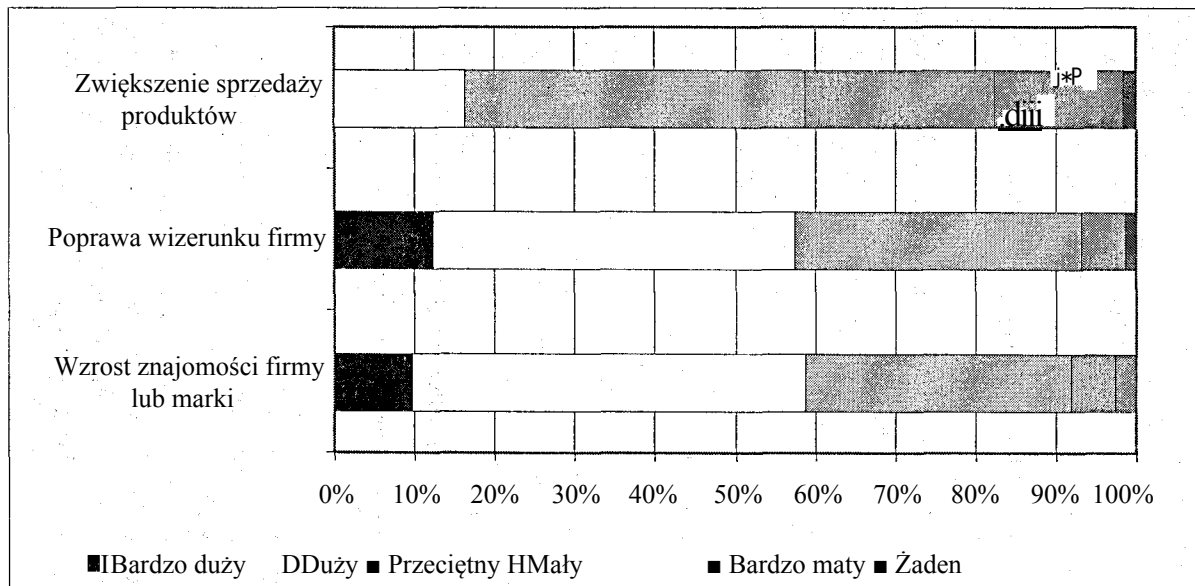
W tym roku również zostanie przekazane 100 000 zł.

Serwis internetowy ([www.allianz.pl/archeologia](http://www.allianz.pl/archeologia)) zawiera historię badań w Kałdusie, prezentację sylwetek archeologów oraz Zakładu Archeologii Średniowiecza i Czasów Nowożytnych Instytutu Archeologii i Etnologii UMK w Toruniu, dziennik prac, który będzie aktualizowany 3 razy w tygodniu oraz galerię zdjęć”.

Źródło: Allianz Polska - Nowości, //www.allianz.pl/x\_main.php?id\_kategorii=249&id\_newsa=85, 25.06.2002.

Niewielka liczba firm międzynarodowych sponsoruje programy telewizyjne i audycje radiowe - jest to odpowiednio 11,3% i 6,3% badanych przedsiębiorstw.

Wśród innych obszarów sponsoringu badane przedsiębiorstwa wskazały inicjatywy związane z profilaktyką zdrowotną, dotowanie szpitali, działania mające na celu poprawę bezpieczeństwa publicznego czy bezpieczeństwa ruchu drogowego, ale były to wyłącznie pojedyncze przypadki.



Rys. 3. Deklarowany wpływ sponsoringu na realizację celów PR w firmach międzynarodowych

Źródło: badania własne.



Spośród badanych przedsiębiorstw międzynarodowych blisko 1/3 sponsoruje tylko jeden z przedstawionych powyżej obszarów, 28,4% deklaruje wsparcie dla dwóch różnych dziedzin życia społecznego, a ponad 31% finansuje działania w trzech odrębnych zakresach. Takie podejście do sponsoringu ukazuje go jako narzędzie, dzięki któremu można dotrzeć z odmiennym przekazem do różnych społeczności.

W trakcie badań przedsiębiorstwa międzynarodowe deklorowały również, jaki rodzaj świadczeń otrzymuje od nich podmiot sponsorowany. 86,8% respondentów przekazuje w ramach sponsoringu świadczenia pieniężne, 64,5% - świadczenia rzeczowe, a 28,9% ankietowanych świadczy usługi na rzecz sponsorowanego.

Tak więc najpopularniejszą formą realizacji umowy sponsor-skiej są świadczenia pieniężne - blisko 1/3 firm tylko w ten sposób wspiera sponsorowane podmioty. Mniej więcej taki sam odsetek badanych przedsiębiorstw obok świadczeń pieniężnych przekazuje świadczenia rzeczowe, a 1/5 respondentów w ramach umów sponsorskich ofiaruje sponsorowanemu wszystkie trzy rodzaje świadczeń.

Też, że sponsoring jest dla przedsiębiorstw międzynarodowych nie tylko instrumentem wspierającym sprzedaż, ale także narzędziem kształtowania wizerunku i znajomości firmy, potwierdzają oceny badanych przedsiębiorstw (rys. 3).

Oddziaływanie sponsoringu zarówno na znajomość przedsiębiorstwa oraz jego produktów, jak i na pozytywny wizerunek organizacji badane firmy oszacowały podobnie. Uśredniając wyniki badań, można stwierdzić, że w obu przypadkach wpływ ten jest duży. Jeśli chodzi o zwiększanie znajomości firmy lub jej marek, to tylko niewiele ponad 8% respondentów stwierdziło, że podejmowanie działań sponsoringowych w małym lub bardzo małym stopniu wpływa na tę wielkość. Odnośnie do poprawy wizerunku firmy 5,5% respondentów oszacowało oddziaływanie sponsoringu jako małe, a tylko jedno przedsiębiorstwo wskazało na brak takiego wpływu. Należy też zwrócić uwagę, że takie efekty sponsoringu są w znacznej mierze zgodne z przesłankami podejmowania działań sponsorin-

gowych - większość przedsiębiorstw kieruje się chęcią poprawy dotychczasowego wizerunku.

Oddziaływanie sponsoringu na zwiększanie sprzedaży produktów badanych przedsiębiorstw jest znacznie mniejsze niż w przypadku publikacji informacji prasowych. Firmy międzynarodowe ten wpływ oceniają średnio jako najwyżej przeciętny. Na uwagę zasługuje fakt, iż żadne z przedsiębiorstw nie szacuje wpływu działań sponsoringowych na wielkość sprzedaży jako bardzo duży, a jedynie 16,2% twierdzi, że oddziaływanie to jest duże. Niespełna 43% respondentów uważa, że sponsoring ma przeciętny wpływ na wspieranie sprzedaży produktów, a dla prawie 40% oddziaływanie to jest małe lub bardzo małe.

Podsumowując analizę form i zakresu wykorzystania sponsoringu stosowanego przez przedsiębiorstwa międzynarodowe funkcjonujące na rynku polskim, można przedstawić następujące wnioski:

- ponad 3/4 badanych firm stosuje sponsoring w swoich działaniach marketingowych,
- według szacunków respondentów sponsoring w dużym stopniu wpływa na poprawę wizerunku firmy, znajomość przedsiębiorstwa i jego produktów, a przeciętnie oddziałuje na wspieranie sprzedaży,
- głównym motywem stosowania sponsoringu jest poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, jednocześnie jest to instrument pozwalający wielu firmom na łatwe dotarcie do wybranego segmentu rynku, a także do licznych i różnorodnych publiczności,
- na ściśle promocyjną funkcję sponsoringu, jaką jest zwiększanie sprzedaży, wskazała niespełna 1/4 przedsiębiorstw,
- do najczęściej wspieranych obszarów sponsoringu należą wydarzenia kulturalne oraz akcje charytatywne; sport, jako przedmiot sponsoringu, znalazł się dopiero na trzecim miejscu pod względem liczby wskazań,
- stosunkowo duża część firm (ponad 1/4 ankietowanych) wspiera szeroko pojętą naukę, wspomagając projekty naukowo-badaw-

- cze, finansując konferencje, seminaria, fundując stypendia dla studentów,
- najczęstszą formą realizacji umowy sponsorskiej ze strony przedsiębiorstw są świadczenia pieniężne.

## Bibliografia

- E. M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- M. Datko, *Sponsoring jako narzędzie promocji*, „Marketing i Rynek”, 1995, nr 7-8.
- B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
- S. Sleight, *Sponsorship: What Is It and How To Use It*, McGraw-Hill, New York 1989.
- K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, tom 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

## Streszczenie

Sponsoring jest narzędziem public relations, pozwalającym zarówno na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu, jak i na wspieranie promocji produktów przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono część wyników badań przeprowadzonych w drugim kwartale 2002 roku wśród 105 największych przedsiębiorstw międzynarodowych działających na rynku polskim. Badania wykazały, że ponad 3/4 badanych firm stosuje sponsoring w swoich działaniach marketingowych. Głównym motywem stosowania sponsoringu jest poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, jednocześnie jest to instrument pozwalający wielu firmom na łatwe dotarcie do wybranego segmentu rynku, a także do licznych i różnorodnych publiczności. Do najczęściej wspieranych obszarów sponsoringu należą wydarzenia kulturalne oraz akcje charytatywne. Stosunkowo duża część firm (ponad 1/4 ankietowanych) wspiera szeroko pojętą naukę, wspomagając projekty naukowo-badawcze, finansując konferencje, seminaria, fundując stypendia dla studentów.

Noty o autorach

Mgr Magdalena Belniak

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków, Polska

Dr Magdalena Dołhasz

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Akademia Ekonomiczna, Kraków, Polska.

Prof. dr Mirosław Djordjević

Uniwersytet w Kragujevacu, Serbia.

Ing. Milan Droppa

Vojenská letecká akadémia, Liptowski Mikuláš, Słowacja.

Prof. KS W, dr Dariusz Fatuła

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków, Polska.

Mgr Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Akademia Ekonomiczna, Kraków, Polska.

Dr Leszek Korzeniowski

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków, Polska.

Mgr Dominika Kubacka

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Akademia Ekonomiczna, Kraków, Polska.

Mgr Krzysztof Machaczka

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Mgr Małgorzata Machaczka  
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Mgr Magdalena Micek  
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska.

Ing. Pavel Mikuš  
Vojenská letecká akadémia, Liptowski Mikulasz, Słowacja.

Prof. PhDr Jaroslav Oberuč, CSc.  
Vojenská letecká akadémia, Liptowski Mikulasz, Słowacja.

Saša Obradovic M.Sc.  
Uniwersytet w Kragujevacu, Serbia.

Dr Maria Płonka  
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków, Polska.

Prof, dr Ilija Rosić ~  
Uniwersytet w Kragujevacu, Serbia.

Dr Halina Smutek  
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Prof, dr hab. Danuta Surówka-Marszałek  
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Mgr Justyna Świątowiec  
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

Dr Ryszard Stach

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska.

Prof, dr hab. Paweł Tyrała

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków, Polska.

Dr Jolanta Walas-Trębacz

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, Polska.

PhD Petar Veselinovič

Uniwersytet w Kragujevacu, Serbia.

Dr Janusz Ziarko

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków, Polska.

Dr Agnieszka Żbikowska

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Kraków, Polska.

