

Zarządzanie rozwojem ekonomicznym

Wybrane aspekty

pod redakcją DARIUSZA FATULY

**Wydział Ekonomii i Zarządzania
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

Kraków 2008

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja: prof. dr hab. Maria Sierpińska,
prof. dr hab. Andrzej Szplit, prof. zw. dr hab. Jan Wiktor

Projekt okładki: Joanna Sroka

Korekta: zespół



Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2008

ISBN 978-83-7571-029-8

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
www.ksw.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2008

Sprzedaż prowadzi:

Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Eikon

Spis treści

Dariusz Fatula <i>Wstęp</i>	11
---	----

Część 1 Problemy rozwoju w aspekcie makroekonomicznym

Radovan Tomić, Miroslav Đorđević <i>Influence of foreign direct investments on the development of Serbia's economy</i>	15
Momčilo Đorđević <i>Business strategies for global environment</i>	29
Борис Круліковський, Євген Оніщук <i>Проблеми забезпечення інформаційної безпеки в Україні</i>	39
Marianna Księżyk <i>Możliwości i ograniczenia realizacji zrównoważonego wzrostu gospodarczego w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej</i>	45
Beata Guziejewska <i>Konieczność a konsekwencje decentralizacji finansów publicznych w dobie globalizacji</i>	57
Małgorzata Kmak <i>System zarządzania funduszami strukturalnymi w Polsce i jego efektywność (badania ewaluacyjne)</i>	67
Agnieszka Czajkowska <i>Analiza SWOT polskiego sektora MSP po integracji europejskiej</i>	79
Henryk Czubek <i>Przyczyny i kierunki zmian roli publicznych agencji ubezpieczeń kredytów eksportowych</i>	99
Piotr Stefanów <i>Monitorowanie rozwoju gospodarczego</i>	109

Część 2

Obszary i metody zarządzania rozwojem

Arkadiusz Potocki	
<i>Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie kontrolowanych</i>	123
Piotr Staliński, Michał Baran, Aleksander Susel	
<i>Priorytety operacyjne w zarządzaniu produkcją: trudny kompromis czy wzajemne uzupełnianie się?</i>	133
Sławomir Wyciślak	
<i>Granice przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji</i>	151
Jolanta Walas-Trębacz	
<i>Źródła wartości firmy</i>	161
Agnieszka Piotrowska	
<i>Planowanie rozwoju małego przedsiębiorstwa – analiza przypadku ...</i>	177
Maria Płonka	
<i>Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej – relikty przeszłości czy istotny kierunek przyszłości</i>	185
Janusz Ziarko	
<i>Wiedza menedżerska w formułowaniu problemu rozwojowego</i>	201
Tomasz Bober, Marek Makowiec	
<i>Wybrane aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa na przykładzie Firmy Roleski</i>	213

Część 3

Wybrane instrumenty zarządzania rozwojem

Dejan Malinić, Kscenija Denčić-Mihajlov, Tamara Milenković-Kerković	
<i>Squeeze-out and sell-out rights in theory and practice: the case of Serbia</i>	225
Danuta Surówka-Marszałek, Grażyna Śmigielska	
<i>Rozwój sieci innowacyjnych kreujących procesu wymiany</i>	239
Jarosław Plichta	
<i>Marketing transakcyjny a marketing relacyjny – uwarunkowania zmian orientacji rynkowej firm</i>	251
Magdalena Dolhasz	
<i>Domy medialne – nowy podmiot na rynku komunikacji marketingowej w Polsce</i>	263
Zoltán Szakái	
<i>Market segmentation of Tokaj wine specialities with statistical method</i>	279

Larisa Ostankova	
<i>Accounting for the economic risks in the process of forming the competitive strategy</i>	289
Artur Jacek Kożuch	
<i>Rachunkowe ujęcie kosztów jako czynnik racjonalizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego</i>	297
Magdalena Mielus	
<i>Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych</i>	307

Część 4

Finanse i metody statystyczne w zarządzaniu rozwojem

Barbara Podolec	
<i>Sytuacja materialna gospodarstw domowych w świetle badań statystycznych</i>	323
Bogumiła Szopa	
<i>Wynagrodzenia w Polsce po 2004 roku</i>	339
Sławomir Śmiech	
<i>Ocena efektywności portfela utworzonego ze spółek najbogatszych Polaków</i>	349
Emilija Vuksanović, Violeta Todorović	
<i>A new regulatory framework of Serbian banking</i>	361
Tadeusz Gieraszek	
<i>Nowe standardy kapitałowe dla banków</i>	369
Krzysztof Waśniewski	
<i>Ryzyko korporacyjne i wartość firmy dla akcjonariuszy – raport z badań</i>	379
Jacek Osiewalski	
<i>Wartość zagrożona portfeli wieloskładnikowych: perspektywa bayesowska</i>	389
Ryszard Węgrzyn	
<i>Skuteczność delta-gamma hedgingu w ograniczaniu ryzyka kursów akcji. Analiza empiryczna</i>	403
Andrzej Iwasiewicz	
<i>Analiza wydolności procesów dla potrzeb zarządzania jakością</i>	415
Юрій Турбал	
<i>Проекційний метод кодування інформації на основі позитивних напівтраєкторій Жюліа</i>	429
Noty o autorach	439

Contents

Management of the economic development

Chosen aspects

edited by Dariusz Fatuła

Dariusz Fatuła <i>Introduction</i>	11
--	----

Part 1

Development problems in the aspect of macroeconomics

Rađovan Tomić, Miroslav Đorđević <i>Influence of foreign direct investments on the development of Serbia's economy</i>	15
Momčilo Đorđević <i>Business strategies for global environment</i>	29
Boris Krulikovsky, Evgen Onischuk <i>Problems of providing for informative safety in Ukraine</i>	39
Marianna Księżyk <i>Potential and conditions for sustainable economic growth in Poland following accession to the European Union</i>	45
Beata Guziejewska <i>Necessity and consequences of public finance decentralization in the era of globalization</i>	57
Małgorzata Kmak <i>The system of structural funds management in Poland and its effectiveness (evaluative research)</i>	67
Agnieszka Czajkowska <i>SWOT Analysis of Polish SME Sector after Poland's Accession to EU</i>	79
Henryk Czubek <i>Causes and directions in the changes of the role of public agencies insuring export credits</i>	99

Piotr Stefanów	
<i>Monitoring of economic growth</i>	109

Part 2

Areas and methods of development management

Arkadiusz Potocki	
<i>Control as an Instrument in formation – the Organizational Behaviours – the Opinions of Controlled Employees</i>	123
Piotr Staliński, Michal Baran, Aleksander Susel	
<i>Operative priorities in production management – a difficult compromise or a mutual complement</i>	133
Sławomir Wyciślak	
<i>Limits of a company in the era of globalization</i>	151
Jolanta Walas-Trębacz	
<i>The sources of company's value</i>	161
Agnieszka Piotrowska	
<i>Planning of a small company's development – a case analysis</i>	177
Maria Płonka	
<i>The management of social economy objects – a relic of the past or an important direction of the future</i>	185
Janusz Ziarko	
<i>Managerial knowledge in forming a development problem</i>	201
Tomasz Bober, Marek Makowiec	
<i>Chosen aspects of a company development management on the example of the Roleski company</i>	213

Part 3

Chosen tool sof development management

Dejan Malinić, Ksenija Denčić-Mihajlov, Tamara Milenković-Kerković	
<i>Squeeze-out and sell-out rights in theory and practice: the case of Serbia</i>	225
Danuta Surówka-Marszałek, Grażyna Śmigielska	
<i>The development of innovation networks creating the exchange processes</i>	239
Jarosław Plichta	
<i>Transaction marketing versus relational marketing – conditionings of the changes in companies' market orientation</i>	251
Magdalena Dolhasz	
<i>Media houses – a new object on the marketing communication market in Poland</i>	263

Zoltán Szakái	
<i>Market segmentation of Tokaj wine specialities with statistical method</i>	279
Larisa Ostankova	
<i>Accounting for the economic risks in the process of forming the competitive strategy</i>	289
Artur Jacek Kożuch	
<i>Accountancy of costs as a factor of management rationalization in local territorial units</i>	297
Magdalena Mielus	
<i>Intuition in making managerial decisions</i>	307
Part 4	
Finance and statistic methods in management development	
Barbara Podolec	
<i>Financial situation of households in view of statistic research</i>	323
Bogumiła Szopa	
<i>Wages in Poland after the year 2004</i>	339
Sławomir Śmiech	
<i>Evaluation of effectiveness of the portfolio formed by companies belonging to the richest Polish entrepreneurs</i>	349
Emilija Vuksanović, Violeta Todorović	
<i>A new regulatory framework of Serbian banking</i>	361
Tadeusz Gieraszek	
<i>New capital standards for the banks</i>	369
Krzysztof Waśniewski	
<i>Corporate risk and company's value for the shareholders – research reports</i>	379
Jacek Osiewalski	
<i>Value-at-Risk for multi-asset portfolios: a Bayesian perspective</i>	389
Ryszard Węgrzyn	
<i>Effectiveness of delta-gamma hedging in reducing the risk of stock prices. Empirical analysis</i>	403
Andrzej Iwasiewicz	
<i>Process capability analysis for the quality management</i>	415
Yuri Turbal	
<i>Projective method of the information coding on the basis of Julia positive semitrajectories</i>	429
Notes on authors	439

Wstęp

Wybór zagadnień dotyczących zarządzania rozwojem ekonomicznym jest poważnym wyzwaniem ze względu na wielość obszarów, poziomów i metod z tym tematem związanych. Wydaje się, że nawet najobszerniejsza publikacja nie jest w stanie objąć wszystkich zagadnień. Z jednej strony skupienie się tylko na wąskim obszarze daje pewną spójność i pozwala na pogłębione rozważania, z drugiej – może jednak nie oddać wieloaspektowych powiązań występujących we współczesnej ekonomii. Kryzys finansowy na świecie, rozpoczęty i trwający w ciągu mijającego roku akademickiego 2007/2008, szczególnie jaszkrawo ujawnił daleko idące powiązania różnych sfer w wymiarze państwowym, gospodarczym, społecznym i międzynarodowym. Niniejsza publikacja stanowi część dorobku naukowego, w wymienionym roku akademickim, pracowników Wydziału Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego oraz współpracowników Uczelni z innych ośrodków naukowych w kraju i za granicą, stara się pogodzić wspomniane podejścia.

Wiele z zamieszczonych tu zagadnień było przedmiotem merytorycznej dyskusji, prowadzonej w pięciu panelach, organizowanych przez Wydział Ekonomii i Zarządzania, na corocznej (ósmej już) międzynarodowej konferencji naukowej, pod wspólnym dla wszystkich wydziałów tytułem „Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo”, która odbyła się w dniach 26–27 maja 2008 roku w Krakowie.

Podział prezentowanych zagadnień na cztery części pozwala skupić się w każdej z nich na określonym aspekcie rozwoju. Część pierwsza obejmuje opis i analizę wybranych działań na szczeblu makroekonomicznym, sprzyjających realizacji zrównoważonego rozwoju ekonomicznego. Część druga skupia się na specyficznych obszarach zarządzania, prowadzących do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. W trzeciej części zaprezentowano wyselekcjonowane instrumenty zarządzania, które prowadzić powinny zarówno do poprawy konkurencyjności podmiotów na rynku, jak i lepszego zaspokajania potrzeb w wymiarze jednostkowym i społecznym. W czwartej części poruszone zostały aspekty finansowe, wraz z nieodłącznymi dla nich metodami statystycznymi, jakie wpływają na rozwój, zarówno w wymiarze mikro- jak i makroekonomicznym.

Doc. dr Dariusz Fatuła

Część 1

Problemy rozwoju w aspekcie makroekonomicznym

Radovan Tomić, Miroslav Đorđević

Influence of foreign direct investments on the development of Serbia's economy

Introduction

Nowadays Serbia is faced with the problem of lacking sufficient investment funds that could help this country to achieve high GDP rate in the long run and thus solve the problems of very high unemployment rate as well as the low standard of living. Considering the difficulties of the country's economy and the impossibility of the task to rapidly reaffirm private savings accounts, Serbia must aim to attracting sufficient fund inflows from abroad in order to translate the major part of these funds to investments. The donations, as a funding source, have never been large enough and one simply cannot expect them to be of a larger scope in the future; however donations have also been given for the humanitarian purposes. Thus the only way for Serbia to achieve satisfactory inflow of foreign funds in the future will be through:

1. Long – term and mid – term loans,
2. Combining the private investments and loans which are accompanied by international business investments – in particular infrastructural projects and major undertakings that are to be implemented in the basic industrial sectors, and
3. Foreign direct investments (in further text FDI).

The orientation on new long – term and mid – term loans is a very problematic one, for many reasons. The Republic of Serbia is currently in great debt and unfortunately it belongs to the group of the most debted countries. Having in mind the value of its GDP, Serbia can easily come into situation where the very large expenditures related to servicing the foreign debt take away a larger mass of GDP thus significantly lowering its increment. So the servicing of foreign debt becomes in itself very serious limitation for the future investments and neces-

sary dynamic growth of GDP. This prompts the question if it is rational to take mid – term and long – term loans. The experiences of other countries point to frequent ill-uses related to spending of loans for other purposes than the special-purposes for which the particular loan has been approved by the international financial institutions or particular countries. It has been shown that a large part of these loans end up in private safes of the domestic or foreign persons; these safes are most frequently located in Swiss banks. Also, the major part of these loans has been invested into projects which were not verified by the market i.e. in so called ill-starred investments. This is the reason the international financial institutions perform the rigorous controls related to of utilization of the approved loans. They also currently approve these loans only for specific projects.

In addition to above mentioned facts and keeping in mind the fact that Serbia cannot count on large inflow of private foreign capital, this country is going to be forced to fall to additional debt. But while doing this, this country must be very cautious to take only those loans (that from the point of grace period and interest rate) are really considered as favorable. It should also secure the maximum rational utilization of these funds.

In some of the developing countries as well as in transitional countries, the new system is being developed and applied in the last few decades. This is the system of international project financing which presumes the partnership between the private and the public sector in financing the larger infrastructural objects or basic industry capacities. This model of project financing is acceptable for the countries which are faced or are about to face the long term problem of lacking the investment funds, as well as for the countries that have large foreign debts and that can hardly increase and successfully manage great infrastructural projects by themselves. Serbia belongs to this set of countries. However, in this and similar projects in which we have the partnership between the private and the public sector, a problem emerges. This problem is related to the fact that the country in which one or several capital objects are erected in the following 30 or 50 years is going to have rather symbolic, more indirect than direct, inflow of foreign currency from the functioning of these objects. Also, during the operation of such objects and after expiry of concessions, the interests of the country in which the objects were built and the interests of private firms that took part in their creation and management can eventually collide.

Due to the lack of investment funds, Serbia is forced to accept such or similar projects, but each and every of such potential projects must be based on a serious comprehensive study and fixed justification of the orientation to such projects.

For Serbia, which is a transitional country, the best form of foreign capital is the private capital – especially the one in the form of direct foreign investments. The inflow of such capital does not increase the foreign debt, and foreign firms

partially or fully take the investment risk; thus they will do everything in their power to make the joint venture companies as well as their own companies operate as efficiently as possible in the country where they were formed. The FDI is the fastest way to acquire relatively new equipment and technology that is created in transnational companies (in further text TNC). This also has a positive effect on dissemination of new knowledge.

Considering the huge unemployment rate, unexploited and outdated production capacities and enormous trade deficit, those FDIs which would use Serbia's own resources to the full and create production and commercial services that could be efficiently placed on world market are the best for Serbia. Serbia's capacity to choose quality and high quality FDIs is very limited; however each larger, particular foreign investment must be carefully evaluated.

The scope and the dynamics of FDI activities in Serbia's economy

When the question on how to attract foreign capital in Serbia's economy, especially in the form of foreign direct investments, is posed, in order to give the adequate answer it is necessary to examine previous and current experiences related to this subject. The experiences of other countries from Central and Eastern Europe, as well as other developing countries, can be very beneficial in targeting positive and negative determinants which influence the inflow of direct foreign investments. It could also help determine the current scope of FDI in Serbia's economy.

Although the experiences of some transitional countries in the past decade pointed that the inflow of FDI was the essential generator of their economic development, Serbian economy did not experience significant benefits from transition in this particular area. The lack of political stability as the key element of investment climate has determined, for the most part, the value of FDI in the observed period.

The sixth in the line of similar laws, the Law on Foreign Investment was adopted at the beginning of 2002. The law was amended in 2003 and is still in effect¹. The primary intention of this legislature was to simplify the procedure for foreign investments as much as possible and also to precisely define the rights of foreign investors. By the application of this law, the maximum liberalization of foreign investments was granted. All branches of Serbian economy thus became open for foreign investments; however the legal issues related to

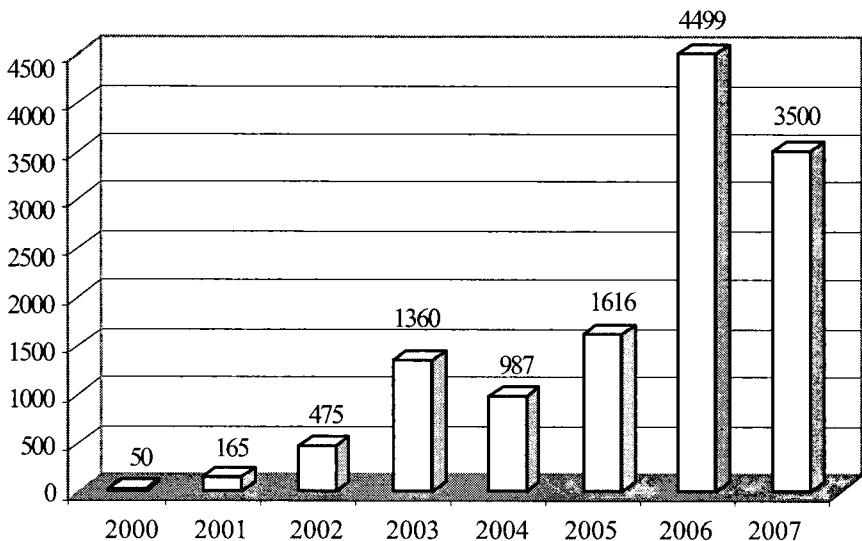
¹ I. Rosić, P. Veselinović, *Nacionalna ekonomija*, Faculty of Economics in Kragujevac, Kragujevac 2006, p. 261.

investing in banks, insurance companies and free zones was further regulated by particular laws. The only limitation incorporated in the Law on Foreign Investments is the prohibition of foreign parties to achieve major share in companies whose line of business is production and selling of fire arms, as well as the prohibition to start a company with major foreign partner's share in those areas that are according to the law defined as a forbidden zone. In order to invest or fund such a company, the foreign investor is obliged to obtain approval from the government body responsible for the defense.

Foreign investors have the same rights and obligations as the domestic founders. Apart from the full freedom to invest, the Law on Foreign Investment guarantees to the foreign investors the same treatment as to the domestic ones, legal security and legal protection of rights acquired by investing, the right to convert domestic currency to foreign currency, the right to conduct bookkeeping practices according to internationally accepted bookkeeper standards, the rights to transfer gains and property related to foreign investment abroad, as well as more favorable treatment – if such treatment is foreseen by some international or bilateral contract.

However, the above mentioned legal regulations showed poor results when put into practice. Namely, the unstable political environment in Serbia and numerous tensions concerning Kosovo issue, have all exerted destabilizing influence on the business climate. The current situation led to the situation in which Serbia is still treated as a country of a high political risk, which represents the major barrier for attracting the foreign direct investments.

Chart 1. Foreign Direct Investments – net value in mil. USD



Source: Ministry of Economy and Regional Development, Belgrade, 2007, p. 14.

During 2001 according to the data of then contemporary Federal Ministry of Foreign Economic Relations, 165 million dollars entered Serbia.

In 2002 another 475 million dollars of foreign investments came to Serbia out of which 266 million dollars were invested in production and 22 million dollars in services.

The significant increase of foreign direct investments was recorded in 2003 when the amount of 1 billion 360 million dollars entered Serbia, which if counted per resident amounts to \$160.00. This was all due to the selling of two tobacco factories and several smaller tender privatizations. Tobacco factory in Nis was sold for 395 million euros, while tobacco factory in Vranje was sold for 87 million euros.

However the FDI per resident was only \$8.20 or \$20.00 in 2001 and 2002, respectively. This is much smaller than in other transitional countries. In transitional countries an investment is considered very large if its amount transcends 600 dollars per resident, large when they range from \$300.00 to \$600.00, moderate from \$150.00 to \$300.00, small if their range is between \$70.00 to \$150.00 and very small if they are lesser than \$70.00 per resident. Of course foreign direct investments can also be measured by other indicators of which the relation of FDI and GDP is the best.

If we consider total FDI inflow in 2001, we will see that the greatest majority of capital came from the European Union, then from the U.S.A., and from other countries that belong to Central and Eastern European region.

Germany is the largest investor with its share of 11% of the total enter stock of FDI in 2001, then follows the United States and Cypress with the share 6% i.e. 5% respectively. Other countries that invested in Serbia (closing with 2001) the amounts larger than one million dollars are the countries from the European Union as well as European transitional countries.

The total share of countries belonging to Central and Eastern Europe concerning the entry stock of FDI in 2001 was 12%, however the average value per contract was low and did not exceed 10,000 euros.

In terms of sectors, the trade attracted the largest amount of the FDI (more than 50% of registered contracts).

According to the data from the Ministry of Finance, the inflow of direct foreign investments in Serbia in 2004 was \$987 million dollars.

In 2005 the investments have reached a record of 1.616 billion dollars. The largest part of FDI was distributed to domestic companies and banks.

In 2006 the record inflow of FDI was recorded in the Republic of Serbia. Namely, thanks to a privatization, i.e. the selling of MOBI 63 Telecommunications Company to Norwegian Telenor (for approximately \$1.5 billion) and by attracting the investment from Austrian MobileCom VIP, the total inflow from FDI reached the sum of \$4.499 billion which has been the record inflow since 2000.

In 2007 compared to the previous 2006, the decrease of FDI inflow occurred, and the investments fell down to 3.5 billion dollars as a consequence of the six month pause caused by the elections, during which the investors held back from investing and the privatization of many companies was stopped.

The main subjects on the Serbian investment scene by now are Philip Morris and BAT, then the three cement giants: Lafarge, Holcim and Titan, foreign banks, as well as other companies such as Michelin, Tetrapak, Henkel, Agrokor, US Steel, Ball Corporation, Salford, Merkator, Hellenic Sugar, Interbrau, Lukoil, etc.

The officials would probably say that they are satisfied with such results, but probably none of them is too much proud of such modest results. Also, one look at the list of investors reveals that these investors were the most active during the period of privatization. If we take a long term view of this situation, the selling of Serbian companies does not solve the problem of the lack of capital in Serbia, so FDI remain the only development chance for Serbian economy.

Advantages and limitations of foreign investments in Serbia's economy

There are possibilities for growth of foreign direct investments in Serbia, but numerous factors prevent their realization. In order to exploit the existing possibilities, the identification and analyses of the existing limits related to Serbian economy, are actually the first step towards attracting FDI, because such limitations draw attention to the problems that are to be solved and also represent signposts for deciding on direction of the future activities.

During 2000 a lot has been done on the field of restoring macro economic stability; let us mention the normalization of commerce and drawing up of some incentive laws that regulate the issues concerning foreign investors. The initiated economic reforms represent only the initial step in creating the favorable environment necessary for more intense inflow of FDI.

Numerous factors put our geographic area in the category of high risk investment locations. The leading factors on the risk list are the country's foreign debt, nondevelopment, the level of corruption, the criminal rates etc.

At the beginning of the first decade of the 21st century, there are possibilities for Serbia to attract FDI; however such possibilities are limited. The effects of still numerous factors, of either internal or external nature, limit the FDI inflow.

Among the internal limiting factors, the following stand out:

1. The issues of a state based on the rule of the law and of drifting off from this concept in some respects,
2. Uncertainty and improbability to predict the future developments in Serbia concerning Kosovo and Metohia,

3. The possibility of implementing sanctions against Serbia,
4. Serbia's low rank on almost every list of countries regardless the ranking criteria,
5. Serbia belongs to the group of the most debted countries with the poor GDP growth,
6. Internal business environment and investment climate are not favorable,
7. Uncertainty of its relations with the EU as well as its membership in the World Trade Organization.

Among the external factors the following stand out:

1. Deterioration of world economy at the beginning of 2000,
2. Deterioration of the politic situation in the world and decrease of global investment trends,
3. Unsatisfactory and uncertain political and economic relations between Serbia and the United States,
4. Serbia's external surrounding is mainly made up from poor countries that have small population number,
5. Serbia does not border with any of the countries that are big exporters of FDI, thus it cannot rely on so-called effects of the shared border.

However, besides the above mentioned limitations, Serbia also has a certain potential for attracting FDI, although such potentials are scarce. Among these the following stand out

1. Favorable geographic position,
2. Abundant resources; relatively educated, cheap young workforce,
3. Sufficient resources related to high quality agricultural soil, as well as forestry sector,
4. Satisfactory resources necessary for mountain, bath, river, lake and hunting tourism,
5. Important resources such as drinking water, mineral waters and thermal waters,
6. Important resources such as drinking water, mineral waters and thermal waters,
7. Prices of Serbian companies are very low,
8. Acceleration of the privatization process and the entrance of foreign banks in Serbia,
9. The lowest corporation profit tax rate in Europe (10%),
10. Simplification of foreign commerce procedures and the procedures for foreign investment,
11. The foreign investors ranked Serbia among the first 25 countries according to their investing possibilities.

Measures for FDI inflow growth

Apart from most transitional countries which succeeded in exploiting the international market possibilities (both concerning the attraction of the foreign investment flows and in the domain of strengthening the degree of the internalization of their economies), Serbia remained outside the main trends on the international labor market, as well as the service and capital market. It is evident that Serbia must seek for a new and innovative approach to forming a new strategy in order to attract and use the foreign capital within the existing international framework.

When choosing a strategy a special care should be taken about several relevant aspects and these are: on one side – all current changes within the international ambient connected with the regulation of world's merchant and investment flows, and on the other hand to identify a priority sectors of domestic economy. Strategy for FDI inflow should, initially, be based on determining the following:

1. Priority sectors and areas for which the future inflow of foreign capital would be the most important,
2. The most favorable forms of such an inflow considering its contribution to maximizing positive effects of foreign capital inflow on the development of the domestic economy.

National strategy for the inflow of foreign capital should point to the priority sectors and areas which would be clearly defined and enabled to offer products which would be competitive on the foreign markets by means of introducing the investment packages. One should turn to these sectors that can be best developed from the point of the competitiveness factors available in the particular sector.

By offering incentive to the sectors that do not to require large capital, and which would have a demand for domestic cheap workforce and raw materials, it is possible to give a dimension for development of economy and to increase the living standard of the population. The bases for development of such sectors are represented by small and medium enterprises. These enterprises would help to activate small plants, and most of which would be based on contemporary technology. At the same time such enterprises would absorb small, but not negligible part of workforce, and they would also send positive impulses toward total domestic economy.

Strategy of the foreign capital inflow should also point to target groups of foreign investors that one should like to attract (e.g. if those are TNC, small or middle enterprises or Yugoslavian citizens that work abroad). There is an estimation which suggests that Yugoslav citizens who have been working abroad for a long time, made up between 1/4 or 1/3 out of the total number of investors in

former Yugoslavia² one should pay attention to them and mobilize the capital and business potentials of Yugoslav citizens that are working abroad.

Large TNC represent numerous opportunities for domestic economy although there are some disadvantages as well. They are also the carriers of FDI which in the existing conditions represents the most wanted foreign capital for Serbian economy.

Strategists should be positioned in that way so to affect the transition of previous unfavorable characteristics related to foreign investment into Serbian economy, such as: moderate value of particular contract for foreign investment, educing the difference between contracted and realized investments, efforts to persuade the foreigners to invest monetary capital more than to invest equipment and similar things, and to invest the foreign capital more in manufacturing process because they are the key drivers of growth and revival.

The essential preconditions for attracting FDI to Serbia are the following:

1. Credible political system,
2. Credible political system,
1. Cooperation with the European Union,
2. Necessary membership in the World Trade Organization,
3. Regulating the repayment of the old debts,
4. Relations with international financial institutions,
5. Dynamic and stable economic development,
6. Low potential risks.

Along with the work on realizing the preconditions for a larger attraction of FDI, and parallel to the action on external issues, the activities on internal issues would include working on establishing the adequate policy of FDI. The establishing of FDI is not an easy task. It makes the frame for regulating the relations between the host country and TNC – the investor. This relationship is founded on two important factors whose understanding is very important precognition for formulating national investment policy. The first factor is the necessity for mutual benefits and mutual demands for both host country and TNC. The other factor is related to specific features of each of the countries that look for establishment of such investment policies which are: primarily flexible and are subject to changes according to the existing conditions and secondly unique.

Starting from these mentioned preconditions, general supposition and application of the investment policy in some country presume the following reference points:

² N. Cvetković, *Nacionalna strategija priliva stanog kapitala u cilju reintegracije Jugoslavije u svetske ekonomske tokove*, [u:] *Naučno društvo ekonomista*, Faculty of Economics in Belgrade, Belgrade 2001, p. 96.

1. The government sets the goals of its country according to the development level or according to existing limitations; or advantages in both external and internal environment,
2. Based on the set goals, the government chooses policies according to the goals to be realized, taking into consideration current and future national and international conditions,
3. Government policies are then operationalized through an incentive system which is comprised from the two elements – the regulative and the promotional element.

The investing activities of TNC should be directed by regulative measures so they can give their maximum contribution per unit of investment to the host country.

Promotional measures are created in order to attract the largest possible scope of investment funds to a certain location.

The investment incentives that some country can apply in order to attract FDI to its territory can be divided into three categories: fiscal, financial and other.

1. The main objectives of fiscal incentives are to reduce the tax load related to the foreign investor. The measures that are the part of fiscal initiatives are numerous; for example: reduction of the standard income tax, reduction of duties related to social and pension funds, tax free income, duty – free export and import activities.
2. Financial incentives are related to direct award of funds to the companies in order to help them finance certain operations or to pay a certain capital or operational costs. Financial incentives include so-called direct subventions, offering loans under favorable conditions through giving subventions for a certain percent of interest rate, participation of the state in financing different projects, etc. This form of incentives implies direct financial engagement of the host country's government.
3. Other investment incentives are not easy to classify, but their common goal is to increase the profitability of a particular investment by using non financial means. These include granting preferential prices, preferential treatment on the market of monopoly position, closing the doors to a larger number of competitors, preferential treatment on foreign currency market.

Positive aspect of investment incentives is that they can serve and contribute to realizing the larger number of goals. However, the negative aspect is the fact that these kinds of measures can have distortion effects which are similar to those caused by the economic barriers and they also include additional financial and administrative expenses. Thus the measures of investing incentives can only be justified to a point when the expenses of their implementation and application do not exceed the existing difference between private and social benefits.

One of the tasks concerning the popularity and the positive image of a country is to make certain efforts to sign the agreements on investment protection and to avoid twofold taxation with all those countries that can be potential investors in domestic economy.

From the perspective of a country for which the inflow of foreign direct investments means the precondition for economic survival and growth, Serbia must monitor all developments related to harmonization of investment regulations in the world in order to adopt its legal framework in time as well as to keep up with the worlds trends.

In order to improve process of providing the information to the foreign investors on potential investment ventures, Serbian parliament founded Serbia Investment and Export Promotion Agency (SIEPA) as an independent legal entity in 28.02.2001. The task of this agency is to provide a complete package of information and services for the interested parties and thus help attract foreign investors to domestic locations. This agency has 35 fulltime employees which all possess higher education, and also many of its employees have Masters Degree which they obtained either in the country or abroad. They also speak several foreign languages. The annual budget of the agency is approximately 500,000 euros.

Serbia as a potential host country should aim to establish active relationship with FDI and TNC. The realized active relationship would mean that Serbia:

- Attracts those FDIs that can best contribute to the development of the domestic economy,
- Refuses inadequate jobs and projects,
- Defines the way for realizing accepted business ventures and projects by defining the role and the conditions for operations of TNC on Serbian market.

Serbia must always keep in mind 10 golden rules that one country must abide to in order to make its economy competitive and also to keep it competitive:

- To create stable and foreseeable legal environment,
- To create flexible and elastic economy structure,
- To invest in traditional and technologic infrastructure,
- To promote opening of private savings accounts in banks as well as the domestic investments,
- To develop aggressive approach to foreign markets and increase its popularity for attracting FDI through export,
- To promote quality, efficiency and transparency in public administration,
- To keep optimal relations between the level of wages, productivity and taxes,
- To maintain social structure by eliminating wage disparities and by strengthening the middle class,
- Maximum investments in education,

- To match its economy to the environment and globalization in order to secure permanent system of values that is preferred by its citizens.

As a country that enters the process of integration into a world economy with certain delay and under somewhat changed conditions in relation to other European transitional countries Serbia is also as a small country whose economic goals and sustainability of development depend on world market. It also necessitates FDIs for initiating economic growth and development, thus Serbia must, by fulfilling all preconditions and by passing and implementing adequate policies and measures improve its competitiveness and take an active part in global trends so as to make the most of them.

Conclusion

Based on the analyses of the role and the position of Serbia related to FDI inflows and outflows, it can be concluded that there are numerous factors that influence its noncompetitiveness concerning the attraction of FDI. Insufficient domestic accumulation requires attracting of the foreign capital as the essential precondition for much faster economic development and growth. Structure of FDI inflow has been determined by the inherited foreign debts and the modes of its repayment. It is estimated that the commercial credit engagements should not exceed 10% out of the total investments needed, thus the major part of the foreign capital must be in the form of FDI. The recovery of the domestic economy largely depends on FDI because they do not only mean the inflow of the new capital but also they introduce new technology, new management strategies, as well as new methods and channels for project distribution. Thus, creating the favorable investment climate is the most important precondition for further development of Serbia's economy.

References

1. Cvetković N., *Nacionalna strategija priliva stranog kapitala u cilju reintegracija Jugoslavije u svetske ekonomske tokove*, [u:] *Naučno društvo ekonomista*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd 2001.
2. Jovanović Gavrilović P., *Medunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2000.
3. Kovač O., *Platni bilansi i medunarodne finansije*, Centar za ekonomske studije CES MECON, Beograd 1994.
4. Kovačević M., *Medunarodna trgovina*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2002.
5. Kovačević M., *Osnovni problemi i elementi dugoročne strategije eko-*

nomsko-finansijskih odnosa sa inostranstvom, [u:] *Naučno društvo ekonomista*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd 2003.

6. *Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj*, Beograd 2007.
7. “NBS, Ekonomski pregled”, Januar 2004.
8. Rosić I., Veselinović P., *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac 2006.
9. *UNCTAD World Investment Report*, 2004, UN, New York and Geneva 2004.
10. “UNECE, Economic Survey of Europe” 2004. No. 1, UN, New York and Geneva 2004.
11. Đorđević M., *Strane direktne investicije u funkciji tranzicije privrede Srbije*, Naučno društvo ekonomista, Ekonomski anali, Beograd 2004.
12. *World Development Indicators 2004*, The World Bank, Washington 2004.
13. Internet adrese:
www.bilaterals.org/article.php
www.unctad.org
www.fabus.edu.yu
www.privreda.org.yu

Summary

At the beginning of the new millennium, Serbian economy faces the most significant issue of the economic development which is reflected in insufficient capital – without which it will be quite difficult to resolve the key development issues. Deep economic crisis, resulting from a ten-year long period of isolation, wars, outdated technology and lack of indigenous capital, generate a need to attract foreign direct investments with an objective to strengthen competitiveness of Serbia's economy and assure sustainable economic development in the future.

The paper will analyze the significance of foreign direct investments for Serbia's further economic development, including volume, dynamics and structure of foreign direct investments in recent years, as well as stress the inevitability of creating favorable investment climate for attracting foreign direct investments as the single most important task of Serbia's economic reforms.

Momčilo Đorđević

Business strategies for global environment

Introduction

International business in the contemporary environment is more influenced by global events and forces than perhaps at any time in the past. In order for international managers to be successful in their jobs they need to understand how the global business environment functions – it is very important to understand the relationship between their elements: different national business environments, international business environments and international business management¹.

Although the world is becoming increasingly integrated national business environments remain important. Each nation has a distinct culture and systems of politics, law and economics that define business activity within its borders. But, in the same time, no nation is entirely immune to events in the international business environments. Both of these business environments (national and international) define context of international business management.

Companies operating across borders must play by the rules in their home market as well as those in the countries in which they do business. To avoid the potential dangers companies and their managers need to have a broader perspective of their business in competing with a domestic one – they will benefit from a global mindset.

¹ J. Wild, K. Wild, J. Han, *International business*, Second edition, Pearson Education, New Jersey 2003, p. 8.

Multinational and global strategy

The business companies which are engaged in international business used two kinds of strategy: *multinational and global strategy*. Those are borders between which there are a strategies which presented their combination².

Some international companies choose to follow a multinational (multi domestic) strategy – a strategy of adopting products and their marketing strategies in each national market to suit local preferences. In other words, a multinational strategy is just what its name implies – a separate strategy for each of the multiple nations in which a company markets its products. To implement a multinational strategy companies often establish largely independent, self-contained units (or subsidiaries) in each national market. Typically, each subsidiary undertakes its own product R&D, production and marketing. In many ways, each unit functions largely as an independent company. Multinational strategies are often appropriate for companies in industries in which buyer preferences do not converge across national borders, such as certain food products and some print media.

The main benefit of a multinational strategy is that it allows companies to monitor buyer preferences closely in each local market and to respond quickly and effectively as new buyer preferences emerge.

The main drawback of a multinational strategy is that it does not allow companies to exploit scale economies in product development, manufacturing or marketing. Thus, a multinational strategy typically increases cost structure for international companies and forces them to charge higher prices to recover such cost. As such, a multinational strategy is usually poorly to industries in which price competitiveness is a key success factor. Furthermore, the high degree of independence with which each unit operates can reduce opportunities for sharing knowledge between units within a company.

Other companies decide that what suits their operations is a global strategy – a strategy of offering the same products using the same marketing strategy in all national markets. Companies that follow a global strategy often take advantage of scale and location economies by producing entire inventories products or components in few optimal location. They also tend to perform product research and development in one or few locations and typically design promotional campaigns and advertising strategies at headquarters.

So called global products are most common in industries characterized by price competition and, therefore pressure to contain costs. They include certain electronic components, a wide variety of industrial goods such as steel, and some consumer goods such as paper and writing instruments.

² *Ibidem*, p. 317.

The main benefit of a global strategy is its cost savings due to product and marketing standardization. These cost savings can then be passed on to consumers to help the company gain market share in its market segment. A global strategy also allows managers to share lessons learned in one market with managers at other locations.

The main problem with a global strategy is that it may cause a company to overlook important differences in buyer preferences from one market to another. A global strategy does not allow a company to modify its products except for the most superficial features, such as the color of paint applied to a finished product or small add on features. This can present an opportunity for a competitor to step in and satisfy unmet needs that local buyers might have, thereby creating a niche market.

Globalization and local responsiveness

The phenomenon globalization refers to growing worldwide interdependence – the events in one country are becoming increasingly linked to what happens in other countries around the world³. It is not the same as internationalization, which refers to the cooperation between national actors.

The roots of globalization of a particular industry can be found in either the environment or in the strategy of one or more of the industry's participants. In some cases, globalization is initiated by fundamental changes in market characteristics, like customer demand or production technologies. In such industries, companies largely react to external pressures for globalization.

In other industries globalization is triggered by specific company (some special characteristics), so that the company can achieve a competitive advantage by pursuing a global strategy. Independent of who causes them, there are specific market characteristics that are particularly well suited to a global strategy. From that point of view there are pressures for global integration and coordination: technology intensity, access to scarce resources, pressure for cost reduction, importance of border-crossing customers, presence of global competitors and investment intensity.

However, there are also many pressures on companies to be locally responsive. These factors inhibit the interdependence of markets: they cause the opposite of globalization, namely international fragmentation. In markets with these characteristics a global strategy would be very difficult to implement with success. Some of the differences make pressures on companies to find a strategy

³ C. Jepma, A. Rhoen, *International trade: a business perspective*, The Dutch Open University, 1996, p. 26.

that is locally responsive: differences in customer needs, differences in buying behavior, differences in distribution channels, differences in infrastructure, differences in supply structure, differences in governmental regulations and so on.

Extent of globalization

There are many pressures promoting globalization, but also many forces responsible for fragmentation international markets⁴.

There is hardly a manufacturing industry left which is undisturbed by the influence of globalization. On the other hand, there is also no market that is truly global – each world-wide market has some local characteristic that fragment it.

Finally, it is not useful to categorize markets as global or non-global – it is the extent of globalization and fragmentation that should be determined.

The integration – responsiveness grid, developed by Prahalad and Doz and presented in the next figure is useful for this purpose.

They argue that an industry characterized by a high level of pressure for globalization and relatively low pressures for local responsiveness normally requires a global strategy. Such a global strategy usually includes benefiting from a concentrated portfolio of production locations and from a relatively standardized product and marketing strategy.

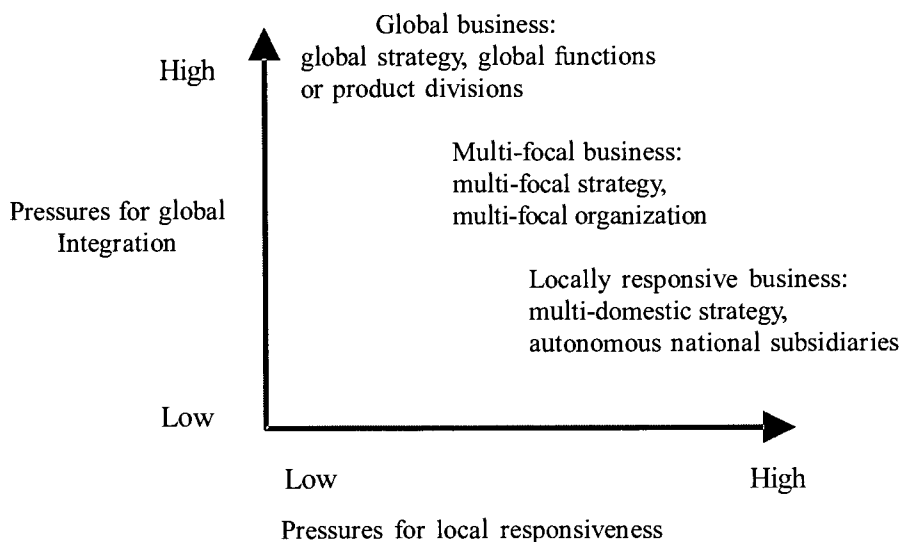
At the other extreme are locally responsive industries, that require a multi-domestic strategy (each market is treated as if it the company's domestic market), sometimes also correctly referred to as a multinational strategy.

All industries between these two extremes are more complex, because they require the delicate balancing of local demands and globalization pressures. The industries in the upper right-hand corner of the IR grid in particular are faced with an extremely difficult balancing act: they experience high pressures for global integration and local responsiveness. These multi-focal business require a multi-focal strategy, sometimes also called a transnational strategy. To ensure that both local responsiveness and global integration and coordination can be handled by the organization the preferred structure will also be multi focal (which in practice usually means some type of matrix form – each employee has both a national subsidiary and global product/functional boss).

It should be noted that the grid only gives a very generalized impression of the extent of globalization within a particular industry – a more detailed analysis needs to be performed.

⁴ *Ibidem*, p. 31.

The Integration-Responsiveness grid



Source: C. Jepma, A. Rhoen, *International trade: a business perspective*, The Dutch Open University, 1996, p. 31.

Strategic advantage

A company's success in the marketplace depends on whether it possesses a sustainable competitive advantage vis-à-vis its rivals. According to Michael Porter there are two basic types of competitive advantage: lower cost than rivals, or the ability to differentiate their offers⁵. A Low cost leadership strategy is a strategy in which a company exploits economies of scale to have the lowest cost structure of any competitor in its industry. A differentiation strategy is one in which a company designs its products to be perceived as unique by buyers throughout its industry.

For achieving a strategic advantage it is very important the department level strategies⁶. Formulation of department level strategies bring us back to where we began our analysis of a company's capabilities that support its strategy – to the primary and support activities that create value for customers. After managers analyze these activities they must then develop strategies that exploit their firm's value creating strengths.

⁵ M. Porter, *Generic competitive strategies*, J. Quin, R. James, *The Strategy process*, Prentice Hall Inc., 1988.

⁶ J. Wild, K. Wild, J. Han, *International business...*, *op. cit.*

Each department is instrumental in creating customer value through low cost or differentiated products. This especially thru of departments that conduct primary activities. Manufacturing strategies are obviously important in cutting the production cost of both standardized and differentiated products. They are also crucial to improving product quality. Effective marketing strategies allow companies to promote the differences in their products. A strong sales force and good customer service contribute to favorable images among customers or industrial buyers and generate loyal customers of both kinds. Efficient logistics in bringing raw materials and components into the factory and getting the finished product out the factory door can result in substantial cost savings.

Support activities also create customer value. For example, research and development identifies market segments with unsatisfied needs and designs products to meet them. Human resource managers can improve efficiency and cut costs by hiring well-trained employs and conducting worker training and management development programs. Procurement tasks provide operations with quality resource at a reasonable cost. Accounting and finance (elements of a firm's infrastructure) must develop efficient information systems to assist managers in making decision and maintaining financial control, thus having an impact on costs and quality in general.

Sources of competitive advantage

While it is important to understand competitive advantage in terms of a company's relative competitive position within the industry (so called external or positioning perspective), it is also necessary to understand the internal sources of the company's competitive advantage (the so called internal or resource-based perspective).

After all, both cost leadership and differentiation in the marketplace can only be attained by using the assets, competences and capabilities that a company commands.

In other words, creating advantages in particular markets is only possible if a company posses, acquires or develops the resources that are necessary to perform the specific value-adding activities that lead to customer satisfaction.

Therefore, if a firm aspires to sustain its competitive position in the market, it must pay explicit attention to the management and development of its internal sources of competitive advantage. The company's resources that form the basis of competitive advantage can be divided into assets, competences and capabilities.

A firm's assets consist of all the tangible and intangible resources. Example of tangible assets are land, machinery, many, buildings and materials, while brand names and patents are intangible assets. Both types of assets have in common

they are easily tradable: it is relatively simple to determine their market price and sell them to other companies.

A firm's competences, on the other hand, consist of intangible resources that are more difficult to transfer to the other companies. These competences encompass all of technical know-how and skills that a firm possesses. These competences are not easily traded for two important reasons. First, few competences hinge on one individual. On the contrary, most competences are embedded in a large number of the firm's employees and in the structure and procedures of the production system. While one individual can be traded, transferring an entire system is more complex. The second, competences are usually based on extensive amounts of tacit knowledge. The more difficult it is to codify knowledge, the more difficult is to transfer: it can not be written down on paper and sold, but must be learnt through experience.

While a firm's competences are its technical skills, a firm's capabilities are based on its managerial skills. A competence refers to the mastery of a technical process, while a capability refers to manage a business process.

Such management skills are usually even more difficult to transfer or imitate than technical skills, because they are wrapped up in a company's culture. Copying a management system means that a company must change its approach to doing business, which is far more complex than imitating a technology or buying machine.

Authors employing the resource-based perspective on competitive advantage argue that companies should strive to develop or acquire unique resources on which to base their competitive strategy. The more unique the assets, competences and capabilities of a company, the better its ability will be differentiate itself or to become cost leader.

In this view, competition in the market should be seen as companies racing to upgrade their resource base. Sustaining a competitive edge depends on a company's ability to learn and innovate. Therefore, to understand how international competition will develop requires insight into how different companies learn and innovate differently (Porter's diamond model).

Development of competitive advantage

In principle every company in the world would seem an equal opportunity to be innovative and to develop a competitive advantage. In many industries firms originating from just a few countries dominate the international market. Some countries or regions are more suitable for the development of a competitive advantage in particular industry than others. Why?

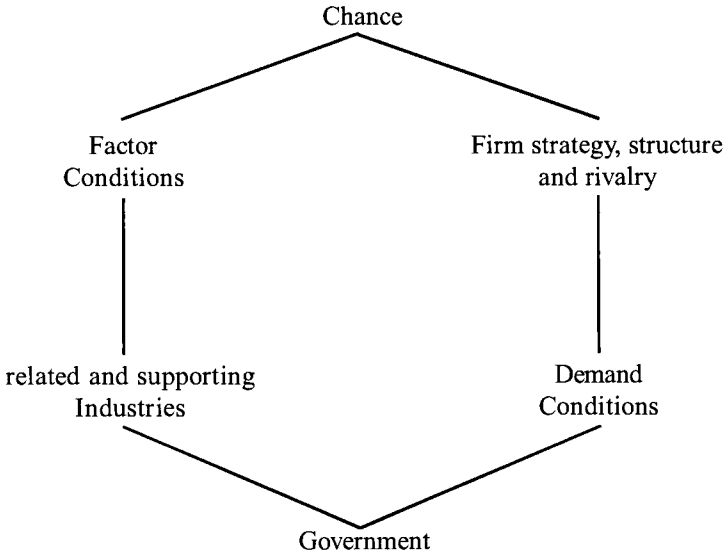
Traditionally, economists have emphasized the importance of local production factors as national sources of competitive advantage. They have focused on

the availability and costs of such factors as land, capital and labor (tangible assets).

According to Michael Porter (1990) the cost and availability of factors of production is just one of many location sources of competitive advantage, and often a relatively unimportant one. In Porter's view long-term international competitiveness usually depends much more on its capacity to continually innovate and therefore he is more interested in the national environment's influence on a firm's innovativeness. His conclusion is that the national conditions encountered by a company can actually have a rather significant impact on a firm's innovative ability and its development of competitive advantage.

Four types of national conditions are of particular importance as showed in the next figure.

The determinates of national advantage (the national diamond)



Source: A Conversation with Michael Porter, *International Competitive Strategy from A European Perspective*, "European Management Journal", Vol. 9, No. 4, December, 1991, p. 356.

Which strategies suitable for a company in the international market depends on two conditions: a national advantage and a suitable strategy of a company – only if a national advantage is favorable and a strategy of a company is suitable, the international success will be possible. Nations through system actions of certain determinants (which make a national diamond) make conditions (national basis) for competitiveness of branches and companies. Only that a favorable basis enable to develop a suitable strategy of a company.

Conclusions

Some international companies choose to follow a multinational (multi domestic) strategy – a strategy of adopting products and their marketing strategies in each national market to suit local preferences.

Multinational strategies are often appropriate for companies in industries in which buyer preferences do not converge across national borders, such as certain food products and some print media. The main benefit of a multinational strategy is that it allows companies to monitor buyer preferences closely in each local market and to respond quickly and effectively as new buyer preferences emerge.

Other companies decide that what suits their operations is a global strategy – a strategy of offering the same products using the same marketing strategy in all national markets. Companies that follow a global strategy often take advantage of scale and location economies by producing entire inventories products or components in few optimal location. They also tend to perform product research and development in one or few locations and typically design promotional campaigns and advertising strategies at headquarters.

It has been argued that, there are also many pressures on companies to be locally responsive. These factors inhibit the interdependence of markets: they cause the opposite of globalization, namely international fragmentation. In markets with these characteristics a global strategy would be very difficult to implement with success.

The most important conclusion to be drawn from this paper is that the general labels put on industries, such as global or multi domestic, usually mask a more complex reality. This reality must be revealed if the industry and the international competition within the industry is to be understood.

The value-chain analysis is the most important. It has been argued in the paper that the value-chain analysis has an essential value, or for achieving competitive advantages. Certain activities from a value-chain perspective, need to be performed in a manner so that competitive advantage is achieved.

References

1. A Conversation with Michael Porter, *International competitive strategy from a European perspective*, “European Management Journal”, Vol. 9, No. 4, December, 1991.
2. Bennett R., *International business*, Pitman Publishing, London 1996.
3. Doole I., Lowe R., *International marketing strategy*, Third edition, Thomson Learning, London 2001.

4. Glaister Keith, *International success: company strategy and national advantage*, "European Management Journal", Vol. 9, No. 3, September 1991.
5. Jepma C. and Rhoen A., *International trade: a business perspective*, The Dutch Open University, 1996.
6. Porter M., *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, New York 1980.
7. Porter M., *Generic competitive strategies*, Quin J., James R., *The strategy process*, Prentice Hall Inc., 1988.
8. Porter M., *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press, London 1990.
9. Wild J., Wild K., Han J., *International business*, Second edition, Pearson Education, New Jersey 2003.

Summary

Companies are taking part in the market (companies – not nations – compete on the international market) and it is very important for them to find the right strategies. The business companies which are engaged in international business activities used two kinds of strategies: multinational and global strategy. Those are the borders between which there are some strategies which presented their combination.

In this paper some possible strategies in international business have been exposed. However, those companies come from certain nations with some characteristics which influence the companies« strategies.

The role of governments is to take actions in order to improve conditions for business activities for companies – those are the factors of the national advantages. Nations, through system actions of certain circumstances, create conditions (the national basis) for competitiveness of branches and companies.

Only if the national advantage is favorable and the strategy of a company is suitable, the international success will be possible.

Борис Круліковський, Євген Онищук

Проблеми забезпечення інформаційної безпеки в Україні

В сучасних умовах розвитку суспільства активно розвивається інформаційна сфера, яка є сукупністю інформації, інформаційної інфраструктури та інформаційних відносин між суб'єктами цієї сфери, що мають місце в процесі збирання, розповсюдження та використання інформації. Інформаційні відносини займають чільне місце в формуванні інформаційної політики держави, в діловому та особистому житті кожної людини.

За роки незалежності в нашій країні сформовано практично нове законодавство у сфері інформації та інформатизації. Законодавчі норми у цій сфері істотно впливають на законодавче врегулювання відносин між громадянами і державою, між громадянами і комерційними структурами тощо, тобто інформаційні відносини охоплюють всі сфери життя людини.

Основні напрямки державної інформаційної політики окреслені в статті 6 Закону України „Про інформацію”, де одними з головних напрямків державної інформаційної політики вважається створення загальної системи охорони інформації та сприйняття міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України¹.

При формуванні інформаційного законодавства першочергово повинні бути врегульовані питання інформаційної безпеки як держави в цілому так і окремих її громадян зокрема, тому що не може почувати себе інформаційно захищеною держава, якщо не забезпечений захист особистої інформації її громадян.

¹ *Системна інформатизація законотворчої та правоохоронної діяльності*. Монографія. Керівник авторського колективу М. Я. Швець; За ред. В.В. Дурдинця та ін., Київ: Навчальна книга, 2005, с. 639.

Інформаційна сфера в сьогоднішніх умовах є суттєвим чинником впливу на життя суспільства, його політичної, соціально-економічної, оборонної сторін, тому дуже важливими є питання, що пов'язані з інформаційною безпекою як державних органів так і окремих громадян. На даний час в українському законодавстві не визначено навіть термін „інформаційна безпека” (ІБ). Її можна розуміти, з одного боку, як безпосередньо захист інформації, особливо захист таємної, комерційної, військової інформації, персональних даних тощо, з іншого – як захист інформаційних систем, які є засобом передачі та збереження інформації. При цьому одним з найважливіших питань є забезпечення захисту інформації, яка в значній мірі впливає на ступінь особистої безпеки.

Для забезпечення ІБ необхідно на законодавчому рівні визначити поняття інформаційної безпеки, встановити правові основи забезпечення ІБ, повноваження державних органів в цій сфері та їх відповідальність за використання інформаційних ресурсів.

Для реалізації названих задач доцільно:

- закріпити відповідальність суб'єктів, що надають інформаційні послуги,
- стимулювати вдосконалення засобів захисту інформації та інформаційних мереж, підвищення ефективності захисного програмного забезпечення,
- забезпечити неможливість несанкціонованого доступу до інформації, в тому числі неможливість її знищення та фальсифікації,
- розробити механізми сертифікації обладнання та програмного забезпечення, засобів та механізмів захисту інформації,
- сформувавати систему моніторингу показників інформаційної безпеки в найбільш важливих сферах життя суспільства.

Нагальною потребою є визначення правових основ збирання, обробки та користування інформацією, яка стосується безпосередньо громадян. Персональні дані про особу повинні зберігатися у відповідності з конвенцією № 108 Ради Європи „Про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних” від 28.01.1981 року².

Найбільш небезпечними за останні роки стали інсайдерські загрози втрати даних внаслідок витікання інформації. Як показали дослідження в області інформаційної безпеки³, основну загрозу для інформаційних систем становлять внутрішні порушники. Найбільш небезпечною загрозою ІБ є витікання конфіденційної інформації, що здійснюється інсайдерами. Внаслідок витікання інформації щорічні втрати оцінюються в межах від десятків міль-

² Конвенція № 108 Ради Європи „Про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних” від 28.01.1981 року; http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_326.

³ *Perimetrix: результати дослідження в області внутрішньої інформаційної безпеки (Інсайдерські загрози в Росії 2008)*; <http://www.securitylab.ru/analytics/347633.php>.

йонів до мільярдів доларів. Саме внутрішні фактори стали значно випереджати зовнішні в рейтингу загроз ІБ. При цьому найчастіше використовуються USB-носії інформації (74%) та засоби електронної пошти (58%) в якості каналів витікання інформації. Саме з їх допомогою зазнали інформаційних втрат від власних працівників близько 95% підприємств. Найчастіше (76%) витікання даних відбувається внаслідок дій зловмисників, яких називають інсайдерами (працюють в межах підприємства), та внаслідок халатності співробітників (67%). В той же час втрати від вірусів (59%), хакерів (47%) та інших зовнішніх причин на порядки нижчі. Це пояснюється декількома причинами. Причина перша: втрати від однократного витікання інформації значно вище, ніж від зовнішньої атаки. Наприклад, втрата персональних даних всього одного чоловіка коштує приблизно 200 доларів США. В той же час великі компанії втрачають бази даних клієнтів по декілька мільйонів записів. В такому випадку збитки обчислюються вже мільярдами. По-друге, проблеми зовнішніх атак стали відомі ще в кінці XX століття, тому компанії вже навчилися боротись з хакерами та вірусами і мають ефективні засоби для протидії зовнішнім загрозам. В той же час деструктивні дії власних співробітників за рівнем загроз вийшли на перше місце тільки на початку XXI століття.

Саме тому великі компанії, приділяють значну увагу системам захисту від витікання інформації назовні. На жаль таких компаній не більше 24%. Найчастіше зловмисники викрадають з компаній персональні дані про співробітників (57%), інформацію про конкретні контракти (47%) та фінансові звіти (38%).

Широко розповсюджені мобільні накопичувачі (74%), а також електронна пошта (58%) є самими популярними каналами витікання інформації.

Недосконалість операційних систем та прикладного програмного забезпечення – одна з головних причин величезних збитків, що нанесені світовій економіці комп'ютерними зловмисниками. Більшість хакерських атак стає можливими внаслідок наявності вразливостей в існуючих ОС та ПЗ⁴.

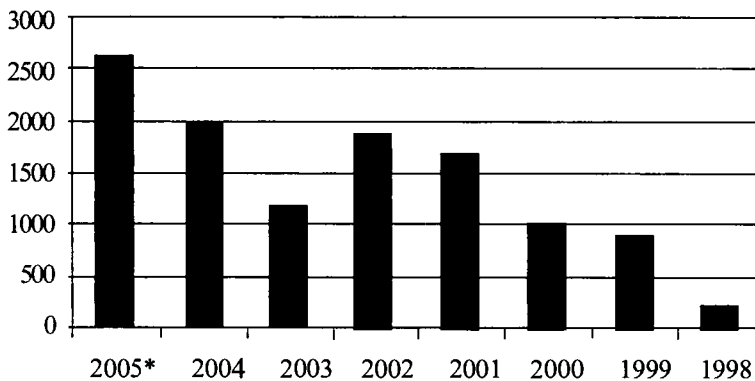
Так, за оцінками спеціалістів фірми Datamonitor в 2004 році світові економічні збитки від хакерських атак становили приблизно 155,5 млрд. доларів.

За даними mi2g щорічно хакерами зламується до 90% мереж підприємств на фоні того, що кількість виявлених вразливостей ОС та ПЗ з року в рік зростає (рис. 1).

Наприклад, в операційній системі Windows XP Professional в 2005 році на сайті Secunia (Security Provider) спеціалістами з McAfee було виявлено 124 „дірки”. Деякі з них, що отримали характеристику як критично небезпечні, можуть використовуватись зловмисниками з метою виконання на віддалених комп'ютерах довільних деструктивних операцій.

⁴ *IT-безпеку: ніхто не готов к новым угрозам. Так ли все серьезно и каковы причины?* А. Ю. Щеглов, д.т.н, проф.; <http://www.securitylab.ru/analytics/293534.php>.

Рисунок 1. Динаміка зростання виявлених вразливостей по роках



Огляд деяких вразливостей ОС Windows XP Professional наведений авторами в примітці⁵. Більшість вказаних недоліків можуть бути використані хакерами з метою проведення різноманітних атак на викрадення, спотворення інформації або підвищення рівня власних привілеїв в системі. Більш того, декілька вбудованих в ОС функцій забезпечують можливість отримання несанкціонованого доступу до віддаленого комп'ютера і наступного виконання на ньому довільної шкідливої програми.

Для запобігання втратам інформаційних ресурсів окремих підприємств а також несанкціонованого використання персональних даних громадян необхідно на державному рівні організувати та забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів в галузі ІБ. Початок такої підготовки ґрунтується на Постанові Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2006 року № 1719⁶, де передбачено новий напрям підготовки 1701 „Інформаційна безпека”. Завдяки цьому через деякий час Україна може забезпечити власні потреби у відповідних спеціалістах тільки при наявності кваліфікованого викладацького складу у вищих навчальних закладах, що можуть здійснювати таку підготовку. Слід зауважити, що підготовка самого викладацького штату в свою чергу вимагає близько 10 років. Таким чином, кадрове забезпечення інформаційної безпеки в Україні може бути на відповідному рівні тільки через 10–15 років.

⁵ Krulikovsky B., Onischuk E., *Danger of non-documentary and hidden functions of Windows OS*. [in:] *The Internet and organizational security. Conference Proceedings of Annotations*, Zlin 2007, p. 117.

⁶ Постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2006 року № 1719 „Про перелік напрямів, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра”; <http://www.osvita.org.ua/xfiles/pravo/others/bachelor.doc>.

Бібліографія

1. Krulikovsky B., Onischuk E., *Danger of non-documentary and hidden functions of Windows OS*, [in:] *The Internet and organizational security. Conference Proceedings of Annotations, Zlin 2007*, p. 117.
2. *Perimetrix: результаты исследования в области внутренней информационной безопасности (Инсайдерские угрозы в России 2008)*; <http://www.securitylab.ru/analytics/347633.php>.
3. *ИТ-безопасность: никто не готов к новым угрозам. Так ли все серьезно и каковы причины?* А. Ю. Щеглов, д.т.н, проф.; <http://www.securitylab.ru/analytics/293534.php>.
4. Конвенція № 108 Ради Європи „Про захист осіб у зв’язку з автоматизованою обробкою персональних даних” від 28.01.1981 року; http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_326.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2006 року № 1719 „Про перелік напрямів, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра”; <http://www.osvita.org.ua/xfiles/pravo/others/bachelor.doc>.
6. *Системна інформатизація законотворчої та правоохоронної діяльності*. Монографія. Керівник авторського колективу М. Я. Швець; За ред. В.В. Дурдинця та ін., Київ: Навчальна книга, 2005, с. 639.

Summary

The article examines some problems of informative safety in Ukraine: imperfection of the legislative providing, changing of character of informative threats, insufficient protection of the operating systems and applied programs, absence of skilled specialists in the area of informative safety.

Marianna Księżyk

Możliwości i ograniczenia realizacji zrównoważonego wzrostu gospodarczego w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej

Wprowadzenie

Prowadzone w latach 80. XX wieku dyskusje nad alternatywnymi, w stosunku do dotychczasowych, koncepcjami wzrostu gospodarczego doprowadziły do powstania i przyjęcia do realizacji w krajach UE koncepcji stałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego (*sustainable development*)¹, wychodzącej z założenia, że potrzeby teraźniejsze nie mogą być zaspokajane kosztem zmniejszenia możliwości zaspokojenia potrzeb przez przyszłe pokolenia. Społecznymi celami nadrzędnymi, w tej koncepcji, są: dobrobyt, sprawiedliwość i bezpieczeństwo. Cele te, jak widać, są zbieżne z podstawowymi celami UE, jakimi są: dobrobyt, pokój, demokracja i prawa człowieka.

Realizację tych celów można zapewnić w krajach UE, w warunkach współczesnego globalizmu, w drodze prowadzenia wspólnej polityki społeczno-gospodarczej, wykorzystującej strategiczne zarządzanie (*industrial organization, industrial economics*)².

Współczesny globalizm, jak to pokazują społeczno-ekonomiczne skutki procesów gospodarowania, wcale nie oznacza klasycznego wolnego rynku, ale

¹ B. Fiedor, *Trwałość wzrostu gospodarczego Polski a transformacja systemowa*, opracowanie dla RSG przy RM RP, listopad 2004.

² Strategiczne zarządzanie gospodarką polega na określeniu długookresowych celów procesów gospodarowania, wyznaczeniu działań i dokonaniu alokacji zasobów niezbędnych do realizacji tych celów w występujących uwarunkowaniach zewnętrznych i ukształtowanych (z myślą o realizacji tych celów) uwarunkowaniach wewnętrznych, stwierdzają: D. Besanko, D. Dranove, M. Stanley, S. Schafer, *Economics of strategy*, John Wiley and Sons, Hoboken 2007.

wszeghogarniający, drapieżny i bezwzględny rynek, na którym funkcjonują monopole³ i powstaje sytuacja, w której:

- „1. Pojedyncze państwo będzie miało coraz większe trudności z wprowadzeniem mechanizmów kontrolnych globalizacji rynku, którego aktorzy bardzo silnie oddzielają się od społeczeństwa,
2. Pojedyncze państwo jest zbyt słabe, aby przeciwstawić się wyobcowaniu ekonomii doraźnego interesu międzynarodowego koncernów spod kontroli oraz chronić demokrację przed niekontrolowaną siłą rynku kapitałowego i transnarodowych korporacji”⁴.

Aby UE mogła, w warunkach globalizmu, konsekwentnie realizować podstawowe cele (tj. dobrobyt, pokój, demokrację i prawa człowieka) powinna stworzyć grupę gospodarczo silnych krajów, działających według tych samych zasad, co wymaga tworzenia odpowiednich (tzn. zapewniających realizację celów) uwarunkowań wewnętrznych procesów gospodarowania, w tym odpowiednich ram funkcjonowania rynku.

Brak odpowiednich ram dla funkcjonowania rynku powoduje sytuację, w której „dziki liberalizm gospodarczy sprzyja nowej kolonizacji w poszukiwaniu tanich czynników produkcji”⁵. Ostrzeżenie to jest istotne dla Polski, w której wręcz królują, służące globalizmowi, idee neoliberalizmu, w tym wynikająca z niezrozumienia doktryny współczesnego liberalizmu, mało rzetelna mikroekonomiczna analiza kosztów i korzyści, prowadzona na bazie krytyki państwa dobrobytu. Ponadto w Polsce jest powszechny brak świadomości, że „we współczesnej myśli liberalnej wolność jest definiowana przez równość, a nakaz ograniczania nierówności wynika z solidarności z osobami potrzebującymi, mającymi – przez niedostatek materialny – ograniczoną wolność”⁶.

Analizy czynników wzrostu gospodarczego wykazują, że w obecnej sytuacji, kiedy występuje niewykorzystanie zdolności wytwórczych i dostępnych czynników produkcji (w tym pracy) oraz zadłużenie wielu krajów, aby zapewnić zrównoważony wzrost gospodarczy i wzrost poziomu życia mieszkańców Unii, należy podjąć skuteczne działania w celu pobudzenia popytu. Musi się to wiązać z inwestycjami w tworzenie miejsc pracy i w kapitał ludzki oraz wzrostem płac realnych, w tym w nowych krajach Unii. W nowych krajach wzrost płac realnych, nawet najniżej zarabiających, do poziomu tzw. płacy godziwej (pozwalającej na utrzymanie się co najmniej na poziomie minimum socjalnego) jest nie-

³ J. E. Stiglitz, *Szalone lata dziewięćdziesiąte. Nowa historia najświetniejszej dekady w dziejach świata*, PWN, Warszawa 2006, s. 52.

⁴ W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 128.

⁵ J. E. Stiglitz, *Szalone lata dziewięćdziesiąte*, op. cit., s. 143.

⁶ T. Kowalik, *Polska transformacja a nurty liberalne*, [w:] *Polska w gospodarce światowej – szanse i zagrożenia rozwoju*. Sesja plenarna VIII Kongresu Ekonomistów Polskich 29–30 listopada 2007, PTE, Warszawa 2007, s. 27.

zbędne, także i z uwagi na celowość ograniczenia negatywnych skutków występującego obecnie dumpingu płacowego.

Sama liberalizacja rynków kapitałowych i handlu, jak dowodzą J. E. Stiglitz⁷ i J. Sachs⁸, nie zapewnią wzrostu gospodarczego i stabilizacji w krajach biednych.

Kierując się założeniem, że dla realizacji zrównoważonego wzrostu gospodarczego są niezbędne odpowiednie uwarunkowania wynikające z rozwiązań systemu finansowego, treścią opracowania jest ocena polityki pieniężnej i podatkowej w Polsce na tle krajów Unii oraz wpływające stąd wnioski dla tworzenia wspólnych rozwiązań w tym zakresie.

Realizując ten zakres badań, nie można pominąć – z uwagi na wagę takich czynników, jak czas i ciągłość procesu gospodarowania – występujących obecnie ograniczeń w realizacji zrównoważonego wzrostu gospodarczego w Polsce, jako skutku podstawowych błędów popełnionych w transformacji gospodarki.

Ograniczenia w realizacji zrównoważonego wzrostu gospodarczego w Polsce jako skutek błędów popełnionych w transformacji gospodarki

Mimo że w transformacji gospodarki polskiej popełniono wiele, zasługujących na analizę, kardynalnych błędów, zakres opracowania uzasadnia ograniczenie się jedynie do podstawowych, mających istotny wpływ na realizację wysokiego stałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego.

Wymieniając je, nie jest trudno zauważyć braku długookresowej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego kraju jako podstawy transformacji. Taka strategia – jako obligatoryjna dla kolejnych rządów – powinna powstać już na początku transformacji, wyraźnie wskazywać cele gospodarowania, środki i metody ich realizacji.

Licznych dokumentów, które powstały w okresie transformacji i miały w swoich tytułach nazwę strategia⁹, nie można uznać za strategię, ponieważ nie miały one cechy kompleksowości. Nie określały celów procesów gospodarowania, środków i metod ich realizacji, przy uwzględnieniu światowych trendów oraz zjawisk i zagrożeń, jakie one z sobą niosą w odpowiednich okresach czasu, dla odstających w rozwoju od krajów rozwiniętych Polski.

Drugim podstawowym błędem (który pojawił się już na początku transformacji) było uznanie wolnego rynku i liberalizacji rynków kapitałowych za funda-

⁷ J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004, s. 163.

⁸ J. Sachs, *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, PWN, Warszawa 2006.

⁹ Cech strategii pozbawione były następujące opracowania: „Zarys koncepcji rozwoju kraju do 2010 roku” Centralnego Urzędu Planowania, „Pakiet 2000”, „Strategia rozwoju Polski do 2020 roku” Komitetu Prognoz Polska 2000 Plus, „Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju Polski 2025” Rządowego Centrum Studiów Strategicznych.

mentalne zasady, na jakich należało oprzeć słabą i niestabilną gospodarkę polską, zaś bezrobocie oraz bardzo duże rozwarstwienie dochodów i niesprawiedliwość społeczną za zjawiska normalne i bezdyskusyjny skutek prorynkowych przemian. „Dokonana wówczas bezprecedensowa w czasie pokoju rewolucja w dochodach radykalnie zmieniła strukturę społeczną – zapoczątkowała tworzenie ładu społecznego metodą pierwotnej akumulacji kapitału”¹⁰. Transformując gospodarkę, opierając się na tzw. planie Balcerowicza, nie zwracano też uwagi na najnowsze badania Banku Światowego, w oparciu o które w roku 1996 „...Michael Bruno skierował do polityków krajów transformujących się gospodarek następujące przesłanie: Nasze badania nie potwierdzają dylematu, przed jakim stają rządy: równość albo wzrost. Najlepsza jest taka polityka, która promuje obie te rzeczy równocześnie (Bruno i Squire)”¹¹.

Do błędów transformacji należy też zaliczyć bezkrytyczne realizowanie w Polsce programu MFW pod nazwą „terapii szokowej”, gdyż prowadził on w efekcie do schładzania gospodarki a nie jej wzrostu i rozwoju. Wypada w tym miejscu przypomnieć, że powołany ponad 50 lat temu MFW miał dostarczać środków finansowych krajom przeżywającym spadek koniunktury i umożliwiać im taką naprawę gospodarki, by zbliżała się do pełnego zatrudnienia. Program „terapii szokowej”, mimo że był programem MFW, nie zakładał realizacji tych celów. Wprost przeciwnie, MFW nalegał na kraje w transformacji by utrzymywały restrykcyjną politykę pieniężną, polegającą na zmniejszeniu deficytu budżetowego, podwyższaniu podatków i podnoszeniu stóp procentowych do poziomu uniemożliwiającego tworzenie miejsc pracy i prowadzącego do ogromnego zadłużenia przedsiębiorstw, szybkiej ich prywatyzacji i upadku wielu z nich.

W transformacji gospodarki polskiej wystąpiły też liczne błędy państwa. Wynikały one w szczególności z nieznamości doktryny współczesnego liberalizmu, niezrozumienia roli państwa w procesie transformacji i niesprawnego działania jego instytucji, co uwidoczniły, nie przygotowane merytorycznie i źle przeprowadzone, procesy prywatyzacji polskiego majątku narodowego. Instytucje rządowe, prowadząc prywatyzację, koncentrowały się na szybkim jej przebiegu i znacznie częściej występowały w roli likwidatora majątku narodowego niż organizatora takiego przebiegu tego procesu, który zapewniałby tworzenie trwałych, innowacyjnych i konkurencyjnych podmiotów gospodarczych.

Nie mniej istotnym błędem transformacji była sprzedaż polskich banków kapitałowi zagranicznemu. Sprzedając banki kierowano się kryterium zapewnienia bezpieczeństwa wkładów, zapominając, że podstawowym zadaniem banków jest dostarczanie środków finansowych na funkcjonowanie i rozwój podmiotów gospodarczych. Przykład Argentyny, gdzie prywatyzacja banków spowodowała

¹⁰ T. Kowalik, *op. cit.*, s. 25.

¹¹ *Ibidem*, s. 31.

wyschnięcie strumienia dopływu kapitału pieniężnego dla podmiotów gospodarczych, nie stanowił dla Polski żadnego ostrzeżenia. Obecnie Polska należy do krajów o najwyższym (ponad 80%) udziale kapitału zagranicznego w systemie bankowych (np. w Słowenii udział ten wynosi 9%, a w Austrii 11%), wysokich (w stosunku do innych krajów UE) cenach kredytów i trudnościach w ich pozyskaniu (przy udzielaniu kredytów banki żądają zabezpieczeń majątkiem w wysokości 2–3 krotnej wartości kredytu).

Dodatkowym błędem było oczekiwanie, że instytucje odpowiadające potrzebom gospodarki rynkowej mogą powstać w krótkim okresie i sprawnie funkcjonować. Będąc innego zdania wielu ekonomistów (w tym J. Drewnowski¹² dobrze znający zasady funkcjonowania gospodarki rynkowej) zalecało stopniowe zmiany. Znamienna jest w tej kwestii następująca wypowiedź J. E. Stiglitz: „Jestem zdecydowanym zwolennikiem przyjętej przez Chińczyków polityki stopniowych zmian, która dowiodła swej słuszności w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci, i zdecydowanym krytykiem niektórych popadających w skrajność strategii reformatorskich, takich jak „terapia szokowa”, które poniosły sromotną klęskę w Rosji i innych krajach”¹³. Przewagę polityki stopniowych zmian potwierdza, od wielu już lat, wysoki wzrost gospodarczy w Chinach (9–12% PKB rocznie), nadwyżka Chin w bilansie handlu zagranicznego i wysoki (1,5 biliona USD) poziom rezerw dewizowych (w 2007 roku wynosiły one 600 dolarów na mieszkańca Chin).

Poważnym błędem transformacji był brak odpowiedniej polityki w stosunku do kapitału zagranicznego i wiązanie zbyt dużych nadziei z dopływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, gdyż spowodowało to żywiołowy napływ kapitału zagranicznego do gospodarki polskiej oraz brak ukierunkowania go na nowe inwestycje, prowadzące do rozwoju nowych technologii i łagodzenia trudności na rynku pracy (BIZ w nowoczesne gałęzie przemysłu po 12 latach transformacji stanowiły tylko 4% ogólnej ich wartości¹⁴).

Polisce były, i nadal są potrzebne, inwestycje w nowe i nowoczesne obiekty, gdyż takie inwestycje zapewniają efektywne zmiany struktur produkcji, tworzenie nowych miejsc pracy oraz podstaw do osiągania stałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Mając to na uwadze, do problemu zagranicznych inwestycji (jak to słusznie stwierdzili M. Kalecki i Ignacy Sachs) nie należało w Polsce podchodzić „z doktrynerskiego stanowiska, przyjmującego, że inwestycje prywatnego kapitału obcego są z założenia racjonalne i potrzebne”¹⁵.

¹² J. Drewnowski, *Ku demokracji i gospodarce rynkowej. Tezy o zasadach transformacji*, „*Ekonomista*” 1995, nr 1–2, s. 69–73.

¹³ J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, *op. cit.*, s. 8.

¹⁴ W. Szymański, *op. cit.*, s. 148.

¹⁵ M. Kalecki, I. Sachs, *Z zagadnień finansowania rozwoju krajów o gospodarce mieszanej*, PWN Warszawa 1967, s. 64.

Błędy transformacji pokazują, że dokonując prorynkowych przemian nie tworzono w Polsce trwałych podstaw do osiągnięcia w długim okresie zrównoważonego wzrostu gospodarczego, zapewniającego realizację podstawowych celów Wspólnoty. Doświadczenia praktyki pokazały, że wysoki udział sektora prywatnego w gospodarce, liberalizacja rynków kapitałowych i handlu, oparcie systemu zarządzania gospodarką na doktrynie neoliberalizmu (leseferyzmu) a nie nowego liberalizmu, bez odpowiedniej konsekwentnie wdrażanej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego, nie zapewniają stałego, wysokiego wzrostu gospodarczego, dobrobytu ogółu mieszkańców kraju i stabilizacji.

Podobne wnioski ostatnio formułuje J. Sachs (autor „terapii szokowej”) w oparciu o przeprowadzone szerokie badania nad gospodarkami różnych krajów. Wskazują na to następujące jego stwierdzenia: „Tak jak sromotnie zawiodła próba komunistów usunięcia konkurencji z życia gospodarczego za pośrednictwem własności państwowej, tak zawodne są próby kierowania nowoczesną gospodarką przy wykorzystaniu sił rynku. Wszystkie pomyślnie działające gospodarki to gospodarki mieszane, w których rozwój ekonomiczny opiera się zarówno na sektorze publicznym, jak i na sektorze prywatnym. [...] Prędkiej czy później, a miejmy nadzieję, że prędzej, przeważająca na szczeblu krajowym argumentacja na korzyść gospodarki mieszanej zacznie przeważać również w stosunkach międzynarodowych. [...] Istnieje zdecydowana zgodność poglądów co do potrzeby dostarczania dóbr publicznych na szczeblu krajowym, chociaż wciąż toczą się debaty nad tym, gdzie należy wytyczyć granicę między publicznymi i prywatnymi działaniami w tej dziedzinie. W Stanach Zjednoczonych nawet najbardziej zatwardziali konserwatyści opowiadają się za finansowaniem ze środków publicznych oświaty, badań w dziedzinie medycyny i wielu rodzajów opieki zdrowotnej. Wydatki publiczne przekraczają w Stanach Zjednoczonych 30% PKB [...] i na razie nie ma perspektywy na ich zmniejszenie”¹⁶.

Dotychczasowe rozważania prowadzą do następującego ogólnego wniosku: z analiz funkcjonowania systemów współczesnej gospodarki rynkowej (w tym krajów rozwiniętych i krajów azjatyckich) wynika, że procesowi rynkowemu pozostawia się jedynie funkcje wykonawcze a państwu decyzyjne, co w praktyce oznacza państwo aktywnie włączające się w wybór i realizację programów zapewniających społeczno-gospodarczy rozwój, a także państwo posiadające budżet socjalno-rozwojowy, a nie (jak miało to miejsce w Polsce w okresie transformacji) socjalno-stabilizacyjny. Pozytywne społeczno-ekonomiczne skutki takich rozwiązań pokazują doświadczenia rozwiniętych krajów UE i krajów azjatyckich, w tym już od wielu lat Chiny.

¹⁶ J. Sachs, *Koniec z nędzą, op. cit.*, s. 328.

Rozwiązania systemu finansowego sprzyjające osiągnięciu zrównoważonego wzrostu gospodarczego w Polsce

Dla realizacji w Polsce stałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego i podstawowych celów Wspólnoty niezbędne są odpowiednie uwarunkowania wewnętrzne, w szczególności dotyczące systemu finansowego, w tym sprzyjająca osiągnięciu wyznaczonych celów polityka pieniężna i podatkowa.

Ograniczenia i pożądane zmiany w polityce pieniężnej

Polska potrzebuje inwestycji, by realizować społeczno-ekonomiczne cele procesów gospodarowania. Zabiegając o inwestycje nie można zapominać, że zależności między inwestycjami i wzrostem gospodarczym nie można zbyt uogólniać. Głównie dlatego, że chociaż inwestycje są bez wątpienia głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego, ich rzeczywiste znaczenie dla wzrostu gospodarczego występuje wtedy, kiedy przynoszą one efekt w postaci wzrostu całkowitej produktywności wszystkich czynników. Pokazuje to przyrostowa kapitałochłonność produktu¹⁷.

Aby zapewnić stały dopływ inwestycji, w polityce gospodarczej, w tym w rozwiązaniach systemu finansowego, muszą działać mechanizmy zachęcające do inwestowania. W całym okresie prorynkowej transformacji gospodarki polskiej takich mechanizmów brakowało, co niewątpliwie było wyrazem niezrozumienia prawidłowości procesów gospodarowania, roli kapitału narodowego w rozwoju gospodarczym kraju i biernego podporządkowania się zachodzącym procesom globalizacji. Reformując gospodarkę oczekiwano, mimo że nie sprawdziło się to w żadnym kraju, iż dopływ kapitału zagranicznego, bez znaczącego udziału kapitału narodowego w nowych inwestycjach, zapewni wysoki wzrost i rozwój gospodarczy.

Historia powojenna Polski, a także wielu innych krajów (np. Japonii, Korei Południowej, Chin) pokazuje, że mimo braku kapitału zagranicznego, dzięki niskim cenom kredytów w krajowych bankach, zbudowano od podstaw bardzo wiele przedsiębiorstw, w dodatku w kapitałochłonnych gałęziach gospodarki. Na przykład w Polsce jeszcze w latach 60. XX wieku ceny kredytów w bankach państwowych kształtowały się na poziomie 2%, zapewniając jedynie zwrot kosztów funkcjonowania banków.

Stosowana w całym okresie transformacji polityka bardzo trudnego pieniądza dla polskich przedsiębiorstw, będąca skutkiem sprzedaży polskich banków kapitałowi zagranicznemu i restrykcyjnej polityki banku centralnego, ograniczała inwestycje, a często nawet normalne funkcjonowanie przedsiębiorstw, gdyż brakowało kapitału nawet na odtworzenie zużytego majątku produkcyjnego.

¹⁷ P. Krugman, *Wracając problemy kryzysu gospodarczego*, PWN, Warszawa 2001, s. 52–57.

Narodowy Bank Polski i Rada Polityki Pieniężnej, pod hasłem walki z inflacją, prowadziły w całym okresie transformacji politykę wysokich realnych stóp procentowych. Nawet kiedy w 2002 roku inflacja kształtowała się na bardzo niskim poziomie, stopy dyskontowe banku centralnego były wysokie, a realne ceny normalnych kredytów bankowych dla podmiotów gospodarczych w bankach komercyjnych wynosiły ok. 15% (a więc były bardzo wysokie w relacji do innych krajów¹⁸). Wysokie wręcz lichwiarskie ceny kredytów powodowały, że ponad 70% MŚP w ogóle nie korzystało z kredytów. Nadal realne ceny kredytów wraz z dodatkowymi kosztami ich uzyskiwania w Polsce, w relacji do innych krajów, kształtują się na wysokim poziomie (przekraczającym 10%).

Utrzymywanie w Polsce stóp procentowych na relatywnie wysokim poziomie jest wyrazem całkowitego ignorowania znaczenia, w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, kosztów alternatywnych dla lokowania kapitału i tzw. kosztów pracy właściciela kapitału.

Wysokie stopy procentowe są także przyczyną napięć w budżecie państwa, gdyż w takiej sytuacji nawet relatywnie nie za wysokie deficyty budżetowe (około 3%) powodują wysokie koszty obsługi długu publicznego i wymuszają ograniczanie wydatków pod tak zwane przyszłe dochody, w tym tak istotnych, jak wydatki na badania i rozwój oraz inwestycje w kapitał ludzki i ochronę zdrowia.

W sytuacji kiedy obecnie:

- 1) MFW zawiódł w spełnianiu swojej podstawowej funkcji, jaką jest zapewnienie globalnej stabilności finansowej (na co wskazują chociażby ostatnie kryzysy finansowe),
- 2) występuje duża niestabilność rynków kapitałowych,
- 3) teoria „*trickle down*” (zgodnie z którą dopóki trwa wzrost, dopóty wszyscy odnoszą z tego korzyści) już kilkakrotnie okazała się fałszywa,
- 4) konkurencja globalna tworzy nowe wyzwania dla UE i równocześnie narzuca przekształcenia, które powinny wzmacniać jej ekonomiczną i polityczną siłę, by mogła realizować swoje podstawowe cele.

Realizacja stałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego zapewniającego realizację podstawowych celów Wspólnoty w krajach członkowskich (m.in. dostarczenie odpowiednich dóbr publicznych), wymaga wyjścia w polityce pieniężnej poza tradycyjne zasady, czyli nie tylko trzymanie się tak zwanego celu inflacyjnego, ale i otwarcie dodatkowych źródeł finansowania. Zdaniem P. Krugmana „Utrzymując niskie stopy inflacji i wysokie kursy obligacji w Europie przepaszczono wysoki wzrost i zatrudnienie”¹⁹.

Dodatkowe źródła finansowania, według J. E. Stiglitz, tkwią w globalnym systemie rezerw, a mianowicie utrzymując rezerwy pieniężne w wysokości nie

¹⁸ „Kwartalnik Statystyki Międzynarodowej”, GUS, Warszawa 2002, s. 59–60.

¹⁹ P. Krugman, *op. cit.*, s. 120.

przekraczającej dwumiesięcznego, a nie ośmiomiesięcznego (jak ma to miejsce obecnie) importu uzyskać można dodatkowe fundusze na finansowanie odpowiednich inwestycji²⁰.

Utrzymywanie wysokich rezerw powoduje wycofywanie z gospodarki pieniędzy, które mogłyby być przeznaczone na efektywne inwestycje. „Pieniądze te są jakby zakopane w ziemię. [...] Globalny system rezerw uciska gospodarkę i czyni ją mniej stabilną oraz utrudnia utrzymanie jej na poziomie pełnego zatrudnienia. Pieniądz ulokowany w rezerwach mógłby przyczynić się do wzrostu globalnego popytu, gdyby mógł być używany do stymulowania globalnej gospodarki. Zamiast wydawać te pieniądze na konsumpcję i inwestycje rządy trzymają je pod kluczem”²¹.

W roku 2006 światowe rezerwy wynosiły 4,5 biliona USD. Rosną one w tempie 17% rocznie i powodują, że nawet w okresach spadków wartości dolara Stany Zjednoczone zaopatrują świat w swoje bony skarbowe, których inne kraje potrzebują na rezerwy. Długo tak być nie może. Tylko od lutego 2002 roku do grudnia 2004 roku wartość dolara spadła o 37% w stosunku do euro. USA są coraz bardziej zadłużone i dlatego dolar przestaje się nadawać na rezerwy. W przyszłości szybkie wycofywanie go z rezerw może spowodować poważne problemy na międzynarodowym rynku walutowym. W sytuacji kiedy MFW nie jest gwarantem stabilności finansów międzynarodowych, mocne systemy gospodarcze, w tym UE, powinny tworzyć własną, wspólną politykę pieniężną, z myślą o utrzymaniu wysokiego stałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego.

Ograniczenia realizacji zrównoważonego wzrostu gospodarczego wynikające ze zróżnicowania systemów podatkowych krajów UE

Duże zróżnicowanie i niestabilność systemów podatkowych krajów Wspólnoty wywołuje konkurencję podatkową między państwami należącymi do UE, co nie służy realizacji stałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego i podstawowych celów Unii. Taka sytuacja sprzyja mobilności czynnika pracy i występowaniu dumpingu podatkowego. W Polsce, a także w niektórych nowych krajach Unii, dodatkowo ją wzmocniają relatywnie niskie (z wyjątkiem grupy menedżerów) wynagrodzenia pracowników, a w szczególności bardzo niskie płace minimalne. W Polsce płace minimalne stanowią tylko około 38% przeciętnego wynagrodzenia w skali kraju, a powinny – zgodnie z pojęciem tzw. płacy godziwej, zapewniającej dochody na poziomie minimum socjalnego – kształtować się na poziomie 68%. Ponadto w Polsce, w przeciwieństwie do wielu innych krajów, płace minimalne są opodatkowane.

²⁰ J. E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, PWN, Warszawa 2007, s. 258.

²¹ *Ibidem*, s. 262.

Mimo że, głównie w rozwiniętych krajach Unii, słyszy się głosy opowiadające się za ujednoczeniem systemów podatkowych, a „Francja i Niemcy nawet zagroziły wstrzymaniem wpłat do budżetu UE, ze względu na istotnie niższe stawki podatkowe od dochodów przedsiębiorstw w takich krajach jak: Słowacja, Polska, Czechy, kraje nadbałtyckie, do których przedsiębiorcy zaczęli przenosić działalność gospodarczą”²², proces ten, chociaż rozpoczęto go wraz z podpisaniem Traktatu Rzymskiego, przebiega zbyt wolno. Ponadto dotyczy on tylko podatków pośrednich, chociaż podatki bezpośrednie są również bardzo zróżnicowane, jeśli chodzi o liczbę progów podatkowych oraz stawki minimalne i maksymalne.

W roku 2007 najniższa stawka podatku od dochodów przedsiębiorstw występowała na Cyprze (10%), najwyższa w Niemczech (38,36%), a w Polsce była analogiczna jak w Słowenii (19%)²³.

Natomiast podatki bezpośrednie od dochodów osób fizycznych w roku 2007 przedstawiały się następująco: w czterech krajach UE występował podatek liniowy, w tym w: Estonii (22%), Łotwie (25%), Rumunii (16%) i Słowacji (19%)²⁴. W 2008 roku podatek liniowy od dochodów osób fizycznych wprowadzili też Czesi (15%) i Bułgarzy (10%).

Duże zróżnicowanie stawek podatkowych w krajach UE, jak to już podkreślano, nie powinno występować, gdyż konkurencja podatkowa wywołuje liczne negatywne skutki, do których m.in. należy nieefektywna alokacja zasobów w gospodarce i ograniczanie zakresu dóbr publicznych.

Te negatywne skutki dodatkowo powiększa, występujące w skali międzynarodowej, zjawisko przerzucania podatków. Dotyczy ono opodatkowania działalności gospodarczej, kapitałów oraz dochodów z pracy. „Korporacjom, wykorzystującym różnice między krajowymi systemami podatkowymi, udało się uwikłać – z korzyścią dla siebie – w konkurencję systemów podatkowych niemal wszystkie państwa świata”²⁵.

Zniesienie ograniczeń w przepływie czynników produkcji, w szczególności tak istotnych, jak praca i kapitał oraz wprowadzenie unii walutowej, powinno przyspieszyć wprowadzenie w krajach UE jednolitego optymalnego systemu podatkowego. Przez optymalny system podatkowy rozumie się „taki system, który

²² S. Owsiak, *Harmonizacja podatków bezpośrednich warunkiem integracji gospodarczej Unii Europejskiej*. Referat wygłoszony na VIII Kongresie Ekonomistów Polskich, Warszawa 29–30 listopada 2007, s. 4.

²³ Dane KPMG’s Corporate and Indirect Tax Rate Survey 2007, s. 5–8.

²⁴ *Taxation trends in the European Union. Main results*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007.

²⁵ H. P. Martin, H. Schuman, *Pułapka globalizacji. Atak na demokrację*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 239–240.

tworzy zbiór podatków maksymalizujących dobrobyt społeczny²⁶ w krajach Wspólnoty.

Kluczowym problemem przy projektowaniu takiego systemu podatkowego jest rozstrzygnięcie jaką formę kapitalizmu zamierza się budować w krajach Unii, gdyż wiąże się to z określeniem zestawu dóbr publicznych oraz kwestiami finansowania z budżetu pod tzw. przyszłe dochody.

Podsumowanie

Analizy uwarunkowań procesów gospodarowania prowadzą do trzech następujących wniosków, istotnych dla krajów UE.

1. W obecnych uwarunkowaniach zewnętrznych procesów gospodarowania kraje UE powinny dążyć do wzmocnienia Wspólnoty, gdyż tylko silna Unia może stać się obrońcą państw przed negatywnymi skutkami globalizmu,
2. Kraje Wspólnoty powinny tworzyć grupę gospodarczo silnych państw realizujących stały zrównoważony wzrost gospodarczy, zapewniający realizację podstawowych celów Unii, jakimi są dobrobyt, pokój demokracja i prawa człowieka,
3. Aby realizować w krajach UE odpowiednie, pożądane społecznie cele, niezbędne jest stworzenie odpowiednich wewnętrznych uwarunkowań procesów gospodarowania, w szczególności jednolitych optymalnych (z punktu widzenia maksymalizacji dobrobytu społecznego) rozwiązań w zakresie systemu pieniężnego i podatkowego.

Bibliografia

1. Besanko D., Dranove D., Stanley M., Schafer S., *Economics of strategy*, John Wiley and Sons, Hoboken 2007.
2. Dane z KPMG's Corporate and Indirect Tax Rate Survey 2007.
3. Drewnowski J., *Ku demokracji i gospodarce rynkowej. Tezy o zasadach transformacji*, „*Ekonomista*” 1995, nr 1–2.
4. Fiedor B., *Trwałość wzrostu gospodarczego Polski a transformacja systemowa*, opracowanie dla RSG przy RMRP, listopad 2004.
5. Kalecki M., Sachs I., *Z zagadnień finansowania krajów o gospodarce mieszanej*, PWN, Warszawa 1967.
6. Kowalik T., *Polska transformacja a nurtu liberalne*, [w:] *Polska w gospodarce światowej – szanse i zagrożenia rozwoju*. Sesja plenarna VIII Kongres Ekonomistów Polskich, 29–30 listopada 2007, PTE, Warszawa 2007.

²⁶ J. E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004, s. 662.

7. Krugman P., *Wracają problemy kryzysu gospodarczego*, PWN, Warszawa 2001.
8. „Kwartalnik Statystyki Międzynarodowej”, GUS, Warszawa 2002.
9. Martin H. P., Schuman H., *Pułapka globalizacji. Atak na demokrację*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
10. Owsiak S., *Harmonizacja podatków bezpośrednich warunkiem integracji gospodarczej Unii Europejskiej*, Referat wygłoszony na VIII Kongresie Ekonomistów Polskich, Warszawa 29–30 listopada 2007.
11. Sachs J., *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, PWN, Warszawa 2006.
12. Stiglitz J. E., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004.
13. Stiglitz J. E., *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004.
14. Stiglitz J. E., *Szalone lata dziewięćdziesiąte. Nowa historia najświetniejszej dekady w dziejach świata*, PWN, Warszawa 2006.
15. Stiglitz J. E., *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, PWN, Warszawa 2007.
16. Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
17. *Taxation trends in the European Union Main results*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007.

Summary

Since the European Union countries (based on socio-economic development programs for the years 2005–2013) realize the concept of constant sustainable economic development, this dissertation is based on the following premise: to realize the concept of sustainable development in the EU, it is essential to create the necessary conditions, especially those pertaining to the financial system, that is monetary and tax policy.

Therefore, this dissertation discusses conditions and desirable (i.e. contributing to attaining sustainable economic growth) changes in monetary and tax policy.

Beata Guziejewska

Konieczność a konsekwencje decentralizacji finansów publicznych w dobie globalizacji

Wprowadzenie

Zakres decentralizacji państwa i finansów publicznych oraz ich konsekwencje budzą wciąż wiele kontrowersji zarówno w teorii, jak i praktyce. Podkreślana szczególnie mocno w polskiej literaturze przedmiotu konieczność decentralizacji powoduje, że główny nurt analiz związanych jest z korzyściami płynącymi z takiej formy organizacji życia publicznego. Tymczasem decentralizacja powoduje również negatywne konsekwencje.

Celem rozważań jest próba skonfrontowania konieczności i konsekwencji decentralizacji finansów publicznych wobec współczesnych wyzwań i zjawisk związanych z procesem globalizacji. Trudność, ale jednocześnie atrakcyjność tych rozważań wynika z tego, że decentralizacja, finanse publiczne i globalizacja mają charakter interdyscyplinarny oraz dynamiczny, obejmują zarówno sferę ekonomiczną, społeczną, polityczną, techniczną, jak i kulturową.

Ewolucja koncepcji państwa i finansów publicznych

Finanse publiczne i ich decentralizacja związane są nierozzerwalnie z instytucją państwa. Funkcje państwa i teorie finansów publicznych stanowią element ogólnej teorii ekonomii i rozwijają się wraz ze stosunkami towarowo-pieniężnymi na świecie. Przegląd najważniejszych teorii finansów publicznych pozwala wyróżnić następujące okresy w pojmowaniu roli państwa w kształtowaniu stosunków i procesów społeczno-gospodarczych¹:

- okres przedkapitalistyczny,

¹ S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001, s. 34 i n.; *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, PWN, Warszawa 2000, s. 132–180.

- okres powstawania kapitalizmu i akumulacji kapitału,
- okres rozwoju leseferyzmu i doktryny liberalnej,
- rewolucja keynesowska,
- okres rozwoju teorii interwencjonizmu państwowego,
- neoliberalizm i nowy konserwatyzm fiskalny, zreasumowane w tzw. konsensusie waszyngtońskim².

Współczesne wyzwania związane z rolą polityki ekonomicznej państwa koncentrują się w Polsce wokół wielu kwestii, wśród których do najciekawszych zaliczyć można:

- analizę opartą na krytyce polityki neoliberalizmu i jej negatywnych następstw³,
- nurt koncentrujący się bezpośrednio na wpływie globalizacji na politykę ekonomiczną i socjalną państwa⁴,
- linię myślenia opartą na sprzeczności pomiędzy efektywnością ekonomiczną a sprawiedliwością społeczną⁵,
- analizy uwzględniające czynniki lokalne, środowiskowe, przestrzenne i podkreślające znaczenie polityki regionalnej w warunkach globalizacji⁶.

Początkowo gwałtowny rozwój globalizacji spowodował pojawienie się poglądów o znacznym ograniczeniu roli państw narodowych i funkcji finansów publicznych. W rzeczywistości jednak obserwujemy jedynie zmianę rodzaju i zakresu poszczególnych instrumentów polityki państwa w ramach jego funkcji alokacyjnej, redystrybucyjnej i stabilizacyjnej. Podobnie sama konieczność i konsekwencje decentralizacji stają przed nowymi wyzwaniami w warunkach gospodarki światowej i umiędzynarodowienia nie tylko zjawisk ekonomicznych, techniczno-informatycznych, ale również politycznych, społecznych oraz kulturowych.

Konieczność decentralizacji finansów publicznych i problemy jej pomiaru

Zarówno w świetle teorii finansów publicznych, jak i analiz empirycznych nie ma obecnie wątpliwości, że decentralizacja jest bardzo ważnym instrumentem

² Szerzej na ten temat: E. Haliżak, *Ideowe problemy globalnego ładu liberalnego w gospodarce światowej – rola i znaczenie Washington Consensus*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, red. E. Haliżak, R. Kuźniar, J. Symonides, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2007, s. 12–30.

³ G. W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.

⁴ A. Zaorska, *Ewolucja państwa i jego działalności*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002, s. 259–275.

⁵ Z. Sadowski, *Rola państwa w epoce globalizacji*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, *op. cit.*, s. 314.

⁶ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005; J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.

poprawy efektywności gospodarowania środkami publicznymi⁷. W tym kontekście proces decentralizacji opiera się na trzech, podstawowych celach⁸: politycznym (wzrost zainteresowania obywateli sprawami publicznymi i uczestnictwa w życiu publicznym), efektywnościowym (lepsze rozpoznanie potrzeb społecznych na niższym szczeblu władz publicznych i bardziej efektywne wydatkowanie pieniędzy) oraz społecznym (udział obywateli w rozwiązywaniu problemów społecznych, zainteresowanie sprawami lokalnymi i znaczenie tych elementów w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego). Czynniki stymulujące decentralizację, odradzanie idei lokalizmu i renesans „lokalności” mają jednak odmienne źródła w różnych krajach. Na zachodzie było to związane z krytyką liberalizmu w sferze ekonomii, życia społecznego, reakcją na konsumpcjonizm i kulturę masową; natomiast w Polsce i krajach postsocjalistycznych z krytyką gospodarki centralnie planowanej i niedemokratycznego systemu politycznego. W polskiej literaturze przedmiotu afirmuje się korzyści decentralizacji, mniejszy nacisk kładąc na jej konsekwencje i fakt, że sam system wysoko zdecentralizowany może wiązać się ze stosunkowo wysokimi kosztami finansowymi (np. koszt funkcjonowania dodatkowej administracji, koszty wyborów samorządowych, konsekwencje decentralizacji władztwa podatkowego w postaci drobnych, mało wydajnych fiskalnie podatków lokalnych). Ze względu na koszty decentralizacji, należy więc poszukiwać pewnego optymalnego w konkretnych uwarunkowaniach stopnia decentralizacji. Problem ten podkreślają Gaudemet i Molinier, stwierdzając, iż „daleko posunięta decentralizacja jest na ogół kosztowna”, w związku z tym, struktura federalna (jako w większym zakresie zdecentralizowana niż struktura unitarna państwa) jest bardziej odpowiednia dla krajów bogatych⁹. Autorzy ci zwracają również uwagę na prawo Wagnera na szczeblu lokalnym, co może być ważne w sytuacji kryzysu finansów publicznych i konieczności sprostania wyzwaniom, jakie niesie globalizacja w zakresie np. konkurencyjności gospodarki. W warunkach globalizacji konieczne staje się poszukiwanie własnych, specyficznych (często lokalnych) źródeł konkurencyjności i rozwoju. Decentralizacja nie może być fetyszyzowana, lecz raczej oceniana w kategoriach sprawności działania państwa, poprawy efektywności wykorzystania środków publicznych i korzyści społecznych.

W literaturze podkreśla się, że analizując doświadczenia różnych krajów zauważyć można pewną ogólną prawidłowość, polegającą na tym, iż przyznanie jednostkom samorządu terytorialnego większego zakresu dochodów własnych, jako następstwa decentralizacji zadań, prowadzi w efekcie do pogłębiania się

⁷ W. Ziółkowska, *Finanse publiczne. Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005, s. 221.

⁸ K. Owsiak, *Współczesne koncepcje państwa a finanse publiczne*, [w:] *Harmonizacja finansów publicznych w skali narodowej i europejskiej*, red. K. Piotrowska-Marczak, K. Kietlińska, Difin, Warszawa 2007, s. 98.

⁹ P. M. Gaudemet, J. Molinier, *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 2000, s. 156.

różnic w poziomie dochodów poszczególnych samorządów. Niezbędne staje się w takiej sytuacji zasilanie ich transferami z budżetu państwa i wyrównywanie dysproporcji, co bardzo często w praktyce skutkuje centralizacją finansów publicznych¹⁰. Prowadzi to do zjawisk cyklicznych w polityce fiskalnej. Wskazać można na trzy podstawowe przesłanki zmiany tendencji w procesach centralizacja-decentralizacja i pojawiania się w tym kontekście cykli fiskalnych¹¹: zmiana opcji politycznej, kryzys finansów publicznych i luka fiskalna (tzw. pionowa i pozioma nierównowaga fiskalna, której konsekwencją jest nieadekwatność za- dań do środków finansowych na ich realizację).

Ocenę procesów decentralizacji ogromnie utrudniają problemy jej pomiaru. Decentralizacja jest procesem wielowymiarowym, dotyczy rozległych obszarów życia społeczno-gospodarczego: polityki, administracji, dochodów i wydatków publicznych. Powoduje to, że jej statystyczne mierniki nie są satysfakcjonujące – zwłaszcza w przypadku porównań międzynarodowych¹². Postuluje się w takiej sytuacji wykorzystywanie mierników jakościowych w ocenie relacji fiskalnych pomiędzy różnymi szczeblami władz publicznych. W badaniach OECD mierniki jakościowe ujęto w pięć grup bardziej szczegółowych kryteriów: podział zadań i wydatkowania środków publicznych, zasady finansowania jednostek samorządu terytorialnego, problemy polityki makroekonomicznej w systemie zdecentralizowanym oraz jawność i transparentność¹³.

Decentralizacja i funkcje państwa wobec wyzwań globalizacji

Współcześnie podkreśla się, że globalizacja to proces pełen paradoksów, mający paradoksalnie silne sprzężenie zwrotne z lokalizmem i rozwojem regionalnym¹⁴. Odzwierciedleniem tych tendencji jest coraz częściej dyskutowane pojęcie: glo-

¹⁰ E. Kornberger-Sokołowska, *Decentralizacja finansów publicznych a samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Liber, Warszawa 2001, s. 152–153.

¹¹ B. Guziejewska, *Subwencje i dotacje dla samorządu terytorialnego w polityce finansowej państwa*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 4, s. 79 i n.

¹² Do najczęściej wykorzystywanych mierników decentralizacji zaliczyć można relacje: dochody samorządu terytorialnego do dochodów publicznych ogółem, dochody samorządu terytorialnego do PKB, wydatki samorządu terytorialnego do wydatków publicznych ogółem lub jako procent PKB. Bardzo ważną kategorią stosowaną w analizach są również tzw. dochody własne i obce, i ich różnorodne relacje.

¹³ Szerzej na ten temat: B. Guziejewska, *Wybrane problemy decentralizacji finansów publicznych w świetle badań OECD*, „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 3.

¹⁴ W. Anioł, *Paradoksy globalizacji*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2002, s. 9; M. Szpunar, *Globalizacja – zniszczenie wizji McLuhana*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w obliczu regionalizacji i globalizacji*, red. G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2006, s. 171–181; W. Szymański, *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

kalizacja, które jest swego rodzaju oksymoronem i oddaje tendencję łączenia tego co lokalne i globalne, zarówno w sferze społecznej, kulturowej, jak i ekonomicznej. Okazuje się bowiem, że nie znajdują potwierdzenia w rzeczywistości obawy, że prowadzenie działalności gospodarczej w skali globalnej prowadzi do spadku znaczenia krajowych ośrodków gospodarczych i ujednoczenia szeroko rozumianej przestrzeni¹⁵. Jedne regiony przeżywają kryzys i podupadają gospodarczo, inne natomiast przyciągają zagranicznych inwestorów i w szerokim zakresie umieją wykorzystać możliwości, jakie przynosi globalizacja. Szczególnie działalność produkcyjna ma charakter przestrzenny i umiejscowiona jest zawsze w konkretnej gminie.

Mimo ogromnego postępu technologicznego gospodarka terytorialna i środowisko geograficzno-przyrodnicze należy traktować jako ważny składnik procesów globalnych. Z konkretnym terytorium związane są takie czynniki produkcji jak: koszty siły roboczej, warunki naturalne, dostęp do rynku surowców lub zbytu (w dużo mniejszym zakresie), lokalne środowisko innowacji, kapitał intelektualny. Czynniki te mają niejednokrotnie bezcenne znaczenie, trudno je też przenieść w inne miejsce. Wybór lokalizacji dużych, zagranicznych inwestycji uwarunkowany jest uzyskaniem przewagi konkurencyjnej, którą daje środowisko sprzyjające innowacjom, postępowi technologicznemu, wzrostowi innowacji. Ważne są również korzystne warunki fiskalne, jakie oferuje się nowym inwestorom, przede wszystkim w postaci ulg i zwolnień podatkowych. Konsekwencje takiej polityki są jednak przedmiotem kontrowersji, niektórzy ekonomiści zwracają bowiem uwagę, że pojawia się zjawisko swego rodzaju konkurencji podatkowej pomiędzy różnymi szczeblami władz publicznych. Prowadzi ono przede wszystkim do nieuzasadnionego zmniejszenia obciążeń podatkowych wybranych inwestorów i ogólnego spadku dochodów publicznych. Zjawisko konkurencji podatkowej nie jest oceniane jednoznacznie, można bowiem wskazać zarówno na jego zalety, jak i wady¹⁶.

Funkcje władz publicznych w warunkach globalizacji polegają na wspieraniu rozwoju i konkurencyjności tzw. aktorów lokalnych, czyli podmiotów takich jak gminy, miasta, agencje i fundusze rozwoju lokalnego, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, sektor MSP. Czynnikiem, które decydują o rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej jest jakość lokalnego środowiska gospodarczo-instytucjonalnego i umiejętna pomoc publiczna. Przewaga konkurencyjna regionu może być oparta na umiejętności współpracy podmiotów prywatnych i publicznych oraz tworzeniu lokalnych i międzynarodowych relacji – współzależności (tzw. sieci, klastry z języka ang. *clusters*). Formułowanie

¹⁵ A. Jewtuchowicz, *op. cit.*, s. 38–39.

¹⁶ Szerzej na ten temat: B. Guziejewska, *Wybrane aspekty decentralizacji władztwa podatkowego*, [w:] *O nowy ład podatkowy w Polsce*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 203 i n.

i wspieranie określonych strategii rozwoju jest ważną funkcją również władz samorządowych.

Jedną z podstawowych konsekwencji decentralizacji jest jednak duże zróżnicowanie rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego a co za tym idzie duże zróżnicowanie w poziomie dochodów własnych *per capita*. Powoduje to potrzebę wykorzystania odpowiednich transferów z budżetu państwa do budżetów jednostek lokalnych. Chodzi tu przede wszystkim o subwencje o charakterze wyrównawczym, które można wykorzystać zarówno do bezpośredniego podnoszenia konkurencyjności samorządów, jak i rozwiązywania problemów będących konsekwencją procesów globalizacji, takich jak: większe bezrobocie, wykluczenie społeczne, zagrożenie terroryzmem itd. Konieczność wykorzystania dochodów transferowanych z budżetu państwa wynikać może również z tego, że na szczebel samorządowy przekazywany jest coraz szerszy zakres zadań publicznych, rosną również koszty ich wykonywania. Pojawia się konieczność wykorzystania w większym stopniu udziałów w podatkach państwowych jako źródła finansowania samorządów. Skutkować to może większą cyklicznością dochodów jednostek samorządu terytorialnego.

Dychotomia polityki finansowej władz publicznych

W dobie globalizacji przed polityką społeczno-gospodarczą państwa pojawiają się nowe wyzwania, które komplikuje dodatkowo decentralizacja finansów publicznych. Bardzo trudno jest realizować jednocześnie cele tej polityki, co niezwykle trafnie ujmuje Z. Sadowski w kontekście rozważań dotyczących kryzysu państwa opiekuńczego, stwierdzając co następuje: „Kryzys koncepcji państwa opiekuńczego jest wyrazem sprzeczności między dwoma zasadniczymi obszarami działania współczesnego państwa: obszarem wspomagania konkurencyjności i obszarem troski socjalnej”¹⁷. Problem polega na tym, że w zdecentralizowanym systemie finansów publicznych trudno jest w sposób całościowy racjonalizować dochody i wydatki publiczne, samorząd terytorialny jest podmiotem o dużym stopniu niezależności finansowej i prowadzi swoją gospodarkę finansową samodzielnie, na podstawie odrębnych budżetów. Tak więc z jednej strony budżety jednostek samorządu terytorialnego są elementem systemu finansów publicznych jako całości, z drugiej dotyczą ich problemy związane ze zmieniającym się coraz dynamiczniej otoczeniem.

Na fakt, iż kluczowym elementem procesu globalizacji, w coraz szerszym zakresie, staje się region zwraca się uwagę również uwagę w Polsce¹⁸. Interesująca jest konfrontacja klasycznych teorii rozwoju regionalnego i lokalizacji dzia-

¹⁷ Z. Sadowski, *op. cit.*, s. 314.

¹⁸ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *op. cit.*

łałości gospodarczej z wyzwaniem w warunkach globalizacji¹⁹. W gospodarce zglobalizowanej wymiar terytorialny nabiera nowego znaczenia, dzięki inkorporowanej w nim „bliskości” jest uprzywilejowanym miejscem pozyskiwania wiedzy, kreatywności, innowacyjności i nowych, niezbędnych doświadczeń. Regiony stają się w ten sposób miejscem w którym skupia się kreowanie oraz pozyskiwanie wiedzy, umiejętności, innowacji w nowej jakościowo gospodarce²⁰. Zestawienie elementów rozwoju lokalnego i kryteria określające tzw. region „uczący się” przedstawił amerykański naukowiec R. Florida w 1995 roku. zawiera je tabela 1. Wśród czynników rozwoju podkreślić należy zasadniczo inną jakościowo podstawę konkurencyjności gospodarki oraz infrastruktury zasobów ludzkich.

Tabela 1. Od regionów produkcji masowej do regionów „uczących się”

Czynniki rozwoju	Region produkcji masowej	Region „uczący się”
Podstawa konkurencyjności	Względna przewaga konkurencyjna oparta na: <ul style="list-style-type: none"> · zasobach naturalnych · pracy fizycznej 	Trwała (podtrzymywana) przewaga konkurencyjna oparta na: <ul style="list-style-type: none"> · tworzeniu wiedzy · ciągłym rozwoju
System produkcji	Produkcja masowa: <ul style="list-style-type: none"> · praca fizyczna jako źródło wartości · oddzielenie fazy innowacji i produkcji 	Produkcja oparta na wiedzy: <ul style="list-style-type: none"> · wiedza jako źródło wartości · połączenie fazy innowacji i produkcji · ciągłe tworzenie
Infrastruktura wytwórcza	Tradycyjne relacje między dostawcami	Sieć firm i systemy dostawców jako źródło innowacji
Infrastruktura zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> · niewykwalifikowana i tania siła robocza · fordowski system pracy · fordowski system edukacji i kształcenia 	<ul style="list-style-type: none"> · pracownicy intelektualni · stały rozwój zasobów ludzkich · ciągły system edukacji, kształcenie ustawiczne
Infrastruktura materialna i komunikacyjna	Infrastruktura materialna ukierunkowana na najbliższe otoczenie	Infrastruktura materialna i komunikacyjna ukierunkowana globalnie
System zarządzania w przemyśle	<ul style="list-style-type: none"> · relacje rywalizacji · regulacje oparte na hierarchii i kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> · relacje wzajemnej współzależności i współpracy · organizacja sieciowa · system regulacji elastycznych

Źródło: R. Florida, *Toward the learning region*, „Futures” 1995, vol. 27, no. 5, s. 553.

Zasada subsydiarności, czyli wspierania wszelkich procesów decentralizacji jest jedną z nadrzędnych zasad Unii Europejskiej. Podobnie wszelkie działania

¹⁹ *Ibidem*, s. 45 in.

²⁰ R. Florida, *Toward the learning region*, „Futures” 1995, vol. 27, no. 5, s. 527.

zwiększające konkurencyjność gospodarek krajów unijnych, co znalazło swój wyraz w Strategii Lizbońskiej – jednym z głównych, unijnych dokumentów rozwojowych, w którym podkreśla się znaczenie tzw. gospodarki opartej na wiedzy. Według definicji OECD gospodarka oparta na wiedzy oparta jest wprost na tworzeniu, traktowanym jako produkcja, dalszym przekazywaniu czyli dystrybucji i praktycznym wykorzystaniu wiedzy i informacji. W ujęciu tym są 3 etapy rozwoju gospodarczego: produkcja, dystrybucja i wdrożenie, przy czym wiedza jest właśnie produktem (niezależnym elementem), który napędza rozwój²¹.

W polityce władz publicznych jednym z trudniejszych dylematów staje się więc współcześnie wyważenie pomiędzy efektywnością ekonomiczną a sprawiedliwością społeczną. Zdaniem G. Kołodko polityka gospodarcza państwa to jednocześnie przedsięwzięcie technokratyczne i społeczne²². Warunkiem skuteczności tej polityki i wykorzystania szans, jakie przynosi cywilizacja jest, zdaniem wspomnianego ekonomisty, umiejętne połączenie instrumentów finansowych z inżynierią społeczną, opartą na autentycznym dialogu społecznym, pragmatyzmie, ale i wrażliwości społecznej. Na obecnym etapie rozwoju otwarcie na wiedzę i kształcenie jest wręcz niezbędne, a w kontekście przedmiotowych rozważań o tyle istotne, że podstawowe zadania oświatowe są realizowane i finansowane, w coraz większym zakresie, na szczeblu samorządu terytorialnego.

Zakończenie

Skonfrontowanie konieczności i konsekwencji decentralizacji w dobie globalizacji prowadzi do stwierdzenia, że polityka władz publicznych staje się coraz mniej autonomiczna i z pewnością trudniejsza. Dotyczy to zarówno państwa narodowego, instytucji ponadnarodowych, jak i jednostek samorządu terytorialnego. Konieczność sprostania coraz większej konkurencji, już nie tylko ze strony Stanów Zjednoczonych, ale przede wszystkim Chin i innych krajów azjatyckich powoduje jeszcze większe napięcia pomiędzy efektywnością ekonomiczną a sprawiedliwością społeczną. Niezbędna jest koordynacja działań podmiotów działających w skali globalnej (aktorzy globalni) i lokalnej (aktorzy lokalni). Jednym z najważniejszych wyzwań będzie w takiej sytuacji stworzenie odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych i reagowanie na negatywne konsekwencje globalizacji. Nie są to działania łatwe, gdyż z jednej strony podstawową przesłanką globalizacji jest liberalizacja i deregulacja, z drugiej potrzebne okazać mogą się pewne działania prawno-instytucjonalne, co podkreślane jest szczególnie w nurcie dyskusji związanym ze spontanicznością i irracjonalnością procesów globali-

²¹ *The knowledge-based economy*, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>.

²² G. Kołodko, *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 167.

zacji oraz zagrożeń z tego wynikających. Zagrożenia te obejmują całe spektrum problemów, począwszy od synchronizowania koniunktury gospodarczej i kryzysów finansowych w warunkach otwarcia gospodarek, na zanikaniu lokalnych kultur, unifikacji tożsamości i życia społecznego oraz jego bezmyślnej macdonaldyzacji i unifikacji skończywszy.

Bibliografia

1. Anioł W., *Paradoksy globalizacji*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2002.
2. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
3. Florida R., *Toward the learning region*, „Futures” 1995, vol. 27, no. 5.
4. Gaudemet P. M., Molinier J., *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 2000.
5. Guziejewska B., *Subwencje i dotacje dla samorządu terytorialnego w polityce finansowej państwa*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 4.
6. Guziejewska B., *Wybrane problemy decentralizacji finansów publicznych w świetle badań OECD*, „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 3.
7. Guziejewska B., *Wybrane aspekty decentralizacji władztwa podatkowego*, [w:] *O nowy ład podatkowy w Polsce*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
8. Halizak E., *Ideowe problemy globalnego ładu liberalnego w gospodarce światowej – rola i znaczenie Washington Consensus*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, red. E. Halizak, R. Kuźniar, J. Symonides, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2007.
9. Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
10. Kołodko G. W., *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
11. Kołodko G. W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
12. Kornberger-Sokołowska E., *Decentralizacja finansów publicznych a samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Liber, Warszawa 2001.
13. Owsiak K., *Współczesne koncepcje państwa a finanse publiczne*, [w:] *Harmonizacja finansów publicznych w skali narodowej i europejskiej*, red. K. Piotrowska-Marczak, K. Kietlińska, Difin, Warszawa 2007.
14. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001.
15. *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, PWN, Warszawa 2000.
16. Sadowski Z., *Rola państwa w epoce globalizacji*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.

17. Szpunar M., *Globalizacja – zniszczenie wizji McLuhana*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w obliczu regionalizacji i globalizacji*, red. G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2006.
18. Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
19. *The knowledge-based economy*, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>.
20. Zaorska A., *Ewolucja państwa i jego działalności*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
21. Ziółkowska W., *Finanse publiczne. Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005.

Summary

The article outlines the necessity of public finance decentralization as well as its consequences in the circumstances of global economy and social life. Such analyses are interesting and very difficult because public finance, decentralization and globalization itself are interdisciplinary in nature. The problems discussed in the article are: evolution of state and public finance, public functions in the era of globalization, territory economy, knowledge – based region and economy. The article mentions the innovative and paradox approach called glocalization, which stands for a current tendency to combine local and global aspects of socio-economic development. The conclusions put an emphasis on the contradiction between economic effectiveness and social fairness, as well as the need of modern institutional and financial instruments to support competitiveness.

Małgorzata Kmak

System zarządzania funduszami strukturalnymi w Polsce i jego efektywność (badania ewaluacyjne)

Europa jest jednym z najlepiej rozwiniętych regionów świata. Mimo to nadal istnieją wyraźne różnice w dochodach i poziomie życia pomiędzy jej obszarami. PKB na mieszkańca UE-27 waha się od 24% w rumuńskim regionie Nort Est do 303% w Centralnym Londynie (Wielka Brytania)¹.

W Polsce najwyższy poziom rozwoju, mierzony wielkością PKB na mieszkańca osiągnęło województwo mazowieckie (153,2% średniej krajowej), to jednak tylko około 70% średniej UE odpowiada w przybliżeniu poziomowi rozwoju biedniejszych regionów europejskich, na przykład wschodnich landów Niemiec oraz Kalabrii w południowych Włoszech. Wysokim poziomem rozwoju charakteryzują się także województwa: śląskie i wielkopolskie. PKB na jednego mieszkańca przekracza średnią wartość krajową. Obszar o najniższym poziomie PKB na mieszkańca obejmuje 5 województw: lubelskie, podkarpackie, warmińsko-mazurskie, podlaskie oraz świętokrzyskie.

Statystycznie polski region nie jest najbiedniejszym w UE. Wprowadzone w 2007 roku w struktury europejskie regiony Rumunii i Bułgarii okazały się znacznie bardziej problematyczne niż polskie: lubelskie, podkarpackie, warmińsko-mazurskie, podlaskie oraz świętokrzyskie. Jedenasta pozycja lubelskiego z jednej strony oznacza, lepszą kondycję gospodarczą w stosunku do 10 najsłabszych regionów w Europie, z drugiej pokazuje, iż rozwój gospodarczy w 257 pozostałych regionach UE utrzymuje się na zdecydowanie wyższym poziomie niż w województwie lubelskim.

¹ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, „Biuletyn Informacyjny”, Warszawa 2007, nr 9, s. 14.

Tabela 1. Poziom PKB na jednego mieszkańca w stosunku do średniej UE w poszczególnych województwach Polski

Województwo	PKB na jednego mieszkańca województwa w stosunku do średniej w UE-27 (%)	PKB na jednego mieszkańca województwa w stosunku do średniej w UE-25 (%)
dolnośląskie	51,7	47,52
kujawsko-pomorskie	41,8	41,80
lubelskie	35,2	32,23
lubuskie	45,4	41,09
łódzkie	46,7	41,45
małopolskie	43,4	39,81
mazowieckie	76,8	68,77
opolskie	43,6	38,28
podkarpackie	32,8	32,80
podlaskie	37,9	35,05
pomorskie	49,6	45,75
śląskie	57	50,62
świętokrzyskie	39,3	35,82
warmińsko-mazurskie	39,4	34,70
wielkopolskie	54,5	48,18
zachodniopomorskie	47,2	46,29

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane Komisji Europejskiej z dnia 13.09.2006 r. w sprawie uznania mapy regionalnej w Polsce na lata 2007–2013 oraz dane Eurostatu.

Tabela 2. Najbiedniejsze regiony UE-27; regionalny PKB na mieszkańca UE-27 (UE-27 = 100)

Kraj	Region	PKB na jednego mieszkańca województwa w stosunku do średniej w UE-27 (%)
Rumunia	Nord-Est	24
Bułgaria	Severozapaden	26
Bułgaria	Yuzhen tsentralen	26
Bułgaria	Severen tsentralen	26
Rumunia	Sud-Muntenia	28
Rumunia	Sud-Vest Oltenia	29
Bułgaria	Severoiztochen	29
Bułgaria	Yugoiztochen	30
Rumunia	Sud-Es	31
Rumunia	Nord-Vest	33
Polska	Lubelskie	35

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu z 2004 roku, Ministerstwo rozwoju Regionalnego, „Biuletyn Informacyjny” 2007, nr 9, s. 14, www.fundusze-strukturalne.gov.pl.

W latach 2004–2006 Polska mogła liczyć na blisko 13 mld euro wspólnotowej pomocy. Z tego 2,96 mld euro przeznaczono na realizację Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Celem programu jest: tworzenie warunków wzrostu konkurencyjności regionów oraz przeciwdziałanie marginalizacji niektórych obszarów w taki sposób, aby sprzyjać długofalowemu rozwojowi gospodarczemu kraju, jego spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej oraz integracji z Unią Europejską (UE)². Zintegrowany program, wciąż aktualny i wdrażany na poziomie każdego ze swych priorytetów w myśl reguły „n+2”³ na obecnym etapie realizacji pozwala na dokonanie ewaluacji o charakterze bieżącym.

Pierwszy nabór wniosków w ramach ZPORR 2004–2006 w Małopolsce zakończony został 14 czerwca 2004 roku. W ramach naboru złożono w Urzędzie Marszałkowskim 311 wniosków o dofinansowanie⁴. Z dniem 1 grudnia 2004 roku rozpoczął się drugi nabór wniosków, zakończony 25 maja 2006 roku. Łącznie w ramach tego naboru złożono w Urzędzie Marszałkowskim 736 wniosków o dofinansowanie⁵. W ramach pierwszego naboru wniosków do Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego Zarząd Województwa Małopolskiego zatwierdził do realizacji 63 projekty na wartość 540,86 milionów złotych, co stanowiło 53,6% alokacji środków na lata 2004–2006⁶. W drugim naborze wniosków o pomoc realizowaną w ramach ZPORR, Zarząd Województwa zatwierdził do realizacji 123 projekty na łączną wartość 416, 4 milionów złotych i ogólną kwotę dofinansowania z EFRR 256,7 milionów złotych⁷.

Łącznie w latach 2004–2006 województwo małopolskie otrzymało ponad 185 milionów euro na realizację ZPORR⁸. Podczas obydwu naborów ogłoszono 11 konkursów, w toku, których beneficjenci złożyli 1047 wniosków o dofinansowanie projektów, z których 187 na łączną kwotę 661 milionów złotych zostało zaak-

² Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego. Uzupełnienie Programu*, Warszawa 2006, s. 21.

³ **Reguła n+2** – zasada: dany rok + dwa lata, oznacza, że zobowiązania finansowe Wspólnot Europejskich na rzecz beneficjenta winny zostać zrealizowane w danym roku i w dwóch kolejnych latach. Szerzej reguła n+2 została omówiona w: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, *Kwalifikowalność wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Wyttyczne*, Warszawa 2004, s. 25–27.

⁴ Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport z pierwszego naboru wniosków w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004–2006 w województwie małopolskim*, Kraków 2004, s. 21.

⁵ Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport z drugiego naboru wniosków w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004–2006 w województwie małopolskim*, Kraków 2006, s. 30.

⁶ Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport z pierwszego naboru*, op. cit., s. 79.

⁷ Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport z drugiego naboru*, op. cit., s. 144.

⁸ *Ibidem*, s.153.

ceptowanych do realizacji⁹. Głównym beneficjentem zintegrowanego programu w obydwu naborach okazały się Jednostki Samorządu Terytorialnego. Ich udział w ogólnej liczbie złożonych wniosków w drugim naborze wyniósł blisko 86%¹⁰.

Działalność konkursową w odniesieniu do Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, realizowaną przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie charakteryzują następujące dane. Ogółem w latach 2004–2006 w ramach ogłoszonych przez Urząd konkursów złożonych zostało 658 wniosków, z czego pozytywnie weryfikację formalną przeszło 491 wniosków, pozytywną ocenę merytoryczną – 181 wniosków, w sumie zawarto 116 umów¹¹.

Uwzględniając również miniony, 2007 rok, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego sfinansował kolejnych 207 projektów. Większość została zakończona i rozliczona, natomiast termin zakończenia 28 inwestycji przypada na bieżący, 2008 rok. Szczególną uwagę należy zwrócić na projekty zagrożone, których realizacja okazała się wyjątkowo problematyczna, a terminy zakończenia i rozliczenia wielokrotnie przesuwano. Do takich inwestycji należy *Przebudowa i modernizacja Opery Krakowskiej przy ul. Lubicz w Krakowie*. Projekt realizowany przez Operę Krakowską w Krakowie. W tym przypadku umowę aneksowano trzykrotnie, zaś wartość całkowita projektu wzrosła o 26 662 435,62 PLN¹².

Realizacja ZPORR najlepiej obrazuje polską ścieżkę wdrażania i zarządzania programem, funduszami i polityką regionalną. Rozbudowany system instytucjonalny jest konieczny dla sprawnej i efektywnej realizacji celów włożonych w ramy dokumentów programowych. Nie jest to uniwersalny system o charakterze horyzontalnym (taki sam dla całej Wspólnoty Europejskiej). Jest to indywidualna wykładnia możliwości i potrzeb każdego kraju członkowskiego Unii Europejskiej. W Polsce w proces pozyskiwania unijnych funduszy zaangażowane są następujące podmioty: Instytucja Płatnicza, Jednostka Monitorująco-Kontrolna, Instytucja Zarządzająca Programem Operacyjnym, Instytucja Pośrednicząca w Zarządzaniu Programem, Instytucja Wdrażająca, Komitet Monitorujący. Beneficjent Końcowy (Instytucja Wdrażająca Program), Beneficjent Projektodawca (podmiot składający wniosek o wsparcie wspólnotowe, przykładem są samorządy oraz przedsiębiorcy) oraz Beneficjent Ostateczny (odbiorca unijnej pomocy).

Integralną częścią systemu zarządzania programem jest tryb wyłaniania realizowanych w jego ramach projektów. Istnieją dwa główne tryby wybierania

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*, s.152.

¹¹ Wojewódzki Urząd Pracy, *Podsumowanie działalności konkursowej WUP w Krakowie w zakresie ZPORR*, Kraków 2006, s. 12.

¹² Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport dotyczący inwestycji zagrożonych w ramach ZPORR*, 31.12.2007.

projektów. Są to: konkurs i przetarg¹³. Na procedurę rozpatrywania wniosków w trybie konkursu składają się trzy skomplikowane etapy: weryfikacji formalnej, etap oceny merytorycznej, etap decyzji politycznej.

Poddając analizie działania programowe, nasuwa się konieczność wyróżnienia przynajmniej czterech kategorii ograniczeń efektywności zarządzania i wdrażania programu.

Są to bariery: promocyjne, prawne, instytucjonalno-systemowe, projektowe.

W latach 2004–2006 wiedza o unijnych projektach wśród uprawnionych beneficjentów była znikoma. Stąd też tak mały odsetek zgłaszanych wtenczas chęci skorzystania z dostępnej pomocy. Brakiem wiedzy należy również tłumaczyć, wciąż tak wielki procent błędnych wniosków o wsparcie. Dla województwa małopolskiego został przygotowany Regionalny Plan Działań Informacyjnych i Promocyjnych ZPORR na lata 2004–2006. W ramach Planu przeprowadzono szereg różnego rodzaju kampanii, stawiających sobie za cel wypromowanie programu i zachęcenie do korzystania z oferowanej w jego zakresie pomocy. Opublikowano blisko 60 000 informatorów, ulotek, plakatów i innych publikacji informujących o działaniach ZPORR. Wydano ponad 30 000 materiałów promocyjnych. Zorganizowano wystawę pod tytułem: „Małopolskie Inwestycje”, promującą projekty realizowane w województwie, przygotowano ponad 40 konferencji i szkoleń dla beneficjentów programu, w których wzięło udział ponad 3000 osób¹⁴. Z obserwacji wynika, że ulotki i wydane publikacje, chociaż powszechnie dostępne, jednak nie trafiły do zainteresowanych w takim zakresie, w jakim powinny. Podstawową przyczyną był brak tych materiałów w obiektach publicznych najczęściej uczęszczanych. Broszury informacyjne zawierające przynajmniej wykaz punktów informacyjnych oraz adresów pomocnych stron internetowych powinny być dostępne w każdym urzędzie pocztowym, a dodatkowe informacje dotyczące samego programu znajdować się w biurach softysów. Rzetelne doradztwo winno być świadczone już na poziomie Urzędu Gminy przez kompetentnych i odpowiednio przeszkolonych pracowników. Przez okres kilkudziesięciu miesięcy Telewizja Polska wyemitowała zaledwie 10 programów¹⁵, podporządkowanych wyłącznie tematowi funduszy. Nieco lepiej, chociaż też nie zadowalająco, wyglądała kampania radiowa, która sprowadziła się w praktyce do 36 audycji¹⁶. Ogólne hasła i wypunktowane argumenty „za” okazały się wystarczające, aby

¹³ E. Małuszyńska, B. Gruchman, *Kompendium wiedzy o Unii Europejskiej*, Warszawa 2005, s. 293.

¹⁴ K. Domalik-Łukaszczyk, K. Fabiańczyk-Kościółek, I. Godyń, P. Knapczyk, A. Koleszka, M. Miochalska-Mazgaj, A. Rajczyk, A. Sułek, *Promocja i informacja*, „Biuletyn ZPORR”, kwiecień – czerwiec 2006, s. 13.

¹⁵ *Ibidem*, s. 13.

¹⁶ *Ibidem*.

zachęcić do akcesji. Nie zdołały jednak zrodzić świadomości obywatelstwa europejskiego wśród społeczeństwa polskiego.

Polacy znaleźli inną drogę do unijnych pieniędzy. Badania wskazują, iż co trzeci mieszkaniec Małopolski w latach 2004–2006 wiedzę dotyczącą unijnych funduszy czerpał od znajomych, bądź też posiłkował się ich doświadczeniem. Blisko 50% respondentów zaangażowanych w badania uznało, iż to lokalna prasa dobrze i rzetelnie informuje o projektach z funduszy unijnych w gminie¹⁷. Bardzo dobrym okresem na uzyskanie tego typu informacji są wybory samorządowe. Starannie opisane, zrealizowane inwestycje oraz propozycje nowych, opatrzone szczegółowymi planami zysków w czasie przedwyborczym stanowią sprytny element kampanii wyborczej. Co drugi Małopolanin zauważył rozwój swojej gminy i coraz częściej towarzyszyła temu spostrzeżeniu satysfakcja i zadowolenie. Podstawę tych odczuć stanowi materialny wymiar podejmowanych w gminach działań. Obserwowalne konsekwencje inwestycji budują zaufanie Polaków do narzędzi i polityk Unii Europejskiej, co więcej zachęcają do nowych pomysłów i kolejnych projektów. Powołując się raz jeszcze na wyniki badań przeprowadzonych przez Roberta Borkowskiego, 91,4% jego respondentów chciałoby, aby w ich gminach realizowano kolejne projekty.

Podstawą prawnych ograniczeń programu jest niestabilny system polskiego prawa. Wniosek ten potwierdza w jednym z wywiadów dla „Wspólnoty” Danuta Hübner, komisarz do spraw polityki regionalnej, zapytana o to, co warunkuje efektywne wykorzystanie unijnej pomocy, odparła: „Jest parę krytycznych elementów, które trzeba wziąć pod uwagę. Myślę tu o dobrej jakościowo administracji, nie tylko centralnej, ale przede wszystkim regionalnej. Po drugie, trzeba pilnować, byśmy mieli w Polsce dobre prawo, które sprzyja efektywnemu i szybkiemu wydawaniu unijnych pieniędzy i jest spójne z europejskim”¹⁸. W latach 2004–2006 przeprowadzono kilkunastokrotne nowelizacje podstawowych aktów normatywnych ZPORR:

- Uzupełnienie ZPORR – 5 nowelizacji,
- Wzory umów – 2,
- Wzory wniosków płatniczych – 3,
- Wzory sprawozdań – 3¹⁹.

Niepokojąca jest też liczba wersji dokumentów pomocniczych powstałych w latach 2004–2006:

- Podręcznik procedur wdrażania – 6 wersji,

¹⁷ Szerzej badania i ich rezultaty zostały opisane w: R. Borkowski, *Europa w Małopolsce – Małopolska w Europie*, [w:] *Małopolska w Europie*, red. R. Borkowski, R. Lisowski, Kraków 2006, s. 14–24.

¹⁸ W. Jankowski, *Decyduje marszałek*, „Wspólnota” 2007, nr 5/803, s. 15–17.

¹⁹ Wojewódzki Urząd Pracy, *Trzy lata wdrażania Działań 2.1, 2.3 i 2.4 II Priorytetu ZPORR (materiały konferencyjne)*, Kraków, 22 listopada 2006.

- Podręcznik dla beneficjentów II P ZPORR – 7,
- Wytyczne dla IW – 7²⁰.

Martwi mnogość wydawanych wytycznych dotyczących ZPORR z tego względu, że każda z nich trafia do rąk potencjalnych zainteresowanych udziałem w programie. Na pozór te same poradniki, w rzeczywistości różnią się od siebie, choć czasem tylko nie wielkim, za to najczęściej kluczowym zasobem treści.

W latach 2004–2006 Instytucja Zarządzająca ZPORR pracowała nad skonstruowaniem dodatkowych i jednocześnie wyczerpujących interpretacji i uwag. Tym oto sposobem w 2004 roku nadesłano aż 172 interpretacje, lecz był to zaledwie początek polskiej drogi do zrozumienia unijnych zasad i reguł. W roku następnym Instytucja Zarządzająca programem przesłała kolejne 271 interpretacji. Podsumowując wreszcie rok 2006, w którym sporządzono 76 interpretacji, stwierdzić należy, że Polsce bardzo trudno przebrnąć przez programowy system prawny. Błędy, choć wciąż dostrzegane i poprawiane, w dalszym ciągu, mimo usilnych starań, nie zostały skutecznie wyeliminowane.

Barierę nie do sforsowania stanowi także inny rodzaj zawichości prawnych – Ustawa Prawo Zamówień Publicznych. Trudności w jej stosowaniu wynikały zarówno z problemów polegających na zrozumieniu treści w niej zawartych, jak również z realizacji procedury zamówień publicznych.

Dokumenty stanowiące podstawę Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego nie dosyć, że zawierają treści zapisane trudnym i niezrozumiałym językiem, okazały się także niekonsekwentne w definiowaniu pojęć. Nie dopuszczalna jest sytuacja, w której to samo pojęcie zostało różnie zdefiniowane w dokumentach opisujących ten sam program. Niespójność definicyjna dotyczy między innymi pojęcia „beneficjent”, zaś wspomnianymi dokumentami są: Rozporządzenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy w sprawie udzielania pomocy na wspieranie inwestycji w zakresie zatrudnienia, oraz Uzupełnienie ZPORR.

Bezustannie zmieniające się procedury, podręczniki, wytyczne i stanowiska Instytucji Zarządzającej doprowadziły do destabilizacji pracy instytucji i podmiotów zaangażowanych w realizację Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Zbiurokratyzowanie zasad i procedur zauważyli już nie tylko przyzwyczajeni do tego słowa obywatele, ale również pracownicy instytucji wdrażających i zarządzających programem.

W procesie zarządzania programem uczestniczy zbyt duża ilość instytucji. Prowadzi to do „rozmywania” odpowiedzialności i znacznie wydłuża proces przyznawania i wykorzystania środków. Wciąż liczne wady charakteryzują współpracę Instytucji Pośredniczącej z Instytucją Wdrażającą. Szczególne problemy dotyczą sporządzania sprawozdań. Dane przesyłane Przez Instytucje Wdraża-

²⁰ *Ibidem.*

jąca są wielokrotnie poprawiane i przesyłane ponownie. Wzmaga to niespójność przekazywanych treści oraz konieczność powtórnych analiz, tym razem dokonywanych przez Instytucję Zarządzającą. Niespójność przekazywanych danych potęguje jeszcze bardziej, duża rotacja pracowników w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że beneficjenci, którzy zakwalifikowali się do dofinansowania w latach 2004–2006 w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, w trakcie realizacji projektów mieli wiele problemów z dopełnieniem narzuconych podpisaną umową wymogów formalnych. Najczęściej, zatem projekty były sporządzane przez zewnętrzne podmioty. Przykład takiego postępowania pokazali, mikroprzedsiębiorcy, którzy powierzyli napisanie wniosków aplikacyjnych firmom konsultingowym. Te kuszą atrakcyjnymi ofertami, zabiegając o klienta i zlecenie. Nie zawsze jednak w parze z tym idzie rzetelna informacja skierowana do potencjalnego, niedoświadczonego wnioskodawcy o zakresie świadczonych przez firmę usług. Najczęściej po sporządzeniu wniosku aplikacyjnego oraz przygotowaniu dokumentacji konkursowej, beneficjenci pozostawieni są samym sobie ze skomplikowanymi procedurami wdrażania i rozliczenia zaakceptowanego przez Instytucję Wdrażającą projektu. Beneficjenci nie będący w stanie poradzić sobie z samym wnioskiem, tym bardziej nie sprostają dalszym, bardziej skomplikowanym czynnościom. Stąd też przygotowane sprawozdania okresowe i końcowe wnioski o płatność, realizacja procedury zamówień publicznych, wybór formy zabezpieczenia i inne konieczne do zrealizowania wytyczne zawierały często poważne błędy.

Stanisław Pajor w „Raporcie na temat wdrażania i wykorzystania funduszy strukturalnych w Małopolsce w latach 2004–2006” zamieścił artykuł, w którym zwraca uwagę na to, że w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego Urząd Marszałkowski, jako Instytucja Wdrażająca ma możliwość złożenia wniosku do działania, który następnie sama wdraża. W ten sposób projekt Urzędu konkuruje z innymi, na etapie oceny, której on sam dokonuje.

Polski system instytucjonalny nie jest w stanie poradzić sobie z niektórymi regułami nałożonymi przez Unię Europejską. Zaliczyć tu należy między innymi te, dotyczące kontroli i realizacji projektów. Na Polsce ciąży obowiązek kontroli 100% projektów na miejscu ich realizacji. Obecnie wypełnienie tego limitu jest niemożliwe ze względu na zbyt małą ilość kompetentnych do tego pracowników. Drogi do rozwiązania tego problemu są dwie. Należałoby zmniejszyć obowiązkowy procent kontrolowanych projektów i ograniczyć go do 10–20% próby (w innych krajach UE próba ta jest jeszcze mniejsza i wynosi: 5–10%²¹).

²¹ *Małopolska w Europie, op. cit.*, s. 109.

W sytuacji zachowania obecnego obowiązku 100% projektów, koniecznym stanie się drugie rozwiązanie – znaczne zwiększenie liczby pracowników.

Bariery prawne, sprowadzające się do przesadnej liczby artykułów prawnych, stanowią jednocześnie wyraz chęci wprowadzenia zmian i uproszczeń do procedury wdrażania zintegrowanego programu. Wprawdzie nie wszystkie spośród tych prób okazały się celnymi strzałami. Każda z nich jednak była wyrazem decyzji u podstaw, której leżała świadomość niedoskonałości wypracowanego systemu programowania. Niektóre z nich stanowiły skuteczne narzędzie, podnoszące efektywność całego programu. Dokonano nowelizacji Ustawy Prawo Zamówień Publicznych, która weszła w życie 25.05.2006 roku, rozwiązano problem kwalifikowalności niektórych wydatków. W marcu bieżącego roku z inicjatywy marszałka Marka Nawary zawarte zostało porozumienie pomiędzy Urzędem Marszałkowskim województwa małopolskiego, Urzędem Kontroli Skarbowej w Krakowie oraz małopolską Policją. Porozumienie ma służyć zapobieganiu, wykrywaniu i korygowaniu nieprawidłowości w ramach projektów współfinansowanych ze środków unijnych na terenie województwa małopolskiego, poprawić efektywność polityki regionalnej i stanowić swoisty fundament zrównoważonego rozwoju. W 2007 roku Polska zgłosiła do KE 368 nieprawidłowości dotyczących funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności²². Łączna kwota sygnalizowanych błędów wyniosła ponad 26 mln euro. W tym 15 nieprawidłowości i nadużyć finansowych dotyczyło realizacji projektów w ramach zintegrowanego programu.

Dąży się także do uelastycznienia wymogów dotyczących przygotowania wniosków płatniczych i zasad wprowadzania zmian do projektów. W bieżącym okresie programowania zwiększono liczbę instytucji wdrażających programy operacyjne. W ten sposób położono nacisk na współpracę z beneficjentem. Politykę podnoszenia skuteczności systemu zarządzania wspólnotową pomocą strukturalną aktywnie wspiera minister rozwoju regionalnego – Grażyna Gęsicka. „Będziemy mieć więcej środków – zapewniła minister – Liczymy również na to, że beneficjentów będzie więcej”²³. Nowe uprawnienia instytucji zaangażowanych w realizację programu (możliwość korygowania błędów rachunkowych w zbiorczych wnioskach, uszczegółowienie instrukcji do wypełniania wniosków o płatność i inne) już uwiadcniają wpływ na prace administracji w niedalekiej przyszłości, a ponieważ planowane są dalsze zmiany, skuteczność ich pracy będzie jeszcze większa. I chociaż, być może w ocenie niektórych beneficjentów tego rodzaju usprawnienia będą mało widoczne, dla programu, jako całości okażą się kluczowymi i zaowocują pozytywnymi konsekwencjami w postaci większej efektywności systemu wdrażania.

²² www.mrr.gov.pl, 18.03.2008.

²³ www.fundusze-strukturalne.gov.pl, 16.02.2007.

Władysław Ortyl – sekretarz stanu odpowiedzialny za ZPORR w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego w wywiadzie, udzielonym dla dwumiesięcznika „Biuletyn ZPORR”. Na zadane pytanie: „Co wynika z dotychczasowych doświadczeń związanych z wdrażaniem ZPORR dla przyszłej perspektywy finansowej 2007–2013” – odpowiedział w sposób następujący: „[...] Poza efektem oczywistym – czyli zrealizowanymi projektami – na pierwszym miejscu wymieniałbym praktyczne doświadczenie, jakie nabyli wszyscy, zarówno projektodawcy, jak i pracownicy administracji [...]”²⁴. Naukową interpretację tego doświadczenia stanowią badania ewaluacyjne. Polska powoli, ale skutecznie szuka własnej drogi do zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

1. „Biuletyn ZPORR”, kwiecień–czerwiec 2006.
2. „Biuletyn ZPORR”, styczeń–marzec 2006.
3. *Małopolska w Europie*, red. R. Borkowski, R. Lisowski, Kraków 2006.
4. Małuszyńska E., Gruchman B., *Kompendium wiedzy o Unii Europejskiej*, Warszawa 2005.
5. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, *Kwalifikowalność wydatków w ramach Europejskiego Funduszu rozwoju Regionalnego*, Warszawa 2004.
6. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, „Biuletyn informacyjny” nr 9, Warszawa 2007.
7. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego. Uzupełnienie Programu*, Warszawa 2006.
8. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport dotyczący inwestycji zagrożonych w ramach ZPORR*, Kraków, stan na dzień 31.12.2007.
9. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport z drugiego naboru wniosków w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004–2006 w Województwie Małopolskim*, Kraków 2006.
10. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, *Raport z pierwszego naboru wniosków w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004–2006 w Województwie Małopolskim*, Kraków 2004.
11. Warda J., *Fundusze strukturalne Unii Europejskiej*, Lublin 2005.
12. Wojewódzki Urząd Pracy, *Podsumowanie działalności konkursowej WUP w Krakowie w zakresie ZPORR*, Kraków 2006.

²⁴ J. Kamiński, *Usprawnić system*, „Biuletyn ZPORR”, styczeń – marzec 2006 r., s. 6–7.

13. Wojewódzki Urząd Pracy, *Trzy lata wdrażania Działań 2.1, 2.3 i 2.4 II Priorytetu ZPORR (materiały konferencyjne)*, Kraków 22 listopada 2006.
14. „Wspólnota” 2007, nr 5/80.
15. www.fundusze-strukturalne.gov.pl.
16. www.mrr.gov.pl.

Summary

According to the Preamble to the Treaty of Rome, Member States are *anxious to strengthen the unity of their economies and to ensure their harmonious development by reducing the differences existing between the various regions and the backwardness of the favoured regions*. The differences in the level of development of particular Community regions have not been removed. The GDP per capita in the Community ranged between 24% of the EU average registered in the Nord Est in Romania and 303% in inner London. In Poland, the highest level, measured by the amount of GDP per capita was registered by Mazowieckie Voivodship (153.2% of the national average). However, this is merely 70% of the UE average and corresponds to the level of development of the poorer European regions, e. g. eastern lands of Germany and Calabria in the south of Italy. The areas with the lowest GDP per capita include 5 voivodships: Lubelskie, Podkarpackie, Warmińsko-Mazurskie, Podlaskie and Świętokrzyskie.

The most basic instruments of regional policy are structural funds. The Member States are beneficiaries of these funds under principles specified by the European Union. Within the framework of these, each of these funds the internal needs and fundamental development directions of particular regions are defined. In view of the new financial proposals, Poland is the biggest beneficiary of EU funds. The management over these funds must be more effective.

Agnieszka Czajkowska

Analiza SWOT polskiego sektora MSP po integracji europejskiej

Wprowadzenie

Atuty i słabości polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) znajdują odzwierciedlenie w szeregu aspektach działalności gospodarczej. Niektóre z nich zostaną scharakteryzowane. Dane liczbowe wskazują, że przedsiębiorstwa te, podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej, odgrywają kluczową rolę w polskiej gospodarce rynkowej. Sektor MSP ma istotne znaczenie dla wzrostu gospodarczego, stymulacji zatrudnienia, a także jako główny czynnik warunkujący powstanie najbardziej konkurencyjnej gospodarki świata reprezentowanej przez Unię Europejską. MSP mogą być głównym motorem wzrostu innowacyjności europejskiej gospodarki. Ponadto wywierają ogromny wpływ na procesy ekonomiczne, społeczne i polityczne w Polsce. Ich rozwój wnosi istotny wkład w tworzenie miejsc pracy, powoduje wzrost dochodów ludności, wzrost popytu globalnego i ogólny rozwój gospodarczy. Przyczyny te pokazują konieczność wskazania wszechstronnej roli małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej i unijnej. Głównym celem artykułu jest analiza SWOT¹, czyli ocena słabych i mocnych stron polskich MSP, a także szans i zagrożeń, jakie pojawiły się dla nich po integracji europejskiej.

Słabe i mocne strony polskich małych i średnich przedsiębiorstw, a także najważniejsze ich szanse i zagrożenia wynikające z integracji europejskiej przedstawiono w tabeli 1.

¹ Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse w otoczeniu), Threats (zagrożenia w otoczeniu). Analiza ta jest efektywną metodą identyfikacji słabych i silnych stron organizacji oraz badania szans i zagrożeń, jakie stoją przed organizacją. Cyt. za: *Metoda SWOT*, www.biznesplan.com.pl (17.11.2004), s. 1.

Tabela 1. Analiza SWOT dla polskich MSP po integracji europejskiej

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> · zdolność do szybkiej zmiany rodzajów działalności, · zdolność do naśladowania i imitacji produktów, · duży dynamizm i szybki rozwój, · silna motywacja do pracy zarówno pracowników jak i pracodawców, · zdolność do szybkiego uczenia się i nabywania umiejętności, · rosnący popyt wewnętrzny na produkty i usługi z MSP, · realizacja inwestycji sposobem gospodarczym znacznie obniżającym koszty, · rosnąca konkurencyjność sektora prywatnego z dużym potencjałem małych i średnich przedsiębiorstw. 	<ul style="list-style-type: none"> · niezadowalająca jakość produkcji i usług w porównaniu do konkurencji z krajów UE, stare technologie, · słabe wyposażenie w kapitał finansowy i rzeczowy, niska zdolność kredytowa, · brak doświadczenia przedsiębiorców, · niski poziom edukacji personelu, niski poziom wiedzy na temat zarządzania i marketingu, brak umiejętności w zakresie skutecznego zarządzania i marketingu, · niezadowalająca reputacja polskich MSP za granicą, · brak strategii działania, koncentracja na działalności bieżącej, · niski poziom inwestycji, · wysoki stopień uzależnienia od rynku lokalnego, · bardzo niska aktywność w handlu zagranicznym polskich MSP w porównaniu z krajami zachodnimi UE, · nadmierne znaczenie konkurencji cenowej, · niski stopień powiązań kooperacyjnych z przedsiębiorstwami zagranicznymi, · bariery psychologiczne, brak wiary przedsiębiorców w możliwości skutecznego konkurowania w warunkach otwartego rynku, konserwatyzm obyczajowo-światopoglądowy, · niska przeżywalność przedsiębiorstw sektora prywatnego (MSP), brak systemu instytucji finansowych wspierających jego rozwój, a także niski poziom usług finansowo-doradczych, · słabo zaawansowany proces przekształceń strukturalnych, niska konkurencyjność oraz trudna sytuacja finansowa firm tradycyjnych sektorów przemysłowych, · niski poziom nowoczesności wytwarzanych produktów, niedostosowanie przetwarzanych produktów do wymogów międzynarodowych norm jakości, niska innowacyjność technologiczna tradycyjnych sektorów gospodarki, · niski odsetek osób z wykształceniem wyższym i średnim, · niewystarczający przyrost miejsc pracy tworzonych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, brak trwałości miejsc pracy w tym sektorze, · duże dysproporcje w aktywności gospodarczej mieszkańców.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> · poszerzenie dostępu do rynku europejskiego i zwiększenie rynku zbytu, rozbudowanie systemów logistycznych przedsiębiorstw, w wyniku „podłączenia” do sieci transeuropejskich, co wiąże się ze zdecydowanym obniżeniem kosztów transportu i możliwością dotarcia do większej liczby konsumentów, · korzyści finansowe płynące z wyodrębnionych i strukturalnych funduszy UE, · skrócenie czasu transportu towarów do odbiorców z UE, · wzrost zamówień od odbiorców z UE, · większy ogólny popyt, · większy napływ kapitału zagranicznego i nowoczesnych technologii z krajów UE kapitału oraz wzrost inwestycji zagranicznych, · znaczne polepszenie usług bankowych, · uproszczone procedury do certyfikacji i autoryzacji w Unii Europejskiej, · atrakcyjne warunki krajobrazowo-przyrodnicze dla rozwoju agroturystyki, liczne historyczne obiekty zabytkowe oraz zabytkowe układy urbanistyczne determinujące rozwój turystyki, · wzrost gospodarczej roli kraju dzięki centralnemu położeniu w UE oraz nowoczesnej sieci transportu transeuropejskiego oraz kluczowej pozycji w strategii rozwoju krajowej i międzynarodowej sieci autostrad, · położenie geograficzne Polski ma swój udział w: rosnących szansach polskiego sektora MSP na rynkach Europy Zachodniej, wynikających z realizacji podkontraktów i realizacji produkcji o wysokiej pracochłonności; szansach rynkowych dla firm-producentów niektórych wyrobów wysoko przetworzonych, zwłaszcza produktów i usług luksusowych, skierowanych w pierwszym rzędzie na rynki: niemiecki, skandynawski i austriacki; dużych szansach na wzrost eksportu wyrobów i usług dostarczanych na rynki wschodnie, · duży potencjał zawodowy i intelektualny ludności, koncentracja wysoko wykwalifikowanej kadry technicznej i ekonomicznej, 	<ul style="list-style-type: none"> · bariery prawne i instytucjonalne powstawania oraz funkcjonowania MSP, brak stabilności otoczenia prawnego, · spadek roli MSP w wyniku wzrostu przewagi wielkich koncernów i sieci handlowych, · upadek rzemiosła i usług w niektórych dziedzinach, w wyniku napływu taniej produkcji zagranicznej, · narastająca dekapitalizacja majątku, z uwagi na brak dostępu do tanich źródeł finansowania, · spadek konkurencyjności MSP w wyniku ograniczenia „szarej strefy”, · brak ochrony niektórych branż powodujący ich upadek, · brak dostępu do informacji, tłumaczeń przepisów unijnych, · wysokie koszty obciążeń publicznych, · narzucenie przez UE niekorzystnych rozwiązań finansowych, · brak zdolności adaptacyjnych wielu firm i sektorów do otwierania gospodarki na rynki światowe, zwłaszcza w odniesieniu do norm jakości, · brak środków finansowych na rozpoczęte wieloletnie inwestycje krajowe i wojewódzkie, · niska zdolność wykorzystania środków UE, · niedostosowanie do standardów jakościowych UE, szczególnie w zakresie ochrony środowiska, produkcji, rolnictwa, · odpływ kapitału ludzkiego, w szczególności wysoko wykwalifikowanego, · możliwości upadku rzemiosła i usług w niektórych dziedzinach w wyniku napływu taniej produkcji zagranicznej,

<ul style="list-style-type: none"> · liczne ośrodki akademickie, dobrze rozwinięta sieć ośrodków naukowo-badawczych, badawczo-rozwojowych i projektowych, wzrastająca dostępność do europejskich programów badawczo-rozwojowych, · duża koncentracja podmiotów gospodarczych oraz ich zróżnicowana struktura branżowa i własnościowa, · możliwość uzyskania międzynarodowego wsparcia finansowego i technicznego, · rządowy program wsparcia rozwoju MSP oraz tworzenia nowych miejsc pracy, · wchodzenie na rynek pracy absolwentów szkół wyższych z wyżu demograficznego. 	<ul style="list-style-type: none"> · spadek roli MSP w wyniku wzrostu przewagi wielkich koncernów i sieci handlowych.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do funkcjonowania w Unii Europejskiej*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, IBnDiPP KIG, Warszawa 1999; K. Krajewski, *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, s. 12, 13; www.medianet.pl (29.08.2006.); *Doświadczenia pierwszego roku członkostwa – najważniejsze efekty oraz próba oceny. Bilans korzyści i kosztów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej – pierwsza próba weryfikacji prognoz, przegląd wniosków z raportów sektorowych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, EURO Infocentre, kwiecień 2005 r., s. 21 i inne.

Mocne strony sektora MSP

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw *odgrywa ważną rolę społeczną i gospodarczą*. Funkcje społeczne tego sektora polegają na łagodzeniu napięć społecznych powstających w wyniku trwających procesów transformacji. Cel ten jest realizowany poprzez absorpcję pojawiających się nadwyżek siły roboczej, jak i dzięki kreowaniu przedsiębiorczych postaw oraz wskazywaniu szans i możliwości samozatrudnienia². Szczególnie właściciele przedsiębiorstw rodzinnych z uwagi na wyróżniający ich szacunek dla tradycji, kultywowane przez pokolenia wartości rodzinne, zabieganie o dobre imię rodziny w środowisku oraz bezpośredni przykład dla swoich dzieci, silnie odczuwają wewnętrzną potrzebę wysokiego zaangażowania w działalność na rzecz lokalnej społeczności. Dlatego też można dość często zauważyć firmy rodzinne zaangażowane w działalność charytatywną i wspieraniu różnych akcji społecznych. W swojej pracy kładą nacisk na należytą obsługę klientów oraz otaczają opieką pracowników. Ponadto często członkowie rodziny, tworzący daną firmę, mogą być zdolni do przetrwa-

² K. Krajewski, *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, Prezes Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności sp. z o.o., <http://www.medianet.pl>, na dzień: 20.05.2008.

nia długookresowego kryzysu, aby oszczędzić firmy, zatrudnionych pracowników i społeczność skupioną wokół niej³.

W gospodarce udowodnione jest, że małe przedsiębiorstwa mają w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw *lepsze wyniki finansowe*. Przyczyną powyższego jest fakt, że stało się ono bardziej atrakcyjne dla ambitnych i agresywnych jednostek, poza tym mogą one równocześnie przy niższym koszcie szybciej reagować w wielu gałęziach przemysłu przetwórczego na coraz szybsze tempo zmian produktów i usług, procesów produkcyjnych i usługowych oraz rynków. Pozytywny wpływ wywiera małe przedsiębiorstwo na sytuację gospodarczą kraju, mierzoną wielkością PKB, tempem wzrostu i innymi wskaźnikami⁴. Udział MSP w PKB wytworzonym przez wszystkie przedsiębiorstwa nieznacznie malał od początku 2000 roku (z około 48,5%) i po integracji wynosił poniżej 48%. Jednakże od 2003 roku następował dynamiczny wzrost wartości PKB spowodowany m.in. dobrą koniunkturą, ale i pozytywnymi przewidywaniami co do perspektyw rozwoju w zintegrowanej Europie. Szczególnie rok 2006 był bardzo dobry dla polskiej gospodarki – wzrost PKB sięgnął 6,1% przy wysokim wzroście spożycia indywidualnego. W ciągu pierwszych 6 miesięcy 2007 roku było jeszcze lepiej – wszystko wskazuje na to, że tempo wzrostu PKB wyniosło 6,7–6,8%. W tym optymistycznym obrazie pojawiają się jednak pęknięcia: bariery podażowe, które utrudniają utrzymanie dotychczasowej dynamiki rozwoju gospodarki⁵.

Podkreślając znaczenie MSP w gospodarce narodowej, należy uwzględnić *trzy kategorie powodów uzasadniających wsparcie finansowe dla tego sektora*: powody gospodarcze, społeczne i polityczne. Nie ulega wątpliwości, iż bez rozwoju MSP trudno byłoby zbudować gospodarkę rynkową, dającą nie tylko bogatą ofertę dóbr i usług (o konkurencyjnych cenach, jakości i większej dostępności), ale podobnie jak w państwach wysoko rozwiniętych, także w Polsce sektor MSP w coraz większym stopniu przyczynia się do utrwalania tendencji rozwojowych w gospodarce i do wzrostu zasobności polskiego społeczeństwa, otwierając szanse awansu materialnego i społecznego milionom ludzi.

Małe innowacyjne przedsiębiorstwa w dużym stopniu przyczyniają się do tworzenia i rozwijania nowych dziedzin wytwórczości, nowych branż oraz gałęzi przemysłu opartych na nowych technologiach. Specyficzną cechą firm innowacyjnych jest ich upór w dążeniu do porozumień z innymi firmami w zmianach technologicznych. Dlatego też, przedsiębiorstwa takie zawsze dotrą do potrzebnych informacji poprzez formalne i prywatne kontakty z ekspertami, konsul-

³ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2004, s. 207, 208.

⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 733, 734.

⁵ PKPP „Lewiatan” – raport na temat gospodarki i polskich przedsiębiorstw, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa, 31 lipca 2007 r., www.inwestycje.pl (1.08.2007).

tantami i pracownikami naukowymi. Inna dość ważna zaleta przedsiębiorstw innowacyjnych to ich zainteresowanie eksportem. Najczęściej im większa specjalizacja tym większe zainteresowanie rynkiem międzynarodowym⁶.

Wysoka elastyczność i przedsiębiorczość działania ma niewątpliwy wpływ na sprawne wdrażanie przez te podmioty technologii i rozwiązań prowadzących o obniżania kosztów, przez co postrzegane są za bardziej ekonomiczne w procesie innowacyjnym⁷.

W czasach rosnących wymagań rynku, małe i średnie przedsiębiorstwa dowodzą w przekonujący sposób swojej siły polegającej na gotowości do ponoszenia ryzyka, elastyczności oraz własnej inicjatywie. Małe przedsiębiorstwa dzięki swojemu silnemu zorientowaniu na klienta dorównują, większym konkurentom. Małe i średnie firmy są bardziej elastyczne w swoim działaniu, tworzą często otoczenie dużych firm, sprzyjają rozwojowi regionu. Przypada im znaczna rola w tworzeniu nowych technologii. Z punktu widzenia możliwości wzrostu zatrudnienia i ograniczenia bezrobocia małe firmy mają korzystne właściwości. Uruchamianie nowych stanowisk pracy w małych firmach jest znacznie mniej kapitałochłonne niż w dużych firmach. Pracownicy takich firm muszą się wykazywać stosunkowo uniwersalnymi zdolnościami, łatwiej poznają reguły działania firmy na wolnym rynku. MSP stają się kuźnią kadr dla gospodarki, gdyż właśnie z nich w dużej części rekrutują się przyszli szefowie nowych, małych i średnich firm⁸.

Słabe strony polskich przedsiębiorstw: mikro, małych i średnich

Polskie małe i średnie podmioty gospodarcze są znacznie mniejsze niż zachodnioeuropejskie – przeciętnie jedna polska firma zatrudnia 2 pracowników, zaś w UE-15 aż 6. Dane te wskazują na duże rozdrobnienie polskiego sektora MSP. Fakt, iż w strukturze MSP w Polsce przeważają mikroprzedsiębiorstwa nie pozostaje bez wpływu na niższy niż w UE-15 udział tego sektora w działalności gospodarczej MSP wytwarzają u nas około 48% PKB, podczas gdy w UE-15, przy nieznacznej tylko wyższej skali zatrudnienia około 60%. Zatem sektor MSP w Polsce dorównuje zachodniemu pod względem ilości przedsię-

⁶ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 102, 103.

⁷ E. Brzozowska, *Strategie konkurencji sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] J. Szablowski, *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu metropolii warszawskiej*, Wydawnictwo Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, s. 87.

⁸ K. Krajewski, *op. cit.*

biorstw i liczby zatrudnionych w nich osób, ale pod względem jakości wyraźnie pozostaje w tyle⁹.

W prognozach formułowanych przed przystąpieniem do UE zwracano uwagę m.in. na mający nastąpić po akcesji efekt koncentracji, uwarunkowany rozdrobnieniem sektora MSP w Polsce oraz zwiększoną konkurencją eliminującą z rynku najsłabsze podmioty. Ponadto procesowi temu miały sprzyjać poprawa warunków funkcjonowania na większym europejskim rynku oraz pogłębienie rynku krajowego. Dotychczas projekcje te nie do końca się sprawdziły. Z jednej strony, wzrost konkurencji i wynikająca z niego presja na koncentrację zostały przez sektor MSP odnotowane. W przeprowadzonych badaniach przedsiębiorcy zgłaszali wzrost liczby konkurentów oraz spadek zysków. Z drugiej strony, efekty koncentracji i ewentualnego wychodzenia z rynku zostały złagodzone przede wszystkim za sprawą dobrej koniunktury od 2004 roku, która w wielu przypadkach umożliwiła wzrost sprzedaży oraz poszerzenie asortymentu o nowe usługi i produkty. Teoretycznie pierwszych symptomów procesów koncentracji w 2004 roku można upatrywać w danych wskazujących na spadek liczby zakładanych i istniejących firm sektora MSP ogółem oraz w szczególności firm mikro. Jednocześnie należy zauważyć, że zjawisku temu towarzyszył wzrost liczebności firm małych. Bez wątpienia efektem koncentracji może być dalsza poprawa pozycji konkurencyjnej firm z sektora MSP, który obecnie jest nadmiernie rozdrobniony¹⁰.

MSP mają *niewielkie możliwości kształtowania otoczenia*, w którym działają. Zachowania ich często polegają na przyjęciu postawy adaptacyjnej, która jest odpowiedzią na obecną sytuację, a nie na przejmującą okoliczność. Firmy te *posiadają mniejszą siłę przetargową* wobec dostawców czy odbiorców, spowodowaną ograniczonym dostępem zasobów finansowych jak i ludzkich¹¹. Proces integracji Polski z Unią Europejską oraz liberalizacja wymiany handlowej z zagranicą powodują *konieczność szybkiego przystosowania polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji*. Niezbędne jest zatem osiągnięcie przez sektor MSP wyższego poziomu zdolności konkurowania zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym¹².

Należy zwrócić uwagę na oczekiwania dotyczące możliwości korzystania z funduszy unijnych – oczekiwanie wzrostu ich wykorzystania w 2006 roku

⁹ *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju regionalnym*, red. J. Chojka, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 89.

¹⁰ *Doświadczenia pierwszego roku członkostwa – najważniejsze efekty oraz próba oceny. Bilans korzyści i kosztów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej – pierwsza próba weryfikacji prognoz, przegląd wniosków z raportów sektorowych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, EURO Infocentre, kwiecień 2005 r., s. 21.

¹¹ E. Brzozowska, *op. cit.*, s. 89.

¹² K. Krajewski, *op. cit.*, s. 13.

deklarowało 20,3%, a tylko 2,1% to osiągnęło. Mimo takiej dysproporcji między oczekiwaniami a ich realizacją oczekiwania dotyczące możliwości wykorzystania funduszy unijnych w 2007 roku są 6-krotnie wyższe niż ich realizacja w 2006 roku. Ta luka między oczekiwaniami a ich realizacją w 2006 roku miała niewielki wpływ na oczekiwania dotyczące dostępu do unijnych pieniędzy w 2007 roku i to przy informacji o tym, że Polska negocjuje ciągle jeszcze Programy Operacyjne z Komisją Europejską, a zatem nie uda się uruchomić pieniędzy unijnych w 2007 roku. Oczekiwania dotyczące wzrostu w 2007 roku inwestycji w B+R w 2007 roku oraz wypuszczenia na rynek nowych produktów lub usług deklaruje także mniej przedsiębiorstw małych i średnich niż miało miejsce w 2006 roku¹³.

Cechą współczesnej gospodarki jest globalizacja wielu procesów gospodarczych. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą też w pewnym stopniu uwzględniać wyzwania globalizacji – w kształtowaniu strategii rozwojowej oraz funkcjonowaniu. Jest im trudniej sprostać kryteriom konkurencyjności, jakie z powodzeniem wytrzymują przedsiębiorstwa duże. W obliczu rosnącej konkurencji konieczne stają się działania mające na celu poszukiwania nowych rynków, nowych odbiorców, co z kolei wymaga angażowania środków pozwalających na adaptację nowych sytuacji. Ponieważ małe przedsiębiorstwa często nie dysponują właściwymi zasobami, przegrywają w konfrontacji z firmami dużymi tym bardziej, że ze względu na swa wielkość dysponują znacznie mniejszymi możliwościami oddziaływania zarówno na dostawców, jak i na potencjalnych odbiorców¹⁴.

Porównując sektor MSP w Polsce i UE można zauważyć wiele różnic, które dzielą te sektory. Ewa Polak określa, że polskie MSP są: mniej zorganizowane i skonsolidowane, mniej wydajne i efektywne, bardziej niedoiwestowane, są bardziej podatne na bankructwo (charakteryzuje niska trwałość – średnio cztery lata), działają w mniej przyjaznym środowisku instytucjonalno-prawnym, a ponadto maleje udział firm produkcyjnych, wymagających większych nakładów kapitałowych¹⁵.

Słabą stroną małych i średnich przedsiębiorstw jest *struktura źródeł finansowania*, ponieważ zawsze w znacznie większym stopniu niż firmy duże korzystają w swojej działalności i przy finansowaniu inwestycji z wewnętrznych źródeł finansowania. Struktura finansowania majątku MSP składała się w 2006 roku

¹³ M. Starczewska-Krzysztozek, *Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2007” PKPP Lewiatan*, cz. I: *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2007*, październik 2007, s. 30.

¹⁴ A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 11–12.

¹⁵ E. Polak, *Procesy dostosowawcze sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce do wymogów Unii Europejskiej*, [w:] *Integracja gospodarcza w Europie. Aspekty metodologiczne i porównawcze*, red. W. Starzyńska, S. Bartczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 175.

w większości przedsiębiorstw wyłącznie z kapitałów własnych. W 2005 roku brak zadłużenia deklarowało co prawda jedynie 2,3% firm, ale przedsiębiorstw z zobowiązaniami, finansującymi nie więcej niż 10% wartości majątku firmy było 55%. Tak diametralna zmiana struktury finansowania majątku w 2006 roku mogła być efektem wykorzystania przez małe i średnie przedsiębiorstwa wysokiej rentowności na spłatę istniejących zobowiązań. Taka struktura finansowania majątku MSP nie pozwala im na korzystanie z dźwigni finansowej, a tym samym na zwiększanie możliwości działania i podnoszenie stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału (pod warunkiem oczywiście, że dźwignia byłaby dodatnia). Oznacza to, że małe i średnie przedsiębiorstwa tracą w porównaniu z firmami dużymi, dostęp do podstawowych czynników rozwoju, nie rosną tak szybko jak mogłyby, tracą dystans do firm dużych. Przy opieraniu się w działalności gospodarczej przede wszystkim na środkach własnych, MSP nigdy nie będą mogły zainwestować wystarczająco dużego kapitału w rozwój czynników, które pozwoliłyby im na istotną zmianę ich potencjału konkurencyjnego. Nie rozstrzygając problemu przyczyn braku realizacji inwestycji przez dużą część małych i średnich przedsiębiorstw, zastanowienia wymaga trwałość tej tendencji. W 2007 roku inwestycje realizowało (nowe i kontynuacje) lub planowało realizować jedynie 38,9% MSP podczas, gdy w 2006 roku było to 50% MSP. Ponadto wśród 3 głównych źródeł finansowania nowych inwestycji w 2007 roku aż 88,4% przedsiębiorstw planuje je sfinansować głównie ze środków własnych. MSP finansują inwestycje przede wszystkim ze środków własnych i zysku zatrzymanego w firmie – w 2006 roku 73,1% wartości inwestycji sfinansowane zostało przez MSP ze środków własnych (w tym zysku zatrzymanego). Maleje znaczenie kredytu w finansowaniu inwestycji MSP. Przedsiębiorstwa potwierdzają to wskazując, że najlepszym źródłem finansowania nowych inwestycji są środki własne – wymieniło je 44,2% MSP. Natomiast kredyt bankowy jest atrakcyjnym źródłem finansowania dla 21,9% firm¹⁶.

Słabościami MSP są również *zmiany w oczekiwanym wsparciu ze strony unijnych funduszy strukturalnych* oraz brak przygotowania ze strony polskich organizacji do korzystania z pomocy tych funduszy. Rozszerzenie UE o kolejne kraje spowodowało zmiany wysokości budżetu i priorytetów związanych z funduszami strukturalnymi. Polskie MSP niechętnie korzystają z obcych środków finansowania, a w szczególności z funduszy unijnych. W 2004 roku zaledwie 2,8% przedsiębiorstw aplikowało o środki z funduszy unijnych. Bariery były mała wiedza o programach, w ramach których można wnioskować o fundusze oraz brak umiejętności przygotowania wniosków. MSP niechętnie są również dofinansowania doradztwa i szkoleń. Jednak w latach 2004–2007 MSP nie podjęły działań o dłuższym horyzoncie czasu, nie rozpoczęły inwestycji na skalę, która uza-

¹⁶ M. Starczewska-Krzysztozek, *op. cit.*, s. 38–40.

sadniona była koniunkturą gospodarczą i perspektywami jej utrzymania się, a także na skalę, która tworzyłaby warunki dla wzrostu ich konkurencyjności w przyszłości.

W 2005 roku *stopień wykorzystania funduszy strukturalnych* został oszacowany na około 24,8%, natomiast w 2007 roku poprawił się i wyniósł 36,6%. Niski stopień wykorzystania pieniędzy unijnych zmusza do zastanowienia się nad przyczynami takiego stanu rzeczy. Bariery do lepszego wykorzystania środków unijnych przez sektor MSP są przede wszystkim: złożone procedury ubiegania się o środki unijne, asekuracyjność systemu ubiegania się o środki, duża ilość instytucji uczestniczących w nadzorze i kontroli rozdzielania środków unijnych, brak wymaganych kapitałów do zaangażowania jako wkład własny (min. 25%), nieumiejętność uzasadniania przydatności zgłaszanych projektów przez ewentualnych beneficjentów, niewystarczająca liczba kwalifikowanych urzędników¹⁷.

Porównanie przyczyn *braku inwestycji* w 2006 i 2005 roku wskazuje wyraźnie na osłabienie głównego czynnika, który przed 2006 roku wpływał negatywnie na decyzje o inwestycjach – oczekiwanie na poprawę koniunktury gospodarczej. Zmniejszyło się również znaczenie braku popytu na rynku polskim przy podejmowaniu decyzji o inwestycjach. Relatywnie niewielki wpływ na decyzje inwestycyjne ma też dostęp do kapitału¹⁸.

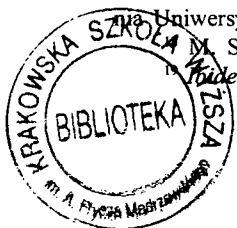
Niepokojące jest również *zmniejszenie zainteresowania małych i średnich przedsiębiorstw inwestycjami w badania i rozwój (B+R)* oraz przygotowaniem i wprowadzeniem na rynek nowych produktów i usług. O ponad 30% wzrósł odsetek MSP, które stwierdzają, że inwestycje w B+R ich nie dotyczą, a odsetek firm, które zwiększyły w 2006 roku nakłady na badania i rozwój zmniejszył się o 40% w stosunku do 2005 roku. O 22% zmniejszył się również odsetek MSP, które wypuściły na rynek w 2006 roku nowe produkty lub usługi¹⁹.

W 2006 roku wartość polskiego eksportu wyniosła prawie 88 mld euro (wg GUS; a 93,3 mld euro – wg NBP) i wzrosła o 23,1% w stosunku do 2005 roku. Jednak już w 2006 roku *dynamika importu* (124,2%) była wyższa od dynamiki eksportu. Miało to ujemny wpływ na wzrost PKB. W 2007 roku eksport nadal rośnie, ale jego dynamika z miesiąca na miesiąc maleje. Utrwała się natomiast wyższa *dynamika importu*. Co prawda wyniki przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 pracowników (firmy średnie i duże) wskazują, że odsetek firm-eksporterów rośnie, rośnie również udział przychodów z eksportu w przychodach ogółem, ale dzieje się to w grupie firm, które stanowią zaledwie 1,02%

¹⁷ J. Śliwa, M. Przygoda, *Fundusze unijne jako precyzyjne źródło finansowania rozwoju i działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] J. Turyna, W. Szczęsny, *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 556–562.

¹⁸ M. Starczewska-Krzysztosek, *op. cit.*, s. 36.

¹⁹ *Ibidem*, s. 25.



ogólnej liczby przedsiębiorstw w Polsce. Natomiast dane dotyczące liczby eksporterów w całym sektorze przedsiębiorstw wskazują wyraźnie na regres – liczba eksporterów wynosiła w najlepszym pod tym względem 2003 roku 50 075, a w 2006 roku spadła o ponad 1/3 – do 31 777 firm. Przy czym liczba firm-eksporterów z udziałem kapitału zagranicznego spadła w tym czasie o 28%, a firm-eksporterów bez udziału kapitału zagranicznego w znacznie większym stopniu – o 38% (prawie 16,5 tys. firm). Dzisiaj 54% polskiego eksportu jest realizowane przez firmy z kapitałem zagranicznym. Dane te wskazują, że polski eksport „stoi” na dużych firmach z kapitałem zagranicznym. Wskazują również, że wartość eksportu przypadająca na jedno eksportujące przedsiębiorstwo rośnie, a to oznacza, że jeśli ktoś wypada z eksportowej gry, to są to firmy z sektora MSP²⁰.

Szanse dla małych i średnich przedsiębiorstw związane z integracją europejską

Po 1 maja 2004 roku Unia Europejska jest dla polskich przedsiębiorstw głównym partnerem handlowym. Możliwości handlu ze wspólnym rynkiem od momentu uzyskania przez Polskę statusu państwa członkowskiego wzrosły wielokrotnie. Jest to jednak rynek o bardzo wysokich wymaganiach. Swoboda prowadzenia działalności, przepływu towarów, usług, kapitału oraz osób spowodowała wyzwanie bardzo ostrej konkurencji między producentami. Dotyczy to głównie praw pracowników, warunków socjalnych, bezpieczeństwa pracy i higieny pracy, ubezpieczenia pracowników i ich wynagrodzeń. Jednym z najważniejszych priorytetów Unii Europejskiej jest wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Unia wśród swoich działań wymienia stworzenie sprzyjających warunków umożliwiających powstanie i rozwój firm innowacyjnych, zwłaszcza MSP.

Od kilku lat w Polsce mamy do czynienia z postępującą w szybkim tempie *koncentracją kapitału i zdolności produkcyjnych firm* związaną ze zwiększeniem się inwestycji zagranicznych. Trudno przewidzieć ile miejsca w najbliższym czasie pozostanie dla polskich firm produkcyjnych i usługowych z sektora MSP. Celem obrony przed kapitałem zagranicznym część polskich przedsiębiorców podejmuje próby łączenia się w układach quasi-holdingowych. Niestety procesy integracyjne np. w polskim handlu należą do rzadkości. Małe i średnie firmy obawiają się konkurencji ze strony zagranicznych firm, które często stosując ofensywne techniki reklamy swoich produktów i usług wypierają je z rynku. Przykładem świadczącym, że te obawy są zasadne jest ekspansja wielkopowierzchniowych obiektów handlowych. Ofensywnej polityce zagranicznych sie-

²⁰ *Ibidem*, s. 46.

ci towarzyszy zjawisko utraty przez drobne firmy handlowe swoich dotychczasowych klientów. Część przedsiębiorców uważa natomiast, iż po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej szanse, jakie uzyskały małe i średnie przedsiębiorstwa dyskontują dotychczasowe obawy i zagrożenia²¹.

Kolejną szansą wynikającą z UE są *inwestycje zagraniczne*. Szanse na rynku krajowym będące wynikiem rosnących zagranicznych inwestycji w Polsce (w tym budowa autostrad) są dla sektora MSP okazją do rozwoju dostaw komponentów, półproduktów i usług, zakładając, że są one w stanie dotrzymać wymaganych standardów jakości oczekiwanych przez inwestorów. Wzrost inwestycji pociąga za sobą napływ nowoczesnych technologii z krajów UE. Z doświadczeń krajów zachodnich wynika, że w niektórych sektorach pewne lokalne zasoby zaczynają podlegać europejskim standardom i firmy dokonując zakupów kierują się w pierwszym rzędzie ceną, jakością, certyfikatami, a nie zaś bliskością potencjalnych dostawców. Inwestycje zagraniczne, przynosząc ze sobą nowe produkty i technologie oraz metody zarządzania, przyczyniają się do restrukturyzacji przemysłów, podniesienia jakości produkcji w gałęziach kluczowych dla rozwoju oraz do wzrostu międzynarodowej konkurencyjności zarówno indywidualnych firm, jak i całych przemysłów.

Od drugiej połowy 2003 roku *tempo wzrostu gospodarczego* w Polsce rośnie i utrzymuje się na dobrej koniunkturze gospodarczej. Dla przedsiębiorstw oznacza to możliwości rozwoju, czyli większą produkcję, sprzedaż i większe zyski, a także konieczność inwestycji. Tymczasem maleje odsetek MSP, które rozpoczynają inwestycje. Charakter realizowanych przez MSP inwestycji w 2007 stanowi jednocześnie szansę jak i zagrożenie. Struktura inwestycji zrealizowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w 2006 roku jest skorelowana z czynnikiem, który, poza ceną buduje pozycję konkurencyjną MSP – z poprawą jakości produktów i usług. W 2006 roku inwestycje w poprawę jakości oferowanych dóbr i usług realizowało ponad 18% przedsiębiorstw więcej niż w 2005 roku. Bardzo wyraźnie potwierdzone są w strukturze inwestycji preferencje małych i średnich firm – realizacja krótkookresowej polityki wykorzystującej dobrą koniunkturę gospodarczą. Takie rozłożenie inwestycyjnych punktów ciężkości nie wspiera MSP w budowaniu ich pozycji konkurencyjnej²².

Z uwagi na przyspieszony rozwój nauk z zakresu marketingu, finansów niezbędne jest wyrobienie przekonania przedsiębiorców o konieczności doceniania propozycji oferowanych przez różne placówki szkoleniowe w ramach programu „wtórnej edukacji przedsiębiorców”. Wymierne wsparcie przez Państwo wymaga proces awansu technicznego i technologicznego, jaki jest szansą i wyzwaniem dla polskich firm po włączeniu polskiej gospodarki do

²¹ K. Krajewski, *op. cit.*, s. 13.

²² M. Starczewska-Krzysztosek, *op. cit.*, s. 43.

jednolitego rynku europejskiego. Celowym jest zrzeszanie się przedsiębiorców w dobrowolnych, lokalnych organizacjach w formie stowarzyszeń, które stanowiłyby swoistą siłę nacisku na władze samorządowe różnych szczebli, wspomagałyby przedsiębiorców w prowadzeniu działalności gospodarczej, propagowałyby obyczaje związane z rzetelnością kupca rejestrowego i etyką zawodową, przyczyniałyby się do podnoszenia wiedzy ekonomiczno-prawnej oraz etyki zawodowej przedsiębiorców²³.

Kolejną szansą wynikającą z integracji jest *wzrost zatrudnienia*. Czynnikiem wpływającym w największym stopniu na zatrudnienie jest wzrost wolumenu obrotów. W badaniach prowadzonych na terenie UE stwierdzono, że: usunięcie barier technicznych wpływa dodatnio na wzrost zatrudnienia w przemyśle i budownictwie, usunięcie barier fizycznych wpływa dodatnio na wzrost zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach, ponadto likwidacja barier fiskalnych ma pozytywny wpływ na zatrudnienie w większych firmach. Począwszy od 2004 roku następował systematyczny wzrost liczby zatrudnionych w sektorze MSP do prawie 6 mln, co stanowi ok. 71% zatrudnionych w sektorze rynkowym²⁴.

Do zjawisk wpływających pozytywnie na sytuację małych i średnich przedsiębiorstw należy zaliczyć *ograniczenie trudności w sprzedaży produktów na rynku unijnym*. Wraz z integracją (a początkowo również na skutek słabnącej złotówki) zwiększył się eksport towarów (szczególnie żywności) do krajów Unii Europejskiej. Według danych GUS w okresie styczeń–listopad 2004 roku, w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego, eksport wzrósł o 30,8%, import zaś o 24,1%²⁵. W kontekście tym należy podkreślić, iż przedsiębiorstwa eksportujące swe towary do krajów Unii Europejskiej doceniają łatwiejszy dostęp do tego rynku, zmniejszenie biurokracji oraz usprawnienie przekraczania granic, upatrując w tym jedną z korzyści wynikającą z integracji²⁶. Dlatego też w tym aspekcie można uznać, iż wiele polskich firm skorzystało na funkcjonowaniu na zintegrowanym rynku, pokazując, iż są w stanie dostosować się do nowej sytuacji²⁷. Z szans tworzonych przez integrację z UE najwięcej wykorzystały te przedsiębiorstwa, które wcześniej przygotowały strategie oparte na jakości, nowych technologiach i usługach zorientowanych na klienta. W tych przedsiębiorstwach zaobserwowano wyraźny wzrost obrotów.

²³ K. Krajewski, *op. cit.*, s. 12.

²⁴ Por. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, red. S. Pyciński, A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 28.

²⁵ *Obroty handlu zagranicznego ogółem i według krajów I–XI 2004 r.*, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl (I–XI.2004).

²⁶ www2.ukie.gov.pl; www/news.nsf (2005 r.).

²⁷ A. Bretyn, *Czynniki i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w warunkach funkcjonowania na rynku Unii Europejskiej*, s. 5–6, materiały konferencyjne, Uniwersytet Gdański, www.univ.gda.pl (25.05.2008).

Kolejną szansą MSP jest wzrost eksportu. Ocenia się, że dla 1/4 MSP krajów wspólnoty efektem integracji z UE był wzrost udziału eksportu w ogólnych obrotach firmy. Na wzrost ten miały wpływ zwłaszcza wzrost międzynarodowych kontaktów gospodarczych, wzrost konkurencji międzynarodowej, a także inwestycje bezpośrednie i tworzenie zagranicznych oddziałów²⁸. Na polski rynek pracy wpływ ma również wymiana handlowa. Wzrost deficytu handlowego, spowodowany wzrostem importu inwestycyjnego i zaopatrzeniowego, jest następstwem przyspieszenia tempa modernizacji gospodarki. Dzięki temu rośnie konkurencyjność gospodarki, stwarzając warunki do wzrostu eksportu i trwałego zmniejszenia deficytu handlowego oraz przyrostu miejsc pracy.

Zagrożenia dla sektora MSP w zintegrowanej Europie

Liberalizacja wymiany handlowej z zagranicą powoduje konieczność szybkiego przystosowania polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji. Niezbędne jest zatem osiągnięcie przez sektor MSP wyższego poziomu zdolności konkurowania zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym²⁹.

Bezpośrednio z integracji europejskiej wynikającym zagrożeniem jest *bariera podażowa* w rozwoju przedsiębiorstw. Ogranicza ona możliwość realizacji zamówień płynących do przedsiębiorstw z rynku. Brak siły roboczej, spowodowany emigracją do zachodnich państw UE jest główną barierą rozwoju polskich MSP. Dotyczy to w największym stopniu sektora budownictwa, gdzie 40% badanych przez NBP³⁰ firm zgłasza problemy dotyczące realizacji zleceń. Także 1/3 firm z sektora „przetwórstwo przemysłowe” oraz z sektora „transport” napotyka na podażowe bariery. Dane te wyraźnie wskazują, że problem zaczyna być poważny. Skala inwestycji w ostatnich latach jest niewystarczająca i są dwie grupy przyczyn tego inwestycyjnego opóźnienia. Z raportu PKPP Lewiatan pt. *Kondycja sektora MSP 2006* wynika, że 39,2% przedsiębiorstw małych i średnich nie inwestowała (do połowy 2006 r.), ponieważ posiadała niewykorzystane moce wytwórcze. Podobne wyniki dostarczały także inne badania. Ponadto przedsiębiorstwa oceniały (i ciągle oceniają) ryzyko inwestowania jako bardzo wysokie, dlatego ich decyzje inwestycyjne są opóźnione³¹.

Małe firmy są często wystawiane na działanie coraz ostrzejszej konkurencji, będącej wynikiem coraz szerszego importu dóbr, a także efektów bezpośrednich inwestycji zagranicznych w obliczu rosnącej konkurencji niezbędne stają

²⁸ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl (2007 r.).

²⁹ K. Krajewski, *op. cit.*, s. 13.

³⁰ *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w III kw. 2007*, NBP, www.nbp.pl.

³¹ PKPP „Lewiatan” – raport na temat gospodarki i polskich przedsiębiorstw, *op. cit.*

się działania mające na celu poszukiwania nowych rynków, nowych odbiorców, co z kolei wymaga angażowania środków pozwalających na dostosowanie do nowych sytuacji. W związku z ekspansją dużych firm handlowych, zarówno udział w wartości dodanej, jak i dynamika powstawania nowych przedsiębiorstw (w porównaniu z pozostałymi sektorami) spada. Wydaje się, że zjawisko to jest spowodowane silną konkurencją ze strony firm dużych, szczególnie zagranicznych, np. sieci handlowych. Istotnym wydaje się również zwrócenie uwagi na rozwój sieci powiązań kooperacyjnych między małymi a dużymi firmami. Znaczna liczba małych przedsiębiorców postrzega firmy duże jako konkurencję, a nie jako potencjalnych partnerów³².

Integracja UE zaostrza konkurencję i w najgorszej sytuacji są firmy ukierunkowane na lokalne lub regionalne nisze rynkowe, które nie przygotowują strategii odpowiadającym zmienionym potrzebom rynku wspólnoty. Ponadto zagrożone mogą być firmy zorientowane wyłącznie na rynek krajowy, ponieważ integracja z UE może spowodować, że nisze okupowane przez te przedsiębiorstwa staną się bardziej atrakcyjne dla średnich, a także dużych przedsiębiorstw, co może skutkować wypadaniem małych, słabszych firm z rynku.

Warunkiem zaistnienia na rynku europejskim polskich przedsiębiorstw jest dostosowanie się do warunków unijnych i sprostanie konkurencji. Procesy dostosowawcze tego sektora powinny dotyczyć zwłaszcza jego szeroko rozumianego otoczenia (finansowego, instytucjonalnego, prawnego). W głównej mierze o tego zależy poprawa pozycji konkurencyjnej polskich firm. Najważniejszymi zmianami, które powinny zostać przeprowadzone w samych firmach, będzie dostosowanie produktów do wymagań technicznych i jakościowych UE, normalizacja oraz certyfikacja, które uważane są za niezbędne przy swobodnym przepływie towarów, a także unowocześnienie metod zarządzania. Dostosowanie wymagań technicznych i jakościowych, istotną rzeczą dla małych i średnich przedsiębiorstw, jest również dobra znajomość prawa pracy UE i dostosowania się do niego. Polityka pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach powinna być dostosowana do standardów wspólnotowych³³.

Jako restrykcyjne postrzegane są *przepisy prawa* związane z zatrudnieniem, bezpieczeństwem i higieną pracy. Jednocześnie małe przedsiębiorstwa natrafiają bariery związane z *biurokracją* oraz do przesady rozbudowanymi procedurami administracyjnymi. Najczęściej krytycznie przez przedsiębiorców oceniane są: kompetencja zawodowa części urzędników na niedostatecznym poziomie, brak sumienności w prowadzeniu spraw, długi czas opóźnienia, uciążliwość podejmowania decyzji³⁴.

³² W. Piątkowski, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 5, www.mikro.univ.szczecin.pl (10.02.2008).

³³ E. Polak, *op. cit.*, s. 175.

³⁴ A. Skowronek-Mielczarek, *op. cit.*, s. 12.

Bariery wynikające z niewystarczającej informacji – mogą dotyczyć wielu dziedzin: osiągalności źródeł finansowania, obowiązujących przepisów, ale też informacji rynkowej dotyczącej zarazem produktu, jak i ewentualnych dostawców i odbiorców. Szczególnie ważny wydaje się być dostęp polskich przedsiębiorców do informacji odnoszących się do rynków europejskich. Obejmuje to zarówno informacje zmierzające do nawiązywania kontaktów z przedsiębiorstwami z krajów Unii Europejskiej, jak i prawnych, specjalistycznych i gospodarczych³⁵.

Wzrost zagrożenia ze strony importu – niektóre MSP, chronione dotychczas na rynku krajowym, stają się bardziej wrażliwe na konkurencję zagraniczną zwłaszcza ze strony większych firm, dysponujących większą możliwością wykorzystania pojawiających się korzyści skali.

Zakończenie

Rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce będzie dalej szybko rosła. Świadczą o tym nie tylko dane liczbowe ogólnopolskich badań³⁶, ale także przyjazny klimat dla tego typu firm. Sektor ten traktowany jest w większości krajów rozwiniętych jako główny motor gospodarki. Wejście Polski do UE pokazało, że podobnie dzieje się również i w naszym kraju. To właśnie tutaj najszybciej rośnie zatrudnienie i eksport. Martwić może wciąż nierozwiązana kwestia małych inwestycji. Jednak szybkie zmiany w bankowych ofertach dają nadzieję, że i ten problem będzie można wkrótce rozwiązać³⁷.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że polskie MSP podobnie jak unijne determinuje wiele pozytywnych cech, które warunkują rozwój konkurencyjnej gospodarki. To one w znaczącym stopniu przyczyniły się do dynamicznego wzrostu PKB, zatrudnienia, działalności inwestycyjnej w kraju.

Z drugiej strony polscy przedsiębiorcy i ich podmioty gospodarcze mają wiele specyficznych wad, które decydują o „odstawianiu” od standardów europejskich. Czynniki zewnętrzne otoczenia polskich MSP m.in. społeczne, demograficzne, geograficzne, badawczo-rozwojowe mogą stanowić szanse ich perspektywicznego rozwoju.

³⁵ *Ibidem*, s. 12.

³⁶ Por. z wynikami badań: *Przedsiębiorczość w Polsce 2007*, Ministerstwo Gospodarki, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 27 lipca 2007 r., Warszawa 2007; *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, red. S. Pyciński, A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

³⁷ *Małe i średnie przedsiębiorstwa kołem napędowym polskiej gospodarki*, www.bankier.pl (09.11.2005).

Jednakże budując strategię działania muszą też uwzględnić pewne zagrożenia wynikające z globalizującej się gospodarki unijnej m.in. prawne, administracyjne, finansowe, instytucjonalne. Ogólny bilans wyników polskiego sektora MSP wskazuje, że w pierwszych latach integracji znakomicie poradził on sobie z nową europejską rzeczywistością, ale powinien zintensyfikować działalność inwestycyjną, wymianę międzynarodową i realizację strategii konkurencji, aby zachować pozytywne tendencje wzrostowe gospodarki.

Bibliografia

1. Bretyn A., *Czynniki i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w warunkach funkcjonowania na rynku Unii Europejskiej*, materiały konferencyjne, Uniwersytet Gdański, www.univ.gda.pl (25.05.2008).
2. Brzozowska E., *Strategie konkurencji sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Szabłowski J., *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu metropolii warszawskiej*, Wydawnictwo Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
3. *Dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do funkcjonowania w Unii Europejskiej*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, IBnDiPP KIG, Warszawa 1999.
4. *Doświadczenia pierwszego roku członkostwa – najważniejsze efekty oraz próba oceny. Bilans korzyści i kosztów przystąpienia Polski do Unii Europejskiej – pierwsza próba weryfikacji prognoz, przegląd wniosków z raportów sektorowych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, EURO Infocentre, kwiecień 2005 r.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
6. *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w III kw. 2007*, NBP, www.nbp.pl.
7. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2004.
8. Krajewski K., *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, Prezes Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności sp. z o.o., <http://www.medianet.pl> (20.05.2008).
9. Krajewski K., *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, www.medianet.pl (29.08.2006).
10. *Małe i średnie przedsiębiorstwa kołem napędowym polskiej gospodarki*, www.bankier.pl (09.11.2005).
11. *Metoda SWOT*, www.biznesplan.com.pl (17.11.2004).

12. *Obroty handlu zagranicznego ogółem i według krajów I–XI 2004 r.*, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl (I–XI.2004).
13. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
14. Piątkowski W., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, www.mikro.univ.szczecin.pl (10.02.2008).
15. PKPP „Lewiatan” – *raport na temat gospodarki i polskich przedsiębiorstw*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa, 31 lipca 2007 r., www.inwestycje.pl (1.08.2007).
16. Polak E., *Procesy dostosowawcze sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce do wymogów Unii Europejskiej*, [w:] *Integracja gospodarcza w Europie. Aspekty metodologiczne i porównawcze*, red. W. Starzyńska, S. Bartczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
17. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl (2007 r.).
18. *Przedsiębiorczość w Polsce 2007*, Ministerstwo Gospodarki, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 27 lipca 2007 r., Warszawa 2007.
19. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, red. S. Pyciński, A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
20. *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju regionalnym*, red. J. Chojka, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002.
21. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
22. Starczewska-Krzysztozek M., *Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2007” PKPP Lewiatan*, cz. I: *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2007*, październik 2007.
23. Śliwa J., Przygoda M., *Fundusze unijne jako precyzyjne źródło finansowania rozwoju i działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Turyna J., W. Szczęsny, *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
24. www/news.nsf (2005 r.).
25. www2.ukie.gov.pl (2005 r.).
26. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.

Summary

The aim of the article was the analysis of weaknesses and strengths of Polish SME were as well as opportunities and threats, which appeared for them after European integration. Results of the analysis show that Polish SME similarly to other union enterprises, determines a lot of positive features which condition the development of competitive economy. They contributed in a significant degree to the development of GDB growth, employment and investment activity in the country. On the other hand, Polish businessmen and their economic subjects have many specific defects, which decide about "coming off" from European standards. External factors of Polish SME surroundings e.g. social, demographic, geographical, research and developmental can make up chances of their perspective development. However to build working strategies they also have to take into account some threats resulting from globalizing Union's economy indeed: legal, administrative, financial and institutional. The general balance of the results of Polish SME sector shows that in the first years of integration they successfully faced the new European reality, but they should intensify the investment activity, international exchange and realization of competition strategy to keep positive increasing tendencies of economy.

Henryk Czubek

Przyczyny i kierunki zmian roli publicznych agencji ubezpieczeń kredytów eksportowych

Wprowadzenie

Założone w XX wieku publiczne agencje ubezpieczeń kredytów eksportowych (*export credit agency* – ECA) stają w rozpoczętym XXI stuleciu w obliczu nowych wyzwań związanych z globalizacją gospodarki światowej i często są zmuszone do zdefiniowania na nowo swoich zadań i celów jakie zamierzają osiągnąć. Pierwotnym założeniem, jakie przyświecało twórcom tych instytucji było przekonanie, że na rynku każdego kraju, który chce aktywnie uczestniczyć w wymianie międzynarodowej, potrzebna jest instytucja spełniająca rolę gwaranta ostatniej szansy oraz uzupełniająca niedoskonałości i braki w ofercie prywatnych, komercyjnych ubezpieczycieli. Równocześnie starano się kłaść nacisk na przestrzeganie zasady subsydiarności, tak aby powoływane agencje angażowały się tylko w ten typ działań, którego nie mogą lub nie chcą wykonywać prywatni ubezpieczyciele. Wraz postępującą globalizacją, zwielokrotnieniem skali i znaczącym rozszerzeniem zakresu wymiany międzynarodowej przyjęte wcześniej zasady o wyraźnym podziale ról pomiędzy prywatnych i publicznych ubezpieczycieli kredytów eksportowych zaczęły być mniej oczywiste. Także sama segmentacja rynków i przypisanie odpowiedzialności za nie do tylko jednego z dwóch typów ubezpieczycieli stała się mniej jednoznaczna. Często bowiem oferta prywatnych i publicznych ubezpieczycieli zaczęła się upodabniać do siebie i była skierowana do tego samego segmentu rynku. Pojawia się więc pytanie, jaką rolę mają do spełnienia publiczne agencje ubezpieczeń kredytów eksportowych? Czy powinny być nadal aktywnym uczestnikiem rynku, czy też powinny zaprzestać swojej działalności? W tym kontekście często pojawia się pytanie o zasadność posługiwania się przez publiczne agencje kryterium minimalnej zawartości składników pochodzenia krajowego w przyjmowanych do ubezpie-

czenia transakcjach. Te wszystkie dylematy stanowią punkty do trwającej na różnych forach ożywionej dyskusji i wymiany poglądów, a podsumowanie głównych wniosków z niej płynących stanowi podstawową zawartość prezentowanego artykułu.

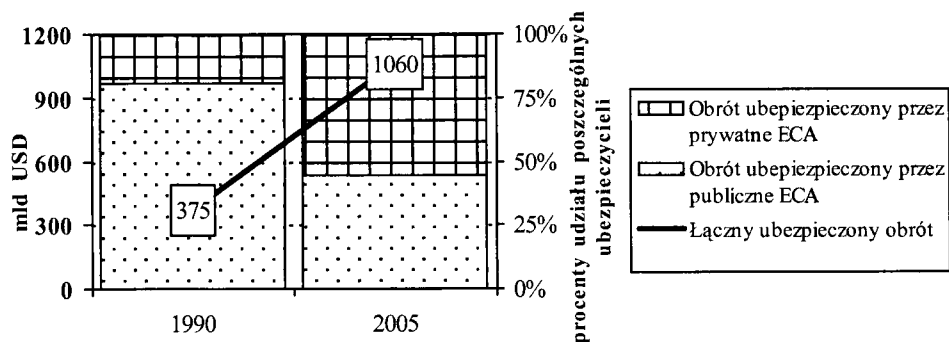
Zmiany na rynku ubezpieczeń kredytów eksportowych

Zmiany, jakie zaszły na świecie, w okresie kilkunastu lat po 1990 roku w działalności publicznych instytucji odpowiedzialnych za ułatwianie dostępu do finansowania transakcji handlu zagranicznego poprzez ubezpieczanie i udzielanie preferencyjnych kredytów eksportowych są dobrze udokumentowane i monitorowane przez Unię Berneńską – Międzynarodowy Związek Ubezpieczycieli Kredytów oraz Inwestycji. Organizacja ta, której początki sięgają 1934 roku, kiedy to liczyła zaledwie 4 członków założycieli, zrzesza wg stanu na koniec 2007 roku ponad 50 prywatnych i publicznych ubezpieczycieli kredytu kupieckiego. Jej głównym celem jest promocja jednolitych zasad ubezpieczeń i stanowi ona forum ponadnarodowej współpracy pomiędzy agencjami prywatnymi i publicznymi. Zebrany przez Unię Berneńską bogaty materiał statystyczny dotyczący działalności zrzeszonych w jej ramach członków pozwala wyprowadzić wiele ciekawych wniosków dotyczących kształtowania się globalnej sytuacji w sektorze ubezpieczeń należności eksportowych.

Od 1990 do 2007 roku liczba organizacji zrzeszonych w ramach Unii Berneńskiej (zarówno publicznych, jak i prywatnych) wzrosła o ponad 66% z liczby 30 do poziomu 51. Przyczyniło się to do potrojenia wielkości zabezpieczanego obrotu, który z poziomu 375 mld USD w 1990 roku wzrósł do kwoty 1.060 mld USD w 2005 roku.

Jednocześnie nastąpiła znacząca zmiana w strukturze własnościowej organizacji należących do Unii. O ile w 1990 roku portfel transakcji zabezpieczanych przez prywatnych ubezpieczycieli stanowił mniej niż 25% całego obrotu pokrytego polisami wystawionymi przez członków Unii, o tyle po 15 latach (w 2005) prywatni ubezpieczyciele kreowali podaż na rynku ubezpieczeń kredytów eksportowych w zakresie ponad 50%. Graficzna ilustracja tej zmiany przedstawiona jest na rysunku 1. Tak zasadnicza zmiana nie mogła pozostać bez wpływu na sposób działania ubezpieczycieli funkcjonujących w oparciu o publiczno-państwowe kapitały. Wraz ze zmianą struktury właścicielskiej instytucji działających w obszarze ubezpieczeń kredytów eksportowych dokonało się również przesunięcie w profilu czasowym ubezpieczanych obrotów. Dostępne dane sięgają 1982 roku, kiedy to ubezpieczenie kredytów eksportowych z tzw. krótkim terminem spłaty było zaledwie 1,86 razy większe niż ubezpieczenie transakcji o średnim i długim terminie zapłaty. W 1982 roku ubezpieczone obroty w zakresie transakcji krótkoterminowych wynosiły 247 mld USD, podczas gdy obroty ubezpieczone

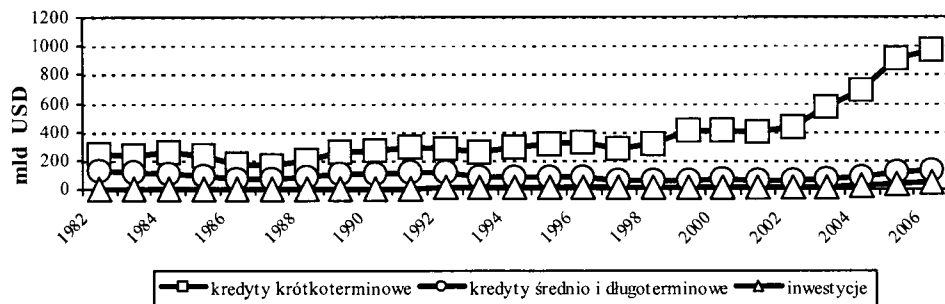
Rysunek 1. Zmiany wartości i struktury ubezpieczonego obrotu przez ECA



Źródło: Berne Union Yearbook 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.

w zakresie transakcji średnio i długoterminowych zamknęły się kwotą 133 mld USD. W 1990 roku stosunek obrotów ubezpieczonych w ramach transakcji krótkoterminowych do obrotów w ramach transakcji średnio i długoterminowych wynosił 2,44. Zasadnicza zmiana nastąpiła od 1993 roku, kiedy to analizowana relacja zaczęła przekraczać poziom 3, na co miały wpływ wzrost wartości ubezpieczonych transakcji realizowanych z krótkim terminem zapłaty oraz spadek wartości transakcji z średnimi i długim terminem zapłaty. Ostatecznie w 2006 roku relacja wartości ubezpieczonych obrotów z krótkim terminem zapłaty do obrotów z średnim i długim terminem wyniosła 7,45. Najwyższy poziom tej relacji został osiągnięty w 2004 roku i wynosił 9. Omawiany proces zobrazowany jest na rysunku nr 2.

Rysunek 2. Obroty zabezpieczone przez ECA należące do Unii Berneńskiej



Źródło: Berne Union Yearbook 2003, 2004, 2005, 2006, 2007

Tylko w niewielkiej części obniżka udziału ubezpieczonych transakcji ze średnim i długim terminem płatności w całej strukturze ubezpieczeń oferowanych przez instytucje zrzeszone w Unii Berneńskiej została zrekomensowana wzrostem wartości ubezpieczanych inwestycji zagranicznych. W 1982 roku ten segment działalności stanowił 0,8% portfela agencji należących do Unii Berneńskiej i w okresie prawie ćwierć wieku do 2006 roku wzrósł do poziomu 3,7% udziału w całym obrocie zabezpieczanym przez te instytucje.

Tabela 1. Wyniki działania agencji ubezpieczeń kredytów eksportowych w 1993 i 2006 roku

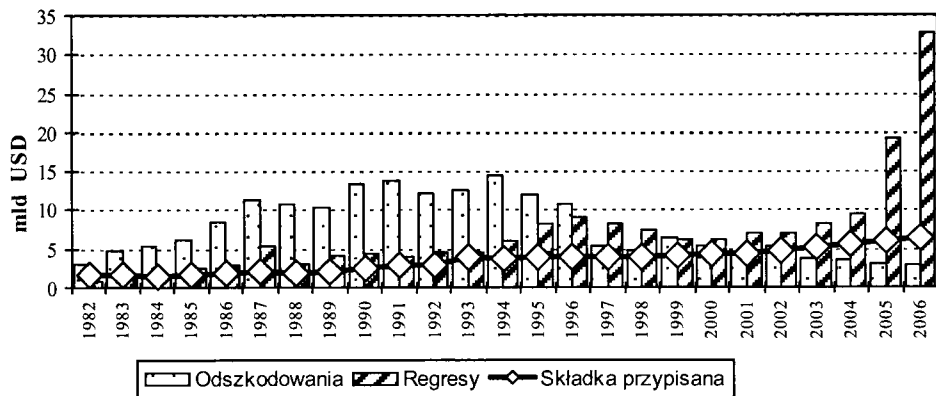
Dane \ Rok	1993	2006
Obroty ubezpieczone	mld USD	
krótki termin	262	969
średni i długi termin	78	130
inwestycje	6	42
Razem	246	1,141
Składka przypisana	mld USD	
krótki termin	brak danych	2,3
średni i długi termin		3,6
inwestycje		0,6
Razem	0,14	6,5
Odszkodowania wypłacone	mld USD	
krótki termin	brak danych	0,8
średni i długi termin		1,9
inwestycje		0,1
Razem	12,64	2,8
Regresy	mld USD	
krótki termin	brak danych	1,1
średni i długi termin		31,6
inwestycje		0,1
Razem	4,63	32,8

Źródło: Berne Union Yearbook 2003, 2008.

W tabeli 1 zestawione są wyniki działania agencji ubezpieczeniowych w 1993 roku i 2006 roku. Oprócz znaczącej dynamiki w zakresie ubezpieczeń transakcji z krótkim terminem spłaty, które w przeciągu 13 lat wzrosły prawie czterokrotnie, zauważalną różnicę stanowi porównane wielkości składki przypisanej, wypłaconych odszkodowań i odzyskanych regresów w bazowym 1993 roku i po ponad dekadzie, w 2006 roku. W 1993 roku wypłacone odszkodowania były ponad dwa razy większe od kwot uzyskanych ze składek i regresów. W 2006 roku relacja ta uległa całkowitemu odwróceniu i kwoty uzyskane przez ubezpieczycieli w ramach składek przypisanych oraz regresów były ponad 10 razy więk-

sze niż wypłacone odszkodowania. Na szczególną uwagę zasługuje wielkość regresów, które w kwocie prawie 33 mld USD były na poziomie prawie równym wielkości zabezpieczonych inwestycji. Zmiana tego stanu nie nastąpiła w ciągu jednego roku. Był to proces trwający prawie ćwierć wieku, co obrazują dane przedstawione na rysunku nr 3.

Rysunek 3. Odszkodowania, regresy i składka przypisana przez ECA należące do Unii Berneńskiej



Źródło: „Berne Union Yearbook” 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.

Istotna zmiana we wzajemnych relacjach pomiędzy wypłacanymi odszkodowaniami i odzyskiwanymi regresami nastąpiła od 1997 roku. Był to pierwszy rok w którym po okresie 15 lat regresy zaczęły przewyższać odszkodowania. Równocześnie warto odnotować stały stabilny rosnący trend w wysokości składek przypisanych, jakie przez cały rozpatrywany okres zapisywały na swój rachunek zrzeszone w Unii Berneńskiej instytucje. Dokonaną zmianę w relacji pomiędzy odszkodowaniami i regresami oraz rosnącą wartość składek należy przypisać dwu następującym procesom i zjawiskom. W drugiej połowie lat 90. XX wieku zaczęły następować spłaty zadłużenia krajów dłużniczych. Działo się to na skutek porozumień z Klubem Paryskim i Klubem Londyńskim, jakie w ramach rozwiązywania problemów tzw. kryzysu zadłużenia lat 80., zawarły kraje dłużnicze z wierzycielami prywatnymi oraz publicznymi z krajów, które wcześniej realizowały eksport na warunkach kredytowych. Instytucje ubezpieczeń kredytów eksportowych wypłaciły wcześniej tzn. w latach 80. i w pierwszej połowie lat 90. odpowiednie odszkodowania z tytułu utraconych przez kredytodawców należności od podmiotów i instytucji publicznych w krajach dłużniczych.

Natomiast właśnie po 1997 roku rozpoczął się trwający do drugiej połowy pierwszej dekady trzeciego tysiąclecia proces spłat tych kredytów, które wcze-

śniej był uznane za stracone. Dodatkowym elementem było coraz bardziej rygorystyczne przestrzeganie przez główne ECA narzuconych w ramach porozumień międzynarodowych na forum WTO, OECD oraz UE ograniczeń eliminujących nadmierną i nieuzasadnioną właściwą oceną ryzyka skłonność do udzielania zabezpieczeń dla eksportu do krajów, podmiotów, które nie spełniały zalecanych kryteriów. Sam proces narastania wartości składki za ubezpieczenie związany jest z faktem, że coraz większy wolumen ubezpieczanych obrotów dotyczy transakcji z krótkim terminem spłaty, gdzie głównymi agentami po stronie podaży na rynku są prywatne instytucje ubezpieczeniowe, których skłonność do ryzyka jest znacznie większa niż ubezpieczycieli publicznych.

Wyzwania i zagrożenia dla publicznych ECA

Mając na uwadze zarysowane globalne tendencje na rynku ubezpieczeń kredytów eksportowych można zaobserwować szereg nowych zjawisk w zakresie działalności publicznych i prywatnych ubezpieczycieli kredytu. Na początek należy podkreślić coraz ostrzejszą i twardszą konkurencję ze strony prywatnych ubezpieczycieli zwłaszcza w odniesieniu do ubezpieczeń krótkoterminowych. Rynek prywatnych ubezpieczycieli nie jest ograniczony instytucjonalnymi instytucjonalnymi ograniczeniami. Wymusza to stopniowe działania dostosowawcze ze strony ubezpieczycieli publicznych w zakresie wprowadzenia do swojej oferty nowych produktów i technik występujących wcześniej tylko w sektorze prywatnym. Po stronie ubezpieczycieli publicznych następuje odejście od standardowej, zunifikowanej oferty na rzecz całościowych kompleksowych rozwiązań dopasowanych do potrzeb firm. Zaczyna się coraz bardziej zwracać uwagę na poziom satysfakcji obsługiwanych firm. Wszystko to jednak dzieje się w warunkach konieczności podporządkowania się regułom dotyczącym działalności sektora publicznego i jest to szczególnie istotne dla krajów członkowskich UE. Do głosu doszły również często bardzo krytyczne opinie ze strony organizacji pozarządowych związanych z ochroną środowiska i coraz więcej publicznych agencji poddaje się różnym naciskom i kontroli ze strony NGO.

Wśród europejskich agencji zauważa się widoczną tendencję do wydzielania w ramach swojej działalności dwie odrębne części: publiczną i komercyjną. Nakładane restrykcje oraz ekspansja sektora prywatnego spowodowały konieczność podziału portfolio przez ubezpieczycieli publicznych. Przyjęli oni różne strategie, decydujące o pozycji na rynku i dalszej perspektywie rozwoju. Wśród najczęściej stosowanych metod należy wymienić sprzedaż portfolio ubezpieczeń krótkoterminowych, standardowych transakcji handlowych w krajach uprzemysłowionych (UE i OECD) oraz na rynkach rozwijających się. Innym sposobem jest utworzenie spółek komercyjnych, realizujących działalność w dziedzinie

krótkoterminowej. Tego typu podmiot, może pozostawać w rękach firmy macierzystej, a może też być w pełni sprywatyzowany. Jeden i drugi przypadek nie wyklucza współpracy strategicznej pomiędzy firmami. Reorganizacja w publicznych agencjach kredytów eksportowych może też polegać na wytyczeniu wewnętrznej linii podziału, pomiędzy aktywnością rynkową, realizowaną na własny rachunek ubezpieczyciela, a wspieraną ze środków publicznych, prowadzoną na rachunek skarbu państwa. Taki wewnętrzny podział działalności może być tylko etapem przejściowym, prowadzącym do sprzedaży portfolio krótkoterminowego lub być początkiem ekspansji komercyjnej publicznego ECA. We wszystkich przypadkach, w zakresie działalności gwarantowanej przez państwo pozostają transakcje handlowe w średnim i długim okresie oraz ubezpieczanie nierynkowego ryzyka krótkoterminowego.

Coraz bardziej zarysowuje się też skłonność do obniżania udziału eksportu w oparciu o rządowe gwarancje i subsydia w całości wymiany towarowej realizowanej przez największych światowych eksporterów i oznacza to redukcję relatywnej roli odpowiednich publicznych ECA w całości wymiany towarowej z zagranicą.

Daje się także zauważyć zmianę po stronie kredytobiorców, gdzie znacznie częściej występują już instytucje prywatne niż importerzy z sektora publicznego.

Publiczne ECA z krajów będących członkami WTO muszą się podporządkować zaleceniom tej organizacji, aby wykazywać długoterminową równowagę budżetową i zabronione jest pokrywanie ewentualnych deficytów ze środków budżetowych. Ten ograniczający czynnik związany z odcięciem od stałej formy budżetowego finansowania jest konfrontowany z oczekiwaniem władz nadzorujących agencje do wspierania rozwoju i eksportu realizowanego przez MSP. Realizacja takiego priorytetu w działalności oznacza zawsze zwiększone koszty, które nie są pokrywane przez odpowiednio wyższe przychody. Dla ubezpieczycieli prywatnych nastawionych na obsługę rynku masowego i czerpiących korzyści z ekonomii skali angażowanie się w ryzyko transakcji realizowanych przez MSP lub z długimi terminami płatności i z krajami o wiarygodności płatniczej poniżej akceptowalnego poziomu nie stanowi atrakcyjnego pola do prowadzenia działalności. Nie mniej jednak dają się zauważyć zacierające się podziały pomiędzy specyfiką działania agencji publicznych i ubezpieczycieli prywatnych. Po stronie agencji publicznych są to przede wszystkim dywersyfikacja ryzyka oraz komercjalizacja struktur i zasad prowadzenia działalności. Natomiast ubezpieczyciele prywatni starają się często wejść na rynek ubezpieczeń średniego i długiego terminu płatności oraz wykazują coraz większą skłonność do ryzyka.

Należy też pamiętać o rozróżnieniu konsekwencji funkcjonowania ECA w wysokorozwiniętych krajach uprzemysłowionych i krajach o niższym poziomie rozwoju gospodarczego. Choć zasadnicze główne cele są te same, to agencje w wysokorozwiniętych krajach uprzemysłowionych są bardziej otwarte i przy-

gotowane do zmian wynikających z konieczności konkurencji z prywatnym sektorem ubezpieczeń – mają większe doświadczenie, zasoby finansowe i technologie. Natomiast agencje z krajów słabiej rozwiniętych – kontynuują funkcjonowanie w tradycyjnej roli uzupełniającego braku prywatnego sektora finansowego w zabezpieczaniu wszystkich rodzajów ryzyka i realizują strategie gospodarcze własnych rządów rozwoju opartego na eksporcie. Tak więc mimo, że publiczne agencje są najczęściej odpowiedzialne za zabezpieczanie transakcji o dłuższym terminie płatności i z krajami podwyższonego ryzyka, to w dającej się przewidzieć przyszłości będą one niezbędnym elementem zabezpieczania takich transakcji eksportowych zwłaszcza realizowanych przez podmioty z krajów słabiej uprzemysłowionych.

Niewątpliwie jednak przed ECA, które są ulokowane w krajach słabiej rozwiniętych stoją specjalne wyzwania, na które instytucje te muszą adekwatnie odpowiedzieć chcąc utrzymać swoje znaczenie i rolę w świecie globalnej gospodarki. Są to przede wszystkim:

- konieczność dywersyfikacji działalności, która na razie jest skoncentrowana na rynku podwyższonego ryzyka i dłuższych terminów płatności,
- konieczność przestrzegania zasad WTO, OECD, Dyrektyw UE, postulatów Klubu Paryskiego, tak aby nie być oskarżanym o dumping cenowy-ubezpieczeniowy przez partnerów z krajów uprzemysłowionych,
- oczekiwanie samowystarczalności finansowej ze strony macierzystych rządów,
- nacisk na efektywne wykorzystanie ograniczonych środków publicznych,
- ze względu na niewielkie doświadczenie i relatywnie niskie zasoby kapitałowe mniejsza skłonność do wprowadzania zmian wymaganych przez otoczenie (nowe produkty, technologie, doświadczenie),
- odpowiedź na trend zmierzający do połączenie w ramach jednej instytucji działalności kredytowej, ubezpieczeniowej i gwarancyjnej ukierunkowanej na wspieranie eksportu.

Możliwe działania po stronie publicznych ECA

W podsumowaniu należy się zastanowić, czy nadal mają znaczenie klasyczne, tradycyjne argumenty za istnieniem publicznych ECA i budzące się w związku z tym wątpliwości:

- Czy publiczne agencje ubezpieczeń kredytów to rzeczywiście ubezpieczyciele ostatniej szansy łagodzący konsekwencje niedoskonałości rynku?
- Czy możliwe jest takie wspomaganie eksportu przez ECA, aby była zapewniona realizacja zasady subsydiarności instytucji publicznych względem uczestników rynku, połączone z zasadą subsydiarności?

- Czy możliwe jest pogodzenie celu „maksymalizacja miejsc prac w sektorze eksportu” z konsekwencją stosowania reguł zawartości składników pochodzenia krajowego?
- Czy możliwe jest wyrównywanie za pośrednictwem publicznych ECA szans dla krajowych eksporterów w konkurencji z dostawcami z krajów trzecich wspomaganych przez swoje agencje?
- Czy ECA mają odgrywać rolę w osiąganiu narodowych celów strategiczno-politycznych realizowanych w ramach polityki zagranicznej danego kraju (dostawy nośników energii, surowców mineralnych, pomoc kluczowym sektorom przemysłu)?

Szczególnie istotne jest w tym aspekcie poszukiwanie przez ECA właściwego miejsca w globalnym łańcuchu tworzenia wartości. Zasadniczym problemem jest tu zwrócenie uwagi, czy bardziej istotne jest, aby towary objęte ubezpieczeniem były wyprodukowane w danym kraju, czy też może większe znaczenie ma fakt, że zostały one wytworzone w globalnym łańcuchu dostaw i kooperacji, którym kieruje i którego właścicielem jest firma zarejestrowana w danym kraju. Pojawia się więc pytanie, czy ważniejsze jest, że jest to towar np. polski, czeski lub określany innym narodowym przymiotnikiem, czy też może większe znaczenie ma fakt, że jest to towar, który wytworzony został w fabrykach należących do firmy np. polskiej, czeskiej lub ulokowanej w innym kraju.

Jakie są więc możliwe i zalecane dla publicznych agencji ubezpieczeń kredytów eksportowych sposoby przewyciężenia trudności jakie nagromadziły się w ich otoczeniu i w ich strukturach wewnętrznych na początku XXI wieku. Pamiętać należy przy tym o znaczeniu jakie funkcjonowanie tych agencji miało w przeszłości w odniesieniu do naznaczonej sukcesem ekspansji eksportowej niektórych krajów.

Możliwe drogi wyjścia to przede wszystkim:

- niezamykanie się w ramach przydzielonych wcześniej obszarów ale otwartość na współpracę,
- nacisk na komplementarność (zamiast na konkurencyjność) w stosunku do ubezpieczycieli prywatnych,
- stosowanie coraz bardziej zaawansowanych metod zarządzania ryzykiem:
 - reasekuracja innych publicznych agencji i reasekuracja transakcji z rynku ubezpieczycieli prywatnych,
 - wymiana ryzyk pomiędzy poszczególnymi agencjami,
 - oferowanie wspólnych ubezpieczeń razem z firmami prywatnymi,
- stopniowe przechodzenie od wymogu zawartości składnika krajowego w ubezpieczanych transakcjach na rzecz uzyskania korzyści krajowej,
- restrukturyzacja wewnętrznej struktury organizacyjnej i znacząca redukcja kosztów,
- wdrożenie nowych zasad i koncepcji w zakresie organizacji sprzedaży,

- intensyfikacja marketingu i zwiększenie orientacji na klienta,
- rozwój i wdrożenie nowych procedur w zakresie IT,
- umieszczenie ubezpieczeń kontraktów eksportowych i inwestycji w ramach jednej instytucji,
- koncentracja na strategii, stabilizacji, rozwoju nowych produktów, określenie na nowo standardów w zakresie marketingu i jakości,
- stopniowa zmiana z zasad księgowości kasowej na memoriałową,
- podkreślenie znaczenia zrównoważonego budżetu ale nie wyznaczanie bezwzględnie obowiązujących w krótkim terminie wskaźników rentowności, wzmocnione potwierdzenie koncentracji na trzech strategicznych obszarach:
 - zabezpieczania transakcji z krajami podwyższonego ryzyka,
 - zabezpieczania transakcji o średnim i długim terminie płatności,
 - selektywne ubezpieczanie krótkoterminowych kredytów od ryzyka nierynkowego,
- wprowadzanie nowych produktów ukierunkowanych na zabezpieczanie transakcji realizowanych przez MSP.

Jest rzeczą praktycznie niemożliwą, aby pojedyncze agencje w krótkim czasie wdrożyły wszystkie te postulaty, ale powinny one stanowić tzw. mapę drogową, która wytycza szlak do przejścia, gdzie na końcu otrzyma się instytucję o starej, renomowanej nazwie, ale nowej zaadaptowanej do wyzwań globalnego rynku jakości.

Bibliografia

1. Raoul A., *Is Export Credit Agency a misnomer? The ECA response to a changing world*, Sace, „Working Paper”, no 2, February 2007 (www.sace.it/GruppoSACE/export/sites/default/download/wpsacen02.pdf) (7.4.2008).
2. „Berne Union Yearbook” 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008.
3. Referaty wygłoszone na konferencji „The Future of Credit Insurance” zorganizowanej przez EGAP w Pradze, 26.09.2007 r. (<http://www.egap.cz/informacni-servis/clanky-dalsi-informace/clanky/2007-09-26-en.php>) (7.4.2008).

Piotr Stefanów

Monitorowanie rozwoju gospodarczego

Wprowadzenie

Wzrost gospodarczy definiuje się najczęściej jako zwiększanie możliwości danego kraju do produkcji dóbr i świadczenia usług. Odnosi się on do zmian ilościowych, przy czym nie ocenia się tych zmian w danym momencie czasowym, lecz przy założeniu, że podstawowe wielkości makroekonomiczne charakteryzują się długofalowym trendem.

Rozwój gospodarczy jest terminem szerszym, bowiem oprócz zmian ilościowych (na przykład poziomu produkcji, konsumpcji, zatrudnienia) obejmuje również zmiany jakościowe (strukturalne zmiany organizacji społeczeństwa). Obecnie¹ pojęcie to jest traktowane bardzo szeroko, gdyż oprócz aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych zwraca się uwagę na rozwój przestrzenny, instytucjonalno-polityczny, podkreśla się również walkę z ubóstwem. Dyskutuje się o rozwoju zrównoważonym, który zdecydowanie akcentuje zwiększenie dobrobytu, poprawę jakości życia (bezpieczeństwa) z jednoczesną ochroną środowiska naturalnego. Wybór najważniejszych czynników, które mają wpływ na rozwój gospodarczy nie jest łatwy, gdyż w dużej mierze ich ważność zależy od warunków gospodarowania, położenia geograficznego, produktu krajowego brutto (PKB) i świadomości ekologicznej danego kraju. Działanie mające na celu ustalenie zbioru takich czynników podejmuje Agencja Narodów Zjednoczonych ds. Ekonomicznych i Społecznych², która wzywa wspólnotę międzynarodową do opracowania wskaźników trwałego rozwoju. W opracowaniu [Indicators 2007a] przedstawiono wiele czynników, które mają wpływ na rozwój³, takie jak na przy-

¹ Todaro, 2005.

² <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/isd.htm>.

³ Szczegółowa definicja charakterystyk można znaleźć w: Indicators, 2007b.

kład: ubóstwo, zdrowie, edukacja, ludność, atmosfera ziemiska, powierzchnia ziemi, oceany, morza i wybrzeża, woda pitna, zróżnicowanie biologiczne, rozwój ekonomiczny, zarządzanie, współpraca międzynarodowa, wzorce konsumpcji i sposoby produkcji.

Celem pracy jest przedstawienie możliwości wykorzystania procedur monitorowania procesów dla potrzeb zarządzania jakością SPC (ang. *Statistical Process Control*) do monitorowania wzrostu i rozwoju gospodarczego. Zaprezentowano zastosowanie karty kontrolnej X-MR (pojedynczej obserwacji i ruchomego rozstępu) do monitorowania zmian PKB. Omówiono mechanizm funkcjonowania kart kontrolnych, zdefiniowano sygnały punktowe, ostrzegawcze oraz sygnały oparte na konfiguracji kolejnych próbek⁴ (testy wzorca przebiegu). Przedstawiono propozycję jednoczesnego monitorowania wielu zmiennych na jednej karcie kontrolnej. Zdefiniowano wzory oraz zaprezentowano przykład obrazujący sposób jednoczesnej kontroli pięciu czynników wpływających na rozwój.

Monitorowanie wzrostu

Podstawowym miernikiem wzrostu gospodarczego jest PKB. Rysunek 1 przedstawia zmiennopodstawowy kwartalny przyrost względny⁵ produktu krajowego brutto w Polsce w latach 1996–2007

$$\delta_{t/t-k} = \frac{y_t - y_{t-k}}{y_{t-k}}, \quad \text{dla } k = 4, \quad (1)$$

gdzie:

y_t jest poziomem wytworzonego PKB w okresie badanym,

y_{t-k} jest poziomem wytworzonego PKB w okresie o k jednostek wcześniej (t-k) od badanego.

Zmiennopodstawowy kwartalny przyrost względny oznacza porównanie badanego kwartału z analogicznym kwartałem roku poprzedniego.

Na podstawie analizy cykli koniunkturalnych przedstawionych na wykresie można stwierdzić, że obecnie nasza gospodarka znajduje się na skraju kryzysu. Należy mieć nadzieję, że właściwa polityka makroekonomiczna oraz dopływ funduszy z Unii Europejskiej będą skutkowały niewielkim zmniejszeniem dynamiki wzrostu PKB w kolejnych kwartałach.

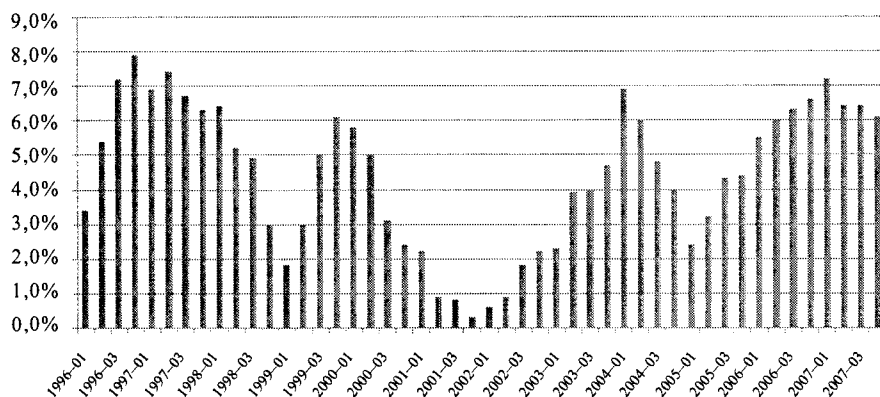
Do monitorowania zmian wartości dowolnej zmiennej można zastosować procedury SPC, które są wykorzystywane do wykrywania nielosowych zmian w badanym procesie.

⁴ Iwasiewicz, Stefanów, 2000.

⁵ Iwasiewicz, Paszek, 2004.

Rysunek 1. Kwartalne zmiany PKB w Polsce

PKB



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów GUS⁶.

Do badania pojedynczych obserwacji mierzonych na silnej skali pomiarowej można zastosować dwutorową procedurę⁷, tak zwaną kartę kontrolną X-MR. Na torze x śledzi się kolejne wartości PKB i obserwuje się ich położenie względem linii centralnej, górnej i dolnej linii kontrolnej. W najprostszym przypadku, jeśli jest rejestrowany jedynie punktowy sygnał o rozregulowaniu, sprawdza się, czy naniesione na kartę punkty leżą pomiędzy dolną i górną linią kontrolną. Jeśli tak jest, to wtedy stwierdza się, że badany proces jest uregulowany. W przeciwnym przypadku, gdy punkt leży powyżej górnej lub poniżej dolnej granicy kontrolnej jest emitowany sygnał o rozregulowaniu procesu. Wartość linii centralnej, górnej i dolnej linii kontrolnej wyznacza się za pomocą metod statystycznych lub arbitralnie wskazuje się na określone wartości.

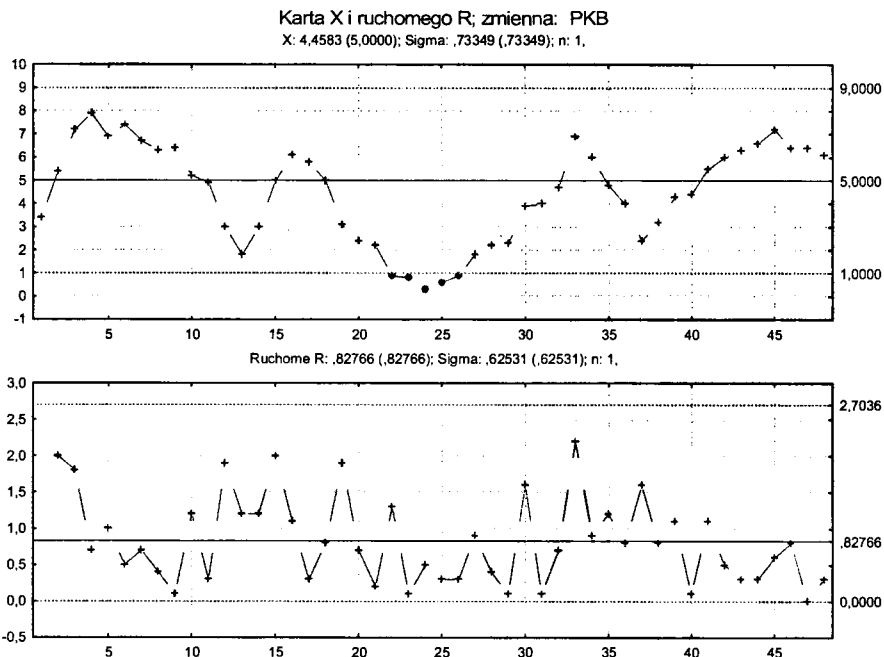
Na torze MR (ruchomego rozstępu) odkłada się bezwzględne wartości ruchomego rozstępu, czyli dodatnie wartości różnicy pomiędzy kolejnymi obserwacjami. Mechanizm funkcjonowania tej karty jest taki sam, jak w przypadku karty X, przy czym dolna linia kontrolna nie jest wykreślana (wartość dolnej linii kontrolnej równa się zero).

Na rysunku 2. wykreślono kartę kontrolną X-MR dla danych przedstawionych na rysunku 1. Górny wykres przedstawia tor X przy ustalonych wartościach linii centralnej i linii kontrolnych. Przyjęto arbitralnie następujące wartości:

⁶ Przy zbieraniu materiału statystycznego korzystano również z zasobów Internetu np. <http://www.bankier.pl/inwestowanie/notowania/macro/dane.html?id=63>.

⁷ Szerzej np. w: Montgomery, 2005.

Rysunek 2. Karta kontrolna x-MR



Źródło: opracowanie własne.

LC (linia centralna) = 5%,
GLK (górną linią kontrolną) = 9%,
DLK (dolną linią kontrolną) = 1%.

Analiza karty kontrolnej X pozwala stwierdzić, że proces – obserwacje 22, 23, 24, 25 oraz 26 (II, III, IV kwartał 2001 oraz I i II kwartał 2002) – był rozregulowany, bowiem wtedy wzrost PKB był mniejszy od wartości dolnej linii kontrolnej.

Wartości na torze MR (ruchomego rozstępu) zostały wyznaczone na podstawie przesłanek statystycznych⁸.

LC (linia centralna):

$$LC = \overline{MR} = \frac{\sum_{i=2}^m |x_i - x_{i-1}|}{m-1}. \quad (2)$$

GLK (górną linią kontrolną):

$$GLC = \overline{MR} \cdot D_4 \quad (3)$$

⁸ *Ibidem*.

gdzie: $D_4 = 3,267$. Wartość współczynnika D_4 – dla ustalonej wartości prawdopodobieństwa fałszywego sygnału o rozregulowaniu $\alpha = 0,0027$ – jest wartością stabilizowaną⁹.

DLK (dolna linia kontrolna):

$$DLC = 0. \quad (4)$$

Analiza toru MR karty kontrolnej wskazuje, że proces jest uregulowany.

Przy analizie przebiegu procesu istnieje możliwość skorzystania z tak zwanej „historii” procesu, albowiem badając kolejną (i -tą) próbkę dostępne są pomiary uzyskane podczas badania próbki $i-1$, $i-2$, ..., 1 . Można wykorzystać również testy wzorca przebiegu, które służą sprawdzeniu, czy ciąg kolejnych wartości wskazuje na losowy układ. Wszelkie mało prawdopodobne konfiguracje punktów mogą wskazywać na rozregulowanie badanego procesu¹⁰.

Sygnały seryjne (sekwencyjne, wzorce przebiegu) można pogrupować na:

- wykorzystujące linie ostrzegawcze i sekwencje punktów leżące pomiędzy linią ostrzegawczą a linią kontrolną¹¹,
- „klasyczne” testy wzorca przebiegu, za pomocą których można zidentyfikować nielosowy ciąg kolejnych obserwacji¹²,
- inne, opisywane w literaturze sygnały sekwencyjne¹³.

Na rysunku 3 przedstawiono wyniki analizy toru X przy wykorzystaniu linii ostrzegawczych ustalonych na poziomie:

GLO (górną linią ostrzegawczą) = 8%,

DLO (dolną linią ostrzegawczą) = 2%.

Badano również, czy występuje ciąg 12 punktów (trzy lata) leżących poniżej lub powyżej linii centralnej oraz, czy istnieje ciąg 12 obserwacji (trzy lata), które ciągle wzrastają lub maleją.

Został wygenerowany jeden sygnał ostrzegawczy (rys. 3), gdyż punkt 13 (I kwartał 1999 roku) leży poniżej DLO. Kolejne obserwacje wskazują, że „zagrożenie” pojawienia się sygnału o rozregulowaniu nie zrealizowało się, gdyż wartości badanej zmiennej leżą pomiędzy dolną a górną linią ostrzegawczą.

Procedura kontrolna wskazuje na ciąg kolejnych 14 obserwacji leżących poniżej linii centralnej. Pomiędzy trzecim kwartałem 2000 roku, a czwartym kwartałem 2003 roku wszystkie wartości badanej zmiennej są mniejsze od wartości linii centralnej wynoszącej 5%. Pojawienie się takiego sygnału powinno być punktem początkowych dogłębnych analiz służących wyjaśnieniu takiego stanu.

⁹ *Ibidem*.

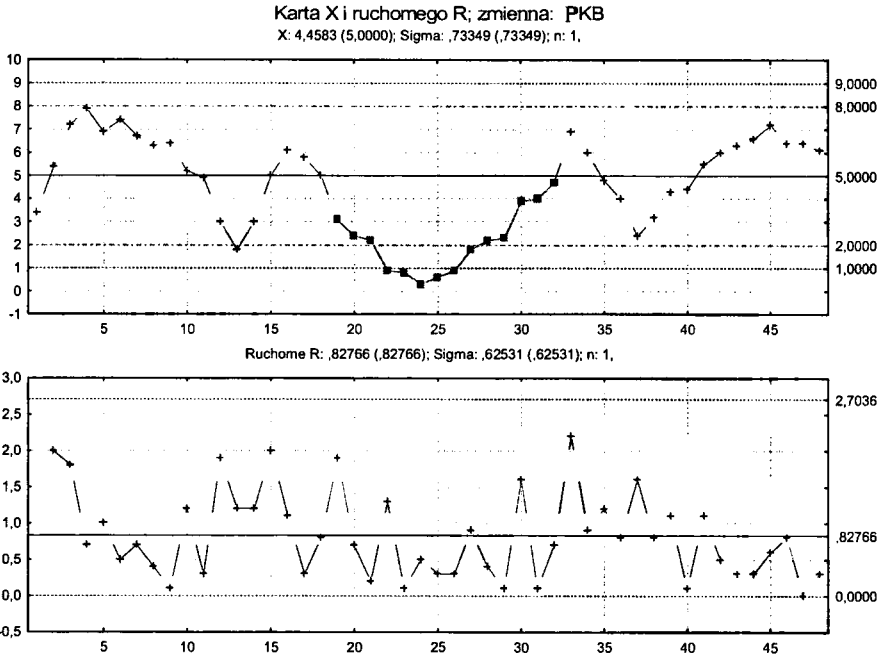
¹⁰ Iwasiewicz, Stefanów, 2000.

¹¹ Iwasiewicz, 1985.

¹² Norma, 1996.

¹³ Shirland, 1993.

Rysunek 3. Karta kontrolna x-MR z sygnałami seryjnymi



Źródło: opracowanie własne.

Nie zaobserwowano ciągu dwunastu obserwacji, którego kolejne wartości są większe od poprzednich lub każda z dwunastu kolejnych obserwacji jest mniejsza od poprzedniej (trend wzrastający lub malejący).

Monitorowanie rozwoju

Liczba czynników mających wpływ na rozwój gospodarczy jest bardzo duża, gdyż praktycznie ogranicza je tylko wyobrażenia badacza oraz dostępność danych. W celu prezentacji procedury pozwalającej na jednoczesny monitoring kilku czynników do analiz wybrano następujące dane¹⁴:

- 1) X stopa bezrobocia [w procentach], lata 1995–2007,
- 2) X^1 liczba oddanych mieszkań [w tysiącach], lata 1995–2007,
- 3) X^2 inflacja [w procentach], lata 1995–2007,
- 4) X^3 inwestycje [w procentach], lata 1995–2006,
- 5) X^4 emisja dwutlenku siarki [w tysiącach ton], lata 1995–2005.

¹⁴ Przyczyną wyboru tych wskaźników była ich łatwa interpretacja oraz dostępność. Dane pochodzą z „Małych Roczników Statystycznych” 2000, 2001, 20002, 2003, 2004, 2005, 2006 i 2007 wydanych przez GUS .

Zmienne X_1 , X_3 , X_5 są destymulantami rozwoju, gdyż wzrost ich wartości jest niepożądany. Pojawiające się wartości leżące poniżej dolnej linii kontrolnej można ignorować lub traktować jako zjawisko wskazujące na poprawę procesu. Przekroczenie górnej granicy kontrolnej świadczy o rozregulowaniu procesu. Należy wtedy przynajmniej podjąć próbę zidentyfikowania przyczyn pojawienia się takiego zdarzenia, a następnie zminimalizować wpływ tych przyczyn w kolejnych latach¹⁵.

Zmienne X_2 oraz X_4 są stymulantami, gdyż wzrost wartości tych zmiennych ma pozytywny wpływ na rozwój. Pojawienie się obserwacji leżącej powyżej górnej linii kontrolnej może wskazywać na pozytywne zmiany w procesie, natomiast obserwacja leżąca poniżej dolnej granicy powinna skutkować emisją punktowego sygnału o rozregulowaniu.

Wartości linii centralnej oraz linii kontrolnych zostały wyznaczone na podstawie przesłanek statystycznych. Odpowiednie wzory dla toru MR (ruchomego rozstępu) zostały przedstawione powyżej (wzór 2) oraz (wzór 3), natomiast dla toru X mamy¹⁶:

LC (linia centralna):

$$LC = \bar{x} \quad (5)$$

GLK (górną linią kontrolną):

$$GLC = \bar{x} + u_{\alpha/2} \frac{\overline{MR}}{d_2}. \quad (6)$$

DLK (dolną linią kontrolną):

$$DLC = \bar{x} - u_{\alpha/2} \frac{\overline{MR}}{d_2} \quad (7)$$

gdzie:

$u_{\alpha/2}$ jest kwantylem rzędu $1 - \alpha/2$ standaryzowanej zmiennej normalnej U,

$d_2 = 1,128$ jest wartością stabilizowaną,

α jest prawdopodobieństwem fałszywego sygnału o rozregulowaniu.

W dalszych rozważaniach ustalimy „klasyczną” wartość prawdopodobieństwa fałszywego sygnału o rozregulowaniu $\alpha = 0,0027$. W takiej sytuacji mamy

$u_{0,0027/2} = u_{0,00135} = 3$, czyli trzysigmowe granice kontrolne.

Dla zmiennych X_3 oraz X_4 wyznaczono wartość średniej geometrycznej, gdyż jest to właściwa miara wartości przeciętnej w przypadku badania dynamiki zjawisk¹⁷.

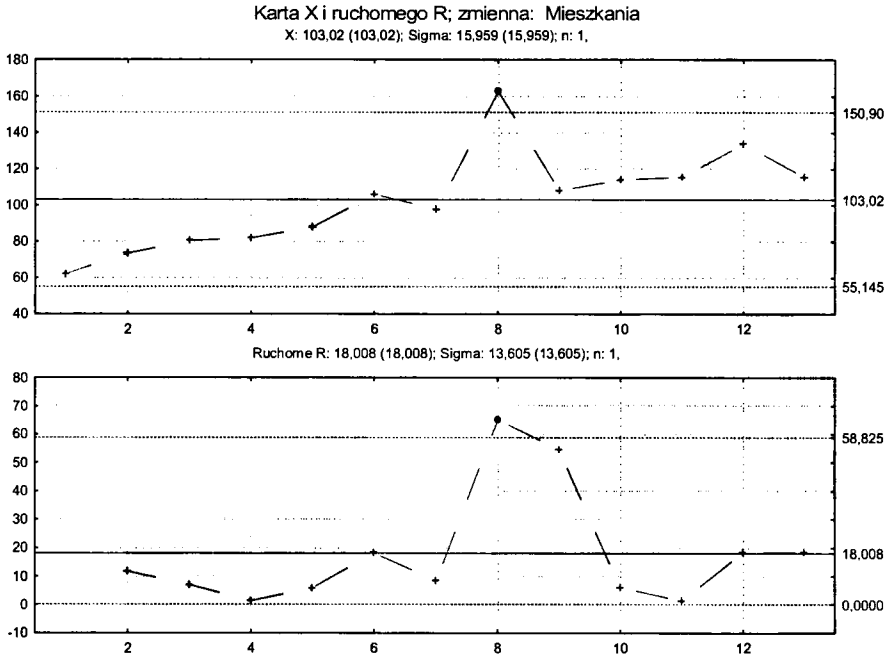
¹⁵ Pełny cykl Shewharta jest np. opisany w pracy: Iwasiewicz, 2005.

¹⁶ Montgomery, 2005.

¹⁷ Aczel, 2000.

Przykład wykorzystania karty kontrolnej X-MR do monitorowania liczby oddawanych mieszkań w Polsce przedstawia rysunek 4. Kolejne punkty na osi X (osi czasu) obu torów karty kontrolnej przedstawiają kolejne lata od 1995 do 2007. Na osi Y karty X przedstawiona jest liczba oddawanych mieszkań w tysiącach, natomiast na karcie MR bezwzględne wartości różnic pomiędzy wartościami kolejnych obserwacji.

Rysunek 4. Przykład analizy dotyczącej liczby oddanych mieszkań



Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 4 można zauważyć, że w ósmym roku badań (2002 roku) oddano do użytku bardzo dużo mieszkań. Nie jest to jednak sygnał o rozregulowaniu procesu, gdyż badana zmienna jest stymulantą, a wysokie wartości mogą świadczyć o postępie¹⁸.

Analiza wszystkich zmiennych z wykorzystaniem oddzielnych wykresów jest zadaniem czasochłonnym i może prowadzić do błędów związanych z dużą pracochłonnością takiego przedsięwzięcia. Rozwiązaniem może być przedstawienie większej liczby wyników badań na jednym wykresie. Dodatkową zaletą takiego postępowania jest możliwość obserwacji związków pomiędzy zmiennymi.

¹⁸ W rzeczywistości pojawienie się tego punktu było związane ze zmianami podatkowymi w Polsce.

Jeśli przebieg kilku procesów będzie do siebie podobny, np. w danym momencie pojawi się kilka sygnałów o rozregulowaniu (lub o postępie), to można domniemywać, że takie zmienne mogą być od siebie zależne.

Równoczesne kreślenie kilku wykresów na jednym diagramie napotyka jednak na trudności związane z różnymi jednostkami i wartościami badanych zjawisk. Na przykład nie można na jednym rysunku jednocześnie przedstawić kilkuprocentowych zmian poziomu bezrobocia wraz z milionami ton wyemitowanego do atmosfery dwutlenku siarki. Rozwiązaniem takiego problemu może być wykreślenie standaryzowanych kart kontrolnych, które pozwalają uwolnić się od miana i skali zjawiska. Poniżej zostanie przedstawiona procedura kreowania standaryzowanej karty kontrolnej¹⁹ dla toru X.

LC (linia centralna):

$$LC = 0. \quad (8)$$

GLK (górna linia kontrolna):

$$GLC = u_{\alpha/2}. \quad (9)$$

DLK (dolna linia kontrolna):

$$DLC = -u_{\alpha/2}, \quad (10)$$

przy czym – przy ustalonej wartości prawdopodobieństwa fałszywego sygnału o rozregulowaniu $\alpha = 0,0027$ – mamy $GLC = 3$ oraz $DLC = -3$.

Każda obserwacja podlega transformacji:

$$x_i^s = \frac{x_i - \bar{x}}{\frac{MR}{d_2}} = \frac{x_i - \bar{x}}{MR} \cdot d_2. \quad (11)$$

Na rysunku 5 można zauważyć wiele punktów leżących poza trzysigmowymi liniami kontrolnymi. Okazuje się, że na większość badanych zmiennych mają wpływ niezidentyfikowane systematyczne przyczyny. Analiza rysunku pozwala dojrzeć pozytywny malejący trend inflacji i emisji dwutlenku siarki oraz wzrastającą z roku na rok liczbę oddawanych mieszkań²⁰.

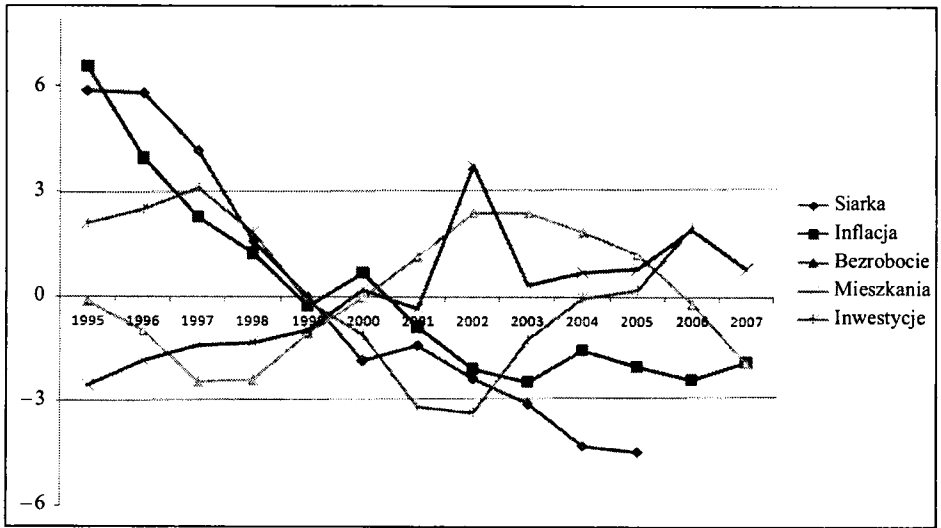
Można również dojrzeć zależność pomiędzy inwestycjami a poziomem bezrobocia. Zależność ta – w celu uzyskania większej czytelności – została zaprezentowana na rysunku 6, który przedstawia tylko te dwa wskaźniki.

Znana z makroekonomii reguła mówiąca o zależności pomiędzy inwestycjami a bezrobociem została potwierdzona empirycznie. Wzrost inwestycji skutkuje zmniejszeniem się stopy bezrobocia i odwrotnie, czyli spadek inwestycji skutkuje pojawieniem się większej liczby bezrobotnych na rynku pracy.

¹⁹ Iwasiewicz, 2005.

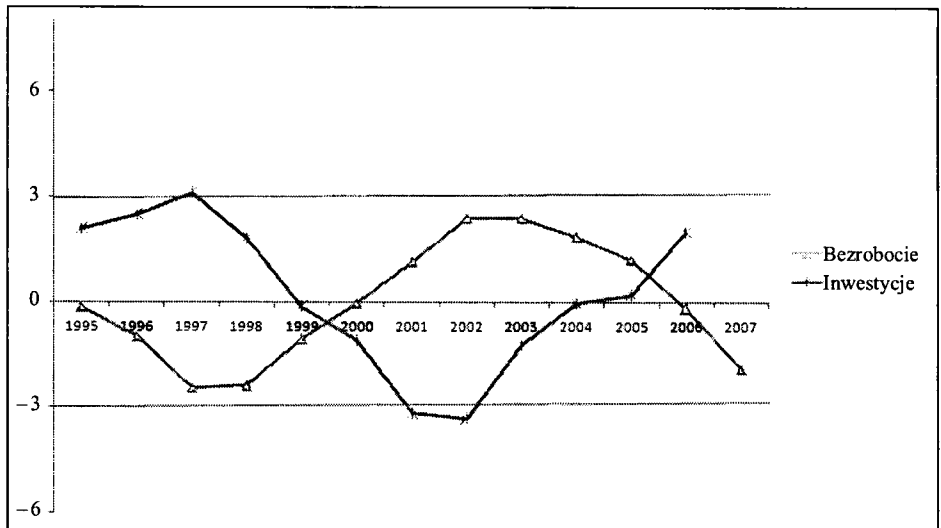
²⁰ Tego typu zjawiska można monitorować za pomocą specjalnych kart kontrolnych, w których wartość linii centralnej nie jest linią prostą (Iwasiewicz, 1985).

Rysunek 5. Jednoczesna analiza pięciu czynników



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Analiza bezrobocia i inwestycji



Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Metodyka opracowana na gruncie statystycznego sterowania procesami może być wykorzystana przy analizach makroekonomicznych.

Przedstawiony w pracy przykład zastosowania karty kontrolnej do monitoringu PKB pokazał szerokie możliwości wykorzystania procedur SPC do analizy badanego procesu. Omówiono zastosowanie sygnałów punktowych, ostrzegawczych i seryjnych.

Do monitorowania rozwoju zaprezentowano sposób budowy i funkcjonowania standaryzowanej karty kontrolnej, która pozwala na jednoczesne badanie wielu zmiennych.

Szczególnie ciekawe wydaje się umieszczenie na jednej karcie kontrolnej danych opisujących jeden z czynników rozwoju. Można sądzić, że np. wybór zmiennych stymulant opisujących aspekt rozwoju ekonomicznego może wskazać, czy poziom badanych zjawiska przebiega według podobnej trajektorii. Tego typu badania, czyli poszukiwanie związków pomiędzy zmiennymi opisującymi badane zjawisko, będą kontynuowane.

Bibliografia

1. Aczel A. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
2. Iwasiewicz A. (1985), *Statystyczna kontrola jakości w toku produkcji, Systemy i procedury*, PWN, Warszawa.
3. Iwasiewicz A. (1999), *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa.
4. Iwasiewicz A. (2005), *Zarządzanie jakością w przykładach i zadaniach*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe WSZiNS, Tychy.
5. Iwasiewicz A., Stefanów P. (2000), *Wykorzystanie testów wzorca przebiegu w statystycznym sterowaniu procesami*, „Taksonomia 7”. *Klasyfikacja i analiza danych. Teoria i zastosowania*, „Prace naukowe nr 874 Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, Wrocław.
6. Montgomery D. C. (2005), *Introduction to statistical quality control*, Wiley, New York.
7. PN-ISO 8258+AC1, Karty kontrolne Shewharta, czerwiec 1996.
8. Shirland L. E., (1993), *Statistical quality control with microcomputer applications*, John Wiley & Sons, Inc.
9. Todaro M. P., Smith S. C. (2005), *Economic development*, Addison-Wesley.

Zasoby internetowe

1. Indicators (2007a), *Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies*, United Nations, Economic & Social Affairs, New York, October 2007, <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/isd.htm>.

2. Indicators (2007b), *Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies-third edition*, Methodology sheets, http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/methodology_sheets.pdf.
3. „Mały Rocznik Statystyczny Polski”, GUS, Warszawa. Opracowania z lat 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 dostępne na stronie: http://www.stat.gov.pl/gus/opracowania_zbiorcze_PLK_HTML.htm.
4. Dane z portali internetowych np.: <http://www.bankier.pl/inwestowanie/notowania/macro/dane.html?id=63>

Summary

The article presents differences between economic growth and economic development. An economic growth is usually measured as the annual (or quarter) percent change of gross domestic product (GDP). Quarterly changes of GDP in Poland using Statistical Process Control (SPC) procedures are presented. The article presents Standardized Control Chart for individuals for indicators connected with development. Using this chart it is possible to recognize systematical changes in the process and correlations between some variables.

Część 2

Obszary i metody zarządzania rozwojem

Arkadiusz Potocki

Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie kontrolowanych

Wprowadzenie

Jak pisze S. P. Robbins celem zachowań organizacyjnych jako behawioralnej domeny zarządzania „...jest pomoc w wyjaśnianiu i przewidywaniu zachowań ludzkich oraz sprawowanie nad nimi kontroli”¹.

Kontrola jako funkcja zarządzania została wskazana nie tylko przez H. Fayola i innych klasyków ale także przez współczesnych teoretyków zarządzania jako funkcja ciągła tzn. realizowana przez menedżerów wszystkich szczebli kierowania nieprzerwanie. Jej praktyczna realizacja polega na ustalaniu wyników zaplanowanych działań, interpretowaniu stwierdzonych faktów i ewentualnie podejmowaniu przedsięwzięć niezbędnych w celu eliminacji niepożądanych zjawisk w toku działalności podległego zespołu komórek organizacyjnych, czy pracowników. Stąd tak rozumiana funkcja dotyczy zarówno działań zakończonych a więc okresowe sprawdzenie stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów, jak i nadzór nad bieżącą realizacją przebiegów pracy. „Kontrola to proces, dzięki któremu możliwe jest zapewnienie zgodności działań rzeczywistych z uprzednio zaplanowanymi. ...jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównywania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchyłeń i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszystkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystane najskuteczniej i najsprawniej dla osiągnięcia celów”².

¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 23.

² *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004, s. 367 i 368.

Zdaniem M. Przybyły kierownicy realizują funkcję kontrolną po to, by:

- mieć na bieżąco informacje na temat sposobu, kierunku i stopnia zaawansowania realizacji zadań z obowiązującymi zasadami i planami,
- wiedzieć, czy i kiedy podejmować interwencję w nadzorowane procesy po to, aby eliminować niedopuszczalne odchylenia od obowiązujących zasad i planów,
- wyjaśnić przyczyny występujących odchyleń i ustalić sposoby ich eliminacji,
- dokonać oceny już zrealizowanych zadań i wyciągać wnioski dotyczące następujących cykli działań³.

Mimo iż dynamiczny rozwój zarządzania doprowadził do tego, że kontrola uległa instytucjonalizacji, instrumentalizacji i specjalizacji⁴, to w dalszym ciągu nikt nie uwolnił menedżerów od obowiązku jej sprawowania i jednym z podstawowych instrumentów kierowania.

Zarówno w przypadku kontroli okresowej, jak i bieżącej można wyróżnić następujące kroki (fazy) procesu kontrolnego:

- 1) „ustalenie norm, wzorców, standardów, celów i metod pomiaru efektywności,
- 2) ustalenie rzeczywistego stanu działania (pomiar efektywności) tj. ocena aktualnych wyników funkcjonowania organizacji, a także wykorzystanych środków, warunków i sposobów bieżącego działania,
- 3) porównanie stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym w danym działaniu (ustalonymi normami),
- 4) podjęcie działań korygujących”⁵.

Istnieje szereg zasad wspomagających realizację funkcji kontroli, wśród których, jak się wydaje najważniejsze to: zasada natychmiastowości, obiektywności, korygowania i elastyczności.

Zasada natychmiastowości polega na tym, że działania-czynności kontrolne winny natychmiast informować o odchyleniach w przebiegach pracy od przyjętych norm do odpowiednich szczebli kierowania aby możliwie jak najszybciej podejmować działania zapobiegające utrzymaniu się lub narastaniu tych odchyleń w funkcjonowaniu organizacji.

Zasada obiektywności wskazuje aby kontrola opierała się „w miarę możliwości” na zobiektywizowanych wzorcach i normach (ilościowych i jakościowych) odnoszących się do kontrolowanych przebiegów organizacyjnych. Jest to szczególnie trudne w odniesieniu do zachowań ludzkich w organizacji a brak obiekty-

³ M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 306–307.

⁴ A. Skorb-Gała, *Współczesne tendencje zmian w systemie kontroli w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 281.

⁵ P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński i W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2007, s. 208–209.

wizmu w ocenie pracowników może prowadzić do wielu dysfunkcji a nawet patologii w zarządzaniu. Jak podkreślają B. Nelson i P. Economy normy i standardy ocen pracowników są z reguły zbiorem zasad obowiązujących w zdecydowanej większości firm a więc są w określonej kulturze narodowej normą kultury danej organizacji⁶.

Zasada korygowania wskazuje, że kontrola nie może sprowadzać się tylko do stwierdzenia odchyień od nakreślonych wzorców-norm, ale być dynamiczną tzn. ukazywać środki zaradcze (działania, pożądane wzorce zachowań), które pozwolą na eliminację powstałych nieprawidłowości.

Zasada elastyczności odnosi się przede wszystkim do kontroli działań zaplanowanych w innych warunkach niż przebiega ich realizacja. Mimo zmienionych warunków i modyfikacji przebiegu działań system kontroli winien dopasować formy i kryteria oceny do zmienionych warunków, aby osiągnąć zaplanowane wcześniej cele.

P. Szczepankowski wyróżnia następujące zadania i funkcje kontroli:

- funkcję ochronną (zapobiegającą), polegającą na zapobieganiu ewentualnemu pomniejszeniu sprawności organizacji np. straty materialne i pozamaterialne, wadliwe wykorzystanie kapitału ludzkiego itp.,
- funkcję kreatywną (inspirującą), która przyczynia się do pobudzania i inicjowania działań służących podnoszeniu sprawności funkcjonowania organizacji,
- funkcję informacyjną (sygnalizującą), która realizowana jest poprzez dostarczanie informacji o stwierdzonych nieprawidłowościach i odchyleniach by umożliwić organowi zarządzającemu podjęcie właściwych decyzji a wykonawców poinformować o stanie realizowanych przez nich działań,
- funkcję instruktazową polegającą na doradzaniu, pomaganiu kontrolowanemu w prawidłowym wykonaniu zadań. Podkreślić tu należy, że jest to w pełni możliwe jeśli zarówno kontrolujący, jak i kontrolowany posiadają stosowne kwalifikacje ogólne i szczegółowe a także, gdy w organizacji panują zhumanizowane relacje kontroler-kontrolowany, najczęściej przełożony-podwładny,
- funkcję pobudzającą przez stosowanie środków stymulujących, które w konstruktywny sposób będą wykorzystywane w usprawnianiu pracy i będą inspirująco wpływać na ocenianych. Znaczenie tej funkcji rośnie jeśli obie strony procesu, kontrolę uznają jako szansę do zmotywowania kontrolowanych do właściwych zachowań⁷.

„Wyras „kontrola” budzi nieprzyjemne skojarzenia, gdyż wydaje się, że to co się pod nim kryje zagraża osobistej wolności i samodzielności. „...Kontrola

⁶ B. Nelson, P. Economy, *Zarządzanie*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 119.

⁷ P. Szczepankowski, *op. cit.*, s. 212–213.

w organizacjach jest jednak konieczna. [...] Pojawia się pytanie, jak kierownicy mogą poradzić sobie z potencjalną sprzecznością między potrzebami osobistej niezależności i kontroli organizacyjnej?⁸

Kontrola może być realizowana na wzór ekspedycji karnej, ale lepiej w formie zarządzania partycypacyjnego, w którym liczy się nie tylko sam sposób komunikowania się podczas oceny realizacji zadań, ale i ukierunkowywanie podwładnych (kontrolowanych) na odpowiednie, pożądane przez organizację postawy i działania.

Kontrola prowadzona w stylu autorytarnym jest najprawdopodobniej instrumentem traktowania tej funkcji jako formy manipulowania pracownikami. Tymczasem zhumanizowane zarządzanie i odpowiadająca mu demokratyczna forma kontroli daje menedżerom okazję do wykorzystania czterech szans. Mają oni szansę na:

- 1) podsumowanie dotychczasowego działania i ustalenie nowych celów. Każdy z pracowników chce wiedzieć, czy właściwie wykonuje swoją pracę. Stosowanie otwartego, codziennego a także okresowego systemu oceny jakości wykonywania zadań zmusza menedżerów do przekazywania współpracownikom informacji – podkreślić należy, że nie tylko pozytywnych, ale i negatywnych – oraz do nakreślania nowych celów i zadań,
- 2) wymianę myśli i poglądów. Owa codzienna i okresowa kontrola umożliwiła przełożonym i podwładnym konfrontację wzajemnych oczekiwań oraz upewnienie się, w jakiej kolejności zadania zostały określone i w jakim zrealizowane,
- 3) rozwój zawodowy. Z jednej strony jest to okazja do poszerzenia swojej wiedzy a z drugiej – do zweryfikowania planów rozwoju kariery zawodowej,
- 4) stosowną formalizację ocen wykonywania zadań. Dotyczy to głównie ocen okresowych. Prowadzenie stosownej ale nie zbiurokratyzowanej dokumentacji jest znakomitym zbiorem ułatwiających menedżerowi podejmowanie decyzji personalnych, szczególnie awansowych⁹.

Jednym ze sposobów systematycznej kontroli działań pracowników są oceny okresowe pracowników. Jednak nie wszystkie organizacje je prowadzą, a także nie wszystkie, które je dokonują robią to poprawnie. Zdumiewające jest to, jak się wydaje, że w Stanach Zjednoczonych A.P. aż 40% pracowników nigdy nie była poddana takiej ocenie, a w pozostałych 60 procentach znaczna część uważa, że niewielu otrzymuje do zapoznania się oficjalne, regularne, całościowe i metodologicznie przeprowadzone oceny swojej pracy¹⁰.

⁸ R. Kuc, *Kontrola w zarządzaniu – zdążyć przed błędem*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, Część I, Wydawnictwa WSZiM, Warszawa 2002, s. 27.

⁹ Por.: B. Nelson, P. Economy, *op. cit.*, s. 118.

¹⁰ *Ibidem*, s. 117.

Jak się okazuje dyskusja z okazji ocen okresowych, ale przede wszystkim codzienne odprawy menedżerów ze swoimi współpracownikami są okazją do przeprowadzenia działań kontrolnych przebiegu pracy i w oparciu o jej wyniki odpowiednio przez motywację (głównie przez nagrody) do kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych. Tu możemy wskazać na nagrody zewnętrzne, jako pochodne z satysfakcji z zarobków, ale przede wszystkim na nagrody wewnętrzne, takie jak:

- „poczucie osobistej odpowiedzialności za znaczącą część pracy,
- świadomość, że wyniki pracy stanowią pewną autonomiczną całość,
- możliwość wykorzystania własnych wysoko rozwiniętych, unikalnych zdolności i umiejętności,
- możliwość włączenia się w wiele innych, znaczących aktywności w trakcie pracy,
- możliwość oceny skuteczności i prawidłowości podjętych działań i decyzji, dzięki informacjom płynącym z wiarygodnych źródeł” (wiarygodnej oceny – przyp. A.P.)¹¹.

Wszystkie szanse związane z realizacją funkcji kontroli przez menedżerów wymagają, aby oni zachowywali się nie jak bossowie, ale przede wszystkim tak jak trenerzy i moderatorzy, stosujący codziennie perswazję. Chodzi tu nie tylko o używanie znaków i symboli, ale przede wszystkim słowa mówionego w celu wywarcia wpływu na czyjeś przekonania, postawy i decyzje, zdobycia akceptacji lub choćby przychylności dla wyrażanych przez przełożonego poglądów, proponowanych sposobów wykonywania zadań i jego decyzji. Istnieje szereg zasad perswazji¹², ale najważniejsze, jak się wydaje, to zasady rewanżu, sympatii, potwierdzenia oczekiwań, konsekwencji (zachowania zgodności).

Celem przeprowadzonych badań (które są tu prezentowane) było ustalenie, jak realizowana jest funkcja kontroli w praktyce zarządzania kilkudziesięcioma instytucjami administracyjnymi i gospodarczymi województwa małopolskiego. Zebrano opinie o realizacji tej funkcji od 103 respondentów zajmujących stanowiska wykonawcze oraz od 25 menedżerów w większości szczebla średniego.

Wyniki badań ankietowych

W celu uzyskania pełnego obrazu jak wykorzystywana jest w zarządzaniu kontrola w celu kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych zasięgnięto

¹¹ A. Karwińska, J. Mikułowski-Pomorski, M. Pacholski, *Typy działań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 142.

¹² G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007, s. 109–110.

na ten temat opinii pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze, przy czym wszyscy oni pracują w sferze zarządzania, inaczej mówiąc są pracownikami administracyjno-biuroowymi.

Badanie przeprowadzono za pomocą ankiety, która zawierała podobne pytania jak w przypadku stanowisk kierowniczych, tyle tylko, że postawione z perspektywy ocenianego.

Ankieta została zaadresowana do 103 respondentów z kilkudziesięciu instytucji administracyjnych i gospodarczych województwa małopolskiego. W przeważającej mierze w badaniu udział wzięły panie (63%). Dominującym dla tej grupy poziomem kwalifikacji formalnych jest wykształcenie średnie (aż 95%). Jeśli chodzi o staż pracy ogółem to próba ta charakteryzuje się w poszczególnych przedziałach czasu następująco:

- do jednego roku 13,6%,
- 1–2 lat – 16,5%,
- 2–4 lata pracy – 31,0%,
- 4–8 lat pracy, 15,5%,
- 8–10 lat pracy – 5,8%,
- powyżej 10 lat pracy 17,6%.

Ta grupa pracowników potwierdziła (64%), iż większość małopolskich kierowników traktuje odprawy jako codzienny instrument zarządzania, podczas których omawiają stawiane zadania z ich wykonawcami a także stosują (w zależności od szczebla kierowania i potrzeb) okresowe zebrania i w opinii „referentów” aż 94% z tych menedżerów daje możliwość swym współpracownikom zadawania im pytań i zgłaszania propozycji metod realizacji owych zadań.

Niestety tylko 51,5% respondentów twierdzi, że ich przełożony kontroluje przebieg realizacji zadań bardziej przez rozmowy i dyskusję, niż przez przyzmat swojej indywidualnej-prywatnej oceny i własny punkt widzenia.

Przełożeni badanych pracowników w 88% otrzymują od swych współpracowników informacje o trudnościach w realizacji wykonywanych zadań. W 72% jest to raczej wynik zaufania do kierownika, niż normy regulaminu organizacyjnego.

Gorzej jest z zasadą natychmiastowości, bowiem tylko 57% badanych przekazuje informacje o trudnościach natychmiast po ich wykryciu.

Zdaniem 67% respondentów informacje o odchyleniach od wzorców realizacji zadań powodują, że menedżerowie od razu przystępują do korekty ich przebiegu, przy czym w opinii zdecydowanej części tej grupy (82%) omawia i uzgadnia to ze swymi podwładnymi, chociaż tylko 65% z nich wspólnie ze swymi współpracownikami dokonuje formułowania nowych kryteriów oceny ich przebiegu uwzględniających nowe warunki ich realizacji. To świadczy o stosowaniu zasady elastyczności kontroli ale w wykonaniu tychże 65% przełożonych. Stąd

wniosek, że zasada elastyczności w pełnieniu tej funkcji nie jest powszechnie przestrzegana.

Okazuje się, że po zakończeniu pewnych zadań lub sekwencji prac tylko 66% kierowników naszych respondentów dokonuje ich oceny końcowej lub ponownej oceny, przy czym w tym zakresie tylko 29% tych menedżerów ocenę tę przeprowadza wraz ze swymi współpracownikami. I jest to okazja do dyskusji a także do zgłaszania przez pracowników nowych metod realizacji owych prac, a także kryteriów ich oceny.

Tylko nieco ponad 53% badanych utrzymuje, iż ich przełożeni przywiązują szczególną uwagę do okresowej oceny postaw i zachowań swych podwładnych, przy czym mniej więcej ta sama liczba twierdzi, że ich kierownicy są przy tym obiektywni, bowiem tylko niecałe 38% przełożonych formułuje cząstkowe kryteria ilościowe i jakościowe. Jednak te same 53% podwładnych twierdzi, że ich menedżerowie przedstawiają im swoją ocenę a opinii 51,5% umożliwiają im ustosunkowanie się do owej oceny i uzasadniają jej wyniki.

Zdaniem 31,% „referentów” ich kierownicy taka ocenę okresowa robią raz na kwartał, 9,8% kierowników przeprowadza ją raz na pół roku, 33,3% raz w roku a ponad 25% rzadziej niż raz w roku, przy czym zdaniem 35% częstotliwość ta wynika z regulaminu organizacyjnego ich zakładu pracy.

Blisko 60% badanych uważa, że w wyniku ocen okresowych następuje zmiana zachowań pracowników, ale tylko 34% twierdzi, że w wyniku dyskusji i zgłaszanych przez podwładnych uwag do ocen ich przełożeni zmieniają sposób i kryteria ocen.

Jednak tylko 28,2% respondentów twierdzi, że ich przełożeni opracowują kryteria ocen okresowych wraz z nimi i w opinii blisko 41% „referentów”, uważa iż oceny okresowe powodują w ich zakładzie pracy złą atmosferę. Mimo to w opinii blisko 42% podwładnych utrzymuje, iż oceny okresowe podnoszą efektywność pracy a w opinii 32% przejawia się ona wzrostem wydajności pracy, w odczuciu 35,9% wzrostem jakości pracy a 28,2% twierdzi, że łącznie oceny okresowe przyczyniają się do wzrostu wydajności, jakości pracy, zadowolenia zaangażowania kreatywności pracowników.

Smutne jest to, iż podwładni tylko w 55% uważają, że pozytywne wyniki ocen przekładają się na różnicowanie płac, premii, nagradzanie w różnej postaci, awansowanie itp., a blisko 41% twierdzi, że ci, którzy są źle oceniani i nie zmieniają swojego zachowania nie są zwalniani z pracy.

Niestety, aż 45,6% respondentów twierdzi, że ich przełożeni czasem wykorzystują wyniki ocen okresowych do manipulowania swoimi współpracownikami.

Badani pracownicy szczerze wykonawczego uważają, że ich przełożeni za podstawowe kryteria ocen uważają:

- rozwój zawodowy – 60%,
- właściwy stosunek do klienta 72%,
- wzajemna pomoc i życzliwość – 66%.

Podsumowanie

Obraz kontroli jako instrumentu kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych nakreślony przez pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze nie jest w pełni optymistyczny. Wynika z niego, że (zasada natychmiastowości) informacje o odchyleniach w przebiegu zadań od ich wzorców nie są przekazywane przez większość badanych natychmiastowo. Także korekta przebiegu tych zadań w 33% jest opóźniona. To, że podwładni informują swych przełożonych o trudnościach w realizacji zadań zgodnie z ustalonymi normami, jest zdaniem referentów bardziej wynikiem zaufania, jakim darzą swych kierowników, niż uregulowaniami regulaminu organizacyjnego.

Większość przełożonych codziennie odprawy traktuje jako okazję do ustalenia stanu realizacji nakreślonych zadań i daje przy tym swym podwładnym możliwość zadawania pytań i zgłaszania propozycji metod wykonania skorygowanych prac.

Niepokojące jest to, iż tylko 66% menedżerów dokonuje końcowej oceny przebiegu zadań i ocen sekwencji prac a najgorsze jest jednak to, że w opinii kontrolowanych tylko 53% kierowników przywiązuje szczególną uwagę do okresowej oceny postaw i zachowań swych współpracowników, iż tylko 38% menedżerów opracowuje cząstkowe kryteria jakościowe i ilościowe niezbędne przy tej ocenie. Tylko nieco ponad połowa kontrolujących przedstawia wyniki ocen okresowych swym podwładnym i uzasadnia ich rezultaty. Także rezultaty ocen okresowych w niskim stopniu przyczyniają się do wzrostu wydajności, jakości pracy, poprawy zadowolenia z pracy i innowacyjności podwładnych.

Niestety, zdaniem pracowników wykonawczych, wyniki ocen okresowych nie przekładają się w wyraźny sposób na nagradzanie stale wyróżniających się, jak i karanie stale źle ocenianych kontrolowanych.

Bibliografia

1. Karwińska A., Mikułowski-Pomorski J., Pacholski M., *Typy działań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
2. Kuc R., *Kontrola w zarządzaniu – zdążyć przed błędem*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, Część I, Wydawnictwa WSZiM, Warszawa 2002.

3. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
4. Nelson B., Economy P., *Zarządzanie*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
5. Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
6. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
7. Skorb-Gała A., *Współczesne tendencje zmian w systemie kontroli w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
8. Szczepankowski P., *Kontrola i controlling*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński i W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2007.
9. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004.

Summary

In the introductory part of this lecture the author presents the issue and progress of the control function as an instrument of managing. The main attention is being put on the role of such activities in formation of desirable attitude and actions of the employees. The last part of the lecture describes the results of enquiry that had been executed in several administrative institutions in Małopolska. The lecture ends up with the interpretation of obtained results.

Piotr Staliński, Michał Baran, Aleksander Suseł

Priorytety operacyjne w zarządzaniu produkcją: trudny kompromis czy wzajemne uzupełnianie się?

Wprowadzenie

Badania nad strategią operacyjną firm zapoczątkowane wpływową pracą Whickhama Skinnera (1969), wprowadziły pogląd o istnieniu kompromisów, które mają miejsce przy projektowaniu i zarządzaniu systemami produkcji. Według tego poglądu, kierownicy produkcji muszą dokonywać trudnych wyborów pomiędzy kluczowymi, z punktu widzenia konkurencyjności firmy, zdolnościami procesów operacyjnych. Zdolności te przyjęto nazywać priorytetami operacyjnymi, zaliczając do nich niskie koszty, jakość, szybką i terminową realizację zamówień, elastyczność procesów, oraz innowacyjność. Wedle tej koncepcji, istnienie kompromisów w systemie operacyjnym oznacza, że zakład produkcyjny nie jest w stanie osiągnąć zadawalających rezultatów we wszystkich tych obszarach równocześnie: poprawa w jednej dziedzinie zwykle pociąga za sobą pogorszenie w innych aspektach funkcjonowania systemu.

Pogląd o konieczności kompromisów został zakwestionowany w ostatnich latach przez wielu badaczy, którzy zaobserwowali, że zastosowanie tzw. zaawansowanych technologii produkcji (ang. *Advanced Manufacturing Technologies*) oraz nowoczesnych podejść i praktyk w zarządzaniu operacjami, takich jak *Total Quality Management*, *Lean Manufacturing*, czy *Time-based Competition*, umożliwiło wielu producentom skuteczne konkurowanie w oparciu o kilka, raczej niż o jeden, aspektów funkcjonowania systemu. Przeciwnicy poglądu o istnieniu kompromisów twierdzą, że nacisk na osiągnięcie wybranej zdolności operacyjnej może ułatwiać zbudowanie innych pożądaných zdolności systemu

produkcji. Przykładami mogą być równoczesne: poprawa jakości produktów oraz obniżenie kosztów produkcji, poszerzenie asortymentu produkowanych towarów oraz niższe koszty produkcji, czy też skrócenie czasu realizacji zamówień oraz poprawa ich terminowości. Niektórzy badacze proponują optymalną kolejność, w jakiej firmy powinny podchodzić do budowania kluczowych zdolności operacyjnych.

Celem niniejszej pracy jest przegląd bieżących badań nad zagadnieniem wyboru priorytetów operacyjnych w zarządzaniu produkcją. Przytaczamy dwa dominujące podejścia w tej kwestii: tzw. teorię kompromisu (ang. *trade-off theory*), według której budowanie jednej zdolności operacyjnej odbywa się na ogół kosztem pozostałych zdolności systemu produkcji, oraz tzw. model kumulatywny (ang. *cumulative model*), według którego nacisk na zbudowanie jednej zdolności operacyjnej może mieć pozytywny wpływ na osiągnięcie innych kluczowych kompetencji operacyjnych. W oparciu o przegląd prac teoretycznych oraz empirycznych z zakresu strategii operacyjnej opublikowanych w ostatnich latach, formułujemy wnioski dotyczące poprawności wspomnianych teorii, oraz zakreślamy kierunki badań nad priorytetami operacyjnymi w warunkach krajowych.

Priorytety operacyjne w budowaniu strategii operacyjnej

Jednym z głównych zagadnień poruszanych w bieżących badaniach nad strategią operacyjną jest kwestia wyboru przez firmę tzw. *priorytetów konkurencyjnych* (ang. *competitive priorities*), zwanych też *kluczowymi zdolnościami operacyjnymi* (ang. *key manufacturing capabilities*)¹, a określanych w niniejszej pracy, w zgodzie z literaturą krajową, *priorytetami operacyjnymi* (zob. Kasiewicz 2006). Wybór priorytetów operacyjnych jest istotnym etapem budowania strategii operacyjnej zarówno w firmach produkcyjnych jak i usługowych (Krajewski, Ritzman, Sharma 2007; Anupindi, Chopra, Deshmukh, van Mieghem & Zemel 2006; Schroeder 2007).

Priorytety operacyjne definiuje się na ogół jako „cele dla operacji” (Ahmad & Schroeder 2002; Schroeder 2007) lub „cele operacyjne” (Kasiewicz 2006), oraz wyraża się za pomocą zdolności (atrybutów, kompetencji) procesów systemu operacyjnego – nazywanych w niniejszej pracy *zdolnościami operacyjnymi* – których osiągnięcie firma uznaje za priorytetowe dla wytworzenia i dostarczenia na rynek produktów określonych przez strategię konkurencyjną firmy (Krajewski, Ritzman, Sharma 2007; Anupindi, Chopra, Deshmukh, van Mieghem

¹ Dokładne tłumaczenie terminu *manufacturing capability* na język polski powinno brzmieć „zdolność produkcyjna”. Termin ten jest powszechnie wykorzystywany jako polski ekwiwalent terminu ang. *capacity*, który ma inne znaczenie w zarządzaniu operacjami. Dlatego autorzy wykorzystują termin „zdolności operacyjne” w miejsce terminu „zdolności produkcyjne”.

& Zemel 2006). Na przykład, Leong, Snyder & Ward (1990), określają priorytety operacyjne jako „spójny zbiór celów dla produkcji przyjętych dla zdobycia przewagi konkurencyjnej”. Krajewski, Ritzman & Sharma (2007) definiują priorytety operacyjne jako „decydujące wymiary operacyjne”, które proces musi osiąść w celu zaspokojenia potrzeb klientów. „Są to zdolności [procesu], które muszą być obecne, aby utrzymać lub zbudować udział na rynku lub wspomagać sukces innych procesów” (s. 50). Anupindi, Chopra, Deshmukh, van Mieghem & Zemel (2006), omawiając temat strategii operacyjnej, wymieniają typowe „kompetencje” procesów produkcyjnych, wśród których system operacyjny powinien dokonać wyboru i które ten system powinien budować, tak aby nabyć zdolność do wytwarzania produktów określonych w ogólnej strategii firmy².

Badacze tematu różnią się co do klasyfikacji oraz definicji poszczególnych priorytetów operacyjnych. Większość autorów wymienia cztery lub pięć podstawowych priorytetów operacyjnych. Przykładami takich klasyfikacji są jakość, niezawodność dostaw, szybkość i koszty (Ferdows and DeMeyer 1990), innowacyjność, realizacja dostaw, elastyczność i wartość (obejmująca jakość i koszty) (Vickery, Droge & Markland 1997), jakość, niezawodność (produkcji), realizacja dostaw, koszty, elastyczność i innowacyjność (Noble 1995, 1997), jakość, realizacja dostaw, koszt, elastyczność i innowacje (Corbett & Clardidge 2002), jakość, realizacja dostaw, koszty, oraz elastyczność (Ward, McCreery, Ritzman, Sharma 1998; Boyer & Lewis 2002; Schroeder 2007), jakość, realizacja dostaw, szybkość, elastyczność i koszty (Flynn & Flynn 2004), oraz koszty, czas, elastyczność i jakość (Anupindi, Chopra, Deshmukh, van Mieghem & Zemel 2006; Krajewski, Ritzman & Malhotra 2007). Większość z tych klasyfikacji wydaje się dość arbitralna. Niektórzy autorzy podejmują próbę empirycznej identyfikacji priorytetów operacyjnych. Przykładami takich prac są Vickery, Droge & Markland (1997), Ward, McCreery, Ritzman & Sharma (1998), oraz Ahmad & Schroeder (2002).

Badania nad priorytetami operacyjnymi podkreślają ich wielowymiarowy charakter. Należy zauważyć, że tak jak badacze różnią się w klasyfikowaniu priorytetów operacyjnych, tak też występują różnice w liczbie i definicjach poszczególnych „elementów” lub „wymiarów” priorytetów operacyjnych. Tradycyjnym priorytetem operacyjnym są koszty (ang. *cost*, *low-cost operations*,

² Warto zauważyć, że priorytety operacyjne są opisywane w anglojęzycznej literaturze przedmiotu za pomocą dość zróżnicowanej terminologii. W szczególności, termin „priorytety operacyjne” (ang. *competitive priorities*) ma wiele terminów zastępczych takich jak zdolności operacyjne (ang. *manufacturing capabilities*), cele operacyjne (ang. *operations objectives*), wymiary operacyjne (ang. *operational dimensions*), atrybuty procesu (ang. *process attributes*), wymiary konkurencyjne (ang. *competitive dimensions*), priorytety dla operacji (ang. *operations organization's priorities*), kompetencje procesu (ang. *process competencies*), cele produkcyjne (ang. *manufacturing goals*), lub zadania produkcyjne (ang. *manufacturing tasks*).

low production cost), zwane czasem wydajnością kosztową (ang. *cost efficiency*), czyli zdolność do minimalizacji kosztów wytwarzania oraz dostarczania produktów na rynek. Typowymi miarami kosztów są jednostkowy koszt produkcji towaru lub koszty produkcji wyrażone procentowo w odniesieniu do wielkości sprzedaży. Innym potencjalnym priorytetem jest realizacja dostaw (ang. *delivery, delivery time*), czyli zdolność firmy do realizacji zamówień. Większość autorów wyróżnia dwa aspekty tej zdolności: szybkość dostaw (ang. *delivery speed*) czyli zdolność do minimalizacji czasu upływającego pomiędzy złożeniem zamówienia a dostarczeniem towaru do klienta, oraz niezawodność dostaw (ang. *on-time delivery, dependability*) czyli zdolność do realizacji zamówień w obiecany terminie. Niektórzy autorzy wprowadzają rozróżnienie pomiędzy niezawodnością dostaw oraz niezawodnością systemu produkcji (zob. np. Noble 1995).

Istotnym priorytetem operacyjnym jest jakość (ang. *quality*), którą można ogólnie zdefiniować jako zdolność do wytwarzania wysokiej jakości produktów. W szczególności, wyróżnia się jakość typu (ang. *design quality*) oraz jakość wykonania (ang. *conformance to specifications*). Garvin (1987) wprowadza osiem wymiarów jakości towarów, do których zalicza funkcjonowanie, wyróżniające cechy, niezawodność, trwałość, zgodność ze specyfikacjami, łatwość naprawy, wygląd i postrzeganą jakość produktu. Zgodność ze specyfikacjami (innaczej, jakość wykonania) jest zasadniczym elementem jakości z punktu widzenia poprawności funkcjonowania procesów produkcyjnych.

Kolejnym priorytetem jest elastyczność (ang. *flexibility, manufacturing flexibility*), czyli zdolność do szybkiej i wydajnej reakcji na zmiany zachodzące w środowisku firmy. Elastyczność jest pojęciem wielowymiarowym: np. Gerwin (1993) wprowadza siedem, natomiast Chen, Calantone & Chung (1992) definiują 10 aspektów elastyczności. W badaniach nad priorytetami operacyjnymi wykorzystuje się m.in. elastyczność produktu (ang. *product flexibility*) czyli zdolność systemu do szybkiego wprowadzenia zmian w projektach wytwarzanych produktów, elastyczność asortymentu (ang. *mix flexibility*) czyli łatwość, z jaką system produkcji jest w stanie dokonywać zmiany w asortymencie produkowanych produktów), oraz elastyczność wolumenu (ang. *volume flexibility*) czyli zdolność systemu do wydajnej produkcji przy zmieniającym się wolumenie produkowanych towarów. Niektórzy autorzy wymieniają indywidualizację produktów (ang. *product customization*), czyli zaspokajanie wyjątkowych potrzeb klientów, często na masową skalę, poprzez dokonywanie szybkich zmian w projekcie produktu.

Niektórzy autorzy rozważają innowacyjność jako priorytet operacyjny (ang. *innovation, innovativeness*), którą definiują jako zdolność firmy do skutecznego rozwoju oraz wprowadzenia na rynek nowych produktów (Hall & Nakane 1990). Do wymiarów innowacyjności zalicza się szybkość wprowadzania nowych produktów (ang. *development speed, rapid product introduction*) oraz

Tabela 1. Priorytety operacyjne i ich elementy

Koszty	
Niskie koszty produkcji	Zdolność do minimalizacji całkowitych kosztów produkcji (w tym, kosztów materiałów, kosztów pracy, oraz kosztów operacyjnych).
Realizacja dostaw	
Szybkość dostaw	Zdolność do minimalizacji czasu upływającego pomiędzy przyjęciem zamówienia i dostarczeniem towaru do klienta.
Niezawodność dostaw	
Niezawodność dostaw	Zdolność do realizacji zamówień w terminie.
Jakość	
Jakość typu	Zdolność do zaoferowania produktów, które spełniają swoje funkcje lepiej niż produkty konkurencji lub posiadają cechy, które nie są dostępne w produktach konkurencji.
Jakość wykonania	Zdolność do wytwarzania produktów zgodnie z wymaganiami projektowymi.
Elastyczność	
Elastyczność produktu (Indywidualizacja)	Zdolność do szybkiego wprowadzenia zmian w projektach wytwarzanych produktów (zdolność do zaspokajania specjalnych potrzeb klientów poprzez produkowanie towarów z mnogością cech, opcji, rozmiarów i kolorów).
Elastyczność asortymentu	Zdolność do szybkiego wprowadzania zmian w asortymencie produkowanych produktów.
Elastyczność wolumenu	Zdolność do wydajnej produkcji przy zmieniającym się wolumenie produkowanych towarów.
Innowacyjność	
Szybkość wprowadzania innowacji	Zdolność do szybkiego wprowadzenia na rynek nowych produktów.
Częstotliwość innowacji	Zdolność do wprowadzenia na rynek nowych produktów z dużą częstotliwością.

Źródło: opracowanie na podstawie Vickery, Droge & Markland 1997 oraz Krajewski, Ritzman & Malhotra 2007.

częstotliwość wprowadzania nowych produktów (ang. *frequency of new product introduction*) (Noble 1997). Tabela 1 podaje jedną z możliwych klasyfikacji priorytetów operacyjnych. Przegląd literatury na temat klasyfikacji priorytetów operacyjnych, ich elementów, oraz miar operacyjnych poszczególnych elementów podany jest m.in. w Vickery, Droge & Markland (1997), Ward, McCreery, Ritzman & Sharma (1998), Boyer & Lewis (2002), oraz Ahmad & Schroeder (2002).

Wybór priorytetów operacyjnych jest istotnym elementem budowy strategii operacyjnej, którą można zdefiniować jako proces „kreowania zdolności opera-

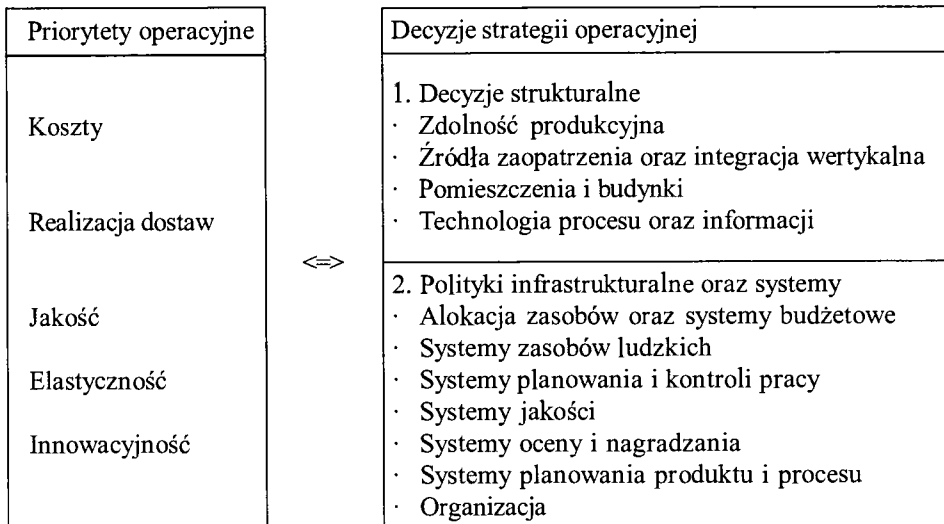
cyjnych, które firma potrzebować będzie w przyszłości” (Hayes & Pisano 1994). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że strategia operacyjna musi być podporządkowana strategicznym celom firmy, wspierając ich realizację (Hayes & Wheelwright 2005). W szczególności, priorytety operacyjne, jako kluczowe właściwości procesów, które system produkcji chce nabyć, powinny wynikać z, i prowadzić do osiągnięcia strategicznych celów firmy. Anupindi, Chopra, Deshmukh, van Mieghem & Zemel (2006) wyrażają to następująco: „O ile strategia biznesu dotyczy wyboru atrybutów produktów, w oparciu o które firma chce konkurować na rynku, strategia operacyjna koncentruje się na kompetencjach procesów wymaganych do wyprodukowania oraz dostarczenia tych atrybutów”, oraz, w innym miejscu: „aby skutecznie funkcjonować, firma musi dokonać wyboru atrybutów produktów, które wyróżniają ją od konkurencji oraz wykreować procesy, które są bardziej efektywne niż procesy jej konkurentów” (zob. s. 20–21). Zbudowanie takich efektywnych procesów jest zadaniem strategii operacyjnej, a wybrane przez firmę priorytety operacyjne określają, które ze zdolności produkcyjnych firma uważa za kluczowe, a które drugorzędne, dla skutecznego konkurowania na rynku³.

Zgodnie z ogólnie przyjętym modelem strategii operacyjnej, wybór priorytetów operacyjnych powinien odzwierciedlać się w decyzjach strategii operacyjnej. Według Hayes & Wheelwright (1984, 2005), decyzje te można podzielić na dwie kategorie: decyzje strukturalne oraz decyzje infrastrukturalne. Ogólny model strategii operacyjnej odwołujący się do tej klasyfikacji jest przedstawiony na rys. 1. Pierwsze cztery kategorie decyzyjne po prawej stronie rys. 1 postrzegane są jako decyzje strukturalne, ponieważ dotyczą one fizycznych atrybutów systemu produkcji. Zalicza się do nich decyzje dotyczące (1) zdolności produkcyjnej (jej wielkości, typu, oraz rozwoju w horyzoncie czasowym), (2) stopnia do jakiego firma będzie realizować procesy produkcyjne we własnym zakresie/powierzy je innym firmom, (3) liczby, wielkości, lokalizacji, oraz specjalizacji fabryk, oraz (4) wyboru technologii produkcyjnych oraz informacyjnych. Pozostałe kategorie nazywa się decyzjami infrastrukturalnymi, ponieważ opisują one systemy, polityki, i praktyki, które określają w jaki sposób będą zarządzane aspekty

³ Wyjaśniając znaczenie efektywności operacyjnej, Anupindi, Chopra, Deshmukh, van Mieghem & Zemel (2006) podkreślają, że efektywność systemu operacyjnego i jego procesów nie oznacza automatycznie np. wysokiej wydajności lub produkcji najwyższej jakości produktów. Raczej, oznacza ona te właściwości procesów, które wspierają potrzeby strategii konkurencyjnej firmy. „Efektywność operacyjna oznacza rozwój procesów oraz polityk operacyjnych, które wspierają strategiczną pozycję firmy lepiej niż procesy i polityki konkurencji” (s. 21). Ten pogląd odzwierciedla myśl Michaela Portera, według którego „Efektywność operacyjna obejmuje, ale nie jest ograniczona do wydajności. Odnosi się do jakichkolwiek praktyk, które pozwalają firmie lepiej wykorzystać jej czynniki wejściowe poprzez, na przykład, zredukowanie liczby defektów w produktach lub szybszą produkcję produktów” (Porter 1996).

fizyczne firmy. Zalicza się do nich m.in. wybór systemów planowania produkcji i kontroli zapasów, systemów zarządzania jakością, systemów oceny funkcjonowania procesów, oraz struktury organizacji (zob. Hayes & Wheelwright (2006) o szczegółowy opis kategorii decyzyjnych).

Rysunek 1. Model strategii operacyjnej



Źródło: opracowanie na podstawie Boyer & Lewis (2002) oraz Hayes & Wheelwright (2005).

Omawiając przedmiot priorytetów operacyjnych, trzeba zaznaczyć, że istnieją dwa nurty badań, które posługują się terminem „priorytety operacyjne” w odmienny sposób (Flynn & Flynn [2004]). Część badaczy rozważa *zamierzone* priorytety operacyjne – inaczej mówiąc, docelowe lub planowane zdolności operacyjne, które firma chce osiągnąć w przyszłości (to ujęcie jest zgodne z podanymi powyżej definicjami). Według tego podejścia, priorytety operacyjne odzwierciedlają „strategiczny nacisk na zbudowanie wybranych zdolności operacyjnych” oraz są „planowanymi czynnikami sukcesu”. Badania empiryczne w tym nurcie literatury analizują m.in. znaczenie jakie firmy przywiązują do rozwoju poszczególnych zdolności operacyjnych, np. z punktu widzenia konkurencyjności firmy. Przykładami takich analiz są Ward, McCreery, Ritzman, Sharma (1998) oraz Boyer & Lewis (2002). Inni badacze koncentrują się natomiast na *zrealizowanych* priorytetach operacyjnych – na już osiągniętych zdolnościach systemu operacyjnego. Ten nurt badań analizuje m.in. stopień osiągnięcia przez firmę kluczowych zdolności operacyjnych w porównaniu z firmami konkurencyjnymi lub związek pomiędzy osiągniętymi zdolnościami operacyjnymi a rezultatami operacyjnymi oraz finansowymi firm. W tym ujęciu, priorytety operacyjne są

faktycznym, raczej niż zamierzonym, źródłem przewagi konkurencyjnej. Przykładami takich prac są Ferdows & DeMeyer (1990), Noble (1995) oraz Flynn & Flynn (2004)⁴.

Priorytety operacyjne: teoria i praktyka

Podczas gdy bieżący stan badań nad strategią operacyjną wydaje się wskazywać na konsensus co do roli priorytetów operacyjnych w rozwoju strategii operacyjnej, badacze przedmiotu kontynuują dyskusję nad relacjami zachodzącymi pomiędzy samymi priorytetami. W chwili obecnej istnieją dwie konkurujące ze sobą „szkoły rozumowania” w kwestii wyboru przez firmę priorytetów operacyjnych: tzw. teoria kompromisu (ang. *trade-off theory*) oraz model kumulatywny (ang. *cumulative model*).

Teoria kompromisu została wprowadzona do literatury przez Wickhama Skinnera (1969) i pozostawała jedynym obowiązującym poglądem do początku lat 80. Według tego podejścia, nie jest możliwym dla systemu produkcji równoczesne osiągnięcie wysokiej jakości, szerokiego asortymentu towarów, niskich kosztów, oraz krótkiego czasu dostawy. Firma produkcyjna musi zatem dokonać wyboru pomiędzy zdolnościami operacyjnymi, które chce zbudować w przyszłości. Te zdolności operacyjne, którym nadaje się znaczenie priorytetowe, otrzymują w następstwie tego wyboru najwięcej uwagi oraz zasobów firmy. Wybór priorytetowych zdolności operacyjnych oznacza też, że kierownictwo produkcji, kładąc nacisk na wybrany aspekt funkcjonowania systemu, akceptuje gorsze funkcjonowanie pozostałych jego aspektów (innymi słowy, osiągnięcie jednej zdolności operacyjnej musi odbyć się kosztem pozostałych). Skinner wyraża to następująco: „Koszt, jakość, czas, ograniczenia technologiczne oraz satysfakcja klienta nakładają granice na to, co menedżerowie mogą osiągnąć, wymuszają ustępstwa, oraz żądają jawnego uznania wielorakich kompromisów oraz wyboru” (Skinner 1969, s. 140).

Według Skinnera, rozwój strategii operacyjnej wymaga od kierowników produkcji najpierw wyboru priorytetów operacyjnych, a następnie zrozumienia jakie są konsekwencje tego wyboru dla zakładu produkcyjnego. Ta analiza ma być następnie odzwierciedlona w decyzjach podejmowanych podczas projektowania oraz zarządzania systemem produkcji. Najlepiej, gdy zakład produkcyjny koncentruje się na osiągnięciu jednego priorytetu w danej chwili, ponieważ koszty, jakość, realizacja dostaw, oraz elastyczność, wymagają różnych struktur oraz infrastruktur operacyjnych. W szczególności, wybór priorytetów ma wpływ na

⁴ Np. Krajewski, Ritzman & Malhotra (2007) określają zamierzone priorytety operacyjne jako „competitive priorities”, natomiast zrealizowane priorytety operacyjne jako „competitive capabilities”.

wybór technologii, ta z kolei nakłada ograniczenia na zdolność konkurowania fabryki na rynku⁵. Hayes & Wheelwright (1984) rozwijają pogląd Skinnera dalej, podkreślając potrzebę wyboru priorytetowych zdolności operacyjnych, przy czym wybór ten ma odpowiadać potrzebom ogólnej strategii firmy.

Pogląd, że firmy produkcyjne muszą dokonywać wyborów oraz skupiać swoje wysiłki na osiągnięciu ograniczonej liczby priorytetów funkcjonuje w literaturze strategii operacyjnej do chwili obecnej. Na przykład, Hayes & Wheelwright, w swej ostatniej książce poświęconej strategii operacyjnej, przytaczają pogląd wyrażony 20 lat wcześniej (zob. Hayes & Wheelwright 1984):

„W danej gałęzi przemysłu, firma wybiera na ogół tylko jeden lub dwa wymiary konkurencyjne, na które chce położyć nacisk. Jest trudnym, i w rzeczywistości potencjalnie niebezpiecznym, kiedy firma podejmuje próbę osiągnięcia wybitnych rezultatów we wszystkich tych wymiarach. W takiej sytuacji, firma najprawdopodobniej znajdzie się na drugiej pozycji na każdym z tych wymiarów tracąc pozycję lidera na rzecz firmy, która przeznacza więcej zasobów na wytworzenie danej przewagi konkurencyjnej” (Hayes and Wheelwright 2006, s. 141).

Badania nad modelem kompromisu są w większości pracami koncepcyjnymi. Klasycznymi przykładami kompromisów istniejących w systemie produkcji są wybór pomiędzy osiągnięciem wydajności (niskokosztowej produkcji) oraz wysokiej elastyczności produkcji (dla przykładu, standaryzacja produktów prowadzi do tzw. ekonomii skali, co oznacza niższe koszty jednostkowe), kompromis pomiędzy osiągnięciem niskich kosztów oraz wysokiej jakości produktów (ten kompromis obecnie uważa się za przewyciężony), oraz kwestia wyboru pomiędzy elastycznością produkcji oraz czasem realizacji zadań (produkcja szerokiego asortymentu produktów wymaga dłuższego czasu realizacji zadań z powodu konieczności częstych przebrojeń maszyn). New (1992) podaje pełną listę tradycyjnych kompromisów istniejących w systemach produkcyjnych.

Teoria kompromisu znajduje tylko częściowe potwierdzenie w pracach empirycznych: odnotowujemy istnienie tylko kilku prac, które starają się potwierdzić lub zanegować istnienie kompromisów w systemie produkcji. Do wcześniejszych prac tego typu należą Ferdows & De Meyer (1990) oraz New (1992). Szejczewski, Mapes & New (1998) badają prawdziwość tradycyjnego poglądu, według którego terminowa realizacja dostaw odbywa się kosztem dłuższego czasu

⁵ Pogląd, że łatwiej jest zaprojektować oraz operować system produkcyjny, przed którym stawia się ograniczony (raczej niż, szeroki) zbiór celów, stanowi podstawę koncepcji tzw. fabryki koncentracji (ang. *focused factory*) oraz strategii koncentracji (ang. *focused strategy*). Według tej ostatniej, aby odnieść sukces, firma powinna skoncentrować się na zaspokajaniu potrzeb ograniczonego segmentu rynku, za pomocą specjalnie w tym celu zaprojektowanych i zarządzanych procesów biznesowych (zob. np. Skinner 1974; Porter 1996; Hayes & Wheelwright 2006).

dostawy. Autorzy pracy demonstrują, że w rzeczywistości kompromis pomiędzy czasem dostawy o terminowością dostawy nie ma miejsca, wręcz przeciwnie: fabryki, które obiecują klientowi krótszy czas dostawy, osiągają równocześnie lepszą terminowość dostaw niż fabryki, które składają obietnice długiego czasu dostawy. Pagell, Melnyk & Handfield (2000) dowodzą istnienia skomplikowanych kompromisów w systemach produkcji w oparciu o studium przypadku przeprowadzonego w trzech firmach produkcyjnych, które wdrożyły nowoczesne metody zarządzania produkcją. Boyer & Lewis (2002) podejmują próbę weryfikacji teorii kompromisu na próbie 110 zakładów produkcyjnych w USA, które wdrożyły tzw. zaawansowane technologie produkcji. Wyniki ich badań wskazują na istnienie kompromisów, choć stopień ich postrzegania różni się w zależności od pozycji pracowników w hierachii produkcyjnej (kierownicy produkcji oraz operatorzy). Praca ta stwierdza, że firmy zmuszone są dokonywać wyboru pomiędzy niskokosztową produkcją oraz elastycznością; z drugiej strony dane empiryczne wskazują na możliwość równoczesnej poprawy jakości oraz elastyczności produkcji.

Teoria kompromisu została w ostatnich latach zakwestionowana przez wielu naukowców i praktyków, według których możliwym jest skuteczne dążenie do jednoczesnej realizacji wielu priorytetów operacyjnych. Według tego poglądu, nacisk na osiągnięcie jednej zdolności operacyjnej nie tylko nie musi stać w sprzeczności, ale może wspierać rozwój innych kluczowych kompetencji operacyjnych. Zwolennicy tego poglądu wymieniają dwie przyczyny dla takiej sytuacji. Po pierwsze, intensyfikacja konkurencji i wzrastające oczekiwania klientów nałożyły na firmy produkcyjne silny nacisk na poprawę w wielorakich aspektach funkcjonowania systemu. Firmy, nazywane producentami światowej klasy (ang. *world-class manufacturers*) wyznaczają standardy w tym zakresie. Po drugie, tzw. zaawansowane technologie produkcji (ang. *advanced manufacturing technology (AMT)*), do których zalicza się m.in. elastyczne systemy produkcji (ang. *flexible manufacturing systems*) oraz komputerowo-zintegrowaną produkcję (ang. *computer-integrated manufacturing*), oraz nowoczesne podejścia do zarządzania operacjami takie jak zaagregowane zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management*), metody „odchudzania produkcji” (ang. *Lean Manufacturing*) oraz „konkurowanie w oparciu o czas” (ang. *time-based competition*), umożliwiają firmom produkcyjnym równoczesne osiągnięcie różnych, tradycyjnie sprzecznych ze sobą, kompetencji.

Prace świadczące na korzyść tego poglądu pojawiły się z początkiem lat 80. Często przytaczanymi przykładami są: równoczesne podniesienie jakości produktów i obniżenie kosztów produkcji; poprawa jakości jako warunek konieczny dla poprawy elastyczności produkcji, niezawodności dostaw, oraz obniżenia kosztów produkcji; oraz wpływ poprawy niezawodności produkcji na wzrost elastyczności (Szwajczerowski, Mapes & New (1997) podają przegląd wcześniejszej litera-

tury na ten temat). Silnym zwolennikiem poglądu o skutecznym konkurowaniu producentów w oparciu o różne aspekty konkurencyjności jest Richard Schonberger (1990). W swojej książce *Building the Chain of Customers*, wyraża to następująco: „Koncepcja *kompromisu* spowodowała poszukiwanie rozwiązań optymalnych... strategie światowej klasy wymagają odrzucenia tego pojęcia. Właściwa strategia nie ma rozwiązania optymalnego, tylko ciągle udoskonalanie – we wszystkich aspektach” (Schonberger 1990, s. 21).

Poparcia dla tych poglądów dostarczają m.in. Corbett i Wassenhove (1993), którzy obserwują, że zaawansowane technologie produkcji pozwalają producentom na wytwarzanie szerokiego asortymentu zindywidualizowanych produktów z większą precyzją, szybkością, oraz wydajnością.

Pogląd o możliwości skutecznego budowania wielu zdolności operacyjnych znajduje swój wyraz w tzw. modelu kumulatywnym. Według tego podejścia, budowa jednej zdolności operacyjnej może być podstawą dla osiągnięcia innych zdolności operacyjnych. Takie zdolności operacyjne nazywane są kumulatywnymi (ang. *cumulative capabilities*), czyli budowanymi jedna w oparciu o drugą (Boyer & Lewis 2002; Flynn & Flynn 2004). Proces budowania zdolności kumulatywnych jest często porównywany do procesu budowania piramidy: zdolności operacyjne są warstwami piramidy, które układa się kolejno jedna warstwa na drugiej. Warunkiem układania kolejnych warstw jest często umacnianie (poszerzanie) warstw już zbudowanych: ten aspekt budowania piramidy ma ilustrować konieczność umacniania (dodatkowej poprawy) podstawowych zdolności operacyjnych w trakcie budowania nowych zdolności operacyjnych. Wybór podstawy piramidy oraz kolejność, w jakiej układane są kolejne warstwy, odgrywa decydującą rolę z punktu widzenia funkcjonowania systemu: pewne sekwencje warstw mogą prowadzić do zadawalających rezultatów, inne natomiast nie.

Model kumulatywny został pierwotnie zaproponowany przez Nakane (1986), który zaobserwował, że Japońscy producenci nabywają zdolności operacyjne w następującej kolejności: jakość, niezawodność, koszty, elastyczność. Według Nakane, warunkiem koniecznym dla budowania zdolności operacyjnych jest poprawa jakości. Dopiero wtedy, gdy firma osiągnie pewien krytyczny poziom jakości, możliwym jest podjęcie działań na rzecz poprawy w dziedzinie niezawodności. Poprawa niezawodności jest z kolei warunkiem koniecznym dla poprawy w dziedzinie kosztów. Praca nad poprawą elastyczności może być rozpoczęta dopiero wtedy, gdy firma w zadawalającym stopniu opanowała kontrolę jakości, niezawodności, oraz kosztów.

Najbardziej znanym modelem kumulatywnym jest tzw. model stożka piaskowego (ang. *sandcone model*) zaproponowany przez Ferdows & DeMeyer (1990). W oparciu o dane z 167 wiodących firm europejskich, autorzy analizują zmiany w funkcjonowaniu zdolności operacyjnych firm (badania odnoszą się do okresu 1985–1987). Według Ferdows & DeMeyer, zdolnościami operacyjnymi są

jakość, niezawodność, szybkość (ekwiwalent elastyczności), oraz wydajność kosztowa. Miarami operacyjnymi dla wyżej wymienionych priorytetów są odpowiednio: zgodność ze specyfikacjami (jakość wykonania), niezawodność dostaw, szybkość wprowadzania nowych produktów, oraz jednostkowy koszt produkcji.

Na podstawie obserwacji, że większość firm odnotowała poprawę w przynajmniej dwu z czterech badanych zdolności operacyjnych, Ferdows & DeMeyer negują poprawność teorii kompromisu, formułując następujące wnioski. Po pierwsze, zdolności operacyjne mogą być budowane jedna w oparciu o drugą, a nie jedna kosztem drugiej. Po drugie, jeśli poprawa funkcjonowania systemu ma być trwała, to zdolności operacyjne muszą być rozwijane w określonej kolejności: najpierw jakość, potem niezawodność, następnie szybkość, a na końcu wydajność kosztowa. Po trzecie, proces budowania poszczególnych zdolności powinien mieć charakter ciągły: gdy tylko firma stawia na poprawę kolejnej zdolności operacyjnej, wysiłek nad budową zdolności poprzedzających w sekwencji priorytetów powinien być kontynuowany. Po czwarte, osiągnięcie nowej zdolności operacyjnej może wymagać znacznie większych nakładów pracy nad zdolnościami poprzedzającymi w sekwencji priorytetów: np. redukcja kosztów o 10% może wymagać poprawy elastyczności o 15%, ta z kolei może wymagać poprawy niezawodności o 25%, a wszystkie powyższe zmiany mogą wymagać poprawy jakości o 40% (zob. rys. 2)⁶.

W odniesieniu do kompromisów w systemie produkcji, Ferdows & DeMeyer sugerują, że charakter kompromisów zależy od sposobu budowania zdolności operacyjnych: dla przykładu, koszt i jakość wymagają kompromisu, jeśli nacisk jest położony na koszty; oba obszary mogą ulec równoczesnej poprawie, jeśli nacisk jest położony na podniesienie jakości.

Pomimo że model kumulatywny Ferdows & DeMeyer jest modelem najczęściej cytowanym w literaturze przedmiotu, proponowana przezeń optymalna sekwencja zdolności operacyjnych nie znajduje silnego potwierdzenia w badaniach empirycznych. Badania przeprowadzone w ostatnich latach wskazują na istnienie innych możliwych sekwencji priorytetów, wśród których wymienić można: kulturę firmy, jakość, niezawodność, redukcję strat, elastyczność, innowację (Hall & Nakane 1990); jakość, niezawodność, elastyczność, koszty (Swink & Way 1995); jakość, niezawodność (produkcji), realizację dostaw, elastyczność, oraz innowację (Noble 1995); oraz jakość, realizację dostaw, koszty, oraz elastyczność (Schmenner & Swink 1998).

⁶ W modelu stożka piaskowego, zgodnie z wcześniejszym opisem, każdy z priorytetów jest reprezentowany przez warstwę piasku: jakość zajmuje miejsce u podstawy stożka, kolejnymi warstwami są: niezawodność, szybkość oraz koszty. Budowanie nowej zdolności operacyjnej oznacza usypywanie nowej warstwy, przy czym, gdy tworzona jest nowa warstwa, warstwy pod nią leżące poszerzają się, co odpowiada umacnianiu zdolności położonych na niższych poziomach piramidy.

Rysunek 2. Piramida priorytetów operacyjnych



Źródło: Ferdows & DeMeyer 1990.

Model Ferdows & DeMeyer nie znajduje też potwierdzenia w badaniach Flynn & Flynn (2004). Flynn & Flynn badają zależności zachodzące pomiędzy pięcioma zdolnościami operacyjnymi: jakością, niezawodnością dostaw, szybkością (zdefiniowaną jako zdolność do szybkiego wprowadzania na rynek nowych produktów), elastycznością, oraz kosztami. W oparciu o rezultaty testów statystycznych przeprowadzonych na próbie 165 zakładów produkcyjnych z Japonii, USA, Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz Włoch, autorzy potwierdzają istnienie zdolności kumulatywnych w badanych firmach. Charakter zależności pomiędzy zdolnościami kumulatywnymi jest jednak skomplikowany i odmienny w różnych krajach (np, w Japonii stwierdza się silną zależność pomiędzy wszystkimi pięcioma zdolnościami operacyjnymi; w USA typowym jest komplementarność pomiędzy elastycznością oraz niezawodnością dostaw; w Europie rezultaty są niespójne, w szczególności, dane z firm niemieckich wskazują na wzajemne wspieranie się niezawodności dostaw oraz szybkości). Praca nie potwierdza sekwencyjnego budowania zdolności operacyjnych, wskazując, że niezawodność dostaw, raczej niż jakość, może w pewnych przypadkach leżeć u podstaw budowania zdolności operacyjnych. Autorzy wskazują na silny związek zachodzący pomiędzy posiadaniem przez system produkcji wielorakich zdolności operacyjnych oraz pozycją firmy na rynku.

Do nielicznych prac empirycznych, które wskazują na prawdziwość modelu Ferdows & Nakane jest praca Kathuria (2005). W oparciu o dane z 98 zakładów produkcyjnych z USA, autor stwierdza, że kierownicy produkcji w większości badanych firm kładą silny nacisk na osiągnięcie przynajmniej dwu spośród czterech możliwych priorytetów operacyjnych (autor analizuje jakość, elastyczność, realizację dostaw, oraz koszty). Obecność dodatkowej korelacji pomiędzy priorytetami operacyjnymi wskazuje na przekonanie kierowników produkcji o możliwości równoczesnego budowania różnych zdolności operacyjnych. Po-

nadto, dane empiryczne wskazują, że firmy, które stawiają sobie za cel zbudowanie wielu zdolności operacyjnych równocześnie, osiągają lepsze rezultaty niż firmy, które podkreślają mniejszą liczbę priorytetów. Analiza priorytetów w grupach firm, które podkreślają odpowiednio jeden, dwa, trzy, oraz cztery priorytety, prowadzi autora do konkluzji o poprawności optymalnej sekwencji priorytetów wskazanej przez Ferdows & Nakane (1990).

Należy odnotować, że w ostatnich latach, niektórzy autorzy podjęli próbę integracji teorii kompromisu oraz modelu kumulatywnego (zob. Skinner 1996; Hayes & Pisano 1996; oraz Schmenner & Swink 1998). Przykładem modelu integracyjnego jest tzw. koncepcja krzywej granicznych wartości priorytetów operacyjnych (ang. *operations frontier*) (zob. Anupindi, Chopra, Deshmukh, van Mieghem & Zemel 2006). Punktem wyjściowym tej koncepcji jest założenie, że strategiczna pozycja firmy (zarówno bieżąca jak i docelowa) może być opisana w tzw. wielowymiarowej „przestrzeni konkurencyjności”, której wymiarami są priorytety operacyjne (w dwuwymiarowej przestrzeni, wymiarami mogą być np. elastyczność oraz wydajność produkcji). W szczególności, firmy, które zajmują dominującą pozycję w przestrzeni konkurencyjności okupują pozycję na krzywej granicznych wartości priorytetów operacyjnych (nazywanej dalej: „krzywą graniczną”). Na przykład, w przestrzeni konkurencyjności, w której wymiarami są wydajność oraz elastyczność, krzywa graniczna reprezentuje firmy, które osiągnęły najwyższy poziom elastyczności dla zadanej wydajności produkcji oraz firmy, które osiągnęły najwyższą elastyczność dla danej wydajności.

Według podejścia integracyjnego, dany model priorytetów operacyjnych znajduje zastosowanie w zależności od pozycji, jaką firma zajmuje w danej chwili w przestrzeni konkurencyjności. I tak firma, której celem jest zdobycie dominującej pozycji na rynku (tzn. firma, która stawia sobie za cel dotarcie do krzywej granicznej), podlega prawom modelu kumulatywnego: poprzez np. wdrożenie najnowszej technologii produkcji lub wprowadzenie skutecznych praktyk zarządzania, firma ta może skutecznie przesuwać się w kierunku krzywej granicznej budując kilka zdolności produkcyjnych równocześnie (np. podnosi zarówno wydajność jak i elastyczność). W momencie, gdy firma zdobywa dominującą pozycję na rynku (tzn. dociera do krzywej granicznej), dalsze budowanie kumulatywnych zdolności staje się niemożliwe. Od tego momentu, firma podlega prawu kompromisu, tzn. strategiczna zmiana pozycji w przestrzeni konkurencyjności może dokonać się tylko poprzez przesuwanie się firmy wzdłuż krzywej granicznej (np. firma podnosi elastyczność, ale kosztem wydajności). Według opisanego tu podejścia, model kumulatywny stosuje się do firm, które starają się umocnić swoją pozycję na rynku, podążając za producentami światowej klasy; natomiast prawo kompromisu stosuje się do tych ostatnich.

Podsumowanie

Wybór priorytetów operacyjnych jest jednym z najistotniejszych zagadnień poruszanych w bieżących badaniach nad strategią operacyjną firm produkcyjnych. Zagadnienie to jest ważne zarówno dla badaczy, jak i praktyków, ponieważ priorytety operacyjne są jednym z głównych czynników wyznaczających strategiczny kierunek rozwoju firmy. W oparciu o priorytety operacyjne, kierownicy produkcji podejmują strategiczne decyzje dotyczące wyboru procesu, technologii, zdolności produkcyjnej, systemów planowania produkcji oraz systemów kontrolowania jakości. Kluczowe zdolności operacyjne, które firma nabywa w rezultacie tych decyzji, mają wpływ na kondycję finansową firmy, oraz na jej zdolność do skutecznego konkurowania na rynku.

Waga tematu znajduje swój wyraz w wielu artykułach o charakterze koncepcyjnym i empirycznym, które pojawiły się w literaturze tematu w ostatnich latach. Niniejsza praca dokonuje przeglądu ponad dwudziestu publikacji z tego zakresu. Jednym z kluczowych wątków jest ścieranie się ze sobą dwóch przeciwstawnych teorii dotyczących wyboru oraz budowania przez producentów kluczowych zdolności operacyjnych: tzw. teorii kompromisu oraz tzw. modelu kumulatywnego. Tradycyjny pogląd głoszący, że poprawa jednej zdolności operacyjnej musi odbywać się kosztem pogorszenia innych zdolności systemu operacyjnego, znajduje obecnie ograniczone poparcie w badaniach naukowych. Większość publikowanych prac przemawia za modelem kumulatywnym, według którego rozwój jednej zdolności operacyjnej wspiera osiągnięcie innych kompetencji systemu operacyjnego. Warto przy tym zauważyć, że zdecydowana większość prac świadczących na korzyść modelu kumulatywnego jest pracami empirycznymi.

Wielu autorów wskazuje na potrzebę dalszych badań empirycznych nad relacjami zachodzącymi pomiędzy kluczowymi zdolnościami operacyjnymi. Dotychczasowe badania – choć stanowią mocny fundament dla zrozumienia tych relacji – charakteryzują się pewnymi brakami, które utrudniają uogólnienie osiągniętych rezultatów (Flynn & Flynn 2004). Do kwestii tych zaliczyć można znaczne zróżnicowanie terminologii dotyczącej priorytetów operacyjnych oraz brak zgodności badaczy co do definicji i klasyfikacji poszczególnych ich „wymiarów”. Istotnym problemem jest też brak adekwatnych miar operacyjnych dla priorytetów operacyjnych, zarówno tych, które odzwierciedlają nacisk firmy na zbudowanie danego priorytetu, jak i tych, które mierzą osiągnięte zdolności operacyjne (Ward, McCreery, Ritzman & Sharma 1998; Boyer & Lewis 2002; Flynn & Flynn 2004). Wśród zagadnień, które wymagają dalszych badań empirycznych, wymienić można wspomnianą w niniejszej pracy kwestię określenia optymalnych sekwencji, w jakich firmy przystępują do budowy zdolności kumulatywnych, problem relacji zachodzących pomiędzy wyborem zdolności operacyjnych a rezultatami finansowymi firmy, wpływ czynników środowiskowych (takich jak kraj, typ przemysłu) na zależności zachodzące pomiędzy zdolnościami operacyj-

nymi, czy też związek pomiędzy strategicznymi inicjatywami podejmowanymi przez firmę a pozycją firmy w modelu kumulatywnym (Flynn & Flynn 2004).

Wytyczając kierunki przyszłych badań nad priorytetami operacyjnymi w kraju, w oparciu o przegląd literatury, można postawić następujące pytania:

- czy większość producentów krajowych stawia sobie za cel osiągnięcie jednego wybranego priorytetu, czy równoczesne osiągnięcie wielorakich priorytetów operacyjnych?
- które priorytety operacyjne wydają się najważniejsze, a które najmniej istotne?
- czy istnieje zależność pomiędzy liczbą priorytetów operacyjnych, które firma chce osiągnąć, oraz typem tych priorytetów?
- czy występuje typowa kolejność, w jakiej firmy starają się osiągnąć kluczowe zdolności operacyjne?
- jak silne są relacje zachodzące pomiędzy zdolnościami operacyjnymi, które można uznać za kumulatywne?
- czy firmy, które skupiają się na równoczesnym osiągnięciu wielorakich priorytetów, kładą większy nacisk na osiągnięcie tych priorytetów niż firmy, które podkreślają mniejszą liczbę priorytetów?
- czy firmy, które skupiają się na równoczesnym osiągnięciu wielorakich priorytetów, osiągają lepsze rezultaty niż firmy, które podkreślają mniejszą liczbę priorytetów?
- w jakim stopniu odpowiedzi na powyższe pytania zależą od typu przemysłu czy też strategicznych inicjatyw podejmowanych przez firmę?

Znalezienie odpowiedzi na wyżej postawione pytania wyznacza interesujący kierunek przyszłych badań nad strategią operacyjną polskich firm produkcyjnych.

Bibliografia

1. Ahmad S., Schroeder R. G., *Dimensions of competitive priorities: are they clear, communicated, and consistent?* „The Journal of Applied Business Research” 2002, 18, 1, s. 77–86.
2. Anupindi R., Chopra S., Deshmukh S. D., van Mieghem J. A., Zemel E., *Managing business process flows*, Pearson-Prentice Hall, 8-ma edycja, 2006.
3. Boyer K. K., Lewis W., *Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy*, „Production and Operations Management” 2002, 11, 1, s. 9–20.
4. Boyer K. K., Pagel M., *Measurement issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology*, „Journal of Operations Management” 2000, 18, s. 361–374.
5. Chen I. J., Calantone J., Chung C. H., *The marketing-manufacturing interface and manufacturing flexibility*, „OMEGA: The International Journal of Management Science” 1992, 20, 4, s. 431–443.

6. Corbett L. M., Claridge G. S., *Key manufacturing capability elements and business performance*, „International Journal of Production Research” 2002, 40, 1, s. 109–131.
7. Ferdows F., De Meyer A., *Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory*, „Journal of Operations Management” 1990, 9, 2, s. 168–184.
8. Flynn B. B., Flynn E. J., *An exploratory study of the nature of cumulative capabilities*, „Journal of Operations Management” 2004, 22, s. 439–457.
9. Garvin D. A., *Competing on the eight dimensions of quality*, „Harvard Business Review” 1987, s. 101–109.
10. Gerwin D., *Manufacturing flexibility: a strategic perspective*, „Management Science” 1993, 39, s. 395–410.
11. Hall R. S., Nakane J., *Flexibility: manufacturing battlefield of the 90ties: attaining manufacturing flexibility in Japan and the U.S.*, Association for Manufacturing Excellence, 1990.
12. Hayes R., Pisano G., Upton D., Wheelwright S., *Operations, strategy, and technology. Pursuing the competitive edge*, John Wiley and Sons, Inc., 2005.
13. Hayes R., Pisano G., *Beyond world-class: the new manufacturing strategy*, „Harvard Business Review” 1996, 72, s. 77–84.
14. Hayes R. H., Wheelwright S. C., *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*, Wiley, New York, 1984.
15. Kasiewicz S., *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
16. Kathuria R., *Competitive priorities as trade-offs or mutually exclusive: can we call the question yet?* Academy of Management Conference Proceedings, 2005.
17. Krajewski L., Ritzman L., Malhotra M., *Operations management*, Pearson-Prentice Hall, 8-ma edycja, 2007.
18. Leong G. K., Snyder D. L., Ward P. T., *Research in the process and content of manufacturing strategy*, „OMEGA: The International Journal of Management Science” 1990, 18, 2, s. 109–122.
19. Nakane J., *Manufacturing futures survey in Japan, a comparative survey, 1983–1986*. System Science Institute, Waseda University, Tokyo 1986.
20. New C. C., *World class manufacturing versus strategic trade-offs*, „International Journal of Operations and Production Management” 1992, 12, 4, s. 19–31.
21. Noble M. A., *Manufacturing strategy: testing the cumulative model in a multiple country context*, „Decision Sciences” 1995, 26, 5, s. 693–720.
22. Noble M. A., *Manufacturing competitive priorities and productivity: an empirical study*, „International Journal of Operations and Production Management” 1997, 17, 1, s. 85–99.

23. Pagell M., Melnyk S., Handfield R., *Do trade-offs exist in operations strategy? Insights from the stamping die industry*, „Business Horizons” 2000, May-June, s. 69–77.
24. Porter M. E., *What is strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, 74, 6, s. 61–78.
25. Schroeder R. G., *Operations Management*, McGraw-Hill, trzecia edycja, 2007.
26. Skinner W., *Manufacturing: the missing link in corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1969, 3, s. 136–145.
27. Skinner W., *The focused factory*, „Harvard Business Review” 1974, 52, 3, s. 131–121.
28. Skinner W., *Manufacturing strategy on the „S” curve*, „Production and Operations Management” 1996, 5, 1, s. 3–13.
29. Schmenner R. W., Swink M. L., *On theory in Operations Management*, „Journal of Operations Management” 1998, 17, 1, s. 97–113.
30. Swink M., Way M. H., *Manufacturing strategy: propositions, current research, renewed directions*, „International Journal of Operations and Production Management” 1995, 15, 7.
31. Szwejcowski M., Mapes J., New C., *Delivery and trade-offs*, „International Journal of Production Economics” 1997, 53, s. 323–330.
32. Vickery S. K., Droge C., Markland R. E., *Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry*, „Journal of Operations Management” 1997, 15, s. 317–330.
33. Ward P. T., McCreery J. K., Ritzman L. P., Sharma D., *Competitive priorities in Operations Management*, „Decision Sciences” 1998, 29, 4, s. 1035–1046.

Summary

Competitive priorities of low cost, quality, delivery, and flexibility, are a key strategic choice in the process of designing an effective operations strategy. They guide operations managers in developing manufacturing capabilities that enhance the firm’s competitive position in the marketplace. In this study, we review both theoretical and empirical literature on competitive priorities. In particular, we discuss the available models of choice for competitive priorities: the trade-off model, the cumulative model, and the integrative approach. We identify critical questions that can guide the future research on operations strategies followed by Polish manufacturing firms.

Sławomir Wyciślak

Granice przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji

Wprowadzenie

Efektem procesów globalizacyjnych jest wzrost zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa. Powoduje to z jednej strony powstawanie stanów nierównowagi, a z drugiej ograniczanie znaczenia podmiotów spełniających funkcje stabilizacyjne, takich jak np. państwo. W kontekście wymienionych uwag, za cel artykułu uznano analizę granic przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu zjawiska globalizacji. Zgodnie z takim założeniem podjęto próbę identyfikacji granic przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności uwagę skierowano na wpływ, jaki ma globalizacja na granice przedsiębiorstwa. Uwzględniając ekspansję przedsiębiorstwa, a w szczególności korporacji transnarodowych w warunkach słabnącej pozycji państwa rozwinęto analizę dotyczącą przejmowania przez firmę ról przynależnych państwu.

Identyfikacja

Rozważania dotyczące granic przedsiębiorstwa prowadzone są na kilku płaszczyznach problemowych. W interpretacji klasycznej teorii ekonomii, granicę przedsiębiorstwa można utożsamiać z optimum ekonomicznym. Jest to punkt, w którym koszty krańcowe równają się utargowi krańcowemu. Wskazuje on, kiedy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo przestają być opłacalne. W teorii kosztów transakcyjnych, doszukać się można rozważań dotyczących przyczyn istnienia firmy, i w konsekwencji granic przedsiębiorstwa. Otóż, zarządzanie w ramach przedsiębiorstwa jest alternatywą dla funkcjonowania rynku z pojedynczymi podmiotami dokonującymi wymiany za pomocą mechanizmu cenowego. Przedsiębiorstwo będzie powiększać swój rozmiar, więc i rozszerzać granice, jeśli w miarę wzrostu liczby transakcji wymiennych wewnątrz firmy:

- niższe będą koszty organizowania (i wolniejszy wzrost tych kosztów),
- mniejsze będzie prawdopodobieństwo popełnienia błędów przez przedsiębiorcę (i wolniejsze będzie tempo wzrostu popełnianych błędów).

Dodatkowo, mniejsza będzie obniżka cen (lub mniejszy wzrost cen zaopatrzeniowych) czynników produkcji w miarę wzrostu firmy¹.

W ramach zarządzania przedsiębiorstwem, w odniesieniu do granic przedsiębiorstwa można doszukać się kilku płaszczyzn badawczych.

Jeśli przedsiębiorstwo jest rozumiane jako system działań, to wtedy granicą jest różnica złożoności między systemem, a otoczeniem. Przy czym, tworzyć granice oznacza ukonstytuować różnicę w tym sensie, iż stosunki wewnętrzne stają się mniej złożone od zewnętrznych². Różnica złożoności nie może być traktowana jako stała, lecz jako parametr. Ponieważ granice są samodzielnie konstytuowane, zatem system ma możliwości ich modyfikacji. Wytyczanie granic jest przez to powtarzalną i wzmagającą się funkcją systemu. Jest tak dlatego, iż systemy posiadają zdolność do uczenia się. W ten sposób następuje rozwój przedsiębiorstwa rozumianego jako system działania³. Tak więc, zasięg granic przedsiębiorstwa, ulega zmianie wraz z rozwojem organizacji. Z punktu widzenia zarządzania rozwojem dochodzi do przeobrażeń w układzie selekcja – kompensacja – zmiana⁴.

Przy czym, identyfikacja granic w podanym ujęciu trafia na trudność, która wynika z faktu, iż system konstytuuje się poprzez działania. A takiej wielkości trudno nadać sprecyzowany charakter. Osoby występują w systemie tylko poprzez pojedyncze konkretne działanie⁵. Trudno sprecyzować, które działania dokonywane są w ramach organizacji, a które już poza nią.

Wykorzystując interpretację przedsiębiorstwa jako systemu działania, analizuje się jego granice jako bariery zewnętrzne, które chronią firmę przed działaniem czynników ryzyka. W podanym ujęciu chodzi o takie ukonstytuowanie barier zewnętrznych, aby jak najwcześniej kompensować pojawiające się czynniki ryzyka. Bariery zewnętrzne powinny zatem sięgać możliwie daleko. Bada się więc zakres maksymalnego oddziaływania przedsiębiorstwa z punktu widzenia możliwości kompensacji ryzyka. W takiej interpretacji, bariery zewnętrzne mają płynny charakter, i zmieniają się w czasie. Ewoluuje bariery zewnętrzne po-

¹ Szczegółowe omówienie interpretacji granic przedsiębiorstwa w teorii kosztów transakcyjnych można odnaleźć w artykule M. Karaś, *Granice firmy*, [w:] *Materiały konferencyjne. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarowski, AE, Wrocław 2000.

² H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, PWr., Wrocław 1998, s. 93–94.

³ *Ibidem*, s. 95.

⁴ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 21.

⁵ H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 188.

winna przy tym cechować adaptacyjność. Konieczny do tego jest nadmiar. Przy czym nadmiar powinien być różnorodny. Są to warunki konieczne do kompensacji ryzyka. W ramach barier zewnętrznych, kompensacja czynników ryzyka jest samoczynna. Nie dochodzi zatem do świadomej, bieżącej reakcji organizacji. Działania te mają nieuświadomiany (przypadkowy) charakter. Są to nieuświadomiane efekty świadomych działań. Im działanie bardziej oddalone w czasie, tym więcej jego nieuświadomianych efektów. Zatem, im działania podejmowane w oparciu o bardziej genetyczne wielkości, tym dają więcej nieuświadomianych efektów. Tak więc, wielkości genetyczne rozstrzygają o możliwościach kompensacji, i zakresie barier zewnętrznych. Te wielkości genetyczne to predyspozycje psychologiczne i predyspozycje fizyczne, z którymi pracownik pojawia się w organizacji⁶.

Granice firmy w rozumieniu rzeczowego zakresu działania znalazły swoje odzwierciedlenie w zarządzaniu strategicznym. Identyfikacja domeny działalności należy do podstawowych zadań ustalania strategii. Wynika to z potrzeby koncentrowania się na wyróżnionych obszarach działalności w celu uzyskania wyższej efektywności. Z określeniem domeny działalności wiąże się postulat koncentracji na tzw. strategicznych umiejętnościach czy też kompetencjach podnoszony najbardziej wyraźnie przez tzw. zasobową teorię firmy⁷. Wskazuje się również na znaczenie systemu wartości oraz systemu ograniczeń w konstytuowaniu granic przedsiębiorstwa. Celem systemu wartości jest inspirowanie i wskazywanie kierunków poszukiwań i odkryć organizacji. System ograniczeń wytycza akceptowalne domeny działalności dla uczestników organizacji. Ustanawiają one granice, opierając się na ustalonym przez firmę poziomie ryzyka. System granic jest wyznaczony przez takie instrumenty jak np. kodeksy zachowań pracowników. W odniesieniu do granic przedsiębiorstwa analizowane jest również zagadnienie własności. Analizy te dotyczą m.in. kapitału intelektualnego. Zgodnie z takim podejściem, kapitał intelektualny odgrywa wiodącą rolę w zapewnieniu przewagi konkurencyjnej. Jego znaczenie odzwierciedla powiększająca się różnica między rynkową, a księgową wartością firm⁸.

Interesujące możliwości interpretacji granic przedsiębiorstwa, szczególnie z punktu widzenia rozwiązań organizacyjnych, daje teoria chaosu. Jednym z najbardziej charakterystycznych jej elementów jest fraktal. Istotą fraktali jest to, iż przy powiększaniu zachowują one taką samą strukturę. Taka własność fraktali nazywana jest samopodobieństwem. Granice struktur fraktalnych są znacznie dłuższe niż struktur liniowych.

⁶ S. Wyciślak, *Koncepcja rezystencji polskich przedsiębiorstw w warunkach działania na rynku międzynarodowym*. Praca doktorska, AE, Kraków 2003, s. 284–285.

⁷ M. Karaś, *op. cit.*, s. 286.

⁸ *Ibidem*.

Samopodobieństwo fraktali, będących wewnętrznymi jednostkami usługowymi, oznacza zdolność do powielania się. Tworzyć można tutaj sieć fraktali – duplikatów posiadających tożsame cele, zadania i funkcje. Oznacza to, iż dowolny problem organizacyjno-zarządczy może być rozwiązany przez dowolną jednostkę organizacyjną⁹. Fraktal nie musi pozostawać w przedsiębiorstwie, ale może się usamodzielić. W ten sposób powstają przedsiębiorstwa ściśle powiązane komunikacyjnie, które traktowane są jako fraktale. Każdy musi swoje zadanie wykonywać tak obszernie, jak samo przedsiębiorstwo¹⁰. Tak więc, wykorzystanie koncepcji fraktali w działaniach organizacyjnych przyczynia się do znacznie szerszego pojmowania granic przedsiębiorstwa.

Wielopłaszczyznowość pojęcia granic firmy ma znaczenie we współczesnym świecie, którym rozwój takich zjawisk jak franchising czy leasing zmienia granice własnościowe firmy, a tworzenie przedsiębiorstw sieciowych, aliansów strategicznych, czy bliskie wiązanie się z klientem i traktowanie ich jako kapitału niematerialnego firmy powoduje zmianę dotychczasowego, klasycznego rozumienia granic firmy¹¹.

W literaturze przedmiotu można doszukać się stwierdzeń, podważających istnienie granic organizacji. Zgodnie z takim stanowiskiem, „przedsiębiorstwa stają się bytami nierealnymi i trudno identyfikowalnymi [...]. Giną tradycyjne granice przedsiębiorstwa, a jego przeciwstawianie otoczeniu staje się sztuczne”¹².

Zdaniem Stanisława Sudoła zamiast o zacieraniu i rozmywaniu granic między przedsiębiorstwami należy mówić, iż występuje silna i wielostronna interakcja między przedsiębiorstwem, a otoczeniem oraz między przedsiębiorstwami. Nie odmawiając słuszności temu pogładowi trzeba zauważyć, iż w podanym ujęciu, ukazane są kryteria rozgraniczenia przedsiębiorstwa, a więc jego granice, jedynie w warunkach współpracy z innymi firmami¹³.

Wykorzystując zawarte rozważania, jak również dorobek literatury przedmiotu, stwierdza się, iż granice przedsiębiorstwa mogą być pojmowane poprzez: zasięg oddziaływania, zakres rzeczowego działania, własność, wycenę rynkową, geograficzny zasięg, a także takie parametry takie jak: zatrudnienie, sprzedaż, wolumen produkcji.

⁹ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 27.

¹⁰ H.-J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999, s. 111.

¹¹ M. Karaś, *op. cit.*, s. 287–288.

¹² K. Perechuda, *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 851, Wrocław 2000, s. 317.

¹³ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 62–63.

Za cechy granic przedsiębiorstwa uznać natomiast można:

- *tymczasowość* – częste modyfikacje ich form i postaci,
- *zmiennność* – dynamiczne zmniejszanie lub zwiększanie ich zakresu,
- *różnorodność* – na różne sposoby przejawiania się,
- *niejednoznaczność* – przenikanie z otoczeniem.

Wpływ globalizacji na granice przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo jest opisywane jako: główny podmiot globalizacji¹⁴, główny architekt zmian w gospodarce światowej¹⁵, główny aktor procesu globalizacji¹⁶.

Przedsiębiorstwo, a w szczególności korporacje transnarodowe, z jednej strony stymulują proces globalizacji, a z drugiej strony są jego wiodącymi beneficjentami¹⁷. To właśnie rozwój korporacji transnarodowych pokazuje wzrost zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.

Kierując się takim założeniem, warto wykorzystać ujęcia, które przedstawiają skalę działań korporacji transnarodowych. Należą do nich rankingi klasyfikujące korporacje transnarodowe przy wykorzystaniu różnych kryteriów. Według najnowszej edycji rankingu magazynu Fortune, największa firma pod względem wartości przychodów to Wall Mart (351 miliarda dolarów), odpowiednio Exxon Mobil – 347 miliarda dolarów, Royal Dutch Shell – 318 miliarda. Wśród 30 największych firm, wszystkie uzyskały przychody przekraczające 100 miliardów dolarów¹⁸. Największa firma pod względem kapitalizacji (na dzień 30 marca 2007 roku) to Exxon Mobil (niemal 430 miliarda dolarów), i odpowiednio General Electric – 363 miliarda dolarów, Microsoft – 273 miliarda dolarów. Wśród 30 największych firm, wszystkie miały kapitalizację przekraczającą 150 miliardów dolarów¹⁹. Ranking korporacji transnarodowych (z sektorów pozafinansowych) ze względu na wartość ich zagranicznych aktywów czyli posiadanie majątku poza granicami kraju ma istotny walor z punktu widzenia oceny stopnia ich zaangażowania zagranicznego. Według tego kryterium, największą firmą jest General Electric (niemal 413 miliarda dolarów w aktywach zagranicą), i odpo-

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ J. Forowicz, *Ewolucja przedsiębiorstw – od strategii międzynarodowej do strategii globalnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. K. Nowakowski, Key Text, Warszawa 1997, s. 53.

¹⁶ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 76.

¹⁷ W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 32.

¹⁸ *Fortune 500. 2007*, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html.

¹⁹ *FT Global 500. 2007*, <http://media.ft.com/cms/02395b0c-2537-11dc-b338-000b5df10621.pdf>.

wiednio Vodafone Group PLC – 196 miliarda dolarów, General Motors – 175 miliarda dolarów. Wśród 30 największych firm, wszystkie miały zaangażowane poza granicami kraju macierzystego co najmniej 40 miliardów dolarów²⁰.

Istotny walor poznawczy ma ujęcie porównujące potencjał korporacji transnarodowych i państw. W zestawieniu UNCTAD z 2000 roku uwzględniono PKB w przypadku państw, i wartość dodaną w odniesieniu do korporacji transnarodowych²¹. Według tego zestawienia, największa firma na świecie Exxon Mobil znajdowała się na 45 miejscu. A wśród 100 największych ekonomicznych podmiotów świata znalazło się 27 korporacji transnarodowych. Co ciekawe, Polska znalazła się na tej liście na 28 miejscu²².

Zaprezentowane rankingi obrazują potęgę ekonomiczną korporacji transnarodowych. Dodatkowo należy wspomnieć o ich silnej koncentracji. Liczba firm uwzględniona w rankingach to niewielka część zbiorowości korporacji transnarodowych, która liczy około 70 tys. podmiotów²³.

Wzrost oddziaływania korporacji transnarodowych może być również ujmowany w kontekście siły globalnych marek. Wartość największych marek sięga 60 miliardów dolarów, w tym, odpowiednio Coca-Cola – 65 miliarda dolarów, Microsoft – 59 miliarda dolarów, IBM 57,091 miliarda dolarów²⁴.

Rozwój korporacji transnarodowych jest w dużym stopniu efektem międzynarodowych fuzji i przejęć. Wartość międzynarodowych fuzji i przejęć na świecie w 2006 roku sięgnęła 880 457 milionów dolarów, a w roku 2005 – 716 302 milionów dolarów, natomiast w roku 2004 – 380 598 milionów dolarów²⁵.

Interesującym następstwem ekspansji korporacji transnarodowych, i rozwoju form współpracy między przedsiębiorstwami jest to, że w coraz większym stopniu mechanizmy rynkowe są stosowane wewnątrz firm, natomiast między firmami stosuje się więzi hierarchiczne. Należy pamiętać, iż tradycyjne zróżnicowanie między rynkami a firmami sugeruje, że wewnątrz firmy stosuje się systemy hierarchiczne, natomiast w stosunkach między firmami mechanizmy rynkowe²⁶.

²⁰ *World Investment Report 2007*, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, United Nations Conference On Trade And Development, New York–Geneva, s. 229.

²¹ Wartość dodana to suma wynagrodzeń, zysków przed opodatkowaniem, i deprecjacji pieniądza (czyli obniżenia) siły nabywczej.

²² *World Investment Report 2002*. Transnational Corporations and Export Competitiveness, UNCTAD, New York–Geneva, s. 90.

²³ *World Investment Report 2005*. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. UNCTAD. New York–Geneva 2005, s. 19.

²⁴ [Interbrands]: *All brands are not created equal*, Best Global Brands 2007, s. 13.

²⁵ *World Investment Report 2007...*, *op. cit.*, s. 300.

²⁶ M. Karaś, *op. cit.*, s. 283.

Granice korporacji transnarodowych wykraczają poza ilościowe kryteria, do których zaliczyć można:

- dostępność produktów (liczba rynków zagranicznych, na których dostępne są produkty, jak i poziom dystrybucji na tych rynkach),
- udziały rynkowe – udziały korporacji transnarodowych w poszczególnych rynkach branżowych, stopień dominacji nad innymi przedsiębiorstwami, w tym krajowymi,
- liczbę i strukturę zatrudnienia (w tym pochodzenie etniczne pracowników),
- wartość i strukturę geograficzną sprzedaży (czy większość sprzedaży jest generowana przez kilka czy też kilkanaście rynków krajowych),
- aktywa korporacji (stopień rozlokowania aktywów korporacji na rynkach międzynarodowych).

Zakres maksymalnego oddziaływania korporacji transnarodowych powinien być badany przy uwzględnieniu następujących czynników:

1. Na poziomie jednostki:
 - świadomość marki (stopień rozpoznawalności marek z portfolio korporacji transnarodowych),
 - identyfikacja pracowników (zakres działań pracowników, które są odnośzone do życia zawodowego w korporacji transnarodowej).
2. Na poziomie branży – zakres wpływu na kształtowanie się poszczególnych branż, gałęzi, sektorów gospodarki.
3. Na poziomie makroekonomicznym – stopień realizacji funkcji tradycyjnie przynależnych państwu np. ochrona środowiska, ochrona zdrowia.

W odniesieniu do granic przedsiębiorstwa, globalizacja prowadzi do zwiększenia ich zmienności, różnorodności, tymczasowości, jak również niejednoznaczności. Następuje poszerzanie granic przedsiębiorstwa.

Wydaje się, warto rozwinąć dociekania dotyczące wpływu poszerzania granic korporacji transnarodowych na przejmowanie przez te przedsiębiorstwa ról przynależnych państwu.

Implikacje

Rozszerzanie granic korporacji transnarodowych w warunkach słabnącej pozycji państwa rodzi pytanie o społeczną odpowiedzialność biznesu. W warunkach globalizacji, poważnie ograniczona jest zdolność państwa narodowego do kontroli i ochrony praw obywateli i dostarczania dóbr publicznych w pożądanym zakresie²⁷. W praktyce wiele korporacji transnarodowych zaczęło przejmować role

²⁷ A. G. Scherer, G. Palazzo, D. Baumann, *Global rules and private actors: toward a new role of the transnational corporation in global governance*, „Business Ethics Quarterly” 16, Issue 4, s. 508.

przynależne do państwa w sytuacjach, gdy zawodzi ono jako dostawca dóbr publicznych²⁸.

Inicjatywy korporacji transnarodowych w zakresie społecznej odpowiedzialności są różnie określane. Wymienia się następujące terminy: społeczna odpowiedzialność (*ang. corporate social responsibility*), obywatelstwo korporacji (*ang. corporate citizenship*), etyka biznesu²⁹.

Wśród 25 największych nie-finansowych korporacji transnarodowych (według UNCTAD, dane z 2004 roku) najczęstszymi działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności były zarządzanie środowiskowe, działania na rzecz zapewnienia standardów zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Wiele korporacji transnarodowych podkreślało również działania charytatywne i filantropijne. Trzecią najczęściej podejmowaną działalnością był rozwój produktów i usług zorientowanych społecznie³⁰.

Korporacje transnarodowe angażują się również w działalność polegającą na tworzeniu przepisów na poziomie branżowym. W ramach partnerstwa publiczno-prawnego, współpracują one z organizacjami pozarządowymi (*ang. non-governmental organisations*) w celu identyfikacji i rozwiązywania problemów w różnych sferach życia publicznego³¹.

Zaangażowanie korporacji transnarodowych w sferę publiczną ma swoje granice. Korporacje transnarodowe nie mogą egzekwować praw obywateli w takim stopniu, jak czynią to rządy. Przykładowo, korporacje transnarodowe nie mogą udzielać prawa do głosowania w wyborach. Jednakże korporacje transnarodowe zmieniają się obecnie w uczestników życia politycznego (*ang. political actors*). Sprawują ona odpowiedzialność w takich obszarach działania jak: zapewnienie praw socjalnych (np. aktywność w zakresie ochrony zdrowia), zapewnienie praw obywatelskich (np. ochrona praw pracowników do wolności wypowiedzi i zrzeszania się). Korporacje transnarodowe wychodzą poza istniejące ustawodawstwo, i w niektórych przypadkach wyprzedzają działania legislacyjne³². Realizują więc działania w zakresie samoregulacji. Takie uregulowania dotyczą m.in. etycznej reklamy, zakazu sprzedaży alkoholu nieletnim, oznakowania produktów.

Jakie są w takim razie granice społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa? Można spotkać się ze stanowiskiem, iż taką granicę może stanowić „prawidłowa alokacja powinności” (*ang. fair allocation of duties*). To określenie

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibidem*, s. 507.

³⁰ D. A. Rondinelli, *Globalization of sustainable development: principles and practices in transnational corporations*, Duke University, vol. 15, no. 1, special issue, s. 7.

³¹ A. G. Scherer, G. Palazzo, D. Baumann, *op. cit.*, s. 507.

³² *Ibidem*, s. 508.

definiowane jest przez relację przedsiębiorstw z obywatelami, których prawa są naruszane, poprzez efektywność firmy (*firm's efficiency*)³³.

Zakończenie

W pierwszej części artykułu podjęto próbę identyfikacji granic przedsiębiorstwa. W tym celu przedstawiono interpretację granic przedsiębiorstwa w różnych dziedzinach badawczych. Za cechy granic przedsiębiorstwa uznano *tyczasowość, zmienność, różnorodność, niejednoznaczność*. Następnie przedstawiono wzrost oddziaływania przedsiębiorstwa spowodowany procesami globalizacji. Posłużono się tu miernikami obrazującymi skalę ekspansji korporacji transnarodowych. Wskazano czynniki, z których powinno się korzystać badając granice korporacji transnarodowych. Za interesującą, i ważną implikacją ekspansji przedsiębiorstwa, a w szczególności korporacji transnarodowych w warunkach globalizacji uznano społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Forowicz J., *Ewolucja przedsiębiorstw – od strategii międzynarodowej do strategii globalnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. K. Nowakowski, Key Text, Warszawa 1997.
2. *Fortune 500. 2007*, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html.
3. *FT Global 500. 2007*, <http://media.ft.com/cms/02395b0c-2537-11dc-b338-000b5df10621.pdf>.
4. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
5. [Interbrands]: *All brands are not created equal*, Best Global Brands 2007.
6. Karaś M., *Granice firmy*, [w:] *Materiały konferencyjne. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2000.
7. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
8. Perechuda K., *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, [w:] *Materiały konferencyjne. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2000.
9. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.

³³ *Ibidem*, s. 523.

10. Rondinelli D. A., *Globalization of sustainable development: principles and practices in transnational corporations*, Duke University, Vol. 15, No. 1, special issue.
11. Scherer A. G., Palazzo G., Baumann D., *Global Rules and private actors: toward a new role of the transnational corporation in global governance*, „Business Ethics Quarterly” 16, Issue 4.
12. Steinmann H., Schreyoegg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, PWR, Wrocław 1998.
13. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
14. Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
15. Warnecke H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
16. *World Investment Report 2005*. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. UNCTAD, New York–Geneva 2005.
17. *World Investment Report 2007*. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, United Nations Conference On Trade And Development, New York–Geneva 2007.
18. Wyciślak S., *Koncepcja rezystencji polskich przedsiębiorstw w warunkach działania na rynku międzynarodowym*. Praca doktorska, AE, Kraków 2003.

Summary

The goal of the article is an attempt to cover an evolution of the borders of a firm within the process of globalization. Following this assumption, the author puts emphasis on the identification of company's limits. For this reason, there are included quite a few approaches to the analysis of firm's borders. What is more, the author managed to find the attributes of these borders. The influence of the globalization on the company's borders is shown on the back of the progress of multinationals. The concept of Corporate Social Responsibility is one of the implications of expansion of multinational companies' borders. Therefore, the final part of the article was focused on a study conducting of the concept of Corporate Social Responsibility within multinationals.

Jolanta Walas-Trębacz

Źródła wartości firmy

Wprowadzenie

Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa staje się obecnie istotnym celem strategicznym. Świadome wpływanie na kształtowanie się poziomu wartości przedsiębiorstwa przyjmuje postać zinstytucjonalizowanych i formalnych posunięć, które wykorzystując znajomość istoty, cech i determinant wartości przedsiębiorstwa oraz dokonując ich właściwej analizy, służyć będą maksymalizacji tej wartości w interesie korzyści właścicieli (akcjonariuszy) i w celu kształtowania pożądanego tempa rozwoju oraz właściwego wizerunku przedsiębiorstwa.

Zwiększanie wartości firmy wymaga od jej kierownictwa wyboru określonej strategii i sposobu oddziaływania na odpowiednie czynniki decydujące o wzroście wartości. Dokładne zrozumienie źródeł wartości przedsiębiorstwa jest kluczem do opracowania jakiegokolwiek metody zarządzania firmą mającą na celu maksymalizację jej wartości.

Celem artykułu jest przedstawienie współczesnych źródeł tworzących wartość przedsiębiorstwa wraz z wyjaśnieniem samego pojęcia wartość firmy, oraz syntetycznej charakterystyki podejść objaśniających wartość firmy. Szczególną uwagę zwrócono na rolę w czynników niematerialnych i marketingowych w tworzeniu wartości firmy.

Pojęcie wartości firmy

Termin „wartość firmy” stwarzał zawsze wiele kłopotów z jego definiowaniem. Przede wszystkim zmieniał on swoje znaczenie wraz z upływem czasu, ale nawet w tym samym czasie był on różnie interpretowany. Mimo że termin „war-

tość firmy¹ pojawił się w literaturze rachunkowości w połowie lat 80., zagadnienie to było i jest nadal przedmiotem zainteresowania prawa i ekonomii, a zwłaszcza rachunkowości. Zestawienie prezentowanych w literaturze koncepcji wartości firmy zawiera tabela 1.

Tabela 1. Podejścia do określenia wartości firmy

Rodzaj podejścia	Interpretacja wartości firmy
1. Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> · Kapitalizowane preferencje w stosunku do pewnych rzeczy wynikające z natury ludzkiej: nawyków, skłonności, wierzeń, aspiracji, konieczności – preferencje te są wzmacniane przez zwyczaje (T. Veblen) · Wycenione niematerialne postawy w stosunku do firmy (D. Miller) · Nawyk kupowania od określonego pośrednika lub wytwórcy, nawet gdy dostępne są alternatywne możliwości (J. Wilson) · Korzyści wynikające z dobrej reputacji wśród klientów · Całkowita wartość korzystnych niedoskonałości rynku.
2. Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> · Potencjalna korzyść, jaką otrzymuje się w przypadku prowadzenia interesu, który był prowadzony przez jakiś czas wcześniej, nie istnieje w oderwaniu od tego interesu · Inne określenie organizacji z jej wartością wywodzącą się z korzyści ekonomicznych, które niesie działające przedsiębiorstwo w stosunku do nowego.
3. Dochodowe	<ul style="list-style-type: none"> · Wartość firmy to spodziewane przyszłe zyski, to wrażliwa (delikatna), niematerialna szansa ich osiągnięcia) · Zdyskontowana wartość obecna spodziewanych zysków nad uważanymi za normalny, zwrotem z inwestycji nie zawierającej goodwill · Goodwill to wyrażona w pieniądzu zdolność firmy do osiągania zysków większych niż przeciętne w branży (B. Williams) · Skapitalizowana wartość przyszłych zysków dodatkowych oparta na minionych zyskach dodatkowych (A. Pizzey)

¹ Powszechnie za pierwsze użycie tego terminu uznaje się orzeczenie wydane w 1571 r. Jednak za pierwszą oficjalną definicję uważa się pochodzącą z 1810 r. w której sędzia Lord Elton w sporze między Cruttwell and Lye stwierdził, że „wartość firmy, która jest przedmiotem sprzedaży, jest niczym innym jak prawdopodobieństwem, że starzy klienci powrócą na stare miejsce nawet wtedy, gdy starego kupca czy sklepikarza już nie będzie” (A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 31). Oto przykładowe cechy szczególne wartości firmy: jest składnikiem aktywów; ma charakter niematerialny; jest powiązana z przedsiębiorstwem i nie występuje samoistnie; jest wytwarzana tylko wewnątrz przedsiębiorstwa; jest niezależna od kosztów, które poniesiono na jej powstanie; jest uwidaczniana w bilansie w momencie nabycia przedsiębiorstwa; jest niestabilna; jest subiektywna; nie ma fizycznej ani technicznej zdolności do kreowania zysku; tworzy się latami; występuje tylko w odniesieniu do przedsiębiorstwa kontynuującego działanie; wskazuje na korelacje z korzyściami płynącymi a siły monopolu (A. Kamela-Sowińska, *op. cit.*, s. 39)

4. Majątkowe	<ul style="list-style-type: none"> · Goodwill jest mniej pewną, chociaż wciąż wartościową formą majątku (I. Fisher) · Nadwyżka wartości przedsiębiorstwa jako całości nad sumą poszczególnych materialnych i niematerialnych (identyfikowalnych) wartości · Te wartości niematerialne i prawne, które nie mogą być sprzedane (kupione) w oderwaniu od przedsiębiorstwa
5. Prawne i rachunkowe (ekonomiczne)	<ul style="list-style-type: none"> · Goodwill nie jest samą przez się wartością majątkową, choć jest czynnikiem powiększającym wartość przedsiębiorstwa mogącym stanowić o podwyższeniu oszacowania przedsiębiorstwa jako wkład · Wartość firmy stanowi różnicę między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części a niższą od niej wartością rynkową składników majątkowych jednostki lub zorganizowanej jej części · Wartość firmy to kapitał własny powiększony o wartość zadłużenia firmy, obciążonego kosztem odsetek · Wartość firmy to dyskontowane wolne przepływy gotówkowe za pomocą średniego ważonego kosztu kapitału lub stopy dyskontowej skorygowanej ze względu na ryzyko odzwierciedlających ryzyko aktywów · Wartość firmy jako kategoria ekonomiczna jest tworzona przez zespół identyfikowalnych, nie dających się samodzielnie wycenić atrybutów przedsiębiorstwa, które funkcjonują niezależnie od jego identyfikowalnych aktywów.

Źródło: J. Koziński, *Wpływ wartości firmy na wartość udziału spółki*, [w:] *Udziały w spółkach. Zarządzanie i rachunkowość*, Wrocław 1992, s. 70–71; A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 34–36, s. 182; M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 39.

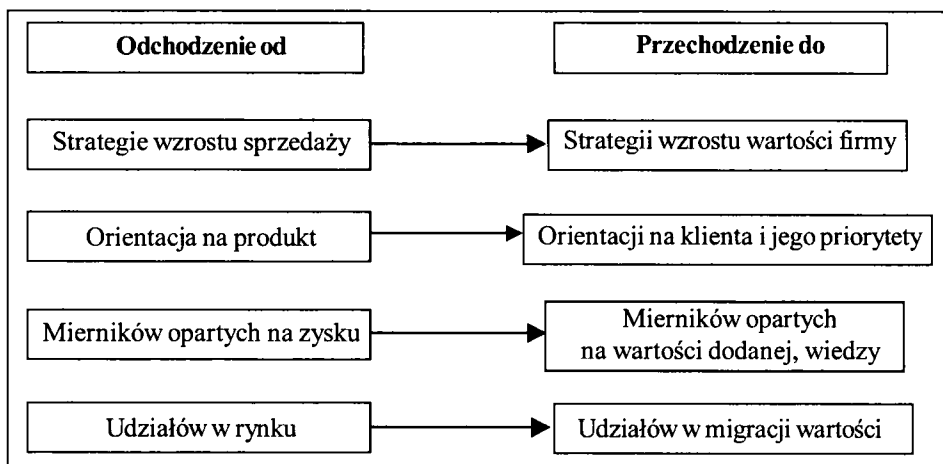
Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa staje się obecnie celem strategicznym. Świadome wpływanie na kształtowanie się poziomu wartości przedsiębiorstwa przyjmuje postać zinstytucjonalizowanych i formalnych posunięć, które wykorzystując znajomość istoty, cech i determinant wartości przedsiębiorstwa oraz dokonując ich właściwej analizy, służyć będą maksymalizacji tej wartości w interesie korzyści właścicieli (akcjonariuszy) i w celu kształtowania pożądanego tempa rozwoju oraz właściwego wizerunku przedsiębiorstwa².

Niezwykle istotne dla potrzeb zarządzania wartością firmy³ jest analizowanie zmian zachodzących w zakresie priorytetów prowadzenia biznesu. Ewolucję w priorytetach biznesu prezentuje rys. 1.

² K. Kolegowicz, T. Rojek, *Rola zasobów informacyjnych w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, AE Kraków, Kraków, 2002, s. 327–328.

³ Idea zwiększania wartości firmy dla akcjonariuszy nabrała rozgłosu w USA w połowie lat 80. Autorstwo tej koncepcji przypisuje się A. Rappaportowi, *Wartość dla akcjonariuszy* –

Rysunek 1. Ewolucja w priorytetach biznesu



Źródło: *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 35.

O wartości przedsiębiorstwa⁴ można mówić jako:

- wartości ekonomicznej – ustalonej na podstawie zdolności do trwania i generowania nadwyżek gotówki (metodą dochodową),
- wartości (historycznej) księgowej – ustalonej jako wartość substancji majątkowej, która określana jest jako wartość aktywów, finansowanych przez kapitał własny przedsiębiorstwa,
- wartości odtworzeniowej – ustalonej jako wartości nakładów, jakie należałoby ponieść na odtworzenie firmy,

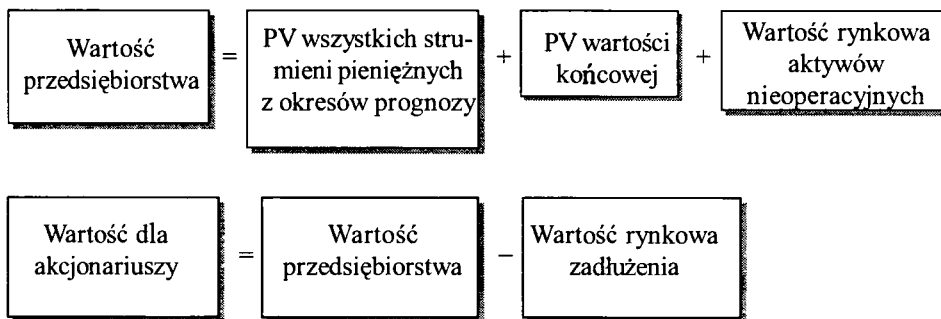
poradnik menedżera i inwestora, WIG Press, Warszawa 1999, s. 8. Podstawą tej koncepcji jest założenie, że maksymalizując wartość dla akcjonariuszy, a więc sumę korzyści, jakie otrzymują właściciele z tytułu posiadanych udziałów w przedsiębiorstwie, maksymalizuje się korzyści wszystkich podmiotów związanych z przedsiębiorstwem (kierownictwa, pracowników, dostawców, klientów). Zarządzanie wartością (VBM) jest „filozofią zarządzania, która stosuje narzędzia analityczne i procesy do skupiania pojedynczych obiektów organizacji wokół tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Termin ten został po raz pierwszy użyty w połowie 1980 r. przez N. Kurlandia, pioniera w dziedzinie tworzenia planów akcjonariatu pracowniczego – ESOP (*Employee Stock Ownership Plans*). Poprzez zarządzanie strategiczne, raportowanie osiągnięć i pobudzające wynagradzanie personel na wszystkich poziomach jest zachęcany do działań w interesie akcjonariuszy i podejmowania decyzji, które maksymalizują wartość”, T. Dudyca, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 18, 30.

⁴ Wartość przedsiębiorstwa zdeterminowana jest przewidywanymi w przyszłości wpływami środków pieniężnych i rośnie tylko wówczas, gdy stopa zwrotu z inwestycji przewyższa koszt kapitału. Należałoby również wspomnieć, iż istnieje kilka standardów w definiowaniu wartości przedsiębiorstwa, a mianowicie: rzetelna (rzeczywista) wartość rynkowa (*fair market value*), wartość rynkowa (*market value*), wartość inwestycyjna (*investment value*), wartość (fundamentalna) wewnętrzna (*intrinsic, fundamental value*), wartość sprawiedliwa (*fair value*); M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 16.

- wartości likwidacyjnej – rozumianej jako akceptowanej cenie nabycia, przy której inwestorzy osiągną zakładany zysk,
- wartości całkowitej przedsiębiorstwa – jako sumie aktualnej wartości wszystkich jej przyszłych strumieni pieniężnych oraz rynkowej wartości aktywów nieoperacyjnych,
- wartości rezydualnej (końcowej) – odpowiadającej wartości przedsiębiorstwa w oznaczonym punkcie czasowym, którą należy zdyskontować na moment wyceny.

Porównanie wartości przedsiębiorstwa, a jego wartości dla akcjonariuszy prezentuje rys. 2.

Rysunek 2. Wartość przedsiębiorstwa a wartość dla akcjonariuszy



Źródło: T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 39.

Czynniki kształtujące wartość firmy

Istnieje kilka poglądów⁵ na temat czynników, od których zależy wartość firmy, a mianowicie:

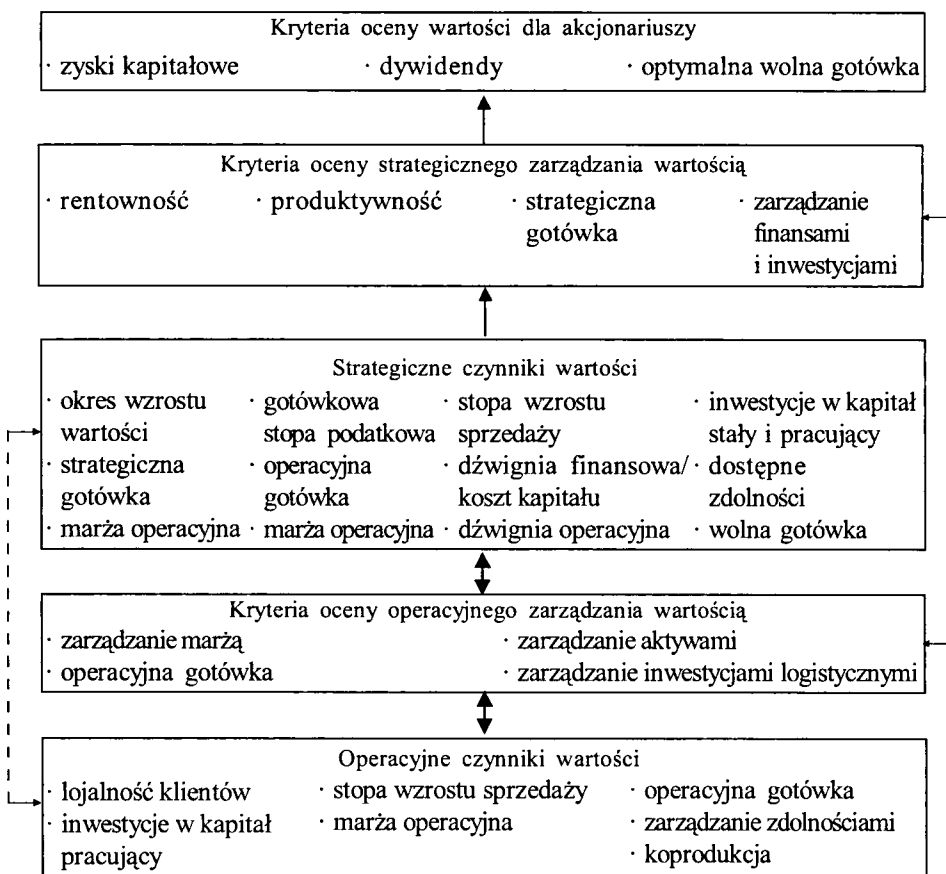
→ Rappaport, który jako jeden z pierwszych zajął się identyfikacją czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa, do trzech głównych komponentów wartości zaliczył: przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, stopę dyskontową, zadłużenie, a następnie zidentyfikował siedem głównych czynników: okres wzrostu wartości, stopę wzrostu sprzedaży, marżę zysku operacyjnego, inwestycje w majątek trwały, inwestycje w kapitał obrotowy, stopę podatku dochodowego, koszt kapitału⁶,

⁵ Literatura przedmiotu prezentuje wielość podejść i klasyfikacji determinant wartości przedsiębiorstwa. Przykłady licznych klasyfikacji można odnaleźć w opracowaniach: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 81–193; *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman i A. Szablewski, Poltext, Warszawa, 1999, s. 48.

⁶ A. Rappaport, *Creating Shareholder Value*, Free Press, New York 1998, s. 32–58.

→ D. Walters uważa, że do czynników wpływających na wartość oprócz wymienionych przez Rappaporta, należy dodatkowo zaliczyć: zarządzanie lojalnością klientów, „koprodukcję”, czyli włączenie dostawców i klientów w proces tworzenia wartości, dźwignię operacyjną, dźwignie finansową i kontrolę, strategiczne i operacyjne przepływy gotówki, zarządzanie zdolnościami wytwórczymi dostępnymi i wykorzystywanymi. Zbiorcze zestawienie czynników wartości dla akcjonariuszy z podziałem na strategiczne i operacyjne przedstawia rys. 3, natomiast tabela 2 prezentuje wykaz typowych czynników kształtujących wartość w połączeniu z miarami ich realizacji.

Rysunek 3. Zestawienie czynników (strategicznnych i operacyjnych) wpływających na wartość firmy



Źródło: T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 25.

Tabela 2. Czynniki wartości i kryteria ich pomiaru

Lp.	Czynniki wartości	Miary osiągnięć
1.	Stopa wzrostu sprzedaży (O) (S)	Wzrost udziału w rynku/wzrost rynku Roczny wzrost sprzedaży/rok
2.	Marża zysku operacyjnego (O) (S)	Planowana/aktualna marża (wzrost, EBIT) efektywność zaopatrzenia i produkcji
3.	Inwestycje w kapitał pracujący (O) (S)	Kapitał pracujący/sprzedaż Struktura kapitału pracującego
4.	Inwestycje w kapitał stały (O) (S)	Produktywność aktywów stałych (aktywa stałe/ sprzedaż)
5.	Koszt kapitału (S) Okres wzrostu wartości (S)	Pozytywne NPV/horyzont czasu Wzrost ROI i ROE
6.	Gotówkowa stopa podatkowa (S)	Planowana/rzeczywista w planowanym okresie
7.	Wolne strumienie gotówki (FCF) (S)	Planowane/rzeczywiste w planowanym okresie
8.	Zarządzanie lojalnością klientów (S) (O)	Przeciętne zamówienie/wartość zakupu Oczekiwane NP. okresu transakcji Koszt utrzymania klienta/czas Koszt przyciągnięcia klienta/czas
9.	Dźwignia operacyjna (S)	Koszty stałe/koszty zmienne
10.	Dźwignia finansowa i kontrola przedsiębiorstwa (S) (O)	Wskaźnik dług/kapitał własny Koszt kapitału Pokrycie odsetek
11.	Operacyjny przepływ gotówki (O)	Gotówka operacyjna/sprzedaż Planowana/rzeczywista płynność
12.	Strategiczny przepływ gotówki (S)	Strategiczne przepływy gotówki z przyszłej sprzedaży
13.	Zarządzanie zdolnością wytwórcza (S) (O)	Planowana zdolność/rynkowa zdolność Planowane wykorzystanie zdolności/rynkowe wykorzystanie Dostępna zdolność wytwórcza

Legenda: (S) – czynnik strategiczny, (O) – czynnik operacyjny

Źródło: T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 33.

→ A. Black, P. Wright i J. Bachman dzielą czynniki wartości na:

- strategiczne (ryzyko, rentowność i wzrost),
- finansowe (siedem czynników wzrostu podanych przez A. Rappaporta),
- operacyjne (specyficzne dla danej jednostki gospodarczej, stosowane na najniższym szczeblu organizacyjnym)⁷,

⁷ A. Black, P. Wright, J. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 101.

- T. Copeland, T. Koller, J. Murrin twierdzą, że czynniki kształtujące wartość firmy nie mają charakteru uniwersalnego i należy je w każdej firmie identyfikować indywidualnie, a ich wyszukiwanie jest procesem twórczym. Czynniki te nie mają charakteru stałego i trzeba je co pewien czas weryfikować. Należy je rozpatrywać także łącznie⁸,
- M. Michalski wskazuje, że wartość przedsiębiorstwa wynika ze wszystkich generowanych przez nie w okresie swego istnienia przyszłych dochodów gotówkowych (czyli wolnych strumieni gotówkowych), które są pochodną przyszłego poziomu przychodów, marż zysku oraz skali niezbędnych inwestycji. Z kolei te trzy wielkości są kształtowane pod wpływem trzech innych czynników, a mianowicie: atrakcyjności rynku, relatywnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz realizowanej przez nie strategii rozwojowej⁹,
- A. Damodaran określając czynniki determinujące wartość przedsiębiorstwa, skupia się na czynnikach finansowych (wolne strumienie gotówki dla firmy (FCF), oczekiwany wzrost, stopę dyskontową oraz okres życia aktywów)¹⁰,
- P. Doyle wskazuje, iż na wartość przedsiębiorstwa mają wpływ następujące grupy czynników: *finansowe* (wzrost sprzedaży, marża na działalności operacyjnej, inwestycje, poziom przepływów gotówkowych, moment powstania dodatniej wartości przepływów gotówkowych, okres, w jakim generowane są dodatnie przepływy gotówkowe, poziom ryzyka); *marketingowe* (wiedza marketingowa, silne marki, lojalność klientów, strategiczne relacje z innymi podmiotami, dobór rynków, przewaga różnicująca); *organizacyjne* (umiejętności, systemy, style przywódcze, kluczowe zdolności, techniki motywacyjne). Wzrost wartości przedsiębiorstwa określa zarazem wartość dla udziałowców¹¹,
- J. Mei Yang, klasyfikuje czynniki kształtujące wartość firmy (w odniesieniu do *goodwill*)¹² ze względu na źródła, którymi są: stali klienci, kadra kierownicza i pracownicy, stabilne, korzystne warunki rynku finansowego¹³,

⁸ T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997, s. 96–101.

⁹ M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 31.

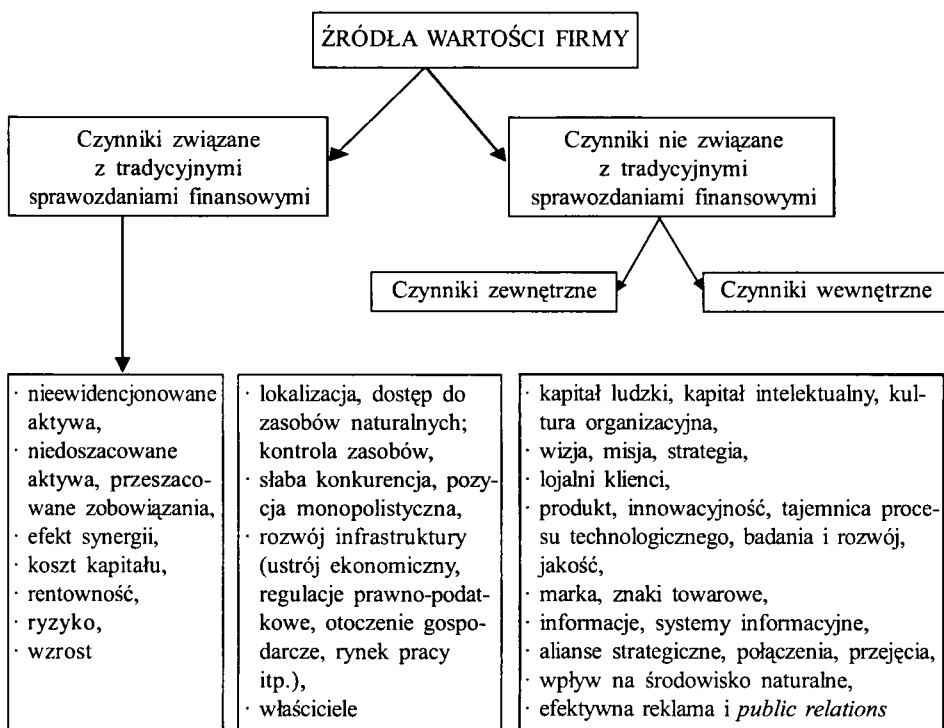
¹⁰ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 26–27.

¹¹ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg Ska, Warszawa 2003, s. 46.

¹² *Goodwill* określa się jako skapitalizowaną wielkość zysku w określonym czasie, a zatem zysk, który powstaje z dobrej reputacji firmy. *Goodwill* zalicza się do wartości niematerialnych i prawnych firmy. Obszary wartości niematerialnych firmy (takie jak: reputacja firmy, know-how techniczne, know-how handlowe) wskazane są m.in. w opracowaniu (O. Kunert, *Metody kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Orgmasz, Warszawa 1997; *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman i A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 203). *Goodwill* zazwyczaj szacuje się w oparciu o kilkanaście czynników (zob. S. Kermally, *New economy energy. Leasing knowledge for competitive advantage*, Jon Wiley & Sons Ltd, Chichester 2001, s. 63; R. Hall, *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 618–697).

¹³ Ju Mei Yang, *Goodwill and other Intangibles. The Significance and Treatment Accounts*, New York 1978, s. 41–56.

Rysunek 4. Klasyfikacja źródeł wartości firmy



Źródło: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 38.

- R. Ingatowski wskazując na czynniki wywierające wpływ na wartość firmy, wyodrębnia typy wartości firmy, przyjmując za kryterium źródło ich pochodzenia. Sklasyfikował wartość firmy w dwie kategorie: *wewnętrzną wartość* (wewnętrznie generowana wartość firmy) oraz *nabytą wartość firmy* (na którą składają się: personalna wartość firmy, wartość firmy z konsolidacji, wartość firmy ze zbioru aktywów. Stanowi ona kategorię ekonomiczną, ponieważ może być zmierzona)¹⁴,
- K. Baj twierdzi, iż wartość firmy może być przypisana wielu źródłom, wśród których wymienia: wyroby, usługi, zatrudnieni ludzie, stosowany proces produkcji (recepty, konstrukcje, technologie, posiadany system sprzedaży i promocji, zapewniający dobry zbył itp.)¹⁵,

¹⁴ R. Ingatowski, *Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 103.

¹⁵ K. Baj, *Firma a przedsiębiorstwo*, „Fiskus” 1995, nr 10, s. 26.

- J. Koziński wskazuje inny katalog źródeł wartości firmy, a mianowicie: reputację, rynki zbytu, jakość kadr, przywileje, lokalizacja, dobre stosunki wewnętrzne i zewnętrzne, szczególne wartości dla właścicieli¹⁶,
- M. Marcinkowska dokonuje klasyfikacji czynników kreujących wartość firmy według podziału na: czynniki związane z tradycyjnymi sprawozdaniami finansowymi oraz czynniki nie związane z tradycyjnymi sprawozdaniami finansowymi (zob. rys. 4).

W poglądach dotyczących wyróżnienia czynników wartości firmy¹⁷, można wskazać, iż prawie wszystkie z nich opierają się na koncepcji A. Rappaporta, którą poszerzają o czynniki organizacyjne i marketingowe.

Marketingowe czynniki w tworzeniu wartości firmy

Od lat 80. XX wieku widoczne staje się przesuwanie punktu ciężkości z finansowych (lata 80. i dalsze) poprzez marketingowe (lata 90. i dalsze) do niematerialnych (druga połowa lat 90. i dalsze) źródeł wartości współczesnego przedsiębiorstwa.

Tabela 3 prezentuje podstawowe generatory wartości firmy.

Budowanie wartości firmy¹⁸ obejmuje praktycznie wszystkie szczeble i wszystkie ważniejsze obszary jej funkcjonowania. Wynika to z uniwersalnego charakteru wartości przedsiębiorstwa budowanej poprzez:

- maksymalizację wypracowanych zysków i dodatnich strumieni pieniężnych generowanych przez firmę,
- tworzenie tzw. wartości dodanej.

W pierwszym przypadku pomnażanie wartości następuje przez maksymalizację przychodów i minimalizację kosztów, a więc wynika z decyzji dotyczących kategorii *stricte* finansowych.

W drugim przypadku (tworzenia wartości dodanej) uwidacznia się szersze, ekonomiczne spektrum działalności, związane z tworzeniem infrastruktury przed-

¹⁶ J. Koziński, *Wpływ wartości firmy na wartość udziału spółki*, [w:] *Udziały w spółkach. Zarządzanie i rachunkowość*, Wrocław, 1992, s. 78; *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman i A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 205.

¹⁷ Analiza czynników kształtujących wartość firmy przebiega w trzech etapach: 1) Stworzenie mapy biznesu z punktu widzenia nośników wartości. 2) Testowanie wrażliwości nośników wartości. 3) Testowanie podatności czynników wartości na kontrolę (E. M. Wrońska, *Tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako strategiczny wymóg przewagi konkurencyjnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. XXXVI, Lublin 2002, s. 208).

¹⁸ Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest procesem oddziaływania na wszystkie istotne jego podsystemy wykonawcze i dokonywanie zmian w kierunku lepszego wykorzystania zasobów, przy czym proces ten zorientowany jest na taki zasadniczy cel przedsiębiorstwa, jaki stanowi maksymalizacja jego wartości (R. Borowiecki, A. Jaki, J. Kaczmarek, *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku*, Wyd. PSB, Kraków 1998, s. 41).

siębiorstwa umożliwiającej zwiększenie przychodów. Obejmuje ona m.in. elementy majątku firmy (składniki rzeczowe, wartości niematerialne), wyspecjalizowaną kadrę, kontakty handlowe, wykształcone struktury i procedury działania, jak również markę (handlową) firmy oraz jej udział w rynku¹⁹.

Tabela 3. Podstawowe generatory wartości firmy

Finansowe	Marketingowe	Niematerialne
1. Tempo wzrostu sprzedaży,	1. Lojalność klientów,	1. Kapitał intelektualny,
2. Poziom i wzrost marży zysku operacyjnego,	2. Pozyskiwanie nowych klientów,	2. Zdolność do innowacji,
3. Stopę podatku dochodowego w gotówce,	3. Pozyskiwanie nowych rynków zbytu,	3. Siła marki,
4. Wielkość inwestycji w kapitał pracujący,	4. Uruchomienie nowych kanałów dystrybucji,	4. Skuteczna logistyka,
5. Wielkość inwestycji w majątek trwały,	5. Umiejdzynarodowienie wzrostu,	5. Przepływy informacyjne,
6. Poziom średniego ważonego kosztu kapitału,	6. Korzystne aliance i przejęcia	6. Kultura organizacyjna,
7. Okres wzrostu, tj. przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w postaci kreowania wartości dla akcjonariuszy		7. Reputacja społeczna

Źródło: opracowane na podstawie: Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, Free Press, New York 1998; Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 46; *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.

Wartość przedsiębiorstwa jest to wartość firmy postrzegana przez jej aktualnych i potencjalnych inwestorów, ale także interesariuszy takich jak: pracownicy, kierownictwo, klienci, partnerzy strategiczni oraz społeczności lokalne. Wartość ta w coraz większym stopniu zależy od niematerialnych zasobów firmy, takich jak posiadane marki, reputacja firmy, powiązania z dostawcami i odbiorcami, korzystna lokalizacja czy posiadana baza klientów²⁰.

¹⁹ R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, PWN, Warszawa 2001, s. 19–20.

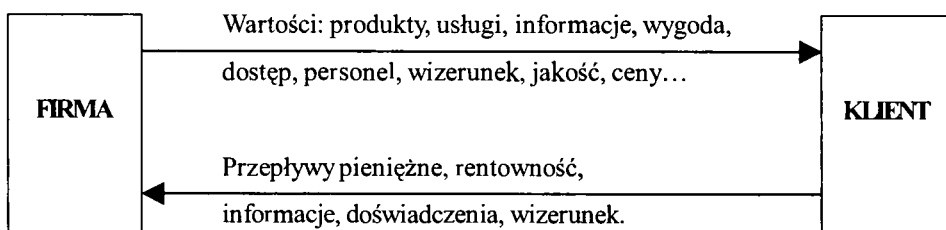
²⁰ Wartości niematerialne „nieuchwytnie” to wartości, o które istnieje ciągły spór odnośnie elementów, które należałoby do nich zaliczyć. Według propozycji Financial Accounting Standard Board (FASB) do wartości niematerialnych zalicza się wartości związane z: marketingiem, konsumentem, kontraktem (umową), technologią oraz ze sztuką lub dobrami unikatowymi. Natomiast według powszechnego rozumienia do wartości niematerialnych zalicza się: markę, lojalność marketingu, dbałość o środowisko naturalne, innowacyjność, systemy zarządzania wiedzą, systemy zarządzania dostawcami oraz kulturę organizacyjną. Inne podejścia do wartości niematerialnych przedstawia P. Senkus, *Różne podejścia do wartości niematerialnej i ich znaczenie w przedsiębiorstwie*, [w:] *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, red. E. Skrzypek, materiały z konferencji naukowej, t. 2, UMCS, Lublin 2003, s. 287–289.

W zakresie tworzenia wartości firmy istotna rola przypada działalności marketingowej, która może przybrać dwa kierunki strategiczne:

- firma bardzo silnie ukierunkowuje swoją strategię na: konkurencję, inwestowanie w nowoczesne technologie, podejmowanie walki marketingowej lub inwestycyjnej. W strategii tej dominują wówczas wartości materialne oferowane klientom. Ze względu na duże wymagania finansowe na pozycjonowanie i plasowanie marki na rynku względem konkurencji, taką strategię wykorzystują zazwyczaj firmy mocno „zglobalizowane”.
- firma ukierunkowuje swoje działania na inwestowanie w związku z klientami. Zabezpieczenie trwałości istnienia firmy odbywa się nie poprzez agresywną konkurencję, walkę cenową czy preferowanie dużej liczby kontaktów handlowych, ale poprzez budowanie wizerunku firmy za pomocą wartości niematerialnych. Preferowanymi wartościami w tego typu strategii są: etyka, uczciwość, solidność, ekologia, budowanie silnej marki, dobrze kojarzonej oraz wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów²¹.

Współczesna rywalizacja między konkurentami to walka o klienta (o zaspokojenie jego potrzeb i preferencji), która przekłada się na wpływy i zysk przedsiębiorstwa. Usatysfakcjonowani i lojalni klienci stają się podstawowym zasobem (kapitałem) przedsiębiorstw ukierunkowanych na sukces i wzrost wartości firmy, ponieważ tylko tacy klienci generują wpływy, zapewniają odpowiedni poziom sprzedaży, wiążą się emocjonalnie z firmą, dzielą się informacjami i odczuciami, które można wykorzystać w budowaniu skutecznych strategii marketingowych. Bez wartości dla odbiorcy nie może być wartości dla akcjonariuszy (zob. rys. 5).

Rysunek 5. Wartość dla klienta i wartość firmy



Źródło: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 218.

²¹ Najważniejszymi elementami strategii marketingowej mającymi wpływ na tworzenie wartości przedsiębiorstwa są: dobór rynków, przewaga różnicująca, strategiczne relacje z innymi podmiotami, działalność public relations, lojalność klientów, silne marki oraz wiedza marketingowa (P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 46).

Badania wykazują, że poziom satysfakcji lub niezadowolenia wpływają nie tylko na opinie o produkcie, ale o całej firmie i odczucia te komunikowane są innym osobom, co ma dalszy wpływ na dochody firmy i pozycje rynkową²². Dlatego też ważne jest prowadzenie baz danych i zarządzanie wiedzą o kliencie. Wiedza ta jest cenna, gdyż pozwala na przewidywanie zmian w zakresie preferencji i potrzeb konsumentów, umożliwiając szybką reakcję w postaci zmodyfikowanej oferty rynkowej²³. Wiedza ta wspiera innowacje tworzące nowe wartości dla klienta, a przez to wpływa na wartość przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Niewątpliwie czynnikami w istotny sposób wpływającymi na proces kreowania wartości przedsiębiorstwa są czynniki finansowe: wolne przepływy pieniężne (FCF), okres wzrostu wartości, koszt kapitału, zwrot z zainwestowanego kapitału (wielkość ta decyduje o stopie reprodukcji kapitału i uzyskiwanych strumieni pieniężnych), ale w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy (inteligentnych) coraz większy udział mają czynniki pozafinansowe, wśród których istotną rolę odgrywa kapitał intelektualny (będący potencjałem przedsiębiorstwa, w skład którego wchodzi m.in.: lojalność klientów, innowacyjność, wiedza i umiejętności pracowników).

Globalizujące się przedsiębiorstwa relatywnie łatwiej mogą pozyskać zasoby materialne, niż spożytkować zasoby niewidzialne (unikatowe umiejętności, kwalifikacje i postawy kapitału ludzkiego, zbiory informacji, kultura organizacji, wiedza, znajomość rynku itp.).

W krajach rozwiniętych wykształcił się nowy paradygmat przedsiębiorstwa, który wyraża się w tym, że zasadniczą rolę zaczynają w nim odgrywać zasoby (wartości) niematerialne. To one zaczynają być podstawową wartością przedsiębiorstw. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Niezbędna jest więc świadomość i identyfikacja czynników kreujących wartość, a także miejsc i sposobów, za których pomocą powstaje ta wartość i gdzie zostaje spożytkowana²⁴.

²² *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 225.

²³ Można wyróżnić cztery rodzaje wiedzy o klientach: wiedza behawioralna, wiedza o aktualnych preferencjach produktowych, wiedza o przyszłych preferencjach produktowych oraz wiedza o możliwościach nabywczych.

²⁴ W. Janasz, *Kreatywność strategiczna w modelu działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, t. I, Szczecin 2002, s. 30.

Bibliografia

1. Baj K., *Firma a przedsiębiorstwo*, „Fiskus” 1995, nr 10.
2. Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Borowiecki R., Jaki A., Kaczmarek J., *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku*, Wyd. PSB, Kraków 1998.
4. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997.
5. Doyle P., *Marketing wartości*, Wyd. Felberg Ska, Warszawa 2003.
6. Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
7. Hall R., *A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
8. Ignatowski R., *Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995.
9. Janasz W., *Kreatywność strategiczna w modelu działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, t. 1, Szczecin 2002.
10. Ju Mei Yang, *Goodwill and other intangibles. The significance and treatment accounts*, New York 1978.
11. Kamela-Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
12. Kermally S., *New economy energy. Leasing knowledge for competitive advantage*, Jon Wiley & Sons Ltd, Chichester 2001.
13. Kolegowicz K., Rojek T., *Rola zasobów informacyjnych w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, AE Kraków, Kraków 2002.
14. Kozłowski J., *Wpływ wartości firmy na wartość udziału spółki*, [w:] *Udziały w spółkach. Zarządzanie i rachunkowość*, Wrocław 1992.
15. Kunert O., *Metody kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Orgmasz, Warszawa 1997.
16. Machała R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, PWN, Warszawa 2001.
17. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
18. Michalski M., *Zarządzanie przez wartość*, WIG Press, Warszawa 2001.
19. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999.
20. Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, Free Press, New York 1998.
21. Senkus P., *Różne podejścia do wartości niematerialnej i ich znaczenie w przedsiębiorstwie*, [w:] *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych*

- na wartość firmy*, red. E. Skrzypek, materiały z konferencji naukowej, t. 2, UMCS, Lublin 2003.
22. Wrońska E. M., *Tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako strategiczny wymóg przewagi konkurencyjnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. XXXVI, Lublin 2002.
 23. *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
 24. *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman i A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.

Summary

Maximizing corporate value becomes a crucial strategic objective nowadays. In order to increase that value, the management is obliged to select a suitable strategy and a method of influencing particular factors, determining that value. Careful understanding of sources for corporate value is a key to elaborating a managerial concept focused on maximizing that value.

The paper aims at presenting contemporary sources for creating corporate value as well as explaining the idea of that value itself, and comprehensive description of the approaches to it's clarification. Particular stress was put on the role of intangible and marketing factors within the process of corporate value creation.

Agnieszka Piotrowska

Planowanie rozwoju małego przedsiębiorstwa – analiza przypadku

Wprowadzenie

Planowanie jest wyjściową funkcją kierowania, projektowaniem przyszłości, jakiej pragniemy zgodnie z naszymi aspiracjami przy wykorzystaniu środków prowadzących do ich realizacji. To wybór przyszłych działań (Kałużny 1996). W najprostszej formie planowanie oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. Podejmowanie decyzji, będące częścią procesu planowania, obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Planowanie i podejmowanie decyzji pomagają utrzymać sprawność zarządzania, dostarczając wskazówek do przyszłych działań (Griffin 2006). Podejmowanie decyzji jest podstawą planowania. Cele organizacji wynikają z decyzji podejmowanych przez różnych menedżerów. Wybór najlepszego planu osiągnięcia szczególnych celów oznacza również decyzję o przyjęciu określonego trybu działania (Stoner, Wankel 1994). Proces planowania obejmuje 6 podstawowych etapów:

1. Określenie celów. Cel każdego planu, czy projektu musi być zgodny z celami przedsięwzięcia jako całości.
2. Ocenę sytuacji. Muszą zostać ocenione wszystkie uwarunkowania, które mogą wywierać wpływ na plan.
3. Ustalenie procedury, metod, jakimi będą realizowane zadania.
4. Ustalenie harmonogramu pracy.
5. Przypisanie odpowiedzialności wybranym osobom.
6. Sprawdzenie planu z punktu widzenia wykonalności i kosztów (Bittel, 1998).

Rodzaje planów organizacji:

- plany strategiczne (ogólne plany zawierające decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i zadań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych),

- plany taktyczne (skierowane na osiągnięcie planów taktycznych, opracowane w celu realizacji elementów planu strategicznego),
- plany operacyjne (nastawione na wykonanie planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych) (Griffin 2006).

Dzięki planowaniu opracowywany jest komplet planów ujmujących zjawiska w sposób cząstkowy lub globalny. Plany opracowuje się w określonym układzie, w którym znajdują odzwierciedlenie cele, kroki, przedsięwzięcia, niezbędne do ich organizacji. Podstawą są istniejące zasoby oraz przewidziane w przyszłości zmiany w tych zasobach (Wiernek 2001). Dostrzeżenie różnic pomiędzy myśleniem o sprawach bieżących a myśleniem perspektywicznym oraz utrzymanie równowagi między jednym a drugim jest integralną częścią planowania. Planowanie krótkoterminowe dotyczy spraw bieżących, podczas gdy myślenie długoterminowe nakierowane jest na dalszą przyszłość. Branie pod uwagę głównie celów krótkoterminowych to ryzyko niepowodzenia w przyszłości. Przykładanie nadmiernej wagi do planowania długoterminowego może odbić się niekorzystnie na bieżącej działalności (Bruce, Landgton 2001).

Ramy czasowe planowania:

- plany długookresowe (obejmujące okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioleci, najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy, dotyczą planów strategicznych),
- plany średniookresowe (obejmujące na ogół od roku do pięciu lat, dotyczą planów taktycznych),
- plany krótkookresowe (obejmujące na ogół jeden rok lub jeszcze krótszy okres, dotyczy planów operacyjnych),
- plany działania (służące do wprowadzania w życie jakiegoś innego planu),
- plany reakcji (opracowane po to, aby można było zareagować na nieprzewidziane okoliczności).

Planowanie strategiczne prowadzi do osiągnięcia ogólnych celów organizacji, najważniejszą rolę przypisuje się w nim naczelnemu kierownictwu. Natomiast planowanie operacyjne angażuje menedżerów niższego szczebla i określa sposoby wcielania w życie planów strategicznych. Pierwsze z wymienionych rodzajów planowania koncentruje się na działaniach właściwych (skuteczność), zaś planowanie operacyjne koncentruje się na wykonywaniu ich we właściwy sposób (sprawność, efektywność). Planowanie strategiczne wyznacza kierunek i granice działania kierownictwa operacyjnego. Obydwa rodzaje planów nakładają się na siebie i obydwa są potrzebne (Stoner, Wankel 1994).

Ze względu na przekroje czasowe zostały wyróżnione plany długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe.

Planu długookresowe – najczęściej obejmują od pięciu do dziesięciu lat, niekiedy ponad dziesięć lat.

Plany średniookresowe – dotyczą najczęściej podstawowego planu średnich i małych organizacji i obejmują okres od roku do pięciu lat.

Plany krótkookresowe – obejmują okres jednoroczny lub krótszy.

Okres, podczas którego organizacja opracowuje plan, zależy od rodzaju firmy oraz jej sytuacji w otoczeniu. Duże firmy, działające w ciągle zmieniającym się otoczeniu, będą musiały przyjmować dłuższy horyzont czasu, w porównaniu z małymi, funkcjonującymi w stabilnych warunkach. Jednakże o wiele trudniej jest planować dla organizacji działających w zmieniającym się otoczeniu niż dla działających w otoczeniu stabilnym (Kisielnicki 2000).

Firmy piekarskie są narażone na zmiany czynników technicznych i wdrażanie nowych technologii. Zakłady produkcyjne chcą sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów i spełnić wymagania prawne w zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego. Firma może obawiać się nowych wynalazków lub technologii, które mogłyby bezpośrednio ją dotyczyć. Przykładem są nowoczesne piece modułowe, które wytwarzane są przy pomocy techniki laserowej, gwarantującej precyzyjne wykonanie wszystkich elementów. Mają bardzo dobre rezultaty wypiekowe i dodatkowo wyposażone są w cyfrowy panel sterujący, turbo start i garownicę u podstawy pieca (Jackowski 2006).

Na produkcje piekarską zmiany społeczne i kulturowe nie mają dużego wpływu, gdyż wyroby te stanowią podstawę wyżywienia. Jedynie poprzez uatrakcyjnienie i wprowadzenie różnego rodzaju produktów firmy mogą dostosować ofertę do indywidualnych potrzeb klientów. Omawiana spółka posiada atrakcyjny asortyment – 66 produktów, z których odbiorca może znaleźć odpowiedni wyrób dla siebie (Goryńska i Sznajder 2005).

Przedsiębiorstwo wytwarza wyroby, które nie obciążają środowiska. Produkty wytwarzane i odpadowe procesu wytwórczego nie wpływają negatywnie na otoczenie naturalne. Uwzględnienie aspektów ekologicznych w produkcji piekarniczej zwiększa możliwości osiągnięcia sukcesu (Grarus 2004).

Celem opracowania było poznanie mechanizmu działania małego przedsiębiorstwa piekarskiego i sposobu poprawy jego funkcjonowania, poznanie zadań i sposobów ich realizacji do roku 2009. Ukazanie, w jaki sposób właściciel firmy powinien wykorzystać dotychczasowe doświadczenia i osiągnięcia firmy w zbudowaniu scenariusza przyszłego rozwoju.

Ogólna charakterystyka firmy

Firma zaopatruje dwa własne sklepy ogólnospożywcze i 43 odbiorców pieczywa i wyrobów cukierniczych na terenie Wadowic i okolicznych miejscowości. W Wadowicach obsługuje 21 sklepów. W gminie Brzeźnica jest jedyną firmą piekarsko-cukierniczą, posiadającą 16 punktów zbytu. Reszta odbiorców znajduje

je się w pobliżu głównej siedziby firmy i filii. Liczba odbiorców od pięciu lat utrzymuje się na stałym poziomie.

Na podstawie danych uzyskanych z Głównego Urzędu Statystycznego na terenie powiatu wadowickiego jest 28 firm zajmujących się produkcją pieczywa i wyrobów cukierniczych. W Wadowicach jest 10 piekarń, konkurencja jest duża, jednakże nie obserwuje się sytuacji konfliktowych między producentami pieczywa. Pozytywnym aspektem jest ograniczona możliwość powstania nowych konkurencyjnych piekarń, ponieważ liczba klientów nie wzrasta tak szybko, aby rynek produkujących wyroby piekarskie mógł się rozwijać. Firma dba o jakość swoich wyrobów, wytwarza szeroki i urozmaicony asortyment produktów i ustala ceny nieco niższe niż konkurencja, co gwarantuje utrzymanie się na rynku. Firma zaopatruje się w surowce do produkcji wyrobów w trzech hurtowniach. Dodatki cukiernicze sprowadzane są z dwóch firm (zlokalizowanych na terenie Bielska Białej i Krakowa), natomiast mąkę zakupuje w Spytkowicach. Z usług każdej firmy dostawczej korzysta od początku działalności, gdyż oferowane surowce są bardzo dobrej jakości i mają atrakcyjne ceny. Co ważne, hurtownie są niedaleko oddalone od miejsca produkcji i dobrze znane właścicielom analizowanego przedsiębiorstwa. Istnieje również możliwość uzyskania rabatu na zakupione surowce.

Marketing firmy

Przedsiębiorstwo badane produkuje bardzo dobrej jakości wyroby o zróżnicowanej recepturze. Każdy klient może wybrać odpowiedni dla siebie produkt z spośród 8 grup ofert: chleby, bułki, chałki, drożdżówki, pączki, ciasta, ciastka i ciasto francuskie. Właściciele wprowadzali do sprzedaży nowe produkty, wytwarzane według przetestowanych technologii wyrobu i obróbki ciasta. Innowacyjny asortyment posiada oryginalny smak i atrakcyjny wygląd, co przyciąga klientów. Nabywcy pozytywnie reagują na nowe wyroby, decydując się na ich zakupienie. Właściciele firmy są otwarci na ciekawe pomysły, często też biorą udział w szkoleniach i pokazach procesów wytwórczych nowych produktów.

Asortyment firmy sprzedawany jest w przystępnej cenie, dzięki temu wyroby chętnie kupowane są przez klientów. Poziom ceny opiera się na kalkulacji kosztu wytworzenia produktu i sytuacji cenowej na rynku. W zależności od jakości produktu, występowania u konkurencji i wysokości popytu ceny kształtują się różnie. Jeśli dany towar posiada lepszą jakość, bądź nie występuje u konkurencji, cena jest wyższa. Wpływa to na osiągnięcie większych zysków ze sprzedaży.

Firma ta korzysta ze sprzedaży bezpośredniej, gdyż przedmiotem obrotu są produkty żywnościowe, które szybko tracą walory jakościowe. Towar kupowany jest codziennie, w zależności od odbiorcy, wielkość zamówienia jest różna.

Popyt na wyroby piekarskie jest niezmienny (tzw. sztywny) i nie zależy od wysokości ceny, gdyż są to produkty podstawowe. Inaczej kształtuje się zapotrzebowanie na wyroby cukiernicze. Sprzedawane są one różnie w zależności od zamówienia danego odbiorcy i sezonowości (na święta popyt na te produkty wzrasta).

Działania w zakresie promocji i reklamy dostosowane są do potrzeb firmy. Jeśli zostaje wprowadzony innowacyjny produkt, przedsiębiorstwo, chcąc zachęcić do jego zakupu, prowadzi degustacje, zamieszcza w lokalnych gazetach reklamy firmy, informując odbiorcę, czym się zajmuje przedsiębiorstwo, gdzie ma swoją siedzibę i jak można się skontaktować z właścicielami piekarni.

Poziom kwalifikacji kadry pracowniczej jest bardzo dobry. Podział obowiązków jest jasno określony, dlatego pracownicy wiedzą, jakie mają zadania do wykonania i czego się od nich oczekuje. Tak szeregowi pracownicy, jak i kierownicy uczestniczą w szkoleniach na temat produkcji, a ekspedientki w zakresie szerokiej wiedzy o sprzedawanych towarach. Wiedza ta jest również przekazywana młodemu ludzium, którzy odbywają praktyki w piekarni. Kierownicy mają do pracowników zaufanie, co pozytywnie wpływa na jakość ich pracy. Zarówno warunki, jak i atmosfera w pracy jest bardzo dobra. Liczba pracowników jest wystarczającą do rozmiarów produkcji i właściciele nie przewidują zatrudnienia nowych osób.

Cele strategiczne badanej piekarni

1. Corocznie zwiększać przychody ze sprzedaży o ok. 10%.

Firma w przeciągu pięciu lat osiągnęła postęp w umacnianiu pozycji na rynku. Corocznie zwiększały się zarówno przychody, jak i zyski firmy. W latach 2003–2005 roku przychody ze sprzedaży wyrobów powiększały się o ponad 11%. Porównując 2005 rok do 2006 sprzedaż wzrosła o 13,29%, a w roku następnym o 16,97%. Również i zyski firmy rosły, gdyż od 2003 do 2004 roku kształtowały się na poziomie ponad 10%, natomiast porównując 2005 rok do 2006 roku można zauważyć wysoki wzrost aż o 32,36%. Szybszy wzrost zysku aniżeli sprzedaży w ostatnich latach wskazuje, iż na jego poprawę wpłynęła nie tylko sprzedaż wyrobów, ale również i poziom kosztów, które spadły.

2. Coroczne uatrakcyjnienie wyrobów, wprowadzenie innowacyjnych produktów.

Cele operacyjne badanej piekarni

- A. Zakończenie inwestycji rozpoczętych w 2007 roku: położenie nowej nawierzchni i ogrodzenie terenu (maj 2008).
- B. Powiększenie rynków zbytu o dwa sklepy w Witanowicach i Marcyporębie (maj 2008).
- C. Wprowadzenie do produkcji chleba pasterskiego (czerwiec 2008). Chleb ten ma się pojawić na półkach sklepowych początkiem czerwca. Klientów ma zaskoczyć wyjątkowy smak i niezwykła soczystość produktu, uzyskana dzięki-

ki tradycyjnym recepturom, odpowiednio długim procesem wyrobu i obróbki ciasta. Będzie ono łączyć bazę oryginalnego zaczynu pszennego z jogurtem, przez co pieczywo otrzyma niepowtarzalne walory sensoryczne.

D. Wprowadzenie linii wypieków pszennych w wersji tradycyjnej i słodkiej (sierpień 2008). Właściciele planują wprowadzić nową linię wypieków pszennych w wersji tradycyjnej i słodkiej. Tworzyć ją będą przede wszystkim bułki o różnych kształtach, jak również i bagietki. Zestaw ma składać się z pięciu wyrobów:

- bagietki ze solą,
- bułki słodkiej z łezkami czekoladowymi,
- bułki słodkiej z orzechami laskowymi,
- orzechowej bułeczki śniadaniowej z cynamonem,
- trójkącików z szynką i cebulą.

Produkty te są łatwe w przygotowaniu, co nie sprawi trudności piekarzom. Wypieki posiadać będą wysoką zawartość substancji balastowych, bardzo dobry i oryginalny smak oraz mają mieć długi okres świeżości. Liczne warianty receptur powinny w pełni zadowolić klientów.

E. Budowa garażu na samochody dostawcze (sierpień/październik 2008). W sierpniu właściciele chcą rozpocząć budowę garażu na samochody dostawcze i ukończyć ją w październiku. Ma on być dwustanowiskowy, wolnostojący obok budynku piekarni. Plan budowy uzyskano przy planowaniu budowy całej piekarni, co teraz ułatwi i przyspieszy pracę. Budowę garaży zajmie się firma, z której usług właściciele korzystali przy wcześniejszych inwestycjach, ponieważ jest ona sprawdzona i solidna.

F. Wprowadzenie do produkcji ciastek i ciast piernikowych (grudzień 2008). Na okres Świąt Bożego Narodzenia firma chce zaproponować swoim klientom mieszankę ciastek i ciast piernikowych. W skład całej gamy produktów mają wchodzić:

- ciastka foremkowe piernikowe posypane gruboziarnistym cukrem i prażonymi migdałami,
- ciastka foremkowe piernikowe z marcepanem,
- piernikowa delicja z marcepanem i marmoladą morelową,
- placuszki piernikowe z prażonymi migdałami i skórą z pomarańczy.

Wyroby będą posiadać delikatną i puszystą strukturę. Klientów zaskoczy niepowtarzalny smak pierników wzbogacony takimi dodatkami, jak marcepan, migdały i skórka z pomarańczy, ich aromat i kształt (serduszka, gwiazdki i trapezy). Aby zachęcić do zakupu nowych produktów, właściciele planują degustacje dla klientów. Dzięki temu klienci będą mogli przekonać się do innowacyjnego wyrobu i zdecydować się na jego zakupienie. Piekarze pierwszą partię nowych ciastek będą piekli w niewielkich ilościach (ok. 50 sztuk). Jeśli nowa oferta zostanie pozytywnie przyjęta przez klientów, pro-

dukcja będzie wzrastać stopniowo, w zależności od zamówień odbiorcy. Surowce do wytworzenia produktów będą pochodziły z hurtowni, w której firma zaopatruje się od dawna i posiada tam zniżki (jako stały odbiorca). Poziom cen produktów firma będzie opierać na kalkulacji kosztu wytworzenia produktu i sytuacji cenowej na rynku.

G. Budowa oczyszczalni ścieków w 2009 roku.

Cele bieżące badanej firmy

A. Marzec 2008 roku – utwardzenie i położenie nowej nawierzchni na placu i podjeździe przy piekarni.

B. Kwiecień 2008 roku – ogrodzenie terenu wokół firmy.

Podsumowanie

Planowanie wiąże się z problemem trafności celów działania przedsiębiorstwa. Wymaga od właściciela firmy umiejętności przewidywania, chęci aktywnego działania i dążenia do założonych celów. Jest zaangażowaniem się w przyszłość. Przedsiębiorcy posiadający umiejętność planowania zwiększają szanse na sukces swojej firmy.

Badania wykazały, problem małego przedsiębiorstwa: jakim jest podatność na zmiany rynkowe, słabo wytyczone cele i brak przeprowadzenia badań rynku. Dlatego właściciele firmy muszą maksymalnie wykorzystać posiadane zasoby, czas i doświadczenie, aby móc rozwijać się w przyszłości. Powinni też kontrolować przeprowadzane przedsięwzięcia, elastycznie dostosowywać się do potrzeb nowego rynku.

W procesie planowania zostają określone sfery, na które kierownictwo zwracało mało uwagi. Zmusza to do obiektywnego porównania atutów firmy i jej słabych punktów. Ponadto zostają w planie określone kluczowe dziedziny rozwoju, w których przedsiębiorstwo powinno rozwijać swoje umiejętności. Dla omawianego przedsiębiorstwa i określenie celu przyszłego działania stwarza podstawy do osiągnięcia sukcesu nowych produktów. Pozwoli to zwiększyć przychody ze sprzedaży i uatrakcyjnić asortyment wyrobów. Również i powiększenie rynków zbytu, będzie odgrywało znaczną rolę w pomnażaniu zysku, a zadbanie o teren wokół piekarni pozytywnie wpłynie na ocenę klientów.

Bibliografia

1. Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998.
2. Bruce A., Landgton K., *Strategia w biznesie*, Hachette Livre Polska sp. z o.o., Warszawa 2001.
3. Goryńska E., Sznajder M., *Spożycie produktów zbożowych w Polsce i krajach UE*, „Przegląd Piekarski i Cukierniczy” 2005, nr 1.

4. Grarus D., *Oczyszczalnie ścieków dla zakładów piekarskich i cukierniczych*, „Przegląd Piekarski i Cukierniczy” 2004, nr 3.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006.
6. Jackowski A., *Dlaczego polscy cukiernicy wybierają piece SVEBA-DAHLEN?*, „Przegląd Piekarski i Cukierniczy” 2006, nr 6.
7. Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Centrum Szkoleniowo Wydawnicze Kwantum Sp. z o. o., Warszawa 1996.
8. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2000.
9. Stoner J. A. F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
10. Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza TEST, Kraków 2001.

Summary

The essence of planning is forming company's aims and describing how to achieve those aims and which resources to use. Planning is the work coordination not only of the managing staff, but mainly of the executive workers. If all workers know what kind of aims they should achieve, in other words – where the company heads, they know what kind of effort they have to make. In the process of planning, certain areas of development are described, in which a company should develop its skills. Planning is very important for running both a small and a big company, it is thinking about the future, examining events and reacting quickly to signals coming from the surroundings. Thanks to planning, an entrepreneur gains knowledge on his, and his company's abilities. Proper planning and completing tasks set by the aims is the basis without which a company would not have a stable position on the market.

Maria Płonka

Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej – relikty przeszłości czy istotny kierunek przyszłości

Wprowadzenie

Celem działalności podmiotów ekonomii społecznej jest realizacja misji społecznej w określonym środowisku, która dokonuje się w warunkach gospodarki rynkowej, nastawionej na działalność komercyjną. W tym kontekście powstaje problem, czy sprostają one konkurencji na rynku oraz, jakie strategie konkurowania i metody zarządzania warunkują osiągnięcie sukcesu.

Celem artykułu jest analiza obszarów i możliwości zarządzania podmiotami ekonomii społecznej w warunkach konkurencji ze strony komercyjnych przedsiębiorstw. Na tym tle rozpatrywany będzie problem, czy zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej jest reliktem przeszłości, czy też istotnym kierunkiem przyszłości.

Sektor ekonomii społecznej (ES) – próba identyfikacji i specyfika

W dyskusjach na temat sektora ekonomii społecznej dominują dwa podejścia.

Pierwsze podejście definiuje sektor instytucjonalnie, przypisując do niego z definicji pewne formy przedsiębiorczości zorientowanej socjalnie. Z tego punktu widzenia sektor ekonomii społecznej tworzą głównie: spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia, fundacje. Takie podejście dominuje również na szczeblu Unii Europejskiej, gdzie oficjalny komitet repre-

zientujący sektor wobec instytucji wspólnotowych przyjął nazwę CEP-CMAF (Co-operatives, Mutuels, Associations and Foundations)¹.

Drugie podejście definiuje podmioty sektora ze względu na specyficzne zasady działania i swoistą demokrację wewnętrzną. Tradycja i praktyka współczesna wykształciły z czasem system specyficznych zasad działalności podmiotów ekonomii społecznej. Należą do nich:

- wartość społeczna działalności i większa świadomość wspólnego interesu (społeczna misja przedsięwzięcia, podnoszenie edukacji i świadomości grupy),
- dobrowolność i otwartość uczestnictwa w grupie (eliminacja cenzusu materialnego, eksponowanie cenzusu społecznego uczestników grupy),
- oparcie siły rynkowej i finansowej na zrzeszeniu osób, a nie na koncentracji kapitału,
- niefinansowy z założenia („non profit”, „not for profit”) cel działalności,
- autonomia w zarządzaniu (ustalane wewnętrznie demokratyczne zasady zarządzania, samorządności grupy) i w podziale nadwyżki,
- niezależność od administracji publicznej (organizacje pozarządowe),
- pomoc wzajemna (samopomoc), współpraca uczestników grupy w sytuacjach kryzysowych, nieprzewidywalnych,
- podział nadwyżki na realizację celów społecznych na rzecz członków lub usług ogólnych².

Podmioty ekonomii społecznej (ES) realizują misję społeczną niezależnie od działalności agencji rządowych (równolegle), za pomocą zróżnicowanych form działalności: poprzez aktywizację gospodarczą, działalność edukacyjno-szkoleniową, doradcą, realizując swą misję społeczną w środowiskach zagrożonych pauperyzacją i marginalizacją społeczną oraz chcących dołączyć do pozostałej, aktywnej części społeczeństwa.

W warunkach gospodarki rynkowej przedsięwzięcia społeczne stanowią alternatywę dla grup nie dysponujących odpowiednio wysokim kapitałem, lecz nie chcących poddać się dyktatowi ze strony wielkich przedsiębiorstw kapitałowych.

Karta Ekonomii Społecznej CEP-CMAF stanowi, iż sukces osiągany przez podmioty ekonomii społecznej nie może być mierzony jedynie osiąganymi przez nie wynikami ekonomicznymi, chociaż są one istotne dla realizacji tych celów, lecz musi być mierzony pod kątem wkładu, jaki te podmioty zapewniają dla rozwijania solidarności, spójności społecznej i więzów terytorialnych³.

J. Hausner i H. Izdebski w założeniach do ustawy o przedsiębiorstwie społecznym sformułowali istotę ekonomii społecznej jako sektora gospodarki „w któ-

¹ J. Brzozowska, *Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1, s. 34.

² Opracowanie własne na podstawie materiałów zamieszczonych w: www.ekonomiaspoleczna.pl.

³ *CEP-CMAF Charter on Social Economy*, Bruksela 2002, w: www.cepcmaf.org (12.05.08).

rym organizacje są zorientowane na społeczną użyteczność, a wypracowana przez nie nadwyżka służy realizacji celu społecznego. Taka misja jest chroniona przez autonomię zarządzania, demokratyczne decydowanie oraz lokalne zakorzenienie tych organizacji⁷⁴. W dokumencie rządu brytyjskiego „przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarcza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli”⁷⁵. Według J. Pearce sektor ekonomii społecznej „to ogólne określenie wszystkich podmiotów gospodarczych, które mają społeczny cel, nie są zorientowane na tworzenie i dystrybucję kapitału oraz mają demokratyczną, wymierną i opartą na wspólnym zarządzaniu strukturę”⁷⁶.

Sektor ekonomii społecznej jest wewnętrznie zróżnicowany; należą do niego przedsiębiorstwa, które realizują misję społeczną jako działalność fakultatywną i najczęściej w odniesieniu do swych członków (np. spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, przedsiębiorstwa społeczne) oraz są organizacje nastawione na osiąganie celów społecznych, nie prowadzące działalności gospodarczej utrzymujące się jedynie z dotacji, donacji (niektóre stowarzyszenia, fundacje) lub prowadzące działalność gospodarczą w niewielkim zakresie. Różnorodność form organizacyjnych i celów podmiotów ekonomii społecznej skutkuje ujęciem praktycznie każdej z nich w odrębne ramy prawne, regulujące ich działalność⁷⁷. Zasadniczymi zatem kierunkami rozwoju podmiotów ekonomii społecznej są: „ekonomizacja” celów społecznych lub „socjalizacja” celów ekonomicznych.

Specyfikę omawianego sektora wyznacza fakt, że efektywność działań podmiotów ekonomii społecznej jest mierzona stopniem realizacji celów wobec beneficjentów, a nie wielkością wygenerowanego zysku (zasada „not for profit”) a całość wygoszodarowanych zysków (nadwyżki) przeznaczona jest na realizację misji społecznej.

Specyfika sektora ekonomii społecznej, jako potencjalnego uczestnika rynku, wyraża się w cechach i problemach ujętych w tablicy 1.

⁴ J. Hausner, H. Izdebski, *Wstępne założenia ustawy o przedsiębiorstwie społecznym*. Materiał przygotowawczy, niepublikowany, 2007.

⁵ J. Defourny, *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie. Koncepcja i rzeczywistość*, [w:] *Ekonomia społeczna*, Kraków 2004; *Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy*, Ministerstwo Polityki Społecznej, s. 43–65.

⁶ J. Pearce, *Social enterprise in anytown*, Londyn: Colouste Gunbelkian Foundation. Praga. *Ekonomia społeczna 2002*. Pierwsza Europejska Konferencja na temat Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej, Praga, 24–25 października 2002. Materiały.

⁷ Wykaz najważniejszych ustaw regulujących działalność podmiotów sektora ekonomii społecznej znajduje się w bibliografii.

Tablica 1. Diagnoza sektora ekonomii społecznej w różnych obszarach zarządzania

Obszar	Cechy, problemy podmiotów ekonomii społecznej
Misja	<ul style="list-style-type: none"> · stabilizacja realizacji celów społecznych, · zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy · komplementarność i substytucja celów społecznych i gospodarczych.
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> · różnorodność form organizacyjnych i celów instytucji sektora, · różnice między kulturą biznesu a kulturą programów społecznych, · brak pełnej swobody w dysponowaniu środkami (własność, dyspozycyjność, decyzyjność), · wysoka fluktuacja i niestabilność kadr (wolontariat, praca społeczna), · swoista demokracja wewnętrzna, · zrzeczeniowość, wzajemność, solidaryzm społeczny.
Działalność operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> · niekonieczny, uzupełniający charakter prowadzenia i ryzyka działalności gospodarczej, · długofalowość, strategiczność zarządzania aktywnością społeczną, · odmienna struktura zasobów i kapitałów, · problem z wyceną kapitału intelektualnego i społecznego, · niska kwantyfikowalność efektów społecznych, · trudności z kwantyfikacją ryzyka działalności sektora.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> · nieekwiwalentna wymiana wartości w relacji usługowej między podmiotem ekonomii społecznej a jego „klientami”, · klientami są członkowie, udziałowcy lub specyficzni beneficjenci, · typowa działalność w niszach rynkowych (specyficzne potrzeby) · niska konkurencyjność (opłacalność) programów społecznych dla sektora biznesu, · wyspecjalizowany, wysoki poziom umiejętności w obsłudze programów społecznych.
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> · niski potencjał ekonomiczny, implikujący niewielkie możliwości kapitalizacji (samopomnażania), · brak generowania zysku i rezerw finansowych, · dywersyfikacja źródeł przychodów, · brak stabilności finansowania (pochodzenie, okres, pewność, ryzyko), · niezależność (zależność) od donatorów, · nieprzejrzystość sprawozdawczości finansowej.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań zawarte w: M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006 Stowarzyszenie Klon/Jawor*, Fundacja Batorego, Warszawa. Badania przeprowadzono na próbie 1043 organizacji pozarządowych od kwietnia do sierpnia 2006 roku.

Ekonomia społeczna – tradycje i współczesność

Podejście zawarte w Karcie Ekonomii Społecznej CEP-CMAF nawiązuje do tradycji form spółdzielczych, samopomocowych (pierwsza połowa XIX wieku) i wzajemnościowych (starożytność, średniowiecze), które zawsze były „lokalnie zakorzenione”. Ważną przesłanką rozwoju podmiotów ekonomii społecznej był i jest zatem solidaryzm członków, dobrze rozpoznany rynek lokalny, oraz jego znajomość i dostosowanie się do jego potrzeb. W praktyce skutkuje to poczuciem więzi, swojskości i szeregiem nieformalnych informacji o klientach, które obniżają ryzyko prowadzenia działalności w danym środowisku lokalnym poprzez często osobistą znajomość klientów (beneficjentów).

Ilustracją tradycji lokalnego zakorzenienia form podmiotów zorientowanych społecznie mogą być zasady spółdzielni finansowych Friedricha Wilhelma Raiffeisena (Niemcy, połowa XIX wieku). Zasady Kas Raiffeisena (pierwsza powstała w 1869 roku we wsi Anhausen) były następujące:

1. Ograniczony teren działania (jedna parafia lub łącznie ok. 1500 osób, którzy się znają i darzą zaufaniem).
2. Solidarna odpowiedzialność członków własnym majątkiem.
3. Udzielanie pożyczek celowych bez zabezpieczenia (solidarna odpowiedzialność).
4. Brak udziałów (początkowo) zastępowane stopniowo niskimi udziałami, by nie ograniczać członkostwa najuboższymi.
5. Oszczędna gospodarka spółdzielni (niskie oprocentowanie pożyczek).
6. Społeczny zarząd (wynagrodzenie stosowano jedynie wobec księgowego)⁸.

Prawie 140 lat później świat zmaga się nadal z podobnymi problemami. Muhammad Yunus z Bangladeszu, twórca Grameen Bank (w 1983 roku) otrzymał w 2006 roku Pokojową (nie ekonomiczną) Nagrodę Nobla za ofertę mikrokredytów dla najbiedniejszych warstw społecznych, umożliwiających im start w działalność gospodarczą. Najczęstszą i często jedyną gwarancją spłaty kredytu (5–300 dolarów) jest wywiad środowiskowy (solidność, pracowitość, możliwość urzeczywistnienia pomysłu). Klientami banku są wykluczone warstwy społeczne, które nie miałyby szans na uzyskanie wsparcia finansowego ze strony typowych instytucji finansowych (brak zabezpieczenia, często analfabetyzm, nieumiejętność realizacji biurokratycznych procedur kredytowych, brak udokumentowanego, stałego dochodu itp.). Praktyka wykazuje wysoką skuteczność spłaty tego typu kredytów oraz daje osobom wykluczonym poczucie własnej wartości w społeczeństwie. Obecnie bank działa w 71 tysiącach wiosek, udzielił ponad 6 milionów mikrokredytów, nie wymagając poręczeń ani zastawów. 96% jego klientów to kobiety, pożyczające przeciętnie 12–15 dolarów na zakup mate-

⁸ F. Kędziorek, S. Cieśla, *Spółdzielczość w zarysie*, AE, Kraków 1985, s. 44.

riałów. Najwyższe pożyczki nie przekraczają 300 dolarów. Mimo stosunkowo wysokich odsetek, spłacanych jest niemal 98% kredytów⁹.

Są to przykłady rozwiązań partykularnych; oprócz nich problematyka społeczna jest obiektem rozwiązań systemowych.

W drugiej połowie XX wieku w ramach dyskusji nad polityką społeczną pojawiły się terminy: ekonomia lokalna, ekonomia solidarnościowa, gospodarka alternatywna a w końcu przedsiębiorczość społeczna. Pod koniec XX wieku ekonomia społeczna stała się obiektem dużego zainteresowania kluczowych organizacji międzynarodowych: Unii Europejskiej i OECD, które dostrzegły w jej potencjale szanse na zaradzenie teraźniejszemu i przyszłemu problemom, oraz połączyła wiele organizacji prospołecznych w sieci ponadnarodowej współpracy¹⁰. Na szczęblu Unii Europejskiej trwa proces unifikacji procedur i zasad związanych z instytucjami ekonomii społecznej. Wyrazem tego jest utworzenie Europejskiego Funduszu Etyki oraz Europejskiego Centrum Fundacji Ekonomii Społecznej, a także wiele inicjatyw stałych platform współpracy i wypracowania zasad na skalę unijną. Instytucje ekonomii społecznej wdrażają sposób działania na podstawie ich specyficznych wartości (np. Karta EURESA, Maif „Nasze wartości nas zobowiązują” „Drzewko wartości”, kodeks etyki bankowej, ubezpieczeniowej itp.). Organizacją wspierającą współpracę spółdzielni i towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w świecie jest Federacja Spółdzielczych i Wzajemnych Towarzystw Ubezpieczeniowych – ICMIF (*International Co-operative and Mutual Insurance Federation*) a w Europie Stowarzyszenie Europejskich Spółdzielczych i Wzajemnych Ubezpieczycieli – ACME-EU (*Association of European Co-operative and Mutual Insurers*).

Coraz częściej też w środowisku przedsiębiorstw komercyjnych obiektem zainteresowania i praktyki jest tzw. społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*), koncepcja ściśle związana z polityką Unii Europejskiej, związana z zapewnieniem trwałego rozwoju gospodarczego. Przyjęty w marcu 2000 roku 10-letni program społeczno-gospodarczy – Strategia Lizbońska – oraz późniejsze działania z tym związane, mają za cel uczynienie z UE najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej i opartej na wiedzy gospodarki świata, zdolnej do trwałego rozwoju, z większą ilością nowych miejsc pracy i z większą spójnością społeczną. Kluczową rolę w tym procesie przypisuje się sektorowi biznesu i realizowanej przez niego CSR¹¹.

Realizacja przez podmioty sektora ES działalności społecznej stwarza możliwość korzystania ze wsparcia UE w ramach funduszy strukturalnych i większo-

⁹ Na podstawie: B. Błaszczuk, *Noblista od małych kredytów*, „Rzeczpospolita” 23.01.2007, w: www.wiadomosci.ngo.pl (23.03.08).

¹⁰ Za: *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymśza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 97.

¹¹ *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, MSAP UEK, Kraków 2007, s. 157–158.

ści programów operacyjnych krajowych i regionalnych, inicjatyw wspólnotowych, programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej. Sektor ES wpisuje się w realizację wielu zasad i priorytetów UE:

- subsydiarności,
- spójności,
- rozwoju obszarów wiejskich,
- rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,
- rozwoju kapitału ludzkiego,
- rozwoju nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy.

Środki unijne mogą być zaabsorbowane przez ten sektor w ramach programów:

- Europejski Fundusz Społeczny (EFS),
- Wsparcie Osób Niepełnosprawnych,
- Europejski Fundusz na Rzecz Integracji Obywateli Państw Trzecich¹².

Na realizację Narodowej Strategii Spójności w Polsce na lata 2007–2013, przeznaczono 85,6 mld euro (w tym: 67,3 mld euro z UE). Sektor ekonomii społecznej może korzystać ze środków większości programów operacyjnych, wszystkich programów regionalnych oraz z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Na szczególną uwagę zasługuje Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL), największy w historii UE program współfinansowany przez EFS. Jego budżet wynosi: 11,4 mld euro; 85% tej kwoty pochodzić będzie ze środków EFS (9,7 mld euro). PO KL składa się z 10 Priorytetów, realizowanych na poziomie centralnym jak i regionalnym, wpisujących się w misję społeczną sektora.

Zestawienie porównawcze tradycyjnej i nowoczesnej ekonomii społecznej ilustruje tablica 2.

Sektor ekonomii społecznej zajmuje istotną pozycję w gospodarce kraju. Obecnie w Polsce działa około 13 000 spółdzielni w 13 branżach spółdzielczych. Specyficznymi spółdzielniami są banki spółdzielcze w liczbie 584 oraz spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK), liczące 1589 oddziałów i zrzeszające 1 551 000 członków. W sektorze ubezpieczeń funkcjonuje w Polsce 9 towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW), których udział w strukturze podmiotowej rynku ubezpieczeń wynosił 13,43%, a w strukturze składki przypisanej brutto – 1,06%. TUW realizują misję społeczną poprzez obniżanie szkodowości składki i system zwrotów oraz dopłat do składki, stosowany wobec członków towarzystwa w zależności od „szkodowości” członka – ubezpieczonego w danym okresie. Z badań wynika, że TUW mają zdecydowanie niższą od przeciętnych szkodowość składki. Szkodowość ogółu TUW w 2006 roku wynosiła 0,72% szkodowości rynku ubezpieczeń¹³.

¹² www.efs.gov.pl, www.dwefs.gov.pl.

¹³ M. Płonka, *Pozycja towarzystw ubezpieczeń wzajemnych na polskim rynku ubezpieczeniowym*, [w:] *Nowe wyzwania dla rynków ubezpieczeń w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, red. W. Sułkowska, UEK, Kraków 2007, s. 57–58.

Tablica 2. Porównanie tradycyjnej („starej”) i nowoczesnej („nowej”) ekonomii społecznej

Obszary	Tradycyjna („stara”) gospodarka społeczna	Nowoczesna („nowa”) gospodarka społeczna
Rozwiązywanie problemów	Wyzysk, alienacja	Wykluczenie, bezrobocie
Cele społeczne i gospodarcze	Zysk równie ważny co cele społeczne	Cele społeczne ważniejsze niż zysk
Natura celów społecznych	Typ produktu: brak specyficznych Typ pracownicy: brak specyficznych Pozytywne efekty zewnętrzne: likwidacja wyzysku i alienacji grup lokalnych	Typ produktu: usługi, produkty, którymi nie są zainteresowane rynek i sektor publiczny Typ pracownicy: zatrudnianie osób o najniższej pozycji na rynku pracy Pozytywne efekty zewnętrzne: rozwój kapitału społecznego, rozwój lokalny, zrównoważony rozwój społeczny
Formy	Spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnościowe i samopomocowe	Różne formy przedsiębiorstw społecznych, spółdzielnie socjalne, organizacje pożytku publicznego, stowarzyszenia, fundacje, centra integracji społecznej, warsztaty terapii zajęciowej, zakłady aktywności zawodowej
Rola państwa	Wspieranie, tolerowanie	Aktywne wspieranie (ulgi, akcja 1%), dotowanie, ochrona
Stosunek do rynku	Konkurencja	Działa w obszarach nieudolności rynku
Efekty makroekonomiczne	Oslabienie konfliktu klasowego	Wzrost spójności społecznej, harmonijny rozwój społeczny

Źródło: opracowanie własne inspirowane za: T. Kaźmierczak, *Zrozumieć ekonomię społeczną*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymasa, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 106.

Najnowszą formą działalności spółdzielni są **spółdzielnie socjalne**. Realizują one społeczną misję w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych, zagrożonych marginalizacją, niepełnosprawnych. Ustawodawca przewidział wsparcie finansowe państwa dla tworzenia spółdzielni socjalnych przez osoby bezrobotne. Pomocy udziela starosta ze środków Funduszu Pracy, stąd większość spółdzielni socjalnych ma status instytucji prywatno-publicznych¹⁴.

W 2006 roku w Polsce funkcjonowało 69 700 organizacji pozarządowych (NGO), w tym m.in.:

- 50 000 stowarzyszeń,
- 7500 fundacji,

¹⁴ *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, op. cit., s. 194, 207–208.

- 5500 organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego,
- 1000 towarzystw pomocy wzajemnej (KZP),
- 35 centrów integracji społecznej,
- 412 warsztatów terapii zajęciowej,
- 32 zakłady aktywności zawodowej¹⁵.

Podstawowe modele organizacji i zarządzania podmiotów ekonomii społecznej

Z makroekonomicznego punktu widzenia podmioty ekonomii społecznej wpisują się w nurt polityki społecznej państwa.

W Unii Europejskiej toczy się dyskusja na temat „europejskiego modelu społecznego”. Debata ta dotyczy zarówno krajów „starej Unii”, z których najsilniejsze (Niemcy, Francja) przeżywają poważne problemy związane z koniecznością zreformowania swych systemów zabezpieczenia społecznego, jak i krajów „nowej Unii”, które starają się w polityce społecznej znaleźć nową drogę w jednoczesnym przezwyciężeniu komunistycznych obciążeń i konsolidacji rozwiązań systemowych krajowych z unijnymi koncepcjami państwa obywatelskiego, społeczeństwa obywatelskiego).

O ile w „starych demokracjach obserwuje się wyraźne **kurczenie się roli państwa opiekuńczego**, o tyle w nowych demokracjach pojawia się koncepcja państwa socjalnego z nowymi oczekiwaniami obywateli, wywołanymi skutkami społecznymi głębokich i radykalnych reform strukturalnych i transformacyjnych. Przenosi się to na społeczną frustrację, populistyczną presję roszczeniową, implikujące istotne zagrożenie dla systemu finansów publicznych, obciążonych nadmiernymi i nieefektywnymi wydatkami socjalnymi kosztem wydatków rozwojowych (np. Polska ma relatywnie wyższe wskaźniki udziału rencistów i inwalidów w społeczeństwie). Głównymi obszarami państwa opiekuńczego są:

- promocja zatrudnienia,
- ubezpieczenia społeczne,
- opieka społeczna.

Dyskusja wokół kryzysu państwa opiekuńczego umożliwiła wyróżnienie trzech zasadniczych przyczyn tego kryzysu:

1. Państwo opiekuńcze osłabia rynek i prowadzi do erozji bodźców do pracy, inwestowania i oszczędności.
2. Jego kryzys jest potęgowany długofalowymi i kumulującymi się efektami starzenia się społeczeństw.

¹⁵ Szerzej w: M. Płonka, *Dylematy finansowania podmiotów ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 1, s. 26–28.

3. Jego kryzys jest pogłębiany globalizacją gospodarki, która bezlitośnie karze słabe rządy i nieefektywne gospodarki¹⁶.

Ideę **społeczeństwa obywatelskiego** trafnie sformułował V. Havel twierdząc, że „społeczeństwo obywatelskie, ugruntowane w uniwersalności praw ludzkich, może nam najpełniej pomóc w realizacji tego wszystkiego, czym jesteśmy – nie tylko jako członkowie naszego narodu, ale też członkowie naszej rodziny, naszej społeczności, naszego regionu, naszego kościoła, naszej grupy zawodowej, naszej partii politycznej, naszego kraju, naszych zbiorowości ponadnarodowych – ponieważ traktuje nas ono przede wszystkim jako istoty ludzkie, których indywidualność znajduje swój najbardziej pierwotny, najbardziej naturalny i najbardziej uniwersalny wyraz w obywatelstwie...”¹⁷

W praktyce współczesnej polityki państwa, wartości społeczeństwa obywatelskiego są stymulowane przez prawo (demokracja, równouprawnienie), gospodarkę (zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy, solidaryzm społeczny), instytucje i organizacje (partie polityczne, grupy religijne, stowarzyszenia pomocowe, związki zawodowe, instytucje społeczne, gwarancyjne państwa)¹⁸.

Niezależnie od przyjętej koncepcji polityki socjalnej państwa, zawsze brakuje funduszy na realizację wszystkich postawionych celów społecznych (również oczekiwania społeczne w miarę zamożności społeczeństwa i państwa są coraz większe). Między innymi z tego powodu rośnie rola sektora ekonomii społecznej, który posługując się metodami alokacji rynkowej w realizacji misji społecznej, dąży do eliminacji fundamentalnych przyczyn a nie do walki ze skutkami problemów społecznych (model „wędkii” a nie „ryby”).

Z mikroekonomicznego punktu widzenia przedsiębiorczość społeczna może przybierać różne formy ze względu na różne odniesienia swych komponentów instytucjonalnych, grupowych, sektorowych. W oparciu o różne konfiguracje tych elementów można wyróżnić podstawowe modele organizacyjne przedsiębiorczości społecznej.

Podstawowe modele organizacji przedsiębiorczości społecznej:

- organizację wsparcia przedsiębiorczości: w modelu tym organizacja oferuje wsparcie techniczne dla przedsięwzięć gospodarczych dla grup rekrutujących się spośród beneficjentów (fundacje oferujące usługi szkoleniowo-doradcze, inkubatory przedsiębiorczości),

¹⁶ Szerzej o przyczynach kryzysu i przejawach państwa opiekuńczego w: J. Hausner, D. Kwiecińska, A. Pacut, *Przyszłość państwa opiekuńczego*, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój...*, op. cit., s. 63–80.

¹⁷ Na podstawie: V. Havel, *Summer meditations on politics. Morality and civility in a time of transition*, Faber and Faber, London 1992, s. 84.

¹⁸ Szerzej w: G. Skąpska, *Społeczeństwo obywatelskie: kontekst i płaszczyzny funkcjonowania*, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój...*, op. cit., s. 49–59.

- organizację sprzedaży i/lub promocji na rynku produktów wytwarzanych przez beneficjentów (np. produkty regionalne, wyroby rzemieślnicze itp.); przykładem takiej działalności może być ZAIKS, AMUN,
- zatrudnienie beneficjentów i organizacja ich pracy (np. spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów, Stowarzyszenie Emaus, Pensjonat Cogito),
- odpłatne świadczenie usług na rzecz beneficjentów i/lub na wolnym rynku (przy zróżnicowanej polityce cenowej) i przeznaczanie środków finansowych na realizację misji społecznej,
- prowadzenie działalności gospodarczej i subsydiowanie z niej działalności misyjnej na rzecz beneficjentów (np. towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielnie socjalne)¹⁹.

Zakończenie – wnioski

Spółeczna misja współczesnych podmiotów sektora ekonomii społecznej jest zbieżna w skali makroekonomicznej z polityką społeczną państwa i organizacji rządowych, ponieważ w każdym społeczeństwie występują społeczne i kulturowe obszary zagrożone ubóstwem, wyuczoną lub nabytą niezaradnością, społecznym wykluczeniem, marginalizacją, zwiększające skalę potencjalnej patologii społecznej, której skutki odczuwa cała społeczność. Pomoc tym grupom społecznym leży w interesie całego społeczeństwa w skali makro- i mikroekonomicznej, w ramach sektora publicznego i prywatnego i może być realizowana poprzez alokację redystrybucyjną budżetu państwa, lub rynkową (podmioty ES).

Podmioty ES funkcjonują w środowisku komercyjnym i realizują swą misję w warunkach alokacji rynkowej, co wiąże się z większym ryzykiem wobec biernych form pomocy społecznej. Działalność podmiotów ES jest nastawiona na likwidację przyczyn a nie skutków marginalizacji społecznej pewnych grup społeczeństwa, przynosząc korzyści w długim okresie przez przyspieszanie i harmonizację rozwoju społeczno-gospodarczego w makroskali.

Warto na tym tle sięgnąć do zasad reformy sektora społecznego państwa, które sformułowane przez Janosa Kornaia dla potrzeb transformacji ustrojowej, nadal stają się wartościami aktualnymi i uniwersalnymi. Są to:

- suwerenność jednostki nad dominacją państwa,
- solidaryzm społeczny, solidarność z jednostkami zagrożonymi marginalizacją (niepełnosprawni, gorzej wyposażeni finansowo, intelektualnie, społecznie),
- konkurencja i różnorodność form organizacji i własności zastępująca różne formy monopolu władzy,

¹⁹ J. J. Wygnański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych*, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój...*, op. cit., s. 131–132.

- bodźce pobudzające do działania i efektywności,
- nowa rola państwa – pośrednia odpowiedzialność za realizację funkcji społecznych poprzez nadzór, zabezpieczenie i osłonę w roli ostatniej instancji,
- przejrzystość prawna i instytucjonalna działalności społecznej,
- czasowy harmonogram ewolucji polityki społecznej (wydłużony),
- zrównoważony wzrost i zachowanie właściwych proporcji między zasobami pro-wzrostowymi oraz przeznaczonymi na funkcjonowanie i rozwój sektora usług społecznych,
- zapewnienie finansowania zobowiązań społecznych państwa (gwarancje bezpośrednie i pośrednie realizacji polityki społecznej państwa)²⁰.

Z mikroekonomicznego punktu widzenia zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej polega na wykorzystaniu ich specyficznych aktywów i atutów konkurencyjnych dla osiągnięcia korzystnych efektów społecznych. Do atutów sektora ES można zaliczyć:

- specyficzny rynek, oparty głównie na bazie członkowskiej spółdzielni i T UW lub zadaniach zleconych przez donatorów, samorządy, państwo (stowarzyszenia, fundacje, zakłady aktywności zawodowej i inne formy),
- marka, reputacja, wizerunek, które są podstawą zaufania i hojności donatorów,
- specyficzne produkty (działalność w „niszach rynkowych” nieatrakcyjnych dla komercyjnych jednostek, unikalne umiejętności, zapaństwo i doświadczenie,
- kapitał społeczny (wolontariat, ludzie młodzi, wykształceni, zaangażowani).

Istotnym problemem jest ocena efektywności działalności podmiotów ekonomii społecznej, która jest bardziej wielowymiarowa, niż w przedsiębiorstwie komercyjnym. Problematyka wyceny efektów społecznych jest przedmiotem odrębnego opracowania²¹, a w formie syntetycznej zawarta jest w tablicy 3.

²⁰ Tekst inspirowany pozycjami: J. Kormai, *Reform of the welfare sector in the post-socialist countries: a normative approach*, [w:] J. Nelson, Ch. Tilly, L. Walker, *Transforming post communist political economies*, National Academy Press, Waszyngton 1997, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój...*, op. cit., s. 66.

²¹ Szerzej w: M. Płonka, *Wybrane problemy rachunku kosztów i korzyści społecznych podmiotów ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 2, s. 26–34.

Tablica 3. Elementy wyceny efektów społecznych – podstawowe różnice

			To na co wpływamy bezpośrednio	To na co wpływamy pośrednio
Nakłady	Działania	Produkty	Rezultaty (efekty):	Oddziaływanie (efekty):
Zgodne z realizacją misji społecznej organizacji			– finansowe, – społeczne	– finansowe, – społeczne
Audyt				
Monitoring				
Ewaluacja				

Źródło: opracowanie własne inspirowane za: J. Perek-Białas, B. Worek, *Ewaluacja interwencji społecznych*, [w:] *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, MSAP UEK, Kraków 2007, s. 155.

Bibliografia

1. Błaszczyk B., *Noblista od małych kredytów*, „Rzeczpospolita”, 23.01.2007.
2. Brzozowska J., *Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1.
3. Defourny J., *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie. Koncepcja i rzeczywistość*, [w:] *Ekonomia społeczna*, Kraków 2004, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa.
4. Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006 Stowarzyszenie Klon/Jawor*, Fundacja Batorego, Warszawa 2006.
5. Hausner J., *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, wersja robocza MSAP Akademii Ekonomicznej w Krakowie, materiał niepublikowany.
6. Hausner J., Izdebski H., *Wstępne założenia ustawy o przedsiębiorstwie społecznym*. Materiał przygotowawczy, niepublikowany, 2007.
7. Hausner J., Kwiecińska D., Pacut A., *Przyszłość państwa opiekuńczego*, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, MSAP UEK, Kraków 2007.
8. Havel V., *Summer meditations on politics. Morality and civility in a time of transition*, Faber and Faber, London 1992.
9. Kaźmierczak T., *Zrozumieć ekonomię społeczną*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

10. Kędziołek F., Cieśla S., *Spółdzielczość w zarysie*, Wyd. AE, Kraków 1985.
11. Kormai J., *Reform of the welfare sector in the post-socialist countries: a normative approach*, w: J. Nelson, Ch. Tilly, L. Walker, *Transforming post communist political economies*, National Academy Press, Waszyngton 1997.
12. Pearce J., *Social enterprise in anytown*, Londyn: Colouste Gunbelkian Foundation. Praga Ekonomia Społeczna 2002. Pierwsza Europejska Konferencja na temat Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej, Praga, 24–25 października 2002. Materiały.
13. Perek-Białas J., Worek B., *Ewaluacja interwencji społecznych*, [w:] *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, MSAP UEK, Kraków 2007.
14. Płonka M., *Dylematy finansowania podmiotów ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 1.
15. Płonka M., *Pozycja towarzystw ubezpieczeń wzajemnych na polskim rynku ubezpieczeniowym*, [w:] *Nowe wyzwania dla rynków ubezpieczeń w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, red. W. Sułkowska, UEK, Kraków 2007.
16. Płonka M., *Wybrane problemy rachunku kosztów i korzyści społecznych podmiotów ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 2.
17. Skąpska G., *Społeczeństwo obywatelskie: kontekst i płaszczyzny funkcjonowania*, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, MSAP UEK, Kraków 2007.
18. Wygnański J. J., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych*, [w:] *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, MSAP UEK, Kraków 2007.
19. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 24 kwietnia 2003 r. (Dz. U. z 2003 r., nr 96, poz. 873, ze zmianami; Dz. U. z 2003 r., nr 96, poz. 874 ze zmianami).
20. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 r. (Dz. U. z 2003 r., nr 124, poz. 1151 z późn. zmianami).
21. Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z 7 grudnia 2000 r. (Dz. U. z 2000 r., nr 119, poz. 1252 z późn. zmianami).
22. Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych o BGŻ oraz o zmianie niektórych ustaw z 24 czerwca 1994 r. (Dz. U. z 1994 r., nr 80, poz. 369 z późn. zmianami).
23. Ustawa o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych z 14 grudnia 1995 (Dz. U. z 1996 r., nr 1, poz. 2 z późn. zmianami).
24. Ustawa o spółdzielniach socjalnych z 27 kwietnia 2006 r. (Dz. U. z 2006 r., nr 94, poz. 651 ze zmianami).

25. Ustawa o fundacjach z 6 kwietnia 1989 r. (Dz. U. z 1991 r., nr 46, poz. 203 z późn. zmianami).
26. Ustawa o stowarzyszeniach z 7 kwietnia 1989 r. (Dz. U. z 2001 r., nr 79, poz. 855 z późn. zmianami).
27. www.badania.ngo.pl.
28. www.cepcmaf.org.
29. www.dwefs.gov.pl.
30. www.efs.gov.pl.
31. www.ekonomiaspoleczna.pl.
32. www.fundusze-strukturalne.pl.
33. www.knf.gov.pl.

Summary

Objects of social economy, that is the objects which do not expect to pursue profit, are a supplement and an alternative for economic objects interested in pursuing profit.

The aim of the article is to analyze the areas and possibilities of management of social economy objects in the conditions of competition with commercial companies in the macro – and microeconomic sense. This is the basis to discuss the problem of whether the management of social economy objects is a relic of the past or an important direction of the future.

The article presents classification and rules of contemporary social economy objects, their mission in today's economy in the historic retrospect and the rules of operating in the past and now, basing on case studies and existing system solutions.

Janusz Ziarko

Wiedza menedżerska w formułowaniu problemu rozwojowego¹

Wprowadzenie – ulepszać czy transformować?

Założenia rozważań

1. Analiza cech charakteryzujących: a) wyłaniające się współczesne polskie społeczeństwo oraz b) opisujących trendy w otoczeniu organizacji gospodarczych, prowadzi do przeświadczenia, że rozwój instytucji społecznych, rozumiany jako ulepszenie istniejącego systemu, nie zdaje już egzaminu.
2. Czynniki rozwoju poszukiwać należy poprzez: a) kształtowanie nowych sposobów myślenia, b) tworzenie i rozpowszechnianie nowych technologii intelektualnych, pozwalających ogarniać i dogłębniej rozumieć złożoność współczesnej rzeczywistości – jej wielowarstwowość i wielowymiarowość każdej warstwy, c) łączenie tych dwóch perspektyw, co umożliwić będzie tworzenie nowatorskich projektów transformujących nasze środowiska.
3. Pierwsze spojrzenie nie wyklucza drugiego, ale koncentracja wysiłków, tylko na ulepszaniu dotychczasowych systemów nie rokuje pozytywnie na przyszłość. Dla intensyfikacji rozwoju konieczne jest budowanie nowych wizerunków przyszłości w oparciu o myślenie ewolucyjne, innowacyjne, systemowe, sieciowe, następnie projektowanie rozwiązań wcielających wizerunki w życie oraz kierowanie tymi zmianami.

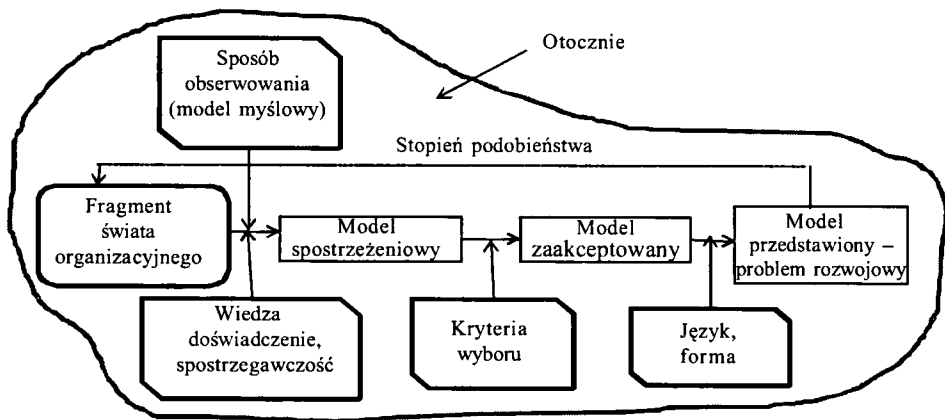
Cel rozważań

W artykule uwagę ukierunkowano na rozpatrzenie zagadnień dotyczących: 1) cech charakterystycznych wyłaniającej się społeczności i ich implikacji dla rozwijających się organizacji, oraz 2) możliwości i ograniczeń, przede wszystkim

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego nr 1 HO2D 009 30 – Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa, finansowanego przez MNiSW ze środków na naukę w latach 2006–2008.

związanych ze sposobami obserwowania rzeczywistości, a potrzebami w zakresie wiedzy menedżerów o obszarze rzeczywistości ważnych z punktu widzenia formułowanego problemu, rys. 1.

Rysunek 1. Schemat tworzenia modelu rzeczywistości obserwowanej bezpośrednio



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Miller, *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum 1990, s. 54.

Charakterystyka dotychczas dominujących sposobów myślenia i działania

Wiele organizacji gospodarczych, na które oddziałują nowe i nie do końca zbadane prądy, zjawiska i trendy wyłaniającej się epoki, obserwowane zarówno w środowiskach społeczno-kulturowych jak i w organizacyjnych otoczeniach, odczuwa różnorakie trudności związane z adekwatnością wiedzy o swoim położeniu. Skąd te trudności? Otóż, czas przyspieszonych i dynamicznych społecznych przemian, które są zupełnie bezprecedensowe i niepodobne do niczego co by się zdarzyło wcześniej, to okres w którym współczesna gospodarka i zarządzający nią menedżerowie do tych przeobrażeń muszą się twórczo adoptować. Na zmiany te największy wpływ mają, z jednej strony, nowe prądy i zjawiska charakteryzujące współczesne postindustrialne społeczeństwa, z drugiej, trendy występujące w otoczeniu organizacji gospodarczych, tabela 1.

Można postawić tezę, że źródła tych trudności są dwójakiego rodzaju. Pierwsza grupa przyczyn ma swoje źródło w powszechnym modelu myślowym, który wykorzystujemy w procesach postrzegania i pojmowania świata. Modele myślowe to nasze głęboko zakorzenione przekonania oraz sposoby postrzegania i myślenia. Są dla nas tak „oczywiste”, że często nie uświadamiamy sobie ich istnie-

Tabela 1. Nowe prądy, zjawiska i trendy: społeczne i w otoczeniu organizacji gospodarczych

Nowe prądy i zjawiska społeczne	Trendy w otoczeniu organizacji gospodarczych
<ul style="list-style-type: none"> · działania oparte na technologii intelektualnej poszerzające zakresy informacji i rozwijające wiedzę, · rosnące możliwości i wzrost zdolności poznawczych ludzi dzięki wykorzystaniu technologii cybernetyczno-systemowych, · paradygmat umacniający nauki cybernetyczno-systemowe, promujący wzajemną przyczynowość, dynamiczną złożoność, orientację ekologiczną, · rozwój technologii: a) transferu wiedzy, b) komunikacyjnych, c) wspomagających procesy sieciowe oraz rosnąca dominacja planowania i projektowania systemowego, · kształtowanie się postaw „być” znajdujące wyraz w budowaniu wiedzy humanistycznej dla wspomagania innowacyjności, projektowania, formułowania polityki i świadczenia usług, · wyłanianie się świadomości globalnej. 	<ul style="list-style-type: none"> · silne impulsy wzrostu i zjawiska recesyjne, · dynamiczna konkurencja, · postępująca internacjonalizacja i globalizacja, · znaczące przyspieszenie technologiczne, · liberalizacja gospodarek, · nowe procesy informatyczne – wirtualizacja myślenia i działania, · krótkie cykle życia produktów, · znaczące zmiany społeczne i demograficzne, · wzrost świadomości i znaczenia ekologii w gospodarce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. H. Banathy, *Projektowanie systemów edukacji. Podróże w przyszłość*, Wrocław 1994, s. 72–73; *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Warszawa 2001, s. 21–22.

nia. Według posiadanego modelu myślimy o organizacji, analizujemy ją i gromadzimy o niej wiedzę, a w konsekwencji przekłada to się na sposób naszego działania, czy to doskonalącego, czy reformatorskiego i restrukturyzacyjnego. P. Senge pisze, że „problemy z modelami myślowymi polegają nie na tym, czy modele są prawidłowe, czy nie, bo wszystkie są z założenia uproszczeniami. Problemy z modelami myślowymi pojawiają się, gdy są one przyjmowane milcząco – to znaczy kiedy funkcjonują poniżej progu świadomości”². Modele te, jeśli nie są skrupulatnie badane, ograniczają działania jednostkowe i organizacyjne do tego, co jest znajome i wygodne. Praca z modelami myślowymi to wydobywanie ich na światło dzienne. Wymaga ona ukształtowanych umiejętności refleksji nad tym: 1) jak nasze modele myślowe wpływają na organizację i analizę działania, oraz 2) jak działamy w bezpośrednim kontakcie z ludźmi, czyli obserwowania i formułowania pytań dotyczących sytuacji działaniowej i także uczenia się w bezpośrednich międzyludzkich kontaktach³. Są one ważne, gdyż współczesny czło-

² P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 179.

³ *Ibidem*, s. 189–190.

wiek tkwi w naturalistycznym nastawieniu do życia. Horyzont prawdziwości wyznaczają dla niego przede wszystkim rezultaty badań weryfikowane metodami ścisłych dyscyplin naukowych⁴. Dlatego, wiedza na temat organizacyjnych problemów, wiedza przyrodnicza, fizyczna, matematyczna oraz z wielu innych wyspecjalizowanych dziedzin, bardzo dokładnie opisują organizacyjną materię. W osiągnięciu tej wiedzy posługujemy się przede wszystkim narzędziem jakim jest rozum, ignorujemy przy tym całą pozaintelektualną, czyli uczuciową i wolicjonalną poznawczą strukturę człowieka, która w sposób samoistny również bierze udział zarówno w percepcji organizacyjnych przeżyć, jak i w przetwarzaniu informacji oraz w procesie twórczym. Dotychczasowe próby dostosowania form opisu do złożoności fenomenu jaką jest organizacja, są – ze względu na przyjęte rygory metodologiczne – odrzucane przez naukę. Racjonalna myśl współczesna, zdominowana przez światopogląd naukowy, wybrała i uprzywilejowała jedną z możliwości percepcyjnych człowieka, doskonały poznawczy instrument – rozum⁵. Charakterystyczne dla naszej poznawczej kultury zobiektywizowane nastawienie badawcze, które cechuje się myśleniem analitycznym, redukcjonizmem i determinizmem i czyni z człowieka zewnętrznego obserwatora, skupiającego swoją uwagę na wnętrzu analizowanego systemu, ciągle jeszcze dominuje w sposobie zdobywania wiedzy. W redukcyjnym podejściu do rzeczywistości poszukujemy odpowiedzi na stawiane pytania dzieląc złożony obiekt/rzecz, bądź problem badań na części składowe, po to, by kolejno analizując je poznać ich własności i w ten sposób wnioskować o zachowaniu się całości. W odniesieniu do organizacji pytania te najczęściej przyjmują postać, np.: 1) Co jest złego w tej organizacji? 2) W jaki sposób usprawniać organizację aby czynić ją bardziej efektywną? 3) Jak osiągnąć większą organizacyjną dyscyplinę i jak uwolnić organizację od konfliktów?, itp. Poszukiwanie na nie odpowiedzi wymaga rozlicznych uproszczeń i linearyzacji i jest to dzisiaj często jedyne podejście do stwierdzenia czegokolwiek o zachowaniu się złożonych systemów. Widać z powyższego, że nasze poznanie ciągle zdominowane przez myślenie liniowe, charakterystyczne dla przyczynowo-skutkowego, deterministycznego modelu poznawczego, a to sprawia, że dla celów poznawczych badany obszar rzeczywistości dzielony jest na fragmenty, dalej na części i elementy, a stopień atomizacji obszaru jest różny w zależności od realizowanego projektu. Uzyskany twór poddaje się łatwo oglądowi, ale daleki jest od metodologicznej poprawności, gdyż podział obszaru na fragmenty arbitralnie zrywa powiązania strukturujące badaną rzeczywistość, a to może okazać się na tyle ważne, że ich pominięcie lub modyfika-

⁴ K. J. Pawłowski, *Dyskurs i asceza. Kształtowanie człowieczeństwa w kontekście mistyki filozoficznej*, Kraków 2007, s. 222.

⁵ B. Krygier, *Holistyczne spojrzenie na rozwój i funkcjonowanie człowieka (Niekonwencjonalny człowiek XXI wieku)*, „Zielone Brygady. Pismo Ekologów” 2005, nr 7–8 (209–210).

cja wprowadza deformacje i okalecza obraz tego obszaru, który miał być badany. Deformacje i okaleczenia powodowane są głównie: wyznaczeniem granic fragmentów i ich hierarchizacją, zerwaniem więzi przebiegających przez kilka fragmentów, kolejnością ich rozpatrywania, czy różnorodnością ich opisów⁶. Preferowane, redukujące złożoność kontrolowane eksperymenty, a także miary ilościowe, ogromnie ograniczają, a także zniekształcają nasze poznanie i dlatego, „żadne z naszych doświadczeń nie może być prawdziwe, dostępna nam prawda nigdy nie jest ostateczna, albowiem przeprowadzając jakiegokolwiek doświadczenia dokonywać musimy cięcia rzeczywistości, decydować, co jest, a co nie jest istotne dla jego przebiegu”⁷. Przy takim sposobie myślenia i badawczego postępowania nie można poznać organizacji, zrozumieć te wszystkie zjawiska, działania, zdarzenia, oceny i relacje pomiędzy nimi zachodzące, które są ważne z punktu widzenia jej funkcjonowania. Nic tedy dziwnego, że podejście kartezjańsko-newtonowskie nie w pełni przystaje do dzisiejszej epoki i nie może sprostać organizacyjnej złożoności, wzajemnej przyczynowości, planowości, intencji, niepewności, dwuznaczności i narastającym dynamicznym zmianom charakterystycznym dla organizacyjnych i społecznych środowisk. To ono sprawia, że działania usprawniające i transformujące organizacje gospodarcze cechują się⁸:

1. Podejściem fragmentaryczno-przyrostowym, powodującym, że próby organizacyjnych ulepszeń są częściowe, porzucane, nie tworzące spójnej mapy rozwiązania problemu, często taka mapa w ogóle nie istnieje.
2. Niedostateczną integracją pomysłów, które nie dają się powiązać w wszechstronny system reform, niekiedy wykluczają się.
3. Pozostawianiem w granicach istniejącego systemu – to niedostrzeganie społecznego kontekstu funkcjonowania organizacji, nieuwzględnianie różnorodnych uwarunkowań generowanych przez inne społeczne systemy, często brak świadomości ich oddziaływania.

Drugie źródło trudności powiązane jest z mentalnym sposobem funkcjonowania samej organizacji, której przedstawiciele często nie zdają sobie sprawy z nieaktualności proponowanych rozwiązań oraz z powiększającej się różnicy pomiędzy rosnącymi wymaganiami szybko rozwijającego się społeczeństwa a niezmienną, trudno reformowalną naturą organizacji. Coraz powszechniej i bardziej jednoznacznie wskazuje się na ten mentalny obszar jako na źródło niepowodzeń, gdyż organizacyjny poziom świadomości w tym zakresie jest w praktyce bardzo niski. Stan taki T. Kotarbiński nazywa rutyną i pisze, że „[...] rutynie

⁶ D. Miller, *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum 1990, s. 58.

⁷ J. Bronowski, *Źródła wiedzy i wyobraźni*, Warszawa 1981, s. 72.

⁸ B. H. Banathy, *Projektowanie systemów edukacji. Podróże w przyszłość*, Wrocław 1994, s. 19–25.

zawdzięcza się powstawanie i utrzymywanie się przeżytków, czyli takich rzeczy lub praktyk, które miały swój dobry sens, ale trwają lub powtarzają się nadal, mimo że straciły przydatność. [...] To, co raz się zadamowiło, ma dążność do trwania dalej, choć już nadal do niczego nie jest naprawdę potrzebne⁹. Z punktu widzenia efektywności organizacji istotne jest ciągle diagnozowanie obecności takich rutynowych przeżytków, jak i generujących je źródeł, które kiedyś, jako bardziej od innych przydatne, efektywne, skuteczne miały swój dobry sens. Ich rozpoznanie ma kardynalne znaczenie z punktu widzenia poznawczych oraz praktycznych możliwości inspirowania procesów innowacyjnych, od których zależy poziom atrakcyjności organizacji. Dlatego ważna jest świadomość, że rozwój nie lubi rutyny lecz wymaga pokonywania barier dyscyplinarnych, wymaga wielowymiarowej, krytycznej i dogłębnej spostrzegawczości przeszukującej organizację i jej otoczenie oraz analizowania i syntetyzowania spostrzeżeń¹⁰.

Ważna jest też zdolność porządkowania „[...] spostrzeżeń istotnych dla możliwości pełnego, analitycznego i syntetycznego ujmowania, harmonizowania i oceniania różnorodnych związków w coraz bardziej skomplikowanych sieciach systemowych, kształtujących współczesną rzeczywistość”¹¹. Dopiero wówczas menedżer ma szansę wykryć nowe pomysły, teorie, metody, materiały i urządzenia, stworzyć relacje, które mogą być przydatne w działaniach rozwojowych¹². Dlatego, w naszym odbiorze świata, w naszych relacjach, ogromną rolę odgrywa wnikliwe porządkowanie i interpretacja spostrzeżeń, i to, jakie nadajemy im znaczenie. Jest to uwaga znacząca, ponieważ, zdaniem Z. Wasiutyńskiego, [...] „schematyzujemy rzeczywistość. Nie widząc wszystkiego, ulegamy złudzeniu, że przedmioty oglądane są ograniczone w cechach tak samo, jak ich spostrzeżenia”¹³.

Wymagania dotyczące wiedzy wobec menedżera formułującego problem rozwojowy

Przełom wieków, to czas znaczących przeobrażeń we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności, ujawniający nowe sposoby myślenia, rozleglejsze perspektywy, wnikliwsze paradygmaty i orientacje badawcze, nowoczesne technologie i globalny światopogląd, to czas radykalnych zmian dotychczasowych kanonów i przekonań. W warunkach zmienności konieczne jest poszukiwanie nowych metod organizacji i zarządzania, a to wymaga innowacyjnego, zupełnie nowego podej-

⁹ T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie*. Część II: *Prakseologia*, Wrocław 2003, s. 29.

¹⁰ D. Miller, *op. cit.*, s. 30–31.

¹¹ W. W. Bojarski, *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, Warszawa 1984, s. 431.

¹² A. D. Hall, *Podstawy techniki systemów*, Warszawa 1968, s. 141.

¹³ Z. Wasiutyński, *Pisma*, t. 1, Warszawa 1981, s. 247.

ścia do problemów, bo ich nie można rozwiązać w rutynowy sposób, a stąd, radykalnie trzeba zmienić metody myślenia i działania, nie skupiać się na polepszaniu starych. Przyjąć należy, że wszechstronne wykorzystanie możliwości poznawczych: rozumu, intuicji, emocji, energii i właściwe ich spożytkowanie poprzez myślenie, mówienie i działanie – to prawidłowa sekwencja aktywności ludzi. Obecnie, gdy obserwujemy burzliwe i dynamiczne zmiany, kiedy odkrywamy nowe i bardzo różne aspekty, postacie, przejawy ewolucji społecznej, zachodzi potrzeba zadawania innych pytań, aniżeli te z epoki industrialnej, na przykład¹⁴: 1) Jaka jest natura i jakie są cechy charakterystyczne postindustrialnego wieku informacji? 2) Jakie są implikacje dla gospodarki wynikające z tej charakterystyki? 3) Jaka powinna być rola i funkcje organizacji gospodarczych w nowej erze rozwoju społeczeństwa? 4) Jaki nowy wizerunek systemu gospodarczego wyłania się z odpowiedzi na powyższe pytania? 5) Jakie podejścia i jakie strategie umożliwiają nam urzeczywistnienie tego wizerunku? Odpowiedzi wymagają zastosowanie takiego poznawania, które przybliży nas do coraz bardziej adekwatnego, bo wielopoziomowego i wieloaspektowego, a przez to coraz doskonalszego poznania organizacji. Jakość tego procesu w znacznym stopniu wyznaczona jest przez epokę, w której danych aktów poznawczych się dokonuje i środków poznawczych, jakimi dana epoka dysponuje¹⁵.

Sukcesów w zarządzaniu możemy oczekiwać, jeżeli działania rozwojowe opierać będziemy, przede wszystkim na myśleniu, które łącząc w sobie kategorie myślenia ewolucyjnego i myślenia sieciowego przechodzi w myślenie systemowe, i myślenie systemowe czynić podstawowym narzędziem sprawności zarządzania. Jakim więc powinno być to myślenie, jakim standardom odpowiadać. Myślenie systemowe jest z natury swej interdyscyplinarne, widzące i operujące dużą liczbą czynników, w tym czynników niepewnych, to myślenie które¹⁶:

- orientuje nas na struktury kompleksowe, nawiązujące do relacji między zjawiskami, a nieufnego w stosunku do płaskich wyjaśnień i uproszczonych schematów przyczynowo-skutkowych. Myślenia preferującego rozważania w kategoriach ilościowo-jakościowych, globalnych i alternatywnych, a także operującego kategoriami szans, ryzyka i niepewności, myślenia rozpoznającego strategie, zamiary i zachowania zarówno partnerów, jak i przeciwników.

Powinno ono łączyć w sobie pierwiastki myślenia:

- ewolucyjnego, które orientuje nas ku przyszłości i skupia się na tym co być powinno, nastawia nas na procesy rozwojowe, które może i chce wprowadzać nowe – w tym sensie, że podmiot materializujący myślenie nie zgadza

¹⁴ B. H. Banathy, *op. cit.*, s. 28.

¹⁵ M. Zieliński, *Poznanie sądowe a poznanie naukowe*, Poznań 1979, s. 148.

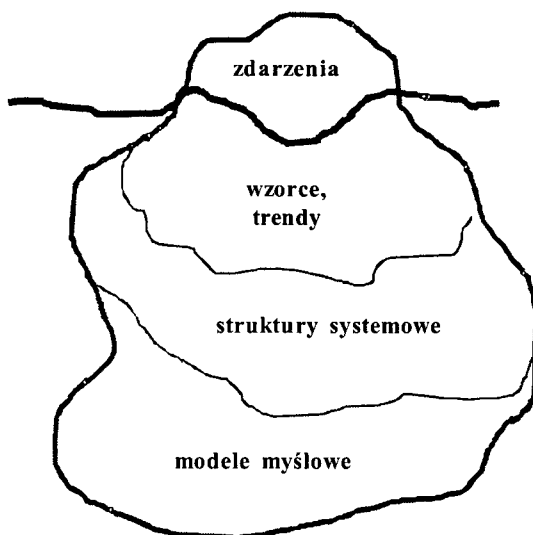
¹⁶ Y. Allaire, M. E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Warszawa 2000, s. 10; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 2003, s. 40 i nast.

się, aby to co jest, niezmiennie trwało nadal, a to, czego nie ma, nigdy stworzyć by się nie udało, może być bodźcem do działań mających na celu nadawanie kierunku przyszłości poprzez świadomie kierowaną ewolucję¹⁷,

- sieciowego, które analizuje problem z różnych punktów widzenia, widzi i ujmując go jako sieć wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów i bada warunki zmienności, sterowalności, powiązania z całością, po to, aby tworząc wielowariantowe scenariuszowe modele obrazujące przyszłe sytuacje i potencjalne ich zmiany, uczyć się reguł sterowania nimi¹⁸.

Myślenie systemowe, mimo że czasem przyjmuje postać „wycucia” i „intuicji”, wymaga od kierownictwa zaangażowania dużych skodyfikowanych i personalnych zasobów wiedzy wspieranych wyobraźnią, promowania jednostkowej i organizacyjnej inwencji i pomysłowości, popierania przemyślanej odwagi i uzasadnionego ryzyka. Aby to było możliwe trzeba uporać się z problemami zarówno jednostkowego jak i organizacyjnego modelu myślowego, należy wyjaśnić sobie i innym, jaki jest nasz sposób widzenia świata, jakie idee i wartości kierują i warunkują postrzeganie, wyjaśnianie oraz konstruowanie wizerunków przyszłości i scenariuszy ich realizacji. Dobrym obrazem myślenia systemowego jest góra lodowa, rysunek 2.

Rysunek 2. Metafora myślenia systemowego – góra lodowa



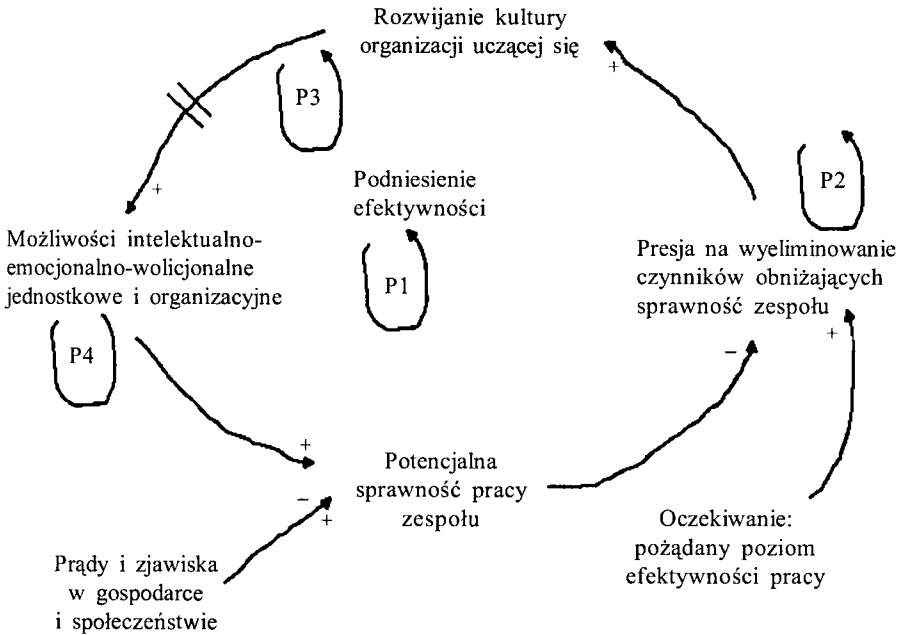
Źródło: P. Magnuszewski, *Myślenie systemowe*, <http://zb.eco.pl/publication/myslenie-systemowe-p126011>.

¹⁷ B. H. Banathy, *op. cit.*, s. 37.

¹⁸ K. Zimmewicz, *op. cit.*, s. 40 i nast.

Pozostając w kręgu organizacyjnych faktów i zdarzeń, jesteśmy na jej powierzchni. To właśnie na tym wierzchołku odbywa się większość dyskusji biznesowych i społecznych. Poszerzając perspektywę w czasie i przestrzeni, schodzimy pod powierzchnię i zaczynamy analizować trendy i wzorce. Jeszcze niżej dochodzimy do struktur systemowych, które determinują zachowanie systemu. Analiza tych struktur jest możliwa dzięki świadomemu korzystaniu z wielu dostępnych modeli myślowych, których operacyjną formą mogą być „mapy modeli myślowych”. Analiza modeli myślowych to najgłębszy poziom myślenia systemowego. Jest to często bardzo trudne, ponieważ istnieje wiele mechanizmów obronnych, które utrudniają zmianę ukrytych założeń. Ale to z modeli myślowych wpływa struktura systemu. Jeśli chcemy dokonać trwałych zmian, musimy zmienić sposób naszego myślenia i postrzegania świata. Narzędzia systemowe, takie jak mapy modeli myślowych, mogą być w tym bardzo pomocne¹⁹, rysunek 3.

Rysunek 3. Proces rozwijania kultury organizacji uczącej się



Strzałka – relacja przyczynowo-skutkowa; Podwójne przekreślenie strzałki – czas reakcji wydłuży się; Plus przy strzałce – obie zmienne zmieniają się w tym samym kierunku; Minus przy strzałce – kierunek zmian przeciwny, wzrost przyczyny powoduje zmniejszenie skutku

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Magnuszewski, *Myślenie systemowe*, <http://zb.eco.pl/publication/myslenie-systemowe-p126011>.

¹⁹ P. Magnuszewski, *Myślenie systemowe*, <http://zb.eco.pl/publication/myslenie-systemowe-p126011>.

Zakłada się, że w procesie kierowania wszechobecna jest zmiana. Pytamy tu: jak być skutecznym w procesie zmian? Odpowiadając, stwierdzamy: trzeba się adaptować przez uczenie, indywidualne i organizacyjne. Stąd, przed współczesnym menedżerem i organizacją stoi nakaz, wręcz imperatyw uczenia się. Podołać tym wyzwaniom mogą organizacje uczące się, które P. Senge określa jako organizacje, które potrafią ciągle rozszerzać możliwości kreowania własnej przyszłości, pisząc dalej: „[...] nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym indywidualne możliwości twórcze”²⁰, i dalej, że organizacja ucząca się to twór, „[...] w którym ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania naprawdę pożądaných wyników, w którym powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”²¹. Konsekwencją konieczności zmian w organizacjach są pytania o podejścia i strategie, jakie należy wykreować i zastosować po to, aby menedżerowie mogli definiować kluczowe organizacyjne idee, wartości i perspektywy, usprawniać myślenie o zmianach oraz badać różne wizerunki, opcje i implikacje wynikające z formułowanych problemów. W procesie transformacji szczególnie ważną sprawą jest wyjaśnienie sobie i innym członkom organizacyjnej społeczności sposobu widzenia organizacji w postindustrialnym świecie, stanowiącego podstawę czynionych założeń jakie przyjmujemy formułując rozwojowe problemy. Wezwanie do organizacyjnych transformacji to zagadnienie kluczowe w pracy menedżera, wymagające uzyskiwania i przetwarzania wiedzy potrzebnej do formułowania problemów rozwojowych.

Podejście systemowe jest sposobem myślenia i badania, którego walorem jest możliwość łączenia wokół metodologii systemowej różnych planów badawczych i wyników badań, realizowanych np.: w konwencji behawioralnej i interpretacyjnej. Myślenie i badanie w kategoriach systemowych umożliwia nie tylko fotograficzny opis systemu, ale także pomaga dostrzec i zrozumieć współzależne formy aktywności w sferze funkcjonowania i rozwoju organizacji, realizowane przez instytucje, społeczeństwo i jednostki oraz dynamikę ich działania.

Z perspektywy postmodernizmu, autorzy o orientacjach społeczno-konstrukcjonistycznych, odrzucają ideę obiektywnego opisu rzeczywistości i uważają, że to, co nazywamy rzeczywistością, nie jest dokładnym odwzorowaniem tego co istnieje, ale zostało skonstruowane społecznie lub wspólnotowo. Piszą oni, że w poznawaniu – naszych przekonań, praw, zwyczajów, nawyków, sposobów postępowania – wszystkiego tego co tworzy psychologiczną strukturę środowiska²²:

²⁰ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2003, s. 30.

²¹ *Ibidem*, s. 19.

²² J. Fredman, G. Combs, *Narrative therapy: the social construction of preferred realities*, New York 1996; M. White, *Narratives of therapist's lives*, Adelaide, Australia 1997, za: H. Woldenberg, I. Woldenberg, *Terapia rodzin*, Warszawa 2006, s. 229–330, 349.

- ważne jest rozpoznanie społecznych i kulturowych interakcji w toku których [...] „sami tworzymy, porządkujemy, konstruujemy i nadajemy znaczenie temu, czego doświadczamy, [...] każdy z nas nadaje sens światu zewnętrznemu, opierając się na żywionych wcześniej dominujących przekonaniach, które z kolei odzwierciedlają dominujące przekonania społeczeństwa,
- kluczową rolę odgrywają badania – subiektywnych odczuć, nadziei, pożądań, namiętności, ambicji, aspiracji, fantazji, zobowiązań, lęków i strachów – przyczyniające się do powstawania bogatych opisów gęstych, na które składa się wiele starannie przedstawionych jednostkowych czy grupowych historii, wyjaśniających ludzkie zachowania. Historie te nierozzerwalnie związane są ze wspólnymi wartościami i przekonaniami innych.

Poznanie z tej perspektywy, kładące nacisk na kontekst, wielość perspektyw, na patrzenie z punktu widzenia badanego podmiotu, co jest charakterystyczne dla metodologii jakościowej, nakazuje wkraczać w nowe, niedostępne podejściu ilościowemu obszary, poszukiwać subiektywnych, osobistych znaczeń, które każdy z nas przypisuje temu samemu zdarzeniu, odkrywać głębokie zależności, generować nowe hipotezy.

Myślenie i podejście systemowe zastosowane w badaniach różnych aspektów organizacyjnego środowiska, łączy a nie przeciwstawia sobie metodologie ilościowe i jakościowe. Przyjmuje ono, że są owe podejścia są komplementarne i odpowiadają współczesnym potrzebom większej metodologicznej różnorodności. Jakościowe metody badawcze charakterystyczne dla postmodernizmu, mogą być wzbogaceniem, rozszerzeniem i uzupełnieniem tradycyjnych metod ilościowych, dostarczając wyników przydatnych zarówno menedżerom – badaczom, jak i menedżerom – praktykom, a łączyć je można myśląc i działając systemowo.

Zakończenie

Formułując problem zawsze stajemy wobec dylematu: 1) jaką i jakiej jakości wiedzy potrzebujemy, 2) jakiego obszaru organizacyjnej rzeczywistości powinna ona dotyczyć, 3) jak definiować ten obszar, 4) z jakich źródeł i jakimi metodami wiedzę tą możemy zgromadzić. Ważną staje się sprawa wyjaśnienie sobie i innym członkom organizacji zaangażowanych w problemy rozwoju, sposobów spostrzegania i poznawania organizacyjnego środowiska. Istotnym staje się przedstawianie i wyjaśnianie modeli myślenia leżących u podstaw założeń, jakie przyjmujemy gromadząc informacje i wiedzę o problemie rozwojowym, a także wyjaśniać należy sposoby i ich merytoryczne podstawy jakich używać będziemy tworząc wizerunki i projekty przyszłych rozwiązań.

Bibliografia

1. Allaire Y., Firsirotu M. E., *Myślenie strategiczne*, Warszawa 2000.
2. Banathy B. H., *Projektowanie systemów edukacji. Podróże w przyszłość*, Wrocław 1994.
3. Bojarski W. W., *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, Warszawa 1984.
4. Bronowski J., *Źródła wiedzy i wyobraźni*, Warszawa 1981.
5. Fredman J., Combs G., *Narrative therapy: the social construction of preferred realities*, New York 1996.
6. Hall A. D., *Podstawy techniki systemów*, Warszawa 1968.
7. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Część II: Prakseologia*, Wrocław 2003.
8. Krygier B., *Holistyczne spojrzenie na rozwój i funkcjonowanie człowieka (Niekonwencjonalny człowiek XXI wieku)*, „Zielone Brygady. Pismo Ekologów” 2005, nr 7–8 (209–210).
9. Magnuszewski P., *Myślenie systemowe*, <http://zb.eco.pl/publication/myslenie-systemowe-p126011>.
10. Miller D., *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum 1990.
11. Pawłowski K. J., *Dyskurs i asceza. Kształtowanie człowieczeństwa w kontekście mistyki filozoficznej*, Kraków 2007.
12. Wasiutyński Z., *Pisma*, t. 1, Warszawa 1981.
13. Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.
14. White M., *Narratives of therapist's lives*, Adelaide, Australia 1997.
15. Woldenberg H., Woldenberg I., *Terapia rodzin*, Warszawa 2006.
16. Zieliński M., *Poznanie sądowe a poznanie naukowe*, Poznań 1979.
17. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 2003.

Tomasz Bober, Marek Makowiec

Wybrane aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa na przykładzie Firmy Roleski

Rola strategicznego zarządzania w zarządzaniu rozwojem organizacji¹

„Zarządzanie strategiczne obejmuje działania związane z budową i utrzymaniem pozycji konkurencyjnej firmy. Celem zarządzania strategicznego jest opanowanie przez przedsiębiorstwo takich umiejętności, których naśladowanie sprawia trudności konkurentom lub zmusza ich do znacznego zwiększenia nakładów finansowych”². Aby budować lub umacniać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa muszą monitorować otoczenie, które obecnie jest zmienne, często nawet określa się je jako „turbulentne” lub „burzliwe”, powoduje to, że zarządzanie staje się trudniejsze, występują zjawiska, których nie da się przewidzieć, a przez to nie można ich ująć w planie³. Ze względu na fakt, iż budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa trwa długo i wymaga odpowiednio dużych nakładów, często zdarza się, że zarządzaniu strategicznemu przypisuje się nieadekwatne znaczenie. W przypadku firm pionierskich, które skupiają się na działaniach operacyjnych bywa niedoceniane, natomiast dojrzałe firmy o dużych rozmiarach koncentrują się na budowaniu strategii zaniedbując jej implementację. Typowe dla przedsiębiorstw pionierskich jest orientowanie się na nisze rynkowe, często

¹ T. Bober, *Strategiczne uwarunkowania zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie – analiza przypadku na przykładzie Firmy Roleski*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2006, s. 367–368.

² J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 149.

³ P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE, Kraków, 1995, s. 62–63.

stosując przy tym strategię różnicowania co zapewnia im rentowność, jednak chcąc umożliwić dalszy rozwój muszą z czasem przestawiać się na produkcję masową, by osiągnąć korzyści skali i wejść w fazę wzrostu. Sukces uwarunkowany jest zwiększaniem udziału w rynku, a przez to zdobyciem przewagi konkurencyjnej. Na tym etapie firmy muszą dokonywać zmian w systemie zarządzania i strukturze organizacyjnej oraz finansach i marketingu. Faza dojrzałości wymaga natomiast modyfikacji zarządzania strategicznego, bardziej rygorystycznego planowania finansowego i kontroli. Na każdym z wymienionych etapów błędem jest skupianie się tylko na wybranych zagadnieniach zarządzania operatywnego. Często na początku działalności firmy skupiają się jedynie na technicznych aspektach działalności zaniedbując działania marketingowe oraz zwracając uwagę na wyniki finansowe w zbyt krótkim horyzoncie czasowym, natomiast w fazie wzrostu występuje często zjawisko tak zwanego „przeinwestowania” i utrata płynności finansowej, pomimo wzrostu sprzedaży. Faza dojrzałości oznacza natomiast konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na minimalizację zapasów oraz cykl obrotu należnościami, dlatego na każdym z wymienionych etapów ważne jest by kadra kierownicza określała wskaźniki ekonomiczno-finansowe, jakie firma powinna osiągać⁴. Reasumując zarządzanie strategiczne można określić jako „całościowe komponowanie zasobów firmy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej”⁵.

Potencjalne kierunki działań strategicznych⁶

Wybór optymalnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa musi być rozpatrywany z uwzględnieniem dwóch zmiennych produktu i rynku. Przy założeniu, że firma działała by wyłącznie w ramach dotychczasowego pola rynkowego, wykorzystując wyłącznie posiadane już środki i nie zmieniając metod działania, pojawiła by się wówczas luka rozwojowa⁷. Poprzez sprawne zarządzanie operacyjne może ona zostać częściowo zminimalizowana, jednak w większej części jej zlikwidowanie możliwe jest tylko poprzez zarządzanie strategiczne, bowiem należy uwzględnić takie czynniki jak „starzenie się produktów, innowacyjność konkurentów, wzrastający stopień nasycenia rynków”. Macierz Ansoffa wyznacza cztery opcje strategiczne które powinny być podejmowane w następującej kolejności:

- penetracja rynku (produkt dotychczasowy, rynek dotychczasowy),
- rozwój rynku (produkt dotychczasowy, nowy rynek),

⁴ J. Machaczka, *op. cit.*, s. 150–154.

⁵ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 2001, s. 87.

⁶ T. Bober, *op. cit.*, s. 368–370.

⁷ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 138–147.

- rozwój produktu (produkt nowy, rynek dotychczasowy),
- dywersyfikacja (produkt nowy, rynek nowy).

Racjonalne gospodarowanie wskazuje na penetrację rynku jako na działanie, które powinno mieć pierwszeństwo, ze względu na to, że pozwala maksymalizować zainwestowany już kapitał. W odniesieniu do dotychczasowych klientów właściwe jest doskonalenie jakości produktu, wprowadzanie większych opakowań jednostkowych, zagęszczanie punktów sprzedaży, wsparcie reklamowe. W przypadku klientów kupujących produkty konkurencji skuteczne jest poszerzenie produktu w stosunku do innych firm, uwypuklenie zalet odróżniających produkty danego przedsiębiorstwa od konkurentów oraz polityka cenowa. W odniesieniu do potencjalnych nabywców konieczne jest wywołanie zainteresowania produktem, uświadomienie potrzeby zakupu. Można to osiągnąć poprzez rozprowadzanie próbek, pokazy, degustacje; reorganizację kanałów dystrybucji oraz przełamywanie barier cenowych. Konkurencyjny, nasycony rynek sprawia, że po wyczerpaniu powyższych możliwości konieczne jest rozważenie innych wariantów strategicznych. Kolejnym kierunkiem, który należy podjąć, ze względu na wysokość środków do zaangażowania jest rozwój rynku. Możliwe są dwie ścieżki: ekspansja rynkowa pod względem geograficznym (produkt pełni dotychczasowe funkcje), bądź wejście na nowy segment rynku (poprzez nowe zastosowania produktu). Rozwój produktu oznacza natomiast wprowadzanie na dotychczasowy rynek innowacji, bądź tylko modyfikacji dotychczasowego produktu, jak również zmiany pod względem wzornictwa, funkcjonalności, uzupełnienie go różnymi dodatkami. Najdalej idącym wariantem strategii rozwoju jest dywersyfikacja działalności. Oznacza ona wejście na nowe rynki z nowymi produktami, jednakże może być podejmowana w różnym stopniu, w zależności od tego jak bardzo nowa działalność firmy różni się od dotychczasowej.

Tabela 1. prezentuje wybory strategiczne Firmy Roleski podejmowane zgodnie z „regułą Z” od momentu założenia firmy w 1972 roku do chwili obecnej. „Od początku swego istnienia firma związana była z rolnictwem i przemysłem spożywczym. W roku 1985 jako pierwsze prywatne przedsiębiorstwo w Polsce, przełamując monopol przedsiębiorstw państwowych, uzyskała koncesję na produkcję majonezu. W następnych latach stopniowo rozszerzano asortyment produkowanych wyrobów o sosy majonezowe, ketchup i musztardę”⁸. Obecnie firma poszukuje nowych, innowacyjnych rozwiązań, podejmując takie inicjatywy jak współpraca z Wyższą Szkoła Biznesu w Nowym Sączu⁹. Krótka charakterystyka firmy, została bardziej szczegółowo opisana w dalszej części artykułu.

⁸ <http://www.roleski.pl/index.php?page=7&lang=pl>.

⁹ W projekcie dotyczącym wprowadzania nowych opakowań, z zastosowaniem macierzy morfologicznej brało udział 158 osób.

Tabela 1. Macierz Ansoffa na przykładzie firmy Roleski

Rynki \ Produkty	Dotychczasowe	Nowe
Dotychczasowe	PENETRACJA RYNKU · atrakcyjniejsza oferta od przedsiębiorstw państwowych (od 1985 r. koncesja na produkcję majonezu)	ROZWOJ RYNKU · poszerzenie liczby odbiorców poprzez wchodzenie do nowych sieci handlowych, hurtowni
Nowe	ROZWÓJ PRODUKTU · poszerzenie asortymentu o ketchup i musztardę · wprowadzenie nowych smaków i opakowań	DYWERSYFIKACJA · horyzontalna: linia Roleski Natura · koncentryczna: ocet, koncentrat pomidorowy i pieczarki marynowane

Źródło: T. Bober, *Strategiczne uwarunkowania zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie – analiza przypadku na przykładzie Firmy Roleski*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2006, s. 369.

Jak podaje H. Smutek za A. A. Thompson i A. J. Strickland¹⁰ wyróżnić można następujące rodzaje dywersyfikacji: horyzontalna, koncentryczna i konglomeratowa.

- Dywersyfikacja horyzontalna, oznaczająca poszerzenie działalności firmy na inne produkty należące do obszaru, na którym firma dotychczas działała. Oznacza to wykorzystanie podobnej technologii i sprzedaż na rynkach o podobnych cechach przy wykorzystaniu dotychczasowych kanałów dystrybucji. Zapewnia to firmie synergę technologiczną oraz rynkową powodując lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów i zmniejszenie ryzyka. W przypadku omawianej firmy o dywersyfikacji horyzontalnej można mówić o przykładzie wprowadzenia nowej linii produktów Roleski Natura. Produktów wytwarzanych wyłącznie z naturalnych, ekologicznie czystych składników, bez konserwantów i sztucznych barwników oraz modyfikowanych chemicznie dodatków, przy użyciu tradycyjnych metod¹¹.
- Dywersyfikacja koncentryczna, to wejście w nowe obszary działalności, przy zachowaniu „nici” łączącej je z dotychczasową aktywnością. Sprzyja to produktowo-rynkowej synergii, co powoduje wzrost obrotów i racjonalizację kosztów. Przejawem takich działań jest poszerzenie przez firmę Roleski oferty

¹⁰ H. Smutek, *Rozwój przedsiębiorstwa a strategie dywersyfikacji*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, Kraków 2003, s. 22.

¹¹ <http://www.roleski.pl/natura/>.

o ocet, koncentrat pomidorowy i pieczarki marynowane oraz wprowadzenie opakowań dla gastronomii.

- Dywersyfikacja konglomeratowi, stanowi najwyższy stopień zróżnicowania przedsiębiorstwa; poszerzenie działalności na odmienne od dotychczasowych rodzaje działalności, często równoznaczna jest z wejściem do sektorów, w których stosuje się odmienne technologie i występuje na różnych rynkach. Daje to możliwość oszczędności w kosztach zarządzania i wspierania aktywności mających największe szanse rozwoju z przychodów z pierwotnej działalności. W przypadku omawianej firmy można zaobserwować przejawy takiej polityki na przykładzie Fundacji Roleskich poprzez jej cele statutowe min. „organizowanie parków technologicznych, przemysłowych lub inkubatorów przedsiębiorczości”. Wiele polskich firm inwestuje w bazę noclegową oraz infrastrukturę związaną z turystyką i rekreacją. Firma Roleski jest właścicielem Roleski Ranch, centrum sportowo-rekreacyjnego dla miłośników aktywnego, rodzinnego wypoczynku jak i zawodników uprawiających jazdę konną. Obiekt służył będzie pracownikom Firmy Roleski jako miejsce wypoczynku i relaksu po pracy¹².

Pozostałe wybory strategiczne w firmie Roleski¹³

Współcześnie przedsiębiorstwa stosują zróżnicowane strategie w odniesieniu do poszczególnych grup asortymentowych, próbując jednocześnie utrzymać spójny obraz firmy i marki.

Podstawą strategii kosztowej jest możliwość korzystania z efektu doświadczenia i poprawa pozycji przedsiębiorstwa w dziedzinie kosztów całkowitych¹⁴. Efektem jest osiąganie ponadprzeciętnych zysków, nawet w sytuacji gdy konkurencja działa na pograniczu opłacalności. Strategia taka oznacza jednak konieczność inwestycji w urządzenia produkcyjne na szeroką skalę, ścisłą kontrolę kosztów szczególnie w zakresie zakupu surowców do produkcji, opakowań oraz logistyki. Z całą pewnością strategię kosztową Firma Roleski stosuje w odniesieniu do swojego podstawowego asortymentu, produktów w nazwach których dominują określenia takie jak: stołowy czy grillowy oraz tak zwanych „private labels” czyli marek własnych sieci handlowych. Zaznaczyć przy tym należy, że polityka firmy w tym zakresie jest bardzo dobrze ukształtowana i firma konsekwentnie buduje markę nawet w odniesieniu do swoich najtańszych produktów, broniąc ich przed „kanibalizacją marki”¹⁵. Zjawisko to polega na tym, że jeżeli klient ma do wybo-

¹² <http://www.roleskiranch.com/pl/default.html>.

¹³ T. Bober, *op. cit.*, s. 370–372.

¹⁴ H. Smutek, *Rozwój...*, *op. cit.*, s. 16.

¹⁵ http://supermarket.cogdziekupic.pl/marki_wlasne.

ru identyczny produkt i tylko w niewielkim stopniu zróżnicowane opakowanie to wybiera ten opatrzony marką sieci handlowej ze względu na nieco niższą cenę. W przypadku produktów firmy Roleski różnica w cenie pomiędzy wyrobami opatrzonymi jej własną etykietą, a markami własnymi wynosi 8 do 12%¹⁶. Ze względów technologicznych są to zazwyczaj produkty o identycznym składzie oraz opakowaniu co jest podyktowane efektem skali, jaki w ten sposób firma osiąga. Jednak fakt, iż inna jest jedynie etykieta prowadził by wspomnianego powyżej zjawiska i stopniowego wyparcia marki producenta ze sprzedaży. Rozwiązaniem jakie wprowadziła Firma Roleski jest podawanie na etykietach marek własnych wyłącznie skrótu swojej nazwy „FR” i jedynie po adresie zakładu produkcyjnego i kodzie pocztowym można określić, iż jest to ten sam producent; takiej analizy nie podejmuje jednak przeciętny klient. Podobnie postępuje firma Dawtona, gdyż jej produkty występują również pod nazwą Nektavit (inny adres siedziby), jednakże jest w swojej polityce mniej konsekwentna jeżeli chodzi o relacje cenowe pomiędzy markami Dawtona, Nektavit, a markami własnymi poszczególnych sieci. Strategię kosztową stosuje również Firma Roleski eksportując produkty. Po rozszerzeniu UE 1 maja 2004 roku polskie firmy intensywnie zaczęły przejmować *private labels* w sieciach handlowych poza granicami kraju. W związku z tym skala produkcji jeszcze bardziej wzmacnia ich pozycję przetargową przed swoimi dostawcami.

Równoległe do strategii kosztowej firma buduje markę podkreślając korzystną relację cena-jakość dla podstawowej oferty, stopniowo ją rozszerzając o bardziej wyrafinowane smaki, czy wprowadzając linię Roleski Natura zgodnie z trendem żywieniowym „organic”, przy których to produktach cena nie jest podstawowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Ciekawym elementem budowaniem marki jest wprowadzenie „ketchupu markowego”, wykorzystującego potoczne powiedzenie, że „kupujemy produkty markowe”.

Obecnie przez pryzmat zarządzania strategicznego postrzega się również społeczną odpowiedzialność¹⁷ firm, rozbudowując czysto ekonomiczny charakter celów strategicznych przedsiębiorstwa o cele użyteczne społecznie. Próby implementacji takich celów podejmuje Firma Roleski poprzez działalność taką jak założenie w lutym 2005 roku przez Zofię i Marka Roleskich fundacji mającej na celu wspieranie badań naukowych i edukacji, promowanie ekologii, czy przynależnością do Food Business Group, której celem jest wzmocnienie krajowego przemysłu spożywczego oraz promowanie etyki w biznesie i odpowiedzialności społecznej¹⁸.

¹⁶ Źródło: badania własne.

¹⁷ M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2005, nr 5, s. 614.

¹⁸ <http://www.fbg.org.pl/>.

Kultura organizacyjna Firmy Roleski

Firma aktywnie promuje model biznesu rodzinnego, rozumianego zgodnie z definicją firmy rodzinnej jaką podają A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk za P. A. Frishoff¹⁹ „przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”. Jak mówi założyciel firmy Marek Roleski nigdy nie myślał o „wpuszczeniu” inwestora do firmy, a największą słabością firmy rodzinnej jest sukcesja, jednakże umiejętne jej wyważenie, dokładne zaplanowanie sprawia, iż może ona zostać przeprowadzona z powodzeniem²⁰. Natomiast do silnych stron takiego rozwiązania należy według niego: „elastyczność, szybkość podejmowania decyzji, jasna i przejrzysta, płaska struktura organizacyjna, brak niepotrzebnych działów, departamentów, zarządów w działalności firmy”. Prezesem firmy jest Michał Gardian, zięć założyciela, nie oznacza to jednak, że Marek Roleski wycofał się z działalności w firmie. Rodzinny charakter firmy jest jednym z głównych czynników determinujących jej kulturę organizacyjną. Firma Roleski, kształtuje i będzie kształtować swoją kulturę organizacyjną, kierując się przyjętym systemem norm i wartości. W dalszym stopniu wspierać będzie rozwój kompetencji w kategoriach poszerzania wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Kierownictwo firmy jest świadome, że kwalifikacje pracowników bezpośrednio przekładają się na sprawność i efektywność działań organizacji. Delegowanie uprawnień oznacza współuczestnictwo zatrudnionych w podejmowaniu decyzji, w zakresie realizacji projektów, oraz dbałości o zapewnienie najwyższej jakości realizowanych rozwiązań. Wymaga to wysokich kwalifikacji całej załogi i ciągłego podwyższania poziomu wykształcenia. Jednym z czynników współtworzących warunki pracy jest dobra atmosfera. Kadra pracownicza i kierownicza tworzą zgrane zespoły, które dzięki otwartemu stylowi zarządzania pozwalają wszystkim pracownikom osiągać pełną satysfakcję z wykonywanej pracy. W związku z tym obecnie kultura organizacyjna zawiera dużo elementów, które należą do typu „klan”, jednak coraz większą rolę zaczynają odgrywać czynniki charakterystyczne dla „kultury rynku”²¹. Firma zatrudnia ponad 300 osób, a jej produkty dostępne są we Włoszech, Czechach, Słowacji, Niemczech, Szwecji, Rosji, Ukrainie, USA²². Firma Roleski jest niekwestionowanym liderem na rynku musztard, zajmując jego nie-

¹⁹ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2004, s. 19.

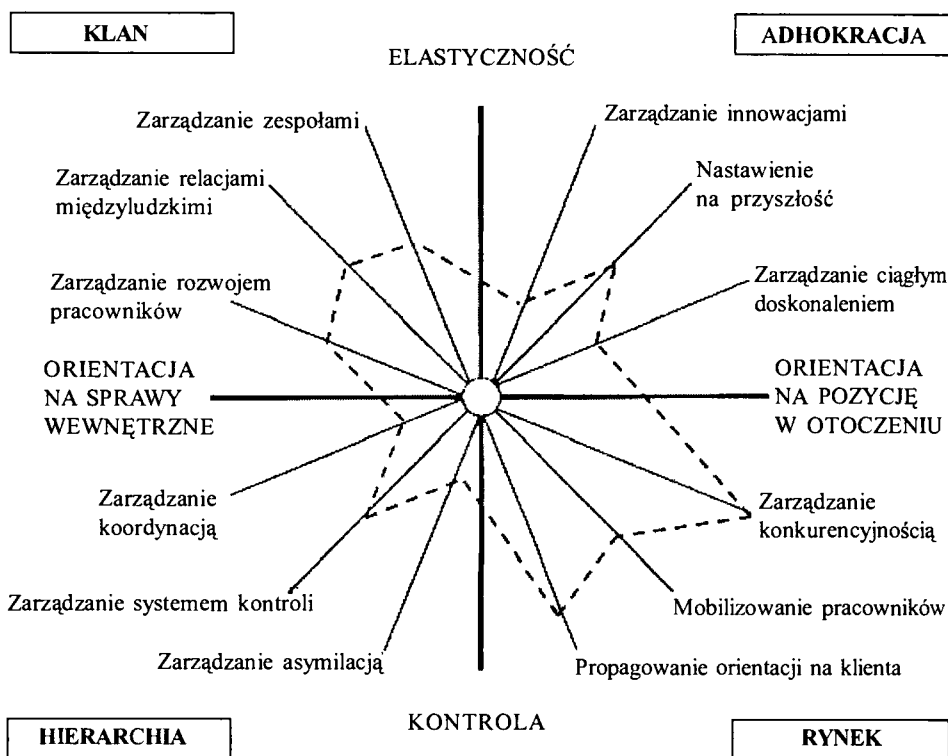
²⁰ <http://www.biznesrodzinny.pl/01-styczen2006/01.html>.

²¹ K. S. Cameron, R. E Quinn, *Kultura organizacyjna –diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 43–46.

²² <http://www.supermarketnews.com.pl/print.asp?id=6016>.

mal jedną trzecią w ujęciu wartościowym, podczas gdy reszta rynku jest rozdrobniona. Natomiast w produkcji ketchupu firma należy do 5 największych producentów, którzy łącznie kontrolują niemal 70% rynku w ujęciu wartościowym. Pozycja osiągnięta na rynku polskim oraz intensywny rozwój na rynkach międzynarodowych, którego akceleracja nastąpiła po wejściu Polski do Unii Europejskiej, sprawiają, że coraz większą rolę zaczynają w firmie odgrywać kryteria efektywności (udział w rynku, osiąganie celów, pokonywanie konkurencji), charakterystyczne dla kultury rynku²³. Diagnozę kultury organizacyjnej w Firmie Roleski według modelu wartości konkurujących przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 1. Profil kultury organizacyjnej Firmy Roleski



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. S. Cameron, R. E Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 209.

²³ K. S. Cameron, R. E Quinn, *op. cit.*, s. 50.

²⁴ T. Bober, *op. cit.*, s. 373.

Podsumowanie

Rozwój Firmy Roleski, jest dobrym praktycznym przykładem, poprzez który można pokazać przed jakimi wyborami strategicznymi stają przedsiębiorstwa na drodze swojego wzrostu²⁴. Branża FMCG (*Fast moving consumer goods*), czyli dóbr szybko zbywalnych, przeszła w Polsce w ciągu ostatnich 20 lat ogromne zmiany. Przykładowo do 1985 roku przedsiębiorstwa państwowe miały monopol na produkcję majonezu i uzyskanie koncesji na jego produkcję umożliwiło Firmie Roleski dynamiczny rozwój, szczególnie że na początku lat dziewięćdziesiątych rynek był chłonny i dopiero rozpoczął się proces prywatyzacji. Obecna pozycja rynkowa Firmy Roleski świadczy o tym, że strategiczne wybory podjęte przez nią były słuszne i pozwoliły rozwinąć ją od małego rodzinnego biznesu do przedsiębiorstwa będącego jednym z głównych graczy na rynku przypraw płynnych, z zachowaniem jego rodzinnego charakteru i bezpośredniej kontroli właścicielskiej.

Bibliografia

1. Bober T., *Strategiczne uwarunkowania zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie – analiza przypadku na przykładzie Firmy Roleski*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2006.
2. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE, Kraków 1995.
4. Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2005, nr 5.
5. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Diffin, Warszawa 2004.
6. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków 2001.
7. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
8. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.
9. Smutek H., *Rozwój przedsiębiorstwa a strategie dywersyfikacji*, „*Zeszyty Naukowe AE w Krakowie*”, Kraków 2003.
10. www.biznesrodzinny.pl.
11. www.fbg.org.pl.
12. www.roleski.pl.
13. www.roleskiranch.com.
14. www.supermarketnews.com.pl.
15. www.supermarket.cogdziekupic.pl.

Summary

The development of The Roleski Company is a good practical example, giving opportunity to show strategic choices which companies have to make on the path of their growth. FMCG sector (Fast moving consumer goods) has undergone considerable changes in the last 20 years. For example till year 1985 state-owned companies had a monopoly on producing mayonnaise and obtaining a concession for this kind of production enabled a dynamic development of The Roleski Company, especially that in the early nineties the market was very absorptive and the process of privatisation was just beginning. The aim of this article is to show the key company decisions connected with developing the business on the changing market. The current market position of The Roleski Company shows that the strategic choices of the company were right and enabled to build up from a small family business to a major market player without losing direct ownership control.

Część 3

Wybrane instrumenty zarządzania rozwojem

**Dejan Malinić, Ksenija Denčić-Mihajlov,
Tamara Milenković-Kerković**

**Squeeze-out and sell-out rights
in theory and practice:
the case of Serbia**

Introduction

In order to create community-wide transparency in the area of takeover bids, foster efficiency and competitiveness of takeover market and prevent distortions done by arbitrary differences in governance within the community, takeover regulation in the European Union has been harmonized since 2004 by enacting the Directive 2004/25/EC. Takeover Directive defines takeover bid terms and procedure, the rights and obligations of the acquiring and target firm (such as the content of the information issued to the shareholder, time allowed for acceptance, disclosure of the bid) and supervisory authorities in the takeover activities. The regulatory devices available to achieve a well-functioning market for corporate control and protection of the interests of minority shareholders are various. They include the mandatory bid rule, the principle of equal treatment of shareholders, ownership and control transparency, squeeze-out and sell-out rules, the one-share-one-vote principle, the break-through rule, and board neutrality with respect to anti-takeover measures. The adoption of the European Takeover Directive has shifted the interest of takeover studies to these particular devices like the mandatory bid rule, the breakthrough rule, and squeeze-out and sell-out rights.

Due to the importance to fully integrate the companies involved in the transaction and to take into account the rights of minority shareholders, squeeze-out right and sell-out right must be considered important post-deal integration tools. Having examined the legal framework of the squeeze-out right and the sell-out

right in Section 2, we analyze the conflict that can arise between an economically efficient flexible framework with squeeze-out and sell-out rights on one side, and the constitutional protection of private property on the other side. In Section 3 we provide a comparative analysis of the legal framework of the squeeze-out and the sell-out right in the EU countries. Section 4 gives an analysis of the squeezing-out and selling-out regulation and practice in Serbia and evaluates economic benefits of those two rules application within the domestic institutional setting. Section 5 concludes.

The squeeze-out and sell-out rights in the context of basic principles of property law and law of obligation

Squeeze-out right helps the majority shareholder to profit from all the advantages of a fully integrated subsidiary. Conversely, sell-out right looks after the protection of the minority shareholders when the majority shareholder confuses his personal interest with the interests of the company¹. One problem that logically arises here is the conflict between an economically efficient flexible framework with squeeze-out and sell-out rights on one side, and the constitutional protection of private property on the other side.

The most complex and most difficult set of issues that any society has to resolve are the definition, allocation and protection of property rights. The legal frame for ownership and other propriety rights at the international level is regulated by Art.1 of Protocol no 1 to the Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms which proclaim as follows: “Every natural of legal person is entitled to the peaceful enjoyment of his possessions. No one shall be deprived of his possessions except in the public interest and subject to the conditions provided for by law and by the general principles of international law”. But in following text it is prescribed that the State has right to enforce such law as it consider necessary to control the use of property in accordance with general interest or the secure payment or taxes or other contribution or penalties.

In the Sweden case *Sporrong and Loenroth v. Sweden* (Vodinelic et al, 2004), the European Court on Human Rights (ECHR) affirmed the idea of the existence of the “*three rules*” on the basis which is possible to specify forms of violation of protected economic interest (property). The first rule is set out in the first sentence of the first paragraph of the referred Convention. This rule is of a general nature and enounces the common principle of *peaceful enjoyment of property*. The second rule covers the *deprivation of possessions* and subjects

¹ More about the economic rationales and the objectives of the squeeze-out and sell-out rights in: Denčić-Mihajlov, Malinić 2007.

it to particular conditions. The third rule empowered State *to control the use of property* in accordance with the general interests which is often mentioned in legal doctrine as “order public” clause. The second and the third rules must be interpreted according to the general principle promulgated in the first general rule. All those rules are significant for a different kind of interference with property rights, beside the fact that at the first sight control and deprivation could look similar to a layman².

There are different preconditions for the exemption of the first rule and application of the last two rules of possibility of deprivation and control in use of property. The most important are the existence of the *property rights, legitimate objective* for interference which could be only *in public or general interest* (the concept of *l’order public* which exists in all national legal systems), *proportionality* of the interference and application of the principle of legal security or legality.

The squeeze-out rule could be referred as a typical kind of deprivation because it assumes frustration of the shareholders according to the legal provisions. Examination of the right to shares indicates those protected interest as property right according to existed right to peaceful enjoyment of shareholder’s possession. Besides numerous protected interests such as right on property on immovable and movables, rights from pension insurance, inheritance, intellectual property rights etc., there is right to shares which is defined as a right of majority shareholders established by statutory changes to request the sale of shares held by minority shareholders, with payment of market price or price established by arbitration decision. This rule constitutes an intrusion into peaceful enjoyment of property guaranteed by the Convention, by the case law of the ECHR as well as in the praxis of the national courts. The *legitimacy* of the squeeze-out rule is the second condition for the applying the test of allowance of the exception from the first rule. Performing of the squeeze-out rights is realized in accordance with the positive law of national legislation. The national legal systems regulate this right within the concept of legality and legal safety. *Public or general interest* is in the case of squeeze-out a justification of the violation of economic interest of the minority of the shareholders. This legal institute of company law empowered the main principles of the efficiency of the corporate governance, turning publicly held company into private, concentrate the share capital and avoid unnecessary administrative costs. Those benefits abolished exemption of the “holly

² Deprivation related to a removing of the property from its owner and transfer of property besides the enforced legal instruments such as sale/purchase contract. In the case of deprivation all attributes of the property (use, exploitation and disposal) are taken away from the owner. But in the case of the control imposed at the third rule there is no transfer of property to a new owner, it belongs to the owner but he is restricted in the substance of the attribute of the ownership.

rule” of intangibles of the property rights. Finally, the proportion needs to be established between the interests of the community which prevails under need of protection of fundamental rights. Interest of the company itself prevails under interest of the minority of shareholders, so indemnification of the minority shareholders does not cause a disproportional disadvantage. Efficiently managing of corporate entities prevails intangibles of rights of the fair minority (90–95%) which finally obtain appropriate compensation.

On the other hand, sell-out right is a limitation of the majority shareholder’s freedom of contract which creates equilibrium between optimal functioning of the capital market and the protection of the basic principles of contract law. Together with the property rights protection of the party autonomy (in this case autonomy of the majority shareholder to decide if buy or not share) is the less value (in the sense of the economy) compared with the concentrated ownership. Public interests always prevail confronted with the private interests in contract law.

Squeeze-out and sell-out rights are the modern institutes of the company law which both are the exemption of the ancient and traditional holly principles of property and contract law. As many others modern institutes (“lifting the veil”, trust, legal link between independent contracts in franchising or counter-trade contracts) those institutes are the proof that economy prevails traditional legal principles. Finally, the law is the servant of life and opposite is not the case.

Squeeze-out and sell-out rights: regulation in the EU Member States

At the European level the Directive 2004/25/EC requires the EU Member States to provide majority shareholders the squeeze-out right and the minority shareholders the sell-out right in a takeover transaction. The right to squeeze out minority shareholders allows a bidder who has acquired a very large part (90% of voting capital and voting rights in most Member States) of the equity capital to acquire the outstanding shares. Forcing minorities out of the company liberates the bidder from costs and risks which the continued existence of minorities could bring. Possibility to squeeze-out makes takeover bids more attractive since full ownership is more valuable to them than a majority ownership. Takeover-related squeeze-out has been or will be introduced for the first time in the law of a number of Member States (e.g. Greece, Spain, Luxembourg, Malta, Slovenia, Slovakia) and thus will help to facilitate such transactions within the EU.

On the other side, provided that the majority shareholder owns 90% (95%) of the equity capital, the remaining minority shareholders have right to require from him to buy out their shares at the fair price. The main argument behind the

sell-out right is that it prevents the abuse of the majority shareholder dominant position (blocks the extraction of private benefits at the expense of the minority shareholders).

Table 1. Squeeze-out and sell-out thresholds in EU Member States

Country	Squeeze-out, sell-out threshold following a takeover bid
Austria	90% of voting capital and voting rights
Belgium	95% of voting capital and voting rights
Czech Republic	90% of voting capital and voting rights
Cyprus	90% of voting capital and voting rights
Denmark	90% of shares and voting rights
Estonia	The draft amendments ensuring transposition of the Directive provide for a threshold of 90% of voting capital and voting rights
Germany	95% of the capital carrying voting rights
Greece	90% of voting rights
Finland	90% of capital and voting rights
France	95% of capital or voting rights
Hungary	90% of voting rights
Ireland	90% of voting capital and voting rights
Italy	The draft implementing rules provide for 95% of the voting capital and voting rights
Latvia	Squeeze-out: 95%, sell-out: 90% of voting rights
Lithuania	Squeeze-out: 95% of voting capital and voting rights, Sell out: 95% of voting rights
Luxembourg	Squeeze-out: 95% of voting capital and voting rights, Sell-out: 90% of voting rights
Malta	90% of voting capital and voting rights
The Netherlands	95% of voting capital and voting rights
Poland	90% of capital and voting rights
Portugal	90% of capital and voting rights and 90% of the voting rights subject to the bid
Spain	90% of the voting capital and of the voting rights subject to the bid
Slovakia	95% of the voting capital and voting rights
Slovenia	90% of the voting capital and of the voting rights
Sweden	90% of capital
UK	Squeeze-out: 90% of shares to which the offer relates and of voting rights Sell-out: 90% of the voting shares in the company and of the voting rights

Source: Commission of the European Communities (2007).

Despite the harmonization efforts of the European Union, the endeavors to provide squeeze-out and sell-out rights outside the limited scope of the Directive

still have not achieved expected results at the national level. Before enacting the European Takeover Directive the sell-out and squeeze-out were not regulated by any of the existing company law instruments adopted at EU level³.

The squeeze-out regime is adopted in English, German and Scandinavian legal origin countries, while only small majority of the French legal origin countries enacted the squeeze-out rule. The majority of the German legal jurisdictions adopted the rule since the 1990, whereas it was already available before that time in Scandinavian and English origin countries. Across countries, there is some variation in the threshold above which the bidder can squeeze out the remaining minority shareholders (see Table 1). The usual threshold in Western European countries is 90%, while Belgium, France, Germany, and the Netherlands impose the threshold of 95%. Ireland had the lowest threshold (80%), while the highest threshold had been set in Italy (98%). Both squeeze-out and sell-out rules are not considered as joint procedures to be provided for in the national legislations. The sell-out rule has been (or will be) introduced in a large number of Member States for the first time through the transposition of the Directive⁴ (Commission of the European Communities, 2007), but, up to now, only France and UK have a proper sell-out mechanism in place.

Besides the threshold triggering the squeeze-out/sell-out right, national takeover legislations differ also according: a) the type of transaction that initiates the exercising of the rights, b) the type of companies for which the squeeze-out and sell-out right is applicable, c) the conditions which have to be met to exercise the squeeze-out and sell-out right, d) the procedure the group activating the squeeze-out/sell-out right needs to follow, e) the valuation method used to compensate the minority shareholders, and f) the period within which the right to squeeze-out/sell-out could be exercised.

Squeeze-out and sell-out rights in practice: the case of Serbia

Serbian legislation provides majority shareholders the squeeze-out right and the minority shareholders the sell-out right in the post-takeover period. The Serbian Company Law⁵, which makes the regulatory basis for establishing the relation

³ A form of squeeze-out right and sell-out right was included in the draft 9th Directive on the conduct of corporate groups, of which Article 33 and Article 39 would permit an undertaking which had acquired directly or indirectly 90% or more of the capital of a public limited company to make a declaration leading to the formation of a group and providing for the compulsory acquisition of the shares of the minority shareholders (Van Der Elst and Van Den Steen, 2006).

⁴ The case of Austria, Belgium, Estonia, Germany, Greece, the Netherlands, Malta, Spain, Luxembourg, Slovakia, Slovenia.

⁵ "Serbian Official Gazette" No. 125/2004.

between shareholder and management structure, incorporates provisions such as squeeze-out right (Article 447) and sell-out right (Article 448). The same filed of post-takeover activity is covered by the Article 34 and 34 of the Serbian Law on Takeovers⁶. Unlike the Directive 2004/25/EC on takeover bids, the Serbian squeeze-out regime does not require the squeeze-out to be preceded by a takeover bid. The right to squeeze-out (Law on Takeovers, Article 34) is available to a majority shareholder who acquired at least 95% of shares of a Serbian joint-stock company in a tender offer. In the squeeze-out case, the majority shareholder must compensate the minority shareholders under the terms previously offered in the takeover bid. Second, the majority shareholder must deposit in advance at the special account opened at the Central Securities Depository and Clearing House (CSDCH) of Serbia the cash (or securities) required for the payment for the shares⁷.

The triggering of the squeeze-out right is time limited. The takeover regulation requires that the squeeze-out procedure is initiated within the period of 120 days from the tender offer expiration. In this period the bidder can make a written request for squeezing-out the remaining minority shareholders, and in the same time must deposit in advance at the special account at the CSDCH the cash (or securities) required for the payment for the shares. If the reluctant minority shareholders do not answer to the request within the period of 30 days (according the Company Law, Article 447), i.e. 15 days (according the Law on Takeovers, Article 34), the CSDCH realizes the transfer of shares from the minority shareholders' account to the majority shareholder's account.

The squeeze-out right activation is not related to the majority shareholder's participation in the voting capital and voting rights, which is the practice in many EU Member States (see Table 1). This can be explained by the principle of equality of shareholders and the existence of only one class of shares. Namely, according to the Company Law (Article 294.), "each outstanding ordinary share is entitled to one vote on every matter voted on at an assembly". It should be also emphasized that the Serbian squeeze-out/sell-out regulation refers exclusively to the public joint stock companies whose shares are admitted to trading on a regulated capital market.

The analysis of the admissibility of the squeeze-out right application indicates that the legislator has determined quite rigorously the extent of this right. There are at least two reasons for such an assumption. First, in Serbian law, the threshold is set at 95% of shares of a joint-stock company, i.e. at the upper limit

⁶ "Serbian Official Gazette" No. 46/2006.

⁷ In the same time the bidder (majority shareholder) is obliged to inform via the CSDCH all minority shareholders about the demand to buy their shares and to publish this information in a daily newspaper with a circulation of at least 100.000 copies.

defined by the Directive. The usual threshold in the EU member countries with developed or less developed capital market is 90 percent (see Table 1). Second, the squeeze-out institution is in close relation with the tender offer process. The squeeze-out procedure can not be activated automatically following the acquisition of 95% of shares. Previously realized takeover procedure is a prerequisite for the squeeze-out right application. The possibilities for activating the squeeze-out right are thus significantly limited, since the right is connected with only one method of acquisition.

Rigorous approach to the squeeze-out right realization should be supported for several reasons. In the first place, as it was elaborated in Section 2, the squeeze-right is a particular right of the majority shareholder influencing the basic right of the minority shareholders – the right of property. Since the squeeze-out rule could be considered a type of deprivation, this provision is interpreted rigorously, that means in the interest of minority shareholders. On the other side, the argument that the majority shareholder (over 95%) has invested sizeable capital and may have a real need to be the exclusive owner, should be also taken into consideration especially in the situation when the minority shareholders show animosity towards majority shareholder and obstruct the business⁸.

The Serbian takeover regulation states very briefly that the entire squeeze-out procedure must follow the terms of the tender offer, which is another instrument contributing better protection of minority shareholders. Namely, the bidder is obliged to offer the target shareholders the highest price (market price, or the price he was paying for shares in the year preceding the tender offer announcement or the price achieved during the last two years if he acquired in that period at least 10% of target firm's shares and that price is higher than the price from the tender offer – the Law on Takeovers, Article 22). Prior to the enforcement of the Law on Takeovers, the price in the tender offers was set at the level of market, estimated or book value. The consequence of such a choice was often a price that is not optimal for the target shareholders, neither for the minority shareholders who are obliged to sell their shares in the squeezing-out procedure.

The sell-out rule is a provision in the Serbian Law on Takeovers aiming at protecting the remaining minority shareholders who have right to demand the controlling shareholder to buy their shares under the terms from the takeover bid (Article 35). The majority shareholder, who owns at least 95% of shares of a Serbian joint-stock company, has to provide cash or bank guaranty for the payment of at most 5% of remaining shares in the possession of minority share-

⁸ Setting the squeeze-out threshold at 90% in the legislation of other countries in transition is explained by the request for companies' liberation from small shareholders who acquired their participations during the privatization process. The fragmented shareholding structure of the companies has been seen as an obstacle to their efficient management and to the creation of an efficient market for corporate control.

holders. The sell-out right can be exercised by minority shareholders via the CSDCH not later than 6 months after the acquisition of at least 95% of shares by the majority shareholder. In the sell-out case, the minority shareholders inform the controlling shareholder about the number and the class of shares they offer to sell. Majority shareholder is, in that case, obliged to pay per share the price equal the amount he has given for the last share with which he acquired 95% of shares. The Central Securities Depository and Clearing House realizes the transfer of shares from the minority shareholders' account to the majority shareholder's account and the transfer of money in the opposite direction, following the CSDCH procedure. The fact that the sell-out institution is introduced in the Serbian takeover legislation indicates the legislator's attitude towards the protection of the minority shareholders' interests.

The enforcement of the squeeze-out and sell-out provisions triggered a wave of squeeze-outs and sell-outs in Serbian companies during 2005, 2006, 2007 and beginning of 2008. For the time being, the Serbian squeeze-out regime remains available as a unique tool for concentrating share ownership in Serbian joint stock companies. As Živković and Jecmenica (2006) point out, this high concentration of ownership in privatized companies leads to emptying of discontinuous capital market, which can be regarded as a satellite market of the takeover market.

Given that the implementation of the Law on Takeovers has slightly relaxed the squeezing/selling out procedure, we analyze separately the Serbian corporate practice in the field of squeeze-out and sell-out rights realization in two periods – period before and period after the enforcement of the Law on Takeovers. Then, we study the intensity of the squeeze-out right realization in the sample of successfully ended takeover bids in which the bidder acquired over 95% of shares. *Our analysis aims at testify the hypothesis that the 100% ownership over the target company is an important motive behind tender offer announcement.* The results of our survey are summarized in the Tables 2 and 3.

The analysis of the results points to the several conclusions.

First, the squeezing-out process, that protects the interests of the majority shareholders, is far more common in Serbian corporate practice than the selling-out process, that is in the function of minority shareholders' protection. This practice, however, rather limits than enhances the flows at the capital market. The trading of shares declines and the companies are "withdrawing" from the capital market, which has as a consequence a decreasing number of high quality shares at the market. The capital market becomes shallow. The aspiration towards 100% control comes up, probably, partly as a consequence of an undeveloped corporate conscience about the way corporate enterprises function.

Table 2. Realization of squeeze-out and sell-out rights in Serbia

	Period after enacting the Law on Takeovers (11.06.06.–08.05.2008.)		Period before enacting the Law on Takeovers (30.11.04.–10.06.2006.)		Total	
	Number	%	Number	%	Number	%
Successfully ended takeover bids	137	100,00	267	100,00	404	100,00
Total number of realized squeeze-outs and sell-outs	13	9,49	123	46,07	136	33,66
· Number of squeeze-outs	12	8,76	116	43,45	128	31,68
· Number of sell-outs	1	0,73	7	2,62	8	1,98
Ended takeover bids without triggering squeeze-out and sell-out rights	124	90,51	144	53,93	268	66,34

Source: The Central Securities Depository and Clearing House of Serbia.

Table 3. Share of realized squeeze-out and sell-out rights in the total number of successfully ended takeover bids in which the bidder acquired over 95% of shares

	Period before enacting the Law on Takeovers (30.11.04.–10.06.2006.)		Period after enacting the Law on Takeovers (11.06.06.–08.05.2008.)		Total	
	Number	%	Number	%	Number	%
Total number of ended takeover bids in which the bidder acquired over 95% of shares	13	100,00	188	100,00	201	100,00
· Realized squeeze-outs	12	92,31	116	61,70	128	63,68
· Realized sell-outs	1	7,69	7	3,73	8	3,98
Ended takeover bids (in which the bidder acquired over 95% of shares) without triggering squeeze-out and sell-out rights	0	0	65	34,57	65	32,34

Source: The Central Securities Depository and Clearing House of Serbia.

Second, the squeezing-out and selling-out processes have been significantly intensified following the enforcement of the Law on Takeovers, when 123 companies realized these transactions, i.e. 46,07% of successfully ended takeover bids have been completed by triggering squeeze-out or sell-out rights (Table 2). This could be explained by the fact that the enforcement of the Law on Takeovers has relaxed the restrictive interpretation of the squeeze-out process by the Serbian Securities Commission (SSC). Namely, according to the previous SSC opinion based on the Company Law, the squeeze-out right could be exercised only in the cases the acquisition of 95% of shares had been exclusively realized via tender offer. This is the explanation for the small number of companies that met the condition for squeeze-out right triggering (9,49%). In the same time, all the companies that met this condition have realized the squeeze-out right. Taking into account quite restrictive condition for squeezing-out, these efforts could be understood as the intention for obtaining of 100% ownership in the target company. Consistently with the Law on Takeovers, the squeeze-out right could be activated in the cases when the bidder in tender offer process acquired 95% of shares, taking into account also shares acquired in other ways (not only in the tender offer).

Third, as a result of a more flexible interpretation of the conditions for the squeeze-out right activation given in the Law on Takeovers, 14,5 times higher number of acquiring companies obtained the squeezing-out possibility in the period following the law enforcement. The consequence is 9,7 times higher number of realized squeeze-out rights in the comparison with the period before the enacting of the Law on Takeovers.

Fourth, the data given in the Table 3 show that in 61,70% of the realized bids which resulted in majority ownership of over 95%, majority shareholders used the opportunity to squeeze-out minority shareholders. That suggests that *one motive that lies behind tender offer announcement is the acquisition of 100% ownership over the target firm*. If we take into account the facts that a) the data analyzed refer also to the bidders that have acquired over 95% of the target company shares recently and still have the possibility to exercise their squeeze-out rights, b) a number of squeeze-out is currently realizing, and c) in 3,73% of takeover bids in which the bidder acquired over 95% of shares the minority shareholders used the sell-out right, above stated conclusion is more obvious.

Fifth, in comparison to the realization of squeeze-out right by the majority shareholders, minority shareholders rarely exercise their sell-out right. There are several possible reasons for that: a fair relation between majority and minority shareholders, the quality of securities that minority shareholders does not want to sell, difficult evaluation of the best behavior in a given situation, etc.

Finally, in all the squeeze-outs and sell-outs the means of financing was cash. This is reasonable having in mind that cash was the exclusive medium of financing in all the takeover bids foregoing the squeezing-out and selling-out procedure. Consistently with the Company Law (Article 447), the bidder who gave in the tender offer the target shareholders the possibility to choose the means of compensation (cash or securities), has to give the same right to the minority shareholders who did not accept to sell their shares in the initial offer.

Conclusions

Companies require flexibility of the legal framework to optimally implement the goals of chosen growth strategy. Squeeze-out and sell-out rights are the modern institutes of the company law which both are the exemption of the ancient and traditional holly principles of property and contract law. The existence of these rights is the proof that economy prevail traditional legal principles. The implementation of these rights should result in a balance between property rights and efficient allocation of the control over corporate resources. While legal rules of all the EU Member States offer majority shareholder a squeeze-out right, the sell-out right is more an exception than a rule.

The analysis of the squeeze-out and sell-out rights application in Serbia points to the several conclusions. First, those rules have been introduced in Serbian corporate practice by enacting the Company Law and the Law on Takeovers, wherewith a significant level of harmonization with the corporate practice of EU countries has been achieved in this field. Second, the squeeze-out right is interpreted restrictively and in relation with the preceding tender offer process. Third, comparing with the Company Law, the Law on Takeovers gives a more flexible clarification of the prerequisites for the squeeze-out right activation and consequently leads to a higher number of squeeze-outs. Fourth, triggering the squeeze-out right appears to be one of the motives for a tender offer even in the situations when the bidder already holds a controlling stock of shares. Finally, even though the activating of sell-out right in Serbian corporate practice is exceptional, the introduction of this rule is very important since it provides a higher level of minority shareholders protection.

References

1. Commission of the European Communities (2007), *Report on the implementation of the Directive on Takeover Bids*, Brussels.
2. Denčić-Mihajlov K., Malinić D. (2007), *Squeeze-out and sell-out rights: rationales and objectives for regulation*, Proceedings of the Conference “Con-

temporary Challenges of Theory and Practice in Economics”, Faculty of Economics, University of Belgrade, pp. 1–10.

3. Goergen M. et al. (2005), *Corporate governance convergence: evidence from takeover regulation reforms in Europe*, “Oxford Review of Economic Policy”, vol. 21, no. 2.
4. Mueller H. (1998), *Why tender offers should be financed with debt*, Working Paper, Department of Economics, University of Mannheim, Germany.
5. Mueller H. and Panunzi F. (2003), *Tender offers and leverage*, mimeo Università di Bologna.
6. Nenova T (2006), *Takeover laws and financial development*, World Bank Policy Research Working Paper 4029.
7. The Company Law, “Serbian Official Gazette” no. 125/2004.
8. The Law on Takeovers, “Serbian Official Gazette” no. 46/2006.
9. Van Der Elst C. and Van Den Steen L. (2006), *Opportunities in the M&A aftermarket: squeezing out and selling out*, Financial Law Institute, “Working Paper Series”, Universiteit Gent, WP 2006–12.
10. Vodinelić V. et al. (2004), *Property law amendments in Serbia*, Institute of Comparative Law, Belgrade.
11. Živković B. and Ječmenica T. (2006), *Developments of the equity market and privatization*, [in:] Cerović B. (ed.), *Privatization in Serbia (Evidence and analysis)*, Faculty of Economics, Belgrade, pp. 69–90.

Summary

In order to create community-wide transparency in the area of takeover bids, to foster efficiency and competitiveness of takeover market and to prevent distortions done by arbitrary differences in governance within the community, takeover regulation in the European Union has been harmonized since 2004. Sell-out and squeeze-out rights are the most discussable and arguable issues of the Directive. The Directive allows the bidder who owns 90% of the equity capital of the target to buy out the remaining minority shareholders at the price offered in the preceding takeover bid (squeeze-out right). In this way, the squeeze-out right makes takeovers more attractive to the bidders, since full ownership is more valuable to them than a majority ownership. On the other hand, provided that the majority shareholder owns 90% of the equity capital, the remaining minority shareholders have right to require from him to buy out their shares at a fair price (sell-out right). The main argument behind the sell-out right is that it prevents the abuse of the majority shareholder dominant position (blocks the extraction of private benefits at the expense of the minority shareholders).

In this paper we first examine the legal framework of the squeeze-out and

the sell-out rights. We analyze the conflict that can arise between an economically efficient and flexible framework with squeeze-out and sell-out rights on one side, and the constitutional protection of private property on the other side. A comparative analysis of the legal framework of the squeeze-out and the sell-out rights in the EU countries is given in the following. Finally, we provide an analysis of these two rules implemented on the Serbian market for corporate control and evaluate their economic benefits within the domestic institutional setting.

Danuta Surówka-Marszałek, Grażyna Śmigielska

Rozwój sieci innowacyjnych kreujących procesu wymiany

Wprowadzenie

Podjęcie sieciowe jest oparte na założeniu, iż w transakcjach handlowych obok dostawców i odbiorców funkcjonują inni uczestnicy wymiany, kreujący w środowisku różnego typu współzależności. Tym samym tworzy się skomplikowana sieć łącząca organizatorów zaangażowanych w różne formy wymiany, wywierających różnorodny wpływ nie tylko na transakcje, ale również na stan związków między dostawcą a nabywcą występujących zarówno w trakcie, jak i między transakcjami. Strategiczne zachowanie firmy w sieci sprowadza się do umacniania jej pozycji przez inwestowanie w tworzenie, rozwój i utrzymanie połączeń z innymi członkami. Połączenia między firmą a siecią są rezultatem przyjętej strategii zmierzającej do wykreowania przewagi wobec działań i reakcji ze strony innych uczestników w danym kontekście czasowo-przestrzennym.

W referacie podjęto próbę zdefiniowania sieci innowacyjnej, wyznaczenia jej dynamiki, która charakteryzuje proces jej rozwoju i wzrostu, dokonujący się na drodze zaniku lub łączenia z innymi obiektami. Przeprowadzono również klasyfikację sieci innowacyjnych i wyznaczono ich rynkowy cykl życia, w celu określenia trajektorii rozwojowej badanego mechanizmu działania. W końcowym fragmencie rozważań przywołane zostały przykłady ukazujące różne formy zastosowań sieci innowacyjnych, którym towarzyszyła idea zdynamizowania procesów wymiany towarowej na rynkach globalnych.

Rodzaje sieci innowacyjnych i ich cykl życia

W literaturze brak wyczerpującej definicji sieci innowacyjnej. Spotyka się raczej rozmaite modele sieci innowacyjnej, z których każdy akcentuje jej różne aspekty

zależne od przedmiotu badań. Nie można znaleźć również zbyt wielu informacji odnoszących się do ważkiego problemu dynamiki sieci innowacyjnej, charakteryzujących proces jej rozwoju i wzrostu, a także ukazujących sposób, w jaki dochodzi do jej zaniku lub łączenia się z innymi obiektami. Rodzą się więc pytania: Co charakteryzuje sieć innowacyjną w porównaniu z klasycznymi formami organizacji? Jaka jest struktura sieci innowacyjnej, jakie posiada elementy, jakie są jej podstawowe oddziaływania, które mechanizmy koordynacyjne są ważne i z jaką dynamiką mamy do czynienia w wyniku wewnętrznej interakcji? Jaka występuje relacja między siecią innowacji i jej środowiskiem oraz jak środowisko wpływa na jej dynamikę¹?

Sieć innowacyjna jest czymś więcej niż tylko sposobem gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w złożonym środowisku. Może ona dysponować tym, co określamy mianem „ukształtowanych właściwości” tworzących potencjał, który pozwala, by całość działała efektywniej niż suma jej części. Udział w sieci innowacyjnej może oznaczać szeroki zakres korzyści. Obejmują one dostęp do różnych, uzupełniających się zbiorów wiedzy, zmniejszanie ryzyka poprzez dzielenie się nim, wchodzenie na nowe rynki i technologie, a także korzystanie z innych uzupełniających się umiejętności i aktywów. Bez takich sieci samotny wynalazca praktycznie nie miałby szans na pomyślne wprowadzenie swojego projektu na rynek. To jeden z głównych powodów, dla których firmy coraz bardziej skłaniają się w stronę wzajemnej współpracy i sojuszy – by móc zwiększyć swój dostęp do tych głównych zasobów innowacji.

Tabela 1 przedstawia różne sposoby, w jakie sieci mogą być skonfigurowane, aby wspomóc proces innowacyjny. Skoncentrujemy się dokładniej na niektórych formach, by udzielić odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób one działają oraz jakie korzyści mogą kreować?

Tworzenie i łączenie różnych fragmentów wiedzy od zawsze było grą prowadzoną zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Jednakże w ostatnich latach nastąpiło gwałtowne przyspieszenie tzw. otwartych innowacji prowadzonych przy współdziałaniu dużych organizacji, takich jak Procter&Gamble, GSK, 3M, Siemens i GE. Zasada sformułowana po raz pierwszy przez Henriego Chesbrougha odnosząca się do stwierdzenia, że nawet badania prowadzone na dużą skalę, ale w zamkniętym systemie takim, jak firma, nie są wystarczające w środowisku XXI wieku², coraz częściej znajduje potwierdzenie. Wiedza tworzona jest w ogromnym tempie, a kraje należące do OECD wydają 1 trylion dolarów na badania i rozwój w sektorze publicznym i prywatnym – wartość ta

¹ A. Pyka, G. Koppers, *Innovation networks: theory and practice*, Edward Elgar, Cheltenham 2002.

² H. Chesbrough, *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 2003.

Tabela 1. Rodzaje sieci innowacyjnych

Typ sieci	Przykłady
Oparta na przedsiębiorcach	Scalanie różnych uzupełniających się zasobów po to, by móc wykorzystać daną szansę. Często występuje tutaj połączenie kontaktów formalnych z nieformalnymi, dużo zależy od energii przedsiębiorcy i jego entuzjazmu, by zachęcać ludzi do przyłączenia się do sieci i pozostania w niej
Wewnętrzne zespoły projektowe	Formalne i nieformalne sieci wiedzy i kluczowych umiejętności, które można połączyć, aby wykorzystać jakąś szansę – takie, jak sieci bazujące na przedsiębiorcach, ale występujące wewnątrz istniejących organizacji. Mogą tutaj zaistnieć problemy wynikające z konieczności przekraczania wewnętrznych granic organizacji.
Wspólnoty praktyków	Są to sieci, w których mogą być zaangażowani uczestnicy pochodzący z wewnątrz i z zewnątrz różnych organizacji – jednoczy ich wspólne zaangażowanie w dany aspekt lub dziedzinę wiedzy
Klasy przestrzenne	Sieci, które powstają dlatego, ponieważ gracze są sobie bliscy np. koncentrują swoją działalność w tym samym obszarze geograficznym. Dolina Krzemowa jest dobrym przykładem klastra bazującego na bliskości. Wiedza przepływa pomiędzy członkami sieci, pomocna jest tutaj niewielka odległość i to, że główni uczestnicy mogą się spotkać i wymienić informacje
Sieci sektorowe	Sieci, które zbliżają różne podmioty należące do tego samego sektora i często ich celem jest wspólna innowacja, pozwalająca im zachować konkurencyjność. Są organizowane przez dany sektor lub stowarzyszenie biznesowe w imieniu ich członków. Wspólne zaangażowanie w rozwijanie i przyjmowanie dobrych innowacyjnych praktyk w sektorze lub też koncentrowanie rynku produktów np. SMMT Forum Przemysłu, Logic (Forum Przemysłu Gazowego i Ropy Naftowej)
Konsorcjum dla rozwoju nowych produktów i procesów	Dzielenie się wiedzą i perspektywami, by stworzyć i wprowadzić na rynek nowy produkt lub proces np. Konsorcjum Symbian (Sony, Ericsson, Motorola i inni) pracujące nad rozwojem nowego systemu operacyjnego dla telefonów komórkowych i palmtopów
Forum sektorowe	Współpraca w danym sektorze w celu zwiększenia konkurencyjności poprzez innowacje odnoszące się do produktu, procesu i usługi
Konsorcjum dla rozwoju nowej technologii	Dzielenie się wiedzą i uczenie związane z nowo pojawiającymi się technologiami np. pionierskie programy badawcze nad półprzewodnikami w USA i Japonii
Tworzenie standardów	Badanie i ustanawianie standardów w innowacyjnych technologiach, np. MPEG (Motion Picture Experts Group) pracujący nad standardami kompresji audio-video
Uczenie się poprzez łańcuch	Rozwijanie i dzielenie się dobrą praktyką innowacyjną, a być może także wspólne kreowanie produktu poprzez łańcuch wartości, np. Inicjatywa SCRIA w przestrzeni powietrznej

jest prawdopodobnie zaniżona, ponieważ nie obejmuje sporej liczby badań, które nie są uwzględnione w oficjalnych statystykach³. Jak więc pojedyncza organizacja może nadażyć za nowymi doniesieniami, czy nawet obserwować taki ocean wiedzy? Co istotne, badania i rozwój nie są tylko domeną takich potęg gospodarczych, jak USA, Niemcy, czy Japonia, ale nabierają również przyspieszenia i szybkiego tempa w nowo rozwijających się gospodarkach, jak Indie czy Chiny. Dlatego też nie będzie możliwe podążanie za każdą nowością i nawet firmy zorientowane na nowoczesne rozwiązania technologiczne będą miały trudności w odnotowaniu często dla nich ważkich udoskonaleń. A oto kilka przykładów wybranych strategii działania sieci innowacyjnych.

Procter&Gamble należy do firm, które ustawicznie poszerzają paletę swoich produktów i wydaje ok. 3 miliardy dolarów rocznie utrzymując ok. 7000 badaczy na całym świecie, aby pomogli jej zrealizować te założenia. W ciągu ostatnich pięciu lat firma radykalnie zmieniła swą strategię z „badań i rozwoju” na „łączenie i rozwój” oraz postawiła sobie ambitny cel wykorzystania w 50% jako źródła innowacji rozwiązań pochodzących z zewnątrz. Posunięcie to do tej pory jest opłacalne – firma czerpie ok. 35% swoich innowacji z bogatej sieci zewnętrznych powiązań i wydaje się, że w efekcie odnosi duży sukces rynkowy. Jako przykład niech posłuży elektryczna szczoteczka do zębów, sprzedawana za ok. 5 dolarów i wszechobecna na rynku (jej obroty sięgają rzędu ok. 200 milionów dolarów rocznie) powstała jako pochodna obracającego się lizaka i wprowadzona przez małą grupę przedsiębiorców, którzy zwrócili się z projektem nowego produktu do P&G. Można zaryzykować stwierdzenie, że ich pomysły oraz siła marketingu i dystrybucji P&G nieźle się opłaciły⁴.

W przeprowadzonym niedawno przez IBM badaniu, w którym uczestniczyło 750 prezesów z całego świata, 76% ankietowanych wskazało na partnerów biznesowych i współpracę z klientami, jako główne źródła nowych pomysłów, natomiast tylko 8% uznało, iż są nimi wewnętrzne badania i rozwój. Badanie pokazało również, że firmy osiągające lepsze wyniki w zakresie wzrostu dochodu, korzystały o 30% częściej z zewnętrznych źródeł generujących nowe pomysły niż jednostki wykazujące słabsze osiągnięcia. Dlatego menedżerowie, z którymi przeprowadzono wywiad, podawali czytelne korzyści płynące ze współpracy z partnerami: obniżenie kosztów, wyższą jakość i zwiększane zadowolenie klientów, dostęp do nowych umiejętności, produktów, wzrost dochodów oraz możliwość dotarcia do nowych rynków i klientów⁵.

Można tutaj przywołać także inną firmę z ponad stuletnim rodowodem w zakresie innowacji, jaką jest 3M, która również zawdzięcza wiele powiąza-

³ J. Bessant, J. Tidd, *op. cit.*, s. 89.

⁴ L. Huston, N. Sakkab, *Connect and develop: inside Procter&Gamble's new model for innovation*, „Harvard Business Review”, March 2006.

⁵ J. Bessant, J. Tidd, *op. cit.*, s. 91.

niom sieciowym. Długa historia ukazująca przełomowe innowacje firmy, począwszy od taśmy maskującej, poprzez produkty chroniące tkaniny taśmą klejącą, czy taśmę magnetyczną do nagrywarek aż po karteczki samoprzylepne Post-It® i ich pochodnych, była możliwa dzięki funkcjonowaniu ogromnej sieci zarówno formalnej, jak i nieformalnej, łączącej tysiące badaczy, ludzi otwartych na potrzeby rynku w całej organizacji.

Kolejnym istotnym problemem, z jakim mamy tutaj do czynienia jest zarządzanie sieciami innowacyjnymi. Stawia ono przed jej uczestnikami wiele wyzwań, które można sprowadzić do następujących kwestii:

- jak zarządzać czymś czego sami nie kontrolujemy?
- jak postrzegać efekty ukształtowanego systemu nie w ograniczonym i tylko własnym interesie?
- jak budować zaufanie i dzielić się podejmowanym ryzykiem bez skrępowania procesu systemem umownym i zbiurokratyzowanymi regulacjami?
- jak unikać „samotnych jeźdźców” i zalewu informacyjnego?

Aby udzielić pozytywnych odpowiedzi na postawione powyżej pytania należy spojrzeć na sieci innowacyjne przez pryzmat ich cykli życia, w których można wydzielić trzy etapy. W tabeli 2 ujęto wybrane, kluczowe problemy związane z zarządzaniem sieciami innowacyjnymi podlegającymi procesom rozwojowym, zgodnie z wcześniej przyjętą fazowością.

Sieci innowacyjne są czymś więcej niż tylko sposobem na łączenie i rozprzestrzenianie wiedzy w złożonych systemach gospodarowania. Mogą one być także źródłem generowania „nowo powstałych własności”, które powodują, że całość funkcjonuje efektywniej niż suma jej części. Zawierają dostęp do różnych, podstawowych segmentów wiedzy, redukują ryzyko związane z możliwością dotarcia do nowych rynków i technologii, zwiększając zarazem podstawowe umiejętności i atuty tworzących je uczestników.

Kreowanie innowacji w sieciach występujących w handlu detalicznym

Wzrost znaczenia sieci innowacyjnych dotyczy nie tylko sfery wytwórczej, ale również sfery wymiany, a przede wszystkim handlu detalicznego. Jest on ściśle powiązany z procesami koncentracji w tym sektorze i zwiększającą się rolą handlu detalicznego w kanale dystrybucji. W rezultacie przedsiębiorstwa tego sektora są twórcami i integratorami sieci takich jak sieci franchisingowe, stowarzyszenia zakupowe, czy porozumienia z dostawcami⁶.

⁶ W tym miejscu należy wspomnieć również o ośrodkach handlowych (kontrolowanych centrach handlowych), mających formę koncentracji funkcjonalno-przestrzennej, będących klastrami firm handlowych, usługowych i które mają również znaczenie ze względu na dyfuzję innowacji.

Tabela 2. Podstawowe wyzwania stojące przed zarządzającymi sieciami innowacyjnymi

Etap zakładania	Etap operacyjny	Etap podtrzymujący (albo zamykający)
<p>Działania koncentrują się tutaj wokół zdiagnozowania odpowiedniego momentu pozwalającego na utworzenie sieci i określenie jej celów.</p> <p>Moment ten może nastąpić na skutek ujawnienia się kryzysu (np. wystąpi wówczas konieczność nadrobienia strat, co będzie możliwe dzięki wdrożeniu innowacji) lub pojawiającej się okazji/szansy (np. możliwość wejścia na nowe rynki lub wykorzystania nowych technologii).</p> <p>Kluczową rolę odgrywają tutaj aktorzy trzecioplanowi np. brokerzy sieci, strażnicy czy agenci polityczni.</p>	<p>Kluczowym problemem jest tutaj próba stworzenia pewnego rodzaju rdzenia dla procesów operacyjnych, co do których występuje zgoda i formalne poparcie uczestników sieci. Istotnymi sprawami do rozstrzygnięcia pozostają:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie granicami sieci – jak jest definiowane członkostwo w sieci, jakie kryteria należy spełnić by je utrzymać, • proces podejmowania decyzji – jak (gdzie, kiedy, kto) podejmuje decyzje i na jakim poziomie sieci, • rozwiązywanie konfliktów – jak skutecznie rozwiązywać konflikty, • przepływ informacji – w jaki sposób dokonuje się przepływ informacji pomiędzy członkami sieci i jak ten proces jest zarządzany, • zarządzanie wiedzą, jak jest tworzona, pozyskiwana, rozprzestrzeniana i wdrażana wiedza pomiędzy członkami sieci, • motywacja – jak członkowie sieci są zmotywowani by przystąpić i/lub pozostać wewnątrz sieci, • dzielenie zysków i strat – jak kształtuje się profil zysków i strat pomiędzy członkami sieci, • koordynacja – jak operacje/działania wewnątrz sieci są integrowane i koordynowane. 	<p>Sieci nie potrzebują wечно trwać. Niekiedy są one tworzone, by osiągnąć wysoce specjalistyczny cel (np. rozwój koncepcji na nowy produkt) i kiedy on zostanie zrealizowany mogą być rozwiązane. Niekiedy występuje potrzeba podtrzymywania relacji wewnątrz sieci, tak długo, jak ich członkowie odnoszą korzyści. To może pociągać za sobą konieczność dokonywania okresowej oceny jej działalności i/lub ewentualnie modyfikowania celu by móc podtrzymywać wysoki poziom motywacji wśród jej członków/uczestników.</p> <p>Jako przykład niech posłuży tutaj CRINE. Jest to wdrożony w 1992 roku program rozwoju przemysłu ropy naftowej i gazu w państwach trzecich. Zainicjowany on został przez kluczowe podmioty działające w tym sektorze, takie jak BP, Shell i innych dostawców wraz ze wsparciem DTI w celu redukcji kosztów. Dzięki wykorzystaniu modelu sieciowego możliwym było rozwinięcie innowacji produktowej/usługowej i procesowej. Po osiągnięciu zamierzonego celu (redukcja kosztów) program ewoluował ku drugiej fazie, gdzie nacisk położono na generowanie dzięki innowacjom większych udziałów z eksportu w przemyśle globalnym.</p>

Sieci te mają za zadanie umacnianie przewagi konkurencyjnej firm do niej należących, bazą której – w dobie gospodarki opartej na wiedzy – są innowacje. Innowacje te dotyczą czynności handlowych: analizy rynków zakupu i zbytu, fizycznej dystrybucji towarów, dokonywania transakcji kupna sprzedaży, czy kształtowania oferty rynkowej⁷. W procesie kształtowania oferty rynkowej przedsiębiorstwa detaliczne uczestniczą aktywnie nie tylko w dostarczaniu i informowaniu o wartościach towarów, ale również w procesach ich kreowania rezultatem czego są m.in. produkty oznaczone marką detalisty.

Produkty te są często wytwarzane według wzorów i receptur detalisty, stanowiąc tym samym o wyróżnieniu od konkurentów. Wyróżnienie na bazie innowacyjności wymaga ścisłej współpracy z producentami, konsumentami i innymi detalistami, inspirującymi tworzenie nowych produktów oraz czynnie uczestniczącymi w późniejszych fazach ich rozwoju. Przykład takiej współpracy może stanowić amerykańska firma Costco⁸.

Jedną z innowacji wprowadzonych przez Costco dotyczyła sprzedaży łosia. Zaczęto go sprzedawać klientom bez ości i bez tłuszczu, które sprzedawano odbiorcy z Japonii. Dzięki znalezieniu odbiorcy na odpady firmie udało się nie tylko podnieść jakość produktu bez podwyższania jego ceny. Firmom współpracującym z Costco przy wprowadzeniu tej innowacji przyznano nagrodę nazwaną Salmon Award (ang. *salmon* – łosoś). Od tej pory, czyli od 2002 roku, nagroda ta jest przyznawana corocznie. Została ona przyznana m.in. firmom współpracującym z Costco przy udoskonalaniu wózka do pracy w ogródku. Proces udoskonalania trwał 3 lata i w ciągu tego czasu kolejno wzmacniano w nim osie, średnice kół, udoskonalono uchwyt i inne elementy. Dodatkowo, dzięki ścisłej współpracy z wytwórcami, udało się obniżyć jego cenę ze 139 USD do 99 USD.

Rosnąca konkurencja w handlu detalicznym wymaga również od przedsiębiorstw chcących skutecznie rywalizować w tym sektorze nieustannego doskonalenia procesów obsługi klienta i zaopatrzenia. Doskonalenie tych procesów ma szczególne znaczenie dla firm konkurujących na rynkach globalnych, gdzie skala działalności pomnaża korzyści. Z drugiej strony firmy globalne działają w tak turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu, że innowacyjność jest dla nich imperatywem.

Innowacyjność w sferze obsługi klienta i zaopatrzenia firm działających na skalę ogólnoswiatową wymaga ścisłej współpracy uczestników łańcucha wartości, która może mieć charakter nieformalny, ale również może przybrać postać sformalizowaną. Przykład tej współpracy sformalizowanej może stanowić utwo-

⁷ *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 16–22.

⁸ M. Duff, *Innovation has its own reward*, „DSN Retailing Today”, New York, Dec. 19, 2005, Vol. 44, No 23.

rzona w 1999 roku Global Commerce Initiative (GCI), do której należy ponad 45 przedstawicieli przedsiębiorstw międzynarodowych reprezentujących zarówno detalistów, jak i producentów. Jej celem jest doskonalenie funkcjonowania międzynarodowego łańcucha dostaw towarów konsumpcyjnych poprzez wspólne tworzenie i popieranie rekomendowanych standardów i kluczowych procedur biznesowych⁹. Dzięki podejmowaniu tego typu działań handel międzynarodowy ulega uproszczeniu i rośnie wartość w całym łańcuchu dostaw; źródłem tej wartości jest zmniejszenie strat w materiałach i produktach finalnych oraz lepsza realizacja podstawowego celu handlu, którym jest dostarczanie właściwego produktu we właściwym miejscu i czasie¹⁰.

W zreszeniach przedsiębiorstw działających w sferze wymiany następuje również dyfuzja innowacyjnych rozwiązań w sferze zaopatrzenia obniżających koszty i podnoszących skuteczność funkcjonowania systemu. Dyfuzja taka miała miejsce w European Retail Alliance, której członkowie korzystali ze zdolności Safeway (brytyjskiej sieci zrzeszonej w grupie Agryll) do zaopatrzenia w nieprzetworzone produkty świeże, realizowanego na ogólnoswiatową skalę¹¹.

Dynamiczny rozwój sieci innowacyjnych w sferze wymiany nie byłby możliwy bez postępu w zakresie nowoczesnych technologii informacyjnych. Technologie Supply Chain Management (SCM) i Efficient Consumer Response rozwijane odpowiednio od 1980 i 1992 roku są obecnie zastępowane systemami określanymi jako Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPRF)¹². CPRF mają za zadanie koordynowanie procesów zachodzących między organizacjami składającymi się na kanał dystrybucji, dzięki czemu maksymalizowana jest wartość łańcucha.

CPRF jest formą współpracy, w której partnerzy biznesowi regularnie wymieniają informacje. Różni się ona od poprzednich form współpracy (SCM i ECR) tym, że o ile te formy współpracy stanowią pasywną formę wymiany to CPRF jest formą aktywną, gdyż zakłada również wspólne planowanie i synchronizację działań i procesów biznesowych. Planowanie w ramach CPRF może obejmować współpracę partnerów w zakresie planowania produktu, jego rozwoju, transportu i działań marketingowych. Drugim ważnym kierunkiem ich aktywności jest wykształcanie zdolności umożliwiających stałe doskonalenie procesów biznesowych. Taki proces uczenia prowadzi do powstania bardziej sprawnego

⁹ F. Crawford, *Business without borders*, „Chain Store Age”, December 2001.

¹⁰ G. Śmigielska, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 164.

¹¹ B. Sternquist, M. Kacker, *European retailing's vanishing borders*, Quorum Books, London 1994.

¹² T. Skjoett-Larsen, C. Themoe, C. Andersen, *Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical Evidence*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Bradford 2003, Vol. 33, No 6.

i elastycznego łańcucha dostaw, co zwiększa konkurencyjność uczestników CPRF. Konkurencyjność ta zależy jednak od stopnia koordynacji działań, co z kolei wymaga licznych uzgodnień i dostosowań. Prawidłowe funkcjonowanie systemu jest uwarunkowane częstymi kontaktami partnerów mającymi często formę spotkań osobistych.

Należy zauważyć, że jednego z pierwszych wdrożeń CPFR dokonał Wal-Mart (światowy potentat – firma, dla której bazą przewagi stały się innowacje w sferze logistyki) wspólnie z Warner-Lambert, Benchmarking Partners, SAP i Manugistics. Następnie Voluntary Inter-Industry Commerce Standards (VICS) opracowała dziewięciostopniowy model procesowy, mogący stanowić przewodnik dla firm wdrażających CPRF.

Innowacyjność i transfer wiedzy warunkują również rozwój sieci franchisingowych w sferze wymiany. Transfer wiedzy od franczyzodawców do franczyzobiorców oraz idei i pomysłów – które są załączkiem innowacyjnych produktów i procesów oraz nieustannego postępu – w kierunku przeciwnym jest jednym z głównych problemów, które muszą skutecznie rozwiązać twórcy tych sieci. Problem ten jest szczególnie palący w sytuacji franchisingu międzynarodowego ze względu na konieczność dostosowywania systemu do uwarunkowań rynków zagranicznych oraz na różnice kulturowe, utrudniające komunikację między stronami porozumienia. Przykładem firmy, która wypracowała skuteczny system rozwijania wiedzy w systemie franchisingowym jest japońska sieć sklepów wygodnych Seven-Eleven¹³.

Ważnym źródłem informacji o rynku dla Seven-Eleven jest dialog z nabywcami i dostawcami. Dialog ten jest prowadzony przez sprzedawców podczas wykonywania przez nich rutynowych czynności, ale również przez specjalnie w tym celu zatrudnione osoby, których zadaniem jest nawiązywanie kontaktów i gromadzenie informacji. Osoby zatrudnione w danej placówce handlowej są zachęcane do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami, ale również z doradcami regionalnymi i konsultantami, wizytującymi sklepy należące do sieci, w ramach swoich obowiązków.

Wiedza ta jest następnie przekazywana na cotygodniowych spotkaniach menadżerów sklepów, konsultantów regionalnych i menadżerów najwyższego szczebla. Na spotkaniach tych są również dyskutowane bieżące problemy zarządzania placówkami handlowymi. Sposób, w jaki został rozwiązany konkretny problem, jest komunikowany w formie pisemnego raportu. Doradcy regionalni wymieniają natomiast swoje doświadczenia na cotygodniowych spotkaniach

¹³ *Knowledge management at Seven-Eleven Japan*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 1999, s. 458–460; zob. również G. Śmigielńska, *Tworzenie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach handlowych*, [w:] *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Management Forum 2020, Szczecin–Międzyzdroje 2004, s. 102–107.

z prezesem Celem tej wymiany doświadczeń jest poprawa efektywności działania całego przedsiębiorstwa poprzez lepsze zarządzanie na szczeblu poszczególnych placówek i regionów. Przedmiotem spotkania menadżerów najwyższego szczebla są problemy strategiczne związane na przykład z wprowadzeniem na rynek nowych produktów.

W ten sposób zgromadzona wiedza jest następnie opracowywana i przekazywana franczyzodawcom w postaci podręczników określających zasady funkcjonowania placówek, opracowań dotyczących szkoleń pracowników. Szczególnie dużo uwagi poświęca się szkoleniom nowych właścicieli sklepów działających pod marką Seven-Eleven.

Podobne do zaprezentowanego tu systemy zarządzania wiedzą mają również inne sieci franchisingowe, z tym że w Seven-Eleven przybrał on postać pewnego modelu.

Zakończenie

Sieci innowacyjne w sferze wymiany tworzą się na bazie sieci powołanych do realizacji innych celów: usprawnienia systemu obsługi i zaopatrzenia (stowarzyszenia zakupowe, związki z producentami), rozwoju firmy (sieci franchisingowe), czy czerpania korzyści z lokalizacji (ośrodki handlowe). W gospodarce opartej na wiedzy skuteczna realizacja tych zadań wymaga wprowadzania innowacji. Z drugiej strony innowacje wdrażane u jednego z uczestników kanału dystrybucji często wymagają współpracy innych uczestników co pozwala na tworzenie sieci innowacyjnej. Te wzajemne relacje stanowią o dalszym wzroście znaczenia sieci innowacyjnych, również w sferze wymiany.

Bibliografia

1. Bessant J., Tidd J., *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2007.
2. Chesborough H., *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 2003.
3. Crawford F., *Business without borders*, „Chain Store Age”, December 2001.
4. Duff M., *Innovation has its own reward*, „DSN Retailing Today”, New York, Dec. 19, 2005, vol. 44, nr 23.
5. *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
6. Huston L., Sakkab N., *Connect and develop: inside Procter&Gamble's*

- new model for innovation*, Harvard Business Review, March 2006.
7. *Knowledge management at Seven-Eleven Japan*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 1999.
 8. Pyka A., Koppers G., *Innovation networks: theory and practice*, Edward Elgar, Cheltenham 2002.
 9. Skjoett-Larsen T., Themoe C., Andersen C., *Supply chain collaboration: theoretical perspectives and empirical evidence*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Bradford 2003, Vol. 33, No 6.
 10. Śmigielska G., *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
 11. Sternguist B., Kacker M., *European retailing's vanishing borders*, Quorum Books, London 1994.

Summary

In the paper the author focuses on the innovation network and tries to define its dynamics, which characterizes the process of its development and growth. Furthermore, the broad classification of the innovation networks is carried out with a particular emphasis put on its market life cycle. The latter is helpful in determining the development trajectory of the analyzed mechanism. In the last section of the article the Author presents case studies in which different forms of innovation networks have been used in order to make the exchange processes taking place on the global markets more dynamic.

Jarosław Plichta

**Marketing transakcyjny
a marketing relacyjny
– uwarunkowania zmian orientacji
rynkowej firm**

Wprowadzenie

Od kilku lat działania wielu podmiotów gospodarczych skierowane są na intensyfikację działań marketingowych szczególnie w stosunku do aktualnych. Po okresie intensywnego rozwoju wielu rynków w latach 90. oraz następującego po nim pierwszego spadku koniunktury dla wielu firm podstawowym problemem stało się zatrzymanie zdobytych klientów. W fazie nasycenia na wielu rynkach oraz zdecydowanie wolniejszego ich wzrostu główny sposób utrzymania się na rynku było pogłębianie czy eksploatawanie rynku. Zwiększanie sprzedaży mogło się odbywać często kosztem konkurencji. Marketing transakcyjny zaczął ustępować miejsca myśleniu w kierunku marketingu relacyjnego opartego o bardziej trwałe więzi z dotychczasowymi klientami. Również w literaturze z zakresu marketingu zaczęły pojawiać się opracowania dotyczące koncepcji CRM oraz uwarunkowaniach i korzyściach jej stosowania. Dużo miejsca poświęca się w tej koncepcji zarządzaniu bazami danych o klientach, wartości klienta czy w końcu procesowi jej tworzenia wspólnie z klientami. Wskazuje się również często na dość wysokie koszty wdrażania tej koncepcji ze względu na konieczność inwestycji w systemy informatyczne oraz zmianę procesów biznesowych. Jednak nie są to jedyne oraz główne uwarunkowania procesu związania klientów z firmą oraz zarządzania relacjami.

Marketing relacyjny jest formą marketingu zorientowaną na utrzymanie istniejących klientów. Powstał on jako reakcja na prymat marketingu transakcyjnego.

Istota marketingu relacyjnego jest zwrócenie uwagi na osobową relację między dostawcą-usługodawcą a klientem. Świadczący usługę jest jednocześnie wykonawcą, sprzedawcą oraz kontrolerem jakości. W marketingu relacyjnym wartość jest kreowana dzięki zaufaniu i lojalności klientów. Istotną rolę we współtworzeniu wartości odgrywa wiedza klienta.

Obecnie wymienia się wiele wad sposobu pojmowania marketingu transakcyjnego. Po pierwsze umacnia on niekorzystną dla przedsiębiorstw koncentrację na operacyjnych problemach marketingu, kosztem wyniesienia na korzystny dla klientów szczebel strategiczny i zarządczy. Marketing oparty na formule „4P” reprezentuje definicję marketingu skoncentrowanego nie na kliencie i rynku oraz ignoruje powiązanie marketingu z innymi funkcjami. Pomija on też ważne sfery działań marketingowych, jak zarządzanie marketingowe, badania marketingowe czy planowanie. Dążenie do realizacji transakcji sprzedaży, jako głównego celu działań marketingowych doprowadziło do koncentrowania się na działaniach operacyjnych, podczas gdy powinien on się opierać na myśleniu strategicznym (długookresowym). Zjawisko to przyczyniło się do powstania wielu negatywnych zjawisk i opinii na temat marketingu. Dlatego też często bywa, że działalność marketingowa kojarzona jest między innymi ze sprzedawaniem klientowi za pomocą różnych sztuczek produktów, których on nie potrzebuje, uciążliwymi wizytami akwizytorów, ciągłymi telefonami od telemarketerów, a także nierealnymi obietnicami składanymi w kampaniach wyborczych. Można stwierdzić, że marketing transakcyjny charakteryzuje się następującymi cechami:

- orientacja na pojedynczą sprzedaż,
- doraźny kontakt z klientem,
- krótki horyzont czasowy,
- niskie znaczenie obsługi klienta,
- ograniczone zaangażowanie w zaspokajanie oczekiwań klientów,
- o jakość troszczą się tylko pracownicy produkcji,
- koncentracja na maksymalizacji zysków bez uwzględniania faktycznych potrzeb klientów.

Powyższe problemy, jak też pojawiające się wątpliwości, co do efektywności niektórych działań marketingu transakcyjnego spowodowały konieczność ewolucji koncepcji pojęcia marketingu.

- ciągły kontakt z klientem,
- koncentracja na korzyściach,
- długi horyzont czasowy,
- wysokie znaczenie obsługi klienta,
- pełne zaangażowanie w zaspokajanie oczekiwań klientów.

Właśnie w kierunku powyższych wartości nastąpił rozwój koncepcji marketingu relacyjnego. Czyli wynikał on z przesunięcia charakteru relacji rynkowych od transakcji w kierunku partnerskiej współpracy. Oznaczało to rozszerzenie się

odpowiedzialności za marketing na całe przedsiębiorstwo jako elementu kultury organizacyjnej¹.

Z powodu nasycenia rynku priorytetem stało się nie dążenie do pozyskania nowego klienta a zatrzymanie dotychczasowego, poprzez rozwój korzystnej i przyjaznej współpracy. Idea marketingu relacyjnego wywodzi się z marketingu usług, gdzie szczególne znaczenie miały takie czynniki, jak:

- jakość personelu i obsługi klienta,
- współtworzenie przez klienta otrzymywanej wartości,
- powiązanie klienta z firmą w sposób trwały.

Marketing relacyjny to przede wszystkim koncentrowanie się na nawiązaniu partnerstwa między klientem a dostawcą produktu czy usługi. Polega to na tym, żeby obie strony jasno zobaczyły, na czym polegają korzyści ze swoich wspólnych związków. W praktyce oznacza to budowanie produktów w oparciu o potrzeby i aspirację klienta, a nie potrzeby sprzedającego. Takie produkty łatwiej wchodzi na rynek, ponieważ budowane są przy znajomości portfela klienta, czyli wiadomo, co klient chce kupić, ile tego chce kupić i za ile chce kupić. Zwiększa się aprobatą potencjalnego klienta dla działań firmy².

Budowanie trwałych, efektywnych relacji z klientami i uzyskiwanie dzięki temu strategicznej przewagi konkurencyjnej wymaga od firm przede wszystkim zmiany sposobu myślenia. Muszą one zrezygnować z koncentrowania się na produkcie, jego parametrach technicznych, cechach fizycznych, na rzecz podejścia strategicznego, holistycznego – skoncentrowanego tak na kliencie, jak i na całości procesu, w którym firmy uczestniczą. Produkt jest tylko środkiem potrzebnym do realizacji celów wyższych. Za decyzjami podejmowanymi po obu stronach relacji B2B zawsze stoi człowiek, wartości, jakie wyznaje i cele, które przed sobą stawia.

Teoretyczne podstawy

Podstaw uwarunkowań i możliwości kształtowania relacji z klientami można szukać w wielu obszarach dorobku ekonomii i nauk o nauk pokrewnych. Należy tutaj odnieść się do kilku głównych perspektyw odniesienia, a mianowicie: socjopsychologicznej, interakcyjnej (kognitywnej), behawioralnej oraz instytucjonalnej (teorii kosztów transakcyjnych).

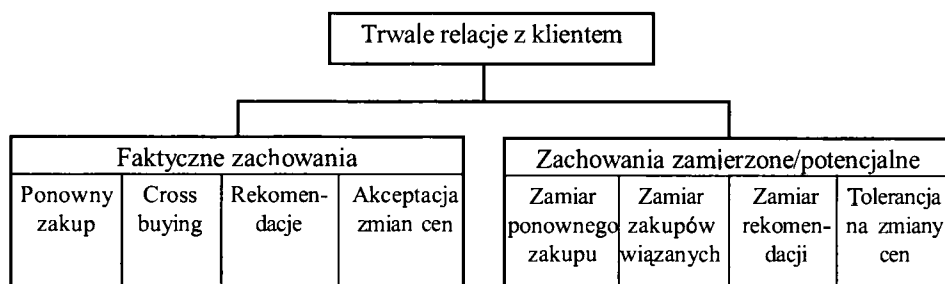
W społecznej teorii wymiany proces wymiany jest procesem społecznym, w którym zachowania uczestników są uwarunkowane zachowaniami innych „ak-

¹ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków–Warszawa 1994.

² M. Kowalska-Musiał, *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 3, s. 2–8.

torów”. Mogą oni wzmacniać lub osłabiać zachowania innych uczestników procesu wymiany. Dodatkowo pozytywne korzyści wynikające z procesu wymiany są maksymalizowane, a negatywne efekty są minimalizowane przez jej uczestników. Doznawanie zadowolenia i zaspokojenia swoich potrzeb zależy od tego, czy wynik netto procesu wymiany społecznej leży powyżej poziomu, względem którego jest on porównywany np. wynikającego z norm i wartości wyznaczanych przez grupy odniesienia. Jeżeli w procesie wymiany nie jest osiągnięta satysfakcja na poziomie porównawczym, to wymiana między podmiotami ulega zaprzestaniu. Wtedy pod uwagę brane są alternatywne procesy wymiany pozwalające na osiągnięcie bardziej satysfakcjonującego wyniku netto (*outcome*). Pozostaje jednak do ustalenia jakie czynniki mają wpływ na zachowania i motywy postępowania aktorów. Pojawiają się tutaj zagadnienia związane z kosztem alternatywnym, tzw. *switching costs*, efektem uczenia się oraz nie wprost kosztów *ex ante* i *ex post* transakcji, które rozwijane są na przez inne koncepcje. Krok dalej idzie koncepcja powiązań społecznych (Rusbult), w której rozszerza zagadnienie interakcji na wielu uczestników procesów wymiany oraz wskazuje się na wiele innych czynników wpływających na zadowolenie z wymiany i jakość alternatyw wyboru. W ramach *switching costs* wskazuje się na koszty psychiczne i społeczne, jako elementy związane z podejmowaniem decyzji wyboru w procesie wymiany. Powiązania i związki pomiędzy aktorami są ponadto uzależnione od specyficznych inwestycji ponoszonych przez strony, które hamują decyzje o zamianie. Są one tym mocniejsze im strony są bardziej zadowolone z efektów wymiany i im słabsze i mniej atrakcyjne są alternatywne rozwiązania. Należy przy tym dodać, że alternatywne rozwiązania są brane pod uwagę jako przewidywane korzyści i konfrontowane są korzyściami i kosztami faktycznie realizowanymi w danej sytuacji (rys. 1).

Rysunek 1. Konceptualizacja trwałych relacji z klientami



Źródło: M. Bruhn, *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*, 2. Aufl., München 2003, s. 104.

Faktyczne zachowania dotyczą ponownego zakupu, *cross buying*, rekomendacji, akceptacji cen itd. Zachowania potencjalne związane są z zamiarem lub wyobrażeniem o przyszłych i oczekiwanych cechach procesu wymiany.

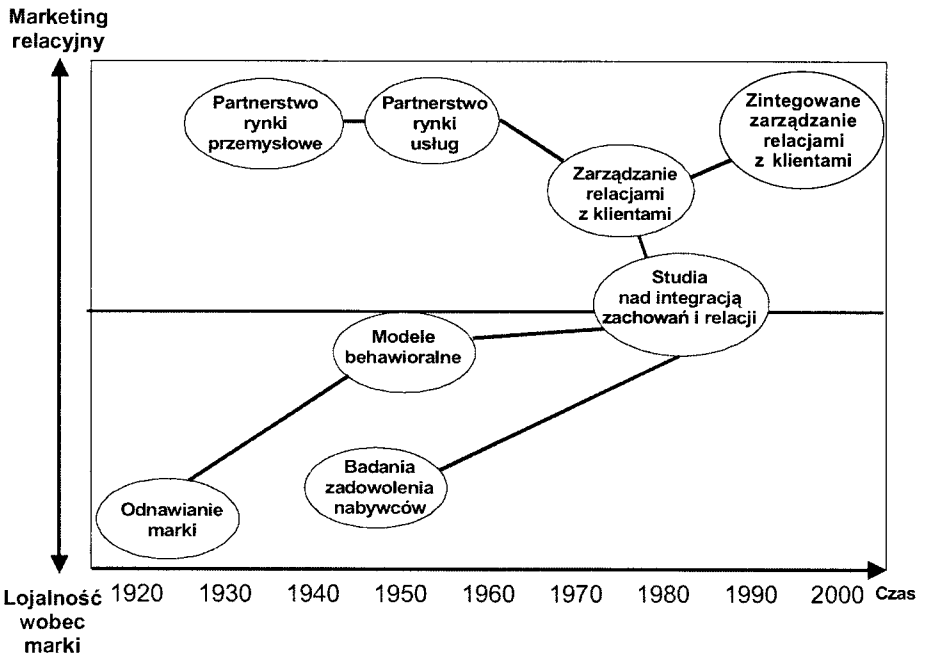
W podejściu interakcyjnym (interaktywnym) bazuje się na konstruktach socjo-psychologicznych taki jak zaufanie, zadowolenie, partnerstwo itd. i modelach opartych o struktury poznawcze i procesy (zjawiska rozpatrywane w czasie). Znalazły one zastosowanie głównie w relacjach pomiędzy uczestnikami procesu wymiany w relacjach b2b.

W koncepcjach behawioralnych, a w szczególności teoria uczenia się, teoria ryzyka oraz teoria dysonansu poznawczego. Najogólniej rzecz biorąc efekty zdobywania doświadczenia i wiedzy poprzez szereg transakcji wymiennych prowadzi do wyboru tych, które cechują się największymi korzyściami i zadowoleniem ze strony stron procesu wymiany. Dochodzi do tego subiektywne poczucie ryzyka związanego z procesem zakupu oraz niepewnością co do konsekwencji wynikających z transakcji. W literaturze wyróżnia się ryzyko funkcjonalne, finansowe, fizyczne, psychiczne i społeczne. Zarówno ryzyko, jak i niepewność, którą odnosi się w teorii kosztów transakcyjnych do niepewności behawioralnej są z punktu widzenia jednostki minimalizowane na etapie przedtransakcyjnym, w trakcie oraz przy uwzględnieniu konsekwencji po transakcyjnych. Z redukcją ryzyka i niepewności związane jest poszukiwanie przez nabywców równowagi wewnętrznej i zmniejszanie tzw. dysonansu poznawczego. Strony transakcji mają skłonność do zniekształcania informacji dla nich niekorzystnych z punktu widzenia poczucia wewnętrznej równowagi psychicznej np. usprawiedliwianie nie trafnych decyzji zakupowych poprzez nadawanie produktom hipotetycznych właściwości, których nie posiadają lub szukanie dla nich nowych zastosowań. Występowanie dysonansu poznawczego jest problemem złożonym. Niemniej jego występowanie może negatywnie wpłynąć na długoterminowe relacje wymienne. Dotyczy to również sytuacji, gdzie efekt wynikający z transakcji ma charakter pozytywny, ale jest zaskoczeniem dla stron. Wprowadza to z kolei poczucie niepewności, a to z kolei może wpłynąć negatywnie na trwałe relacje. Z drugiej strony zdobyte dzięki zmniejszaniu dysonansu poznawczego zaufanie skutkuje powtórными zakupami i stwarza pole do kształtowania trwałych relacji.

Ewolucja podejść i koncepcji związana jest z poszukiwaniem modeli pomagających w opisanu złożonych procesów kształtowania relacji wymiennych. Tradycyjna koncepcja marketingowa zakładała wprawdzie konieczność dążenia do kształtowania transakcji aby dawały one korzyści w możliwie długim okresie czasu. Nie udawało się jednak poza podejścia związane z opracowywaniem strategii działania wobec aktualnych i potencjalnych klientów, które bazowały na fragmentarycznych informacjach, które dotyczyły głównie cech nabywców i ich reakcji na już stosowane narzędzia marketingowe. Podstawowym problemem był jest w dalszym ciągu brak bieżących informacji, które odzwierciedlałyby dy-

namikę procesów rynkowych. Wraz z rozwojem technologii informatycznych i komunikacyjnych stało się możliwe śledzenie zachowań nabywców oraz analizy informacji pochodzących z różnych źródeł i dotyczących złożonych aspektów dokonywanych transakcji. Oprogramowanie stosowane w Internecie w powiązaniu z dotychczasowymi narzędziami analizy danych (np. analiza czynnikowa) umożliwia w sposób kompleksowy zarządzanie bazami danych (np. data mining, sieci neuronowe). Z jednej strony wiedza na temat tego co należy badać, a z drugiej strony możliwości pomiaru i analizy dają obecnie coraz większa możliwości do stosowania zintegrowanego podejścia w marketingu. Czy oznacza to większe możliwości w zakresie zaspokajania potrzeb nabywców, czy jest również elementem budowania przewagi konkurencyjnej i możliwości monopolizacji relacji z nabywcami?

Rysunek 2. Kierunki rozwoju badań dotyczących kształtowania relacji z klientami



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bruhn, *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*, 2. Aufl., München 2003.

Kształtowanie trwałych relacji w świetle teorii kosztów transakcyjnych

Powyższe rozważania znajdują swoje potwierdzenie w najnowszych koncepcjach związanych z ekonomią instytucjonalną, a w szczególności z teorią kosztów transakcyjnych i teorią agencji. Analiza procesów wymiany z tego punktu widzenia pozwala na sformułowanie szeregu wniosków istotnych dla zrozumienia uwarunkowań wpływających na kształtowanie trwałych relacji z klientami.

Zgodnie z założeniami O. E. Williamsona występowanie kosztów transakcyjnych jest uwarunkowane:

- właściwościami samej transakcji (specyfika aktywów, częstotliwość transakcji, niepewność wynikająca z zachowań oportunistycznych oraz asymetrii informacji),
- właściwościami otoczenia transakcji, do którego możemy zaliczyć:
 - a) **otoczenie wewnętrzne** organizacji (np. relacje pryncypał-agent, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna i jej wpływ na koszty koordynacji wewnątrz firmy),
 - b) **otoczenie zewnętrzne** (siła przetargowa dostawców i odbiorców, infrastruktura komunikacyjna, infrastruktura transportowa oraz infrastrukturę instytucjonalną)³.

Oprócz samych cech i wymiarów transakcji ważną rolę w procesach transakcyjnych odgrywają czynniki otoczenia, takie jak: prawo własności, państwo, kultura i system ekonomiczno-społeczny⁴. Proces wymiany dokonuje się w sytuacji asymetrii informacji, która wynika z przyczyn obiektywnych (cechy podmiotów wymiany) oraz subiektywnych (oportunizm podmiotów wymiany).

Jednym z kluczowych i charakterystycznych elementów teorii kosztów transakcyjnych jest specyficzność aktywów. Coraz częściej wskazuje się na aktywa rynkowe czy marketingowe, jako jedne z najważniejszych w kształtowaniu przewag konkurencyjnych na współczesnych rynkach. Po stronie konsumentów możemy wskazać na aktywa, które mogą cechować się specyficznością. Mogą one być również źródłem postaw i zachowań oportunistycznych. Do zasobów specyficznych po stronie konsumentów możemy zaliczyć:

- wiedzę (zasób informacji posiadającej wartość ekonomiczną),
- czas (koszt alternatywny),
- zaufanie⁵.

Z punktu widzenia zarządzania relacjami z klientami inwestycje w specyficzne aktywa powodują wzrost postaw oportunistycznych, co utrudnia ich trwałość.

³ M. Gancarczyk, *Instytucja a organizacja w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 5–6, s. 85.

⁴ Szerzej na ten temat: D. C. North, *Theorie des institutionellen Wandels*, Tübingen 1988.

⁵ Szerzej na ten temat w: K. Spremann, *Reputation, Garantie, Information*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, Heft 5–6, 1988, s. 613–625.

Strony wymiany realizują swoje egoistyczne cele, które mogą być w pewnych okresach i sytuacjach zbieżne.

Specyficznym zasobem jest wiedza konsumentów o produktach, o miejscu sprzedaży, o producentach itd. Spośród wielu kryteriów segmentacji można spotkać przykłady kryteriów, które odwołują się do procesu dokonywania zakupu i poziomu wiedzy posiadanej przez konsumentów tzw. klienci-fachowcy. Dotyczy ona często specyficznych cech produktów i usług. Jej zastosowanie w innych warunkach, na innym rynku czy w stosunku do innych dóbr i usług może być niemożliwe np. specyficzna wiedza o produktach finansowych nie przydaje się raczej przy remoncie mieszkania. Posiadanie przez konsumenta takiej wiedzy może powodować wzrost postaw oportunistycznych w stosunku do wybranych kontrahentów. Może on wykorzystywać niski poziom wiedzy np. niedoświadczonych sprzedawców i wynegocjować korzystne dla siebie warunki sprzedaży. Sprzedawcy zabezpieczają się różnego rodzaju procedurami, który mają na celu redukcję niepewności i chronią ich przed popełnieniem błędów np. procedury bankowe.

Z drugiej strony zasobem, jakim jest wiedza dysponują sprzedawcy, którzy mają świadomość ograniczonej zdolności poznawczej po stronie konsumentów. Spowodowana specyficznością tego zasobu asymetria informacji może powodować wzrost zachowań oportunistycznych po obu stronach, a zatem wzrostu kosztów transakcyjnych i rozwiązań nieefektywnych.

Obie strony inwestują w zasoby informacyjne. Są to działania skierowane na zwiększanie zasobów informacyjnych zarówno własnych, jak i zasobów drugiej strony transakcji. W drugim przypadku chodzi o zmniejszenie niepewności i zwiększenie zaufania po stronie nabywcy. Odbywa się to w procesie komunikacji pomiędzy stronami.

Komunikacja z klientem może spowodować dwa efekty:

- obniżenie specyficzności zasobu informacyjnego, jakim dysponuje konsument i jego skłonność do zachowań oportunistycznych np. poprzez zwiększenie częstotliwości kontaktów i transakcji, wprowadzanie innowacji produktowych itd.,
- wzrost specyficzności wiedzy w przypadku, gdy będzie to wiedza idiosynkratyczna ograniczona tylko do oferty danego sprzedawcy i możliwość wzrostu postaw oportunistycznych.

Proces komunikacji pomiędzy stronami transakcji może powodować zarówno wzrost, jak i spadek specyficzności zasobów informacyjnych.

Kształtowanie trwałych relacji z klientami jest możliwe w przypadku niższych kosztów transakcyjnych oraz wyższej wartości dla klienta z tytułu zakupu dóbr i usług u danego sprzedawcy w porównaniu do konkurencji

Ograniczenia po stronie konsumentów wynikające z ograniczeń percepcji, przetwarzania, gromadzenia i wykorzystywania informacji powodują, że doko-

nią oni subiektywnej wyceny wartości informacji rynkowej np. informacja o promocjach wpływa na wybranych nabywców. Typowym przykładem jest konieczność emisji określonej ilości reklam, aby zostały zapamiętane przez wymaganą ilość potencjalnych klientów. Innym przykładem jest stopień zapamiętywania cen kupowanych artykułów przez klientów sklepów. Nawet w przypadku towarów kupowanych często ilość zapamiętanych cen spada wraz z upływem czasu i ilością dokonywanych jednorazowo zakupów. Jest to proces w większości przypadków nieświadomy i niezależny uwarunkowany cechami konsumentów, ich doświadczeniami, postawami i zasobem informacji na dany temat, zgromadzonej w procesie uczenia się. Niemniej ta właściwość i jednocześnie „niedoskonałość” konsumentów implikuje nieoptymalne wybory oraz niepewność po stronie sprzedawców. Wymusza to konieczność prowadzenia badań rynkowych i marketingowych. Są one istotą orientacji marketingowej podmiotów gospodarczych. Jej powiązania z TKT, a w szczególności z teorią agencji wydają się oczywiste. W koncepcji marketingowej konsumenci są traktowani jako swoistego rodzaju „zleceniodawcy”, a producenci i sprzedawcy są „zleceniobiorcami”. Jeżeli „zleceniobiorcy” są w stanie dobrze wykonać „zlecenie”, czyli zaspokoić potrzeby, to otrzymają za to wynagrodzenie w postaci zapłaty ceny. Takie zależności występujące pomiędzy sprzedającym i kupującym są typowe dla problemu agencji. Pryncypał-klient zawiera ze sprzedawcą-agentem swoistego rodzaju kontrakt. Jest on „zawierany” na podstawie obietnic, deklaracji i działań marketingowych, ocenianych przez klienta. Za właściwą realizację kontraktu klient płaci sprzedawcy określoną cenę. W przypadku niewłaściwej realizacji kontraktu zostaje on rozwiązany przez jedną ze stron, w tym przypadku przez pryncypał-klienta. Taką zmianę kontrahenta może spowodować wystąpienie tzw. zdarzenia rzadkiego, którym może być oryginalna reklama, nowy produkt itd. Za S. Mynarskim można powiedzieć, że wystąpienie zdarzenia rzadszego zmniejsza bardziej nieokreśloność niż wiele zdarzeń powtarzających się⁶. Uzasadniałoby to konieczność wyróżnienia się na rynku, jako jeden z podstawowych zasad marketingu. Pojawienie się nowej oferty, przyciągająca uwagę reklama, produkt spełniający ukryte potrzeby kupującego, dodatkowe elementy usługi zwiększające jej użyteczność itd. są elementami, które mogą zmniejszyć entropię na rynku, a tym samym spowodować zmianę zachowań konsumentów. Niokreśloność (entropia) ulega na pewien czas zmniejszeniu, aby po pewnym czasie powrócić do poprzedniego stanu. Częstotliwość transakcji powoduje zmniejszenie entropii przez proces zapamiętywania oraz tworzenie *mental models*, czyli obrazów i wizerunków miejsc, podmiotów, przedmiotów i ludzi.

Z punktu widzenia sprzedawcy występują – oprócz wspomnianych wyżej kosztów agencji – koszty wynikające z zachowań nabywców, którzy dysponują

⁶ S. Mynarski, *Modelowanie rynku w ujęciu systemowym*, PWN, Warszawa 1982.

specyficznym zasobem w postaci wiedzy na temat alternatywnej oferty konkurencji, lub skrywanych wcześniej oportunistycznych działań sprzedawcy mogą wywierać presję i stosować swoistego rodzaju szantażu. Może to powodować zwiększenie się kosztów transakcyjnych *ex post*. Typowymi przykładami są ujawnione przez media (lub konkurencję) praktyki sprzedaży towarów szkodliwych dla konsumentów, co często narażało sprzedającego na poważne straty.

Zachowania podmiotów wymiany zmierzające do zmiany transakcyjnego charakteru wymiany na relacyjny oparty na partnerstwie może być wyjaśniony chęcią ograniczenia kosztów *ex post* poprzez zmniejszenie entropii i dokonanie inwestycji w specyficzne aktywa rynkowe, a mianowicie wiedzę i świadomość konsumentów.

Posiadanie przez klienta specyficznych aktywów, które są cenione przez sprzedawcę może zabiegać o nie i wynagradzać za to klienta. Taką wartość ma lojalność, która odzwierciedla pewną postawę wobec sprzedawcy i jego oferty. Zawierają między sobą umowę i wzajemnych świadczeniach i wypłatach. Czy zatem lojalność spełnia kryteria specyficzności aktywów? Czy można lojalność łatwo przenieść na innego sprzedawcę i oferowane przez niego dobra i usługi? Co skłania obie strony do tego typu wymiany?

O ile sama wartość informacji dostarczanej przez sprzedawcę konsumentowi może być powodem zwiększenia częstotliwości transakcji, to nie musi prowadzić do ukształtowania się trwałych relacji bazujących na postawach emocjonalnych i odwoływaniu się do wartości symbolicznych i reputacji. Zwolennicy promocji tak długą będą realizowali transakcje, jak długo będzie to dla nich opłacalne z punktu widzenia relacji cena–korzyść. W przypadku korzystniejszej oferty szybko zmieniają sprzedawcę. Nie są oni postrzegani jako klienci lojalni. Zaufanie, jako kategoria kształtująca relacje wymienne nie odgrywa w tym przypadku większego znaczenia. Z punktu widzenia TKT nie ma podstaw oczekiwać zachowań opartych na zaufaniu, których efektem będzie lojalność. Działania realizowane na powierzchni sprzedażowej w wielu sklepach będące domeną merchandisingu mogą powodować zwiększenie asymetrii informacji i chęć poszukiwania informacji przez klientów. Mogą ją otrzymać od firmy handlowej informacje pomocne w dokonywaniu zakupów, szczególnie w zakresie nowości produktowych, rozmieszczenia asortymentu itd. Jakość tych informacji (signaling) i korzyści, jakie dzięki nim osiąga klient w dłuższym okresie mogą wpłynąć na powstanie trwałych relacji opartych na zaufaniu. Jest to zwykle powiązane z nagradzaniem klientów przez sprzedawców za tego typu postawy np. karty stałego klienta, karty rabatowe czy kredytowe. Na podstawie literatury z zakresu marketingu, a szczególnie z zakresu problematyki zarządzania relacji z klientami (CRM) można postawić hipotezę, że: konsumenci różnią się pomiędzy sobą skłonnością do wchodzenia w trwałe relacje wymienne. Przyczyn takiej sytuacji

należy szukać w postawach i czynnikach je kształtujących (normy, doświadczenia, system wartości).

Uwagi końcowe

Koncepcja CRM zdobywa sobie coraz więcej zwolenników i w istotny sposób zmienia tradycyjne podejście do koncepcji marketingowej z podejścia czysto transakcyjnego do podejścia relacyjnego. Pomimo niewątpliwych czynników sprzyjających rozwojowi ten koncepcji istnieje wiele uwarunkowań, które mogą stanowić pewne ograniczenia w rozwoju tej koncepcji.

Firmy rozwijają marketing relacyjny z względu m.in. na:

- poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej,
- rosnącą rolę aktywów marketingowych,
- nasilenie procesów integracyjnych (wertikalnych i horyzontalnych),
- rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych,
- integracja narzędzi komunikacji z klientem,
- gospodarkę otwartą – rosnąca konkurencja i nowe rynki czego konsekwencją jest coraz większa ilość informacji niezbędnej do zarządzania,
- dążenie do dominacji i monopolizacji.

Nowe koncepcje ekonomiczne a w szczególności teoria kosztów transakcyjnych i teoria agencji rzucają światło na specyfikę relacji wymiennych i charakterystyczne dla tych teorii elementy, które pozwalają na stwierdzenie, że część transakcji wymiennych może być opartych na trwałych relacjach. Podmioty wymiany będą dążyć w określonych warunkach do utrzymywania takich trwałych relacji. Niemniej część relacji będzie miała charakter typowo transakcyjny. Głównych przyczyn tego należy szukać w przyczynach zachowań rynkowych podmiotów wymiany, które kierowane szeroko pojętym interesem własnym będą wybierać te rozwiązania, które zakładają cechują się niższymi kosztami transakcyjnymi.

Jeżeli utrzymywanie trwałych relacji pomiędzy kontrahentami będzie dawało większe koszty (niższe koszty transakcyjne) niż rozwiązania alternatywne, tak długo będzie ono utrzymywane przez obie strony.

Bibliografia

1. Bruhn M., *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*, 2. Aufl., München 2003.
2. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Kraków–Warszawa 1994.
3. Gancarczyk M., *Instytucja a organizacja w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 5–6.

4. Kowalska-Musiał M., *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 3.
5. North D. C., *Theorie des institutionellen Wandels*, Tübingen 1988.
6. Spremann K., *Reputation, Garantie, Information*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, Heft 5–6, 1988.
7. Mynarski S., *Modelowanie rynku w ujęciu systemowym*, PWN, Warszawa 1982.

Magdalena Dołhasz

Domy medialne – nowy podmiot na rynku komunikacji marketingowej w Polsce

Wprowadzenie

W Polsce dynamiczny rozwój reklamy i innych rodzajów promocji obserwuje się od początków lat 90. Wówczas to na polskim rynku zaczęły pojawiać się zagraniczne firmy i koncerny, a za nimi przybyły przedstawicielstwa firm oferujących usługi w zakresie szeroko pojętej komunikacji marketingowej tj. przede wszystkim wyspecjalizowane agencje reklamowe.

Można stwierdzić, iż od 18 lat istnieje i dynamicznie się rozwija się w Polsce branżowy rynek reklamowy, którego stroną podaźową tworzą coraz to „nowe” podmioty. W obecnej chwili na rynku polskim najbardziej widoczną i rozwijającą się przez ostatnie lata grupą przedsiębiorstw tworzących ten sektor są różnego rodzaju agencje reklamowe wyspecjalizowane i full serwis. Jednak oprócz tej grupy podmiotów na drugim miejscu coraz bardziej widoczny jest sektor tzw. domów mediowych. Obecnie w Polsce działa ok. 85 domów medialnych i co roku przybywają nowe. Ma to niewątpliwie związek z coraz to większą wartością rynku reklamowego w Polsce, który w 2006 roku przekroczył 5,5 mld zł¹. Według prognoz przez ZenithOptimedia wynika, że w latach 2006–2009 wydatki reklamowe w krajach Europy Środkowej i Wschodniej będą rosły cztery razy szybciej niż w Europie Zachodniej i trzy razy szybciej niż średnia dynamika zakładana dla rynku reklamowego na całym świecie. Takie dane nie tylko zachęcają zagraniczne domy mediowe do tworzenia swoich przedstawicielstw w Polsce, ale również motywują krajowe agencje.

Wyżej wspomniane tendencje skłaniają do sformułowania tezy niniejszego artykułu, iż wzrasta rola i znaczenie domów mediowych – nowej grupy pod-

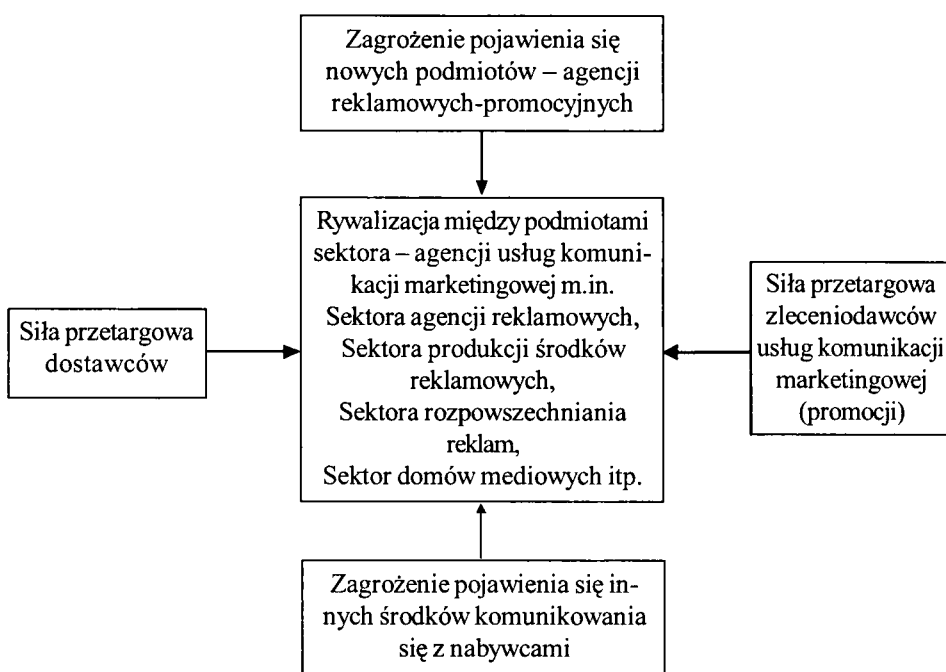
¹ www.marketing-news.pl (20.01.2008).

miotów wchodzących w skład sektora agencji komunikacji marketingowej w Polsce.

Sektor agencji komunikacji marketingowej według koncepcji E. M. Portera

Podażową stroną rynku usług w zakresie komunikacji marketingowej tworzy ogół podmiotów występujących na tym rynku w roli dostawców tychże usług zgodnie z koncepcją M. E. Portera. Uczestnictwo w zaspokajaniu potrzeb promocyjnych stanowi zarazem wyznacznik przynależności tych podmiotów do branży komunikacji marketingowej, rozumianej jako względnie jednorodna – ze względu na przeznaczenie produktu – dziedzina działalności gospodarczej.

Rysunek 1. Schemat sektora agencji usług komunikacji marketingowej wg koncepcji „Pięciu sił M. E. Portera”



Źródło: opracowanie własne według koncepcji „Pięciu sił atrakcyjności sektora” M. E. Portera, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

Odpowiednio do zróżnicowania produktów promocyjnych określenie związanej z nimi branży – zarówno jak chodzi o jej granice, jak i strukturę wewnętrzną – nie jest zadaniem łatwym. Z jednej bowiem strony w branży tej działają firmy,

dla których promocja jest podstawową i często jedyną dziedziną działalności (np. agencje reklamowe, agencje PR itp.), z drugiej – firmy i organizacje, dla których działalność ta stanowi niejako aktywność uboczną w stosunku do podstawowej sfery ich zainteresowania. Typowym przykładem takich instytucji są środki społecznego przekazu, które wprawdzie odgrywają jedną z podstawowych ról na rynku reklamy – część najważniejsza rynku komunikacji marketingowej, a zarazem rynek ten często stanowi główne źródło ich dochodów – to jednak trudno byłoby je klasyfikować jako przedsiębiorstwa stricte reklamowe. Przeciwnie – prowadzenie własnej, merytorycznej działalności programowej, stanowi warunek konieczny ich skutecznej działalności na polu reklamy².

Z powyższych względów w analizie struktury podażowej strony komunikacji marketingowej zachodzi konieczność wyodrębnienia względnie jednorodnych grup podmiotów oraz określenia wzajemnych relacji między nimi. Można w tym celu wykorzystać model analizy sektorowej M. E. Portera.

Sektor Porter definiuje jako „...grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami”³. Zaś celem analizy sektorowej jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania⁴:

- jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla danego przedsiębiorstwa lub potencjalnego inwestora, jakie stwarza on szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa,
- które sektory, w jakich działa przedsiębiorstwo dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju, jak zatem kształtować przyszły portfel produkcji czy usług,
- jakie nowe, atrakcyjne sektory mogłyby w przyszłości stanowić pole działania firmy i jakie będą koszty wejścia do tych sektorów.

Podstawą identyfikacji sektora działalności jest prześledzenie ścieżki transformacji, która prowadzi od surowca do produktu finalnego nabywanego przez klienta. W odniesieniu do rynku komunikacji marketingowej oznacza to konieczność prześledzenia procesu powstawania produktu finalnego w postaci choćby zrealizowanego przekazu promocyjnego, skierowanego do określonej grupy celowego oddziaływania zleceniodawcy promocji. Analizując najbardziej „widoczną” i najważniejszą obecnie grupę produktów na tym rynku tj. produkty reklamowe, proces tworzenia finalnego produktu reklamowego obejmuje pięć faz:

1. Prace przygotowawcze.
2. Planowanie i projektowanie przekazu reklamowego.
3. Produkcja środków reklamowych.

² Por. R. Niestrój, *Reklama a marketing mediów*, „Aida – Media” 1995, nr 9.

³ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 23.

⁴ Na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 73.

4. Dystrybucja (rozprowadzenie, ekspozycja, publikacja w mediach itp.).
5. Pomiar efektów działań reklamowych.

W każdej z tych faz powstaje odrębny produkt, na swój sposób przyczyniający się do zaspokojenia finalnych potrzeb reklamowych, który może stanowić przedmiot wymiany i specjalizacji odrębnych podmiotów działających w branży reklamowej. Istnieje również możliwość łącznego wykonywania w jednej firmie kilku, a nawet wszystkich faz omawianego procesu. W konsekwencji w sektorowej strukturze branży reklamowej można wyróżnić szereg mniej lub bardziej wyspecjalizowanych grup podmiotów gospodarczych stanowiących części rynku komunikacji marketingowej. Główne z nich to:

1. Sektor agencji reklamowych.
2. Sektor producentów środków reklamowych.
3. Sektor rozpowszechniania reklam.

Ponadto należy wyszczególnić grupy podmiotów tworzących informacyjne, materialne i usługowe zaplecze branży reklamowej, w postaci takich sektorów jak: agencje badania rynku i opinii publicznej, dostawcy materiałów i usług niezbędnych w produkcji środków reklamowych itp. Wraz z rozwojem tego rynku w Polsce – 18 lat – można wyodrębnić coraz to nowe podmioty stanowiące kolejne sektory tego rynku m.in. sektor domów mediowych.

Taka samą analizę można przeprowadzić dla wszystkich podmiotów tworzących w efekcie sektor agencji komunikacji marketingowej (rys. 1).

Domy mediowe – funkcja i struktura

Domy medialne zwane również domami mediowymi czy agencjami mediowymi działają głównie na rynku usług reklamowych. Są to wyspecjalizowane firmy usługowe, często wykształcone z dotychczas działających agencji reklamowych typu full serwis, które pierwotnie same planowały i kupowały kampanie reklamowe. Wzrastający rynek wymógł jednak tworzenie w ramach tychże agencji reklamowych wyspecjalizowanych działów zajmujących się kontaktami z środkami przekazu – działami mediowych.

Dalszy dynamiczny rozwój rynku reklamowego spowodował wyodrębnienie się działów mediowych jako osobnych spółek – właśnie Domów Mediowych (rys. 2).

Krok ten oprócz wzrostu specjalizacji tychże organizacji, spowodował także możliwość świadczenia usług przez domy mediowe nie tylko klientom rodzimych agencji reklamowych, ale również innym klientom na rynku.

Rysunek 2. Geneza powstania domów mediowych



Źródło: opracowanie własne.

Dom mediowy to organizacja marketingowa, której zadaniem jest planowanie oraz zakup kampanii reklamowych w mediach masowych, bez względu więc na rzeczywiste czy wirtualne miejsce ulokowania, zawdzięczają one swoją nazwę kupowaniu i sprzedawaniu mediów. Nie jest to jednak czyste pośredniczenie w obrocie powierzchni reklamowej – tym bowiem głównie zajmują się firmy brokerskie. Chodzi tu raczej o opracowanie strategii mediowej, na którą składa się:

- analiza rynku mediów i konkurencji,
- zdefiniowanie grupy docelowej,
- określenie budżetu reklamowego i jego podział,
- wybór momentu rozpoczęcia i trwania kampanii.

Dopiero wtedy mogą powstać mediaplany, w przypadku kampanii tradycyjnych uwzględniające liczbę i czas emisji telewizyjnych i radiowych, częstotliwość i objętość reklam w różnych tytułach prasowych. Zwykle proces planowania kończy analiza post-buy.

Domy mediowe posiadają specjalne narzędzia do monitorowania mediów, analizowania trendów oraz zakupu mediów, m.in. w telewizji. W domach mediowych pracuje tzw. media playerzy – osoby zajmujące się planowaniem mediów. Do głównych zadań domu mediowego możemy zatem zaliczyć następujące działania:

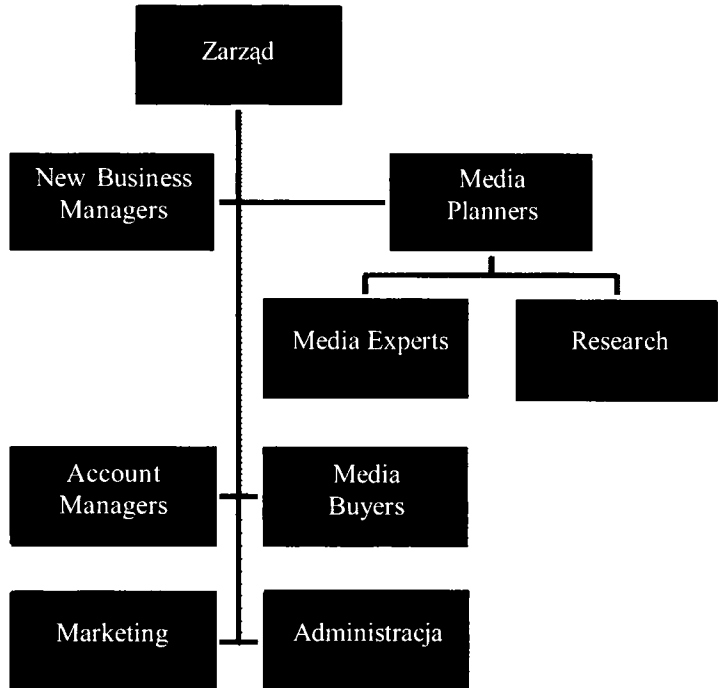
- planowanie i zakup mediów,
- planowanie kampanii reklamowych,
- planowanie reklamy,
- negocjacje cen z dostawcami przestrzeni i czasu reklamowego,
- kupowanie mediów,
- dostarczanie reklamodawcom badań mediowych.

Obecnie w Polsce zdecydowana większość obrotu na rynku reklamowym odbywa się za pośrednictwem domów mediowych⁵.

Struktura w domu mediowym może się różnić w zależności od wielkości domu i zakresu jego działań. Najczęściej spotykany jest jednak schemat przedstawiamy na rysunku 3.

⁵ Na podstawie: www.wikipedia.pl (20.04.2008).

Rysunek 3. Typowa struktura domu mediowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.slownik.mediarun.pl (15.02.2008).

Próbując zapoznać się ze specyfiką działalności domu mediowego należy przedstawić zadania poszczególnych działów, komórek i stanowisk tworzących strukturę organizacyjną domu mediowego. I, tak⁶:

- New Business Managers – z języka angielskiego pracownicy domu mediowego – na tym stanowisku odpowiedzialni są za pozyskiwanie nowych klientów, jak również na kontrolowanie kontaktów z obecnymi klientami. Dział ten tworzą najczęściej:
 1. Media Planners – z języka angielskiego to osoby pracujące w domu mediowym odpowiedzialna za planowanie kampanii reklamowych. Do obowiązków Media Plannera należy również przygotowywanie media planów (planów środków masowego przekazu), analiz działań konkurentów na rynku mediów, analiz nośników reklamowych i rozliczanie kampanii. Media Planner współpracuje z osobą dokonującą zakupu mediów Media Buyerem
 2. Media Experts – pracownicy na tym stanowisku stanowią tzw. panel/zespół ekspertów, którzy są odpowiedzialni i znają poszczególne media,

⁶ Na podstawie: www.slownik.mediarun.pl (20.04.2008).

jednocześnie SA odpowiedzialni w tych mediach za zaplanowane odpowiednio przygotowane, efektywne kampanie dla klientów.

3. Research – pracownicy tego działu odpowiedzialni są za poszukiwanie nowych rozwiązań i metod planowania kampanii mediowej, jak również poszukiwanie nowych metod i sposobów reklamy.
- Media Buyers – z języka angielskiego – Media Buyer to osoba pracująca w domu mediowym zajmująca się zakupem czasu reklamowego i powierzchni reklamowej dla klientów swojej firmy. Media Buyer odpowiedzialny jest również za fakturowanie klientów oraz rozliczanie kampanii, zazwyczaj współpracuje z Media Lannerem.
- Account Managers – pracownicy na tym stanowisku to pracownicy dział obsługi klienta w domu mediowym, jest odpowiedzialny za obsługę zleceń reklamowych, koordynuje działania, jaki dom podejmuje na rzecz klienta lub jego marki. Jest odpowiedzialny za całokształt kontaktów z klientami agencji. Odpowiada również za konstruowanie strategii mediowej dla danej marki lub dostosowanie do rynku lokalnego strategii ogólnoświatowej, na której oparta będzie kampania reklamowa. Zazwyczaj Account Manager jest odpowiedzialny za nadzorowanie i obsługę kilku klientów, jego zespół składa się przeważnie z kilku pracowników niższego szczebla czyli Account Executive.
- Marketing – ten dział odpowiedzialny jest za strategię i działania marketingowe danego domu mediowego. Wbrew popularnej opinii, domy mediowe tak jak i agencje reklamowe również powinny opracować i prowadzić skuteczną strategię komunikacji ze swoimi klientami.
- Administracja i finanse – pracownicy tego działu odpowiadają za wszelkie administracyjne segmenty działalności jak również prowadzą finanse firmy.

Przedstawione powyżej stanowiska są przykładową strukturą domu mediowego. Nie rzadko w ramach odpowiednich działów lub międzywydziałowo budowane są zespoły (np. Account + Media Planner + Media Buyer). Mogą to być zespoły zadaniowe lub zespoły przypisane do odpowiednich klientów. Skład i przeznaczenie zespołów zależy od wielkości i zakresu działań domu mediowego. Należy zauważyć, że wymienione działy, komórki i stanowiska występują również w strukturze każdej agencji reklamowej typu full serwis, które to agencje dały początek dynamicznemu rozwojowi sektora domów mediowych.

Rodzaje domów mediowych

Obecnie, biorąc pod uwagę specyfikę działania, występują dwa rodzaje domów mediowych tradycyjne/klasyczne oraz internetowe. Podobnie do domów mediowych działają internetowe domy mediowe – też muszą rozpoznać potrzeby klienta, wygenerować analizy rynkowe, określić grupy docelowe, wybrać media i nośniki informacji. Różnicę widać dopiero na etapie oceny skuteczności kampanii.

Przy tradycyjnych mediach reklamowych reklamodawca może ocenić skuteczność kampanii, przeprowadzwszy badania dopiero po jej zakończeniu. W Internecie nie tylko możliwe jest stałe monitorowanie skuteczności kampanii w czasie rzeczywistym, ale także jej bieżąca modyfikacja. Takie możliwości daje oprogramowanie adswrwerowe, które nie tylko rozsyła reklamy wg wcześniej wprowadzonych parametrów kampanii (m.in. lista serwisów, liczba odsłon, grupa docelowa, harmonogram), ale zbiera dane o każdej odsłonie i kliknięciu na baner przez użytkownika. Powstałe na tej podstawie raporty pozwalają reklamodawcy śledzić na bieżąco wyniki kampanii i w razie niezadowolających efektów modyfikować ją.

Wydaje się, że w związku z rozwojem Internetu również reklamy internetowe internetowe domy mediowe mają przed sobą dużą przyszłość. W Polsce działa już kilka internetowych domów medialnych, m.in.: CR Media, IDM Grafinet, IDMPatinum, IDM Supermedia, IDM Net Markets, IDM AMG:net.

Kolejnym, ważnym z punktu widzenia identyfikacji rodzajów domów mediowych wydaje się kryterium przynależności do sieci. Można zatem mówić o istnieniu tzw. sieciowych domów mediowych (zrzeszonych) i domów niezależnych. Większość domów mediowych należy do międzynarodowych grup reklamowych takich jak przykładowo Omnicom, Starcom Mediavest Group czy Interpublic Group. W Polsce rynek mediów w 95% należy do trzech międzynarodowych grup /koncernów mediowych. W ich skład wchodzi po kilka domów mediowych (pozornie niezależnych, w rzeczywistości działających w ramach wspólnych grup zakupowych) i agencji reklamowych. Razem mają wiedzę, kapitał, potencjał, wywierają presję na media (zwłaszcza telewizje). Tzw. „niezależność” kilku domów mediowych w jednej Grupie, sprowadza się w praktyce do innego adresu, jest też sposobem na to, by jedna Grupa mediowa (ze wspólnymi, uzgadnianymi zakupami mediów) obsługiwała kilka firm w tej samej branży, będących dla siebie konkurencją rynkową⁷.

Niżej przedstawiono charakterystykę najważniejszych trzech międzynarodowych grup mediowych działających w Polsce.

Omincom to międzynarodowa sieć domów mediowych z biurami w 118 miastach, w 83 krajach. W strukturach sieci zatrudnionych jest blisko 5 tysięcy osób.

OMG w Polsce to struktura operacyjno-finansowa, w której skład wchodzi 3 niezależne agencje: OMD, PHD oraz Easymedia.

Starcom Mediavest Group to obecnie największa sieć domów mediowych na świecie. Wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, gdzie od lat jest niekwestionowanym numerem 1. SMG zatrudnia prawie 2500 osób i rocznie obraca budżetem

⁷ Na podstawie: http://www.mediaprofi.pl/index.php?symbol=audyt_mediowy.htm (25.04.2008).

tami reklamowymi sięgającymi prawie 19 miliardów dolarów. W Polsce Starcom Group, w skład której wchodzi Starcom, także nastawiony na zindywidualizowane potrzeby klientów, dom mediowy Starlink. W 2003 roku połączyli się z domem mediowym MediaVest, dzięki czemu powiększyła się liczba klientów⁸.

Interpublic Group of Companies jest trzecim na świecie zespołem agencji działających w zakresie reklamy i marketingu. Ma swoje filie w 130 krajach, a wśród najbardziej kreatywnych agencji, które wchodzi w skład grupy, wymienia się m.in. McCann WorldGroup, Foote, Cone & Belding i Lowe & Partners. Interpublic oferuje usługi marketingu bezpośredniego, obsługi relacji z mediami i usług public relations poprzez takie agencje jak Draft, Initiative Media i Weber Shandwick⁹.

W chwili obecnej, na rynku Polskim funkcjonują także niesieciowe domy mediowe, które stanowią odrębne instytucje i są niezależne od międzynarodowych korporacji medialnych. Sytuacja na rynku reklamowym pokazuje, że jakość obsługi niesieciowych domów mediowych w niczym nie ustępuje domom sieciowym, a to zwiększa atrakcyjność tego typu instytucji w oczach klientów. Tzw. duże domy mediowe w większości obsługują klientów z budżetami przekraczającymi możliwości mniejszych przedsiębiorstw. Do wiodących domów tego typu należą: SPC House of Media, Pro Media House czy Dom Mediowy Intermedia.

Ranking domów mediowych

W momencie powstania pierwszych domów medialnych w Polsce, zaczęły powstawać pierwsze rankingi, badania i analizy mające wyłonić najlepsze jednostki. Obecnie na rynku najbardziej cenione są badania przeprowadzane przez magazyn branżowy „Media i Marketing” Polska oraz przez Stowarzyszenie Agencji Reklamowej (Badania Smile Check SAR).

„Media i Marketing” Polska publikuje raporty na temat domów mediowych co roku. Ocena domów mediowych powstaje w oparciu o badania przeprowadzone przez firmę badawczą SMG/KRC. Ranking odzwierciedla opinie klientów domów mediowych. Badanie przeprowadzane są metodą CATI (Computer Assisted Telephone Interviews). Poszczególne domy mediowe są oceniane tylko przez ich aktualnych klientów i rokrocznie na łamach magazynu publikowane są rankingi domów medialnych. W ostatni raport ukazał się w 2007 (do tej pory opublikowano ich 12). W badaniach poddawano ocenie domy medialne według 12 następujących kryteriów:

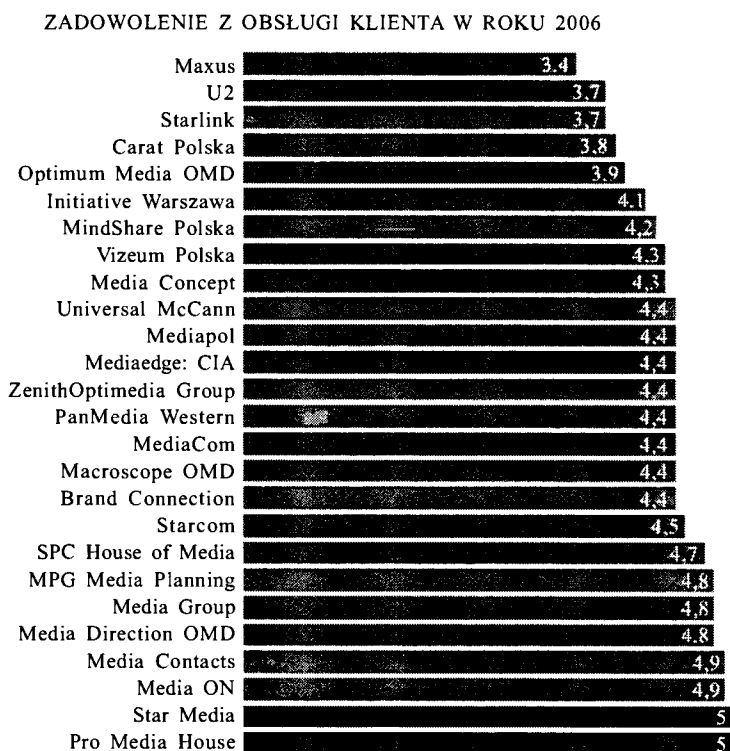
⁸ www.starcom.pl (25.04.2008).

⁹ http://www.proto.pl/informacje2_archive?nr=70 (25.04.2008).

1. Zadowolenie ze współpracy.
2. Zadowolenie z obsługi klienta.
3. Znajomość rynku mediów w Polsce.
4. Zadowolenie z badań analizy oraz strategii.
5. Innowacyjne podejście do planowania mediów.
6. Atrakcyjność cen netto za zakup mediów w stosunku do konkurencji.
7. Zadowolenie z zakupu mediów.
8. Zadowolenie z planowania.
9. Przestrzeganie zasad etyki zawodowej.
10. Poziom świadczenia usług w planowaniu radia.
11. Poziom świadczenia usług w planowaniu prasy.
12. Czy dom mediowy wart jest rekomendacji.

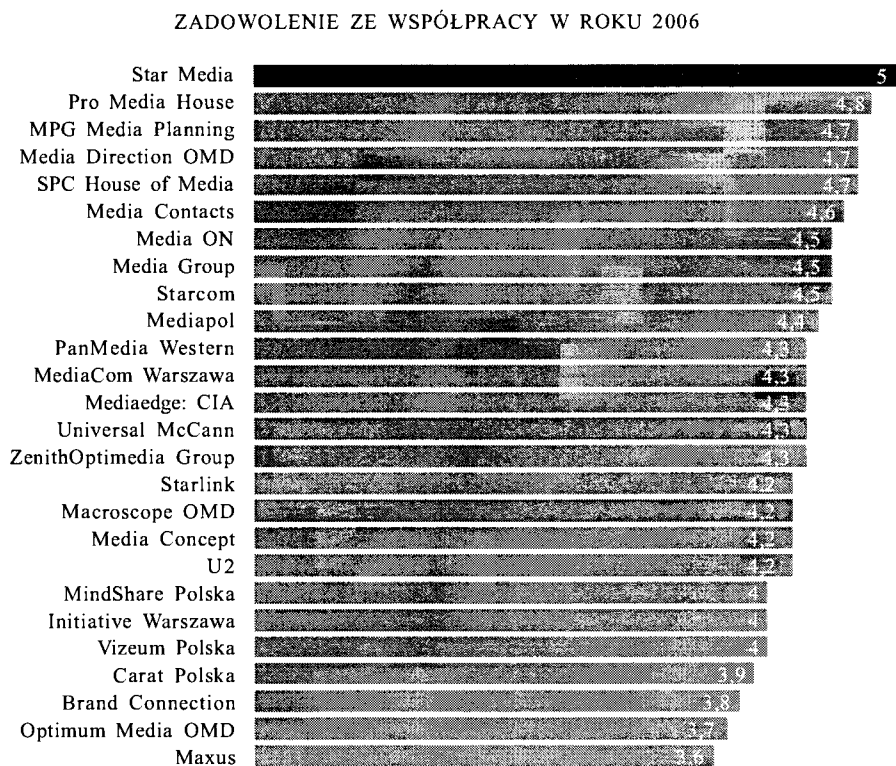
Należy dodać, że nie w każdym badaniu uczestniczyła ta sama grupa badanych, przy czym lista domów medialnych obejmowała zarówno domy zrzeszone i niezależne. Skala wartości odpowiedzi (oceny) na pytania dotyczące tychże kryteriów wynosiła od 1 do 6 punktów.

Rysunek 4. Ocena zadowolenia z obsługi



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Marketing i Media” Polska, 2007.

Rysunek 5. Ocena zadowolenia ze współpracy z domami mediowymi klientów



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Marketing i Media” Polska, 2007.

Najważniejsze znaczenie z punktu widzenia potencjalnego klienta domu mediowego ma badanie obrazujące zadowolenie z obsługi klienta oraz zadowolenie klienta ze współpracy z partnerem. Toteż niżej przedstawiono wybrane wyniki raportu dotyczącego tych dwóch kwestii. To one bowiem pokazują, czy zlecniodawca planuje w przyszłości ponownie skorzystać z usług domu medialnego, czy jest zadowolony z przeprowadzonej kampanii, czy czuje że jego potrzeby są dobrze zaspokajane.

W rankingu dotyczącego zadowolenia z obsługi klienta (rys.4) najlepiej wypada Pro Media Hause oraz Star Media. Co ciekawe żaden z domów nie uzyskał wyniku najwyższego, czyli 6 punktów ani wyniku najniższego 1 punkt. Ponad 80% domów uzyskało wynik co najmniej dobry, co świadczy stosunkowo dużym zadowoleniu klientów ze świadczonych usług. Potwierdzeniem tego mogą być wyniki badania sprawdzającego zadowolenie ze współpracy. Pierwszą piątkę stanowią te same firmy. Podobnie jak w przypadku wcześniejszego rankingu niecałe 20% domów otrzymało noty poniżej 4. Należy zaznaczyć, że Pro Media

House jest to stosunkowo młodym dom medialny, powstał niecałe 3 lata temu, a mimo to zajął on bardzo wysoka pozycję wśród badanych podmiotów.

Podobne wyniki uzyskano oceniając zadowolenie ze współpracy (rys. 5) z klientami dwa pierwsze miejsca – ścisła czołówka należy do Star Media i pro Media Haus.

Analiza ocen pozostałych 10 kryteriów potwierdza, że na pierwszych miejscach plasowały się niemal zawsze te same domy mediowe: Star Media, Pro Media Hause, Media Direction OMD, SPC House of Media, MPG Media Planning, Media On, Starcom, Media Contacts. Taka wysoka ocena tych przedsiębiorstw obserwowana jest od trzech lata z niewielkimi przesunięciami poszczególnych domów mediowych w ramach pierwszej dziesiątki.

Zestawienie najlepszych domów mediowych w roku 2005 i 2006 przedstawia tabela 1.

Tabela 1. 10 największych domów w Polsce w 2005 i w 2006 roku

	Ranking 2005		Ranking 2006
1	Initiative Media	1	MPG
2	Starcom	2	Macroscope OMD
3	Mediacom	3	Starcom
4	Universal McCann	4	MediaVest
5	TME:CIA	5	MediaVest
6	OMD	6	U2 Media
7	Carat	7	Mediaedge:cia
8	Optimedia	8	Starlink
9	Zenith	9	Optimum Media OMD
10	Media Direction	10	PanMedia Western

Źródło: www.starcom.pl; Analizy własne Starcom 2005 (14.03.2008).

Krótki opis wiodących w 2005 i 2006 domów mediowych zamieszczono poniżej.

Initiative Media

Dom ten specjalizuje się w strategii komunikacji, co przekłada się na planowanie i zakup mediów. W procesie planowania – który traktują jako ciągły i ewoluujący – wyróżniają osiem głównych etapów. To samo wypróbowane podejście stosują wszystkie oddziały Initiative. Opierają się na wiedzy i doświadczeniu, zdobytym w pracy z wieloma klientami. O skuteczności domu i sukcesach najlepiej świadczą ich rekomendacje. Potwierdzają je także zdobyte przez nich nagrody i wyróżnienia w rankingach branżowych. Klienci domu mediowego Initiative to m.in. Millenium, Orange 3G, Ecco Performance, Orange POP, Davidoff Cafe, Aleve, American Beauty, Cif, Domestos, Dove¹⁰.

¹⁰ <http://www.initiative.pl/planowanie-kupowanie-reklamy.php> (15.03.2008).

Media Planning Group

MPG Media Planning Group jest młodą, dynamicznie rozwijającą się globalną grupą mediową. Należy do sieci Havas Media – „ramienia mediowego” Havas – szóstego na świecie holdingu mediowego. Dzięki temu może oferować swoim klientom usługi o zasięgu globalnym. Grupa MPG powstała w roku 1978, rozrosła się i działa obecnie w ponad 100 krajach. Zakres oferowanych usług jest niezwykle bogaty i obejmuje: tworzenie planów mediowych, zakup kampanii reklamowych w mediach, badania rynku/konsumenta, badania wskaźników efektywności, korzystanie z narzędzi strategicznych, jak również planowanie kampanii w mediach cyfrowych i on-line, doradztwo marketingowe, marketing sportowy oraz usługi branded entertainment. Dodatkowo zajmuje się również modelowaniem ekonometrycznym, zarządzaniem danymi, negocjacjami, koordynacją kampanii międzynarodowych. Dzięki ciągłemu rozwojowi i jakości świadczonych usług MPG zdołało pozyskać prestiżowych klientów i uznane marki międzynarodowe, jak np.: Nike, Yves Sante Laurent, „Masterfoods itd.

Podsumowując, fragmenty rankingu należy stwierdzić, że agencje medialne, aby istnieć na rynku muszą stale śledzić i analizować rynek w obrębie którego działają. Badania rynkowe – zarówno zasób, jak i umiejętność ich wykorzystania – są czynnikiem absolutnie kluczowym w planowaniu komunikacji marketingowej. Domy medialne nie tylko powinny zaopatrywać się w pełną gamę najlepszych ogólnodostępnych badań konsumpcji mediów, ale również inwestują własne środki i rozwijają własne projekty badawcze, zmierzające do pogłębienia wiedzy dotyczącej efektywności mediów oraz dopasowania komunikacji do konkretnych założeń marketingowych klientów.

Zakończenie

Dynamiczny rozwój różnego rodzaju instytucji i przedsiębiorstw starających się sprostać zapotrzebowaniu na usługi w zakresie komunikacji marketingowej a w szczególności reklamowych doprowadził do powstania bardzo zróżnicowanego sektora agencji promocyjnych i reklamowych w Polsce. Można stwierdzić, iż od 18 lat istnieje i dynamicznie się rozwija się rynek branżowy, którego stroną podażową tworzą „nowe” podmioty.

Najbardziej jednak widoczną i rozwijającą się przez te ostatnie lata istnienia działań promocyjnych w Polsce grupą przedsiębiorstw tworzących swoisty sektor są różnego rodzaju agencje, a wśród nich agencje reklamowe typu full serwis.

Jednak funkcjonowanie tego rynku usług, a w jego ramach realizacja procesu doboru mediów i różnego rodzaju środków, oparte są na istnieniu szeregu podmiotów współuczestniczących w tworzeniu strategii komunikacji marketingowej przedsiębiorstw i konkurujących ze sobą.

Dlatego powstają i będą dalej się rozwijać różnego typu wyspecjalizowane agencje zajmujące się różnymi formami promocji i funkcjami promocji. Należy do nich zaliczyć agencje reklamy, agencje wyspecjalizowane w promocji sprzedaży, public relations, agencje zajmujące się sponsoringiem, domy mediowe agencje interactiv (opracowujące koncepcje promocji w internecie itp.). Wydaje się więc uzasadnionym podejmowanie analiz tego zdywersyfikowanego i turbulentnego rynku – rynku komunikacji marketingowej.

Bibliografia

1. *Agencje reklamowe i domy mediowe. Raport 2005/2006*, „Media & Marketing Polska”, maj 2006.
2. *Angielsko-polski słownik pojęć stosowanych w reklamie*, Wyd. Biuro Reklamy TVP, Warszawa 1994.
3. Badania SAR <http://www.macroscopic.pl/SAR-prezentacja-2007.pdf>.
4. Dom mediowy Initiative <http://www.initiative.pl/>.
5. Dom mediowy Macroscopic <http://www.macroscopic.pl>.
6. Dom mediowy MPG <http://pl.mpg.com>.
7. Dom mediowy Optimum Media OMD <http://www.optimum-media.pl>.
8. Dom mediowy SPC House Of Media <http://www.spchouseofmedia.pl>.
9. Dom mediowy Starcom <http://www.starcom.com.pl/index.shtml>.
10. Dom mediowy Starlink <http://www.starlink.pl/main.php>.
11. Dom mediowy Starmedia <http://www.starmedia.com.pl>.
12. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
13. Niestrój R., *Reklama a marketing mediów*, „Aida – Media” 1995, nr 9.
14. PortalPress <http://www.press.pl/forum>.
15. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
16. Wikipedia http://pl.wikipedia.org/wiki/Dom_mediowy.

Summary

For the last eighteen years, the trade market of marketing communication services has been quickly developing in Poland. The supply part of the market is created by more and more new objects. The most active group of companies which create this sector are advertising and ‘full service’ agencies, as well as the quickly developing sector of the, so called, media houses. It results in a bigger value of the advertising market in Poland, which surpassed 5,5 billion zloty in 2006. According to the prognoses of ZenithOpimedia, in the years 2006–

2009 advertising expenses in the countries of the middle and eastern Europe will rise four times faster than in the Western Europe, and three times faster than the average dynamics assumed for the advertising market in the world. It means growth of the media houses – a new object on the marketing communication market in Poland.

Zoltán Szakál

Market segmentation of Tokaj wine specialities with statistical method

Wine is a noble beverage that certain nations consume and prepare proudly. Viniculture and vinification have traditions. Besides the traditional wine-growing countries, “conquering” wine nations have also appeared on the international wine market. The wines of the “New World” have acquired a market in countries such as France. Globalisation is inevitable in this sector, too. Besides the new market characters, a third “wave” seems to emerge, which is not significant yet, but in 10 years’ time it may be even the largest wine exporter.

Hungarian oenology is not in a bad position. We have excellent specialists and our natural endowments are also suitable. The newly established Hungarian Wine Marketing Public Benefit Company, which has not started its operation yet, is the only hope that Community wine marketing can be really effective, and wineries can also experience its positive effect.

During the doctoral research work, I assessed the consumer habits regarding Tokaj Wine Specialities, and studied the marketing strategy of the producer’s side. I performed the factor analysis and the cluster analysis related to the consumer research. During the research work, I applied both questionnaire and online market research, and obtained information through in-depth inquiries.

In the Hungarian sample ($n=1179$) 5 well-distinguishable clusters could be defined:

- Cluster 1: “Survivors” having a low income,
- Cluster 2: “Wise middle-ward” having a normal income,
- Cluster 3: “New generation” having a normal income,

Cluster 4: “The wine-adept rich” having a high income,

Cluster 5: “The rich elite” having a high income.

To sum it up, it can be stated that Tokaj Wine Specialities are now on a developmental path, but there are a lot of tasks to be done, and the elaboration and implementation of a conscious marketing strategy largely determines the future of this specific market. Co-operation and consensus is essential at Tokaj-Hegyalja. At the same time, the strategy of the wine district should adapt to the basic principles and activity of the national Community wine marketing.

Wine is a noble beverage that certain nations consume and prepare proudly. Viniculture and vinification have traditions. Besides the traditional wine-growing countries, “conquering” wine nations have also appeared on the international wine market. The wines of the “New World” have acquired a market in countries such as France. Globalisation is inevitable in this sector, too. Besides the new market characters, a third “wave” seems to emerge, which is not significant yet, but in 10 years’ time it may be even the largest wine exporter. This country is China, where the import is higher for the time being, but a process has started, which may result in quality wine production, covering not only the internal consumption but production for export, too.

Hungarian oenology is not in a bad position. We have excellent specialists and our natural endowments are also suitable. The newly established Hungarian Wine Marketing Public Benefit Company, which has not started its operation yet, is the only hope that Community wine marketing can be really effective, and wineries can also experience its positive effect.

Hungary’s most important wine region is Tokaj-Hegyalja. The Tokaj Wine Specialities prepared here are unique in the whole world. Tokaj Wine Specialities have several competitors, which are similar “noble sweet” wines. The competing countries that are able to prepare such products: Austria, France, Germany, Canada, USA, Australia, South-Africa and Slovakia. Tokaj Wine Specialities belong to the dessert wine category, so many other dessert wines are considered as competitors, too. Owing to their sweet taste, they are not suitable for consumption in large quantity. Their value is their specificness. We cannot produce them in large quantity, but, besides satisfying the domestic market, we also produce for export. During the decades preceding the change of the regime in 1989/90, the brand “Tokaj” lost credit. However, in the past 15 years, thanks to the excellent marketing activity of some wineries, Tokaj Wine Specialities have started to improve again. The co-operation between the characters of the wine districts has not been realised entirely yet.

During the doctoral research work, I assessed the consumer habits regarding Tokaj Wine Specialities, and studied the marketing strategy of the producer’s side. The researches were carried out in Hungary and Austria. I performed the factor analysis and the cluster analysis related to the consumer research. During

the research work, I applied both questionnaire and online market research, and obtained information through in-depth inquiries.

In the Hungarian sample (n=1179) 5 well-distinguishable clusters could be defined:

- Cluster 1: “Survivors” having a low income,
- Cluster 2: “Wise middle-ward” having a normal income,
- Cluster 3: “New generation” having a normal income,
- Cluster 4: “The wine-adept rich” having a high income,
- Cluster 5: “The rich elite” having a high income.

Typically, all the 5 clusters think in price intervals, which is proportionate to the family’s monthly net income. People who are adept in wine more than the average rather take into consideration the price-value ratio – they are ready to buy even a cheaper wine. The first two clusters are price-sensitive. Most Tokaj Wine Specialities are purchased at hypermarkets, mainly by women. Tokaj Wine Specialities are generally bought for birthdays, name-days and Christmas. The changes in consumer income modify the minimum and maximum value of price intervals. Price increase reduces the risk of purchasing Tokaj Wine Specialities. I have supported the findings of the cluster analysis with focus group surveys.

Some 60% of the Viennese wine consumers interviewed in Austria do not know Tokaj Wine Specialities. The main reason for not purchasing Tokaj Wine Specialities is that they do not know them, they do not like the taste, and prefer the Austrian “Auslese” type wines (which are similar to Tokaj Wine Specialities). The respondents who know Tokaj Wine Specialities purchase a small amount 1–2 times annually. The Austrians more frequently go to the HORECA sector, usually their income and life standard are higher. According to the Austrian sample (n=107), three main segments could be distinguished:

- Respondents with a low income,
- “Wine adepts”,
- Visual consumers (both with a lower and a high income).

The Austrian wineries could adapt to the consumer and market demands to a greater extent. The proportion of locally sold wines is higher, which is accompanied with other tourism services of a far higher standard, too. This development can be observed at Tokaj-Hegyalja, too, although in a slow pace for the time being. The Community wine marketing that operates well on the Austrian side already makes its effect felt at the wineries. In Hungary this organisation has already been set up, but has not started to operate up to present.

The study of the defined hypotheses has been closed with the following findings:

H1: Method relevance. The practical applicability of the cluster analysis may be verified by subsequent focus group tests. Providing a certain frame, the

qualitative procedures preceding the research and the latter-mentioned procedure underlie the realistic results. **DEFENDABLE**

H2 Integratability of regional researches I. The wine consumption and wine purchasing habits of Budapest and North-Alföld Region are different concerning Tokaj Wine Specialities. **REFUTABLE**

H3 Integratability of regional researches II. The Viennese consumption customs will considerably differ from the findings of Hungarian surveys, owing to the efficiency of income and Community marketing work. **DEFENDABLE.**

H4 Studies of interrelations. The purchasing of Tokaj Wine Specialities is in relation to the age, sex, income, educational background, and the meeting of special, wine-related material of knowledge. **DEFENDABLE**

H5 Inclination to determine the price. There is no difference between the consumers' actual and the admitted internal reference price. During purchasing, the price is the most important aspect, where there is no difference between the admitted and the actual reference price. **REFUTABLE**

H6 Market segmentation. Both the Hungarian and the Austrian consumer samples are fit for segmenting. Therefore, there are criteria that make the creating of a target group possible. **DEFENDABLE**

H7 Producer's differences. The Burgenland wineries apply a different marketing strategy, which is more effective than the Hungarian ones. They know their target groups and the market better, so they can apply more effective marketing means. **DEFENDABLE**

H8 Wine trade. In Tokaj-Hegyalja and Burgenland different wine commercial structures and sales channel policy structures have taken shape regarding the market of the dessert wines under study. **DEFENDABLE**

The conclusions can be summarised as follows:

1. Consumers know their way about wine supply with difficulty.
2. As for the members of Tokaj wines, only Szamorodni and Aszús are known. They are consumed relatively rarely.
3. The popularity of the "late vintage" products follows that consumers do not like too sweet wines. Their demand is satisfied by Tokaj Wine Specialities available for 1,000–1,500 forints.
4. The current position of Tokaj Wine Specialities in gastronomy and culture makes their frequent consumption difficult.
5. Wine is a confidential product. The attitude of a wine already tasted, the positive feeling of satisfaction and/or memory, as well as the (perhaps opinion-shaping) recommendation of an influential person (group) are determinant when purchasing wine. The price appears in the form of price interval as some kind of a filter, which is in correlation with the family's total monthly net income.

6. The set of consumers of Wine Specialities can be segmented, divided into well-separable target groups on both the Hungarian and the Austrian market under survey. Therefore, the segment-specific marketing-mixes can be elaborated, which largely improves efficiency, too.
7. The level of Hungarian wine culture is relatively low, but it is on a developmental path. Consequently, associations improving wine culture should be supported, formed.
8. The tourism developments of the given region would considerably promote the popularity of consumption on site. Conscious investments would enhance the weight of sale on site on the sales market of Tokaj Wine Specialities.
9. The Austrian example shows that expertness in wine largely affects the sale of Tokaj Wine Specialities and similar products. Higher life standard also favourably influences the turnover of Wine Specialities.
10. Tokaj Wine Specialities are not marketable in Austria, primarily because of the lack of marketing communication.
11. Both the wine district and the national-level Community wine marketing considerably promote wine sales in Austria. However, this cannot be stated for Tokaj-Hegyalja yet, so more efficient marketing work is needed both at national and wine district levels.
12. Sale on site is promoted by the existence and realisation of a local tourism strategy. On the Burgenland side this already operates well, while at Tokaj-Hegyalja we should strive for its efficient operation.
13. The market information of the Tokaj-Hegyalja wineries is sparse, so the wine district organisation of market and marketing researches is necessary. The marketing strategy and the elements of the marketing mix can only be elaborated with relevant market information. This is true at corporate, wine district and national levels, too.
14. At Tokaj-Hegyalja, the composition of export markets is very heterogeneous and adjusts itself to the system of relations of each winery. Presence is not always accompanied with Community marketing support. On the Austrian side the opposite is true, so it can operate in a far more efficient system. The diverse export market results in the consumption and crumbling of the resources, at the expense of efficiency.
15. The bargaining position of wine-producers at Tokaj-Hegyalja is not too good against the trade. Sales channels with far better bargaining positions should be brought into the foreground.
16. The reconsideration, the reform of the sales channel policy would significantly help wineries reach a higher profitability. A fairer distribution of profit in the sales process should be a basic criterion among the participants.
17. Up to the present, no marketing information system of wine district level has been established. Market researches should be elaborated and operated along

a more conscious strategy, otherwise no wine district strategy can be developed.

18. The adaptation of the Austrian example stands its ground in this case, too, since the Austrians have recognised these logical correlations, obtaining sufficient research information on the entire wine market in this way.

The suggestions can be summarised as follows:

- a) the findings of the cluster analysis should be supported with focus group surveys (back-check).
- b) official registering of Tokaj Wine Specialities named “Tokaj late vintage...” Positioning and creating the gastronomic position of these popular Tokaj Wine Specialities.
- c) value-oriented regulation of distribution channels of Tokaj Wine Specialities;
- d) the establishment and validation of a single wine district Community marketing concept would be necessary and timely.
- e) The Austrian case studies in wine marketing should be analysed further. The positive elements should be adapted – naturally, besides the integration of our own ideas.
- f) further development of the House of Tokaj Wines merchant house, research AND marketing centre, wine district marketing workshop;
- g) introduction of a uniform “Wine Culture” subject into higher education;
- h) creation of www.dessertvino.com homepage for dessert wines; and establishment of a professional “Viniw” system;

To sum it up, it can be stated that Tokaj Wine Specialities are now on a developmental path, but there are a lot of tasks to be done, and the elaboration and implementation of a conscious marketing strategy largely determines the future of this specific market. Co-operation and consensus is essential at Tokaj-Hegyalja. At the same time, the strategy of the wine district should adapt to the basic principles and activity of the national Community wine marketing.

References

1. Balassa I. (1991), *Tokaj-Hegyalja szőlője és bora*, Tokaj-Hegyaljai ÁG. Borkombinát Kiadó, Sátoraljaújhely.
2. Bauer A., Berács J. (2007), *A marketing alapjai*, Aula Kiadó, Budapest, 414 p.
3. Botos E. P. (1996), *Versenyképes bor (Szakmai továbbképzés jegyzet)*, FVM Szőlészeti és Borászati Kutató Intézete, Kecskemét.
4. Bruhn M. (2002), *Marketing*, Gabler Kiadó, Németország, Wiesbaden, 331 p.
5. Chaney I. S. (2000), *A comparative analysis of wine reviews*, “British Food Journal”, Vol. 102, London, pp. 470–480.

6. Charters S., Lockshin L., Unwin T. (2000), *Consumer responses to wine bottle back labels*, "The Australian & New Zealand Wine Industry Journal of Oenology, Viticulture, Finance & Marketing", May/June, Vol. 15, pp. 94–101.
7. Cox D. E., Rich S. U. (1967), *Perceived risk and consumer decision making*, [in:] Lockshin, 2003.
8. Dodds W., Monroe K. B. (1985), *The effect of brand choice information on subjective product evaluations*, [in:] Lockshin, 2003.
9. Dominé A. (2004), *Wein, Könnemann a Tandem Kiadó*, Németország, Königswinter.
10. Erdész F., Radóczné Kocsis T. (2000), *A zöldség- gyümölcs és a szőlő-bor ágazatok hatékonyságának növelése és szabályozásának EU-konform továbbfejlesztése*, "Agrárgazdasági tanulmányok" 2000/4. szám, Budapest.
11. Fowler T. (2000), *Getting the most with your label dollar*, Wines & Vines 2000/augusztusi szám, pp. 36–40.
12. Gaul W., Baier D. (1994), *Marktforschung und marketing management*, R. Oldenbourg Kiadó, Németország, München, 386. p.
13. Gluckman R. L. (1990), *A consumer approach to branded wines*, "International Journal of Wine Marketing", Vol. 2 (1), pp. 27–46.
14. Goldsmith R., Flynn L. R. (1992), *Identifying innovators in consumer product markets*, "European Journal of Marketing", Vol. 26/12 MCB, 42. p.
15. Gosch F. (2003), *Weinmarketing, Österreichischer Agrar Kiadó*, Ausztria, Bécs, 210. p.
16. Hajdu (2005), *Borpiac*, Mezőgazda Kiadó, Budapest, 167. p.
17. Hajdu I., Lakner Z. (1999), *Piaci szereplők az élelmiszerkereskedelemben, Az élelmiszeripar gazdaságtana*, Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, pp. 86–92.
18. Harcz Z. (2005), *FVM munkapéldány, belső kiadvány*, Budapest.
19. Hauck R. (1990), *Junge Weinkonsumenten, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau*, Németország, Hannover und Weihenstephan, 121. p.
20. Hofmeister T. Á., Totth G. (2004), *Borvásárlási magatartási és érték alapú fogyasztói szegmentáció*, [in:] Berács J. et al. (2004), *Marketingelmélet a gyakorlatban*, KJK Kerszöv Kiadó, Budapest, 165–179 p.
21. Hofmeister T. Á. (2003), *Fogyasztói magatartás*, Aula Kiadó, Budapest, 105 p.
22. Kisari I., Sidlovits D. (2005), *A magyar élelmiszer-kereskedelem bor- és pezsgőválasztéka*, Borászati füzetek 2005/1. szám, Budapest.
23. Knoll R. (2000), *Edelsüsse Weine*, Wilhelm Heyne Kiadó, Németország, München.
24. Kotler P. (2002), *Marketing menedzsment*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

25. Lantschbauer R. (2001), *Weingut Feiler-Artinger*, Vinothek Kiadó, Ausztria, Graz, 96. p.
26. Lehota J., Fehér J. (2007), *Borexport-marketing*, SZIE Marketing Intézet – EU Leonardo Projekt, Gödöllő.
27. Lehota J., Tomcsányi P. (1994), *Agrármarketing*, Mezőgazda Kiadó, Budapest, 162. p.
28. Lockshin L. (2003), *Consumer purchasing behaviour for wine: what we know and where we are going*, Marchés et Marketing du Vin Centre de recherche de Bordeaux Ecole de Management, n°57–03 Aoűt 2003, Ausztrália.
29. Lockshin L., Spawton A. L., Macintosh G. (1997), *Using product, brand and purchasing involvement for retail segmentation*, “Journal of Retailing and Consumer Services”, (<http://hdl.handle.net/2440/27822>), The University of Adelaide Library; Vol. 4, No. 3, pp. 170–183.
30. Malhotra N. K. (2001), *Marketingkutató*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
31. Mikulás I., Horváth Cs. (2002), *A magyar borászat és az Európai Unió*, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kiadványa, Budapest.
32. OIV (1995), *Office International de la Vigne et du Vin*, OIV kiadvány, PROCEEDINGS, Franciaország, Párizs.
33. Papp J., Komáromi N. (2004), *A borfogyasztók Magyarországon – empirikus kutatás eredményei*, [in:] Berács J. et al. (2004), *Marketingelmélet a gyakorlatban*, KJK Kerszöv Kiadó, Budapest, pp. 181–195.
34. Piskóti I. (2002), *Tokaji bormarketing stratégiája – a Tokaj-hegyaljai borvidék közösségi marketingkonceptiója*, Miskolci Egyetem Marketing Intézet – AMC megbízásából készűlt tanulmány, Miskolc.
35. Porter M. (1993), *Versenystratégia: Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 26. p.
36. Prohászka F. (1960), *Szőlő és bor*, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
37. Radócné Kocsis T., Györe D. (2006), *A borpiac helyzete és kilátásai*, Agrárgazdasági Kutató Intézet, Agrárgazdasági Tanulmányok 2006/6. szám, Budapest, pp. 38–40.
38. Sajtos L., Mitev A. (2007), *SPSS Kutatósi és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest, 402. p.
39. Skuras D., Vakrou A. (2002), *Consumer’s willingness to pay for origin labeled wine: A Greek case study*, “British Food Journal”, Vol. 104, pp. 898–912.
40. Strecker O., Reichert J., Pottebaum P. (1996), *Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Methoden der empirischen Marktforschung Agrár Unió Kiadó (BLV)*, Németország, München és DLG Kiadó, Németország, Frankfurt közös kiadványa, pp. 478–479.

41. Szabó Z., Szolnoki G. (2002), *Different ways to consumers for Hungarian wine producers*, Mendelnet 2002/3, Marketing and Management, PROCEEDINGS, Csehország, Brno, pp. 295–300.
42. Szabó Z. (2007), *A bor disztribúciós csatornáinak marketing szempontú értékelése*, Doktori Disszertáció, Gödöllő.
43. Szakál Z. (2002), *Piackutatás a Tokaji aszúról*, Gazdálkodás, XLVI. évf. 4. szám, Budapest, 36. p.
44. Szakál Z. (2003), *A Tokaji aszú jelene és jövője*, Agrártudományi Közlemények, ACTA Agraria Debreceniensis, Debrecen.
45. Szakály Z. (2007), *Közösségi Marketing Konferencia Kiadványa*, Kaposvári Egyetem GTK – AMC, előadás összefoglalók, szerk.: Szakály Z., Kaposvár.
46. Tomcsányi P. (1973), *Piacos kertészet*, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. In: Totth, 2006.
47. Totth G. (2007), *Kollektív agrármarketing az EU tagállamaiban és Magyarországon*, Magyar Marketing Szövetség szervezésében, FVM, 2007. szeptember 21. Budapest.
48. Törőcsik M. (2007), *Vásárlói magatartás*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 303. p.
49. Wagner P. (2000), *Marketing*, Eugen Ulmer Kiadó, Németország, Stuttgart, pp. 33–85.
50. Weinberg P. (1992), *Erlebnismarketing*, Franz Vahlen Kiadó, Németország, München, 9. p.
51. Wyss W. (1991), *Marktforschung von A-Z – Eine Einführung aus der Praxis, für die Praxis*, DemoSCOPE Kiadó, Svájc, 588. p.
52. Weinguide (2004), *Weinguide 2003/2004 Österreich*, Falstaff Kiadó, Ausztria, Neustadt, 672. p.

Larisa Ostankova

Accounting for the economic risks in the process of forming the competitive strategy

The strategic planning envisages developing a competitive strategy for an enterprise under the conditions of conflict and uncertainty of the economic environment.

A strategic decision will be effective, if, at first, any risk is taken into account as fully as possible, if it is described with quantitative parameters and if it is limited, and, secondly, when the risk level at which a purpose is achieved with sufficient reliability is not going to be exceeded. It is necessary to take into account that the result of the decision taken is also affected by such difficult-to-register factors as awareness of social comfort, the level of cooperation, intellectual potential of the person taking a decision and others. In their turn, economic processes and systems can be characterized by different parameters and properties. Equally multi-faceted can be the consequences of the chosen strategy variants. It is therefore necessary to strive for the optimum use of the available information concerning the task set, so that the best decision could be found after weighing up all possible variants.

Within the framework of analysis of the enterprise risk, it is expedient to employ the methods of estimation of private risks which are related to the separate decisions in the sphere of sales, price policy, as well as to realization of unfavorable events in the external surroundings; also, the methods of estimation of the enterprise's general risk should be used, the general risk being adaptive in respect of private risks and it expresses a general situation.

The questions of optimum functioning and development of economic systems under the conditions of conflict and vagueness and the risks incurred have

been dealt with in many works, in particular by such authors as I. Ansoff, D. Blackwell, M. A Girshick, V. V. Vitlinsky [1–4]. It is related to various manifestations of the vagueness and conflict factors in real systems. Research in the given sphere is as a rule conducted by way of singling out the manifestation variants of the vagueness factor. To interpret these factors, the methods of analysis on the basis of mathematical apparatus for the games theory and the decision-taking theory including an account of the vagueness degree are being elaborated. As is shown in [5], there is no formal difference between them, and everything depends on what content-related considerations are laid into interpretation of the optimality principles.

To make the research simpler, the enterprise must be divided into five functional areas: marketing, finance, production, human resources and culture. When examining the marketing functions it is necessary to concentrate attention on the seven areas which are to be analyzed and investigated. At first, it is a share on the market and competitiveness. The desired market share in percents to its general volume is a substantial target which can be set and controlled by the leadership. Secondly, it is variety and quality of the line of products. Many firms are satisfied with the unique or limited range of goods, while other actively supply the market with dozens and hundreds of wares. While setting short-term and long-term goals the leadership can control the line of products. Thirdly, it is market demographic statistics. It is the task of controlling changes on the markets and on behalf of the customer. It is a difficult task for the leadership to solve. In the fourth place, it is market research and development. In the sphere of business, where the competition is very strong, it is necessary to investigate and develop new and better commodities. In the fifth place, it is pre-sales and after-sale servicing. Good service helps sell more commodities and attract more clients. Many firms set high prices due to excellent service. In the sixth place, it is effective sale, advertising and advancement of commodity. The creatively centred advertising and commodity advancement serve as a good addition to the line of products. Coordination of sales, advertising and advancement of commodity present an essential administrative function. In the seventh place, finally, it is profits. Any activity of the enterprise will appear worthless, unless there is profit in the result. A permanent control of the profit from different commodities and services constitutes an important managerial lever in the process of analyzing marketing function.

After the analysis of the functional area of marketing the analysis of finances is conducted. It can be of great help for an enterprise and assist in increasing efficiency of the planning process. The already present internal shortcomings of the enterprise as well as the firm's position as compared with its competitors come to light on the basis of the detailed analysis of the financial performance.

The study of financial activity can reveal to the leadership the zones of internal strong and weak sides in a long-term perspective.

After the most likely spheres of activity have been defined at the enterprise, it is expedient to estimate the influence of uncontrolled factors on every alternative variant of actions. As an instrument of estimation it is possible to apply some elements of the game theory.

The basic categories of the decision-making theory are [8]: the system of control, the object being guided, subject of management and taking administrative decisions, economic environment, condition of object and environment, the decisions taken, uncertainty and involved risk, evaluation functional (matrix of values of evaluation functional), situation of making a decision, informative situation, criteria of making decisions.

Within the framework of the decision-making theory under the conditions of risk and uncertainty different conceptions are possible depending on what concepts are considered basic during the analysis of the decision-making process.

The widely known model of decision-making under the conditions of risk and uncertainty is a game-theoretic model.

In keeping with the game theory conception, the basic elements of game-theoretical static models of decision-making under the conditions of risk and uncertainty are singled out [6].

The situation of decision-making is characterized by a multitude: $\{X, \Theta, F\}$, where:

$X = \{x_1, x_2, \dots, x_m\}$ – a multitude of decisions of management object

$\Theta = \{\Theta_1, \Theta_2, \dots, \Theta_n\}$ – a multitude of conditions of the economic environment, which can be found in one of the conditions $\Theta_j \in \Theta, j = 1, n$

$F = \{f_{kj}\}$ – evaluation functional (matrix) defined at $\Theta \times X$.

In the explicit form the situation of decision-making is characterized by the matrix, which elements are f_{kj} , being quantitative estimation of the taken decision $x_k \in X$ provided the environment is found in the condition $\Theta_j \in \Theta$.

Under informative situation I is understood a certain gradation degree of uncertainty of choice by the environment of its conditions, or states, at the moment of making a decision.

The classifier for informative situations related to uncertainty of the environment can be arranged as follows:

I_1 is the first informative situation. It is characterized by the set division of a priori probabilities on the elements of multitude Θ ;

I_2 is the second informative situation. Characterized by the set division of probabilities with unknown parameters;

I_3 is the third informative situation. Characterized by the set system of linear correlations on the components of the a priori section of the states of environment;

I_4 is the fourth informative situation. Characterized the unknown division of probabilities on the elements of great number Θ ;

I_5 is the fifth informative situation. Characterized by antagonistic interests of the environment in the process of making a decision;

I_6 is the sixth informative situation. Characterized as intermediate one between I_1 and I_5 , when the environment is to choose among its states.

Thus, the given informative situations are global characteristics of the uncertainty levels of the states of environment.

Under the criterion of decision-making $G \in K$ is understood an algorithm which determines a single optimum decision for each situation of decision-making $\{X, \Theta, F\}$ and informative situation I .

Each informative situation can be characterized by a totality of criteria:

$$K_i = \{G_{s_i}\}; i = 1, 6 \quad s_i \in S$$

To investigate the static models under the conditions of risk and uncertainty, one proceeds from the chart which stipulates the presence of the following:

- The subject of management has multiplicity of the mutually excluding decisions one of which it is necessary to take.
- Multiplicity of the mutually excluding states of the economic environment, however the subject of management does not know in which state the environment is found.
- The subject of management has got the estimation functional $F = \{f_{kj}\}$, which characterizes “winning” or “loss” during decision-making $x_k \in X$, if the environment is already found or is expected to be found in the state $\Theta_j \in \Theta$.

The creative component of decision-making under the risk conditions has a decisive significance and it is made up of:

1. Forming a multitude of decisions X and a multitude of environment states Θ .
2. Determining of major indices of efficiency and usefulness which are comprised in the estimation functional $F = \{f_{kj}\}$.
3. Determining informative situation which characterizes the strategy of the economic environment behavior.
4. Choosing a criterion for decision-making out of the multitude of criteria which are typical for the chosen informative situation.
5. Taking an optimum decision by the chosen criterion.

The formal constituent of decision-making under the risk and uncertainty conditions consists in carrying out calculations, in keeping with the current algorithms, of the efficiency indices which are comprised in the definition of the estimation functional $F = \{f_{kj}\}$, and calculations for finding an optimum decision $X \in x$ (or multitude of such decisions), in keeping with the chosen criterion for decision-making. Each informative situation has its own inherent criteria for decision-making.

The given conception was employed to model out the strategy of the small-scale enterprise “Orland” which specializes on manufacturing carpentry products. Taking into account the aforesaid the following model was made up.

We shall designate a multitude of environment states with Π , a separate state – Π_j , $\Pi_j \in \Pi$, where ($j = 1, n$). The multitude of the enterprise strategies is designated with A , a separate decision – A_i , $A_i \in A$, where ($i = 1, m$).

In mutual relationships with the environment the firm can utilize any of the strategies A_1, \dots, A_m depending on the state Π_j of the environment. There are a number of strategies A_1, \dots, A_m , the firm must be guided by a certain rule of conduct, with the help of which it determines which strategy $A_i \in A$ to choose. In other words, the enterprise is searching for an optimum conduct which will be its optimum strategy, in fact. Doing this the firm can utilize both single and mixed-type strategies.

To express in a quantitative formula the aforementioned conduct rule for the enterprise by which it has to be guided, it is assumed that there is a possibility to estimate numerically efficiency of each combination (A_i, Π_i) with a value a_{ij} . In other words it is the so-called payment matrix of the statistical game on the basis of which “the rules of conduct”, i.e. criteria for choosing an optimum strategy of the enterprise, will further be formulated.

The optimum strategy for an enterprise can be defined proceeding from a set of criteria, in particular, Bayes, Wald, Savage, Gurovitz.

For the “Orland” limited liability society, three strategy variants have been examined:

- I – increase of production volumes of the output and expansion of its own market segment;
- II – release of a new kind of produce and entering new sales markets;
- III – manufacture of a new commodity and its sale on the earlier assimilated market.

We shall assume strategy variant I for A_1 , and II and III for A_2 and A_3 correspondingly.

We’ll designate the outside environment state with:

- Π_1 – deteriorating state;
- Π_2 – stable, unchanged state;
- Π_3 – the state is going to improve.

For a basic variant, the Π_2 state is taken which defines calculated results (increase of net profit) from the chosen strategies.

The result indices of strategies A_1, A_2, A_3 , with realization of environment states Π_1 и Π_3 , were corrected on the assumption that the profit will increase by three percent under the economic boost and it will decrease by three percent under the conditions of economic stagnation.

The q_j index defines the probability of that or other state of the environment. The given index has been defined subjectively based on the information on the developmental trend of Ukraine's economy.

The indices calculated in this way are described as elements the pay matrix (environment state and strategy variants).

Calculations of the optimum values by the set criteria were performed on a personal computer using the editor of electronic Tables Microsoft EXCEL.

Thus, the optimum strategy by Bayes is A3, as a maximum average profit corresponds to it:

$$a_i = \max (1163,28; 3731,70; 3900,13) = 3900,13 \text{ hryvnyas (hrn)}$$

The optimum strategy by Laplas is A3, as it results in maximum profit equal to 3865,34 hrn.

By the Wald's criterion, strategy A3 is also optimum, as it is met with the maximum profit equal to 3749,38 hrn

$$\alpha = \max_i \min_j a_{ij} = \max(1118,31; 3587,46; 3749,38) = 3749,38$$

By Savage's criterion, the A3 strategy is an optimum one at which the risk of losses or getting smaller profit is reduced to zero.

Thus, by different criteria, strategy A3 functions as an optimum one. Consequently, the limited liability society "Orland" is recommended to implement the third strategic variant, namely production of a new commodity and its sale on the earlier assimilated market.

References

1. Ансофф И., *Стратегическое управление*, Москва: Экономика, 1989.
2. Блекуэлл Д., Гиршик М. А., *Теория игр и стратегических решений*, Москва: Иностранная литература, 1958.
3. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., *Ризик у менеджменті*, Київ: ТОВ "Борисфен М", 1996.
4. Вітлінський В. В., *Економічний ризик: системний аналіз, менеджмент*, Київ 1994. Де. у КДСУ 17.10.1994, № 2035, Ук. 94.
5. Вітлінський В. В. та ін., *Економічний ризик: ігрові моделі. Навчальний посібник*, Київ: КНЕУ, 2002.
6. Вилкас Э. Й., *Оптимальность в играх и решениях*, Москва: Наука, 1990.
7. Трухаев Р. И., *Модели принятия решений в условиях неопределенности*, Москва: Наука, 1991.
8. *Введение в теорию управления корпорацией*, В. А. Панков, А. Л. Еськов и др., Краматорск 1999.

9. Сухов С. В., *Концепция адаптивного управления предприятием. Создание Метасистемы управления*, <http://www.vvsu.ru/coll/4.asp>.
10. Никешин С. Н., *Внешняя среда экономических систем*, Санкт-Петербург: Два-три, 1994.
11. Эртли-Каякоб П., *Экономическая кибернетика на практике*, ред. К. А. Багриновский, Москва: Экономика, 1983.

Artur Jacek Kożuch

Rachunkowe ujęcie kosztów jako czynnik racjonalizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego

Wprowadzenie

Zmiany jakie zachodzą we współczesnej gospodarce nie omijają jednostek samorządu terytorialnego (JST). W efekcie, coraz częściej spotykają się one w problemami związanymi z zapewnieniem sobie długotrwałego rozwoju oraz jak najlepszym wypełnianiem celu. Powoduje to potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań, które działania organizacji publicznych uczynią sprawnymi i skutecznymi. Wiązać się to będzie z szeregiem zmian organizacyjnych i systemowych.

Wprowadzenie nowoczesnych narzędzi i metod zarządzania wymagać będzie usprawnienia systemów generowania informacji dla potrzeb zarządzania. Jednym z nich jest rachunkowość, która w JST jest w chwili obecnej znacznie uproszczona i ukierunkowana na realizację zadań z zakresu ochrony środków budżetowych.

Celem niniejszego opracowania jest uzasadnienie potrzeby pełniejszego, niż dotychczas stosowane, wykorzystania kosztów w procesie zarządzania JST oraz próba identyfikacji obszarów rachunkowości tych jednostek, których zmiana stanowić będzie pierwszy krok dla zapewnienia jej przydatności w procesie nowoczesnego zarządzania, a w efekcie ograniczenia marnotrawienia środków publicznych.

Koszty jako podstawa podejmowania decyzji w JST

Kombinacje nowych uwarunkowań, ich dynamika, skokowość i zachodzące w nich przekształcenia tworzą nowe wyzwania, którym winna sprostać racjonal-

nie i sprawnie działająca organizacja¹. Sposób, tempo i wielkość zmian warunków funkcjonowania organizacji powoduje często, że stare, sztywne i hierarchicznie systemy podejmowania decyzji w organizacjach nie sprawdzają się w działaniu. W rzeczywistości organizacyjnej wyłaniają się więc nowe reguły, zasady, czy sposoby funkcjonowania, które wymuszają „wymyślanie” przyszłości². Powoduje to, że należy poszukiwać i przechodzić do nowych sposobów funkcjonowania, które wymagać będą zmiany struktury zarządzania, wprowadzenia innych, lepszych zasad gromadzenia informacji, rewitalizacji i bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów.

Ostatnie lata funkcjonowania samorządów terytorialnych w Polsce i na świecie, podobnie jak wszystkich organizacji, związane są z występowaniem coraz to nowych problemów i wyzwań, które wymagają odpowiednich działań ze strony zarządzających. Doprowadziło to do zwiększenia zainteresowania teorią i praktyką zarządzania oraz poszukiwania nowoczesnych instrumentów, których wykorzystanie zwiększy sprawność i skuteczność organizacji.

Wykonywanie przez jednostki samorządy terytorialnego powierzonych im zadań wymaga szerokiej gamy usług publicznych, co – podobnie jak w przypadku innych organizacji – związane jest z posiadaniem i wykorzystaniem różnych zasobów. Jedną z najnowszych teorii organizacji – teoria zasobowa – zakłada, że każda organizacja to zbiór zasobów i umiejętności³, przy czym nie ma dwóch identycznych zbiorów tych kategorii. Różnorodność oraz niepowtarzalność procesów kształtowania zasobów i umiejętności powoduje, że są one wyróżnikiem organizacji, a jednocześnie determinantą skuteczności i sprawności działania. Posiadanie i wykorzystanie odpowiedniego zbioru czynników wytwórczych, które – przy wykorzystaniu innych zasobów i umiejętności – przekształcane są w odpowiednie dobra i usługi stanowi podstawę sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, a więc i organizacji samorządowej.

Osiągnięcie głównych celów (w tym jak najlepsze zaspokajanie potrzeb mieszkańców), a także zapewnienie możliwości przetrwania i rozwoju każdej organizacji jest uwarunkowane odpowiednim potencjałem rozwojowym, który rozumiany jest jako możliwości, zdolności i użyteczności zawarte w posiadanych zasobach, a także umiejętne korzystanie z zasobów otoczenia⁴. Zapewnienie tego potencjału wymaga wyposażenia w odpowiednie zasoby środków finansowych. Powoduje to transformację spojrzenia na główne zadania realizowane w organi-

¹ Por. B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, Fundacja „Współczesne Zarządzanie”, Białystok 2007, s. 48.

² Por. Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006, s. 11.

³ Por. J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 37.

⁴ Por. B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 58–59.

zacji, do których należy zaliczyć w szczególności maksymalizację wartości przyszłych wpływów pieniężnych netto lub – bardziej precyzyjnie – wartości bieżącej przyszłych wpływów pieniężnych⁵.

Specyfika funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego powoduje jednak, że maksymalizacja wpływów pieniężnych netto oznacza tu osiągnięcie w długim okresie ich wartości równej zero. Wynika to z faktu, że w długim okresie suma wpływów pieniężnych netto jest równa całkowitym zyskom osiągniętym przez organizację, a te w przypadku JST, występować nie powinny. Odnotowywana w krótkich okresach różnica jest wynikiem stosowania do ewidencji poszczególnych operacji zasady kasowej lub obowiązującej w rachunkowości finansowej zasady memoriałowej.

Osiągnięcie w JST optymalnej wielkości wpływów pieniężnych netto będzie więc stanowiło przyczynek do poprawy jakości i asortymentu realizowanych usług publicznych. Jest to szczególnie istotne, gdyż potrzeby zbiorowe występują nieustannie i muszą być zaspokajane nieprzerwanie⁶, a jednocześnie wraz ze rozwojem cywilizacyjnym społeczeństwa, pojawiają się nowe potrzeby, których zaspokajanie będzie stanowiło przyszłe zadania organizacji publicznych różnego szczebla.

Wspomniana już zasada kasowa ma zastosowanie w rachunkowości jednostek budżetowych, a jej realizacja powoduje, że w jednostkach tych dla ustalenia nadwyżki lub niedoboru budżetu operacje ujmowane są w księgach rachunkowych na odrębnych kontach księgowych w zakresie kasowo zrealizowanych wpływów i wydatków dokonanych na bankowych rachunkach budżetów oraz rachunkach bieżących dochodów i wydatków budżetowych jednostek budżetowych⁷. Wydaje się jednak, że rozwiązanie to jest uproszczeniem, które służy zapewnieniu prawidłowej realizacji budżetu, nie stanowiąc jednocześnie gwarancji racjonalizacji ponoszonych wydatków. Wynika to z ograniczenia znaczenia kosztów własnych, które stanowią wyrażone w pieniądzu, celowe zużycie czynników produkcji oraz niektóre wydatki nie stanowiące zużycia czynników produkcji (ubezpieczenia, podatki, opłaty, itp., a w przypadku JST również udzielone dotacje, czy inne świadczenia finansowane z budżetu), których efektem jest użyteczny produkt lub usługa.

Z przeprowadzonych wcześniej rozważań dotyczących występującej w długim okresie równości wpływów pieniężnych netto i zysków, można również wywnioskować prawidłowość w relacji wydatki – koszty własne. Wymagane jest, by w długim okresie, wydatki ponoszone w toku realizacji określonego dzia-

⁵ Por. C. Drury, *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 2002, s. 25.

⁶ Por. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, s. 452.

⁷ A. Zysnarska, *Rachunkowość jednostek budżetowych i gospodarki pozabudżetowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2006, s. 115–116.

łania odpowiadały kosztom tego działania⁸. Jednocześnie też przedstawiona definicja kosztów nakazuje między innymi, że dla zaliczenia wydatku do kosztów nieodzowne jest, by były one ponoszone celowo i dla uzyskania społecznie użytecznego efektu. Jeśli więc w ostatecznym rozrachunku przedstawiona równość zostanie zachwiana, to poniesionych wydatków nie można uznać za celowe lub w efekcie końcowym nie można doszukać się użyteczności (odpowiedniego poziomu zaspokojenia potrzeb ludzkich) zrealizowanych usług. Tego typu wydatki sklasyfikować należy jako straty, a ich występowanie będzie wskaźnikiem braku racjonalności działania jednostek samorządu terytorialnego oraz pozwoli ocenić jakość planowania działań w tych jednostkach.

Podsumowując przedstawione rozważania należy stwierdzić, że w JST nieodzowne staje się wprowadzenie rachunku kosztów, którego przedmiotem jest zmierzone ilościowo lub wartościowo, zużycie różnorodnych zasobów, związane ze wszystkimi rodzajami działalności tej jednostki. Będzie on warunkował racjonalność ponoszonych wydatków oraz umożliwi dokonywanie wyborów w oparciu o ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania tych organizacji.

Rachunkowość JST jako źródło informacji dla zarządzania

Informacja to pojęcie, które funkcjonując w różnych dziedzinach, można definiować na wiele sposobów. Dane to fakty wyrażone za pomocą określonych symboli, które mogą być przetwarzane myślowo lub komputerowo. Informacja stanowi dane zinterpretowane – dane przetworzone przez ludzką wiedzę, a efektem tego procesu może być powstanie innej informacji lub nowej wiedzy⁹. Hirsch¹⁰ przyjmuje, że informacja to odpowiednia wiadomość ważna z punktu widzenia zarządzania. J. Weber¹¹ potwierdza natomiast, że informacja obejmuje tylko wie-

⁸ Relacja ta dotyczy tylko kosztów własnych i dlatego do kategorii wydatki zalicza się tylko te, które poniesiono ze środków własnych organizacji, np. nie można zaliczyć tu wydatków dokonywanych przy użyciu środków finansowych pochodzących z zaciągniętego kredytu, a za wydatki będą w takiej sytuacji uznane spłacane raty, które finansowane są z wypracowanych (pozyskanych) w toku działalności środków własnych (inne podejście spowodowałoby podwójne liczenie kwot wydatkowanych z kredytu na finansowanie działania i rat kredytu spłacanych właścicielowi kapitału). Rozbieżności mogą również powstać gdy w realizacji działań wykorzystane zostaną czynniki produkcji otrzymane nieodpłatnie (brak wydatku), ale ich oceny można dokonać na podstawie analizy odchyłeń pomiędzy wydatkami i kosztami.

⁹ P. Benon-Davies, *Inżynieria systemów informacyjnych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1999, s. 15–16.

¹⁰ M. L. (Jr.) Hirsch, *Advanced management accounting*, Second Edition, Thomson Learning, Singapore 2000, s. 3.

¹¹ J. Weber, *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.

dzę uświadomioną, którą wyrazić można wartościowo lub jakościowo (za pomocą raportów, komentarzy do raportów, specjalistycznych analiz, itp.).

Informacje kierownicze powinny dotyczyć pewnych wybranych kierunków działania organizacji, czyli być zorientowanymi na cel. W jednostkach samorządu terytorialnego, gdzie istotnym problemem jest pomiar uzyskanych efektów działań, za szczególnie ważne należy uznać przekazywane kadrze kierowniczej informacje dotyczące zużycia posiadanych czynników (zasobów), czyli kosztów własnych. Zadaniem systemu informacji menedżerskiej w tym obszarze jest pozyskiwanie, przetwarzanie, przechowywanie, ochrona i przekazywanie wyselekcjonowanych informacji o kosztach dla potrzeb podejmowania decyzji¹². Z tego też powodu odpowiednie systemy funkcjonujące w jednostce powinny dostarczać informacji: rzetelnych, dokładnych i kompletnych; szybkich i aktualnych; porównywalnych w czasie i przestrzeni; odpowiednim osobom; w odpowiedniej ilości i częstotliwości; w odpowiednim czasie; w odpowiedniej formie i formacie i po jak najniższym koszcie.

Wskazane wymagania związane są bezpośrednio z faktem, że informacje nieistotne lub niewłaściwe, a także ich brak, powodują znaczne podrożenie funkcjonowania systemu gromadzenia informacji lub podejmowanie decyzji na wyczucie, bez świadomości skutków braku decyzji lub podjętych na podstawie tej niepełnej wiedzy, itp.

Gromadzeniem informacji powinny się więc zajmować odpowiednie systemy cząstkowe, które umożliwią trafny dobór informacji z pełnego ich zbioru, prawidłową ich ocenę według istotnego znaczenia oraz właściwe łączenie informacji odpowiednio do ich wzajemnego powiązania. Najważniejszym systemem cząstkowym służącym uzyskaniu odpowiednich informacji jest rachunkowość, która jest systemem, wartościowo ujmującym i odpowiednio interpretującym zjawiska i procesy zachodzące w organizacjach. Z tego też powodu spełnia ona cele poznawcze, które leżą u podstaw procesu podejmowania decyzji. Przedmiotem rachunkowości są zjawiska i procesy gospodarcze związane z ruchem i finansowaniem środków w jednostkach gospodarczych. Podmiotem są natomiast wszystkie jednostki prowadzące rachunkowość, które zostały wyodrębnione majątkowo, a powierzony im majątek osób prawnych lub fizycznych stanowi materialną podstawę ich działalności.

Rozważania dotyczące znaczenia rachunkowości dla procesu podejmowania decyzji w JST należy uzupełnić o informacje związane ze specyfiką rachunkowości prowadzonej w tych podmiotach. Art. 17 ust. 1 Ustawy o finansach publicznych (ufp) nakazuje, by dochody i wydatki budżetowe ujmowane były

¹² Por. A. Długosz, *Systemy informacji menedżerskiej w obszarze kosztów*, [w:] *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Sierpińska, Vizja Press&IT, Warszawa 2006, s. 54–56.

w terminie ich zapłaty, niezależnie od rocznego budżetu, którego dotyczą. Powoduje to, że w JST następuje przemieszanie zasady kasowej (w odniesieniu do dochodów i wydatków) z zasadą memoriałową, która dotyczy w tym przypadku: stanu majątku, kosztów, przychodów, funduszy i wyniku finansowego.

Wprowadzenie zasady kasowej do ewidencji dochodów i wydatków budżetu stanowi znaczne uproszczenie w zakresie ustalania stanu aktualnego środków (nadwyżki lub deficytu) i jest pozytywne z punktu widzenia kontroli stanu realizacji budżetu w okresie. Zasada kasowa nie pozwala jednak na stwierdzenie, czy uzyskiwane wpływy lub dokonywane wydatki nie są przypadkiem skutkiem występowania należności i zobowiązań, a co za tym idzie nie pozwala na ocenę polityki w tym zakresie. Ustalenie stanu należności i zobowiązań wymaga w tym przypadku dokonania dodatkowych czynności obliczeniowych lub uzupełnienia kont rachunkowości budżetowej (załącznik nr 1 do Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 28 lipca 2006 roku w sprawie szczególnych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz niektórych jednostek sektora finansów publicznych (Dz. U. nr 142, poz. 1020) o konta rachunkowości finansowej.

Najważniejsze jednak – z punktu widzenia podejmowania decyzji zarządczych – są informacje dotyczące kosztów funkcjonowania jednostki. Koszty stanowią bowiem podstawowe kryterium wyboru, gdyż nie ma możliwości przeprowadzenia bez nich jakichkolwiek działań gospodarczych.

Obowiązujące przepisy nakazują, by ewidencja kosztów odbywała się zgodnie z zasadą memoriałową. Z zapisów wspomnianego już rozporządzenia z dnia 28 lipca 2006 roku w sprawie szczególnych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz niektórych jednostek sektora finansów publicznych wynika, że w skład sprawozdania – jako uzupełnienie dla bilansu – wchodzi Rachunek zysków i strat, który sporządzany jest w wariantcie porównawczym, co wskazuje, że obowiązkowym wariantem ewidencji kosztów działalności operacyjnej (podstawowej) w JST jest układ kosztów wg rodzaju. Podstawowe grupy tego układu kosztów pozwalają uzyskać informacje o wielkości sumarycznego zużycia w danym okresie czynników produkcji w przekroju prostych, jednorodnych i niepodzielnych elementów kosztów.

Struktura kosztów według rodzaju jest dostatecznie szczegółowa dla potrzeb sprawozdawczości zewnętrznej. Dla sprawnego podejmowania decyzji (procesu zarządzania), który dokonywany jest przez wewnętrznych użytkowników informacji ekonomicznych, jest ona zbyt zagregowana, co powoduje zwiększanie skali błędów w budżetowaniu kosztów i obniża efektywność systemu dostarczania informacji. Z tego też powodu, w odniesieniu do systemów ewidencji kosztów wskazuje się potrzebę odstąpienia od kosztów według rodzaju na rzecz takich systemów, które lepiej służą procesowi zarządzania. W szczególności zalicza się

tu kalkulacyjny układ kosztów, który pozwala odpowiedzieć na pytanie, na co zostały poniesione koszty ujęte w poszczególnych pozycjach. Zadaniem tego układu, opierającego się na podziale kosztów na koszty bezpośrednie i pośrednie, jest ustalenie jednostkowych kosztów własnych produktów i usług oraz ukazanie ich struktury. Pozwala to na ciągłe doskonalenie w zakresie wszystkich obszarów działalności, a w szczególności w odniesieniu do redukcji kosztów wszystkich działań i procesów gospodarczych w jednostce.

Przedstawione rozważania pokazują, że dla działania jednostek samorządu terytorialnego coraz istotniejsze staje się zachowanie zgodne z rachunkiem ekonomicznym i poszukiwanie rozwiązań, które dostarczą odpowiednich informacji dla działań racjonalizacyjnych. Wymaga to między innymi odpowiedzi na pytania: co powoduje powstanie kosztów, co jest zbyt skomplikowane, co trwa zbyt długo, itp., a więc informacji z rozbudowanego systemu rachunkowości, w tym rachunkowości zarządczej.

Propozycje poprawy sprawności i skuteczności zarządzania

Stosowany układ ewidencji kosztów stanowi podstawę przejrzystości i jakości informacji finansowych i niefinansowych uzyskiwanych z rachunkowości jednostki organizacyjnej. Jest to więc czynnik, który determinuje późniejsze możliwości wykorzystania uzyskanych informacji. Jednocześnie też, publiczny charakter środków wydatkowanych przez JST nakazuje dążenie do usprawniania działania i osiągania maksymalnych efektów z ich prowadzenia. Wymaga to między innymi odpowiedniej informacji i jej wykorzystania w procesie podejmowania decyzji.

Rozbudowa systemów ewidencji kosztów jest procesem kosztownym (rozbudowa działu księgowości, potrzeba zatrudnienia posiadających odpowiednią wiedzę pracowników, itp.), który może napotkać wiele barier wynikających ze specyfiki finansowania JST. Ograniczoność środków finansowych wymaga działań, które przyniosą odpowiednie efekty, a jednocześnie nie stanowią znacznego obciążenia finansowego jednostek. Tego typu rozwiązaniem może być – we wstępnej fazie działań racjonalizacyjnych – proponowana przez I. Sobańską¹³, analityczna struktura kosztów według rodzaju, w której dokonano rozbudowy struktury kosztów rodzajowych, tak, by lepiej służyła procesowi podejmowania decyzji.

Kolejnym krokiem służącym uzyskaniu szczegółowych informacji zarządczych powinno być wprowadzenie, wspomnianego już, kalkulacyjnego układu ewiden-

¹³ Por. *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, wydanie 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 575.

cji kosztów i wykorzystywanych w nim rozwiązań ewidencyjnych. Kryterium podziału może tu być na przykład funkcja pełniona w jednostce organizacyjnej, to jest wyróżnienie takich ośrodków odpowiedzialności, którym przydzielone zostały zadania i środki na ich realizację, a odpowiedzialność za tę działalność i uzyskane wyniki przypisano wskazanej i posiadającej odpowiednie kwalifikacje i umiejętności osobie. W efekcie uzyskać można informacje o kosztach funkcji zaopatrzenia, produkcji (realizacji usług publicznych), zbytu i zarządu. Taka rozbudowa szczegółowości informacji generowanych przez system rachunkowości znajduje swoje uzasadnienie również w potrzebie zmian w zakresie budżetów sporządzanych przez JST. Wymogi nowoczesnego zarządzania wskazują, że należy odchodzić od budżetów liniowych na rzecz budżetów zadaniowych, które poprzez zadania, wskazanie odpowiedzialnych oraz przypisanie większego znaczenia efektywności prowadzonych działań, wymagać będą również pełniejszego i dokładniejszego systemu rachunkowości.

Zmiany w podejściu do zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego spowodują więc potrzebę sprowadzenia ich działalności do realizacji poszczególnych zadań (projektów). Z tego też powodu słuszne wydaje się dalsze rozbudowywanie systemu rachunkowości z uwzględnieniem wymagań rachunkowości zarządczej. Nie wymaga się tu naruszania zasad rachunkowości, a zbieranie kosztów działań nie może zakłócać zasad ewidencji wynikających z obowiązujących JST przepisów prawnych, czy wewnętrznych uregulowań systemu.

Nowe rozwiązania rachunkowości jednostek samorządu terytorialnego nie mogą więc prowadzić do zastępowania układu rodzajowego, czy kalkulacyjnego (w rozwiązaniu tradycyjnym), przez nową strukturę służącą grupowaniu i analizie kosztów – układem kosztów działań w organizacji. Powinien on zostać wprowadzony jako dodatkowy układ analityczny kosztów. Możliwym efektem będzie też wykorzystanie rachunku kosztów standardowych, który wykorzysta informacje o poziomie i kierunku odchyleń generowane na kontach zespołu 5. Znacznym usprawnieniem może też być wykorzystanie nośników kosztów dla rozliczania usług świadczonych przez poszczególne jednostki wewnętrzne na rzecz pozostałych części JST.

Wskazane rozwiązania nie stanowią zaprzeczeniu wymogom prawnym, które nakazują stosowanie rozwiązań służących ustaleniu rzetelnego obrazu kosztów i efektów we wszystkich podmiotach gospodarki.

Wnioski

Wprowadzenie zasad nowoczesnego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego wymaga coraz to większej liczby informacji o wysokim poziomie rzetelności i wiarygodności. Ich dostarczenie spoczywa w głównej mierze na

systemie rachunkowości, który musi ulec znacznemu rozbudowaniu i zmianom sposobu generowania tych informacji. Powinna stać się ona w głównej mierze strażnikiem sprawności i skuteczności działania organizacji publicznych. Efektem procesu pomiaru, ewidencji, wyceny i sprawozdawczości powinny być również informacje służące ocenie kosztów działań, w tym kosztów działań postulowanych. Doprowadzi to do obniżenia wydatków ponoszonych przez JST na działania w zakresie zadań własnych i zleconych.

Zadania stojące przed rachunkowością jednostek samorządu terytorialnego wymagać będą szeregu czasochłonnych i kosztownych zmian. W szczególności dotyczy to zapewnienia odpowiedniej ilości środków służących zatrudnieniu, potrzebujących wprowadzić wskazane usprawnienia, kadry. Jednocześnie też, zarządzający tymi jednostkami muszą uzmysłwić sobie potrzebę tych przeobrażeń oraz korzyści z nich wynikające.

Odpowiednie zmiany będą sprzyjać zarówno sporządzaniu wymaganych prawem sprawozdań finansowych, jak i wskazywać korzyści wynikające ze stosowania nowoczesnych rozwiązań. W szczególności dotyczy to informacji o kosztach poszczególnych działań, umożliwieniu rozpoznania tych, które są najmniej efektywne i podjęcia czynności umożliwiających usprawnienie funkcjonowania całej jednostki samorządu terytorialnego w przyszłości. Umożliwi to również planowanie kosztów docelowych, których wysokość stanowić będzie efekt umowy społecznej pomiędzy zarządzającymi JST, a mieszkańcami – właścicielami zasobów i jednocześnie odbiorcami realizowanych za ich pomocą usług społecznych. Da to możliwość racjonalizacji kosztów i wydatków poprzez wykorzystanie decyzji „wytworzyć, czy kupić”, stanowiących w krótkim okresie podstawę sprawności i skuteczności działania jednostki.

Bibliografia

1. Benon-Davies P., *Inżynieria systemów informacyjnych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1999.
2. Długosz A., *Systemy informacji menedżerskiej w obszarze kosztów*, [w:] *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Sierpińska, Vizja Press&IT, Warszawa 2006.
3. Drury C., *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 2002.
4. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., *Współczesna ekonomika usług*, Warszawa 2005.
5. Hirsch M. L. (Jr), *Advanced management accounting*, Second Edition, Thomson Learning, Singapore 2000.
6. Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
7. Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

8. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006.
9. Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, Fundacja „Współczesne Zarządzanie”, Białystok 2007.
10. *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, wydanie 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
11. Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.
12. Zysnarska A., *Rachunkowość jednostek budżetowych i gospodarki pozabudżetowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2006.

Summary

Nowadays organizations have to take actions that will lead them to better and more efficient work. This problem is connected with local territorial units functioning too. It is significant because they use public sources. Their functioning requires different actions and take full advantage of experiences, methods and management tools, coming from private sector.

These management tools need a lot of information. Firstly, it is significant to develop an accountancy system and increase the amount of accounts, which will allow measuring the costs and effects.

Magdalena Mielus

Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych

Wprowadzenie

Zagadnienie intuicji jest bardzo rozległym problemem rozpatrywanym na płaszczyźnie wielu dyscyplin naukowych, takich jak: psychologia, filozofia, zarządzanie, pedagogika, medycyna.

„Rozumem (łac. *ratio*) nazywa się zdolność do myślenia dyskursywnego, a więc pojęciowego i refleksyjnego, wyrażającego się w rozumowaniu czyli serii działań (czynności i operacji intelektualnych) prowadzących do uzyskiwania pojęć poprzez abstrakcję z materiału dostarczanego przez zmysły i tworzenia nowych (poprzez rozróżnianie i porównywanie), a więc przedstawianie czegoś w sposób niepoznawczy; tworzenia sądów z uzyskanych pojęć; dochodzenia do innych sądów poprzez dobieranie (dedukcyjne lub redukcyjne) dla danego zdania następstwa lub racji, a więc wnioskowanie, sprawdzanie, tłumaczenie, wyjaśnianie, dowodzenie, uzasadnianie w połączeniu z logiczną argumentacją i z wykorzystaniem przyjętych reguł”¹. Zatem wykorzystując rozum jesteśmy w stanie formułować pojęcia i sądy, które tworzą wiedzę.

Mówiąc o intuicji rodzą się dyskusje czym ona naprawdę jest. Jednocześnie „trudno jest w sposób jednoznaczny ustalić rangę intuicji w procesie poznania”². Intuicja przysparzając problemów z jej określeniem i wyznaczeniem wymiernych efektów działania jest często tematem omijanym przez badaczy z nauk o zarządzaniu. Niektórzy z nich zaledwie wspominają o istnieniu intuicji pozostawiając problem oddziaływania niewyjaśnionym.

¹ ALBO albo. *Problemy psychologii i kultury. Intuicja, „Eneteia”* Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2002, nr 4, s. 4.

² A. Drabarek, *O poznawaniu dobra moralnego. Różne rozumienie intuicji w etyce polskiej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999, s. 9.

Intuicja w filozofii

Pojęcie rozumu jaki i intuicji nie dysponuje jedną powszechnie obowiązującą definicją dlatego poniżej przedstawiono kilka ujęć intuicji dla bliższego zapoznania się z tym terminem. Zdaniem A. Drabarek „Intuicja jest pojęciem wieloznacznym, jedno wszakże jest wiadome, dzięki niej możemy tworzyć nową wiedzę, której brakuje w danym wnioskowaniu, brakuje w znanych nam przyczynach, brakuje pomimo posiadania przez nas zdolności tworzenia oraz pojmowania terminów i określeń. Jest to wiedza nieobecna w uzasadnianiu, nieobecna w symbolach i w końcu nieobecna w myśleniu codziennym”³. W świetle tego ujęcia wiedza pozyskana w drodze wnioskowania intuicyjnego jest unikatowa i przez to taka ważna i wartościowa.

A. Drabarek wyróżnia kilka podstawowych znaczeń intuicji. „Po pierwsze, nazwać intuicją możemy pewne nieuzasadnione przekonanie, nieopowiedziane wnioskowaniem”⁴. Pojęcie intuicji sprowadza się do traktowania jej jako „paraboli” czyli przenośni w rozumieniu, rozumowania pośredniego. Przyjmując takie ujęcie intuicji z punktu widzenia zarządzania spychamy ją niejako na dalszy plan, gdyż w zarządzaniu jest i nadal będzie ważna precyzja i wnioskowanie.

„Po drugie, można nazwać intuicją bezpośrednie, natychmiastowe poznanie prawdy, gdy bezpośrednio i natychmiast ma się coś na myśli bez poprzedzającego wnioskowania”⁵. Natychmiastowe poznanie będąc oczywistym i przekonującym wynika z ukształtowanych poglądów, wiedzy i doświadczenia.

„Po trzecie, intuicyjnym można nazwać bezpośrednie i natychmiastowe poznanie, które tutaj oznaczałoby poznanie kompetentne, adekwatne przy określaniu jakiegoś pojęcia”⁶. Kluczowym z punktu widzenia zarządzania jest tutaj pojęcie kompetencji, które jest niejako uprawniającym do stosowania intuicji przy podejmowaniu decyzji.

Poza przytoczoną wcześniej definicją intuicji sformułowaną przez A. Drabarek, dodaje ona również, że „intuicja jest [...] swoistą percepcją i zdolnością obserwowania rzeczywistości oraz formułowania sądów o istocie rzeczy czy też zjawisk. Dzięki niej czasami niedostrzegalne szczegóły, dane, a także takie czynniki jak wybór odpowiedniego momentu, pory, miejsca okazują się chwalebnyymi, bo zakończonymi sukcesem warunkami poznania”⁷.

Intuicję można określić jako wewnętrzny głos, który kieruje naszymi decyzjami i postępowaniem, może ona być również porównana do tego, co u zwierząt nazywamy instynktem. Człowiek mając wolną wolę może decydować, co

³ *Ibidem*, s. 8.

⁴ *Ibidem*, s. 9.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

⁷ *Ibidem*.

w danym czasie i sytuacji jest dla niego najlepsze i korzystać z intuicji w ramach racjonalnego podejmowania decyzji.

Filozofowie pojęciem intuicji zajmowali się począwszy od Kartezjusza przez G. W. Leibniza, B. Croce'a i E. Husserla. „Intuicja uznawana jest przez wielu za podstawowe źródło poznania filozoficznego, matematycznego, za źródło akceptacji sądów spostrzeżeniowych, poznania stanów psychicznych, ocen estetycznych, norm moralnych, a również sakralnego wymiaru ludzkiego doświadczenia”⁸.

„Kartezjusz rozumiał intuicję jako postać intelektu; sądził, że poznanie pewne osiągamy tylko przez rozum, ale rozum działa dwojako: nie tylko *per necessarium deductionem*, ale także *per evidentem intuitum*: i właśnie przez intuicję poznajemy prawdy pierwotne aby z nich dopiero dedukować prawdy dalsze”⁹. Intuicja jest rodzajem poznania bezpośredniego, a jej przeciwieństwem jest dyskurs. Zgadając się z poglądem Kartezjusza należy stwierdzić, że poznanie intuicyjne jest częścią poznania rozumowego, zatem w żaden sposób nie uzasadniona jest dyskryminacja intuicji jako źródła poznania. Takie rozumowanie doprowadza nas do kolejnego wniosku, że kierownik powinien wykorzystywać intuicję w podejmowaniu decyzji aby działalność była prowadzona w sposób sprawny i skuteczny.

„G. W. Leibniz wskazuje w ludzkim poznaniu na stany pierwotne, porównywalne z alfabetem i pismem posługującym się tym alfabetem. Istnieją bowiem pierwotne dane w poznaniu, pierwotne prawdy, które są dla nas dostępne w intuicji: „notiones distinctae primitivae non alia datur cognitio quam intuitiva” («dla pierwotnych ujęć nie ma innego poznania, jak tylko intuicyjne»)¹⁰.

„W swojej filozofii B. Croce głosił, że nie ma niczego, co nie byłoby manifestacją ducha, a jego intuicja jest formą wszelkiej teoretycznej aktywności, która znajduje swój ostateczny wyraz w sztuce. Możliwe są tylko dwie formy poznania: poznanie intuicyjne oraz poznanie logiczne, tzn. poznanie wypływające z fantazji lub z rozumu, poznanie indywiduów lub poznanie ogółu, poznanie jednostek i poznanie relacji – a więc poznanie albo obrazów, albo pojęć”¹¹. Poznania te współistniejąc ze sobą uzupełniają się i ich wykorzystanie – bez dyskryminowania jednego z nich – prowadzi do osiągnięcia sukcesu.

„Dla E. Husserla intuicja stanowiła podstawę przy tworzeniu zasad, to ona bowiem okazuje się pierwszym i niezastąpionym źródłem poznania. Jego zdaniem nie można przeprowadzić właściwego rozumowania, jeśli intuicja nie

⁸ ALBO albo. *Problemy psychologii i kultury...*, s. 5.

⁹ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3, PWN, Warszawa 2004, s. 208.

¹⁰ M. A. Krapiec, *Intuicja*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, <http://ptta.pl/pdf/pdf/i/Intuicja.pdf> (07.04.2008).

¹¹ M. A. Krapiec, *op. cit.*

dostarczy do niego przesłanek”¹². E. Husserl dostarcza nam podstaw do stwierdzenia, iż intuicja jest nierozzerwalnie związana z procesem rozumowania i stanowi jego podstawę.

Szczególne znaczenia w świetle rozważania problemu intuicji nabiera dorobek H. Bergsona, gdyż jego teoria wydaje się godzić wszelkie spory powstałe na płaszczyźnie uprawnionego źródła poznania. H. Bergson „wystąpił [...] zarówno przeciw poznaniu opartemu na racjonalnej myśli, jak i przeciw opartemu na postrzeżeniu. [...] Intuicja w takim rozumieniu – jako zdolność bezpośredniego ujmowania rzeczywistości w jej całości i zmienności – jest zdolnością niezwykłą, nie tak zrozumiałą jak zdolność postrzegania i myślenia”¹³. Według H. Bergsona istnieją dwa rodzaje poznania: intelektualne i intuicyjne. Poznanie intelektualne dotyczy w głównej mierze życia codziennego, skierowanego na działanie w świecie materialnym. Natomiast poznanie intuicyjne jest poznaniem czystym, poznaniem nie podszytym żadnymi innymi pobudkami jak samą chęcią poznania.

J. M. Bocheński wygłasza pogląd o istnieniu dwu rodzajów intuicji¹⁴:

- intuicja poprzedzająca rozumowanie oraz
- intuicja przejawiająca się w wizji całości systemu powstałego w procesie rozumowania.

Z punktu widzenia tematu, znaczenia nabiera drugi rodzaj intuicji, gdyż tego rodzaju rozumowanie jest szczególnie pożądane w działalności kierowniczej. Wymaganie wizji i całościowego spojrzenia na problemy organizacji przyczynia się do sprawnego i skutecznego działania.

Różne filozoficzne ujęcia intuicji są konsekwencją obiektywistycznego lub subiektywistycznego rozumienia rzeczywistości. W ujęciach filozoficznych intuicja traktowana jest jako źródło poznania prawdy. Wątek związany z przytoczeniem niektórych filozoficznych poglądów na temat intuicji stanowi podstawę dyskusji na temat wykorzystania intuicji przez kierownika i jest nieunikniony. Pominięcie dorobku filozofii w zakresie intuicji jest wyłącznie wyrazem ignorancji, choć należy zaznaczyć, iż prezentowane poglądy na temat intuicji są tylko próbką tego co powstało w tym temacie.

Intuicja w psychologii

W rozważaniach związanych z intuicją nie sposób pominąć stanowisk i badań w dziedzinie psychologii, która uznaje, że intuicja sprowadza się do narzucają-

¹² *Intuicja w filozofii i etyce*, red. A. Drabarek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 24.

¹³ W. Tatarkiewicz, *op. cit.*, s. 208.

¹⁴ J. M. Bocheński, *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, Instytut Literacki, Paryż 1987, s. 51.

cego się przekonania, trudnego do uzasadnienia, podpowiadającego jak postępować na bazie wcześniejszych doświadczeń i w wyniku działania nieświadomości. Intucja na płaszczyźnie rozważań psychologicznych utożsamiana jest z „ośnieniem”, „wglądem”. Ośnienie rozumiane jest jako „ogromny krok w myśleniu [...] „skok intuicyjny”¹⁵. Psychologowie podkreślają również znaczenie emocji w występowaniu „ośnienia”. „... wielkość emocji towarzyszących ośnieniu, zależy od kilku czynników: siły motywacji jednostki, wielkości frustracji, jakiej mogła doznawać w związku z brakiem postępów w pracy, rozmiaru „skoku intuicyjnego” i ważności rezultatów”¹⁶. Wydaje się, że najważniejszym z wymienionych czynników przyczyniających się do sukcesu kierownika jest motywacja.

Wgląd rozumiany jest jako „nagły postęp w kierunku osiągnięcia rozwiązania nawet jeśli nie jest ono jeszcze kompletne. Pojawiające się intuicyjne pomysły mają równy stopień jasności i kompletności, przy czym nie towarzyszy im żaden wysiłek”¹⁷. Uznaje się również, że intuicyjne pomysły są tylko zarysem, rdzeniem możliwego rozwiązania problemu jednak mają one charakter kluczowy w całym procesie. Czasem koncepcje wyczuwane intuicyjnie mają charakter efemeryczny, jednak może przyczynić się do stworzenia późniejszego rozwiązania.

Psychologia poświęcając miejsce intuicji w badaniach zwraca uwagę na stan umysłu towarzyszące procesom intuicyjnym oraz na warunki otoczenia, które mogą oddziaływać na ich przebieg. Występuje zgodność – choć oparta na anegdotycznych informacjach – iż gdy zaczyna działać intuicja ustaje kontrolowany proces myślenia, natomiast pojawiają się skojarzenia będące niejako marzeniami na jawie. Jednak tego typu wnioski zostały poparte wypowiedziami kompozytorów Mozarta i Brahmsa: „mówili, że ich najlepsze utwory powstały w stanie przypominającym sen, gdy pomysły przychodziły jak w wyraźnych marzeniach. Cytuje się Czajkowskiego, który miał powiedzieć: „jest coś somnambulicznego w tym stanie”¹⁸. Należy jednak zwrócić uwagę, iż nie dysponujemy badaniami dotyczącymi opinii kierowników dotyczących stanów towarzyszących procesom intuicyjnym. Biorąc pod uwagę różnice między pracą kompozytora i kierownika wskazania kierowników mogą być zupełnie inne. J. P. Guilford wspomina o wzmiance, która wydaje się być bardziej prawdopodobna do zaistnienia związana z pragnieniem tworzenia, ciężką pracą i ogromną preparacją poprzedzającą inkubację. Jednocześnie podkreśla, iż stan relaksu korzystnie wpływa na przypomnianie informacji, gdyż produkt twórczy jest wynikiem przypomniania selek-

¹⁵ J. P. Guilford, *Natura inteligencji człowieka*, PWN, Warszawa 1978, s. 609.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*, s. 609–610.

¹⁸ *Ibidem*, s. 610–611.

tywnego. Mówiąc o warunkach otoczenia J. P. Guilford wymienia spokój jako istotny warunek zaistnienia olśnienia, oraz możliwość skupienia uwagi¹⁹.

Słonność do wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji wiąże się w nierozzerwalny sposób ze słonnością do podejmowania ryzyka, a co za tym idzie z ilością i jakością informacji dostarczanych w celu rozwiązania problemu. M. R. Westcott opracował wskaźnik efektywności intuicji, który składał się ze wskazówek, udzielanych badanemu i jest to wyrazem jego wymagań informacyjnych do uzyskania dobrego wyniku. Natomiast liczba poprawnych odpowiedzi – udzielonych w oparciu o wspomniane wskazówki jest wynikiem sukcesu. Stosunek wyniku sukcesu do udzielonych wskazówek jest wynikiem efektywności intuicji. W związku z tym korelacja między wynikiem sukcesu a wynikiem udzielnych wskazówek jest bliska zeru. W związku z tym M. R. Westcott stworzył profile czterech kategorii osób – nazywając je odpowiednio²⁰:

- osoby, u których niskim wymaganiom towarzyszy niewielki sukces – „zgadujące”,
- osoby, u których niskim wymaganiom towarzyszy duży sukces – „intuicyjne”,
- osoby, u których wysokim wymaganiom towarzyszy niewielki sukces – „słabe w rozwiązywaniu problemów”,
- osoby, u których wysokim wymaganiom towarzyszy duży sukces – „myślące logicznie, stabilne”.

Formułując powyższe wnioski autor badań miał na względzie różnice indywidualne cech osobowości i słonność do ryzyka przy wnioskowaniu na podstawie ograniczonej informacji²¹. Oceniając cechy osobowości badanych M. R. Westcott stwierdził, że osoby żądające dużej ilości informacji, bez względu na to czy osiągnęli sukces czy ponieśli porażkę, są raczej ostrożni, konserwatywni i ustępliwi. Kolejna grupa, to badani mający duże wymagania i odnoszący sukcesu, są bardziej elastyczne, mniej konserwatywne, mniej ustępliwe i mające słonność do kwestionowania różnych spraw. Badani mający wysokie wymagania względem informacji, ale nie odnoszące sukcesów decyzyjnych „są nastawione obronnie i sztywno moralistycznie”. Kolejna grupa, to osoby mające niskie wymagania informacyjne, ale odnoszące sukcesy decyzyjne „są skomplikowane i wykazują niski poziom lęku” czyli charakteryzują się największą słonnością do ryzyka. Ostatnią grupę tworzą, osoby cechujące się niskimi wymaganiami i równie małymi sukcesami, osoby te posiadają słonność do depresji, przygnębienia i są pesymistami²².

Cechą charakterystyczną intuicji jest natychmiastowość i ryzyko, które mogą budzić wątpliwości czy decyzje podjęte przy pomocy intuicji są właściwe. Jed-

¹⁹ *Ibidem*, s. 611.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Ibidem*, s. 611–612.

²² *Ibidem*, s. 612.

nak również niewłaściwe mogą być decyzje podjęte racjonalnie, poprzedzone przemyśleniami, analizami i wciąż obciążone ryzykiem. Otóż ryzyko towarzyszy podejmowaniu decyzji bez względu na wykorzystywany sposób ich podejmowania. Korzystanie z intuicji przy podejmowaniu decyzji wiąże się z niepopolitym, wyjątkowym postępowaniem, co może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

Cz. S. Nosal podkreśla, iż „atutem człowieka nie są mięśnie lecz różnorodność zdolności umysłowych, z twórczością i intuicją włącznie”²³. Różnorodność zapewnia skłonność do wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji, gdyż jej istnienia możemy być pewni, a jedyny problem tkwi w przekonaniu się do korzystania z niej.

Intuicja w zarządzaniu

We współczesnych organizacjach obserwuje się przewartościowanie w sferze znaczenia determinant sprawnego i skutecznego zarządzania. To co decydowało kiedyś o podejmowaniu trafnych decyzji jak np.: wiedza ekonomiczna, organizatorska, techniczna teraz ustępuje miejsca temu, co kiedyś stanowiło margines wpływu na sukcesy kierowników. Obecnie zauważamy coraz większy wpływ czynników, które znajdowały się w obszarze zainteresowań filozofii i psychologii, a które mają wpływ na sukcesy bądź porażki kierowników. Mówiąc o kierowniku z punktu widzenia rozważanego tematu doszukujemy się pola oddziaływania będącego konsekwencją pełnionej przez niego funkcji i wywieranego wpływu na innych. Sprawność i skuteczność działania zapewniają mu umiejętność przewodzenia zespołem, wykorzystywania inteligencji, intuicji, pokonywania stresu oraz odczuwania empatii.

Istnieje powszechne przekonanie, że inteligencja jest istotnym czynnikiem w podejmowaniu decyzji kierowniczych i trudno się z tym nie zgodzić. S. Tokarski przytacza opinie poparte badaniami, które wskazują jednak na brak pozytywnej korelacji inteligencji z trafnością sądów kierowniczych²⁴. Uważa on, że problem tkwi w sposobie definiowania inteligencji. „Co innego znaczy inteligencja rozumiana jako zdolność logicznego myślenia, a co innego – jako umiejętność dawania sobie rady ze zmieniającymi się warunkami praktycznej działalności. [...] Można myśleć o inteligentnym kierowaniu jako o człowieku, który powinien dopuszczać krytykę i umieć z niej korzystać, a nie reagować wyłącznie obronnie. Badania psychologiczne dowodzą przy tym, że taką umiejętność znoszenia krytyki w stopniu większym, niż inni, posiadają osoby o stabilnej i adekwatnej

²³ Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 56.

²⁴ S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 84.

samoocenie: kierownik więc powinien znać samego siebie – zarówno swoje atuty jak i słabe punkty”²⁵.

Intuicja, która wcale nie musi stanowić opozycji wobec rozumu, ale może być traktowana jako równoprawne z „ratio” źródło poznania jest na nowo odkrywana. S. Tokarski w swoich rozważaniach nad intuicją stwierdza, iż „logika i dedukcja może pomagać menedżerowi tylko do pewnego miejsca, a ostatni odcinek procesu decyzyjnego najczęściej musi być zwieńczony intuicją, co z pewnymi oporami przyznaje wielu menedżerów”²⁶. Opory te wynikają z potocznego rozumienia intuicji, jako braku racjonalności, a w związku z tym z obawą przed posądzeniem o nieprofesjonalizm w podejmowaniu decyzji. Jednak traktowanie intuicji wyłącznie w tych kategoriach jest dalece niewłaściwym podejściem i wynika z ignorancji prawdziwego jej znaczenia.

Nauczanie z zakresu przedmiotów takich jak podstawy zarządzania i nauka o organizacji mają ułatwić przyszłemu kierownikowi podejmowanie decyzji w przyszłości, a nazywanie często zamiennie procesu podejmowania decyzji sztuką podejmowania decyzji jest uzasadnione tylko wtedy, gdy nie lekceważymy czynników nieprzewidywanych i niemierzalnych. W związku z tym mówiąc studentom o podejmowaniu decyzji obowiązkiem jest, wspomnienie o intuicji i sposobach jej wykorzystania, gdyż niemożliwym jest posiadanie kompletnej, dokładnej i aktualnej informacji – szczególnie na poziomie podejmowania decyzji strategicznych. Zajęcie takiego stanowiska i uświadomienie słuchaczom problemów, z jakimi spotkają się w praktyce nie doprowadzi ich do wysnucia wniosków, że rzeczywistość organizacyjna zupełnie rozmija się z teorią. Nauczanie zachęcające studentów do wykorzystania intuicji przy podejmowaniu decyzji prowadzi również do zdobycia umiejętności przewidywania pewnych – pozornie nieracjonalnych – zachowań innych ludzi. Decyzje te mogą być konsekwencją analizy dotychczasowych zachowań innych, względem nas bądź obszaru w zakresie, którego podejmujemy decyzję. Musimy także uwzględniać konsekwencje, jakie poniosą inni w związku z naszymi decyzjami. „...jak długo organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych oraz w warunkach zmian nieprzewidywanych, tak długo intuicja będzie odgrywać ważną rolę w procesie podejmowania decyzji. Chociaż wielu menedżerów czerpie satysfakcję z udanych decyzji podjętych za pomocą intuicji, to czynią zabiegi, aby pomniejszyć obszar niepewności decyzyjnej posługując się metodami naukowymi”²⁷. Warto jednak podkreślić, że wiedza uzyskana metodami naukowymi może sugerować podjęcie innej decyzji niż podpowiada nam to intuicja, i to która z tych sił wygra wskazuje na skłonność decydenta do opierania się na intuicji bądź rozumie. Jeżeli nie ufa swojej intuicji

²⁵ *Ibidem*, s. 84–85.

²⁶ *Ibidem*, s. 276.

²⁷ *Ibidem*.

zapewne przekonają go analizy naukowe w oparciu, o które podejmie decyzję. Jeżeli ufa intuicji, to pomimo odmiennych wyników analiz podejmie decyzję opierając się na intuicji. Przeżywanie tego rodzaju dylematów towarzyszy każdemu, kto korzysta z różnych źródeł służących podjęciu właściwej decyzji, ponieważ nigdy nie ma gwarancji, która z metod rozwiązania problemu w indywidualnej sytuacji jest słuszna i przyniesie sukces. „Zatem w nauce zmierzającej do wyrażenia wszystkiego w liczbach, istnieje brak aplikacyjności do biznesu, w którym trzeba uwzględnić jakościowe, kwalitatywne, stosunkowo nieuchwytne czynniki, wymykające się najbardziej wyrafinowanym modelom matematycznym. Kierownicy są zdania, że nie wszystko może być policzone i że globalizująca się gospodarka wymaga podejść, których wcześniej nie przewidziano”²⁸.

Należy postawić pytanie: jakie okoliczności uzasadniają wykorzystanie intuicji? Podstawową przesłanką wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji są nowe sytuacje, które obarczone są ryzykiem lub niepewnością. Powszechnie wiadomo – zgodnie z teorią informacji – iż informacje nieustrukturyzowane są największym źródłem wiedzy, a tym samym niepewności. Szczególnego znaczenia nabiera intuicja przy podejmowaniu decyzji o charakterze nieprogramowanym lub inaczej nazywane jako nieustrukturyzowane. Do tego rodzaju zadań zaliczamy do nich: problemy których skutki z trudnością poddają się precyzyjnemu określeniu, gdzie determinanty są nieznanne, albo problemy zupełnie nowe, dlatego nie ma opracowanych metod postępowania), które to dotyczą nietypowych lub wyjątkowych problemów²⁹, w obliczu których najczęściej stają kierownicy najwyższych szczebli zarządzania. Problemy, z którymi spotyka się kadra kierownicza mają charakter niepospolity jednak muszą mieścić się w ramach akceptowanego poziomu złożoności i stanowią wyzwanie dla podmiotu podejmującego decyzje.

Mówiąc o wykorzystaniu intuicji przez kierownika zakończenie sukcesem sprowadza się do podjęcia optymalnej decyzji przy wykorzystaniu różnorodnych umiejętności i doświadczenia. Stąd wskazuje się na większy zakres sięgania po intuicję w rozwiązywaniu problemów przez kierowników najwyższych szczebli zarządzania. Tego rodzaju stwierdzenie jest poparte dwoma argumentami: po pierwsze, kierownicy najwyższych szczebli stają przed problemami mało ustrukturyzowanymi w związku z czym istnieje niewielka możliwość predykcji na podstawie wcześniejszych decyzji; po drugie, kierownicy ci dochodząc do pełnienia najwyższych funkcji w organizacji posiadają wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie. Te dwa dowody w pełni uprawniają kierownika do sięgania po intuicję w rozwiązywaniu problemów, jednocześnie nie podważając zaufania jakim jest obdarzany.

²⁸ *Ibidem*, s. 277.

²⁹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 245.

Analizując wypowiedź specjalisty rynku kapitałowego, który wygłasza następujące zdanie: „intuicja podpowiada, że czeka nas bessa na rynku akcji”, Wyprowadzamy wniosek, że na podstawie wiedzy, doświadczenia i umiejętności uwzględniania on szerokiego spektrum warunków wpływających na rynek akcji, jego ocena wydaje się być wysoce prawdopodobna i nie ma podstaw do podważenia jej pomimo tego, iż powołuje się on na intuicję.

Jeden z autorytetów w dziedzinie zarządzania K. Matsushita³⁰ często powoływał się na wykorzystywanie w zarządzaniu tego co nazywał instynktem, wyczuciem, a co jest przypisywane w tej pracy odwoływaniu się do intuicji. Zapytany czym jest wycucie, instynkt w zarządzaniu odpowiedział w następujący sposób: „Tak, istnieje takie wycucie. Ale tego nie można się nauczyć, to nie jest jakiś wykład akademicki, po którym od razu to zrozumiesz. Takie zarządzanie, z pewnym wycuciem, musi wyjść z twojego wnętrza, z ciebie samego. Żeby osiąść tę zdolność musisz przede wszystkim nauczyć się słuchać innych. Konieczne jest także doświadczenie. Ale, to co ja nazywam instynktem lub wycuciem w zarządzaniu, nie jest przedmiotem nauczania. Jest to zdolność, którą można uzyskać raczej podczas łącznego procesu nauki i własnego rozwoju. To przychodzi wraz z tobą, ale także wychodzi z ciebie samego. Rozpatrujesz sprawę w różny sposób, obracasz je w swoim umyśle, przetwarzasz je i znowu do nich wracasz, myślisz o nich, wręcz je przetrawiasz, pytasz innych o opinie i zastanawiasz się nad tym, co ci powiedzieli. Ale w końcu to ty musisz mieć to coś, co wychycisz z tych wszystkich działań i co sam naprawdę zrozumiałeś, opierając się na własnym wnętrzu. Och, oczywiście, że zarządzanie może być nauczane. Dobrze wtedy zrozumiesz na czym polega kierowanie biznesem, a także zwiększysz swoje umiejętności – jeśli twoimi wykładowcami będą znakomici eksperci. Ale takiego prawdziwego życia menedżerskiego nie można się nauczyć w sali wykładowej, bo wiedza ta może być zdobyta jedynie poprzez własne doświadczenie. Możesz robić wiele, żeby zyskać to, co ci potrzebne: możesz analizować to, co zrobili twoi doświadczeni pracownicy, możesz pytać i słuchać swoich młodych pracowników, możesz także rozmawiać z przyjaciółmi, możesz nawet eksperymentować, by sprawdzić efekty takiego czy innego działania. Ale w końcu to nie wystarcza, bo zostaniesz jedynie potraktowany jak

³⁰ „Założyciel Matsushita Group oraz PHP Institute Inc., [...] W 1918 roku (w wieku 24 lat) utworzył firmę pod nazwą Matsushita Electric Co. – początkowo był to warsztat prowadzony w jego własnym domu i zatrudniający 3 osoby. [...] Konosuke Matsushita jako jej prezes i szef, doprowadził swoje przedsiębiorstwo w ciągu kilkudziesięciu lat do ogromnego rozkwitu na poziomie światowym (obecnie koncern zatrudnia ponad 250 tys. pracowników). [...] W 1973 roku, ze względu na swój wiek (79 lat), zrezygnował ze wszystkich menedżerskich i wykonawczych, obejmując funkcję doradcy zarządu”, W. R. Pawlak, *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2004, okładka.

człowiek wyłącznie ciekawski. Wszyscy bardzo pragniemy się rozwijać, jesteśmy zdolni do stawiania pytań czy do dalszej nauki. Ale do samookreślenia swojej postawy nie ma drogi na skróty – jest ono efektem osobistej pomysłowości, kreatywności i doświadczenia”³¹.

Słowa które wypowiedział K. Matsushita doskonale odzwierciedlają rolę intuicji w zarządzaniu, gdyż z całą pewnością zdolności intuicyjne kierowników nie są konsekwencją studiów, a co za tym idzie zdobytej wiedzy teoretycznej, do tego należy dodać doświadczenie i typ osobowości.

J. Penc pisząc o nowej roli menedżera zwraca uwagę na „cechy wybitnego menedżera”, które powinien posiadać menedżer zarządzający współczesną i przyszłą organizacją. Wśród cech powszechnie już uznanych takich jak: kwalifikacje zawodowe, umiejętność komunikacji, zdolność działania pod presją wyróżnia również umiejętność godzenia racjonalności z intuicją³². Dylemat pogodzenia racjonalności z intuicją pojawia się, gdy kierownik polega na tych dwóch źródłach poznania i traktuje je jako równie ważne.

W odkryciach naukowych również znajduje swoje miejsce intuicja. Przyjmując, że odkrycie naukowe składa się z czterech etapów tj.: przygotowania, dojrzenia, olśnienia i przekazywania wyniku innym, stwierdza się, że tylko pierwszy i ostatni etap są pod ścisłą kontrolą świadomości. To co najistotniejsze w procesach twórczych, to intuicja i elastyczność.

Dążenie do pewności prawdy i eliminowania błędów jest naturalną skłonnością każdego z nas. Cele te wynikają z racjonalnej praktyki, jednak – jak zwraca na to uwagę wielu zwolenników wykorzystania intuicji zarówno na poziomie teoretycznym jak i praktycznym – istnieje przerost teoretycznego nastawienia i przedstawiania problemów zarządzania wyłącznie przez pryzmat możliwości ich uzasadniania przestaje wystarczać.

Intuicję uznaje się za jeden z czynników, które w istotny sposób wpływają na kształtowanie się autorytetu kierownika, którego trafne decyzje wpływają na wypracowanie autorytetu. Według badań przeprowadzonych przez W. H. Agora³³ i jego współpracowników wśród amerykańskich kierowników zdolności intuicyjne kierowników najwyższego szczebla są wyższe niż zdolności ich podwładnych, a także zdolności intuicyjne kobiet są wyższe niż mężczyzn. Ujęcie intuicji w usystematyzowane i metodyczne ramy jest rzeczą trudną – o ile w ogóle możliwą – jak również brak odpowiedzi na pytanie: na ile intuicja bierze udział w podejmowaniu trafnych decyzji? Choć prowadzone rozważania

³¹ W. R. Pawlak, *op. cit.*, s. 19–20.

³² J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 69–71.

³³ *Intucja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W. H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 178–182.

nie traktują tematu w sposób wyczerpujący i nie udzielają odpowiedzi na postawione pytanie, to warto poświęcić uwagę problemowi intuicji mając pełne przekonanie o jej istnieniu i działaniu.

Intuicja jest w każdym człowieku, a odpowiednio rozwijana ułatwia porozumiewanie się ludzi, ostrzega przed niebezpieczeństwami, pomaga w podejmowaniu decyzji, gdy inne środki zawodzą oraz rozwija twórcze myślenie.

Zakończenie

Nieuzasadnione wydaje się przeciwstawianie dwóch rodzajów poznania rozumowego i zmysłowego. Istotne jest uznanie tych dwóch źródeł poznania, jako uzupełniających się w procesach podejmowania decyzji. Z dyskryminowaniem intuicji na rzecz rozumu wiążą się dwa zabobony, o których pisze J. M. Bocheński. Jeden z nich chciałby ograniczyć działania intuicji wyłącznie do zmysłów. „Według tego zabobonu człowiek nie poznaje nigdy niczego bezpośrednio, może tylko rozumować, wnioskować. Że jest to zabobon wynika nie tylko z oczywistych faktów (jest rzeczą pewną, że poznajemy wiele prawd bezpośrednio), ale także z tego, że jeśli nie ma intuicji, rozumowanie nie ma podstaw i popadamy w sceptycyzm”³⁴. Kierowanie się tego rodzaju zabobonem ogranicza rozwój osobisty kierownika i organizacji, a wykorzystanie intuicji w zarządzaniu wcale nie musi podkopywać rzetelności przeprowadzanych analiz i podejmowania decyzji.

Drugi z zabobonów ma charakter bardziej radykalny od poprzedniego, gdyż zakłada, „że intuicja może zastąpić rozumowanie, to jest poznać przedmioty, które nie są dane podmiotowi”³⁵. Zatem takiej intuicji być nie może, a jeżeli by istniała, to jej wykorzystanie w działalności kierowniczej podważałoby autorytet przełożonego. Józef M. Bocheński jako źródło tego zabobonu uznaje położenie przesadnego nacisku na rozumowanie oraz lenistwo. Wykorzystując intuicję w takim rozumieniu chce się uniknąć trudnej pracy wnioskowania i kontrolowania rozumowań³⁶. Zwrócenie uwagi na zabobony związane z rozumieniem pojęcia intuicji służy również wyjaśnieniu i przybliżeniu prawdziwego znaczenia intuicji.

Bibliografia

1. *ALBO albo. Problemy psychologii i kultury. Intuicja*, „Eneteia” Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2002, nr 4.

³⁴ J. M. Bocheński, *op. cit.*, s. 51.

³⁵ *Ibidem*, s. 52.

³⁶ *Ibidem*.

2. Bocheński J. M., *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, Instytut Literacki, Paryż 1987.
3. Drabarek A., *O poznawaniu dobra moralnego. Różne rozumienie intuicji w etyce polskiej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999.
4. Guilford J. P., *Natura inteligencji człowieka*, PWN, Warszawa 1978.
5. *Intuicja w filozofii i etyce*, red. A. Drabarek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
6. *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W. H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
7. Krapiec M. A., *Intuicja*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, <http://ptta.pl/pef/pdf/i/Intuicja.pdf>.
8. Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
9. Pawlak W. R., *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2004.
10. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
11. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
12. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 3, PWN, Warszawa 2004.
13. Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.

Część 4

Finanse i metody statystyczne w zarządzaniu rozwojem

Barbara Podolec

Sytuacja materialna gospodarstw domowych w świetle badań statystycznych

BBGD jako źródło danych statystycznych

Badania budżetów gospodarstw domowych, prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny, stanowią podstawowe źródło informacji o materialnej sferze warunków życia ludności w Polsce. Dostarczają one danych statystycznych o poziomie oraz strukturze dochodów, wydatków, o poziomie spożycia, wyposażeniu gospodarstw domowych w sprzęt trwałego użytkowania, a także o aktywności ekonomicznej członków gospodarstwa domowego.

Każde gospodarstwo domowe biorące udział w badaniu jest opisane wieloma cechami, wśród których wymienić można: wielkość gospodarstwa domowego (liczbę osób), strukturę demograficzną (płeć oraz wiek członków gospodarstwa domowego), miejsce zamieszkania (klasę miejscowości, województwo, region), źródło pochodzenia dochodów (grupę społeczno-ekonomiczną), fakt posiadania nieruchomości. Scharakteryzowana jest także głowa gospodarstwa domowego, ze względu na: płeć, wiek, stan cywilny, wykształcenie, rodzaj wykonywanej pracy. Część informacji ma charakter subiektywny, należą do nich ocena własnej sytuacji materialnej, a także kwota dochodu uznana dla swojego gospodarstwa jako: bardzo zła, niewystarczająca, ledwo wystarczająca, dobra, bardzo dobra. Jednostką badania jest jedno- lub wieloosobowe gospodarstwo domowe, przy czym – dysponując zbiorem indywidualnych danych – istnieje możliwość „rozwinęcia” zbioru gospodarstw w zbiór osób, członków gospodarstw domowych.

W badaniu budżetów gospodarstw domowych jest stosowana od 1957 roku metoda reprezentacyjna. Do 1971 roku była to metoda ciągła, a losowanie gospodarstw domowych odbywało się poprzez losowanie zakładów pracy. Od 1973

do 1982 roku losowano gospodarstwa domowe (mieszkania) zamieszkałe na terenie uprzednio wylosowanych rejonów statystycznych. Metodę rotacji kwartalnej wprowadzono w 1982 roku i stosowano ją do 1992 roku. Badaniami objęto wówczas cztery grupy społeczno-ekonomiczne gospodarstw: pracownice, robotniczo-chłopskie, chłopskie oraz emerytów i rencistów, które następnie uszczegółowiono (np. pracownice, których głowa gospodarstwa jest zatrudniona na stanowisku robotniczym oraz nierobotniczym) i rozszerzono o grupy gospodarstw, które dotąd nie były badane (pracujących na własny rachunek lub utrzymujących się z niezarobkowych źródeł). Od 1993 roku stosowana jest metoda rotacji miesięcznej¹. Zastosowano terytorialny, warstwowy, dwustopniowy schemat losowania próby. Jednostkami losowania pierwszego stopnia są terenowe punkty badań. Są to rejony statystyczne lub zespoły rejonów liczące minimum 250 mieszkań w mieście lub 150 na wsi. Jako operat losowania wykorzystany tu został rejestr rejonów statystycznych, utworzony dla potrzeb Narodowego Spisu Powszechnego, który jest corocznie aktualizowany o zmiany wynikające z podziału administracyjnego kraju, z nowego budownictwa oraz ubytków w starym budownictwie. Dla każdego rejonu zapisane są w operacie informacje o liczbie ludności i mieszkań. Operat losowania drugiego stopnia stanowiły wykazy zamieszkałych mieszkań w wylosowanych terenowych punktach badań².

Badanie budżetów gospodarstw domowych prowadzone metodą reprezentacyjną oznacza, że wyniki uzyskane na podstawie wylosowanej próby można odnieść do całej zbiorowości prywatnych gospodarstw domowych w kraju (z wyjątkiem tych, których reprezentacja nie znalazła się w próbie). Badania nie obejmują gospodarstw domowych zamieszkujących obiekty zbiorowego zakwaterowania (np. domy studenckie, internaty, domy opieki społecznej itp.) oraz członków korpusu dyplomatycznego państw obcych. Gospodarstwa domowe cudzoziemców zamieszkujących w Polsce stale lub przez czas dłuższy i posługujących się językiem polskim biorą udział w badaniu³.

Poważnym problemem w badaniu budżetów gospodarstw domowych jest niepodejmowanie badania przez wylosowane gospodarstwa⁴. W związku z tym korzysta się z rezerwowej próby mieszkań, z której losując sekwencyjnie gospo-

¹ Rotacja miesięczna oznacza, że w każdym miesiącu w badaniu uczestniczą inne gospodarstwa domowe.

² Szczegóły na temat doboru próby oraz metod estymacji parametrów można znaleźć w cytowanej *Metodyce badania budżetów gospodarstw domowych*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1999, a także w uwagach metodycznych zawartych w *Budżetach gospodarstw domowych w 2006 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.

³ *Budżety gospodarstw domowych w 2006 r....*, s. 7.

⁴ Wśród gospodarstw wylosowanych do uczestniczenia po raz pierwszy w badaniu w 2006 roku, badania nie podjęło 54,8% gospodarstw. Por. *Budżety gospodarstw domowych w 2006 r....*, s. 16.

darstwa domowe, zastępuje się gospodarstwa nieprzystępujące do badania. Gospodarstwo, które w zastępstwie bierze udział w badaniu, nie musi być gospodarstwem o cechach społeczno-demograficznych podobnych do gospodarstwa zastępowanego.

W 2006 roku w badaniu budżetów gospodarstw domowych wykorzystano 1566 terenowych punktów badań (912 w miastach i 654 na wsi), z których do próby wylosowano w rezultacie 37 508 gospodarstw domowych. Na skutek nie przystąpienia do badania 43,3% gospodarstw zamieszkałych w wylosowanych mieszkaniach, struktura próby zbadanej różniła się ze względu na cechy społeczno-demograficzne od struktury wylosowanej. W związku z tym publikowane przez GUS wyniki badania o podzbiorach gospodarstw domowych, to wyniki uzyskane z indywidualnych danych, przeważone danymi o strukturze gospodarstw domowych według liczby osób w podziale na miasto i wieś, pochodzącymi z Narodowego Spisu Powszechnego 2002 roku. W zbiorze indywidualnych danych za 2006 rok, zawierających informacje o 37 508 gospodarstwach domowych, znajdują się odpowiednie mnożniki (wagi), uwzględniane przy przetwarzaniu informacji do publikacji GUS. W niniejszym badaniu wykorzystano mnożniki, uzyskując skorygowane wartości ocen szacowanych parametrów.

Sformułowanie problemu i metody badania

Pod pojęciem sytuacji materialnej gospodarstw domowych należy rozumieć sytuację finansową oraz stan posiadanych nieruchomości, przedmiotów trwałego użytkowania i innych zasobów materialnych. Informują one o zamożności rodziny i w znacznej mierze warunkują poziom jej życia. Precyzyjna wycena wszystkich składników decydujących o sytuacji materialnej gospodarstwa domowego najczęściej nie jest możliwa, stąd powstało wiele metod jej pomiaru.

W niniejszej pracy wykorzystano subiektywne opinie gospodarstw domowych o ich własnej sytuacji materialnej w połączeniu z cechami charakteryzującymi badane rodziny. W badaniach budżetów gospodarstw domowych wyróżnia się pięć stanów sytuacji materialnej: *bardzo dobrą, raczej dobrą, przeciętną, raczej złą, złą*, według których dokonano klasyfikacji gospodarstw.

Celem pracy jest:

- próba identyfikacji zmiennych charakteryzujących gospodarstwo domowe oraz głowę gospodarstwa domowego, mających istotny wpływ na jego sytuację materialną,
- weryfikacja hipotezy głoszącej zasadność klasyfikacji gospodarstw domowych według subiektywnej oceny ich sytuacji materialnej,
- próba wykorzystania wskaźnika żywności do określenia sytuacji materialnej,
- oszacowanie granicznych i średnich wartości wskaźników żywności oraz wydatków ogółem, określających sytuację materialną gospodarstwa domowego.

Spośród różnych wskaźników, które mogą zostać użyte do scharakteryzowania sytuacji materialnej gospodarstwa domowego, można zaproponować wydatki ogółem, lepiej niż dochód rozporządzalny określające bieżącą kondycję finansową rodziny⁵. Oszacowanie wybranych parametrów rozkładu wydatków ogółem w gospodarstwach różniących się sytuacją materialną, sprawdzenie istotności ich różnic oraz porównanie struktury wydatków pozwoli potwierdzić zasadność klasyfikacji gospodarstw.

Ocenę zamożności podzbiorów gospodarstw domowych można przeprowadzić także na podstawie wskaźnika wydatków żywnościowych. W metodzie tej wykorzystano prawo E. Engla mówiące, że przy wzroście dochodów gospodarstwa domowego spada udział jego wydatków na żywność w wydatkach ogółem.

Zakładamy, iż postać funkcji opisującej zależność udziału wydatków na żywność (z) względem dochodów (d) oraz liczby osób (L) w gospodarstwie domowym ma postać⁶:

$$\ln z = \alpha_0 + \alpha_1 \ln L + \alpha_2 \ln d. \quad (1)$$

Jeśli podstawę analizy stanowią dane z budżetów gospodarstw domowych, wówczas w dalszych rozważaniach miejsce dochodów (d) zajmą wydatki ogółem (w). Przekształcając wzór (1), otrzymujemy zatem formułę opisującą zależność udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem od liczby osób w gospodarstwie domowym oraz jego sytuacji finansowej:

$$\ln\left(\frac{z}{w}\right) = \alpha_0 + \alpha_1 \ln L + (\alpha_2 - 1) \ln w. \quad (2)$$

Oznaczając przez γ_0 krytyczny poziom udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem dla danego stanu zamożności, poziom wydatków ogółem w^* uznany za granicę ubóstwa (bądź granicę wskazującą na dobrą sytuację materialną) obliczamy za pomocą równania:

$$\ln(\gamma_0) = \ln\left(\frac{z}{w^*}\right) = \alpha_0 + \alpha_1 \ln L + (\alpha_2 - 1) \ln w^*. \quad (3)$$

Ostatecznie poziom wydatków uznanych za granicę określającą poziom zamożności gospodarstw domowych różniących się ze względu na liczbę osób (przy założonej wartości krytycznej γ_0) wyznaczamy na podstawie:

$$w^*(L, \gamma_0) = \exp\left\{\frac{\alpha_0 + \alpha_1 \ln L - \ln \gamma_0}{1 - \alpha_2}\right\}. \quad (4)$$

⁵ Jak wykazały wcześniej przeprowadzone badania empiryczne, ze względu na stosowaną metodę miesięcznej rotacji gospodarstw przy doborze próby statystycznej, występują przypadki ujemnych wartości dochodu rozporządzalnego w gospodarstwach o dobrej sytuacji materialnej.

⁶ *Statystyka społeczna*, red. T. Panek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 266.

W badaniach mających na celu ustalenie wpływu wyróżnionych cech na zaistnienie pewnych zdarzeń, np. zagrożenie ubóstwem (bądź szansę, skłonność do znalezienia się w grupie gospodarstw o bardzo dobrej sytuacji materialnej) można zastosować modele probitowe lub logitowe⁷. W modelach tych zmienną zależną jest zmienna zero-jedynkowa, która przyjmuje wartość 1, gdy gospodarstwo domowe znajduje się w określonej sytuacji (np. klasie zamożności), oraz wartość 0 – w przypadku przeciwnym.

Model probitowy można zapisać następująco:

$$\Phi^{-1}[p(X)] = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_k X_k + \varepsilon, \quad (5)$$

gdzie:

- X – wektor potencjalnych determinant ubóstwa (szansy znalezienia się w określonej klasie zamożności),
- $p(X)$ – prawdopodobieństwo znalezienia się gospodarstwa domowego w określonej klasie zamożności, przy założonym zbiorze potencjalnych determinant (zmiennych objaśniających),
- $\Phi^{-1}(p)$ – funkcja odwrotna dystrybuanty standardowego rozkładu normalnego,
- ε – składnik losowy.

Zmienne objaśniające mogą być przedstawione w modelu za pomocą układów zmiennych zero-jedynkowych. Oceny parametrów stojących przy zmiennych niezależnych modelu są relatywnymi wskaźnikami ryzyka (szansy) wejścia w sferę ubóstwa (bądź wyższej klasy zamożności). Im wyższa jest dodatnia wartość oceny parametru, tym większe ryzyko (szansa, prawdopodobieństwo) znalezienia się w określonej klasie zamożności gospodarstw charakteryzujących się wariantem cechy, przy którym stoi ta ocena, w stosunku do gospodarstw mających w modelu inny wariant cechy. Ujemna wartość parametru stojącego przy zmiennej (wariancie cechy) wskazuje na mniejsze ryzyko (szansę) wejścia do określonej klasy zamożności, w stosunku do gospodarstw z pominiętym wariantem cechy.

Większość pakietów statystycznych, w tym także *Statistica* dostarcza odpowiednich narzędzi dla oszacowania parametrów, przetestowania ich istotności oraz określenia stopnia dopasowania modelu do badanej rzeczywistości.

Wyniki badań empirycznych

Przystępując do realizacji celu pracy, przedstawiono na wstępie strukturę zbiorowości gospodarstw domowych ogółem oraz podzbiorów gospodarstw wyodrębnionych ze względu na miejsce zamieszkania rodziny: w mieście (według wielkości) lub na wsi. Tabela 1 zwiera frakcje gospodarstw domowych charakteryzujących się określoną sytuacją materialną, źródłem pochodzenia dochodów,

⁷ *Ibidem*, s. 288.

wykształceniem i wiekiem głowy gospodarstwa domowego. Zwróćmy uwagę, że ponad 25% gospodarstw domowych ocenia swoją sytuację materialną jako złą lub raczej złą. Jako przeciętną, oceniło swoją sytuację ponad 56% gospodarstw domowych, a tylko niespełna 1,5% jako bardzo dobrą. Gospodarstwa domowe oceniające swoją sytuację materialną, jako co najmniej dobrą relatywnie częściej występują w dużych miastach.

Fracja gospodarstw domowych, których głowa posiada wykształcenie wyższe wynosi 13,8%, przy czym najczęściej poziom wykształcenia wyższy (i średni) charakteryzuje gospodarstwa w dużych miastach. Wraz ze zmianą klasy miejscowości wykształcenie głowy gospodarstwa obniża się. Najniższe wykształcenie występuje w gospodarstwach wiejskich.

Biorąc pod uwagę podstawowe źródło dochodów należy podkreślić, że najliczniej występują gospodarstwa utrzymujące się z pracy najemnej oraz emerytury. Stanowią one ponad 70% gospodarstw domowych. Rodziny robotnicze mieszkają częściej na wsi i w małych miastach, z kolei w miastach dużych najliczniej występują gospodarstwa nierobotnicze.

W tabeli 2 przedstawiono wartości ocen wybranych parametrów (średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego i współczynnika asymetrii) rozkładu wydatków ogółem gospodarstw domowych w 2006 roku. Przeciętne wydatki ogółem gospodarstw domowych o bardzo dobrej lub raczej dobrej sytuacji materialnej są kilkakrotnie wyższe w porównaniu z gospodarstwami o złej lub raczej złej sytuacji materialnej.

Biorąc pod uwagę inne kryteria podziału gospodarstw można zauważyć, że na poziom wydatków najbardziej wpływa stopień wykształcenia głowy gospodarstwa domowego. Przeciętne wydatki w gospodarstwach domowych, których głową jest osoba posiadająca wykształcenie wyższe są ponad dwukrotnie wyższe, niż w przypadku wykształcenia gimnazjalnego i niższego. Poziom wydatków istotnie zależy od klasy miejsca zamieszkania, przy czym najwyższy występuje w dużych miastach, powyżej 500 tys. mieszkańców, a następnie – wraz z wielkością miast – obniża się, osiągając najniższy poziom w gospodarstwach wiejskich. Za najbardziej zamożne w grupach społeczno-ekonomicznych można uznać gospodarstwa pracowników, których głowa pracuje na stanowisku nierobotniczym oraz gospodarstwa pracujących na własny rachunek.

Zastosowanie modelu probitowego⁸ pozwoliło na ustalenie zbiorów zmiennych mających – dodatni bądź ujemny – statystycznie istotny wpływ na skłonność gospodarstw domowych (posiadających wyróżnione cechy), zakwalifikowania się do zbioru o określonej sytuacji materialnej. Próbę oszacowania parametrów modelu przeprowadzono pięciokrotnie, wprowadzając każdorazowo jako zmienną zależną fakt znalezienia się w innej sytuacji materialnej: *bardzo dobrej, raczej dobrej, przeciętnej, raczej złej lub złej*.

⁸ Obliczenia wykonano korzystając z pakietu statystycznego *Statistica*.

Tabela 1. Frakcje (%) gospodarstw domowych charakteryzujących się wybranymi cechami społeczno-ekonomicznymi i demograficznymi w Polsce w 2006 roku według klasy miejscowości

Wyszczególnienie	Gospodarstwa domowe ogółem	Klasa miejscowości			
		Miasto – liczba mieszkańców w tys.			Wieś
		Powyżej 500	100–500	Do 100	
Subiektywna ocena sytuacji materialnej własnego gospodarstwa					
Bardzo dobra	1,5	3,8	1,9	1,3	0,8
Raczej dobra	16,7	21,7	19,6	16,9	13,8
Przeciętna	56,2	53,1	53,4	55,3	59,0
Raczej zła	16,4	12,3	15,8	17,0	17,5
Zła	9,2	9,1	9,4	9,5	8,9
Wykształcenie głowy gospodarstwa domowego					
Wyższe	13,8	32,0	21,0	13,5	5,8
Średnie	31,7	43,1	38,7	36,9	22,0
Zasadnicze zawodowe	32,6	16,4	23,7	32,7	39,4
Gimnazjalne i niższe	21,9	8,5	12,6	16,9	32,8
Grupy społeczno-ekonomiczne gospodarstw					
Gospodarstwa pracowników – robot.	26,3	15,9	22,8	27,4	30,1
Gospodarstwa pracowników – nierobot.	20,3	36,7	25,4	22,9	11,8
Gospodarstwa rolników	6,1	0,01	0,02	0,6	13,9
Gospodarstwa pracujących na własny rachunek	6,2	7,8	7,6	6,5	5,0
Gospodarstwa emerytów	26,1	26,4	27,2	27,5	24,6
Gospodarstwa rencistów	9,4	5,9	9,7	9,3	10,4
Gospodarstwa utrzymujących się z niezarobkowych źródeł	5,5	7,3	7,1	5,8	4,2
Wiek głowy gospodarstwa domowego					
Do 34 lat	15,9	24,8	18,8	15,0	12,8
35 do 44 lat	18,8	13,8	16,4	18,2	22,6
45 do 55 lat	26,6	21,9	25,1	27,5	28,0
55 lat i więcej	38,7	39,5	39,6	39,3	37,6
Liczba gospodarstw domowych	37 508	4 559	6427	10 710	15 812

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 2. Wybrane charakterystyki wydatków ogółem gospodarstw domowych w 2006 roku według cech społeczno-ekonomicznych i innych

Wyszczególnienie	Liczba gospodarstw domowych	Wydatki ogółem w zł na osobę		
		Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe	Współczynnik asymetrii
Subiektywna ocena sytuacji materialnej				
Bardzo dobra	546	1 766,95	1 425,65	3,059
Raczej dobra	6 255	1 089,89	843,07	5,044
Przeciętna	21 097	723,11	500,85	7,830
Raczej zła	6 166	540,30	360,43	3,081
Zła	3 444	470,22	385,57	11,786
Wykształcenie głowy gospodarstwa domowego				
Wyższe	5 174	1 270,55	1 010,18	6,335
Średnie	11 879	820,35	569,08	4,282
Gimnazjalne i niższe	8 199	578,33	397,59	4,342
Grupy społeczno-ekonomiczne gospodarstw				
Gospodarstwa pracowników – robot.	9 878	551,96	342,10	3,223
Gospodarstwa pracowników – nierobot.	7 628	990,05	821,46	7,103
Gospodarstwa rolników	2 276	573,75	445,61	4,296
Gospodarstwa pracujących na własny rachunek	2 331	955,25	823,70	4,291
Gospodarstwa emerytów	9 794	853,53	555,36	3,426
Gospodarstwa rencistów	3 526	659,68	436,08	2,120
Gospodarstwa utrzymujących się z niezarobkowych źródeł	2 075	539,65	544,18	9,093
Klasy miejscowości				
Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	4 559	1 102,42	884,75	4,400
Miasto od 100–500 tys. mieszkańców	6 427	839,57	673,18	9,560
Miasto do 100 tys. mieszkańców	10 710	731,57	558,22	6,884
Wieś	15 812	601,64	437,41	3,656
Gospodarstwa domowe ogółem	37 508	744,80	609,13	6,494

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3. Wartości ocen szacowanych parametrów modeli probitowych w gospodarstwach domowych według ich sytuacji materialnej

Wyszczególnienie	Sytuacja materialna gospodarstwa domowego				
	Bardzo dobra	Raczej dobra	Przeciętna	Raczej zła	Zła
Wyraz wolny	2,8277	1,5713	-0,1908	0,2679	0,5392
Wydatki ogółem/osobę	0,0002	0,0003	-0,0001	-0,0005	-0,0009
Liczba osób		0,0143		0,0434	-0,0839
Gospodarstwa nierobotnicze	0,1476	0,3108		-0,2047	-0,2932
Gospodarstwa rolników	0,2774	0,2543	0,1006	-0,1628	-0,3236
Pracujący na własny rachunek	0,4509	0,4885	-0,1013	-0,3889	-0,2572
Gospodarstwa emerytów		0,1517			-0,09362
Gospodarstwa rencistów		-0,1620	-0,2995	0,1709	0,3328
Niezarobkowe źródło utrzymania		-0,2292	-0,6486	0,1326	0,7277
Miasta > 500 tys. mieszkańców	0,1658	-0,1114			0,2520
Miasta 100 tys. do 500 tys. mieszkańców					
Wieś			0,0727	-0,0456	-0,1035
Wiek głowy gospodarstwa 35–44 lat		-0,1703		0,0882	0,2724
Wiek głowy gospodarstwa 45–54 lat		-0,2479		0,1231	0,3354
Wiek głowy 55 lat i więcej		-0,1642	0,1280		0,1288
Wykształcenie wyższe	0,6160	0,5024	-0,1669	-0,3546	-0,2913
Wykształcenie średnie	0,1784	0,1982	0,0609	-0,1029	-0,1410
Wykształcenie gimnazjalne i niższe		-0,1338	-0,1149	0,0574	0,1358
Mężczyzna		0,2355	0,0682	-0,2376	-0,2178
Kawaler/panna	0,2013	-0,0869		0,0914	
Pracodawca		0,4211	-0,0729	-0,6750	
Posiadanie drugiego domu	0,3953			-0,2983	

Źródło: obliczenia własne.

Do zbioru potencjalnych zmiennych objaśniających wprowadzono wydatki ogółem w zł/osobę, liczbę osób w gospodarstwie oraz zmienne zero-jedynkowe: grupa społeczno-ekonomiczna (podstawę porównania stanowią gospodarstwa robotnicze); klasa miejsca zamieszkania (podstawa – miasta do 100 tys. mieszkańców); cechy charakteryzujące głowę gospodarstwa: wiek (podstawa – wiek do 34 lat); wykształcenie (podstawa – wykształcenie zawodowe); płeć = 1 dla mężczyzn; stan cywilny = 1 dla kawalera/panny; sytuacja na rynku pracy = 1,

jeżeli głowa gospodarstwa domowego jest pracodawcą⁹; fakt posiadania drugiego domu = 1, w przeciwnym przypadku 0. Istotność ocen oszacowanych parametrów została potwierdzona na podstawie statystyki Walda, przy wartości prawdopodobieństwa testowego $p < 0,05$. Wyniki dla pięciu modeli zestawiono zbiorczo w tabeli 3.

Szansa na znalezienie się gospodarstwa domowego w bardzo dobrej sytuacji materialnej wzrasta, jeśli jego głowa posiada wykształcenie wyższe, podstawowym źródłem dochodów jest praca na własny rachunek oraz gospodarstwo posiada drugi dom. Także dodatkowo, na znalezienie się w tej grupie gospodarstw wpływa miejsce zamieszkania w dużym mieście, praca na stanowisku nierobotniczym, wykształcenie średnie, główne dochody z gospodarstwa rolnego oraz wzrost wydatków ogółem, jako zmienna określająca bieżącą kondycję finansową gospodarstwa.

Dobra sytuacja materialna jest uwarunkowana większą liczbą zmiennych, wśród których – oprócz wcześniej wymienionych – znalazły się zwiększające szansę: fakt bycia pracodawcą na rynku pracy i dochody z emerytury oraz wpływające na zmniejszenie szansy: niezarobkowe źródło utrzymania, renta, wykształcenie gimnazjalne i niższe oraz wiek głowy gospodarstwa domowego. Zauważmy, że konsekwentnie zmienia się znak – z dodatniego na ujemny oraz odwrotnie – przy ocenach określonych parametrów modeli opisujących zagrożenie ubóstwem.

W dalszej kolejności porównano poziom i strukturę wydatków gospodarstw domowych, różniących się zamożnością.

Z tabeli 4 wynika, że wraz z pogarszaniem się sytuacji materialnej gospodarstwa domowego obniża się przeciętny poziom wydatków na wszystkie rodzaje dóbr i usług. W najmniejszym stopniu maleją wydatki na ponoszone na zaspokojenie potrzeb najbardziej pilnych. Należą do nich: wydatki na użytkowanie mieszania i nośniki energii oraz wydatki na żywność, których przeciętny poziom w gospodarstwach o złej sytuacji materialnej stanowi odpowiednio 46% oraz 57% przeciętnego poziomu wydatków w gospodarstwach mających bardzo dobrą sytuację materialną. Pozostałe grupy wydatków są kilkakrotnie niższe: transport 11-krotnie, rekreacja 9-krotnie, odzież i obuwie 8-krotnie, edukacja 7-krotnie, wyposażenie mieszkania 6-krotnie, zdrowie 3-krotnie. Potwierdza to zasadność grupowania gospodarstw według subiektywnej oceny ich sytuacji materialnej.

⁹ Spośród wielu cech charakteryzujących status głowy gospodarstwa na rynku pracy wyróżniono pracodawców. Chodziło bowiem o sprawdzenie, w jakim stopniu ta szczególna rola głowy gospodarstwa domowego, ma wpływ na sytuację materialną rodziny.

Tabela 4. Przeciętny poziom wydatków w złotych na osobę w gospodarstwach domowych o określonej sytuacji materialnej

Wyszczególnienie	Sytuacja materialna gospodarstw domowych				
	Bardzo dobra	Raczej dobra	Przeciętna	Raczej zła	Zła
Żywność i napoje bezalkoholowe	282,22	234,66	204,67	176,99	160,98
Napoje alkoholowe, wyroby tytoniowe	37,72	25,27	19,76	16,05	16,33
Odzież i obuwie	142,35	71,47	37,70	22,13	16,10
Użytkowanie mieszkania i nośniki energii	244,51	189,90	145,12	120,78	113,22
Wyposażenie mieszkania	114,88	64,41	35,68	23,52	18,66
Zdrowie	72,03	50,29	35,77	29,04	24,94
Transport	233,55	122,70	60,95	32,86	21,60
Łączność	82,11	54,86	38,28	27,34	22,39
Rekreacja i kultura	211,44	98,78	47,57	30,15	23,16
Edukacja	30,98	18,42	10,03	5,59	4,21

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 5. Procentowy udział podstawowych grup wydatków w wydatkach ogółem w gospodarstwach domowych o określonej sytuacji materialnej

Wyszczególnienie	Gosp. ogółem	Sytuacja materialna gospodarstw domowych				
		Bardzo dobra	Raczej dobra	Przeciętna	Raczej zła	Zła
Żywność i napoje bezalkoholowe	32,6	20,4	26,1	32,5	36,7	38,9
Użytkowanie mieszkania i nośniki energii	20,6	16,0	18,4	20,3	22,2	23,5
Transport	6,8	9,9	8,8	7,0	5,2	3,9
Łączność	5,4	5,4	5,6	5,6	5,1	4,6
Rekreacja	5,9	10,6	7,9	5,7	4,8	4,1
Pozostałe	28,7	37,7	33,2	28,9	26,0	25,0

Źródło: obliczenia własne.

W tabeli 5 przedstawiono procentowy udział wybranych rodzajów wydatków w wydatkach ogółem. Zauważmy, że struktura wydatków w gospodarstwach domowych określających swoją sytuację materialną jako przeciętną odpowiada przeciętnej strukturze wydatków gospodarstw ogółem. Największy udział we wszystkich grupach gospodarstw mają wydatki na żywność oraz użytkowanie mieszkania i nośniki energii. O ile w gospodarstwach domowych o sytuacji materialnej bardzo dobrej stanowią one łącznie około 36%, to w gospodarstwach

o sytuacji złej i raczej złej kształtują się na poziomie około 60% ogólnej sumy wydatków. Poniżej przeciętnego poziomu obserwuje się w gospodarstwach ubogich udziały wydatków na transport, rekreację, łączność oraz pozostałe.

Udział wydatków na żywność w wydatkach ogółem może być traktowany jako miernik zamożności gospodarstwa. Gdy jego wartość przekracza pewną ustaloną arbitralnie wartość krytyczną, wówczas gospodarstwo domowe jest traktowane jako ubogie. Biorąc pod uwagę dużą zmienność poziomu wszystkich rodzajów wydatków oraz ich udziałów w wydatkach ogółem, w tabeli 6 przedstawiono kwantyle rozkładu wskaźnika wydatków żywnościowych w gospodarstwach domowych ogółem oraz w ich podzbiorach utworzonych według sytuacji materialnej.

Tabela 6. Kwantyle udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem w gospodarstwach domowych według określonej sytuacji materialnej

Sytuacja materialna gospodarstw domowych	Decyl pierwszy	Kwartył dolny	Mediana	Kwartył górny	Decyl dziewiąty
Bardzo dobra	0,0870	0,1305	0,1916	0,2624	0,3298
Raczej dobra	0,1223	0,1754	0,2449	0,3290	0,3570
Przeciętna	0,1717	0,2331	0,3115	0,4016	0,4969
Raczej zła	0,1977	0,2639	0,3511	0,4545	0,5608
Zła	0,2025	0,2765	0,3716	0,4855	0,6021
Gospodarstwa ogółem	0,1628	0,2266	0,3093	0,4071	0,5103

Źródło: obliczenia własne.

Z tabeli 6 wynika, że tylko 10% wszystkich gospodarstw domowych wydaje na żywność nie więcej niż 16,28% ogółu wydatków. Są w tej grupie przede wszystkim gospodarstwa domowe o bardzo dobrej sytuacji materialnej i raczej dobrej. Zauważmy, jak wraz z pogarszaniem się sytuacji materialnej wzrastają wartości kwantyli udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem. Połowa gospodarstw – o raczej złej sytuacji materialnej – wydaje więcej niż 35% wydatków na żywność, w przypadku złej sytuacji – 25% gospodarstw wydaje na żywność prawie połowę swoich wydatków, lub więcej. Fakt ten potwierdza zarówno zasadność klasyfikacji gospodarstw według subiektywnej oceny swojej sytuacji materialnej, jak i diagnostyczność wskaźnika wydatków na żywność.

Za interesujący należy uznać fakt, że poszczególne podzbiory gospodarstw domowych charakteryzują się stosunkowo dużą zmiennością analizowanego wskaźnika, wyrażonego rozstępem decylowym. Biorąc pod uwagę, iż w losowaniu gospodarstw domowych do próby stosowana jest rotacja miesięczna, należy z dużą ostrożnością traktować wartości krańcowe cech. Zarówno najmniejsze jak i największe udziały wydatków na żywność w wydatkach ogółem mogą nie odzwierciedlać prawdziwej sytuacji materialnej gospodarstw domowych, lecz

wynikać z przypadkowego w danym miesiącu poziomu wydatków (tzn. realizowanych, bądź przesuniętych w czasie zakupów). Z tego powodu wartości krytyczne γ_0 , pozwalające oszacować poziom wydatków ogółem w podzbiorach gospodarstw, ustala się w niniejszej pracy na podstawie kwartyli wskaźnika wydatków na żywność gospodarstw domowych ogółem.

Biorąc pod uwagę zaobserwowane w próbie frakcje gospodarstw domowych o bardzo dobrej i raczej dobrej sytuacji materialnej (łącznie 18,2%) oraz wartość kwartyli pierwszego wskaźnika wydatków na żywność gospodarstw domowych ogółem (0,2266), wydaje się zasadne ustalenie wartości krytycznej γ_0 dla gospodarstw o bardzo dobrej oraz dobrej sytuacji materialnej na poziomie 0,2. Przy trójstopniowej skali sytuacji materialnej, można na podstawie kwartyli: pierwszego i trzeciego ustalić wartości krytyczne γ_0 wskaźnika wydatków na żywność: poniżej 0,2 – sytuacja dobra, powyżej 0,4 – dla sytuacji materialnej złej. Zauważmy, że mediana udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem wynosi 0,3. Proponuje się wartość tę uznać za średnią, dla dużej grupy gospodarstw o przeciętnej sytuacji materialnej lub traktować ją jako wartość krytyczną wyznaczającą sferę niedostatku.

Tabela 7. Oceny parametrów modeli (2) udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem w gospodarstwach domowych według ich sytuacji materialnej

Wyszczególnienie	Sytuacja materialna gospodarstwa domowego				
	Bardzo dobra	Raczej dobra	Przeciętna	Raczej zła	Zła
Wyraz wolny	3,114323	3,204658	2,842857	2,551904	2,346613
Ln wydatki ogółem/osobę	-0,641621	-0,650294	-0,592235	-0,552077	-0,534047
Ln liczba osób	-0,158396	-0,181601	-0,183000	-0,179022	-0,121800
Współczynnik determinacji R ²	0,483	0,504	0,443	0,373	0,390

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 8. Oszacowania przeciętnych wydatków ogółem (w złotych na osobę) w gospodarstwach domowych według ich sytuacji materialnej i liczby osób

Wyszczególnienie	Sytuacja materialna gospodarstwa domowego				
	Bardzo dobra	Raczej dobra	Przeciętna	Raczej zła	Zła
Mediana wskaźnika żywności (γ_0)	0,1916	0,2449	0,3115	0,3511	0,3716
Gospodarstwa jednoosobowe	1684,30	1201,72	870,99	677,41	516,81
Gospodarstwa czteroosobowe	1196,16	815,96	567,52	432,14	376,72

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 9. Oszacowania progowych wydatków ogółem (w złotych na osobę) w gospodarstwach domowych według proponowanej skali sytuacji materialnej i liczby osób

Wyszczególnienie	Sytuacja materialna gospodarstwa domowego			
	Dobra	Wystarczająca	Niedostatek	Zła
Wartość krytyczna wskaźnika żywności (γ_0)	< 0,2	0,2–0,3	0,3–0,4	> 0,4
Gospodarstwa jednoosobowe	> 1 840,48	1 840,48–928,11	571,00–928,11	< 571,00
Gospodarstwa czteroosobowe	> 1 199,21	1 199,21–604,73	372,05–604,73	< 372,05

Źródło: obliczenia własne.

W tabeli 7 przedstawiono w skróconej wersji oceny parametrów modeli (2), służące do oszacowania przeciętnego poziomu wydatków ogółem w określonej grupie gospodarstw, zależnie od liczby osób w rodzinie. Istotność wszystkich parametrów potwierdzono odpowiednim testem istotności¹⁰. Wartości ocen parametrów posłużyły do oszacowania przeciętnych wydatków ogółem w określonej sytuacji materialnej (wzór. 4). Jako wartości krytyczne γ_0 przyjęto w tym przypadku mediany wskaźników żywności w grupach gospodarstw według sytuacji materialnej. Wyniki obliczeń zestawiono w tabeli 8.

Szacując parametry modelu (2) dla gospodarstw domowych ogółem i zakładając krytyczne wartości proggu wskaźnika żywności (γ_0 : 0,2; 0,3; 0,4) dla czterostopniowego podziału sytuacji materialnej, obliczono zgodnie z formułą (4) wartości progowe wydatków ogółem.

Podsumowanie

Zaprezentowana analiza statystyczna pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Sytuacja materialna określona na podstawie subiektywnych ocen gospodarstw domowych odzwierciedla istotne różnice w poziomie i strukturze ich wydatków.
- Do zmiennych determinujących sytuację materialną gospodarstw domowych należą m.in.: wykształcenie głowy gospodarstwa domowego; główne źródło dochodów; sytuacja na rynku pracy; klasa miejscowości zamieszkania.
- Podzbiory gospodarstw domowych utworzone na podstawie subiektywnej oceny sytuacji materialnej, charakteryzują się dużą zmiennością udziału wydatków na żywność w wydatkach ogółem.

¹⁰ Istotność parametrów sprawdzono testem t-Studenta. Prawdopodobieństwo testowe w każdym przypadku wynosiło $p=0,000000$.

- Metoda wskaźnika wydatków na żywność może stanowić podstawę do określenia sytuacji materialnej gospodarstw domowych.

Bibliografia

1. *Budżety gospodarstw domowych w 2006 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.
2. Maddala G. S., *Ekonometria*, PWN, Warszawa 2007.
3. *Statystyka społeczna*, red. T. Panek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Summary

The aim of the paper is to identify the socio-economic conditionings of financial situation of households described on the basis of their subjective evaluation, to verify the legitimacy of households' classification according to this evaluation and an attempt to use the food rate in examining the wealth of households. The empirical part of the paper is based on a 37,508 – element sample taken from the research on households' budgets conducted by the Central Statistical Office in 2006. As a result of the research, it was suggested to implement an original classification of financial situation of households according to the food rate.

Bogumiła Szopa

Wynagrodzenia w Polsce po 2004 roku

Wprowadzenie

Po czterech latach, jakie upłynęły od uzyskania członkostwa, trudno wyobrazić sobie Polskę poza Unią Europejską. Ekonomiści nie mają raczej wątpliwości, że w sytuacji nieobecności w niej stracilibyśmy. Tymczasem obserwujemy profity akcesji, spośród których na szczególną uwagę zasługują: szybka dynamika wzrostu gospodarki i nieobojętny dla niej napływ środków z funduszy wspólnotowych, powiązane z tym ponad 300 tys. dodatkowych miejsc pracy, znaczący impuls innowacyjny i eksportowy dla przedsiębiorstw, rosnące zaufanie inwestorów zagranicznych, co wzmacnia walutę, a to z kolei świadczy o sile polskiej gospodarki. Z czasem zmieniają się co prawda pozytywne wcześniej oceny odnoszone do rolnictwa na rzecz wzrastających kontrowersji, ale tak niekiedy bywa, że plusy przekształcają się w minusy. Być może, pozostając poza UE, problem cenowy wystąpiłby w mniejszej skali, ale z kolei bezrobocie prawdopodobnie byłoby wyższe, a wynagrodzenia nie rosłyby tak szybko.

Wynagrodzenia są głównym składnikiem dochodów rozporządzalnych ludności. Stanowią one ponadto punkt odniesienia dla pozostałych elementów dochodów, wpływając na nie przynajmniej pośrednio. W badanym okresie kształtowały się one niezwykle interesująco, pozostając pod wpływem wielu uwarunkowań i zjawisk, w tym znaczącej dynamiki gospodarczej, polepszającej się sytuacji na rynku pracy¹, dla których z kolei nieobojętne były okoliczności związane z akcesją, zwłaszcza nasilone ruchy migracyjne, szok cenowy itp.

¹ Badania wskazują, że pozytywne zmiany na rynku pracy, związane ze spadkiem stóp bezrobocia – co wówczas miało miejsce – wywołują istotne zmiany płac realnych, choć z pewnym (rocznym) opóźnieniem czasowym (A. Rogut, *Krzywa płac w gospodarce polskiej w latach 1995–2005*, „Bank i Kredyt” 2007, nr 4, s. 32).

Jak podkreślał ówczesny prezes NBP, Leszek Balcerowicz, obawiano się efektów tzw. drugiej rundy (spirali inflacyjnej), czyli pojawienia się sprzężenia zwrotnego, jakie w wyniku wzrostu cen może wytworzyć się pomiędzy oczekiwaniami inflacyjnymi a wzrostem płac². Jak dowiedli bowiem pod koniec lat 60. Edmund Phelps oraz Milton Friedman – co w podręcznikach ekonomii znajduje odzwierciedlenie w postaci długookresowej krzywej Phillipsa – wyższa inflacja może oznaczać w warunkach umacniania się ożywienia gospodarczego narastanie oczekiwań inflacyjnych. Taka sytuacja rodzi ryzyko wzrostu presji płacowej i – w konsekwencji – utrwalenie inflacji na podwyższonym poziomie. Ocenie ryzyka pojawienia się wtórnych efektów wzrostu inflacji towarzyszyła w Polsce w 2004 roku znaczna niepewność. Bank centralny obawiał się wówczas, że przejściowy skok inflacji przełoży się na nadmierny wzrost wynagrodzeń, gdyż Polacy nie byli jeszcze przyzwyczajeni do stabilnych cen. Ryzyka wzrostu płac – i w ślad za tym dalszego wzrostu inflacji – nie eliminowało nawet wysokie wtedy bezrobocie. Tak się właśnie stało, tyle że z pewnym opóźnieniem czasowym.

Bez wątplenia zatem wynagrodzenia, przynajmniej pośrednio, zdeterminowane były okolicznościami integracyjnymi, a fakt ten uzasadnia głębsze zainteresowanie się nimi.

Kształtowanie się wynagrodzeń

W sektorze przedsiębiorstw po znacznych zmianach tempa wzrostu płac w 1999 roku roczna stopa wynagrodzeń realnych w latach 2001–2003 ustabilizowała się na poziomie 1–3%. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie na jedną osobę wyniosło w IV kwartale 2003 roku 2277 zł, co oznaczało średnioroczny wzrost wynagrodzeń realnych o 2,2%³.

Mimo utrzymania się oczekiwań inflacyjnych na podwyższonym poziomie (por. rys. 1), w 2004 roku nie odnotowano sygnałów wskazujących na wystąpienie żądań płacowych, czego się wówczas obawiano. Utrzymywała się obserwowana od połowy 2002 roku tendencja, zgodnie z którą dynamika wynagrodzeń realnych i nominalnych pozostawała znacznie niższa od dynamiki realnej produktywności na zatrudnionego. Wynagrodzenia – mimo wyjątkowo dobrych wyników przedsiębiorstw – wzrosły w 2004 roku średnio niewiele ponad 4%. Przejściowy wzrost inflacji zmniejszył jednak realną dynamikę płac do poziomu 1,2% średniorocznie. W sektorze przedsiębiorstw w IV kwartale miał nawet miejsce realny ich spadek o 1,5% (r/r). Ogólnie oznacza to, że pracownicy w nikłym stopniu partycypowali wówczas w zyskach. Przedsiębiorstwa wolały płacić za

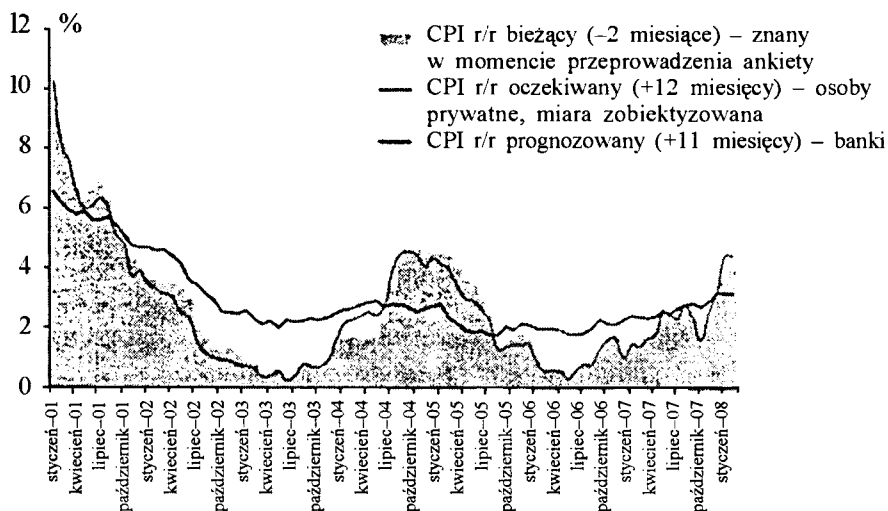
² *Sprawozdanie z wykonania założeń polityki pieniężnej w 2004 roku*, NBP, Warszawa 2005, s. 6–7.

³ *Raport o stabilności systemu finansowego 2003*, NBP, Warszawa, maj 2004, s. 24.

konkretne indywidualne wyniki i stawało się to coraz częstszym rozwiązaniem. Zaczęły się upowszechniać systemy ocen rocznych, pomagające w wyszukiwaniu pracowników zasługujących na podwyżki. Wzrost płac był też ograniczany przez utrzymujący się wtedy wysoki poziom bezrobocia.

Sytuacja na rynku pracy z całą pewnością zmniejszała skalę żądań placowych. Oznaczało to, że dopóki problem bezrobocia będzie występował w tak dużej skali, dopóty wynagrodzenia nie mają szans na dużo szybszy wzrost w porównaniu z cenami.

Rysunek 1. Oczekiwania inflacyjne osób prywatnych



Źródło: *Raport o inflacji – luty 2008*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa 2008, s. 17.

Odmienne ukształtowała się natomiast sytuacja w całej gospodarce, co było widoczne zwłaszcza pod koniec roku. Mianowicie wynagrodzenie w IV kwartale 2004 roku rosło nie tylko szybciej w porównaniu z poprzednimi kwartałami, ale też szybciej niż w sektorze przedsiębiorstw. Nominalnie wzrosło o 5,6%, a realnie o 1,1%⁴, co należy przypisać głównie wysokiej dynamice wynagrodzeń w sekcji edukacja i usługi finansowe.

W skali całego roku płace zwiększyły się nominalnie o 3,8%, a realnie o 0,7% w porównaniu z rokiem poprzednim (por. tab. 1).

⁴ *Raport o inflacji – luty 2005*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, luty 2005, s. 32–33.

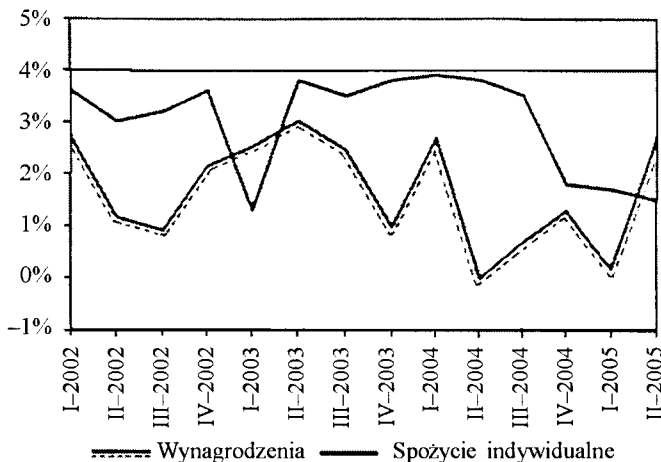
Tabela 1. Dynamika wzrostu wynagrodzeń w gospodarce w latach 2000–2006 (rok poprzedni=100)

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2000=100
Przeciętne miesięczne								
· wynagrodzenie nominalne	111,1	108,0	102,6	104,2	104,0	103,8	104,9	130,8
· wynagrodzenie realne	101,0	102,5	100,7	103,4	100,7	101,8	104,0	113,7

Źródło: *Rocznik Statystyczny RP*, GUS, Warszawa 2007, s. 269.

Nic więc dziwnego, że w 2004 roku można było zaobserwować zjawisko szybszego wzrostu spożycia indywidualnego w porównaniu z wynagrodzeniami (por. rys. 2). Może to świadczyć o częściowym finansowaniu zakupów poprzez wzrost zadłużenia lub zmniejszenia oszczędności. Z porównania dynamiki depozytów i kredytów wynika, że przeważał czynnik wzrostu zadłużenia⁵. W związku z otwarciem dla Polaków rynku pracy w Wielkiej Brytanii, Szwecji i Irlandii zaczęło również rosnąć znaczenie dochodów z tytułu pracy za granicą jako źródła finansowania krajowego popytu konsumpcyjnego (co zdecydowanie utrudnia szacowanie dochodów gospodarstw domowych)⁶.

Rysunek 2. Tempo zmian wynagrodzeń realnych na tle tempa zmian spożycia indywidualnego



Uwaga: wynagrodzenia deflowane CPI.

Źródło: *Przegląd stabilności systemu finansowego – I półrocze 2005*, NBP, Warszawa, październik 2005, s. 9.

⁵ *Raport o stabilności systemu finansowego 2004*, NBP, Warszawa, lipiec 2005, s. 16.

⁶ O ile w 2003 roku szacowano napływ środków do kraju od emigrantów na poziomie 3 mld euro (12 mld zł), o tyle w 2007 roku szacunki wskazują na 8 mld euro (30 mld zł). Środki te

Wspomniane zjawisko było szczególnie widoczne przed 1 maja 2004 roku. Wysoka dynamika spożycia indywidualnego w pierwszej połowie tego roku wynikała częściowo z przesunięcia popytu w czasie, czego potwierdzeniem był wolniejszy wzrost konsumpcji w drugiej połowie roku. Jak też wielokrotnie podkreślano, czynnikiem stabilizującym popyt konsumpcyjny w 2004 roku była znaczna poprawa sytuacji dochodowej rolników w efekcie wzrostu cen produktów rolnych. Co więcej, poprawa położenia materialnego tej grupy społeczno-ekonomicznej nabierała pewnej trwałości w związku z zapoczątkowanymi wówczas wypłatami ze środków unijnych z tytułu dopłat bezpośrednich. Pozostaje też jednak niezmiennie pod przemożnym wpływem innych czynników, np. warunków atmosferycznych (które np. w 2005 roku nie były zbyt korzystne ze względu na suszę i znalazło to pewne odzwierciedlenie w dochodach rolniczych), relacji cenowych itd.

Po ponad rocznym okresie niskiego wzrostu wynagrodzeń realnych w drugim kwartale 2005 roku przyspieszył on do 2,7%, głównie dzięki spadkowi inflacji. W ujęciu nominalnym płace wzrosły w gospodarce o 3,9%, a w przedsiębiorstwach o 3,0%. W kwartale III ich przyrost był wolniejszy (najniższy od początku 2004 roku⁷), natomiast w IV kwartale dynamika nominalnych wynagrodzeń w gospodarce przyspieszyła (wzrost o 5,1%) i była najwyższa w 2005 roku (wyższa od przyjętych założeń)⁸. W całym 2005 roku przeciętne miesięczne wynagrodzenie nominalne w gospodarce wzrosło o 3,8% w porównaniu z 2004 roku, a w ujęciu realnym wzrost ten wyniósł 1,8% (por. tab. 1).

Jak już sygnalizowano, po wejściu do UE i otwarciu kilku europejskich rynków pracy zaczęła się migracja zarobkowa fachowców z Polski, a firmy – chcąc zatrzymać pracowników – musiały podwyższać wynagrodzenia. Przychodziło im to tym łatwiej, że sukcesywnie poprawiała się koniunktura i wzrastał popyt na ich produkty oraz usługi. I tak, w I kwartale 2006 roku dynamika wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw była nadal wysoka (4,7%) i systematycznie rosła (4,5% w II kwartale). W warunkach niskiej już wtedy inflacji oznaczało to także przyspieszenie wzrostu płac realnych (por. tab. 2). Już wówczas nasiliły się zapowiedzi wzrostu płac i sygnały narastania żądań płacowych w części sektora publicznego, które utrzymują się do chwili obecnej. Przekłada się to na wzrost dynamiki wynagrodzeń w całej gospodarce; w II kwartale wyniósł on 4,7%. W następnym kwartale nasilił się wzrost nominalnych wynagrodzeń zarówno

stały się drugim, po inwestycjach zagranicznych, źródłem finansowania polskiej gospodarki i stanowią ok. 4% wydatków konsumpcyjnych społeczeństwa (S. Czubkowska, M. Węglewski, *Portfel na obczyźnie*, „Newsweek” 14.10.2007).

⁷ Wynikało to częściowo z pewnych przesunięć wypłat wynagrodzeń między kwartałami III i IV w sekcji poczta i telekomunikacja.

⁸ *Raport o inflacji – kwiecień 2006*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, kwiecień 2006, s. 38.

w gospodarce (5,0% r/r), jak i w sektorze przedsiębiorstw (5,3% r/r). W połączeniu z przyspieszeniem wzrostu zatrudnienia w przedsiębiorstwach doprowadziło to do istotnego zwiększenia dynamiki nominalnego funduszu płac w tym sektorze (do 9,0% r/r wobec 7,7% r/r w II kw. 2006 r.). Tymczasem w IV kwartale w sektorze przedsiębiorstw odnotowano dalszy wzrost rocznej dynamiki przeciętnego wynagrodzenia (5,7% r/r) oraz funduszu płac (9,5% r/r)⁹.

Tabela 2. Dynamika przeciętnego wynagrodzenia i funduszu płac w sektorze przedsiębiorstw

Roczne tempo wzrostu	2005				2006											
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Wynagrodzenie nominalne	1,8	6,4	6,9	1,5	3,6	4,8	5,4	4,0	5,2	4,5	5,6	5,3	5,1	4,7	3,1	8,5
Wynagrodzenie realne	0,0	4,7	5,8	0,8	2,9	4,1	4,9	3,3	4,3	3,6	4,5	3,6	3,5	3,6	1,6	7,0
Fundusz płac nominalny	4,0	8,6	9,5	4,1	6,3	7,3	8,2	6,9	8,4	7,7	9,1	9,0	8,8	8,5	7,0	13,0
Fundusz płac realny	2,2	6,9	8,4	3,4	5,6	6,6	7,8	6,2	7,4	6,9	7,9	7,3	7,1	7,2	5,5	11,4

Źródło: *Raport o inflacji – lipiec 2006*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, lipiec 2006, s. 40 oraz styczeń 2007, s. 39.

Rok 2007 zapoczątkował nową sytuację: wzrost wynagrodzeń, w wysokości 8–9%, zaczął przewyższać dynamikę wzrostu wydajności pracy w gospodarce (od maja miało to również miejsce w przedsiębiorstwach przemysłowych¹⁰), w efekcie czego rosły jednostkowe koszty pracy (por. rys. 3). Tak wysoka dynamika ich wzrostu nie była notowana od przełomu 2000 i 2001 roku¹¹.

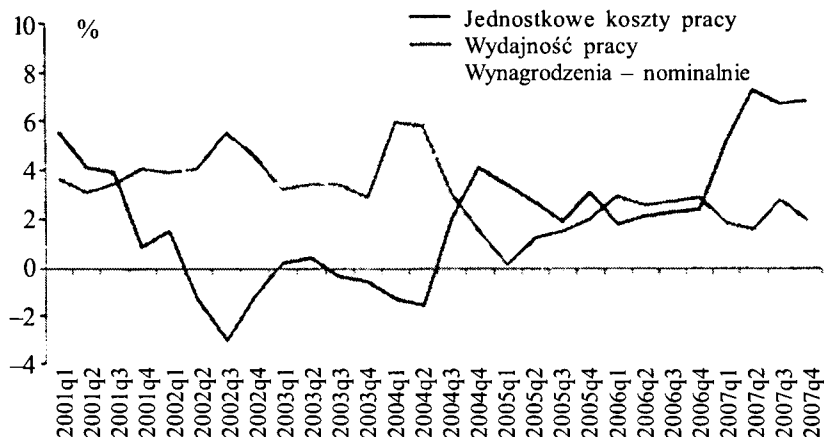
Jest to o tyle istotne, że przyczynia się do nasilania presji kosztowej, a w efekcie prowadzi do zwiększenia poziomu inflacji, czego symptomy są już wyraźnie obecne. Nieustanne sygnały narastania żądań płacowych w części sektora publicznego dodatkowo mogą temu sprzyjać. Z kolei czynnikiem ograniczającym przełożenie się wzrostu jednostkowych kosztów pracy na inflację mogą być utrzymujące się bardzo dobre wyniki finansowe przedsiębiorstw.

⁹ *Raport o inflacji – styczeń 2007*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, styczeń 2007, s. 37.

¹⁰ W badaniu przeprowadzonym przez NBP w maju 2007 roku średnia ważona przewidywanego przez pracodawców wzrostu przeciętnych wynagrodzeń w okresie od czerwca do listopada 2007 roku ustalona została na poziomie 6,4%, natomiast uśredniony wzrost wydajności pracy oszacowano w wysokości 4,4% (szerzej w: W. Gumuła, *Wynagrodzenia oraz produktywność pracy (badania krajowego rynku pracy – maj 2007)*, NBP, Warszawa 2008, zeszyt nr 225, s. 7).

¹¹ *Raport o inflacji – lipiec 2007*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, lipiec 2007, s. 26; *Raport o inflacji – październik 2007*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, październik 2007, s. 26.

Rysunek 3. Roczne tempo wzrostu wydajności pracy, wynagrodzeń oraz jednostkowych kosztów pracy w gospodarce



Źródło: Raport o inflacji – luty 2008, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, luty 2008, s. 31.

Podstawowe uwarunkowania wzrostu wynagrodzeń

Presja na podwyżki wynagrodzeń objęła zatem całą gospodarkę, wraz ze sferą budżetową, chociaż impuls do obecnej fali podwyżek wyszedł z sektora przedsiębiorstw, gdzie wcześniej – przez kilka lat – wynagrodzenia realne praktycznie nie rosły, a w pewnych przypadkach wręcz spadały¹². Pracownicy żądali dużo większych zarobków, grożąc emigracją, a pracodawcy – jak wskazują wyniki najnowszych badań – wyraźnie wskazują już na rosnący wpływ migracji na wzrost wynagrodzeń¹³. Podwyżki dla jednej grupy z reguły szybko rodzą presję ze strony innych grup zawodowych. Szybszy wzrost płac w jakimkolwiek obszarze zawsze – wcześniej lub później – przenosi się na inne obszary. W literaturze ekonomiczno-socjologicznej zjawisko takie określane jest mianem efektu demonstracji bądź naśladownictwa, gdyż oznacza że wszyscy starają się naśladować tych, którym sytuacja materialna zdążyła się już poprawić.

Przykładowo w Polsce między 2006 i 2007 rokiem nastąpił – co potwierdzają badania – nieznaczny spadek liczby wskazań na wyższe oczekiwania płacowe specjalistów oraz robotników wykwalifikowanych, wyraźnie natomiast wzrosła liczba wskazań ze strony robotników niewykwalifikowanych. Narasta

¹² M. Pokojka, *Polskie płace na szerszym tle*, <http://www.nbpportal.pl/pl/bloki/gospodarka/polskie-place> (14.05.2008).

¹³ W. Gumuła, *op. cit.*, s. 23.

ponadto presja płacowa ze strony bezrobotnych, chociaż nadal głównym źródłem presji płacowej są osoby już świadczące pracę, a nie bezrobotni¹⁴.

W tym kontekście należy zwrócić uwagę, że wynagrodzenia firm prywatnych kształtowane są w dużej mierze na rynku, w zależności od relacji jaka ma miejsce między popytem na pracę a jej podażą. Zależą też od kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Ponieważ przed kilkoma laty występowało wysokie bezrobocie, wynagrodzenia w przedsiębiorstwach rosły w tempie bardzo umiarkowanym, a ich przyspieszenie – jak wskazano wyżej – nastąpiło dopiero jesienią 2005 roku, wraz z poprawą koniunktury w gospodarce. Co przy tym istotne, państwo ma w zasadzie ograniczone możliwości wpływania na płace w sektorze prywatnym.

Płace w sferze budżetowej, objęte urzędowymi taryfikatorami, zależą natomiast ogólnie od decyzji politycznych i stanu budżetu państwa. To one bowiem przesądzają o ilości środków pieniężnych kierowanych przez państwo do poszczególnych dziedzin (ochrona zdrowia, oświata itp.). Żądania płacowe pracowników sfery budżetowej z reguły spotykają się z kontrargumentem, że w budżecie brakuje pieniędzy. Skoro jednak znajdują się w nim pieniądze na inne cele, argument taki nie jest przekonujący; z reguły podwyżki wymuszane są przez związki zawodowe.

Warto zauważyć, że z jednej strony wzrost płac jest zjawiskiem pożądanym, gdyż podtrzymuje poziom popytu, ale też podwyższa standard życia obywateli, co jest istotne zwłaszcza w polskich realiach, odbiegających *in minus* od przeciętnych unijnych. Z drugiej jednak strony musi być on zbieżny z tempem rozwoju gospodarki. Chodzi przy tym o efekty uzyskiwane przez ogół społeczeństwa, a nie wysiłek – niekiedy znaczący – poszczególnych pracowników, czy załóg przedsiębiorstw. W przeciwnym przypadku – gdy wynagrodzenia rosną szybciej od wydajności – następuje samorzutne dostosowanie, czyli narasta inflacja. Wówczas pracownicy jeszcze bardziej domagają się kolejnych podwyżek wynagrodzeń, które zrekompensowałyby im coraz wyższe koszty utrzymania, uruchamiając tym samym tzw. spiralę cenowo-płacową, której skutki nie są obojętne dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Jest to zjawisko, którego doświadczyło w przeszłości wiele krajów, zwłaszcza tych o rozbudowanym sektorze publicznym i rozbudzonych oczekiwaniach płacowych jego pracowników. Zatrzymanie takiej spirali nie jest łatwe. Zapobiegając inflacji, władze monetarne z reguły zmuszone są podnosić stopy procentowe (ostatnio w Polsce 7-krotnie), co z kolei hamuje wzrost gospodarki. Dla społeczeństwa jako całości lepszy jest zatem umiarkowany, ale w miarę stabilny, wzrost płac niż jednorazowe, radykalne ich podwyżki.

¹⁴ Zdaniem pracodawców zwiększają się oczekiwania płacowe bezrobotnych, natomiast w przypadku zatrudnionych utrzymują się na zbliżonych poziomach, jak dotychczas (jak wyżej, s. 11–12).

Ważny jest też inny aspekt zagadnienia. Otóż o ile w sektorze przedsiębiorstw, głównie przemyśle, naturalny i możliwy jest duży wzrost wydajności dzięki nowym technologiom, różnego rodzaju innowacjom, to w sektorze usług i sferze budżetowej wydajność nie może rosnać równie szybko. Tymczasem wymóg zachowania właściwych proporcji między wydajnością a płacami dotyczy całej gospodarki, nie ograniczając się do przemysłu.

Perspektywy

Gospodarka polska znajduje się w okresie silnego wzrostu obejmującego główne sektory, czyli przemysł i budownictwo, usługi. Szacowane dla 2007 roku tempo wzrostu PKB na poziomie 6,5% było najwyższym w ciągu ostatnich 10 lat¹⁵. Temu szybkiemu wzrostowi gospodarczemu towarzyszy silny wzrost zatrudnienia i spadek bezrobocia. Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce od niedawna rośnie szybciej niż wydajność pracy, efektem czego jest wzrost jednostkowych kosztów pracy. Wysokiemu poziomowi aktywności gospodarczej oraz ożywieniu na rynku pracy towarzyszy wzrost inflacji (jak też coraz większy deficyt na rachunku obrotów bieżących). Rosnące ceny mogą wzmacniać presję na dalszy wzrost płac. Według najnowszych informacji GUS wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w kwietniu 2008 roku były o 12,6% wyższe niż rok temu, a wielu ekonomistów uważa, że w kolejnych miesiącach tempo ich wzrostu utrzyma się na poziomie przekraczającym 10%¹⁶. Gdyby taka dynamika utrzymała się do grudnia, to przeciętna płaca w przedsiębiorstwach mogłaby przekroczyć 35 000 zł, podczas gdy w momencie wstępowania Polski do UE wynosiła 2300 zł. Nie można jednak wykluczyć, że szybko zwiększające się płace będą studiść zapał przedsiębiorstw do zatrudniania nowych pracowników, co działałoby stabilizująco.

Wysoki poziom aktywności gospodarczej powinien utrzymać się przynajmniej przez kilka najbliższych kwartałów, ale w 2008 roku oczekiwane jest pewne osłabienie dynamiki PKB. Stosunkowo niedawno zwiększyło się ponadto ryzyko znaczącego obniżenia aktywności gospodarczej w świecie, jak też obserwowana jest zwiększona zmienność na rynkach finansowych, co może nie być obojętne dla polskiej gospodarki.

Największym zagrożeniem w obecnej sytuacji wydaje się jednak nienadążanie wydajności za płacami i za zatrudnieniem. Na dłuższą metę – według wielu ocen¹⁷ – może to być groźne dla konkurencyjności gospodarki. Stąd za kluczo-

¹⁵ *Raport o inflacji – luty 2008*, NBP, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, luty 2008, s. 6.

¹⁶ I. Morawski, *Nie widać końca szybkiego wzrostu wynagrodzeń*, „Rzeczpospolita”, 20.05.2008.

¹⁷ Por. m.in. M. Misiak, *Place i wydajność*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2008, nr 8.

we dla Polski należy uznać podjęcie działań osłabiających roszczenia płacowe, zasadne dla ograniczania potencjalnych zagrożeń.

Summary

Wages are the main part of disposable incomes. Moreover – as an at least indirect determinant of other components of income – wages are a point of reference for them. In the past years wages were affected by many factors and phenomena including thriving economic activity, improved labour market conditions which in turn were not independent of Poland's accession to the EU, especially intensified migrations, price shock and the like.

According to the mainstream economics higher inflation may cause, especially if economic recovery is strong, expected inflation to rise in which case wage pressure is more probable to occur and in consequence inflation could become not only higher but also more persistent. The assessment of secondary effects of inflation increase in Poland in 2004 was difficult as the range of uncertainty was wide. At that time the National Bank of Poland was worried that even a temporary surge in inflation would have an impact on excessive increase in wages. This adverse scenario (with inflation persistence as its final outcome) was possible in spite of high unemployment at the time. Although with some delay this negative course of events has in fact materialized and it is the subject of an in-depth analysis in this paper.

Sławomir Śmiech

Ocena efektywności portfela utworzonego ze spółek najbogatszych Polaków

Wprowadzenie

Od 1992 roku Wprost publikuje listę 100 najbogatszych Polaków. Od 2002 roku podawane są również szacowane wartości majątków osób znajdujących się na listach. Publikowane dane dowodzą, że osoby, którym udało się znaleźć w tym gronie muszą mieć pewne wyjątkowe, nieprzeciętne cechy. Niezależnie od tego jak konkretnie określić te własności, dla wielu indywidualnych inwestorów kuszająca powinna wydawać się perspektywa wykorzystania talentu najbogatszych Polaków do pomnażania ich własnych oszczędności. Aby jednak zrealizować tę ideę powinny zostać spełnione pewne warunki. Celem niniejszej pracy będzie określenie tych warunków, a także sprawdzenie czy zastosowanie przedstawionej idei sprawdza się w praktyce.

Praca składać się będzie z pięciu części. W pierwszej scharakteryzowana zostanie grupa osób najbogatszych. Pokazane zostaną szanse na zmianę pozycji na liście oraz na opuszczenie listy w kolejnych okresach. Dalsza część pracy przedstawiać będzie metodologię wykorzystywaną w finansach do oceny efektywności inwestycji. W trzeciej części zaproponowane zostaną założenia będące podstawą wyboru spółek, z których mają być tworzone portfele inwestycyjne. Kolejno zweryfikowana zostanie efektywność skonstruowanych portfeli. Ostatnia część to podsumowanie przeprowadzonego badania.

Wybrane charakterystyki rozkładu osób najbogatszych w Polsce

Rozkłady określające dochody cechują się zazwyczaj silną asymetrią prawostronną. Oznacza to, że w danej populacji dominują osoby mające mniejsze do-

chody od średniej wartości dochodów. Okazuje się, że własność ta występuje również przy badaniu majątku osób najbogatszych w Polsce. Wskazuje na to wartość współczynnika asymetrii (patrz tabela 1) ale również porównanie wartości kwartyła trzeciego oraz średniej. Przedstawione miary pokazują, że zarówno w roku 2002 jak i w 2007 wartość kwartyła 3 była mniejsza od średniej. Oznacza to, że obu okresach przeszło 75% jednostek badanej populacji miało majątek mniejszy od średniej. W 2002 roku wystarczyło posiadać 72,5 mln zł, aby zostać jednym ze stu najbogatszych Polaków. Przy tym 25% wymienionych na liście osób miało majątek mniejszy od 130 mln zł, a 50% nie większy niż 250 mln zł. Średnia wartość majątku w badanej grupie wyniosła niemal 540 mln zł. Majątek najbogatszej osoby w 2002 roku został oszacowany na 12 miliardów zł. W kolejnych latach wartość wszystkich kwartyli, a także wartość minimum rozkładu rosły bardzo szybko. W 2007 roku na liście najbogatszych znajdowały się osoby, których majątek został wyceniony na co najmniej 220 mln zł (minimum). Wartość kolejnych kwartyli rozkładu wzrosła w porównaniu do 2002 roku o odpowiednio 146, 116 oraz 135%. Średnia wartość oszacowanego majątku osób najbogatszych przekroczyła miliard złotych. Przedstawione charakterystyki pokazują, że należy zgromadzić pokaźny majątek aby znaleźć się na liście najbogatszych Polaków. Przykładowo porównanie średniej wartości majątku osób z listy w 2002 roku ze średnią roczną płacą w gospodarce pokazuje, że ta pierwsza była przeszło 21000 większa. Przeciętny pracownik (w sensie płacy) musiałby odkładać w całości swoją pensję przez niemal 3000 lat¹, aby zgromadzić minimalny majątek pozwalający uwzględnić go na liście najbogatszych w 2002. W kolejnych latach dysproporcja pomiędzy średnim majątkiem oraz średnią roczną płacą w gospodarce jeszcze się pogłębiała.

Drugą rozważaną w niniejszej części kwestią jest określenie szans znalezienia się na liście w kolejnym roku osób uprzednio nienotowanych oraz tych, które poprzednio zostały uznane za najbogatsze. Porównywanie nazwisk, które pojawiają się na kolejnych listach pokazuje, że długotrwałe pozostawanie w rankingu jest sytuacją rzadką. Można zauważyć, że na wszystkich (od 1992 do 2007 roku) opublikowanych listach Wprost powtarzają się nazwiska jedynie 10 osób. Z kolei od pierwszego do dziesiątego notowania wśród osób najbogatszych pozostawało niezmiennie 13 osób. W ostatnich 7 notowaniach powtarzają się zaś nazwiska 31 osób. Chociaż przyczyny opuszczenia listy są w niektórych przypadkach „naturalne” (np. podział majątku w wyniku rozwodu, zgon), to i tak skala rotacji charakteryzująca listy najbogatszych jest dość duża. Ilościowy obraz zmian na listach został przedstawiony w postaci macierzy przejścia zamieszczonych w tabeli 2. Pierwsza część tablicy zawiera prawdopodobieństwa przejścia z *i*-tego kwartyła (lub z poza rankingu) w roku poprzednim do *j*-tego kwartyła

¹ Założono, że majątek gromadzony jest od zera. Nie uwzględniono też stopy procentowej.

Tabela 1. Statystyki opisowe obliczone dla wielkość majątku [min zł] najbogatszych Polaków w roku 2002 oraz 2007

Miara	Rok	2002	2007
Średnia		539,8	1031,6
Kwartyl 1		130,0	320,0
Mediana		250,0	540,0
Kwartyl 3		410,0	962,5
Odchylenie standardowe		1324,6	1279,2
Minimum		72,5	220,0
Maksimum		12000,0	6600,0
Asymetria		7,2	2,3
Kurtoza		58,6	5,1
Rozstęp kwartyłowy		280,0	642,5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Macierze prawdopodobieństwa przejścia osoby znajdującej się w i -tym kwartylu jednego roku do j -tego kwartyla w roku następnym w okresach 1992–1994 oraz 2005–2007

1992–1994

Z	Do	Q4	Q3	Q2	Q1	poza
Q4		0,60	0,12	0,02	0	0,26
Q3		0,12	0,26	0,32	0,04	0,26
Q2		0,06	0,06	0,16	0,26	0,46
Q1		0	0,06	0,12	0,20	0,62
poza		0,22	0,50	0,38	0,50	

2005–2007

Z	Do	Q4	Q3	Q2	Q1	poza
Q4		0,64	0,28	0,04	0	0,04
Q3		0,16	0,32	0,20	0,12	0,20
Q2		0,08	0,08	0,24	0,20	0,40
Q1		0	0,12	0,04	0,20	0,64
poza		0,12	0,20	0,48	0,48	

Źródło: opracowanie własne.

roku następnego zmierzone dla trzech pierwszych lat publikowania listy tj. dla okresu 1992–1994. Druga część zawiera odpowiednie prawdopodobieństwa uzyskane dla w ostatnich trzech latach tj. 2005–2007.

Analiza prawdopodobieństw przedstawionych w macierzach pozwala wysnuć kilka wniosków. Po pierwsze widać znaczną różnicę pomiędzy prawdopodobieństwem przejścia z kwartyła czwartego poza listę w obu analizowanych okresach. W początkowych latach istniało relatywnie duże prawdopodobieństw (równe 26%) tego, że osoba sklasyfikowana w 4 kwartylu (spośród 25% najbogatszych na liście) w jednym roku opuści listę w kolejnym. W ostatnich badanych latach odsetek takich osób znacznie się zmniejszył (wynosił 4%). Oznaczać to może, że obecnie majątek osób najbogatszych jest lokowany skuteczniej i nie podlega tak gwałtownym negatywnym zmianom wartości jak wcześniej.

Po drugie widać, że niezależnie od okresu dla którego wyznaczono macierze przejścia, prawdopodobieństwo spadku miejsca w rankingu jest zazwyczaj wyższe aniżeli wzrostu lub utrzymania swojej dotychczasowej pozycji. Szanse na spadek w rankingu wynoszą w większości wypadków od 60% do 72% (spadek w klasyfikacji dla osób uprzednio notowanych w kwartylu drugim w początkowym okresie badania). Jedynym wyjątkiem są osoby, których nazwiska znajdują się w czwartym kwartylu rozkładu. W takiej sytuacji prawdopodobieństwa utrzymania pozycji na liście jest wyższe (wynosi odpowiednio 60% w okresie wcześniejszym oraz 64% w późniejszym).

Widać z tego, że wartość majątków osób najbogatszych podlega dość znacznym wahaniom (w porównaniu do obserwowanej tendencji dynamicznego pomnażania kapitału). W konsekwencji dość rzadko można spotkać osoby, które są w stanie nieustannie znajdować się pośród najbogatszych.

Pomiar efektywności inwestycji finansowych

Nowoczesna teoria finansów budowana jest przy założeniu efektywności rynku. Efektywność rynku oznacza, że wykorzystanie w inwestowaniu wszelkich informacji dotyczących akcji nie daje stałych, ponadprzeciętnych zysków. Dzieje się tak dlatego, że te informacje już są odzwierciedlone w cenie danego papieru. W konsekwencji jedyną słuszną strategią inwestycyjną jest budowa portfeli składających się z bonów skarbowych oraz akcji, których udziały odpowiadają proporcjom poszczególnych walorów w indeksie giełdowym (por. Luenberger 2003, s. 215 i dalsze). Tego typu strategię nazywa się strategią pasywną. Liczne badania dowodzą, że założenie efektywności rynku nie jest spełnione. Można tutaj przywołać np. prace M. N. Glutekin, N. B. Glutekin z 1983 roku, w której dowodzi się występowania efektów sezonowych na rynkach akcji. Dzięki nim można tak dobrać moment zakupu i sprzedaży walorów, aby skorzystać z okresowych, przewidywalnych wahań. Innym przejawem braku efektywności rynku jest różnica pomiędzy średnimi stopami zwrotu i ryzykiem spółek różnych typów. Interesujące wyniki otrzymali E. F. Fama i K. R. French (1993), którzy zauważyli, że wartość przeciętnych stóp zwrotu zależy od kapitalizacji oraz pewnych

wskaźników fundamentalnych. O inwestorach, którzy wykorzystują do budowy swoich portfeli tego typu informacje i zależności mówimy, że stosują aktywne strategie zarządzania portfelem.

Mając do wyboru różnego rodzaju portfele można się zastanawiać, który z nich jest najbardziej atrakcyjny dla inwestora. W tradycyjnym rozumieniu finansów określenie efektywności (atrakcyjności) portfela jest rozumiane jako wyznaczenie stosunku nadwyżkowej oczekiwanej stopy zwrotu do ryzyka danego portfela. Najczęściej wykorzystywane miary to indeksy Jensena, Traynora oraz Sharpa (por. Luenbeger 2003, s. 236). Wyznaczenie ich wartości musi być poprzedzone wyznaczeniem parametrów modelu Sharpa, który definiowany jest następująco:

$$r_{pt} - r_{ft} = \alpha_p + \beta_p (r_{Mt} - r_{ft}) + \varepsilon_{pt} \quad (1)$$

gdzie: r_{pt} – to wartość stopy zwrotu portfela w chwili t , r_{ft} – to stopa wolna od ryzyka w chwili t , r_{Mt} – stopa zwrotu rynku (indeksu rynkowego) w chwili t , α_p , β_p , – to parametry modelu, ε_{pt} – składnik losowy w chwili t .

Nadwyżkowa stopa zwrotu z portfela jest związana ze stopą zwrotu rynku. Bezwarunkowa wariancja nadwyżkowej stopy zwrotu $Var(r_p - r_{ft})$, oznaczona może być dekomponowana, przy założeniu niezależności składnika losowego oraz nadwyżkowej stopy zwrotu portfela rynkowego na dwa następujące komponenty:

$$\sigma_p^2 = \beta_p^2 Var(r_M - r_f) + Var(\varepsilon_i) \quad (2)$$

Iloczyn $\beta_p^2 Var(r_M - r_f)$ nazywa się ryzykiem systematycznym. Jest ono związane z całym rynkiem i nie można go uniknąć przez dywersyfikację. Składnik $Var(\varepsilon_i)$ to ryzyko specyficzne, które nie jest skorelowane z rynkiem.

Indeks Jensena to oszacowana wartość parametru α_p . Dodatnia wartość wskazuje, że średnie stopy zwrotu badanego portfel były wyższe od stóp zwrotu rynku. Teoretycznie więc lepsze są portfele, których wartość indeksu Jensena jest dodatnia.

Indeks Treynora to iloraz przeciętnej premii za ryzyko tj. $\bar{r}_p - \bar{r}_f$ (czyli różnicy pomiędzy średnimi stopami zwrotu portfela oraz aktywa wolnego od ryzyka), do ryzyka systematycznego tego portfela β_p . Wyznaczona na podstawie oszacowanych parametrów równania (1) wartość miernika Traynora wynosi:

$$\hat{T}_p = \frac{\bar{r}_p - \bar{r}_f}{\hat{\beta}_p} \quad (3)$$

Indeks ten może przyjmować zarówno wartości dodatnie jak i ujemne. Im wyższa wartość indeksu tym lepiej dla posiadacza portfela. Jeśli punktem odniesienia dla strategii inwestycyjnej jest zachowanie się rynku wówczas indeks Traynora portfela powinno porównywać się do wartości tego miernika wyznaczonego dla indeksu giełdowego, który wynosi:

$$\hat{T}_M = \bar{r}_M - \bar{r}_f$$

Jeśli więc $\hat{T}_P \geq \hat{T}_M$, to możemy uznać, że portfel jest dobrze zarządzany. W przeciwnym wypadku, portfel przegrywa z rynkiem – zarządzanie nie jest właściwe.

Jeśli chcemy odnieść przeciętną premię za ryzyko do całkowitego ryzyka portfela (rozumianego jako wariancja lub odchylenie standardowe) wówczas otrzymamy indeks Sharpa. Jest on wyznaczany z formuły:

$$\hat{S}_P = \frac{\bar{r}_P - \bar{r}_f}{\hat{\sigma}_P} \quad (4)$$

gdzie: $\hat{\sigma}_P$ – to oszacowana wartość odchylenia standardowego stóp zwrotu. Podobnie jak w poprzednim przypadku ocena portfela jest tym lepsza im wyższa jest wartość indeksu Sharpa. Wskazane jest porównywanie indeksów Sharpa portfela oraz indeksu rynkowego.

Założenia związane z konstrukcją portfeli spółek najbogatszych Polaków

Osoby pojawiające na listach 100 najbogatszych można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza obejmuje osoby, które są głównymi udziałowcami spółek giełdowych. Ta grupa osób jest atrakcyjna z punktu widzenia niniejszej pracy. Dzieje się tak ponieważ inwestorzy indywidualni mogą wejść w posiadanie aktywów, które są jednocześnie w znacznym stopniu zależne (w sensie decyzji) od osób z listy najbogatszych. Można przypuszczać, że umiejętne zarządzanie, które jest gwarantowane przez kompetentnych głównych akcjonariuszy powinno stanowić o dobrej kondycji danej spółki i przekładać się na wzrost jej wartości.

Drugą kategorię stanowią osoby, których interesów nie można kojarzyć z zarządzaniem spółkami giełdowymi. Ten liczny zbiór składa się z osób, które bądź są współwłaścicielami (lub właścicielami) spółek nienotowanych na giełdzie, bądź obracają pewnymi aktywami giełdowymi w celach spekulacyjnych. Tego typu strategię inwestycyjną są ze zrozumiałych względów objęte tajemnicą przez co indywidualni inwestorzy nie mają do nich dostępu.

Bezpośrednie zaangażowanie osób z listy 100 najbogatszych w zarządzanie spółką znajdującą się w obrocie giełdowym będzie stanowić pierwsze kryterium doboru spółek do portfela inwestycyjnego. Drugie kryterium będzie odpowiadało za „długoterminową wiarygodność” podmiotu, którego udział chce nabyć indywidualny inwestor. Cecha ta została w niniejszym badaniu powiązana z listą 100 najbogatszych w następujący sposób. Założono, że spółka jest wiarygodna jeśli jej główny właściciel (posiadacz pakietu kontrolnego) znajduje się na liście 100

najbogatszych od dłuższego czasu. Przyjęto tutaj arbitralnie, że okres ten powinien obejmować conajmniej 7 ostatnich lat².

Reasumując portfel będzie budowany ze spółek aktualnie notowanych na giełdzie, których głównymi właścicielami są osoby znajdujące się na liście najbogatszych Polaków w latach 2000–2007. Zbiór osób, które spełniają powyższe kryteria wraz z ich spółkami został zestawiony w tabeli 3.

Tabela 3. Nazwiska osób znajdujących się na wszystkich opublikowanych listach 100 najbogatszych Polaków w latach 2000–2007 oraz spółki giełdowe, których są głównymi udziałowcami

Nazwiska	Spółki
Krauze Ryszard	Bioton
Jan Wejhert	TVN
Starak Jerzy	Kruszwica
Czarnecki Leszek	Getin Holding, TUEuropa
Olszewscy Andrzej i Zyta	Farmacol
Filipiakowie Janusz i Elżbieta	Comarch
Fota Bogdan	Fota SA
Jakubas Zbigniew	Mennica Państwowa

Źródło: opracowanie własne.

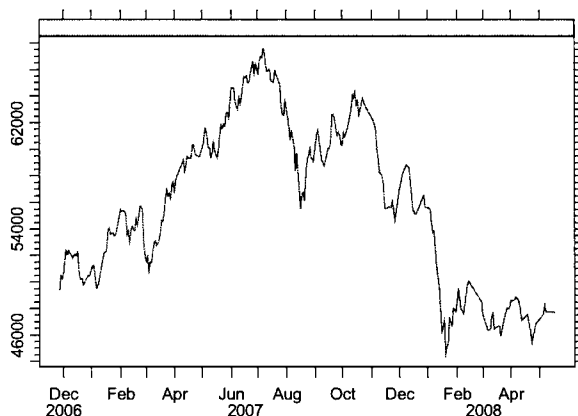
Zbiór interesujących indywidualnego inwestora osób ogranicza się do 8 nazwisk. Spółek, które mogą być wykorzystane do budowy portfela inwestycyjnego jest 9. Z nich indywidualny inwestor, który chce własne środki związać z inwestycjami najbogatszych Polaków, może zbudować własny portfel.

Ocena efektywności utworzonych portfeli inwestycyjnych

Spółki wymienione w poprzedniej części pracy miały różne terminy debiutów giełdowych. Najpóźniej bo 28 listopada 2006 roku na giełdę weszła spółka Fota SA. Przyjęto zatem, że budowanie portfeli oraz ocena ich efektywności będzie ograniczona do okresu od 29.11.2006 r. do 18.05.2008 r. Pod uwagę wzięto notowania z wszystkich dni roboczych, w których pojawiły się notowania wszystkich analizowanych walorów. W początkowym okresie badania główny indeks giełdy WIG rósł, później nastąpił znaczny jego spadek. Sytuacja ta została przedstawiona na rysunku 1.

² Podobne kryterium jest wykorzystywane przez banki do oceny wiarygodności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo uznawane jest za wiarygodne, jeśli nieprzerwanie działa od 5 lat.

Rysunek 1. Wartości indeksu WIG w okresie 28 listopada 2006 do 18 maja 2008 roku



Źródło: opracowanie własne.

Analizowano efektywność dwóch portfeli. Pierwszy został zbudowany ze wszystkich spółek z równymi udziałami ($w_i = 1/9$). Drugi portfel miał udziały, które minimalizowały jego wariancję, przy stopie zwrotu odpowiadającej stopie zwrotu z indeksu rynkowego w okresie 100 pierwszych notowań. Udziały zostały więc wyznaczone jako szczególne rozwiązanie problemu Markowitza (por. Luengerger 2003, s. 205). Wektor udziałów poszczególnych spółek w drugim portfelu został przedstawiony w tabeli 4.

Tabela 4. Udziały spółek w portfelu wyznaczone jako szczególne rozwiązanie problemu Markowitza

spółka	COM	FARM	BIOT	TUEUR	TVN	GETH	KRUS	MENN	FOTA
w	0,183	0,173	0	0,060	0,001	0,205	0,061	0,127	0,188

Źródło: opracowanie własne.

Efektywność tak zbudowanych portfeli została również porównana z efektywnością portfeli wybranych akcyjnych funduszy inwestycyjnych. Pod uwagę wzięto stopy zwrotu najlepszego w ostatnim roku (wg rankingu portalu internetowego Interia.pl) funduszu DWS Polska FIO Akcji Plus, średniego (w sensie mediany uzyskanych zysków) PZU FIO Akcji Krakowiak oraz najgorszego BPH FIO Akcji Dynamicznych Spółek.

W tabeli 5 przedstawiono oszacowane wartości parametrów modelu Sharpa, a także miary i statystyki wskazujące na dobroć dopasowania modelu.

Tabela 5. Parametry modelu Sharpa oraz statystyki opisujące jego poprawność

Portfel	w_i równe	w_i kryt. Markowitza	DWS	PZUK	BPH DYN
Parametr					
β	0,701	0,773	0,661	0,816	0,851
α	-0,033	-0,023	0,044	0,001	-0,022
R^2	0,590	0,509	0,361	0,959	0,766
Jarque-Bera	38,191	72,179	50,658	94,720	12,092
Ljung-Box	37,588	47,756	50,797	16,859	40,034
wariancja stóp zwrotu	1,287	1,528	1,560	1,187	1,378

Źródło: opracowanie własne.

Największym ryzykiem systematycznych ($\hat{\beta}$) charakteryzował się portfel funduszu BPH, najmniejszym portfel DWS. Wszystkie portfele badane portfele okazały się defensywne – zmianom stóp zwrotu WIGu towarzyszyły mniejsze wahania stóp zwrotu portfeli ($\hat{\beta} < 1$). Model Sharpa w największym stopniu wyjaśniał stopy zwrotu portfela PZU Krakowiak. W tym przypadku wartość R^2 wynosiła niemal 96%. Najmniejsza część wariacji stóp zwrotu została wyjaśniona przez stopy zwrotu WIGu dla portfela DWS, $R^2 = 0,361$. Dla portfeli utworzonych ze spółek najbogatszych Polaków współczynnik determinacji przyjmował wartość 0,509 (dla udziałów dobranych zgodnie z kryterium Markowitza) oraz 0,590. Statystyka Jarque-Bera w każdym przypadku nie dawała podstaw do odrzucenia hipotezy mówiącej o normalności rozkładu reszt (dla równych udziałów). Istotna autokorelacja (pogrubiona wartość statystyki w tabeli 5) wystąpiła w wypadku modelu zbudowanego dla portfela PZU. W jego przypadku należy uznać, że model nie został poprawnie wyspecyfikowany.

Wartości indeksów Jensena, Traynora oraz Sharpa dla porównywanych portfeli zostały zestawione w tabeli 6.

Tabela 6. Portfele uporządkowane pod względem oceny efektywności

Portfel	DWS	PZUK	WIG	BPH D	w_i kryt. Markowitza	w_i równe
Wskaźnik						
Jensena	0,044	0,001		-0,022	-0,023	-0,033
Traynora	0,067	0,002	0,001	-0,025	-0,025	-0,042
Sharpa	0,028	0,001	0,001	-0,016	-0,008	-0,018

Źródło: obliczenia własne.

Przedstawione wyniki obliczeń potwierdzają rankingi publikowane w portalach internetowych. Najlepszy portfel okazał się mieć fundusz DWS. Na drugim miejscu uplasował się portfel PZU. Oba te portfele okazały się być w badanym okresie lepsze od portfela rynkowego (pokonały rynek)³. Świadczą o tym wartości indeksów Sharpa oraz Treynora, które dla tych funduszy były wyższe niż oszacowane wartości indeksów dla WIGu. Pozostałe portfele „przegrały” z rynkiem. Zarówno portfel BPH, jak i inwestycje utworzone ze spółek najbogatszych Polaków miały najniższe wartości indeksów efektywności, które były dodatkowo niższe niż w wypadku rynku.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzona analiza pozwala wyciągnąć kilka wniosków. Z jednej strony majątki osób najbogatszych w Polsce są bardzo duże w stosunku do przeciętnej pensji. Z drugiej – zgromadzenie tak znacznego majątku wcale nie daje gwarancji na dalsze jego pomnażanie. Świadczy o tym duża rotacja nazwisk na publikowanych rokrocznie listach najbogatszych. Okazuje się, że mało jest osób, które były w stanie utrzymać się nieprzerwanie na listach przez dłuższy czas. Z pośród osób najbogatszych niewielu jest głównych udziałowców spółek giełdowych. Przeważają za to osoby, które są właścicielami (współwłaścicielami) spółek, których akcje nie są w obiegu publicznym. W konsekwencji indywidualny inwestor, który zechce związać swoje aktywa finansowe ze spółkami najbogatszych ma dość ograniczony wybór. W ostatnich dwóch latach, wybór ten ograniczał się do 9 spółek giełdowych. Teoretyczne portfele, które zostały z nich utworzone okazały się nie przynosić atrakcyjnych stóp zwrotu. Wyznaczone wartości tradycyjnych indeksów efektywności Jensena, Traynora oraz Sharpa pokazały, że portfele te przegrywają z rynkiem. Pozostaje zatem pytanie, czy zaobserwowane zachowanie portfeli jest trwałą tendencją, czy też ma związek ze specyficznym okresem działania Warszawskiej Giełdy, w którym wzmożona była działalność kapitału spekulacyjnego. Jeśli prawdziwa jest pierwsza hipoteza, to można ją tłumaczyć prawem powrotu do średniej, który działa zarówno w odniesieniu do majątku osób najbogatszych – powodując wahanie jego wartości (i rotację na listach), jak i w stosunku do akcji ich spółek. Jeśli jednak zaobserwowane zachowanie ma związek ze specyficznym okresem, w jakim znalazła się Warszawska Giełda, to ostateczne wnioski mogą zostać wyciągnięte dopiero po przeprowadzeniu badania w dłuższym horyzoncie czasu.

³ Co nie musi oznaczać, że dawały dodatnie stopy zwrotu.

Bibliografia

1. Fama E. F, *Efficient capital markets II*, „Journal of Finance” 1991, No 5.
2. Fama E. F., French K. R., *Common risk factors in the returns on stocks and bonds*, „Journal of Financial Economics” 1993.
3. Glutekin M. N., Glutekin N. B., *Stock market seasonality: International evidence*, „Journal of Financial Economics” 1983, No 12.
4. Luenberger D., *Teoria inwestycji finansowych*, PWN, Warszawa 2003.

Emilija Vuksanović, Violeta Todorović

A new regulatory framework of Serbian banking

Introduction

Internationalization and globalization trends in banking operations, the formation of financial conglomerates, and introduction of financial innovations give rise to changes of the regulatory framework in all countries. In the European Union, there is a clear consensus on a need of a strong commitment to a constant convergence of regulatory standards in order to establish more uniform competitive grounds and safer banking systems. With reference to the said, on the one hand, a closer connection between regulatory bodies is needed, while on the other hand, it is a fuller cooperation of market participants and consumers.

Our paper is going to analyze the main objectives, characteristics and directions of further development of the regulatory framework of the Serbian banking system. The main reason for the new regulatory framework introduction was that the Serbian banking system required an adjustment to the international, and especially to the European regulatory principles. The ultimate aim of changes brought out by the new regulatory framework was to introduce new, more rigorous banking regulations so as to consistently and systematically regulate the banking market, establish a normal competition between banks, and ensure a higher level of security and soundness of the banking system.

The analysis of the existing solution and solutions given in the new Serbian regulatory framework are going to be dealt from the point of the mentioned objectives achieved, and especially in the context of specific characteristics, needs, and opportunities of further development of the Serbian banking.

General characteristics of the Serbian banking sector

The general state of the banking sector of Serbia today is considerably better than that of the economy, which has been confirmed by the business results, growth of the balance assets, changes in legal provisions, compliance with international operations standards relating to business results, and risk measurement accounts.

Since 2000, dramatic and crucial changes have been made in the Serbian banking. A special analysis shows that the processes of the banking system transformation and reconstruction, started in 2001, have brought very important positive effects on the whole banking sector. The entrance of foreign banks, as well as foreign direct investments into the banking system of Serbia, have resulted in more competitive behavior of banks, raised available sources of financing and efficiency of the whole banking sector. From 2001 to 2006, more than twenty billion entered into Serbia in the form of remittance from workers abroad, foreign investments and soft credits, including privatization and borrowing of enterprises and banks themselves.

In the banking sector structure, there was a decrease of the total number of banks, and some important changes in ownership structure were also made. The total number of banks (there were 86 banks in early 2001) was reduced to 34 at the beginning of 2008. Simultaneously, very important changes were being made in the ownership structure of the banking sector – the number of the state-owned banks was curtailed, while the number of banks owned by home and foreign private persons increased. Today, the ownership structure of the banking sector of Serbia comprises 20 foreign banks, 6 private banks, and 8 state-owned banks (Erić Jović, 2008).

Depositors' growing confidence in the whole banking sector resulted in a rise in household deposits, in the first place – foreign currency savings. From the point of the relative indicators of operations, there was a considerable improvement in banking operations (Chiefly in part of the capital adequacy, in credit structure, a stake in the capital of companies and banks, and investments in property, plant and equipment). The stake in the share capital as against the total assets rose (from 26,4% in 2006 to 51,9% in 2007). In this way, conditions for a rapid, dynamic, and stable rise of the banking sector were made.

A fast credit growth, notably of retail lending, is considered to be the main risk factor of the banking sector. In 2006, the total loans to GDP amounted to 24 percent, while in 2007, they accounted for 29,9 percent. Banks' credit granting activity dominates the total assets, and accounts for around 50 percent of the total assets, showing a tendency to grow (in 2006, a rise of the total credits amounted to 25,5 percent, and in 2007 – 39,5 percent). The predominant part (97 percent) was denominated into foreign currency, chiefly in euros, with vari-

able interest rates, indexed to the EURIBOR and LIBOR. In August 2007, about 36 percent of the retail lending was made in cash (Erić Jović, 2008).

Institutional-regulatory framework

The National Bank of Serbia (NBS) has the largest supervisory functions over the operations of banks in Serbia. It exerts control over solvency and legality of banks' operations and other financial organizations in order to maintain price and financial stability in the country. After a twelve-year-period of numerous changes and amendments made from 1993 to 2005, a new Law on Banks came into force on 10 December 2005 ("Official Gazette of RS", no. 107 of 2 December 2005), which took effect on 1 October 2006. The Law resulted from the analysis of the state of the Serbian financial sector (FSAP – Financial Sector Assessment Program), done by the International Monetary Fund and the World Bank in order to make conditions for further development and modernization of the banking sector. The strongest argument for the current Law on Banks to be passed was a need to comply the regulations on banking operations in Serbia with Basel II, the European Union directives, and the current trends towards comparative banking legislation.

The new Law on Banks sets out much stricter regulations of banking operations in order to increase the banking market transparency secure a system stability, keep up the clients' confidence in banks and regulatory bodies, and consumer protection. The most important changes in the Law relate to: much severer regulations of banking operations, more efficient corporative and risk management, the introduction of control on the consolidated basis, vesting the NBS with authority to protect competition, etc.

The minimum initial capital, namely the prescribed capital amount of €10 million at the official mean exchange rate, which the banks have to keep and maintain in the course of their operations. In order to protect depositors and investors, as well as the banking system stability, a minimum amount of the total capital is prescribed – as against risk-weighted assets (both balance sheet assets and off-balance sheet items) – to amount to 12 percent. If banks take higher risks in their operations than usual, the National Bank of Serbia can require a higher capital adequacy ratio than that of the minimum prescribed amount.

Banks are under an obligation to form a separate organizational unit which deals with risk management and prescribes: the identification procedure, risk measurement, assessment and management in their regulations. In addition to this, a considerable attention is paid to internal control in banks, which is exercised by the members of the bank's executive board pursuant to the established control system. Internal control should provide a continual surveillance and mea-

surement of risks to which banks are exposed during their operations. For that purpose, a special organizational compliance unit is established, the main task of which is to comply a bank's internal policies and procedures with legal regulations. In this case, the compliance risk of a bank's operations results from the non-compliance of the bank's operations with law, operational standards, procedures on prevention from money laundering and terrorism financing, as well as with other regulations concerning a bank's operations. The recommendations from Basel II (from April 2005), which were implemented into Serbia's own regulatory framework, require that a bank's management should rely on the compliance function in the process of bank management, and efficiently use its counseling role. To put it simply, the compliance unit is a "watchdog" of the whole banking system, namely it helps banks to make safe profits in spite of their exposure to risks, by means of the adequate risk management.

The payment system is also carefully regulated. At the beginning of January 2003, payment operations were shifted from the former Clearing and Settlements Bureau to commercial banks. This project was of a system importance for the whole banking system as it provided stability, efficiency and reliability of the payment operations, and thereby the monetary and financial stability in the whole country. For this reason, the National Bank of Serbia regulates the system, supervises and advances freely functioning of payment operations in the country in accordance with internationally accepted principles and standards.

Within the scope of its control function, the National Bank of Serbia has obviously displayed its determination to provide safety and stability of all segments of the financial sector and to regain and maintain public confidence in banks and other financial institutions. Thus, one of the leading objectives of the National Bank of Serbia is to protect the users of financial services, i.e. to provide citizens with an adequate protection and support when performing financial transactions. A special organizational unit – the Centre for Financial Services Consumer Protection and Market Supervision – was set up, the task of which is not to remedy the consequences, but to be proactive and preventive in all segments of the financial sector, and provide a satisfactory support to citizens that exercise their rights when using financial services. The Centre comprises the Call Centre of the National Bank of Serbia, where citizens can get information about the potential advantages and risks which may arise when citizens use financial services.

Besides the National Bank of Serbia, the Deposit Insurance Agency also performs supervision of banking operations. Being a modern and independent institution, the Agency insures citizens' deposits pursuant to the Law on Deposit Insurance Agency. This Law (in force since 1 July 2005) has the primary task to protect citizens, i.e. depositors in case the bank goes bankrupt, and to give confidence in banks' functioning. Unlike the period before 2005, when deposits

amounting only to 5,000 dinars were insured, today all deposits per a depositor amounting to 3,000 euros (in dinar counter value at the official mean exchange rate) are insured. The basic aim of the Agency is to ensure a more efficient and faster payment of the insured deposits, so that the initial fund amounting to 22 mil euros was set up for this purpose. The Law introduced a novelty relating to the corporative management, which means that the Agency has the Managing Board, the Supervisory Board and the General Manager. The Law on the Agency is developed in accordance with modern European laws, international standards, and experience of the European Union countries.

If new legal frameworks for a new role of banks, new financial products, and new high-quality securities – which will enable new investments-, are to be created, a new legal framework for banking lending securitization has to be provided. As the current regulations in force in Serbia do not comprise securitization introduction – while on the other hand the banking sector is ready and interested in it – this area should be regulated by a draft of the Law on securitization, which has been put up for a public debate. It should be pointed out that the Draft specifies only domestic securitization which is to foster the development of the home financial market.

The Government orientation that the direct application of international standards should be implemented in the regulatory system results from a need that the national and international regulations should be harmonized, which is a prerequisite for attracting free capital and privatization process. At the request of the Association of Serbian Banks (ASB), the banking system was under the obligation to apply the rules of the contemporary business operation – which enable an objective comprehending of financially distinct economic categories – one year before other legal entities applied them. These activities received high marks from the representatives of the IMF in 2004, and the World Bank representatives in 2006.

New measures in supervision of banks

On the basis of the Law on Accounting and Audit, the Control Sector of the NBS prepared a set of new regulations (rule-books and instructions) dealing with risk management, which was published on 31 December 2007, but it is going to come in force on 30 June 2008. These regulations comprise: Decision on the capital adequacy; Decision on the risk management; Decision on classification of on-balance sheet assets and off-balance sheet items, and Decision on bank liquidity. The changes that will be introduced and the solutions set out in these decisions, essentially mean fulfillment of the Basel II requirements.

In order to reduce increasing lending, the current regulations are being changed, chiefly the regulations relating to the capital adequacy and the risk

assessment method. As it is stated in the existing regulations, the capital adequacy ratios must not be lower than 12 percent, but besides the core capital and supplementary capital I, the supplementary capital II is to be included. An amendment is being made in the risk domain, so that not only the required capital for credit and foreign currency risk, but also the required capital for price risk is going to be included (“Official Gazette of RS”, no 129/07).

Within the domain of the required capital for the credit risk, some changes are also being made. Along with the existing weight risk, a 75%-weight is being introduced, and a special redistribution within the weight is being made in the risk weight assets. The 50%-weight comprises only covered dinar credits, while the 75%-weight includes both foreign currency and dinar credit with a foreign currency clause (“Official Gazette of RS”, no 129/07).

The most important change has been made in the classification of on-balance sheet assets and off-balance sheet items. Pursuant to the current solutions, on the basis of the number of days of the credit repayment delay the classification is made into the following categories: A (30 days) B (31–90 days) C (91–120 days) D (121–180 days), and E (over 181 day). The new classification requires that a classification on the level of each individual credit user be formed so that it enables that each individual credit user can be classified into several categories and at group level, too. It also brings some changes in the number of credit delay into the existing categories (A-30; B-31-60; C-61-90; D-91-180 and E – over 180). Next, the application of internal models is obligatory, as well as the testing of these models (“Official Gazette of RS”, no 129/07).

The NBS asked the Board for risk management of the ABS to take an active part in the preparation process of these (new) decisions. In this way, opinions and dispositions of the banking operations can be debated in the early phase of regulations drafting, i.e. before they are put up for the public debate. It is believed that a far-reaching step has been made in the regulations quality improvement, that is, the regulations have been complied with the level of the banking system development and home market, on the one hand, and the requirements of the international standards on the other hand, as well as on the level of the implementation efficiency of these regulations.

The Board produced a methodology to record and keeps track of events which generate operational risks and recommended the banks to use this methodology. After that, the Board carried out two surveys and two analyses on the banking sector, and reported about; results obtained by the use of the Methodology, results obtained by the application of other methodological solutions which are used by some banks, the compliance between different methodological solutions and their compliance with international standards. The results of the second survey carried out at the end of 2007 showed an enormous advancement of banks on the level of recording and keeping track of operational risks. Particular

solutions achieved a high degree of harmonization and compliance with international standards.

The NBS is preparing special activities concerning: market discipline and credit culture development; publishing of specialized publications, stimulating banks to inform and educate current and potential clients, and publishing of special recommendations and guides.

Conclusion

The banking system of Serbia was notably recovered after the years of reforms and today it goes on intensifying its business operations, which leads to its stronger financial position and development of its internal organizational structure. However, as the IMF Director stated, the stability risk rose during last year due to: a huge capital inflow arising out of privatization and borrowing from abroad, turbulence on international financial markets, and long-lasting political uncertainty in the country. At the same time, they appraised that the financial stability risk was successfully managed in Serbia, and that the prudential regulations reform produced a necessary regulatory framework, as well as an opportunity for efficient taking adequate measures.

The current level of the banking sector level urges the National Bank of Serbia to exercise a very thorough audit and control over the whole regulatory system. This urge has been intensified by the Basel II implementation, first of all in the banks which have an adequate and sophisticated internal risk management system.

The key characteristic of the current activities is the change of the regulatory frame in the direction of home regulations harmonization with Basel I standards, and making first steps towards implementation of some Basel II standards. The national regulator and supervisor appraise the existing situation as an intermediate stage on the way to the strategic objective – the implementation of the Basel Agreement II in the national legislation.

Bibliography

1. Banking Services (2002), *Can Basel II be made to work?*, “The Banker”, August.
2. Banking Services (2002), *Striking a new accord*, “The Banker”, July.
3. Basel II – The why ahead for operational risk (2002), “The Banker”, special supplement, June.
4. Brady F. N. (2002), *The importance of a sound financial system*, “The Banker”, June.

5. Coen W., *Influence and implications of Market turmoil* (2008), Rapid Credit Growth in Serbia, 21st Conference of the Group of banking Supervisors from Central and Eastern Europe, Belgrade, April 9–12.
6. Erić Jović M. (2008), *Rapid credit growth in Serbia*, 21st Conference of the Group of banking Supervisors from Central and Eastern Europe, Belgrade, April 9–12,
7. Heid F. (2007), *The cyclical effects of the Basel II capital requirements*, "Journal of Banking & Finance", Vol. 31, pp. 3885–3900.
8. Jelašić R. (2007), *Razvoj bankarskog sektora Srbije*, "Bankarstvo", br. 5–6, Beograd.
9. Kovačić I. (2006), *Promene u bankarstvu Srbije 2003–2006*, "Pregled", Republika Srbija, br. 2, Beograd.
10. Nacrt zakona o skejuritizaciji potraživanja (2008), www.nbs.yu.
11. *Odluku o adekvatnosti kapitala*, "Official Gazette of RS", No 129/07.
12. *Odluku o upravljanju rizicima*, "Official Gazette of RS", No 129/07.
13. *Odluku o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki*, *Glasnik republike Srbije*, "Official Gazette of RS", No 129/07.
14. *Odluku o likvidnosti banke*, "Official Gazette of RS", No 129/07.
15. Zdravković E. (2006), *Novi zakon o bankama*, "Bankarstvo", 3–4, Beograd.

Summary

This paper analyses the basic goals, characteristics and directions in the further development of a new Serbian Banking System framework. The primary reason for which a new Regulatory Framework of Serbian Banking has been set up is to harmonize the current regulatory framework of Serbian Banking with the international and especially regulatory principals. The paper evaluates particular solutions, firstly from the positions of the above mentioned goal implementation. As there is no regulatory banking system which can be permanently applicable and universal, the new Regulatory Framework of Serbian Banking has to be valued in the context of the specific characteristics, needs and possibilities of a further Regulatory Framework development.

The final goal of the changes, which the new Regulatory Framework is aiming at, is the introduction of new, more strict banking regulations so as to: 1. consistently and systematically arrange banking market for a normal bank competition; 2. arouse stronger confidence of clients in banks, regulatory bodies and institutions; 3. protects customers and 4. increase stability and security of the banking system.

Tadeusz Gieraszek

Nowe standardy kapitałowe dla banków

Wprowadzenie

Wobec nieustannie zmieniających się warunków działania europejskiego sektora bankowego 28 września 2005 roku Parlament Europejski przyjął w pierwszym czytaniu Dyrektywę o wymogach kapitałowych (*Capital Requirments Directive* – CRD), wzorowaną na rekomendacjach Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego, który opracował nowe standardy kapitałowe dla banków w formie Nowej Umowy Kapitałowej (*New Basel Capital*), zwanej w skrócie NUK. NUK reguluje szereg aspektów nadzoru, wprowadzając wiele nowych sposobów pomiaru ryzyka (por. również Ziółkowski 2007). Regulacji poddano:

- ryzyko kredytowe (pogorszenie się sytuacji ekonomicznej klienta banku – kredytobiorcy),
- ryzyko rynkowe (zmiany cen rynkowych posiadanych aktywów),
- ryzyko operacyjne (niedopasowanie struktury do prowadzonych operacji).

Banki prowadząc działalność statutową angażują obciążoną *ryzykiem* (podkr. autora) powierzone im przez klientów środki pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym (por. art. 2 ustawy Prawo bankowe, Dz. U. z 2002 r., nr 72, poz. 665 z późn. zm.). Zatem istotą ich działalności jest ciągle podejmowanie ryzyka. Ryzyko natomiast charakteryzuje *zmiennosc oczekiwanego rezultatu*. Definicje ryzyka kładą nacisk na różne aspekty, takie jak:

- niezrealizowanie planowanych wartości,
- możliwość podjęcia złej decyzji,
- niebezpieczeństwo utraty majątku,
- zagrożenie nieosiągnięcia wyznaczonych celów (Büschgen 1997, 189).

Ryzyko wpisane jest w działalność każdego podmiotu gospodarczego, ale w sposób szczególny charakteryzuje działalność bankową. Analiza bilansów większości banków wskazuje, że podstawową ich pozycję stanowią należności od

sektora niefinansowego, stąd też najpoważniejszym zagrożeniem działalności bankowej jest *ryzyko kredytowe*. Ze względu na szczególne znaczenie sektora bankowego oraz szereg zagrożeń jakie rodzi jego działalność w sferze kredytowej niezmiernie istotne jest zarządzanie ryzykiem kredytowym przez banki. Ponieważ – jak wyżej zaznaczono – najpoważniejsze zagrożenie dla banków wynika z ich działalności kredytowej, w dalszej części koncentruję moją uwagę na zmianie podejścia nadzorczego w kontekście regulacji zarządzania i pomiaru ryzyka kredytowego.

Przyczyny wprowadzenia nowych standardów kapitałowych dla banków

Przyczyny dokonywanych zmian są następujące:

- dynamiczny rozwój rynków finansowych (wprowadzenie wielu nowych produktów, struktur finansowych oraz mechanizmów ograniczania ryzyka),
- zbyt uproszczone sposoby stosowania wag ryzyka (klasyfikowanie kredytów według ograniczonej liczby kategorii),
- rozszerzenie możliwości stosowania wewnętrznych modeli ustalania wymogów kapitałowych dla aktywów.

Dostrzeżono również istotne znaczenie ryzyka operacyjnego (błędy ludzkie, awarie systemów, oszustwa), uznając za konieczne objęcie tego ryzyka wymogami kapitałowymi, w sposób analogiczny jak np. ryzyka kredytowego. Wprowadzenie wspólnej waluty stanowi przyczynę konsolidacyjnych tendencji, występujących w europejskim sektorze bankowym. Zjawisko to może ulegać pogłębianiu np. w wyniku fuzji transgranicznych oraz łączenia się instytucji finansowych (w szczególności banków). Nowe standardy kapitałowe dla banków poprawią znacząco współpracę między nadzorami krajowymi, szczególnie z powodu wymiany informacji i konsultacji w zakresie zatwierdzania stosowania i oceny zaawansowanych metod pomiaru ryzyka kredytowego i operacyjnego. Akceptacja stosowania takich metod przez banki może bowiem zostać udzielona tylko wtedy, gdy nadzór ma pewność, że systemy zarządzania ryzykiem kredytowym oraz operacyjnym i ich szacowania działają w banku spójnie, a w szczególności spełniają wymogi określone w nowych standardach kapitałowych dla banków (Zombirt 2007, 32).

Większa wrażliwość na ryzyko to główne przesłanie NUK. Zatem istota wprowadzenia nowych regulacji sprowadza się do tworzenia coraz bardziej profesjonalnych mechanizmów redukcji ryzyka działalności bankowej.

Treść filarów zawartych w nowych standardach kapitałowych dla banków

NUK stanowi poważne wyzwanie dla sektora bankowego. Obejmuje ona swą treścią trzy części tzw. filary.

Filar I określa rekomendacje, dotyczące adekwatności kapitałowej (minimalne wymogi kapitałowe). Zawiera pojęcie kapitału, określenie ryzyk związanych z działalnością bankową oraz metod ich pomiaru. W ramach tego filara ustalone są tzw. wymogi kapitałowe, które określają minimalny poziom funduszy własnych i innych składników bilansu, jakie banki zobowiązane są utrzymywać. Wymogi kapitałowe wyznaczane są w obrębie trzech podstawowych grup ryzyk występujących w działalności bankowej tj. kredytowego, rynkowego oraz operacyjnego. Niezależnie od metod wyznaczania owych wymogów każda instytucja kredytowa zobowiązana jest utrzymywać współczynnik wypłacalności na poziomie nie niższym, niż 8% (relacja sumy funduszy własnych do aktywów i zobowiązań pozabilansowych ważonych ryzykiem). Współczynnik wypłacalności wskazuje stopień możliwej absorpcji ryzyka przez fundusze własne banku. Jego analiza sprowadza się do zdefiniowania funduszy własnych banku oraz przeglądu aktywów i zobowiązań pozabilansowych, w celu przypisania im określonych wag ryzyka. Chodzi o urealnienie poszczególnych składników aktywów i zobowiązań pozabilansowych.

Poziom wagi ryzyka związany jest również z rentownością. Obserwuje się bowiem, że wzrost rentowności poszczególnych transakcji odpowiada wyższemu ryzyku podejmowanemu przez banki. Wyznacznikiem wartości ryzyka, przyjętych do ustalania współczynnika wypłacalności są podmioty z którymi bank dokonał transakcji, mających odzwierciedlenie w aktywach jego bilansu i stosownych pozycjach pozabilansowych.

Filar I wprowadza nowe przepisy odnoszące się do wyliczania kapitału regulacyjnego. Dla ryzyka kredytowego podzielono je na trzy obszary, obejmujące metodę standardową, metody ratingów wewnętrznych i techniki sekurytyzacyjne. Filar ten zawiera również przepisy odnoszące się do ryzyka rynkowego oraz operacyjnego.

Filar II ustala działania organów nadzorczych (wewnętrzne procesy oceny ryzyka). Opiera się on na czterech podstawowych zasadach:

1. Banki muszą wykazać, że wypracowały metody szacowania ogólnej wielkości kapitału względem ich profilu ryzyka i strategii w odniesieniu do funduszy własnych.
2. Nadzór powinien dokonać odpowiedniej weryfikacji tych metod oraz podejmować działania, jeżeli uzna, że wielkość kapitału regulacyjnego nie odpowiada wielkości ryzyka ponoszonego przez banki.

3. Nadzór powinien wymagać od banków utrzymywania większego kapitału.
4. Nadzór powinien dokonywać interwencji na wczesnym etapie, aby zapobiec zmniejszeniu się kwoty kapitału poniżej minimalnego poziomu, a także wymagać od banków szybkich działań, jeżeli kapitał regulacyjny nie jest utrzymywany na odpowiednim poziomie lub nie jest uzupełniany.

Na nadzorze ciąży obowiązek dokonania oceny jakości procedur w zakresie zarządzania przez kadrę kierowniczą banku, oceny jego adekwatności kapitałowej oraz wszelkich rodzajów ryzyka (odpowiednio do profilu działalności konkretnego banku).

Oceniając poziom ryzyka, należy przeanalizować posiadaną przez bank strukturę aktywów i ustalić, która z grup aktywów ma największy udział w bilansie oraz która z grup generuje najwyższy poziom ryzyka. We wszystkich grupach posiadanych aktywów istotna jest również ich wewnętrzna dywersyfikacja (*Jakość aktywów*, 2007, 2).

Zarządzanie ryzykiem kredytowym, które łączy się z reguły z szeregiem różnorodnych i poważnych zagrożeń ma również aspekty pozytywne. Skoro istotą działalności banków jest podejmowanie ryzyka, a podstawę ich oceny stanowi zysk, osiągany jako efekt działalności obciążonej ze swej istoty ryzykiem, zatem prowadzenie ryzykownych działań jest źródłem zysku. Rodzi się tutaj jednak „dylemat bankowca”, który sprowadza się w swej istocie do analizy ryzyka.

Stąd zasady podejmowania decyzji w przypadku alternatywnych inwestycji:

- gdy charakteryzuje je takie samo ryzyko, wybrana zostaje ta, która ma wyższą przewidywaną rentowność,
- w przypadku takiej samej lub zbliżonej rentowności, wybiera się inwestycję o niższym poziomie ryzyka (Fabozzi, Konishi 1998, 15).

W odniesieniu do traktowania poszczególnych banków przez nadzory bardzo istotne jest, aby w procesie nadzorczym stosowano jedną z podstawowych zasad przepisów wspólnotowych, a mianowicie zasadę proporcjonalności. Władze nadzorcze powinny więc brać pod uwagę sytuację badanej instytucji kredytowej tj. jej charakter, wielkość, skalę działania oraz stopień złożoności oferowanych produktów i usług (Zombirt 2007, 67–68).

Filar III opisuje zakres informacji, które należy ujawniać (sprawozdawczość dotyczącą m.in. profilu ryzyka, zakresu działania, procesów zarządzania ryzykiem, kapitałów i adekwatności kapitałowej – chodzi o wzmocnienie dyscypliny rynkowej). Regulacje dotyczące szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu normuje uchwała nr 6/2007 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 13 marca 2007 roku (Dz. Urz. NBP z dnia 30 marca 2007 r., nr 3, poz. 8). Banki objęte wymogami uchwały są zobowiązane do ogłaszania w sposób ogólnie dostępny, w miejscu

wykonywania czynności, informacji na temat dostępu do zasad polityki informacyjnej regulujących:

- zakres ogłaszanych informacji,
- częstotliwość (adekwatną do skali działalności banku),
- zasady zatwierdzania i weryfikacji ogłaszanych informacji, które nie są objęte badaniem sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta,
- zasady weryfikacji polityki informacyjnej.

Zgodnie z treścią załącznika nr 1 do wymienionej uchwały w ramach informacji ogólnych banki powinny informować o celach i zasadach polityki zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka, stosowaniu norm ostrożnościowych, funduszach własnych, przestrzeganiu wymogów kapitałowych, ryzyku kredytowym i ryzyku rozmycia, ryzyku kredytowym kontrahenta. Ponadto dodatkowych informacji mają udzielać banki:

- stosujące metodę standardową do wyliczania kwoty ekspozycji ważonych ryzykiem,
- do obliczania kwoty ekspozycji ważonych ryzykiem metodą wewnętrznych ratingów,
- do stosowania w wyliczaniu wymogów kapitałowych metody wartości zagrożonej,
- w zakresie ryzyka operacyjnego,
- w zakresie ekspozycji kapitałowych nieuwzględnionych w portfelu handlowym,
- w zakresie narażania na ryzyko stopy procentowej pozycji zakwalifikowanych do portfela bankowego
- w zakresie obliczania wymogów kapitałowych na kwoty ekspozycji sekurytyzacyjnych, ważonych ryzykiem.

Załącznik nr 2 do uchwały KNB nr 6/2007 zatytułowany: „Wymogi kwalifikujące do stosowania poszczególnych instrumentów lub metod” wymaga ogłaszania informacji przez banki:

- obliczające kwoty ekspozycji zgodnie z załącznikiem nr 5 do uchwały KNB nr 1/2007 z dnia 13 marca 2007 r. (Dz. Urz. NBP z dnia 30 marca 2007 r., nr 2, poz. 3) dotyczącym metody wewnętrznych ratingów,
- stosujące techniki ograniczania ryzyka kredytowego,
- stosujące metody zaawansowanego pomiaru ryzyka operacyjnego (zgodnie z zał nr 14 do uchwały KNB nr 1/2007).

Częstotliwość ujawnień powinna wynikać z obowiązującego prawa (podobnie jak ich forma i miejsce), przy czym gdy nastąpi zdarzenie wnoszące istotną zmianę wobec dotychczas ujawnionych informacji dane o nim należy przekazać w ciągu 24 godzin od zajścia tego zdarzenia w formie raportu bieżącego. Ponadto wszelkie informacje podlegające obowiązkowi ujawniania w ramach III filara

NUK powinny być ogłaszane na stronach internetowych instytucji kredytowych, których dotyczą. Weryfikowanie i zatwierdzanie ujawnień ma być zgodne z obowiązującymi procedurami, a informacje mają podlegać (w zasadzie) weryfikacji przez biegłego rewidenta w ramach odrębnego badania. W szczególnych przypadkach istnieje możliwość ograniczania ujawnień (np. w odniesieniu do informacji nieistotnych, czy też objętych tajemnicą prawnie chronioną). Wówczas jednak należy przekazać do publicznej wiadomości przyczynę odstąpienia od ujawnienia. Banki powinny prowadzić działania komunikacyjne w oparciu o wypracowane i sprawdzone zasady, a w szczególności:

- koordynacji,
- porównywalności danych,
- przejrzystości,
- rzetelności,
- spójności i równego traktowania,
- wiarygodności,
- wysokiej jakości.

Celem polityki informacyjnej jest umocnienie wizerunku banku oraz wzmocnienie dyscypliny rynkowej. Kolejny ważny problem stanowią relacje między poszczególnymi filarami składającymi się na NUK. Najważniejsze zagadnienie w tej grupie problemów to konieczność zapewnienia właściwej relacji między filarami I i II (Kirstein 2002, 393 i nast.).

Sposoby pomiaru ryzyka kredytowego w oparciu o nowe standardy kapitałowe dla banków

W nowych rozwiązaniach zakłada się dwa sposoby pomiaru ryzyka kredytowego:

- metodą standardową,
- metodą ratingów wewnętrznych.

W metodzie standardowej zwiększono liczbę kategorii wag ryzyka, uzależniając je od jakości kredytowej dłużnika. Wagi ryzyka oparte są na ocenach zewnętrznych agencji ratingowych. Ekspozycje bez ratingu otrzymują wagę ryzyka 100%. W ramach metody standardowej istotne jest preferencyjne traktowanie kredytów krótkoterminowych, uzależnienie wag ryzyka od kategorii kredytobiorcy oraz ustalenie wachlarza wag ryzyka dla podmiotów korporacyjnych od 20 do 150%. Ilustrację ratingów i przypisanych im wag ryzyka dla korporacji stanowi poniższy przykład:

Ocena	AAA do AA –	A+ do A –	BBB+ do BB –	Poniżej BB –	Brak ratingu
Waga ryzyka	20%	50%	100%	150%	100%

Podmioty mające wysoką ocenę ratingową generują niski wymóg kapitałowy dla banku kredytującego, natomiast kredytobiorcy o niskim ratingu zewnętrznym wymóg ten zwiększają. Należy zaznaczyć, że w ramach tej metody pomiaru ryzyka kredytowego istotną rolę odgrywają zewnętrzne agencje ratingowe. W tym kontekście trzeba zauważyć, że w zakresie uznawania ocen agencji ratingowych dla określania wag ryzyka kredytowego trzy agencje o zasięgu globalnym (Fitch Ratings, Standard & Poors i Moody's Investors Service) uznane zostały za spełniające warunki, umożliwiające ich akceptację w tym zakresie bez dodatkowego uznania. Generalnie zaś wprowadzono następujące kryteria uznawania zewnętrznych agencji ratingowych: niezależność, obiektywizm, przejrzystość, upublicznianie, wiarygodność. Metoda ratingów wewnętrznych może być stosowana przez banki spełniające określone warunki. Umożliwia ona bankom wycenę aktywów na podstawie własnych szacunków parametrów ryzyka. Stosując tę metodę banki zobowiązane są ustalać parametry ryzyka dla poszczególnych kontrahentów. Ponadto należy brać pod uwagę typ transakcji, czyli portfel do którego zaliczana jest dana transakcja (Zombirt 2007, 91).

Model ryzyka kredytowego powinien określać rozkład ewentualnych strat z tytułu udzielonego kredytu w określonym czasie. Kapitał wynikający z takiego modelu określany jest „wartością zagrożoną ryzykiem” (Value at Risk) i jest wielkością niezbędną do utrzymania ratingu na określonym poziomie. Czynniki ryzyka w wewnętrznych metodach ratingowych są:

- prawdopodobieństwo niewywiązania się klienta ze zobowiązań (*probability of default*, PD),
- strata z tego tytułu (*loss given default*, LGD),
- wartość ekspozycji kredytowej w czasie zajścia tego zdarzenia (*exposure at default*, EAD),
- okres pozostały do wymagalności (*maturity*, M).

Zasadą jest, że całość portfela kredytowego banku powinna być objęta jednolitą metodą określania adekwatności kapitałowej. Ponadto rating powinien obejmować wszystkich dłużników banku. W podstawowej metodzie ratingów wewnętrznych banki są zobowiązane do rzetelnego oszacowania prawdopodobieństwa niewywiązania się klienta ze zobowiązań (PD). Pozostałe parametry ustalane są przez nadzór. W zaawansowanej metodzie wewnętrznych ratingów banki przedstawiają nadzorowi do akceptacji całość danych niezbędnych do obliczania wag ryzyka (PD, LGD, EAD, M). Wewnętrzne systemy ratingowe powinny spełniać szereg celów, a nie służyć jedynie obliczaniu adekwatności kapitałowej. Powinny być w szczególności stosowane w procesie przyznawania kredytów oraz w informacji zarządczej. Weryfikacja prawidłowości szacowania ryzyka kredytowego przez banki należy do nadzorów bankowych poszczególnych krajów. Nadzór danego kraju jest również uprawniony do decydowania o stosowanej metodzie pomiaru ryzyka kredytowego. Komitet Bazylejski ds. Nad-

zoru Bankowego dopuszcza w konkretnie unormowanych przypadkach sytuację, w której lokalny organ nadzoru bankowego może zezwolić bankom na stosowanie niższych, niż wynikające z ratingu wag ryzyka (The New Basel Capital Accord, kwiecień 2003, par. 28).

Dodatkowe zabezpieczenia kredytów sposobami zmniejszania ryzyka kredytowego

Nowe regulacje znacząco zwiększyły liczbę uznawanych, dodatkowych zabezpieczeń. Mogą to być zabezpieczenia finansowe i fizyczne. W przypadkach przyjęcia dodatkowych zabezpieczeń wierzycielności bank musi wykazać, że:

- w okresie wymagalności zobowiązania będzie miał prawo do zabezpieczenia,
- między ekspozycją a zabezpieczeniem nie zachodzi korelacja (np. kredyt udzielony firmie X nie jest zabezpieczony obligacjami tej firmy),
- stosowane zabezpieczenia są zawsze łatwe do identyfikacji.

W tym zakresie ważna jest również wysoka jakość zarządzania ryzykiem kredytowym. Ponadto przyjęte zabezpieczenia powinny spełniać dodatkowe wymogi, a w szczególności ich cena ma być bieżąco porównywana z ceną rynkową. Zakres uznawanych zabezpieczeń finansowych jest w NUK znacznie szerszy, niż w regulacjach poprzednio obowiązujących. Bowiem banki mogą przyjmować, jako zabezpieczenie finansowe: gotówkę, złoto, papiery dłużne, akcje, jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych (trzy ostatnie pod określonymi warunkami). Należy dodać, że im bardziej zaawansowane jest zarządzanie ryzykiem tym ograniczania w zakresie korzystania z wymienionych zabezpieczeń finansowych ulegają redukcji. Trzeba jednak podkreślić, że podstawowym zabezpieczeniem banków, ograniczającym ich ryzyko w ogólności, a szczególnie ryzyko kredytowe jest dobra kondycja finansowa kredytobiorców. Dodatkowe zabezpieczenia kredytów powinny być uznawane przez banki za uzupełniający sposób ograniczania ryzyka i zapewnienia zwrotu udzielonych kredytów wraz z ich ceną. Mają one umożliwiać wierzycielom zastępcze zaspokojenie roszczeń w razie niewypłacalności dłużnika. Dodatkowe zabezpieczenia wierzycielności banków często zawodzą (sytuacja na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych jest tego najlepszym przykładem), stąd większość zabezpieczeń jest niedostępna w metodzie standardowej.

Zakończenie

Wprowadzenie nowych standardów kapitałowych stanowi poważne wyzwanie dla sektora bankowego, a ich głównym przesłaniem jest większa wrażliwość na ryzyko. W kategoriach statystycznych nowe regulacje (w odróżnieniu od do-

tychczasowych) przedkładają stratę oczekiwaną nad nieoczekiwaną, co zdecydowanie zwiększa efektywność alokacji kapitału. Istotą zarządzania ryzykiem staje się zatem jego *świadome* podejmowanie. Weryfikacja prawidłowości szacowania ryzyka kredytowego oraz decydowanie o stosowanej metodzie pomiaru tego ryzyka przez banki, należą do nadzorów bankowych poszczególnych krajów Unii Europejskiej. Nowe regulacje znacząco zwiększyły liczbę uznawanych zabezpieczeń. Mogą to być zabezpieczenia finansowe i fizyczne. Nowe standardy kapitałowe budują nową kulturę zarządzania ryzykiem kredytowym i operacyjnym. Zorientowane są one na umocnienie stabilności międzynarodowego systemu bankowego. Celem ich jest również zapewnienie zbieżności kapitału regulacyjnego z kapitałem ekonomicznym. W tym kontekście kryteria regulacyjne jakości kapitału własnego zasadnicze znaczenie przypisują jego trwałości oraz możliwości absorpcji strat i rzeczywistego dopływu. Na poziomie Unii Europejskiej zmiany wynikające z nowych regulacji stanowią tylko jeden ze środków na drodze do osiągnięcia sprawnego funkcjonowania zintegrowanego rynku usług finansowych (*Strategia lizbońska*, maj 2002, 23).

Bibliografia

1. Büschgen H. E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, t. 2, Poltext, Warszawa 1997.
2. Fabozzi F. J., Konishi A., *Zarządzanie aktywami i pasywami*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1998.
3. *Jakość aktywów*, Narodowy Bank Polski, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Warszawa, kwiecień 2007 roku.
4. Janc A., *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Biblioteka Bankowca, Warszawa 2004.
5. Kirstein R., *The New Basle Accord, internal ratings, and the incentives of banks*, „International Review of Law and Economics” 21, maj 2002 roku.
6. *Strategia lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, maj 2002 roku.
7. *The New Basel Capital Accord*, Basel Committee on Banking Supervision, kwiecień 2003 roku.
8. Uchwała nr 1/2007 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 13 marca 2007 r. (Dz. Urz. NBP z dnia 30 marca 2007 r., nr 2, poz. 3).
9. Uchwała nr 6/2007 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 13 marca 2007 r. (Dz. Urz. NBP z dnia 30 marca 2007 r., nr 3, poz. 8).
10. Ustawa prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 (Dz. U z 2002, nr 72, poz. 665 z późn. zmianami).

11. Ziółkowski W., *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce w kontekście nowej umowy kapitałowej (basel II)*, CedeWu sp. z o.o., Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007.
12. Zombirt J., *Nowa Umowa Kapitałowa, ewolucja czy rewolucja*, CedeWu sp. z o.o., Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007.

Summary

In view of the constantly changing operating conditions of the European banking sector the European Parliament accepted during the first reading on 28th September, 2005, the Capital Requirement Directive (CRD) modeled on recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision which established new capital standards for banks in the form of the New Basel Capital Accord, in short called NUK in Polish (Nowa Umowa Kapitałowa). The reasons for implementing changes are as follows:

- dynamic development of financial markets (many new products, financial structures and risk control mechanisms have been introduced);
- excessively simplified methods of applying risk weight (classification of credit according to a limited number of categories);
- extended possibility of using internal models of establishing capital requirements for assets.

The introduction of new capital standards constitutes a serious challenge for the banking sector and their main message is greater susceptibility to risk. Verification of credit risk assessment and correctness and deciding about the method used for measuring that risk by banks, belongs to banking supervision in particular European Union countries. New regulations have considerably increased the number of acknowledged security systems. These can be financial and physical security systems. New capital standards are building a new culture of credit and operational risk management. They are orientated to strengthening the international banking system. Their objective is also to provide convergence of regulatory capital with economic capital. In this context the regulative criteria of equity capital quality attribute basic significance to stability of capital and its loss absorption possibility as well as its actual inflow.

Krzysztof Waśniewski

Ryzyko korporacyjne i wartość firmy dla akcjonariuszy – raport z badań

Cel badań

Kryzys finansowy, jaki ma miejsce na światowych rynkach każe zadać sobie pytanie o zależność między ryzykiem korporacyjnym a wartością firmy dla akcjonariuszy, a także o rolę ryzyka operacyjnego i ryzyka cenowego w kształtowaniu ryzyka korporacyjnego (Allen 2001¹; Demirguc – Kunt, Detriagache 1998²).

Badania przedstawione w niniejszym referacie są wstępem do szerzej zakrojonych badań habilitacyjnych autora. Mają na celu egzemplifikację metody badania zależności między ryzykiem korporacyjnym i wartością firmy dla akcjonariuszy, jak również pokazanie empirycznego wymiaru badanych zagadnień. Badania te są również kontynuacją tych przedstawionych na poprzedniej konferencji, VII konferencji „Państwo, gospodarka, społeczeństwo”.

Zakres badań i hipotezy badawcze

Ryzyko korporacyjne to ryzyko związane z przyszłą niepewną wartością firmy dla akcjonariuszy. Samo w sobie ryzyko korporacyjne jest zjawiskiem złożonym. Składają się nań: ryzyko rynkowe, zwane również ryzykiem cenowym, ryzyko operacyjne oraz ryzyko kredytowe. Ryzyko operacyjne definiuje się jako ryzyko wynikające z niewłaściwych lub wadliwie działających procesów wewnątrz or-

¹ F. Allen, *Financial structure and financial crisis*, „International Review of Finance” 2001, Vol. 2, No. 1/2, p. 1–19, published by Blackwell Publishers.

² A. Demirguc-Kunt, E. Detriagache, *Financial liberalization and financial fragility*, International Monetary Fund, „Working Paper” 1998, No. 98/83.

ganizacji, niewłaściwej lub wadliwej pracy ludzi lub systemów, jak również z wydarzeń zewnętrznych. Definicja ta obejmuje także ryzyko prawne, jednak nie obejmuje ryzyka strategicznego oraz ryzyka naruszenia reputacji³.

Analiza prospektów emisyjnych spółek wchodzących na giełdę papierów wartościowych wskazuje, że znakomita większość czynników ryzyka jawnie i świadomie ukazywanych inwestorom to ryzyko rynkowe bądź ryzyko operacyjne. Ryzyko kredytowe, przynajmniej w odniesieniu do firm spoza sektora finansowego, jest rzadko wskazywane jako czynnik bezpośrednio kształtujący ryzyko korporacyjne.

Niepewność odnośnie wartości firmy dla akcjonariuszy zwykle się określać, badając zmienność w czasie kursu akcji spółki. Jest jednak znaczący nurt badawczy, który postuluje wykorzystanie, dla pomiaru wartości firmy dla akcjonariuszy, wskaźnik q Tobina. U podstaw zastosowania tego wskaźnika leży myśl Keynesa, który zauważył, że wartość giełdowa niektórych firm znacznie przewyższa wartość księgową ich aktywów. Tłumaczył to faktem, że firmom takim inwestorzy giełdowi przypisują szczególnie dobre perspektywy rozwojowe. Myśl tą sformalizował J. Tobin (1969⁴), wprowadzając **wskaźnik q , równy ilorazowi kapitalizacji giełdowej przedsiębiorstwa przez wartość księgową jego aktywów**. Zastosowanie q Tobina jako miernika pozycji konkurencyjnej opiera się na dwóch założeniach. Po pierwsze, dobra pozycja konkurencyjna pozwala osiągnąć maksymalne korzyści ekonomiczne z posiadanych zasobów. Krańcowe korzyści ekonomiczne ze zwiększenia aktywów o jednostkę są więc miarą pozycji konkurencyjnej. Po drugie, wartość firmy na rynku kapitałowym konsumuje w sobie wszystkie inne elementy pozycji konkurencyjnej, w tym także czytelność sukcesów firmy dla kapitałodawców. Można powiedzieć, że wskaźnik q odzwierciedla oczekiwania inwestorów względem przyszłej renty ekonomicznej z przedsiębiorstwa (Coad, Rao 2006⁵; Hayashi 1982⁶, Abel, Eberly 1994⁷; Gaudet, Lasserre, Ngo Van Long 1995⁸; Chirinko 1993⁹; Lorenzoni, Valentin 2007¹⁰; Fahlenbrach i Stulz 2007¹¹).

³ *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Updated November 2005*, Bank for International Settlements, Press & Communications, CH – 4002 Basel, Switzerland, s. 152.

⁴ J. Tobin, *A general equilibrium approach to monetary theory*, „Journal of Money, Credit and Banking”, February 1969, p. 15–29.

⁵ A. Coad, R. Rao, *Innovation and market value: a quantile regression analysis*, „Economics Bulletin” 2006, Vol. 15, No. 13, p. 1–10.

⁶ F. Hayashi, *Tobin's marginal q and average q : a neoclassical interpretation*, „Econometrica” 1982, No. 50 (1), p. 213–224.

⁷ A. B. Abel, J. C. Eberly, *A unified model of investment under uncertainty*, „American Economic Review” 1994, No. 84(5), p. 1369–1384.

⁸ G. Gaudet, P. Lasserre, Ngo Van Long, *Real Investment Decisions Under Information Constraints*, CIRANO (Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations), Serie Scientifique, Scientific Series, 95s–33, Montreal, Juillet 1995.

Ryzyko korporacyjne można traktować jako niepewność odnośnie przyszłej wartości wskaźnika q Tobina dla danej firmy. Zmienność w czasie q Tobina, określona dla szeregu czasowego przeszłych obserwacji może być traktowana jako przybliżenie ryzyka korporacyjnego. Z tak zdefiniowanego agregatu ryzyka korporacyjnego należy następnie wyróżnić ryzyko operacyjne i ryzyko cenowe. Zarówno egzogeniczne ograniczenie cenowe, jak i punktowe straty operacyjne wynikające z niewłaściwego działania rzutują na rozmiary zysku operacyjnego. Ryzyko operacyjne oraz ryzyko rynkowe mają swoje zagregowane odzwierciedlenie w zmienności w czasie rentowności operacyjnej przedsiębiorstwa. Można założyć, że im większa zmienność w czasie rentowności operacyjnej, tym większe zagregowane ryzyko operacyjne i rynkowe.

Przeprowadzono wstępne badania na niewielkiej próbie spółek notowanych na GPW: Prokom, Agora, Apator, Budimex. Dla każdej z nich analizie poddano szeregi czasowe wskaźnika q Tobina oraz wskaźnika rentowności operacyjnej, w cyklu kwartalnym, w okresie od 1 stycznia 2001 do 31 grudnia 2007 roku. W tak zdefiniowanym operacie badawczym zmierzono rozmiary ryzyka korporacyjnego, oraz zagregowanego ryzyka operacyjnego i cenowego. Jednocześnie zbadano zależności między zmiennymi, których zmienność w czasie ma być miarą tych rodzajów ryzyka, czyli między wskaźnikiem q Tobina, a wskaźnikiem rentowności operacyjnej. Postawiono 5 hipotez:

- **Hipoteza #1:** Istnieje związek funkcjonalny i przyczynowy między rentownością operacyjną jako przyczyną, a q Tobina jako skutkiem.
- **Hipoteza #2:** wartość wskaźnika q Tobina ma wysoką wartość prognozytyczną dla przewidywania przyszłych zmian rentowności operacyjnej.
- **Hipoteza #3:** rozmiary i struktura ryzyka korporacyjnego oraz ich relacja wobec rozmiarów ryzyka operacyjnego i cenowego są zróżnicowane między firmami.
- **Hipoteza #4:** wartość badanych spółek dla akcjonariuszy, mierzona wskaźnikiem q Tobina, zmienia się w czasie wraz ze zmianą wartości innych spółek.
- **Hipoteza #5:** długookresowa wartość dla akcjonariuszy jest inna dla każdej z badanych spółek.

⁹ R. Chirinko, *Business fixed investment spending: modeling strategies, empirical Results, and policy implications*, „Journal of Economic Literature” 1993, Vol. 31, p. 1875–1911.

¹⁰ G. Lorenzoni, K. Walentin, *Financial frictions, investment and Tobin's q* , NBER, „Working Paper Series”, „Working Paper”, No. 13092, May 2007.

¹¹ R. Fahlenbrach, R. M. Stulz, *Managerial ownership dynamics and firm value*, NBER, „Working Paper”, No. 13202, June 2007.

Metoda badawcza

Dla zweryfikowania hipotezy #1 przeprowadzono analizę korelacji między szeregami czasowymi wskaźnika rentowności operacyjnej z jednej strony oraz wskaźnika q Tobina z drugiej strony. Posłużono się współczynnikiem korelacji Bravais'a. Dla przetestowania związku funkcjonalnego między zmiennymi przeprowadzono analizę korelacji równoczesnej. Dla przetestowania przyczynowości zastosowano test Grangera, z przesunięciem szeregu czasowego wskaźnika rentowności operacyjnej wstecz, wobec wskaźnika q Tobina, od 1 do 8 kwartałów. Hipotezę #2 przetestowano stosując test Grangera, w oparciu o współczynnik korelacji Bravais'a, w drugim kierunku: szereg czasowy wskaźnika q Tobina przesunięto wstecz, wobec wskaźnika rentowności operacyjnej, od 1 do 8 kwartałów. Dla weryfikacji hipotezy #3 najpierw zestandaryzowano szeregi czasowe wskaźników: q Tobina i rentowności operacyjnej, sprowadzając je do indeksu jednopodstawowego o podstawie równej wartości zmiennej na dzień 31 grudnia 2007 roku. Obliczono wariancję każdego z tak przekształconych szeregów czasowych. Założono, że porównanie wariancji różnych szeregów czasowych pozwoli wyrobić sobie pogląd na względne rozmiary ryzyka. Weryfikację hipotezy #4 przeprowadzono poprzez obliczenie współczynnika korelacji równoczesnej między szeregami czasowymi wskaźnika q Tobina dla poszczególnych spółek. Dla weryfikacji hipotezy #5 obliczono średnią arytmetyczną z szeregu czasowego wskaźnika q Tobina każdej z badanych spółek i następnie porównano średnie.

Wyniki badań

W efekcie przeprowadzonej analizy ekonometrycznej, odnośnie hipotezy #1 okazało się, że z czterech analizowanych spółek tylko jedna, Agora, wykazuje istotną, dodatnią korelację równoczesną między szeregiem czasowym wskaźnika rentowności operacyjnej, a szeregiem czasowym wskaźnika q Tobina ($r = 0,42$). Dla trzech pozostałych spółek brak było istotnej korelacji równoczesnej. W teście Grangera, z przesunięciem szeregu czasowego wskaźnika rentowności wstecz wobec wskaźnika q Tobina, dla każdej ze spółek otrzymano zupełnie inne wyniki. Dla spółki Prokom widać istotną dodatnią kausalność Grangera przy przesunięciu od 5 do 8 kwartałów. W przypadku Agory istotna dodatnia kausalność Grangera przy przesunięciu od 1 do 3 kwartałów przechodzi w brak istotnego związku przy przesunięciu o 4 oraz 5 kwartałów, a następnie w istotną kausalność ujemną przy przesunięciu o 6 oraz 8 kwartałów. W spółkach: Budimex i Apator brak istotnej kausalności Grangera między rentownością operacyjną, a wskaźnikiem q Tobina. Podsumowując, hipoteza #1 jest w całości prawdziwa tylko dla spółki Agora, częściowo prawdziwa dla spółki Prokom i fałszywa dla spółek Budimex i Apator.

Hipoteza #2 okazała się całkowicie fałszywa dla spółek: Budimex, Apator i Prokom. Brak tu istotnej kausalności Grangera między wskaźnikiem q Tobina, a wskaźnikiem rentowności operacyjnej. Dla spółki Agora hipoteza #2 okazała się prawdziwa, w dość zaskakujący sposób. Kausalność Grangera przyjęła tu wartości istotnie ujemne.

Hipoteza #3 okazała się w pełni prawdziwa. W przypadku Prokomu wariancja szeregu czasowego standaryzowanego wskaźnika rentowności operacyjnej okazała się tylko nieco wyższa od wariancji szeregu czasowego standaryzowanego wskaźnika q Tobina. Spółka Agora wykazała wyższą wariancję szeregu czasowego standaryzowanego wskaźnika q Tobina niż szeregu czasowego standaryzowanego wskaźnika rentowności operacyjnej. Odwrotne proporcje między tymi dwiema wariancjami wykazały spółki: Budimex i Apator, przy czym wariancja rentowności operacyjnej jest szczególnie wysoka w relacji do wariancji wskaźnika q Tobina w przypadku Budimexu. Porównanie poszczególnych wskaźników między spółkami wykazało, że najwyższą wariancją wskaźnika rentowności operacyjnej charakteryzuje się właśnie Budimex, na drugim miejscu, praktycznie na równi, są spółki: Prokom i Apator, na trzecim miejscu Agora. Pod względem wariancji wskaźnika q Tobina najwyższą wartość wykazuje Prokom, następnie Apator, na trzecim miejscu, z prawie równymi wariancjami, znalazły się: Agora i Budimex.

Hipoteza #4 okazała się prawdziwa tylko w jednym wypadku, tj. korelacji między szeregami czasowymi wskaźnika q Tobina dla spółek: Budimex i Apator, gdzie współczynnik korelacji przyjął wartość istotnie dodatnią. Dla pozostałych par spółek współczynnik korelacji przyjął bądź to wartości nieistotne, bądź istotnie ujemne.

Hipoteza #5 okazała się prawdziwa. Każda ze spółek wykazała inną średnią arytmetyczną wartość q Tobina z 28 obserwacji kwartalnych. Najwyższą wartość otrzymano dla Agory, na drugim miejscu znalazł się Prokom, na trzecim Apator, na czwartym Budimex.

Ostrożna eksploracja danych wskazuje również na zarys zależności, do potwierdzenia badaniami na większej próbie spółek, między średnią długookresową wartością q Tobina, a wariancją szeregu czasowego rentowności operacyjnej: im wyższa średnia q Tobina, tym niższa wariancja rentowności operacyjnej i vice versa.

Interpretacja wyników badań, wnioski końcowe

W badanym okresie wartość dla akcjonariuszy każdej z 4 badanych spółek kształtowała się inaczej i zmieniała się w innym rytmie, mimo że wszystkie cztery firmy funkcjonują na tym samym rynku kapitałowym, jakim jest Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Ryzyko korporacyjne, na jakie narażeni byli ak-

cjonariusze każdej z 4 spółek, również było inne, a także inaczej powiązane z ryzykiem operacyjnym i ryzykiem rynkowym. W trzech na cztery przypadki zagregowane ryzyko korporacyjne okazało się niższe od zagregowanego ryzyka operacyjnego i rynkowego, zupełnie jakby rynek kapitałowy absorbował część efektów ryzyka operacyjnego. Wyjątkiem jest Agora, gdzie ryzyko korporacyjne wydaje się być wyższe od zagregowanego ryzyka operacyjnego i rynkowego. Agora jest również jedyną spółką, w której: a) istnieje funkcjonalny związek między rentownością operacyjną i wartością dla akcjonariuszy b) zależność przyczynowa między rentownością operacyjną i wartością dla akcjonariuszy przechodzi od istotnie dodatniej do istotnie ujemnej, w miarę wydłużania horyzontu czasowego analizy c) istnieje wyraźna, bezdyskusyjna ujemna zależność przyczynowa między wartością firmy dla akcjonariuszy, a rentownością operacyjną. Agora wykazuje także najwyższą długookresową wartość dla akcjonariuszy i najniższe ryzyko korporacyjne, operacyjne i rynkowe.

Z tych wstępnych badań wyłaniają się dwa paradygmaty zależności między wartością firmy dla akcjonariuszy, a ryzykiem korporacyjnym. Paradygmat pierwszy, jak się wydaje dominujący, zakłada że rynek kapitałowy absorbuje część ryzyka operacyjnego i rynkowego, na jakie jest narażona spółka, wszelako za cenę relatywnego obniżenia wartości dla akcjonariuszy. Jednocześnie zmiany efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przekładają się, w przyszłości, w bardzo różny sposób na wartość firmy dla akcjonariuszy. Bieżąca wartość firmy dla akcjonariuszy nie pozwala w wiarygodny sposób prognozować przyszłej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Drugi paradygmat, jak się wydaje rzadszy, to taki, w którym rynek kapitałowy wzmacnia efekt ryzyka operacyjnego i ryzyka rynkowego, na jakie jest narażona spółka, jednak ryzyka te są stosunkowo niskie, a wartość dla akcjonariuszy wysoka. Istnieje wyraźny funkcjonalny i przyczynowy związek między efektywnością ekonomiczną, a wartością dla akcjonariuszy, jednak w miarę upływu czasu związek ten staje się ujemny: im wyższa efektywność ekonomiczna dzisiaj, tym niższa wartość dla akcjonariuszy w przyszłości i na odwrót.

Rynek kapitałowy jakim jest GPW, wydaje się być rynkiem wysoce nieefektywnym. Relacje inwestorów ze spółkami, a więc szeroko pojęty ład korporacyjny, wydaje się być obciążony dużą asymetrią informacyjną i dużymi kosztami transakcyjnymi. Inwestorzy reagują na zmiany fundamentalne w spółkach w sposób nieprzewidywalny. To z kolei oznacza wysoką podatność rynku jako całości na kryzysy finansowe. Istotne jest wyjaśnienie, w jaki sposób niektóre spółki – takie, jak Agora w badanej próbie – mogą funkcjonować w inny sposób, dlaczego inwestorzy giełdowi zachowują się wobec nich inaczej niż wobec pozostałych. W ich ładzie korporacyjnym wydają się występować o wiele zdrowsze relacje: większa przewidywalność reakcji inwestorów na zmiany fundamentalne, mniejsza asymetria informacyjna, niższe koszty transakcyjne.

W konkluzji badań prowadzonych przez autora rok wcześniej (przedstawionych na VII konferencji „Państwo, gospodarka, społeczeństwo”) sformułowano dwie hipotezy:

- a) rynek kapitałowy zawiera w sobie spontaniczne mechanizmy adaptacyjne, redukujące koszty transakcyjne
- b) inwestorzy są wyczuleni na antycypowane przez nich koszty agencji i w obecności wysokich antycypowanych kosztów agencji stosują selekcję negatywną wobec spółek i wobec całych rynków kapitałowych¹².

W świetle badań prezentowanych w niniejszym referacie wydaje się, że w odniesieniu do polskiego rynku kapitałowego prawdziwa jest raczej ta druga hipoteza, natomiast pierwsza wydaje się co najmniej dyskusyjna, przynajmniej w odniesieniu do stanu obecnego.

Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest niebezpieczny mechanizm wzrostu polskiego rynku kapitałowego, oparty głównie na „nadmuchiwaniu” banki spekulacyjnej, przy bardzo słabym powiązaniu z fundamentalnymi cechami przedsiębiorstw. Z drugiej strony spółki fundamentalnie atrakcyjne mogą być przez inwestorów niedowartościowane, na skutek wysokich kosztów agencji antycypowanych dla całego rynku.

Kluczem do zrównoważonego wzrostu polskiego rynku kapitałowego wydaje się być ład korporacyjny i jego zmiany, przede wszystkim w kierunku redukcji asymetrii informacyjnej i obniżenia kosztów transakcyjnych.

Dalsze badania w tym kierunku to przede wszystkim powtórzenie takiej samej metody badawczej dla większej próbki spółek. Obecnie na GPW notowanych jest prawie 400 spółek. Wydaje się, że losowo dobrana próbka obejmująca ok. 20–25% tej populacji, czyli ok. 80–100 spółek, będzie reprezentatywna dla rynku jako całości. Jednocześnie badania należy poszerzyć o pogłębioną analizę ładu korporacyjnego.

Wyniki otrzymane z badania obecnej, małej próbki spółek pozwalają jednocześnie uogólnić hipotezy badawcze i ograniczyć ich liczbę do dwóch: H#1: Ład korporacyjny przedsiębiorstw jest niedoskonale przystosowany do struktury i rozmiarów ryzyka korporacyjnego, z jakim przedsiębiorstwa się stykają. H#2: Długoterminowa wartość przedsiębiorstw dla akcjonariuszy, mierzona wskaźnikiem q Tobina liczoną dla pojedynczych firm, nie jest związana z rozmiarami ani strukturą ryzyka korporacyjnego, z jakim przedsiębiorstwa się stykają.

¹² K. Waśniewski, *Ład korporacyjny, ryzyko korporacyjne i funkcjonowanie rynku kapitałowego – raport z badań*, [w:] *Finansowe uwarunkowania decyzji ekonomicznych*, red. D. Fatuła, Krakowska Szkoła Wyzsza im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 95–102.

Aneks.**Tabele ze szczegółowymi wynikami analizy ekonometrycznej**

Tabela 1. Podstawowe własności rozkładów czasowych wskaźnika q Tobina oraz wskaźnika rentowności operacyjnej dla spółek: Prokom, Agora, Budimex, Apator

	Prokom	Agora	Budimex	Apator
średnia q Tobina	1,20	2,11	0,68	1,01
wariancja indeksu q Tobina	0,31	0,07	0,08	0,16
wariancja indeksu rentowności operacyjnej	0,36	0,02	3,92	0,46

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Korelacja między szeregami czasowymi wskaźnika q Tobina oraz wskaźnika rentowności operacyjnej dla spółek: Prokom, Agora, Budimex, Apator. Miara: współczynnik korelacji Bravaisa

Korelacja q Tobina i rentowność	Prokom	Agora	Budimex	Apator
Równoczesna	0,04	0,42	-0,05	0,04
Granger rentowność cofnięta				
- 1	0,28	0,54	0,02	0,10
- 2	0,09	0,56	0,18	0,08
- 3	0,11	0,50	0,23	-0,02
- 4	0,28	0,23	0,10	0,04
- 5	0,36	-0,08	0,01	0,06
- 6	0,63	-0,33	-0,02	0,07
- 7	0,42	-0,65	-0,14	-0,03
- 8	0,73	-0,52	-0,30	0,31
Granger q Tobina cofnięty				
- 1	0,12	0,25	-0,07	0,01
- 2	0,17	-0,00	0,03	-0,02
- 3	0,17	-0,17	-0,13	0,00
- 4	0,10	-0,15	-0,04	-0,07
- 5	0,16	-0,24	-0,00	-0,11
- 6	0,25	-0,35	-0,03	-0,13
- 7	-0,08	-0,50	-0,15	-0,23
- 8	-0,09	-0,42	-0,14	-0,30

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Macierz współczynników korelacji Bravaisa między szeregami czasowymi wskaźnika q Tobina badanych spółek

	Prokom	Agora	Budimex	Apator
Prokom	1	0,290668	-0,15427	-0,44235
Agora	0,290668	1	-0,62972	-0,6358
Budimex	-0,15427	-0,62972	1	0,703784
Apator	-0,44235	-0,6358	0,703784	1

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

1. Abel A. B., Eberly J. C., *A unied model of investment under uncertainty*, „American Economic Review” 1994, No. 84(5), p. 1369–1384.
2. Allen F., *Financial structure and financial crisis*, „International Review of Finance” 2001, Vol. 2, No. 1/2, p. 1–19, published by Blackwell Publishers.
3. Chirinko R., *Business fixed investment spending: modeling strategies, empirical results, and policy implications*, „Journal of Economic Literature” 1993, Vol. 31, p. 1875–1911.
4. Coad A., Rao R., *Innovation and market value: a quantile regression analysis*, „Economics Bulletin” 2006, Vol. 15, No. 13, p. 1–10.
5. Demirguc-Kunt A., Detragiache E., *Financial liberalization and financial fragility*, International Monetary Fund, „Working Paper” 1998, 98/83.
6. *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, dokument opracowany przez Komitet Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance, Warszawa, październik 2004.
7. Fahlenbrach R., Stulz R. M., *Managerial ownership dynamics and firm value*, NBER „Working Paper”, No. 13202, June 2007.
8. Fama E., Jensen M., *Separation of ownership and control*, „Journal of Law and Economics” 1983, Vol. 26, p. 301–325; *Agency problems and residual claimants*, „Journal of Law and Economics” 1983, Vol. 26, p. 327–349.
9. Gaudet G., Lasserre P., Ngo Van Long, *Real investment decisions under information constraints*, CIRANO (Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations), Serie Scientifique, Scientific Series, 95s–33, Montreal, Juillet 1995.
10. Hayashi F., *Tobin’s marginal q and average q : a neoclassical interpretation*, „Econometrica” 1982, No. 50 (1), p. 213–224.
11. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Updated November 2005*, Bank for International Settlements, Press & Communications, CH – 4002 Basel, Switzerland, s. 152.

12. Jensen M. C., Meckling W. H., *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, 3, p. 305–360.
13. Kelsey D., Milne F., *Imperfect competition and corporate governance*, „Queen’s Economics Department Working Paper”, No. 1079, 15th April 2006.
14. Khan H. A., *Corporate governance in family – based businesses in Asia: which road to take? – revised*, University of Denver, June 2003.
15. Kumar J., *Corporate governance mechanisms and firm financing in India*, „Xavier Institute Of Management Working Papers”, 2005-02-08, Bhubaneswar, India.
16. Lorenzoni G., Walentin K., *Financial frictions, investment and Tobin’s q*, NBER, „Working Paper Series”, „Working Paper”, No. 13092, May 2007.
17. Tobin J., *A general equilibrium approach to monetary theory*, „Journal of Money, Credit and Banking”, February, 1969, p. 15–29.
18. Waśniewski K., *Ład korporacyjny, ryzyko korporacyjne i funkcjonowanie rynku kapitałowego – raport z badań*, [w:] *Finansowe uwarunkowania decyzji ekonomicznych*, red. D. Fatuła, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 95–102.
19. *World Bank, International Finance Corporation (copublication)*, *Doing Business in 2006. Creating Jobs* – copyright: 2006, The International Bank for Reconstruction and Development.

Summary

In order for the capital market to grow sustainably and to be relatively crisis – proof corporate governance has to reduce asymmetric information among shareholders and allow their accurate reaction to firms’ fundamental changes. A preliminary research conducted on a small sample of firms ($n = 4$) and introduced to a broader study of a more numerous sample ($n = 80 - 100$), opened on two paradigms of corporate governance. The first one, more frequently practiced as it seems, displays important asymmetric information, high transaction costs, high anticipated agency costs, relatively high corporate risk, relatively low long – term shareholders’ value and leads investors to underestimate operational risk and market risk as firm’s fundamentals. The second one, seemingly less frequent, is the opposite: low asymmetry of information, low transaction costs, low anticipated agency costs, relatively low corporate risk, relatively high long – term shareholders’ value, leading investors to an accurate evaluation of operational risk and market risk as firm’s fundamentals.

Jacek Osiewalski

Wartość zagrożona portfeli wieloskładnikowych: perspektywa bayesowska

Wprowadzenie

Instytucje finansowe i inni inwestorzy są zainteresowani wyznaczeniem tzw. wartości zagrożonej ich portfeli, zazwyczaj bardzo dużych. Wartość zagrożona (ang. *Value at Risk*, VaR) oznacza najmniejszą stratę, jaka może zdarzyć się z danym prawdopodobieństwem α (zwykle 0,05 lub mniejszym) w określonym horyzoncie czasowym (najczęściej 1 lub 10 dni). VaR jest standardowym miernikiem ryzyka rynkowego, stosowanym przez instytucje finansowe i organy ich nadzoru; zob. np. Engle i Manganelli (2004). VaR jest charakterystyką rozkładu przyszłej wartości portfela (warunkowego względem zaobserwowanych cen aktywów), bezpośrednio związaną z lewym ogonem rozkładu. W praktyce ten rozkład prawdopodobieństwa nie jest znany i jest zastępowany przez model statystyczny (próbkowy), tj. rodzinę rozkładów prawdopodobieństwa na zbiorze możliwych wartości portfela, zaś historyczne dane są wykorzystywane by określić najodpowiedniejszy element tej rodziny, prowadzący już do oceny VaR. Bardziej tradycyjne podejścia do VaR opierają się na modelach parametrycznych (zwykle z klasy GARCH). Nieparametryczne modele CAViaR, oparte na tzw. regresji kwantylowej, zaproponowali Engle i Manganelli (2004); pojawiają się wciąż nowe sugestie pomiaru ryzyka – zob. np. Taylor (2008).

W tej pracy odwołujemy się do bardziej tradycyjnego statystycznego ujęcia wartości zagrożonej i staramy się pokazać, jak bayesowskie podejście do statystyki jednoczy teorię i praktykę VaR. W tym podejściu parametryczny model próbkowy oraz rozkład *a priori* są wykorzystywane do budowy jedyne go rozkładu predyktywnego przyszłej wartości portfela. W sposób naturalny i ścisły spełnione są więc postulaty wynikające z samej definicji VaR, która wiąże bez-

pośrednio VaR z lewym ogonem rozkładu przyszłej wartości portfela. Bayesowski rozkład predykcyjny automatycznie uwzględnia niepewność o parametrach modelu statystycznego stosowanego w opisie dostępnych danych. Również niepewność specyfikacyjną (niepewność co do postaci modelu) można łatwo ująć stosując bayesowskie łączenie wiedzy (uśrednianie modeli), nie rozważane w tej pracy; zob. Osiewalski (2001). VaR wyznaczaną na podstawie bayesowskiego rozkładu predykcyjnego nazywać będziemy bayesowską wartością zagrożoną (Bayesian VaR).

Skupienie się na ogonie rozkładu predykcyjnego wymaga (jako jednego z elementów modelu bayesowskiego) takiego próbkowego modelu statystycznego, który jest zdolny do dobrej oceny szans pojawiania się obserwacji ekstremalnych lub nietypowych (odstających). Praktyczna użyteczność bayesowskiej wartości zagrożonej zależy więc od rozważanych modeli oraz metod numerycznych stosowanych do symulacji rozkładu predykcyjnego. Proponowana w tej pracy bayesowska VaR jest oparta na wielowymiarowych modelach zmienności stosowanych w ekonometrii finansowej. Większość tych specyfikacji należy albo do klasy MGARCH, albo (rzadziej) do klasy MSV (Multivariate Stochastic Volatility or Variance); zob. np. Tsay (2005) i Bauwens, Laurent i Rombouts (2006). Modele te są trudne do estymacji; tylko niektóre z nich mogą stanowić praktyczne narzędzia w analizie dużych portfeli. Idealna specyfikacja musi być nietrywialna i zarazem oszczędnie sparametryzowana; kandydatami z klasy MGARCH są modele: skalarny BEKK i dynamicznych warunkowych korelacji (ang. *Dynamic Conditional Correlation*, DCC) Engle'a (2002). W obu przypadkach można zastosować proste przybliżone metody estymacji wektora tych parametrów, których liczba rośnie z rozmiarem portfela; inne parametry, wymagające wysiłku numerycznego, tworzą wektor stałego wymiaru (zwykle dwa) niezależnie od liczby aktywów.

Jednak, według bayesowskiego kryterium ilorazu szans *a posteriori*, modele z klasy MGARCH nie opisują danych finansowych tak dobrze, jak specyfikacje MSV, co pokazali Osiewalski, Pajor i Pipień (2007). Ukryte procesy AR(1), używane w klasie MSV do opisu zmienności, są bardzo efektywne w wyjaśnianiu obserwacji nietypowych i modelowaniu ogonów rozkładu. Takie modelowanie jest kluczowe dla poprawnego wyznaczania wartości zagrożonej, związanej z lewym ogonem rozkładu predykcyjnego. A zatem klasa MSV musi być poważnie traktowana mimo tego, że nietrywialne struktury MSV są zbyt złożone, aby stanowić praktyczne narzędzie w analizie portfeli wieloskładnikowych. Nowe rozwiązanie zaproponowali Osiewalski i Pajor (2007), definiując model hybrydowy oparty na strukturze DCC Engle'a oraz na najprostszej specyfikacji MSV: modelu ze stochastycznym czynnikiem dyskontującym (ang. *Stochastic Discount Factor*, SDF). W tej pracy proponujemy modele hybrydowe oparte na strukturach SDF i skalarnej BEKK.

W następnej części wprowadzamy podstawowe pojęcia i notację, zwracając uwagę na ten błąd w określaniu VaR, który wynika z zastosowania błędnej aproksymacji. Część 3 jest poświęcona podstawom statystycznym bayesowskiej wartości zagrożonej. W części 4 przedstawiono najprostsze modele MGARCH i MSV, które stanowią podstawę nowej struktury hybrydowej wprowadzonej w części 5. Część 6 stanowi podsumowanie.

VaR dla portfela – podstawowe pojęcia, notacja i błąd aproksymacji liniowej

Rozważamy portfel złożony z n aktywów; S_{it} jest ceną aktywa (instrumentu)

i w chwili t , a_{it} jest liczbą jego jednostek w chwili t ($S_{it}, a_{it} > 0$), $W_t = \sum_{i=1}^n a_{it} S_{it}$

jest aktualną wartością portfela. Niech $W_{t|t+s} = \sum_{i=1}^n a_{it} S_{t+s,i}$ oznacza wartość tego portfela za s okresów ($s > 0$); stopa zwrotu z portfela to

$R_{t|t+s}^* = (W_{t|t+s} - W_t) / W_t = \sum_{i=1}^n \omega_{it} R_{t|t+s,i}$, gdzie $R_{t|t+s,i} = (S_{t+s,i} - S_{it}) / S_{it}$ jest s -okre-

sową zwykłą stopą zwrotu z instrumentu i , a $\omega_{it} = a_{it} S_{it} / W_t$ udziałem instrumentu i w początkowej wartości portfela (z chwili t). Większość wyników nie wymaga założenia $a_{it} > 0$ (można dopuścić krótką sprzedaż), jedynie przyjęcie $W_t > 0$ jest niezbędne. Suma wag ω_{it} (po $i=1, \dots, n$) jest równa 1 na mocy konstrukcji, nawet jeśli $a_{it} < 0$ dla pewnych i .

Założmy, że obserwujemy n -wymiarowy szereg czasowy cen dla $t=1, 2, \dots, T$, a prognozujemy $R_{T|T+s}^*$, przyszłą s -okresową stopę zwrotu z portfela utrzymanego w chwili T . Prognozowanie $R_{T|T+s}^*$ jest ściśle związane z definicją $VaR_{T|T+s}$, s -okresowej wartości zagrożonej portfela. Jeśli ψ_T oznacza obserwowane ceny, to $VaR_{T|T+s}$ dla ustalonego poziomu prawdopodobieństwa α definiuje się poprzez następującą równość:

$$\Pr\{W_{T|T+s} \leq W_T - VaR_{T|T+s} \mid \psi_T\} = \alpha, \quad (1)$$

którą można zapisać jako

$$\Pr\{R_{T|T+s}^* \leq -VaR_{T|T+s} / W_T \mid \psi_T\} = \alpha.$$

Oznacza to, że względna s -okresowa wartość zagrożona (odpowiadająca pewnej ustalonej, małej wartości α) jest bezwzględną wartością kwantyla rzędu α w warunkowym (względem ψ_T) rozkładzie s -okresowej stopy zwrotu z portfela. Należy podkreślić, że $VaR_{T|T+s}$ jest zdefiniowana w kontekście warunkowego rozkładu przyszłych cen (i stóp zwrotu) przy ustalonych ich dotychczasowych realizacjach.

Zwykle (proste) stopy zwrotu $R_{t|t+s,i} > -1$ nie są wykorzystywane w statystycznym modelowaniu zmienności cen aktywów. Powszechnie stosowane są logarytmiczne stopy zwrotu $r_{t+1,i} = \ln(S_{t+1,i} / S_{t,i}) = \ln(R_{t|t+1,i} + 1)$, które mogą przyjmować dowolne wartości rzeczywiste i łatwo poddają się agregacji po czasie:

$$r_{t|t+s,i} = \ln(R_{t|t+s,i} + 1) = \ln(S_{t+s,i} / S_{t,i}) = \sum_{j=1}^s \ln(S_{t+j,i} / S_{t+j-1,i}) = \sum_{j=1}^s r_{t+j,i}.$$

Ponieważ $R_{t|t+s,i} + 1 = \exp(\sum_{j=1}^s r_{t+j,i})$ i $R_{t|t+s}^* = \sum_{i=1}^n \omega_{t,i} R_{t|t+s,i}$ więc $VaR_{\tau|T+s}$ można wyznaczyć na podstawie równości

$$\Pr\{-1 + \sum_{i=1}^n \omega_{T,i} \exp(\sum_{j=1}^s r_{T+j,i}) \leq -VaR_{\tau|T+s} / W_T \mid \psi_T\} = \alpha, \quad (2)$$

tj. z kwantyla rzędu α pewnej nieliniowej funkcji przyszłych logarytmicznych stóp zwrotu.

Powszechnie stosowane liniowe przybliżenie $\exp(\sum_{j=1}^s r_{t+j,i}) \approx 1 + \sum_{j=1}^s r_{t+j,i}$ może być źródłem poważnych błędów – zwłaszcza, gdy s jest na tyle duże, że s -okresowa stopa zwrotu jest zmienną losową o rozkładzie bardzo rozproszonym. Rozważmy prosty przykład z jednym aktywem ($n=1$) i rozkładem t Studenta o 4 stopniach swobody, $St(4)$, dla zmiennej $10r_{\tau|T+s}$ (czyli o rozkładzie $0.1 St(4)$ dla $r_{\tau|T+s}$). Wówczas równość (2) może być zapisana jako

$$\Pr\{St(4) \leq 10 \ln[1 - (VaR_{\tau|T+s} / W_T)]\} = \alpha,$$

a prawdziwe i przybliżone poziomy względnej wartości zagrożonej (relative VaR) są podane w Tabeli 1. Dla małych α , prawdziwy poziom może być znacząco przeszacowany.

Powyższe wstępne (definicyjne) rozważania na temat wartości zagrożonej wskazują, że wymaga ona prognozowania nieliniowej funkcji przyszłych (nie obserwowanych jeszcze) logarytmicznych stóp zwrotu z instrumentów składowych portfela. Naturalnym podejściem statystycznym do realizacji tego zadania jest podejście bayesowskie, które umożliwi budowę stosownego rozkładu predyktywnego dla przyszłych stóp zwrotu i dokładne wnioskowanie o ich nieliniowych funkcjach.

Tabela 1. Względna wartość zagrożona (relative VaR) przy $r_{\tau|T+s}$ o rozkładzie $0.1 St(4)$

α	0,005	0,01	0,0125	0,025	0,05
kwantyl rzędu α	-0,4604	-0,3747	-0,3495	-0,2776	-0,2132
przybliżenie VaR	0,4604	0,3747	0,3495	0,2776	0,2132
prawdziwy poziom VaR	0,3690	0,3125	0,2950	0,2424	0,1920

Podstawy podejścia bayesowskiego do wyznaczania wartości zagrożonej

Pojęcie modelu statystycznego, tj. rodziny rozkładów prawdopodobieństwa dla wielkości obserwowalnych $\tilde{y} \in \tilde{Y} \subset R^N$ indeksowanej parametrem $\theta \in \Theta \subset R^K$, jest punktem wyjścia obu głównych podejść do statystyki: teorio-próbkowego i bayesowskiego. Zakładamy tu, że θ jest wektorem skończenie wymiarowym, ograniczamy się więc do parametrycznych modeli statystycznych. W zastosowaniu do wartości zagrożonej, \tilde{y} grupuje wszystkie modelowane logarytmiczne stopy zwrotu (także te podlegające prognozowaniu).

Jeśli niepewność o θ jest sformalizowana poprzez rozkład prawdopodobieństwa na przestrzeni parametrów Θ , to mamy do czynienia z podejściem bayesowskim. Bayesowski model statystyczny jest zdefiniowany jako łączny rozkład na iloczynie kartezjańskim dwóch przestrzeni: wielkości obserwowalnych (\tilde{Y}) parametrów (Θ). Załóżmy, że jest to rozkład ciągły, reprezentowany przez gęstość

$$p(\tilde{y}, \theta) = p(\tilde{y} | \theta) p(\theta) \quad (3)$$

gdzie $p(\tilde{y} | \theta)$ jest tzw. gęstością próbkową a $p(\theta)$ jest tzw. gęstością *a priori*, która ujmuje wstępną wiedzę o parametrach, posiadaną przed wglądem w dane. Po sformułowaniu modelu bayesowskiego, całe wnioskowanie oparte jest na regułach rachunku prawdopodobieństwa. Z modelu bayesowskiego (3) możemy więc uzyskać rozkład wielkości nieznanymi warunkowo względem posiadanych obserwacji, a następnie otrzymać z niego rozkład dla każdej funkcji nieznanymi wielkości szczególnie interesującej badacza. W podejściu bayesowskim klasyczne parametry statystyczne mają ten sam status formalny, co zmienne nieobserwowalne (ukryte) – wielkości te są zmiennymi losowymi; symbol θ obejmuje je wszystkie.

W celu uwzględnienia prognozowania, co jest niezbędne przy rozważaniu wartości zagrożonej, zakładamy że $\tilde{y} = (y, y_f)$, gdzie $y \in Y$ reprezentuje obserwowane logarytmiczne stopy zwrotu, $y_f \in Y_f$ oznacza stopy prognozowane oraz $\tilde{Y} = Y \times Y_f$. Bayesowskie podejście do wnioskowania wykorzystuje następującą dekompozycję łącznej gęstości (3):

$$p(y, y_f, \theta) = p(y_f | y, \theta) p(y | \theta) p(\theta) = p(y_f | y, \theta) p(\theta | y) p(y)$$

i opiera się na gęstości *a posteriori* dla wszystkich wielkości nieznanymi przed wglądem w dane (gęstości warunkowej względem obserwacji):

$$p(\theta, y_f | y) = p(y_f | y, \theta) p(\theta | y),$$

gdzie $p(y_f | y, \theta)$ jest próbkową gęstością predyktywną (warunkową względem parametrów i zmiennych ukrytych), a $p(\theta | y) = p(y | \theta) p(\theta) / p(y)$ jest gęstością *a posteriori* parametrów i zmiennych ukrytych.

Jeśli przedmiotem zainteresowania jest jedynie prognozowanie przyszłych stóp zwrotu, jak w przypadku wyznaczania wartości zagrożonej z formuły (2), wykorzystujemy bayesowski rozkład predyktywny o gęstości

$$p(y_f|y) = \int_{\Theta} p(y_f|y, \theta) p(\theta|y) d\theta$$

który w pełni ujmuje niepewność dotyczącą θ , reprezentowaną przez gęstość *a posteriori*. Rozkład predyktywny dla pewnej funkcji wielkości y_f , np. dla s -okresowej zwykłej stopy zwrotu z portfela (R_{T+s}^*), można otrzymać z $p(y_f|y)$. Niebayesowskie wyznaczanie VaR zwykle wykorzystuje próbkową gęstość predyktywną $p(y_f|y, \theta)$ po zastąpieniu parametrów ich ocenami. Stosowanie $p(y_f|y, \theta = \hat{\theta})$ zamiast bayesowskiej gęstości predyktywnej $p(y_f|y)$ może prowadzić do znacząco różnego wnioskowania o kształcie lewego ogonu rozkładu i tym samym do znacząco różnych poziomów wartości zagrożonej. Dla przykładu założmy, że $n=1$ a próbkowy rozkład predyktywny przyszłej logarytmicznej stopy zwrotu, $p(r_{T+s}|y, \theta)$, jest normalny o średniej 0 i precyzji (odwrotności wariancji) τ , której rozkład *a posteriori* jest typu gamma o parametrach kształtu i skali równych $v/2$; wówczas $p(r_{T+s}|y)$ jest rozkładem t Studenta o v stopniach swobody. W tym przypadku zwykle niebayesowskie wyznaczanie VaR wykorzystywałoby cienki ogon rozkładu normalnego, zaś bayesowski VaR byłby oparty na grubszym ogonie rozkładu Studenta, właściwie ujmującym efekt niepewności o parametrze τ . Oczywiście nie ma praktycznie różnicy między tymi dwoma podejściami, gdy parametr jest szacowany bardzo precyzyjnie (duże v), ale dla małego v wyniki są znacząco odmienne (wartość zagrożona wyznaczana z rozkładu normalnego jest zaniżona).

Niebayesowskie, teorio-próbkowe uzasadnienia procedur wnioskowania oparte są na własnościach tych procedur przy próbkowaniu z przestrzeni obserwacji \tilde{Y} (przy ustalonej, choć nieznannej, wartości θ). Podejście bayesowskie koncentruje się wyłącznie na rozkładzie prawdopodobieństwa nieznanego θ i y_f przy ustalonych obserwacjach y , bez rozważania, co mogłoby zostać zaobserwowane przy powtarzonym próbkowaniu. Na poziomie formalnym, wprowadzenie rozkładu prawdopodobieństwa na przestrzeni parametrów i warunkowanie względem dostępnych obserwacji są cechami wyodrębniającymi podejście bayesowskie. Na poziomie interpretacji stosuje się przy tym subiektywną koncepcję prawdopodobieństwa, która uznaje je za miarę stopnia przekonania (miarę niepewności). Oznacza to, że wartość zagrożona portfela zdefiniowana w (1)–(2) może być interpretowana w bardzo intuicyjny sposób: „mając dane, model statystyczny oraz rozkład *a priori*, można być na $(1-\alpha)*100\%$ pewnym, że przyszła wartość portfela, W_{T+s} będzie większa niż $W_T - VaR_{\tau T+s}$ ”.

Podejście bayesowskie łączy całą dostępną informację o parametrach modelu, ukrytych zmiennych i przyszłych obserwacjach w ich łącznym rozkładzie

(warunkowym względem danych) $p(\theta, y_f | y) = p(y_f | y, \theta) p(\theta | y)$. W celu praktycznego zastosowania podejścia bayesowskiego do wyznaczenia VaR niezbędna jest odpowiednio liczna próba z rozkładu predyktywnego $p(y_f | y)$, pozwalająca dobrze symulować jego własności w ogonach. Rozkład warunkowy przy ustalonych parametrach, $p(y_f | y, \theta)$, zazwyczaj łatwo poddaje się symulacji bezpośredniej (wprost z tego rozkładu). Natomiast rozkład *a posteriori* $p(\theta | y)$ bywa wielce niestandardowy. Z tego powodu warunkiem zastosowania podejścia bayesowskiego jest wykorzystanie stosownych metod Monte Carlo w celu symulacji rozkładu *a posteriori*.

Metody Monte Carlo łańcuchów Markowa (ang. *Markov Chain Monte Carlo*, MCMC) pozwalają uzyskiwać długie szeregi liczb losowych (silnie skorelowanych między sobą) z niestandardowych wielowymiarowych rozkładów *a posteriori*. Główne algorytmy MCMC to próbnik Gibbsa oraz łańcuch Metropolisa i Hastingsa. Podstawy i własności metod MCMC omawiają m.in. Tierney (1994), O'Hagan (1994), Gamerman (1997), a także Casella i George (1992), Cowles i Carlin (1995) oraz Osiewalski (2001).

W metodach MCMC, wartość oczekiwana *a posteriori* dowolnej funkcji parametru jest przybliżana jej próbkowym odpowiednikiem – średnią z wylosowanych wartości:

$$E[\varphi(\theta) | y] \approx \frac{1}{M} \sum_{j=S+1}^{S+M} \varphi(\theta^{(j)}) = \bar{\varphi}_M \quad (4)$$

dla odpowiednio dobranych liczb losowań wstępnych (S) i zaakceptowanych (M).

Najprostsze bayesowskie modele MSV i MGARCH

Niech $r_t = (r_{t1} \dots r_{tm})$ oznacza n -wymiarowy wektor-wiersz logarytmicznych stóp zwrotu z okresu t , który opisujemy prostym modelem wektorowej autoregresji – VAR(1):

$$r_t = \delta_0 + r_{t-1} \Delta + \varepsilon_t, \quad t=1, \dots, T, \dots, T+s; \quad (5)$$

$n(n+1)$ elementów wektora $\delta = (\delta_0 \text{ (vec } \Delta)')$ to parametry, dla których zakładamy pewien wielowymiarowy rozkład *a priori*, np. standaryzowany normalny $N(0, I_{n(n+1)})$, ucięty przez restrykcję, że wszystkie wartości własne macierzy Δ leżą wewnątrz koła jednostkowego.

Model SDF

Założmy, że n -wymiarowy składnik losowy ε_t w (5) ma warunkowy (przy ustalonych parametrach i zmiennych ukrytych tworzących θ) rozkład normalny o zerowych wartościach oczekiwanych i macierzy kowariancji Σ_t , zależnej od zmiennych ukrytych, tj.

$$\varepsilon_t | \theta \sim N(0_{[1 \times n]}, \Sigma_t).$$

Warunkowy rozkład wektora stóp zwrotu r_t (przy danej przeszłości i zmiennych ukrytych) jest więc normalny o średniej $\mu_t = \delta_0 + r_{t-1} \Delta$ i macierzy kowariancji Σ_t . Konkurencyjne n -wymiarowe modele MSV definiuje się wprowadzając różne liczby procesów ukrytych i różne struktury dla Σ_t . Najprostszy model MSV (zwany SDF) stosuje jeden proces ukryty $g_t > 0$ do opisu dynamiki macierzy warunkowych kowariancji Σ_t ; zob. Jacquier, Polson i Rossi (1995):

$$\varepsilon_t = \zeta_t \sqrt{g_t}, \quad \ln g_t = \phi \ln g_{t-1} + \sigma_g \eta_t, \quad \zeta_t \sim iiN(0_{[1 \times n]}, A), \quad \eta_t \sim iiN(0, 1),$$

$$\zeta_t \perp \eta_s; \quad t, s \in \mathbb{Z}.$$

Prowadzi to do równości $\Sigma_t = g_t A$, a zatem do niezmiennych warunkowych współczynników korelacji $\rho_{ij,t} = \rho_{ij} = a_{ij} / \sqrt{a_{ii} a_{jj}}$ ($i, j = 1, \dots, n$), zależnych tylko od stosownych elementów symetrycznej, dodatnio określonej macierzy A stopnia n .

Przyjmijmy ten sam rozkład *a priori* parametrów (zakładający niezależność), co Pajor (2005b); dla ϕ : normalny ze średnią 0 i wariancji 100, ucięty do przedziału $(-1, 1)$, dla $\ln(g_0)$: $N(0, 100)$, dla A^{-1} : Wisharta o średniej I_n , dla σ_g^{-2} : wykładniczy o średniej 200.

Bayesowski n -wymiarowy model VAR(1)-SDF można analizować stosując próbnik Gibbsa do symulacji prób z rozkładu *a posteriori*; zob. Pajor (2003, 2005a). Jest to bardzo ważne w przypadku dużych portfeli (dużego n), gdyż losowanie Gibbsa jest metodą w pełni automatyczną. Jednak (mimo łatwości zastosowania) specyfikacja SDF jest zbyt restrykcyjna, by stosować ją w praktyce – zakłada ona bowiem tę samą dynamikę wszystkich elementów macierzy warunkowych kowariancji.

Skalarny model N-BEKK(1,1)

Zakładamy teraz, że warunkowy rozkład n -wymiarowego składnika losowego ε_t (przy danej przeszłości, ψ_{t-1} , i parametrach) jest normalny o zerowym wektorze średnich i macierzy kowariancji H_t : $\varepsilon_t | \theta, \psi_{t-1} \sim N(0_{[1 \times n]}, H_t)$, przy czym H_t jest funkcją przeszłości procesu ε_t a nie zmiennych ukrytych. Osiewalski, Pajor i Pipień (2007) przyjęli w rozważanych przez nich modelach MGARCH klasę rozkładów t Studenta z $\nu > 2$ stopniami swobody, co było w pełni zasadne. Jednakże taka ogólniejsza specyfikacja zwiększa stopień numerycznej złożoności zagadnienia, bardzo wysoki już przy n -wymiarowej normalności. Bayesowska analiza modeli MGARCH nie może niestety opierać się na całkowicie automatycznym losowaniu Gibbsa.

Poszczególne n -wymiarowe modele GARCH definiuje się poprzez różne postacie H_t . W tej pracy skupimy uwagę na szczególnie prostym modelu „skalarnym BEKK(1,1)”, który można łatwo szacować w sposób przybliżony. Po-

nadto jest to bodaj najprostsza struktura MGARCH dopuszczająca zmienne warunkowe korelacje. Skalarny model BEKK(1,1) charakteryzuje się macierzą warunkowych kowariancji postaci

$$H_t = (1 - \beta - \gamma)A + \beta(\varepsilon'_{t-1}\varepsilon_{t-1}) + \gamma H_{t-1}, \quad (6)$$

gdzie A jest swobodną macierzą symetryczną i dodatnio określoną stopnia n , o rozkładzie *a priori* np. odwróconym Wisharta, zaś β i γ są parametrami skalarnymi o łącznym rozkładzie jednostajnym na jednostkowym sympleksie. Co do warunku początkowego dla H_0 , można przyjąć $H_0 = h_0 I_n$ i traktować $h_0 > 0$ jako parametr (o rozkładzie *a priori* np. wykładniczym ze średnią 1), albo można ustalić H_0 .

W odróżnieniu od procesu SDF z klasy MSV, proces skalarny N -BEKK(1,1) generuje bogatszą dynamikę warunkowych kowariancji (nie jest ona identyczna dla wszystkich elementów macierzy H_t), ale nie zawiera procesu ukrytego poprawiającego dopasowanie do danych i – dla dużego n – jest trudniejszy do analizy bayesowskiej niż SDF; szczegóły podaje Osiewalski (2008). A zatem żaden z tych dwóch procesów indywidualnie nie nadaje się do wyznaczania wartości zagrożonej dla dużego portfela. Warto natomiast rozważyć procesy MSV powstałe jako hybrydy obu najprostszych omawianych tu specyfikacji (w nadziei na połączenie atrakcyjnych własności każdego z nich).

Modele hybrydowe „SDF – skalarny BEKK”

W tym przypadku rozkład procesu ε_t określamy przy ustalonej jego przeszłości (ψ_{t-1}), realizacji pewnego procesu ukrytego ($g_t > 0$) i parametrach. Zakładamy, że w modelu (5):

$$\varepsilon'_t = \Omega_t^{1/2} \zeta_t \sqrt{g_t}, \quad \ln g_t = \phi \ln g_{t-1} + \sigma_g \eta_t, \quad (\zeta_t' \ \eta_t)' \sim iin(0_{[(n+1) \times 1]}, I_{n+1}),$$

czyli że ε_t w (5) ma warunkowy rozkład normalny o zerowym wektorze średnich i macierzy kowariancji $g_t \Omega_t$, gdzie Ω_t jest zmienną w czasie macierzą kwadratową stopnia n , która ma postać jak w skalarnej strukturze BEKK. Proponujemy dwie formy macierzy Ω_t .

W modelu hybrydowym typu I: $\Omega_t = H_t$, a zatem ma postać (6) i nie zależy od procesu ukrytego. Oznacza to, że warunkowe wariancje są równe $g_t h_{ii,t}$, czyli mają ogólniejszą postać niż w każdym z modeli SDF i BEKK indywidualnie, natomiast warunkowe współczynniki korelacji nie zależą od g_t i mają formę BEKK. Podkreślić należy, że ta uogólniona struktura nie prowadzi do postaci MGARCH procesu $\varepsilon_t^* = \varepsilon_t / \sqrt{g_t}$, gdyż H_t zależy od ε_{t-1} , nie od ε_{t-1}^* .

W modelu hybrydowym typu II przyjmujemy strukturę MGARCH dla $\varepsilon_t^* = \varepsilon_t / \sqrt{g_t}$:

$$\Omega_t = H_t^*, \quad H_t^* = (1 - \beta - \gamma)A + \beta(\varepsilon'_{t-1}\varepsilon_{t-1}^*) + \gamma H_{t-1}^*.$$

W tym przypadku Ω_t zależy od całej przeszłości procesu ukrytego g_t , co przenosi się nie tylko na warunkowe wariancje, ale i na współczynniki korelacji procesu ε_t . Specyfikacja korelacji warunkowych nie jest już tak prosta, jak w modelu hybrydowym typu I.

Oba modele hybrydowe wydają się wielce użyteczne, gdyż łączą cenne własności ich składowych strukturalnych. Obecność pojedynczego procesu ukrytego AR(1) w warunkowej macierzy kowariancji powinna pomóc w modelowaniu ogonów rozkładu i wyjaśnianiu obserwacji nietypowych, zaś zależność od przeszłości poprzez strukturę BEKK macierzy Ω_t zapobiega identycznej dynamice elementów warunkowej macierzy kowariancji $g_t \Omega_t$. Modele hybrydowe mają zmienne w czasie warunkowe korelacje bez wprowadzania większej liczby procesów ukrytych, co jest niezbędne w przypadku „czystych” modeli MSV.

Oba proponowane modele hybrydowe zagnieżdżają podstawowe struktury wyjściowe. W przypadku granicznym, gdy $\sigma_g \rightarrow 0$ i $\phi=0$, otrzymujemy skalarny model BEKK, zaś $\beta=0$ i $\gamma=0$ to restrykcje prowadzące do modelu SDF. Rozkłady *a priori* dla parametrów modeli hybrydowych mogą być zaczerpnięte z obu przypadków szczególnych (SDF, BEKK). Pełny model bayesowski jest reprezentowany przez łączną funkcję gęstości:

$$\begin{aligned} p(\tilde{y}, \theta) &= p(r_1, \dots, r_{T+s}, \ln g_1, \dots, \ln g_{T+s}, \delta, A, \beta, \gamma, \varphi, \sigma_g^{-2}) \\ &= p(r_{T+1}, \dots, r_{T+s} \mid r_1, \dots, r_T, \ln g_1, \dots, \ln g_{T+s}, \delta, A, \beta, \gamma, \varphi, \sigma_g^{-2}) \\ &\times p(\ln g_{T+1}, \dots, \ln g_{T+s} \mid r_1, \dots, r_T, \ln g_1, \dots, \ln g_T, \delta, A, \beta, \gamma, \varphi, \sigma_g^{-2}) \\ &\times p(r_1, \dots, r_T, \ln g_1, \dots, \ln g_T, \delta, A, \beta, \gamma, \varphi, \sigma_g^{-2}), \end{aligned}$$

gdzie

$$\begin{aligned} p(r_{T+1}, \dots, r_{T+s} \mid r_1, \dots, r_T, \ln g_1, \dots, \ln g_{T+s}, \delta, A, \beta, \gamma, \varphi, \sigma_g^{-2}) &= \prod_{t=T+1}^{T+s} f_N^n(r_t \mid \mu_t, g_t, \Omega_t), \\ p(\ln g_{T+1}, \dots, \ln g_{T+s} \mid r_1, \dots, r_T, \ln g_1, \dots, \ln g_T, \delta, A, \beta, \gamma, \varphi, \sigma_g^{-2}) &= \prod_{t=T+1}^{T+s} f_N^l(\ln g_t \mid \varphi \ln g_{t-1}, \sigma_g^2), \\ p(r_1, \dots, r_T, \ln g_1, \dots, \ln g_T, \delta, A, \beta, \gamma, \varphi, \sigma_g^{-2}) &= p(\delta) p(A) p(\beta, \gamma) p(\varphi, \sigma_g^{-2}) \prod_{t=1}^T f_N^n(r_t \mid \mu_t, g_t, \Omega_t) f_N^l(\ln g_t \mid \varphi \ln g_{t-1}, \sigma_g^2). \end{aligned} \quad (7)$$

Pierwsze dwie gęstości umożliwiają bezpośrednią symulację Monte Carlo przyszłych g_t i r_t ; przy ustalonych parametrach i zaobserwowanych wartościach (g_t, r_t) dla $t=1, \dots, T$, kolejno losujemy $\ln(g_{T+j})$ i r_{T+j} ($j=1, \dots, s$) z ich warunkowych rozkładów normalnych. Ostatni czynnik, tj. (7), jest łączną gęstością obserwowanych stóp zwrotu, odpowiadających im T zmiennych ukrytych i parametrów.

Gęstość łącznego rozkładu *a posteriori*, proporcjonalna do (7), jest bardzo skomplikowana. W przypadku dużego n Osiewalski (2008) proponuje postępowanie przybliżone, które sprowadza się do zastosowania pewnych ocen (wykorzystujących MNK w równaniu (5)) dla wysoko-wymiarowych parametrów δ i A , a następnie losowania Gibbsa dla T zmiennych ukrytych i pozostałych parametrów. To podejście daje szansę połączenia zalet względnie prostych (lecz nie trywialnych) wielowymiarowych modeli ekonometrii finansowej oraz wnioskowania bayesowskiego w celu właściwego modelowania zmienności dużych portfeli.

Podsumowanie

Z definicji wartości zagrożonej (VaR) wynika, że względna wartość zagrożona (na poziomie tolerancji α przy s -okresowym horyzoncie inwestowania) jest minus kwantylem rzędu α (np. 0,05 lub 0,01) rozkładu przyszłej (s -okresowej) zwykłej stopy zwrotu z portfela. W pracy poruszono następujące kwestie metodologiczne:

- a) Modelowaniu statystycznemu podlegają logarytmiczne (a nie zwykłe) stopy zwrotu z aktywów tworzących portfel, więc VaR powinna być wyznaczana w oparciu o lewy ogon rozkładu predyktywnego stosownej nieliniowej funkcji wielkości modelowanych. Przybliżona linearyzacja może prowadzić do błędnej oceny kwantyli niskich rzędów.
- b) Rozkład predyktywny zależy od parametrów, szacowanych na podstawie historycznych danych. Wyznaczanie VaR musi uwzględniać niepewność o parametrach (błędy szacunku).
- c) Łączne modele zmienności dużej liczby aktywów, wynikające z dotychczasowego dorobku ekonometrii finansowej, są bardzo skomplikowane i trudne w estymacji. Do formalnie poprawnej i praktycznie wykonalnej oceny VaR dużego portfela można zastosować struktury hybrydowe, łączące zalety najprostszych wielowymiarowych modeli GARCH i SV.

W pracy zaproponowano wykorzystanie bayesowskiego paradygmatu statystycznego w celu możliwie pełnego rozwiązania wskazanych problemów metodologicznych i rzetelnego wyznaczenia wartości zagrożonej dużego portfela.

Bibliografia

- Bauwens L., Laurent S., Rombouts J.V.K. (2006), *Multivariate GARCH models: A survey*, „Journal of Applied Econometrics”, Vol. 21, pp. 79–109.
- Casella G., George E. (1992), *Explaining the Gibbs sampler*, „The American Statistician”, Vol. 46, pp. 167–174.

- Cowles M. K., Carlin B. P. (1995), *Markov Chain Monte Carlo convergence diagnostics: A comparative review*, „Journal of the American Statistical Association”, Vol. 91, pp. 883–904.
- Engle R. (2002), *Dynamic conditional correlation: A simple class of multivariate generalized autoregressive conditional heteroskedasticity models*, „Journal of Business and Economic Statistics”, Vol. 20, pp. 339–350.
- Engle R., Manganelli S. (2004), *CAViaR: conditional autoregressive Value at Risk by regression quantiles*, „Journal of Business and Economic Statistics”, Vol. 22.
- Gamerman D. (1997), *Markov Chain Monte Carlo. Stochastic Simulation for Bayesian Inference*, Chapman and Hall, London.
- Jacquier E., Polson N., Rossi P. (1995), *Models and prior distributions for multivariate stochastic volatility*, technical report, University of Chicago, Graduate School of Business.
- O’Hagan A. (1994), *Bayesian Inference*, Edward Arnold, London.
- Osiewalski J. (2008), *Ekonometria bayesowska w zastosowaniach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Osiewalski J. (2008), *Bayesian Value-at-Risk for large portfolios: methodological issues*, referat na: 7th International Conference on Forecasting Financial Markets and Economic Decision-Making (Łódź, 15–17 maja 2008), maszynopis, Katedra Ekonometrii UEK, Kraków.
- Osiewalski J., Pajor A. (2007), *Flexibility and parsimony in multivariate financial modelling: a hybrid bivariate DCC–SV model*, [w:] Milo W. and Wdowiński P. (red.), *Financial Markets. Principles of Modeling, Forecasting and Decision-Making* (FindEcon Monograph Series No. 3), Łódź University Press, Łódź 2007 (11–26).
- Osiewalski J., Pajor A., Pipień M. (2007), *Bayesian comparison of bivariate GARCH, SV and hybrid models*, [w:] Welfe W. and Welfe A. (red.), *MACROMODELS’2006, Proceedings of the 33rd International Conference*, Łódź 2007 (247–277).
- Pajor A. (2003), *Procesy zmienności stochastycznej SV w bayesowskiej analizie finansowych szeregów czasowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Pajor A. (2005a), *Bayesian analysis of stochastic volatility model and portfolio allocation*, „Acta Universitatis Lodzianensis – Folia Oeconomica”, No. 192, 229–249.
- Pajor A. (2005b), *Bayesian comparison of bivariate SV models for two related time series*, „Acta Universitatis Lodzianensis – Folia Oeconomica”, No. 190, 177–196.
- Taylor J. W. (2008), *Estimating Value at Risk and expected shortfall using expectiles*, „Journal of Financial Econometrics”.

- Tierney L. (1994), *Markov chains for exploring posterior distributions* (with discussion), „Annals of Statistics”, Vol. 22, pp. 1701–1762.
- Tsay R. S. (2005), *Analysis of Financial Time Series* (2nd edition), Wiley, New York.

Summary

The s period ahead Value-at-Risk (VaR) for a portfolio of dimension n is considered and its exact Bayesian analysis is discussed. The Bayesian VaR is based on the predictive distribution of future returns; it fully takes into account both parameter uncertainty and non-linear relationship between ordinary and logarithmic returns. In the case of a large portfolio, the applicability of Bayesian VaR strongly depends on the form of the statistical model for asset prices. Since the existing models of time-varying multivariate volatility are either too simple from the financial perspective or too complex from the numerical angle, a new hybrid class of models for n -variate financial time series is presented. The hybrid specifications are based on two simple structures: the stochastic discount factor model (SDF) from the MSV class and the scalar BEKK(1,1) model from the MGARCH class. Type I and II hybrid models are defined; both allow for different dynamics of each conditional variance or covariance (like BEKK) and keep just one latent process in the conditional covariance matrix in order to describe outliers (like SDF).

Ryszard Węgrzyn

Skuteczność *delta-gamma hedgingu* w ograniczaniu ryzyka kursów akcji. Analiza empiryczna

Wprowadzenie

Ograniczanie ryzyka kursów akcji wiąże się zwykle z zastosowaniem odpowiednio dobranych pochodnych instrumentów finansowych. W szczególności w tym względzie są użyteczne opcje, jako instrumenty bardzo elastyczne w sensie dopasowania określonych pozycji do potrzeb zabezpieczającego. Zabezpieczenie przed ryzykiem kursów akcji z wykorzystaniem opcji może polegać na zastosowaniu *hedgingu* statycznego lub *hedgingu* dynamicznego. *Hedging* statyczny to stosunkowo prosty sposób zabezpieczenia, polegający na przyjęciu i utrzymaniu odpowiednich pozycji zabezpieczających do terminu wykonania opcji¹. *Hedging* dynamiczny natomiast polega na zabezpieczeniu przed bieżącymi zmianami kursów. W *hedgingu* tym chodzi o takie skonstruowanie portfela akcji i opcji, aby zmiany kursów akcji były rekompensowane zmianami cen opcji. Do właściwego skonstruowania portfela wykorzystuje się tzw. wskaźniki greckie (*greeks*)².

¹ Szerzej na ten temat: R. Węgrzyn, *Zastosowanie opcji w ograniczaniu ryzyka kursów akcji*, [w:] *Finansowe uwarunkowania decyzji ekonomicznych*, red. D. Fatuła, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2007.

² Zagadnienia *hedgingu* zostały przedstawione m.in. w: Z. Bodie, A. Kane, A. J. Marcus, *Investments*, IRWIN Inc., USA 1993; R. M. Bookstaber, *Option replication technology*, [w:] *Advanced strategies in financial risk management*, ed. R. J. Schwartz, C. W. Smith, New York Institute of Finance, New York 1998; D. M. Chance, *An introduction to derivatives & risk management*, Thomson South-Western, Ohio 2004; R. Jarrow, S. Turnbull, *Derivative securities*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2000; R. W. Kolb, *Financial derivatives*, New York Institute of Finance, New York 1993.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie możliwości oraz skuteczności zastosowania dynamicznych operacji zabezpieczających *delta-gamma hedging* do ograniczania ryzyka kursów akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W szczególności została zwrócona uwaga na codzienne odchylenia wartości portfela zabezpieczonego opcjami i modyfikowanego z końcem kolejnych sesji.

Do zabezpieczania portfeli akcji przed ryzykiem zmiany kursu wykorzystywane są zwykle opcje indeksowe. Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie przedmiotem obrotu są opcje na indeks WIG20. Skuteczność zastosowania tych właśnie opcji została zaprezentowana w dalszej części opracowania.

Przykład teoretyczny *delta-gamma hedgingu*

Hedging dynamiczny oparty jest na wskaźnikach greckich, do których należą: *delta*, *gamma*, *vega*, *rho* oraz *theta*. Wskaźniki te są miarami wrażliwości ceny opcji względem zmian wartości takich parametrów jak: cena instrumentu bazowego, zmienność, stopa procentowa, czas do terminu wygaśnięcia opcji. Do szacowania tych wskaźników w przypadku opcji opiewających na indeksy kursów akcji stosuje się najczęściej zmodyfikowany model Blacka-Scholesa uwzględniający wypłacane dywidendy³.

W przypadku *delta-gamma hedgingu* wykorzystuje się wskaźnik *delta*, który oznacza zmianę ceny opcji przypadającą na jednostkową zmianę ceny instrumentu bazowego, oraz wskaźnik *gamma*, który jest wielkością, o jaką zmienia się *delta* przy jednostkowej zmianie ceny instrumentu bazowego.

W celu ilustracji metody *delta-gamma hedgingu* w tej części zaprezentowany zostanie przykład teoretyczny oparty na wielkościach wyliczanych na podstawie modelu Blacka-Scholesa⁴.

W przykładzie tym inwestor dokonuje sprzedaży 10 europejskich opcji kupna na akcje i chce zabezpieczyć taką pozycję przed zmianami ceny akcji. Chodzi tutaj o stworzenie portfela o *delcie* i *gammie* równych zeru, przy czym będzie to portfel samofinansujący się. Aby wartość początkowa portfela była równa zeru, dochód ze sprzedaży opcji przeznaczony jest na zakup n_2 akcji, zakup n_3 opcji kupna o innej cenie wykonania i terminie wygasania oraz inwestycję B jednostek pieniężnych w krótkoterminowe aktywa wolne od ryzyka.

W celu skonstruowania zabezpieczonego portfela wyliczono wskaźniki *delta* i *gamma*, posługując się modelem Blacka-Scholesa. Dane dotyczące kalkulacji oraz wyniki zostały zawarte w tablicy 1.

³ Szerzej na ten temat: R. M. Bookstaber, *op. cit.*, s. 180; R. Jarrow, S. Turnbull, *op. cit.*, s. 364.

⁴ Przykład został zaczerpnięty z: R. Jarrow, S. Turnbull, *op. cit.*, s. 272–276.

Tabela 1. Dane dotyczące opcji kupna oraz wyniki kalkulacji

Dane wejściowe			
	Opcja pierwotna		Opcja 2
Cena wykonania	50		55
Czas do wygaśnięcia (dni)	65		100
Typ opcji	kupna		kupna
Cena akcji (instrumentu bazowego)	50		50
Zmienność	25%		25%
Stopa procentowa	6%		6%
Wyniki			
	Kurs	Delta	Gamma
Opcja pierwotna	2,3740	0,5620	0,0747
Opcja 2	1,1466	0,2965	0,0529

Źródło: R. Jarrow, S. Turnbull, *op. cit.*, s. 287.

Pierwotna opcja kupna opiewa na 100 akcji, stąd dochód ze sprzedaży 10 opcji wyniesie $10 \times (100 \times 2,3740) = 2374$, przy cenie opcji równej 2,3740. Aby wartość początkowa portfela była równa zero, powinno być:

$$0 = -10 \times (100 \times 2,3740) + n_2 \times 50 + n_3 \times 1,1466 + B.$$

Z kolei, aby *delta* portfela była równa zero, suma *delt* z pozycji w zakresie opcji oraz akcji powinna być równa zero. To oznacza:

$$0 = -10 \times (100 \times 0,5620) + n_2 \times 1 + n_3 \times 0,2965.$$

Gamma portfela będzie natomiast równa zero, jeżeli:

$$0 = -10 \times (100 \times 0,0747) + n_2 \times 0 + n_3 \times 0,0529$$

Powstaje zatem układ równań, który po rozwiązaniu daje: $n_2 = 143,31$, $n_3 = 1412,10$ oraz $B = -6410,75$. Oznacza to, że inwestor powinien sprzedać 10 opcji o wartości 2.374, zakupić 143,31 akcji po 50, zakupić 14,121 opcji 2 po 1,1466 oraz pożyczyć 6.410,75, finansując utworzenie portfela. W ten sposób stworzy portfel o wartości początkowej oraz *delcie* i *gammie* równych zero.

Aby określić skuteczność takiego zabezpieczenia wyliczone zostały wartości portfela w dniu następnym przy określonych poziomach ceny akcji. Do tego celu wykorzystano model Blacka-Scholesa, przy czym założono, że pozostałe wielkości mające wpływ na cenę opcji pozostały na takim samym poziomie. Wyniki zostały zaprezentowane w tablicy 2.

Jak wynika z tablicy 2, jeżeli nawet cena akcji pozostanie na tym samym poziomie wartość portfela nieznacznie się zmienia. Dzieje się tak dlatego, że w *hedgingu* opartym na ciągłym modelu Blacka-Scholesa zakłada się ciągłe korygowanie struktury portfela. W praktyce jest to niemożliwe, jak również ze względu na koszty transakcji niewskazane. Poza tym portfel inwestora w drugim dniu zabezpieczenia nie może być już dłużej w pełni samofinansującym się, gdyż odchylenie wartości portfela po pierwszym dniu oznacza dodatkowy do-

chód albo stratę. To oznacza, że wielkość B będzie w rzeczywistości inna niż wynikająca z konstrukcji portfela⁵.

Na bazie zaprezentowanego przykładu dokonano dalszej analizy, przyjmując, że inwestor nie zaciąga pożyczki, ale sam taką kwotę inwestuje w portfel. Jest to zatem portfel akcji zabezpieczony przed zmianami ceny akcji odpowiednimi pozycjami opcji kupna, który powinien przynosić inwestorowi dochód na poziomie stopy wolnej od ryzyka. Inwestor, zastępując niejako w tym przypadku pożyczkodawcę, powinien osiągać dochód w wysokości 6% w skali roku (zob. tab. 1). Oznacza to, że średni dzienny wzrost wartości jego portfela powinien wynieść około 0,016%.

W tablicy 2 zostały przedstawione procentowe odchylenia wartości takiego portfela inwestora przy określonych zmianach ceny akcji. Na ich podstawie można stwierdzić, że przy zmianie ceny akcji o 1–2% wartość portfela zmienia się nieznacznie, natomiast zmiana ceny o 4% powoduje zmianę wartości portfela o ponad 0,11%. To pokazuje, że większe zmiany ceny akcji wiążą się z większymi odchyleniami wartości portfela, chociaż zmiany te nadal nie są duże.

Tabela 2. Wartości zabezpieczonego portfela w dniu następnym

Cena akcji	Odchylenia ceny akcji	Wartość portfela	Odchylenia wartości
48,00	-4,00%	-7,62	-0,1189%
49,00	-2,00%	0,28	0,0044%
49,50	-1,00%	0,73	0,0114%
50,00	0,00%	0,06	0,0009%
50,50	1,00%	-0,71	-0,0111%
51,00	2,00%	-0,50	-0,0078%
52,00	4,00%	7,32	0,1142%

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Jarrow, S. Turnbull, *op. cit.*, s. 288.

Analiza skuteczności *delta-gamma hedgingu* na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Przedmiotem szczegółowej analizy na Giełdzie Warszawskiej został indeks WIG20, w skład którego wchodzi 20 największych spółek giełdowych o największej płynności, oraz opcje kupna na ten indeks. Okres analizy obejmuje 2.07.2007 – 31.01.2008 roku.

Przyjmując, że inwestor zabezpiecza portfel akcji odpowiadający indeksowi WIG20 w całym tym okresie, na wstępie został określony skład portfela, który podlegał modyfikacjom z końcem każdej sesji.

Delta-gamma hedging polegał na zastosowaniu indeksowych opcji kupna o określonych cenach wykonania oraz terminach wygasania. Przyjęto zasadę,

⁵ Zob.: R. Jarrow, S. Turnbull, *op. cit.*, s. 276.

że do zabezpieczenia są wykorzystywane opcje kupna o cenach wykonania najbliższych aktualnemu poziomowi indeksu WIG20 oraz o dwóch najbliższych terminach wykonania. Sprzedawaną opcją pierwotną była opcja o niższej cenie wykonania oraz dłuższym terminie wygasania, natomiast kupowaną opcją 2 była opcja o wyższej cenie wykonania oraz krótszym terminie wygasania.

Do zabezpieczenia portfela zostały zastosowane następujące opcje na indeks WIG20 notowane w okresie 2.07.2007 – 31.01.2008 roku:

- opcje kupna z ceną wykonania 3400, 3500, 3600, 3700, 3800, 3900 wygasające 21.09.2007 r. (OW20I7340, OW20I7350, OW20I7360, OW20I7370, OW20I7380, OW20I7390),
- opcje kupna z ceną wykonania 3300, 3400, 3500, 3600, 3700, 3800, 3900, 4000 wygasające 21.12.2007 r. (OW20L7330, OW20L7340, OW20L7350, OW20L7360, OW20L7370, OW20L7380, OW20L7390, OW20L7400),
- opcje kupna z ceną wykonania 3400, 3500, 3600, 3700, 3800, 3900 wygasające 20.03.2008 r. (OW20C8340, OW20C8350, OW20C8360, OW20C8370, OW20C8380, OW20C8390),
- opcje kupna z ceną wykonania 2700, 2800, 2900, 3000, 3100, 3200, 3300, 3400, 3500 wygasające 20.06.2008 r. (OW20F8270, OW20F8280, OW20F8290, OW20F8300, OW20F8310, OW20F8320, OW20F8330, OW20F8340, OW20F8350).

Z dniem wygasania opcji o najbliższym terminie wykonania do zabezpieczenia przyjmowano kolejne opcje o najbliższych terminach wygasania.

Do określania udziału indeksu i danych opcji w portfelu posłużyły wskaźniki *delta* i *gamma*. W tym przypadku na początku przyjęto, że udział indeksu (akcji) w portfelu się nie zmienia i wynosi 1, natomiast udziały opcji były odpowiednio określane. Nie można jednak sprzedać czy kupić części opcji. Stąd udziały opcji zostały pomnożone przez 10 oraz zaokrąglone do liczb całkowitych. Taka operacja nie spowodowała istotnych zmian w osiąganym wyniku zabezpieczenia. Aby zachować odpowiednią proporcję indeksu do opcji, ostatecznie przyjęto, że inwestor posiada 10 indeksów w portfelu. Należy tutaj pamiętać o mnożniku występującym przy indeksie oraz kursach opcji na poziomie 10 zł/pkt.

Do szczegółowych obliczeń wykorzystano dane z Giełdy dotyczące kursów opcji i poziomów indeksu WIG20, jak również szacowane przez Giełdę wskaźniki *delta* i *gamma* dla poszczególnych opcji. Wskaźniki te szacowane są na podstawie przywołanego wcześniej modelu Blacka-Scholesa. Stopa wolna od ryzyka jest wyznaczana dla każdego terminu wygasania opcji oddzielnie poprzez interpolację liniową dostępnych średnich ze stawek WIBOR i WIBID dla terminów – 1 tydzień, 2 tygodnie, 1 miesiąc, 3 miesiące, 6 miesięcy, 9 miesięcy. Stawki te uprzednio przeliczane są z kapitalizacji rocznej na kapitalizację ciągłą. Zmienność uwzględniana w modelu jest wyliczoną wcześniej zmiennością implikowaną dla danej serii opcji wynikającą z poziomu ceny opcji. Stopa dywidendy natomiast jest kalkulowana na każdy z terminów wygaśnięcia opcji

na podstawie danych dotyczących wielkości i terminów wypłaty dywidend ustalanych na Walnych Zgromadzeniach Akcjonariuszy w bieżącym roku albo danych dotyczących wypłat w poprzednim roku, jeżeli w bieżącym jeszcze nie podjęto decyzji.

Wskaźniki greckie szacowane przez Giełdę udostępniane są dopiero po zakończeniu sesji. Dlatego też przyjęto, że inwestor sam wyliczał wskaźniki w sposób odpowiadający metodzie przyjętej przez Giełdę oraz modyfikował portfel z końcem sesji.

Skuteczność tak stosowanego *delta-gamma hedgingu* była określana na podstawie zmian wartości portfela na następnej sesji. Zmiany te określano kwotowo oraz procentowo. Dla przykładu w tablicach 3–4 zaprezentowano szczegółowe wyniki dotyczące dwóch wybranych miesięcy – grudnia 2007 i stycznia 2008 r.

Należy jednak zwrócić uwagę, że do ogólnej oceny skuteczności *hedgingu* właściwszą miarą są zmiany procentowe. Kwotowe zmiany wartości portfela zależą bowiem od wartości tworzonych na danej sesji portfeli i ich zmian procentowych. Jeżeli wartości portfeli będą wyższe w przypadku ujemnych odchyżeń procentowych, a stosunkowo niższe przy odchyleniach dodatnich, wówczas łączne kwotowe odchylenie wartości może być znaczne i ujemne.

W celu uogólnienia wyników badań na podstawie procentowych zmian wartości portfela obliczono dla poszczególnych miesięcy oraz dla całego analizowanego okresu średnie arytmetyczne zmian procentowych, odchylenia standardowe tych zmian oraz wartości najmniejsze i największe. Rezultaty tych obliczeń zostały zaprezentowane w tablicy 5.

Na jej podstawie można stwierdzić, że średnie zmiany wartości portfela w poszczególnych miesiącach znacznie się od siebie różnią. Dla przykładu w grudniu 2007 roku średnia wynosiła $-0,03\%$, a we wrześniu 2007 roku $0,74\%$. Średnie dla okresów lipiec–grudzień 2007 roku oraz lipiec 2007 roku – styczeń 2008 roku są natomiast na takim samym poziomie $0,31\%$ i oznaczają jednak znaczne odchylenia wartości portfela.

Bardzo ważną miarą w tym przypadku jest także odchylenie standardowe zmian procentowych, które wskazuje na ryzyko związane z *hedgingiem* wynikające z możliwości odchyżeń od wyliczonych średnich, jako wartości oczekiwanych. Pod tym względem najmniej ryzykownym okresem zabezpieczenia był grudzień 2007 roku.

Najmniejsze i największe zmiany procentowe wartości portfeli wskazują natomiast na ryzyko związane z jednodniowym zabezpieczeniem portfela. W styczniu 2008 roku, miesiącu głębokich spadków indeksu giełdowego, największy dzienny spadek wartości portfela zabezpieczonego wyniósł aż $-16,41\%$. Stosunkowo duże odchylenia zaobserwować można także w lipcu, sierpniu i wrześniu 2007 roku. To pokazuje, że jednodniowe zabezpieczenie portfela wiąże się ze znacznie większym ryzykiem poniesienia straty.

Tabela 3. Wyniki zastosowania *delta-gamma hedgingu* z wykorzystaniem opcji kupna – grudzień 2007 roku

Data	Poziom WIG20	Stosowane opcje		Wartość tworzonego portfela				Wartość końcowa	Zmiana wartości	
		Opcja 1	Opcja 2	Indeks	Opcja 1	Opcja 2	Razem		zł	%
2007-12-03	3528,46	OW20C8350	OW20L7360	352846,00	-58687,20	7365,60	301524,40	302630,50	2050,60	0,68%
2007-12-04	3531,38	OW20C8350	OW20L7360	353138,00	-59918,40	6722,00	299941,60	300613,80	-910,60	-0,30%
2007-12-05	3665,88	OW20C8360	OW20L7370	366588,00	-56536,20	5270,30	315322,10	301420,00	1478,40	0,49%
2007-12-06	3657,28	OW20C8360	OW20L7370	365728,00	-54236,70	3903,00	315394,30	316044,80	722,70	0,23%
2007-12-07	3671,39	OW20C8360	OW20L7370	367139,00	-56933,80	5303,20	315508,40	316770,50	1376,20	0,44%
2007-12-10	3705,82	OW20C8370	OW20L7380	370582,00	-50839,80	3003,20	322745,40	315031,60	-476,80	-0,15%
2007-12-11	3686,93	OW20C8360	OW20L7370	368693,00	-57050,70	4243,80	315886,10	322915,20	169,80	0,05%
2007-12-12	3717,17	OW20C8370	OW20L7380	371717,00	-48579,30	2679,60	325817,30	316402,40	516,30	0,16%
2007-12-13	3631,88	OW20C8360	OW20L7370	363188,00	-49942,20	2958,90	316204,70	324701,30	-1116,00	-0,34%
2007-12-14	3548,08	OW20C8350	OW20L7360	354808,00	-49402,00	2593,80	307999,80	315456,80	-747,90	-0,24%
2007-12-17	3474,91	OW20C8340	OW20L7350	347491,00	-47638,70	2157,00	302009,30	308964,20	964,40	0,31%
2007-12-18	3447,83	OW20C8340	OW20L7350	344783,00	-45094,60	1590,50	301278,90	301278,90	-730,40	-0,24%
2007-12-19	3408,87	OW20C8340	OW20L7350	340887,00	-42698,00	967,20	299156,20	301129,90	-149,00	-0,05%
2007-12-20	3460,93	OW20C8340	OW20L7350	346093,00	-46703,90	642,00	300031,10	297894,00	-1262,20	-0,42%
2007-12-27	3518,34	OW20F8350	OW20C8360	351834,00	-192865,20	85570,00	244538,80	298513,90	-1517,20	-0,51%
2007-12-28	3481,28	OW20F8340	OW20C8350	348128,00	-222020,00	100194,60	226302,60	243070,00	-1468,80	-0,60%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wyniki zastosowania *delta-gamma hedgingu* z wykorzystaniem opcji kupna – styczeń 2008 roku

Data	Poziom WIG20	Stosowane opcje		Wartość tworzonego portfela				Wartość końcowa	Zmiana wartości	
		Opcja 1	Opcja 2	Indeks	Opcja 1	Opcja 2	Razem		zi	%
2008-01-02	3472,83	OW20F8340	OW20C8350	347283,00	-163285,20	62237,00	246234,80	224444,40	-1858,20	-0,82%
2008-01-03	3432,59	OW20F8340	OW20C8350	343259,00	-125125,70	36093,20	254226,50	240531,20	-5703,60	-2,32%
2008-01-04	3390,67	OW20F8330	OW20C8340	339067,00	-163196,80	65121,00	240991,20	264483,00	10256,50	4,03%
2008-01-07	3355,07	OW20F8330	OW20C8340	335507,00	-155584,00	57375,50	237298,50	237298,50	-3692,70	-1,53%
2008-01-08	3357,24	OW20F8330	OW20C8340	335724,00	-156520,00	60476,50	239680,50	239680,50	2382,00	1,00%
2008-01-09	3288,67	OW20F8320	OW20C8330	328867,00	-164606,00	63549,50	227810,50	240549,60	869,10	0,36%
2008-01-10	3228,39	OW20F8320	OW20C8330	322839,00	-147742,40	55055,00	230151,60	230151,60	2341,10	1,03%
2008-01-11	3230,28	OW20F8320	OW20C8330	323028,00	-146432,00	56409,50	233005,50	233005,50	2853,90	1,24%
2008-01-14	3180,69	OW20F8310	OW20C8320	318069,00	-236651,80	117084,00	198501,20	230953,20	-2052,30	-0,88%
2008-01-15	3091,99	OW20F8300	OW20C8310	309199,00	-234226,20	111416,50	186389,30	200383,00	1881,80	0,95%
2008-01-16	2979,36	OW20F8290	OW20C8300	297936,00	-166975,90	68072,30	199032,40	192974,90	6585,60	3,53%
2008-01-17	2947,63	OW20F8290	OW20C8300	294763,00	-119070,00	41112,90	216805,90	201079,70	2047,30	1,03%
2008-01-18	2991,03	OW20F8290	OW20C8300	299103,00	-157415,30	62100,50	203788,20	213354,60	-3451,30	-1,59%
2008-01-21	2859,87	OW20F8280	OW20C8290	285987,00	-165346,60	66650,00	187290,40	209703,70	5915,50	2,90%
2008-01-22	2818,58	OW20F8280	OW20C8290	281858,00	-181310,10	93328,20	193876,10	204669,20	17378,80	9,28%
2008-01-23	2779,69	OW20F8270	OW20C8280	277969,00	-370991,00	288713,00	195691,00	190504,20	-3371,90	-1,74%
2008-01-24	2945,99	OW20F8290	OW20C8300	294599,00	-143195,40	55132,00	206535,60	163579,60	-32111,40	-16,41%
2008-01-25	2973,57	OW20F8290	OW20C8300	297357,00	-419562,50	201396,00	79190,50	193785,00	-12750,60	-6,17%
2008-01-28	2916,44	OW20F8290	OW20C8300	291644,00	-120001,50	36174,60	207817,10	87082,10	7891,60	9,97%
2008-01-29	2978,92	OW20F8290	OW20C8300	297892,00	-233381,80	103657,30	168167,50	210834,10	3017,00	1,45%
2008-01-30	2981,13	OW20F8290	OW20C8300	298113,00	-232697,40	104645,50	170061,10	167077,80	-1089,70	-0,65%
2008-01-31	2928,57	OW20F8290	OW20C8300	292857,00	-117864,00	37808,10	212801,10	173977,70	3916,60	2,30%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Syntetyczne wyniki zastosowania *delta-gamma hedgingu*

Okres	Średnia zmiana wartości portfela	Odchylenie standardowe średniej zmiany	Najmniejsza zmiana	Największa zmiana
VII 2007	0,49%	5,54%	-7,07%	10,46%
VIII 2007	0,44%	5,57%	-9,53%	11,82%
IX 2007	0,74%	4,23%	-4,63%	10,77%
X 2007	0,11%	0,99%	-2,63%	2,89%
XI 2007	0,09%	0,66%	-1,24%	2,27%
XII 2007	-0,03%	0,38%	-0,60%	0,68%
I 2008	0,32%	5,15%	-16,41%	9,97%
VII-XII 2007	0,31%	3,67%	-9,53%	11,82%
VII 2007 - I 2008	0,31%	3,91%	-16,41%	11,82%

Źródło: opracowanie własne.

Pewnym zaskoczeniem, jest jednak porównanie wyników zastosowania *delta-gamma hedgingu* z wynikami przeprowadzonych wcześniej dla tego samego okresu badań dotyczących zastosowania *delta hedgingu* (zob. tab. 6)⁶. Okazuje się bowiem, że w praktyce zastosowanie *delta hedgingu* jest znacznie skuteczniejsze – zarówno średnie, odchylenia standardowe, jak też minima i maksyma są na zdecydowanie lepszych poziomach. Wyjątek stanowią wyniki dotyczące grudnia 2007 roku, w którym to miesiącu *delta-gamma hedging* okazał się być skuteczniejszym od *delta hedgingu*.

Tabela 6. Syntetyczne wyniki zastosowania *delta hedgingu*

Okres	Średnia zmiana wartości portfela	Odchylenie standardowe średniej zmiany	Najmniejsza zmiana	Największa zmiana
VII 2007	0,16%	1,08%	-2,33%	2,27%
VIII 2007	-0,15%	1,03%	-2,23%	1,67%
IX 2007	0,01%	1,20%	-2,11%	2,18%
X 2007	0,01%	0,40%	-0,66%	1,29%
XI 2007	0,06%	0,49%	-0,97%	1,08%
XII 2007	0,23%	0,52%	-0,65%	1,68%
I 2008	-0,40%	1,24%	-4,44%	1,08%
VII-XII 2007	0,04%	0,84%	-2,33%	2,27%
VII 2007-I 2008	-0,02%	0,92%	-4,44%	2,27%

Źródło: opracowanie własne.

⁶ Skuteczność *delta hedgingu* w ograniczaniu ryzyka kursów akcji. *Analiza empiryczna*, [w:] *Rynek kapitałowy – skuteczne inwestowanie, materiały konferencyjne*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008 [w druku].

Zakończenie

Zmiany wartości zabezpieczonego portfela, jak wynika z przedstawionego wcześniej przykładu teoretycznego, nie powinny być zbyt duże. W praktyce wynikają one jednak z wielu różnych przyczyn. Wykorzystany model Blacka-Scholesa, jak wskazano wcześniej, jest modelem ciągłym, co oznacza, że korygowanie struktury portfela powinno odbywać się w sposób ciągły. W zaprezentowanej analizie korekty portfela dokonywano z końcem każdej kolejnej sesji. Poza tym w modelu zakłada się stałą zmienność instrumentu bazowego do wygaśnięcia opcji, stałą stopę procentową do wygaśnięcia opcji oraz lognormalny rozkład cen akcji w terminie wykonania. Założenia te stanowią jednak tylko aproksymację rzeczywistości. Jeżeli zatem do *hedgingu* zostaną zastosowane wskaźniki greckie wyliczone na podstawie tego modelu, zmiany wartości portfela będą nadal występowały⁷.

Z teoretycznego punktu widzenia *delta-gamma hedging* powinien lepiej zabezpieczać portfel przed zmianami instrumentu bazowego od *delta hedgingu*. Można przypuszczać, że sytuacja ta powiązana jest z niedoskonałością modelu Blacka-Scholesa, jak również stosowaniem do wyliczania wskaźników zmienności implikowanej, a nie zmienności historycznej.

Należy także pamiętać, że zastosowany rodzaj *hedgingu* zabezpiecza tylko przed zmianami poziomu instrumentu bazowego, a nie zabezpiecza przed zmianami zmienności instrumentu bazowego, które w badanym okresie z pewnością następowały. Ciekawych informacji dostarczyłaby w tym względzie analiza skuteczności *hedgingu* z zastosowaniem również wskaźnika *vega*. Dalsze badania autora zmierzać będą w tym właśnie kierunku.

Bibliografia

1. Bodie Z., Kane A., Marcus A.J., *Investments*, IRWIN Inc., USA 1993.
2. Bookstaber R. M., *Option replication technology*, [w:] *Advanced strategies in financial risk management*, ed. R. J. Schwartz, C. W. Smith, New York Institute of Finance, New York 1998.
3. Chance D. M., *An introduction to derivatives & risk management*, Thomson South-Western, Ohio 2004.
4. Haugen R. A., *Teoria nowoczesnego inwestowania*, WIG-Press, Warszawa 1996.
5. Hull J., *Kontrakty terminowe i opcje. Wprowadzenie*, WIG-Press, Warszawa 1997.

⁷ R. Jarrow, S. Turnbull, *op. cit.*, s. 294.

6. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2006.
7. Jarrow R., Turnbull S., *Derivative securities*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2000.
8. Kolb R. W., *Financial derivatives*, New York Institute of Finance, New York 1993.
9. McMillan L. G., *Options as a strategic investment*, New York Institute of Finance, New York 1993.
10. Smithson Ch. W., Smith C. W., Wilford D. S., *Zarządzanie ryzykiem finansowym. Instrumenty pochodne, inżynieria finansowa i maksymalizacja wartości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
11. Tarczyński W., *Instrumenty pochodne na rynku kapitałowym*, PWE, Warszawa 2003.
12. Weron A., Weron R., *Inżynieria finansowa. Wycena instrumentów pochodnych, symulacje komputerowe, statystyka rynku*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.
13. Węgrzyn R., *Zastosowanie opcji w ograniczaniu ryzyka kursów akcji*, [w:] *Finansowe uwarunkowania decyzji ekonomicznych*, red. D. Fatuła, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2007.
14. Węgrzyn R., *Skuteczność delta hedgingu w ograniczaniu ryzyka kursów akcji. Analiza empiryczna*, [w:] *Rynek kapitałowy – skuteczne inwestowanie*, materiały konferencyjne, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008, w druku.

Summary

Delta-gamma hedging is a kind of dynamic hedging, using delta as a measure of option price sensitivity to the changes of a base instrument and gamma as a measure of delta sensitivity to the changes of this instrument. The aim of this paper is to pay attention to the opportunity and effectiveness of delta-gamma hedging in reducing the risk of stock prices on the Warsaw Stock Exchange.

Presented results of the empirical research refer to the application of the option on WIG20 in the period of July 2007 – January 2008. The author made the synthetic assessment of the hedging effectiveness on the basis of arithmetic means, standard deviations, maxima and minima of the percentage changes of the hedged portfolio value.

Andrzej Iwasiewicz

Analiza wydolności procesów dla potrzeb zarządzania jakością

Wprowadzenie

Sterowanie jakością produktu (wyrobu lub usługi) dla potrzeb zarządzania może być realizowane w dwóch różnych, ale nie zawsze rozłącznych formach. Działania te mogą być mianowicie prowadzone w trybie off-line, czyli poza czasem rzeczywistym procesu, oraz w trybie on-line, czyli podczas biegnącego już procesu produkcji, albo procesu świadczenia usługi. Przedmiotem przedstawionych poniżej rozważań są problemy, które powstają na granicy tych dwóch form sterowania jakością. Jest to kontynuacja i rozwinięcie rozważań przedstawionych we wcześniejszych pracach [3], [4], [6].

W trybie off-line realizowane są różnego rodzaju działania prewencyjne, które mają przygotować system do uruchomienia procesu. Decyzja o podjęciu produkcji dowolnego wyrobu, albo o rozpoczęciu świadczenia dowolnej usługi, powinna być poprzedzona analizą wydolności procesu (ang. *process capability analysis*). W polskojęzycznej literaturze przedmiotu częściej używane jest określenie „zdolność procesu”, a w niektórych publikacjach (na przykład [1]) używane jest określenie „zdolność jakościowa”. W rozważanym tu kontekście słowa „zdolność” i „wydolność” mogą być traktowane jako synonimy, przy czym „wydolność” nieco lepiej – jak się wydaje – oddaje istotę rzeczy. Istotą omawianej tu analizy jest bowiem badanie zgodności między

- wymaganiami wynikającymi z projektu produktu oraz wymaganiami odbiorcy,
- a możliwościami procesu, w którym ten produkt (wyrób lub usługa) ma być realizowany.

Podstawą oceny owej zgodności jest oczekiwany poziom jakości wykonania. Jeśli można oczekiwać wysokiej jakości wykonania, a więc jeśli proces ma zdol-

ność do odtwarzania projektu (typu) w praktycznie każdym akcie produkcji, albo praktycznie każdym akcie świadczenia usługi, to proces taki jest oceniany jako wydolny. I odwrotnie, proces jest oceniany jako niewydolny, jeśli przeprowadzona analiza nie pozwala oczekiwać wysokiej jakości wykonania produktu. Mówiąc ogólniej, proces jest wydolny jeśli jest w stanie sprostać postawionemu przed nim zadaniu, w sensie przyjętego kryterium zgodności. Jest on natomiast niewydolny, jeśli temu zadaniu nie może sprostać. Celem analizy wydolności procesu jest zawsze rozstrzygnięcie, czy w konkretnym przypadku spełniona jest nierówność:

$$Q(A;Z) \geq Q_0(A), \quad (1)$$

w której $Q(A;Z)$ oznacza poziom jakości wykonania, jakiego można oczekiwać realizując projekt produktu A w procesie (systemie) technologicznym Z , natomiast $Q_0(A)$ jest najniższym, możliwym do zaakceptowania poziomem jakości wykonania. Jeśli A jest produktem oferowanym anonimowemu odbiorcy i zbywanym za pośrednictwem rynku, to poziom $Q_0(A)$ powinien być określany przez służby marketingowe przedsiębiorstwa, na podstawie obserwowanych wymagań rynku, a także przyjętej polityki jakości i strategii marketingowej. Jeśli natomiast mamy do czynienia z produktem przeznaczonym dla konkretnego odbiorcy, to $Q_0(A)$ wynika z jego wymagań. W normie terminologicznej PN-ISO 3534-2 [10] poziom jakości $Q_0(A)$ jest określany jako dopuszczalny poziom procesu (albo akceptowany poziom procesu) i jest on oznaczany symbolem APL (od ang. *acceptable process level*). Pojęcie to zdefiniowane jest następująco: „...poziom procesu stanowiący zewnętrzną granicę obszaru procesów akceptowanych.” Mówiąc prościej, a jednocześnie bez uszczerbku dla ścisłości rozumowania, jest to najniższy poziom jakości, jaki może być jeszcze zaakceptowany. Zauważmy, że jeśli między projektem i procesem zachodzi zgodność, w sensie nierówności (1), to istnieje też zwykle możliwość zapewnienia wymaganego poziomu jakości wykonania za pomocą standardowych procedur operacyjnego sterowania jakością w trybie on-line. Jeśli natomiast nie ma owej zgodności, to nie ma też zwykle możliwości zapewnienia wymaganego poziomu jakości wykonania bez odpowiednich działań w sferze prewencji. Konieczne są wówczas zmiany w projekcie produktu, modyfikacje procesu technologicznego, modyfikacja wymagań odbiorcy, albo działania zmierzające we wszystkich tych kierunkach jednocześnie. Jeśli działania te nie prowadzą do celu, to wówczas pozostają poszukiwania innego, mniej wymagającego odbiorcy produktu, albo rezygnacja z wytwarzania wyrobu lub świadczenia usługi. Jeśli z danym produktem (wyrobem lub usługą) związana jest wyjątkowa szansa rozwoju przedsiębiorstwa, to możliwe jest uruchomienie procesu na pewien ograniczony okres, ale wymaga to zorganizowania podsystemu końcowej kontroli jakości. W takiej sytuacji podsystem ten wykorzystywany jest do starannej, tak zwanej rektyfikującej (przesiewającej), kontroli jakości, której celem jest oddzielanie wadliwych (nie-

zgodnych) jednostek produktu od jednostek spełniających wymagania. Takie postępowanie wiąże się zwykle ze znacznym wzrostem kosztów jakości i nie może być traktowane jako rozwiązanie długookresowe.

Ogólne zasady oceny wydolności procesu

Ogólna nierówność (1) nie wystarcza do rozwiązywania praktycznych problemów w zakresie badania wydolności procesów. Dla potrzeb takiej analizy należy zdefiniować odpowiednią miarę poziomu jakości wykonania i tę miarę wykorzystać w dalszym rozumowaniu. W grę wchodzi przede wszystkim dwie podstawowe miary, a mianowicie

- wadliwość, oraz
- przeciętna liczba wad (albo niezgodności) w jednostce produktu.

Główną rolę odgrywają tu miary cząstkowe. Należy však pamiętać, że wydolność procesu, albo systemu, musi być w pierwszej kolejności oceniana na poziomie pojedynczych cech produktu, których liczbowymi obrazami są odpowiednie zmienne diagnostyczne, a dopiero te cząstkowe oceny mogą stanowić podstawę oceny wielokryterialnej. Przy formułowaniu wielokryterialnej oceny wydolności procesu (systemu) należy stosować relację zgodności klasy zero [5], która w rozważanym przypadku ma treść następującą:

- oceniany proces (system) jest wydolny wtedy i tylko wtedy, kiedy spełnia wszystkie wymagania cząstkowe,
- oceniany proces (system) jest niewydolny, jeśli nie spełnia chociażby jednego wymagania cząstkowego.

Jeśli zgodność między wymaganiami projektu i możliwościami procesu jest oceniana na podstawie oczekiwanej cząstkowej wadliwości strumienia produktu, to ogólną nierówność (1) zastępujemy warunkiem:

$$p(X) \leq p_0(X), \quad (2)$$

gdzie $p_0(X)$ jest największą dopuszczalną wadliwością produktu generowanego przez badany proces, ze względu na zmienną diagnostyczną X . Jeśli natomiast do pomiaru poziomu jakości wykonania wykorzystujemy przeciętną liczbę wad (niezgodności) w jednostce produktu, to wówczas badaniu podlega nierówność:

$$\lambda_m(X) \leq \lambda_{m,0}(X), \quad (3)$$

w której $\lambda_{m,0}(X)$ oznacza największą dopuszczalną przeciętną liczbę wad ze względu na zmienną X , w umownej agregatowej jednostce produktu składającej się z m jednostek rzeczywistych.

Przedstawione powyżej uwagi prowadzą do wniosku, że najprostszym sposobem oceny wydolności systemu (procesu) jest empiryczna weryfikacja odpowiednio sformułowanych hipotez statystycznych. W przypadku alternatywnej oceny właściwości produktu liczbowym obrazem badanej cechy, albo (częściej)

agregatu cech, jest zero-jedynkowa zmienna diagnostyczna X , o wartościach wyznaczanych według wzoru:

$$X \begin{cases} 0 & \text{– gdy jednostka produktu spełnia wymagania jakościowe} \\ 1 & \text{– gdy jednostka produktu nie spełnia wymagań jakościowych.} \end{cases} \quad (4)$$

Miarą poziomu jakości jest w takiej sytuacji wadliwość $p(X)$, interpretowana jako prawdopodobieństwo pojawienia się wadliwej (niezgodnej) jednostki produktu:

$$p(X) = P(X = 1) \quad (5)$$

albo jako frakcja wadliwych lub niezgodnych jednostek produktu:

$$p(x) = \frac{N(X = 1)}{N} \quad (6)$$

Zdefiniowana w ten sposób wadliwość jest parametrem rozkładu obserwowanej zmiennej diagnostycznej X . Im mniejsza jest wartość $p(X)$, tym rzadziej pojawiają się wartości $x = 1$ i tym lepiej świadczy to wydolności badanego procesu. I odwrotnie, im większa jest wartość $p(X)$, tym mniejsza jest wydolność procesu, albowiem oznacza to częstsze pojawianie się jednostek produktu wykazujących brak zgodności z wymaganiami ($x = 1$).

W przypadku alternatywnej oceny właściwości produktu hipoteza zerowa:

$$H_0: p(X) = p_0(X) \quad (7)$$

powinna być weryfikowana wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: p(X) = p_1(X) \quad (8)$$

przy czym $p_1(X)$ jest najmniejszą wadliwością dyskwalifikującą, natomiast $p_0(X)$ – analogicznie jak poprzednio – oznacza największą wadliwość dopuszczalną.

Najbardziej racjonalnym rozwiązaniem wydaje się weryfikacja hipotezy zerowej za pomocą odpowiednio skonstruowanej procedury sekwencyjnej [7], przy zadanych wartościach α , β oraz:

$$\Delta p(X) = p_1(X) - p_0(X) > 0 \quad (9)$$

W rozważanym przypadku procedura ta powinna być skonstruowana przy założeniu, że obserwowana zmienna diagnostyczna jest zero-jedynkową zmienną losową. Można również wykorzystać do tego celu odpowiednio zmodyfikowany test istotności, natomiast klasyczny test istotności jest tu mało przydatny, albowiem – jak wiadomo – test taki nie daje możliwości przyjęcia hipotezy zerowej. W rozważanej sytuacji stanowi to istotny mankament, ograniczający praktyczną wartość formułowanych wniosków dotyczących wydolności badanego systemu lub procesu.

W bardzo podobny sposób można postąpić wówczas, gdy miarą poziomu jakości wykonania jest przeciętna liczba wad (niezgodności) w jednostce produktu. Empirycznej weryfikacji poddaje się hipotezę zerową:

$$H_0: \lambda_m(X) = \lambda_{m,0}(X) \quad (10)$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \lambda_m(X) = \lambda_{m,1}(X), \quad (11)$$

gdzie – analogicznie jak poprzednio – $\lambda_{m,0}(X)$ oznacza największą dopuszczalną przeciętną liczbę wad (niezgodności), natomiast $\lambda_{m,1}(X)$ jest najmniejszą dyskwalifikującą przeciętną liczbą wad lub niezgodności w umownej jednostce produktu złożonej z m jednostek elementarnych. Empiryczną weryfikację sformułowanej powyżej hipotezy zerowej należy przeprowadzić w taki sposób, by istniała możliwość jej przyjęcia (zaakceptowania), albowiem tylko wówczas można orzec, że badany system lub proces wykazuje wystarczającą wydolność. Można to zrealizować za pomocą procedury sekwencyjnej [7], skonstruowanej przy założeniu, że obserwowana zmienna diagnostyczna ma rozkład Poissona i przy zadanych wartościach α , β oraz:

$$\Delta\lambda_m(X) = \lambda_{m,1}(X) - \lambda_{m,0}(X) \quad (12)$$

Rozważane problemy komplikują się wówczas, gdy obserwowana zmienna diagnostyczna jest ciągłą zmienną losową. W takiej sytuacji podzbiór pożądaných wartości (X^+) zmiennej diagnostycznej X przyjmuje postać przedziału na osi liczbowej, nazywanego przedziałem tolerancji. Przedział tolerancji może być ograniczony obustronnie, albo jednostronnie; tylko lewostronnie (od dołu), albo tylko prawostronnie (od góry). W przypadku procesów ocenianych ze względu na ciągle zmienne w takiej sytuacji podstawową determinantą wydolności procesu jest jego dokładność (ang. accuracy). Charakterystyka ta ma dwie składowe, a mianowicie poprawność (ang. trueness) i precyzję (ang. precision). Poprawność procesu jest pojęciem, które charakteryzuje relację między rzeczywistym średnim poziomem (μ) obserwowanej zmiennej diagnostycznej (X), a zadaną wartością docelową (x_0). Proces jest poprawny, jeśli zachodzi równość:

$$\Delta\mu = \mu - x_0 = 0 \quad (13)$$

Jeśli natomiast:

$$\Delta\mu = \mu - x_0 \neq 0 \quad (14)$$

to proces nie wykazuje wymaganej poprawności, a ów brak poprawności jest tym większy, im większa jest wartość $|\Delta\mu|$.

Precyzja procesu jest pojęciem, które charakteryzuje wewnętrzne zróżnicowanie zbioru jednostek produktu wygenerowanych przez badany proces. Do ilościowego opisu tego zjawiska wykorzystuje się statystyczne miary rozproszenia, a przede wszystkim odchylenie standardowe.

Pojęcia poprawności i precyzji procesu zapożyczone są z ogólnej metodologii nauk empirycznych, gdzie wykorzystuje się je w do charakteryzowania właściwości operacyjnych metod badawczych i systemów pomiarowych. Wymienione terminy zalecane są przez normę międzynarodową ISO 5725 [11]. W starszych publikacjach [8] poprawność była określana jako dokładność,

natomiast dokładność (w znaczeniu tego terminu zalecanym przez ISO 5725) nie była definiowana.

Tak więc, jeśli obserwowana zmienna diagnostyczna jest ciągłą zmienną losową, to ocena wydolności systemu (procesu) wymaga empirycznego zweryfikowania dwóch hipotez zerowych, a mianowicie:

- hipotezy dotyczącej średniego poziomu procesu oraz
- hipotezy dotyczącej precyzji procesu (systemu).

Urządzenia technologiczne wyposażone są zwykle w możliwość ustalania średniego poziomu procesu na zdanym, docelowym poziomie. Ten docelowy średni poziom procesu może być ustalony punktowo, w postaci pojedynczej wartości x_0 , albo przedziałowo, w formie przedziału liczbowego:

$$x_0 = [x_{0,d}; x_{0,g}]. \quad (15)$$

Ustalmy uwagę na przypadku, gdy dana jest wartość docelowa x_0 (ang. *target value*). W celu sprawdzenia, czy działania podejmowane w celu ustalenia średniego poziomu procesu na poziomie x_0 okazały się skuteczne, empirycznej weryfikacji poddaje się hipotezę zerową postaci:

$$H_0: \mu = x_0, \quad (16)$$

gdzie μ – analogicznie jak poprzednio – oznacza rzeczywisty średni poziom badanego procesu. W przypadku dwustronnie ograniczonego przedziału tolerancji odchylenia *in plus* od wartości docelowej (x_0) są tak samo niepożądane jak odchylenia *in minus*. Dlatego też hipoteza (16) jest weryfikowana wobec dwóch hipotez alternatywnych:

$$H_1: \mu = x_1 \quad (17)$$

$$H_{-1}: \mu = x_{-1} \quad (18)$$

przy czym $x_{-1} < x_0 < x_1$.

Jeśli przedział tolerancji ograniczony jest tylko prawostronnie, czyli od góry, przez wartość x_g , to tylko odchylenia średniego poziomu procesu *in plus* od wartości docelowej (x_0) są niepożądane, natomiast odchylenia *in minus* nie obniżają poziomu jakości wykonania. W takiej sytuacji hipoteza zerowa (16) weryfikowana jest empirycznie wobec hipotezy alternatywnej (17). Jeśli natomiast przedział tolerancji ograniczony jest tylko lewostronnie, czyli od dołu, przez wartość x_p , to tylko odchylenia *in minus* od wartości docelowej (x_0) są niepożądane, natomiast odchylenia *in plus* nie obniżają poziomu jakości wykonania. Oznacza to, że hipotezę zerową (16) należy weryfikować wobec hipotezy alternatywnej (18).

Niezależnie od tego, z którą spośród wyróżnionych powyżej sytuacji mamy do czynienia w konkretnym przypadku, weryfikację hipotezy (16) należy przeprowadzić za pomocą testu umożliwiającego przyjęcie (zaakceptowanie) tej hipotezy, a nie tylko stwierdzenie, iż nie ma podstaw do jej odrzucenia. Jeśli znany

jest rozkład obserwowanej zmiennej diagnostycznej, to wygodnym rozwiązaniem problemu jest zastosowanie odpowiedniego testu sekwencyjnego [6].

W rozważanym przypadku zgodność rzeczywistego średniego poziomu procesu (μ) z wartością docelową x_0 nie przesądza o wystarczającej wydolności badanego procesu (systemu). Niezbędna jest – jak to już powiedziano powyżej – weryfikacja hipotezy dotyczącej precyzji badanego procesu (systemu). Jeśli miarą precyzji jest odchylenie standardowe (σ) obserwowanej zmiennej diagnostycznej, to empirycznej weryfikacji poddaje się hipotezę zerową:

$$H_0: \sigma = \sigma_0 \quad (19)$$

wobec hipotezy alternatywnej:

$$H_1: \sigma = \sigma_1 \quad (20)$$

przy czym $\sigma_1 > \sigma_0$.

Dopiero wtedy, kiedy zostaną zaakceptowane (przyjęte) obydwie weryfikowane hipotezy zerowe (16) i (19) można pozytywnie ocenić wydolność badanego procesu (systemu).

Przedstawione powyżej postępowanie można uprościć redukując je do bezpośredniego porównania wadliwości oczekiwanej $p(X)$ z największą dopuszczalną wadliwością $p_0(X)$. Zastosowanie takiego uproszczonego postępowania wymaga znajomości rozkładu obserwowanej, ciągłej zmiennej diagnostycznej. Ustalmy uwagę na przypadku, gdy zmienna ta ma rozkład normalny. Mamy więc:

$$X \sim N(\mathbf{M}; \sigma) \quad (21)$$

gdzie odchylenie standardowe σ jest miarą precyzji procesu, natomiast \mathbf{M} jest zbiorem możliwych do uzyskania wartości μ . Zakładamy więc – zgodnie z techniczną naturą rozważanego problemu – że precyzja procesu jest ustalona (zwłaszcza w krótkich przedziałach czasu), natomiast na poprawność procesu [zob. wzory (13) i (14)] można w pewnym zakresie oddziaływać poprzez odpowiednie zmiany technicznych parametrów procesu. W świetle przedstawionych powyżej zależności, między wymaganiami projektu i możliwościami procesu (systemu) technologicznego zachodzi zgodność, gdy:

$$P(x \notin \mathbf{X}^+) = p(X) \leq p_0(X) \quad (22)$$

Tak więc, w przypadku gdy obserwowana zmienna diagnostyczna jest ciągłą zmienną losową ocena wydolności procesu może być zrealizowana w czterech, wymienionych poniżej kolejnych krokach.

- Należy zbadać czy zbiór \mathbf{M} i zbiór pożądaných wartości (przedział tolerancji) \mathbf{X}^+ mają część wspólną. Jeśli są to zbiory rozłączne, to postępowanie jest zakończone negatywnie. Jeśli natomiast koniunkcja tych zbiorów nie jest zbiorem pustym, to możliwa jest dalsza analiza.
- Należy obliczyć wartości dystrybuanty obserwowanej zmiennej diagnostycznej na końcach przedziału tolerancji, a na tej podstawie należy obliczyć oczekiwaną wadliwość procesu (systemu) $p(X)$.

- Należy porównać tę wartość z największą dopuszczalną wadliwością $p_0(X)$. Jeśli spełniona jest nierówność (2), to badany proces (system) uznaje się za wydolny.
- Pozytywny wynik badania umożliwia wyznaczenie zapasu wydolności, z jakim mamy do czynienia w konkretnym przypadku. Zapas ten wynika z różnicy:

$$\Delta p(X) = p_0(X) - p(X) \quad (23)$$

Im większa jest wartość $\Delta p(X)$, tym wyższa jest wydolność badanego procesu, albowiem tym większa jest jego odporność na skutki nieuniknionych rozregulowań, których istota sprowadza się do przejściowej utraty wydolności. Jeśli jesteśmy w stanie określić, na jakim poziomie stabilizuje się wadliwość procesu w przypadku jego rozregulowania, to możemy też wyrazić zapas wydolności procesu jako frakcję czasu pracy, w którym proces może pozostawać w stanie rozregulowania, bez szkody dla ogólnego poziomu jakości wykonania. Mamy mianowicie:

$$v p_r(X) + (1 - v) p(X) = p_0(X) \quad (24)$$

gdzie: $p_r(X)$ – wadliwość rozregulowanego procesu, przy czym $p_r(X) > p(X)$

v – frakcja czasu rozregulowania procesu, przy czym $v \in [0; 1]$.

Rozwiązując to równanie względem v otrzymujemy

$$v = \frac{p_0(X) - p(X)}{p_r(X) - p(X)} \quad (25)$$

Przykład

Załóżmy, że wymagania techniczno-marketingowego projektu produktu są następujące:

$$\mathbf{X} = [10; 20], x_0 = 15, p_0(X) = 0.03 \text{ (3\%)}$$

Produkt ma być wytwarzany w procesie technologicznym o następujących możliwościach:

$$\mathbf{M} = [12; 16], \sigma = 2.$$

Czy proces ten jest wystarczająco wydolny? Należy przede wszystkim sprawdzić czy $x_0 \in \mathbf{M}$? Ponieważ w rozważanym przypadku warunek ten jest spełniony, albowiem $15 \in [12; 16]$, przeto parametr μ procesu należy ustalić na takim poziomie, by $x_0 = \mu = 15$. Zapewnia to uzyskanie najmniejszej możliwej w danych warunkach wadliwości produktu. Nie wiadomo jednak czy owa najmniejsza wadliwość będzie dostatecznie mała, a mianowicie czy spełni nierówność $p(X) \leq 0.03$. Wykorzystując tablice dystrybuanty rozkładu normalnego, mamy:

$$\begin{aligned} p(X) &= P(X < 10) + P(X > 20) = \Phi\left(\frac{10-15}{2}\right) + 1 - \Phi\left(\frac{20-15}{2}\right) = \\ &= \Phi(-2.5) + 1 - \Phi(2.5) = 0,00621 + 1 - 0,99379 = 2 \times 0,00621 = \\ &= 0,01242 \quad (1,2\%) \end{aligned}$$

Ponieważ:

$$p(X) = 1.2\% < p_0(X) = 3\%$$

przeto zachodzi zgodność między wymaganiami projektu i możliwościami procesu technologicznego. Uregulowany proces technologiczny będzie generował strumień produktu o wadliwości 1.2%, podczas gdy największa dopuszczalna wadliwość wynosi 3%. Zapas wydolności wynosi więc:

$$\Delta p(X) = p_0(X) - p(X) = 3 - 1,2 = 1,8\%$$

Jeśli przyjąć, że wadliwość rozregulowanego procesu stabilizuje się na poziomie $p_1(X) = 5\%$, to stosując przedstawione powyżej rozumowanie otrzymujemy:

$$\begin{aligned} 0,050 v + 0,012 (1 - v) &= 0,030 \\ v &= 0,4737 \end{aligned}$$

Oznacza to, że proces może pozostawać w 47,37% czasu pracy w stanie rozregulowania, a mimo to ogólna wadliwość wytworzonego zasobu produktu nie przekroczy $p_0(X) = 3\%$.

Zalecenia norm międzynarodowych

W systemie norm ISO nie ma normy standaryzującej procedurę badania wydolności procesu. Jedyne wspomniana już powyżej norma terminologiczna PN-ISO 3542-2 [10], a także norma PN-ISO 8258 [12], zawiera pewne ustalenia dotyczące omawianego problemu. Prowadzone są prace nad udoskonaleniem tych procedur [13], a duże koncerny przemysłowe opracowują własne procedury oceny wydolności procesów [14].

W punkcie 3.2 normy PN-ISO 3534-2, pod tytułem „Miary zdolności procesu”, znajdujemy następujące charakterystyki:

$$PCI_{6\sigma} = \frac{U - L}{6 \times \sigma} \tag{26}$$

$$PCI_{\sigma} = \frac{U - L}{\sigma} \tag{27}$$

gdzie: L – dolna granica przedziału tolerancji,
 U – górna granica przedziału tolerancji,
 σ – odchylenie standardowe obserwowanej zmiennej losowej o normalnym rozkładzie prawdopodobieństwa.

Po zastosowaniu przyjętej tu notacji mamy:

$$PCI_{6\sigma} = \frac{x_g - x_d}{6 \times \sigma} \tag{26a}$$

$$PCI_{\sigma} = \frac{x_g - x_d}{\sigma} \tag{27a}$$

Charakterystyki te określane są jako „wskaźniki zdolności procesu” (ang. *process capability index*; PCI) a przytoczone wzory opatrzone są następującymi wskazówkami interpretacyjnymi:

- niska względna zdolność procesu: $PCI\sigma < 6$ lub $PCI_6\sigma < 1$,
- średnia względna zdolność: $6 < PCI\sigma < 8$, lub $1 < PCI_6\sigma < 1.33$,
- wysoka względna zdolność: $PCI\sigma > 8$, lub $PCI_6\sigma > 1.33$.

W komentarzu do punktu a dodano uwagę „trudno utrzymać tolerancję”, natomiast punkt c opatrzone uwagę „nie trudno utrzymać tolerancję”.

Między charakterystykami (26) i (27) zachodzi bardzo oczywisty związek funkcyjny:

$$PCI_{6\sigma} = \frac{PCI\sigma}{6} \quad (28)$$

Tak więc, w istocie mamy do czynienia z dwiema postaciami tej samej charakterystyki wydolności procesu. Ustalmy uwagę na $PCI_6\sigma$. Ta postać omawianej charakterystyki ma prostszą, intuicyjną interpretację statystyczną i jest często przywoływana w literaturze przedmiotu [9]. Konstrukcja wzoru (26) oparta jest na bardzo nieskomplikowanym rozumowaniu. Licznik wzoru reprezentuje wymagania projektu, natomiast mianownik opisuje możliwości procesu technologicznego. Owe możliwości są tu opisywane za pomocą przedziału naturalnej zmienności procesu (ang. *natural process interval*), opartego na właściwościach rozkładu normalnego. Długość tego przedziału wynika z różnicy:

$$UNL - LNL \quad (29)$$

w której LNL (ang. *lower natural limit*) oznacza dolną naturalną granicę procesu, natomiast UPL (ang. *upper natural limit*) jest granicą górną. W przypadku rozkładu normalnego zachodzą następujące zależności:

$$LNL = \mu - 3\sigma \quad (30)$$

$$UNL = \mu + 3\sigma \quad (31)$$

Wartość różnicy (29) porównuje się z długością przedziału tolerancji ($U - L$), według następującego schematu:

Jeśli różnica $UNL - LNL$ stanowi całą obserwowaną zmienność procesu, to różnica $U - L$ stanowi część obserwowanej zmienności o wartości $PCI_6\sigma$

Wynika stąd bezpośrednio, że – po uwzględnieniu wzorów (30) i (31) – mamy:

$$PCI_{6\sigma} = \frac{U - L}{(\mu + 3\sigma) - (\mu - 3\sigma)} = \frac{U - L}{6\sigma} \quad (32)$$

Tak więc, wartość $PCI_6\sigma$ odpowiada na pytanie, ile razy przedział tolerancji jest dłuższy od przedziału naturalnej zmienności procesu, albo jaką część zakresu naturalnej zmienności procesu stanowi przedział tolerancji. Jeśli w wyrażeniu (32) przyjmą, że $(UNL - LNL)$ stanowi 100%, to wartość $PCI_6\sigma$ wyrażona

będzie w procentach. Im większa jest wartość $PCI_6\sigma$, tym większa jest oczywiście wydolność procesu.

Należy jednak pamiętać, że jeśli najniższą dopuszczalną wartość $PCI_6\sigma$ ustala się na poziomie 1 (albo 100%), to oznacza to jednocześnie, że największą dopuszczalną wadliwość strumienia produktu ustala się *implicite* na poziomie $p_0(X) = 0.0027$ (0.27%). Z właściwości rozkładu normalnego wynika bowiem, że:

$$P(x \in [\mu - 3\sigma, \mu + 3\sigma]) = 0.9973 \quad (33)$$

i w konsekwencji:

$$P(x \notin [\mu - 3\sigma, \mu + 3\sigma]) = 0.0027 \quad (34)$$

W większości sytuacji występujących w praktyce przemysłowej są to wymagania wygórowane. Wadliwości poprodukcyjne rzędu 1%, a tym bardziej 0.5%, uważa się powszechnie za bardzo niskie. Przy obecnym poziomie technologii uzyskiwanie wadliwości niższych jest oczywiście możliwe, ale wiąże się z bardzo szybkim przyrostem kosztów wytwarzania, co stawia pod znakiem zapytania opłacalność działań mających na celu zmniejszenie wadliwości. Innym, i – jak się wydaje – poważniejszym defektem omawianej tu procedury oceny wydolności procesu jest fakt, że oczekiwana wadliwość strumienia produktu nie jest tu zmienną decyzyjną. Ma to ten skutek, że w taki sam sposób formułowane są wymagania w przypadku produkcji gwoździ, mikroprocesorów, spinaczy biurowych i dysz wtryskowych do silników wysokoprężnych. Niezależnie od tego, zakres stosowania omawianych miar wydolności procesu jest bardzo ograniczony ze względów formalnych. Nietrudno wszak zauważyć, że miary te można stosować tylko wówczas, gdy:

- zmienna losowa X , charakteryzująca możliwości procesu technologicznego, ma rozkład zbliżony do normalnego,
- przedział tolerancji, charakteryzujący wymagania projektu, jest ograniczony obustronnie,
- wartość nominalna (docelowa, najbardziej pożądana) ulokowana jest centralnie w przedziale tolerancji, albo w ogóle nie jest definiowana.

Powyższe uwagi wystarczająco, jak się wydaje, uwypuklają niedostatki miar postaci (26) i (27), wykorzystywanych do oceny wydolności procesu. Głównym ich mankamentem jest operowanie nadmiernym marginesem bezpieczeństwa przy formułowaniu ocen, całkowite pomijanie kosztów funkcjonowania tego marginesu, a także ignorowanie faktu, że prewencja nie jest jedyną sferą, w której realizuje się sterowanie jakością. Należy wszak pamiętać, że po zrealizowaniu działań prewencyjnych, mających na celu zapewnienie procesowi odpowiedniej wydolności w sensie nierówności (1), powinien on być sterowany w trybie *on-line*. Takie wielostronne działania są nie tylko najskuteczniejszą metodą zapewnienia jakości, ale jest to również metoda optymalna w sensie ekonomicznym.

Norma PN-ISO 3534-2 nie zawiera wskazówek jak oceniać wydolność procesu, albo urządzenia produkcyjnego, gdy przedział tolerancji obserwowanej zmiennej diagnostycznej X jest ograniczony tylko jednostronnie. Pozostając na gruncie standardowych wskaźników wydolności można do tego celu wykorzystać dwie charakterystyki, a mianowicie:

$$CPU = (x_g - \mu)/3\sigma \quad (35)$$

$$CPL = (\mu - x_d)/3\sigma \quad (36)$$

Nietrudno zauważyć, że ogólna zasada oceny wydolności jest tu taka sama jak w przypadku wzoru (26). Charakterystykę (35) stosuje się wówczas, gdy obserwowana zmienna X jest destymulantą jakości i gdy w konsekwencji przedział tolerancji ograniczony jest tylko od góry. Wzór (36) znajduje natomiast zastosowanie wówczas, gdy przedział tolerancji ograniczony jest tylko od dołu, a więc gdy zmienna X jest stymulantą jakości.

Wzory (26) i (27), mogą być wykorzystane do oceny wydolności procesu tylko wówczas, gdy można przyjąć, że spełniony jest warunek:

$$\mu = x_0 = m_0, \quad (37)$$

gdzie m_0 jest środkiem przedziału tolerancji o wartości wynikającej ze wzoru:

$$m_0 = \frac{x_d + x_g}{2} \quad (38)$$

Jeśli warunek (37) nie jest spełniony, to oceny wydolności uzyskiwane za pomocą wzorów (26) i (27) są obciążone błędami systematycznymi. W takiej sytuacji norma PN-ISO 3534-2 zaleca postępowanie dwuetapowe. W pierwszym etapie należy wyznaczyć współczynnik korekcyjny (k) według wzoru:

$$k = \frac{|T - Av|}{\min\{(U - T), (T - L)\}} \quad (39)$$

w którym Av oznacza średni poziom procesu, T jest wartością docelową, natomiast symbole L i U , analogicznie jak we wzorach (26) i (27), oznaczają dolny i górny kres przedziału tolerancji. Po zastosowaniu przyjętej tu notacji wzór ten przedstawia się następująco:

$$k = \frac{|x_0 - \mu|}{\min\{(x_g - x_0), (x_0 - x_d)\}} \quad (39a)$$

Zauważmy, że w praktyce wartość μ (Av we wzorze (39)) nie jest zwykle znana i zastępowana jest średnią arytmetyczną (\bar{x}) uzyskaną w rezultacie wstępnego badania procesu. Zauważmy też, że wzór (39) nie jest precyzyjnie sformułowany i dlatego wymaga on komentarza, albowiem niespełnienie warunku (37) może przybrać trzy formy:

$$\mu \neq x_0 = m_0. \quad (40)$$

$$\mu = x_0 \neq m_0. \quad (41)$$

$$\mu \neq x_0 \neq m_0 \quad (42)$$

Jeśli w konkretnej sytuacji zachodzi przypadek (40), to podstawianie wartości do wzoru (39a) nie następuje trudności. Jeśli natomiast mamy do czynienia z przypadkiem (41), to we wzorze (39a) w miejsce x_0 należy podstawić m_0 . W sytuacji gdy zachodzi (42) wzór (39) nie może być stosowany. Obliczoną wartość k należy podstawić do wzoru:

$$C_{pk} = C_p (1 - k), \quad (43)$$

w którym C_p oznacza wartość wskaźnika wydolności obliczoną według wzoru (26) lub (26a). Wyznaczony w ten sposób skorygowany wskaźnik wydolności procesu, albo urządzenia produkcyjnego (systemu), nazywany jest w normie PN-ISO 3542-2 wskaźnikiem wydajności procesu. Jest to określenie bardzo niefortunne, jeśli nie błędne. Wartość C_{pk} można też obliczyć [2] według następującego wzoru:

$$C_{pk} = C_p - \frac{|m_0 - \mu|}{3\sigma} = \frac{x_g - x_d}{6\sigma} - \frac{|m_0 - \mu|}{3\sigma} \quad (44)$$

We wzorze tym zakłada się *implicit*, że niespełnienie warunku (37) przybiera postać (41). Oznacza to, że przeciętny poziom procesu pokrywa się z wartością docelową (nominalną, najbardziej pożądaną), ale ta wartość nie jest położona centralnie w dwustronnie ograniczonym przedziale tolerancji $[x_d; x_g]$.

Bibliografia

1. E. Dietrich, A. Schulze, *Metody statystyczne w kwalifikacji środków pomiarowych, maszyn i procesów produkcyjnych*, tłum. z języka niemieckiego, Notika System, Warszawa 2000.
2. H. Gitlow, S. Gitlow, A. Oppenheim, R. Oppenheim, *Tools and methods for the improvement of quality*, IRWIN, Homewood, Boston 1989.
3. A. Iwasiewicz, *Statystyczna analiza wydolności procesu*, „Normalizacja” 1996, nr 8, s. 4–10.
4. A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością – podstawowe problemy i metody*, PWN, Warszawa–Kraków 1999.
5. A. Iwasiewicz, *Relacje zgodności w procedurach wielokryterialnej oceny jakości wykonania*, [w:] *Metoda reprezentacyjna w badaniach ekonomiczno-społecznych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, s. 143–157, Katowice 2004.

6. A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością w przykładach i zadaniach*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy 2005.
7. A. Iwasiewicz, Z. Paszek, J. Steczkowski, *Sekwencyjne metody kontroli jakości*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
8. A. Iwasiewicz, A. Sikorski, *Porównanie dokładności i precyzji metod badawczych*, „Zeszyty Naukowe WSE w Krakowie” 1972, nr 55, s. 5–22.
9. D.C. Montgomery, *Introduction to statistical quality control*, second edition, J. Wiley & Sons, New York 1991.

Normy międzynarodowe i inne dokumenty normalizacyjne

10. ISO 3534-2; 1993 Statistics – Vocabulary and symbols, Part 2. Statistical quality control. PN - ISO 3534-2: 1994, Statystyka. Terminologia i symbole. Część 2: Statystyczne sterowanie jakością.
11. ISO 5725: 1994, Accuracy (trueness and precision) of measurement methods and results, Part 1: General principles and definitions, Part 2: Basic method for the determination of repeatability and reproducibility of a standard measurement method, Part 3: Intermediate measures of the precision of a standard measurement method, Part 4: Basic method for the determination of the trueness of a standard measurement method, Part 5: Alternative methods for the determination of the precision of a standard measurement method, Part 6: Use in practice of accuracy values.
12. PN - ISO 8258 Karty kontrolne Shewharta.
13. ISO/TC 69/S.C. 4/WG 6/N 62R1 Machine Performance Studium – Measured Data – Discrete Parts, 2002.
14. Statistical Process Control (SPC), Reference Manual, Chrysler Corporation, Ford Motor Company, and General Motors Corporation, 1995.

Summary

In the paper there have been presented some basic problems of process capability analysis for quality management. There has been presented the first step to a new, original approach to the process capability analysis. See formulas (21), (22), (23), (24), (25) and an example after formula (25). Key – element of this new approach is the reserve process capability, defined by formula (23).

Юрій Турбал

Проекційний метод кодування інформації на основі позитивних напівтраєкторій Жюлія

Вступ. Світ як інформаційна структура

Питання захисту інформації завжди було ключовим, мабуть, на протязі всієї людської історії. І це закономірно, адже інформація – це фундаментальне поняття, яке пов’язане з глибинними питаннями існування Всесвіту. Норберт Вінер писав: “інформація – це позначення змісту, який ми отримуємо з зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього і пристосування до нього наших відчуттів” [1]. Однак, подальші дослідження показали, що поняття “інформація” – ще більш широке, ніж у вінерівській інтерпретації, інформація існує незалежно від нашого сприйняття. Адже весь оточуючий нас світ має інформаційну структуру. Як жартома було написано в заголовку розділу новин одного з Internet-сайтів: “нет ничего нового под Солнцем”. Дійсно, людина нічого нового не створює в принципі – адже все, що вона ніби-то створює, насправді вже реально існує в інформаційній структурі нашого світу. Якщо ми говоримо, наприклад, про якийсь фізичний закон, то ми не створюємо його – а лише відкриваємо вже реально існуючий. Якщо хтось, наприклад, практикує в галузі генної інженерії і створює навіть якість ніби-то нові об’єкти – то це насправді не нові, а ті, існування яких впливає з реально-існуючих законів генної інженерії. Іншими словами, їх існування вже закладено наперед, закодовано в інформаційній структурі відповідних законів. Величезні адаптаційні можливості живих організмів впливають з колосальної інформації, що у них закладена Творцем. В такому випадку ми формально можемо розглядати навіть живі організми як деякі інформаційні структури, іншими словами, як сукупність інформації про них. При цьому біо-фізичні характеристики, фенотип також можна розглядати як інформацію, що явно представляється у формі відповідних фізико-біо-хіміч-

них реалізацій, тобто як елемент інформаційної структури. В той же час генотип істоти – це неявно представлена інформація про неї.

Отже, розглядаючи поняття інформації в такому широкому контексті, бачимо, що питання захисту інформації – це питання захисту усього існуючого у Всесвіті. Однак, все-таки повернемося до вінерівського визначення, окремо виділяючи формальні способи представлення певних закономірностей, процесів чи явищ у світі, які відомі як кодування. Зрозуміло, що щось (якесь утворення) є інформацією лише тоді, коли існує хоча б один мислячий об'єкт реального світу, який у це “щось” вносить певний зміст. Звичайно, що інший об'єкт може з цим утворенням пов'язати інший зміст. В такому випадку виникає проблема правильної інтерпретації. При цьому очевидно, що по відношенню до інформаційного утворення можемо виділити дві дії – його знищення чи модифікація та знаходження вкладеного першим об'єктом змісту (розкодування). Отже, і захист інформації має два глобальних напрямки – захист інформації від знищення чи модифікації та захист від розкодування. В нашій роботі зупинимось саме на другому аспекті, розглядаючи саме теорію кодування.

Зауважимо, що питання захисту інформації особливо гостро стоїть на сьогоdnішньому етапі розвитку людства. Його важливість буде зростати і в подальшому пропорційно до колосально швидкого розвитку комп'ютерної техніки та технологій глобального доступу до інформаційних ресурсів.

Позитивні напівтраєкторії та множини Жюліа

Теорія кодування – це добре розвинена галузь науки, у якій існує величезна кількість напрямків та підходів. Зараз розроблена велика кількість стандартів та алгоритмів кодування. Однак, незважаючи на це, дослідження у цій галузі є актуальними і будуть залишатись актуальними, мабуть, завжди. В даній роботі розглянемо один підхід до кодування інформації, ідея якого взята з теорії фракталів, однак відрізняється від відомих методів фрактального кодування зображень, суть яких зводиться до фрагментації зображення та використання певних афінних перетворень.

Звернемося до робіт вчителів відомого дослідника та популяризатора фрактальної геометрії Бенуа Мандельброта – Гастона Жюліа та П'єра Фату.

Нехай R – раціональна функція, тобто $R(x) = P(x)/Q(x)$, $x \in C$, C – множина комплексних чисел.

Визначення 1. Позитивною напівтраєкторією точки x_0 будемо називати множину точок виду:

$$O_R^+(x_0) = \{x_n : x_n = R(x_{n-1}), n = 1, 2, \dots\}$$

Визначення 2. Від'ємною напівтраєкторією точки x_0 будемо називати множину точок виду $O_R^-(x_0) = \{x \in C : R^k(x) = x_0, k = 0, 1, 2, \dots\}$, де:

$$R^k(x) = R(R(\dots R(x)\dots))$$

Визначення 3. Точка x_0 називається періодичною, якщо існує така точка $x_n \in O_R^+(x_0)$, що $x_0 = x_n$.

Визначення 4. Якщо x_0 – періодична, то $O_R^+(x_0)$ будемо називати періодичною траєкторією чи циклом.

Визначення 5. Найменше натуральне число n , при якому $x_0 = x_n$, $x_n \in O_R^+(x_0)$ називається періодом циклу.

Цикл, очевидно, можна зображати у вигляді $\{x_0, R(x_0), \dots, R^{n-1}(x_0)\}$. У випадку, коли $n = 1$ маємо рівність: $R(x_0) = x_0$, тобто x_0 – нерухома точка функції R .

Очевидно, що якщо x_0 – періодична точка періоду n , то вона є нерухомою точкою функції R^n .

Визначення 6. Комплексне число $\lambda = \frac{dR^n(x_0)}{dx}$ будемо називати власним значенням періодичної точки x_0 з періодом n .

Визначення 7. Періодична точка x_0 називається сильно притягуючою, якщо $|\lambda| < 1$, притягуючою, якщо $0 < |\lambda| < 1$, нейтральною, якщо $|\lambda| = 1$, відштовхуючою, якщо $|\lambda| > 1$.

Нехай P – множина всіх відштовхуючих точок.

Визначення 8. Множиною Жюліа J_R раціональної функції R будемо називати границю множини P .

Визначення 9. Басейном притягання $B(x_0)$ точки x_0 будемо називати множину всіх тих точок x , чії позитивні напівтраєкторії $O_R^+(x_0)$ збігаються до x_0 .

Визначення 10. Басейном притягання циклу $\gamma = \{x_0, R(x_0), \dots, R^{n-1}(x_0)\}$ будемо називати множину $B(\gamma) = \bigcup_{i=0}^{n-2} B(R^i(x_0))$.

Теорема. Якщо γ – притягуючий цикл функції R , то $B(\gamma) \in F_R = C \setminus J_R$ і $\delta B(\gamma) = J_R$, де $\delta B(\gamma)$ – границя басейну притягання $\delta(\gamma)$.

Визначення 11. Будемо називати рукавом послідовності $O_R^+(x_0)$ таку її підпослідовність $x_j, x_{j+m}, x_{j+2m}, x_{j+3m}, \dots$, що

$$\rho(x_{j+(k-1)m}, x_{j+km}) = \min_{x_i \in O_R^+(x_0), i > j+(k-1)m} \rho(x_{j+(k-1)m}, x_i).$$

Число m буде визначати кількість рукавів. Якщо $m > 1$, то можемо зобразити $O_R^+(x_0)$ як об'єднання рукавів виду:

$$O_R^+(x_0) = \bigcup_{j=0}^{m-1} \{x_j, x_{j+m}, x_{j+2m}, x_{j+3m}, \dots\}$$

Надалі для зручності будемо розглядати деякий оператор A , що діє в метричному просторі $X \subset R^n$, $Ax = R(x)$.

Розглянемо оператор A у вигляді:

$$A \begin{pmatrix} x \\ y \\ z \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} x^2 - y^2 - z^2 + c_x \\ 2xy + c_y \\ 2xz + c_z \end{pmatrix} \quad (2)$$

де c_x, c_y, c_z – деякі параметри.

Відмітимо, що розмірність тут є несуттєвою і можемо розглянути загальний випадок, коли ітераційна послідовність $x_{n+1} = Ax_n$, $x_n \in R^n$ має вигляд:

$$\begin{cases} x_{n+1}^1 = (x_n^1)^2 - \sum_{i=2}^n (x_n^i)^2 + c_{x^1} \\ x_{n+1}^i = 2x_n^1 x_n^i + c_{x^i}, i = \overline{2, n} \end{cases}$$

Отримати саме такий оператор можна, якщо узагальнити ітераційний процес, що використовується при побудові множини Мандельброта [3], на простір R^n . Тобто можна розглянути послідовність

$$r_{n+1} = r_n^2 + c \quad (3)$$

де $r_n = x_n + iy_n + jz_n$, $c = c_x + ic_y + jc_z$, i, j – “уявні одиниці”, що мають властивості: $i^2 = -1, j^2 = -1, ij = ji = 0$.

Відмітимо, що позитивні напівтраєкторії утворюють дуже цікаві множини. Для випадку простору R^2 та деяких комплексних параметрів c на рис. 1 наведено деякі приклади c :

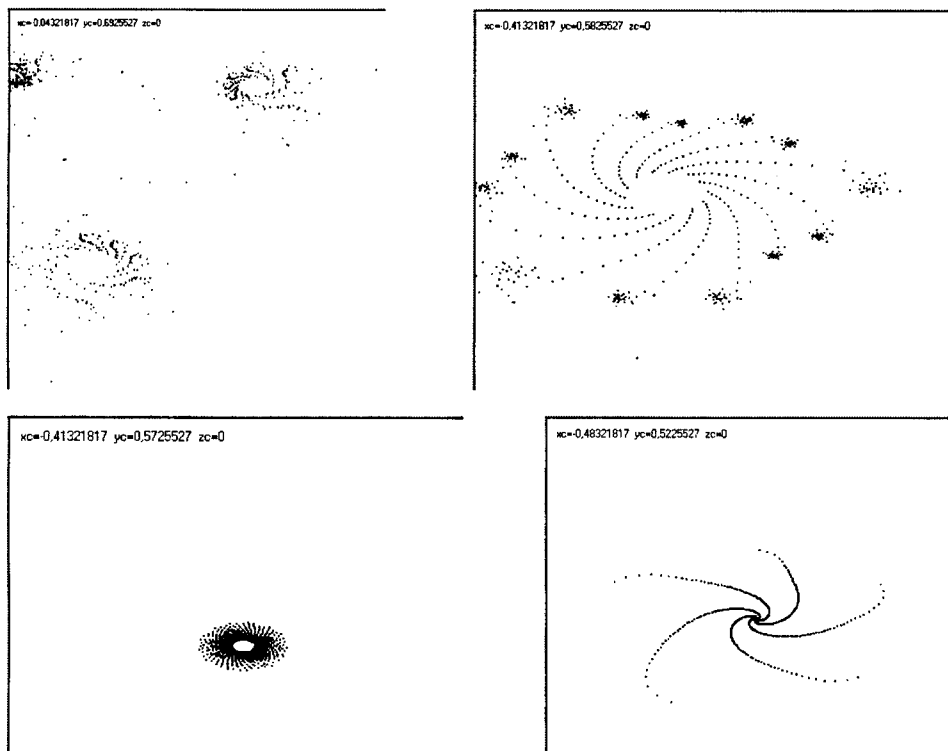
Відмітимо, що область збіжності послідовності (3) є множиною точок, границею якої є множина Жюліа J_A . Дійсно, розглянемо нерухому точку оператора $A(x_c, y_c)$. Вона утворює притягуючий цикл при певних значеннях параметрів. Враховуючи вигляд нерухомої точки, можна показати, що модуль відповідної похідної функції $A(x) = x^2 + c$ має вигляд:

$$A'(\tilde{x}_c) = 2\tilde{x}_c$$

$$\begin{aligned} |2\tilde{x}_c| &= 2\sqrt{x_c^2 + y_c^2} = 2\sqrt{(1/2 - 1/2\sqrt{1/2 - 2c_x + \sqrt{(2c_x - 1/2)^2 + 4c_y^2}})^2 + (\frac{c_y}{\sqrt{1/2 - 2c_x + \sqrt{(2c_x - 1/2)^2 + 4c_y^2}}})^2} = \\ &= \sqrt{1 - 2\alpha + \alpha^2 + \frac{4c_y^2}{\alpha^2}}, \text{ де } \alpha = \sqrt{1/2 - 2c_x + \sqrt{(2c_x - 1/2)^2 + 4c_y^2}}. \end{aligned}$$

Як бачимо, для різних параметрів отримуємо різні значення норми. Наприклад, при $c_x = c_y = 0$ відповідна норма є 0. Тоді можна стверджувати, що басейн притягання цієї точки є множиною Жюліа.

Рисунок 1.



Відмітимо, що множина значень параметрів, при яких нерухома точка оператора A є притягуючою, утворює область, обмежену кривою, що задається рівнянням:

$$\sqrt{1-2\alpha+\alpha^2+\frac{4c_y^2}{\alpha^2}}=1, \text{ де } \alpha = \sqrt{1/2-2c_x+\sqrt{(2c_x-1/2)^2+4c_y^2}}.$$

Вигляд її такий:

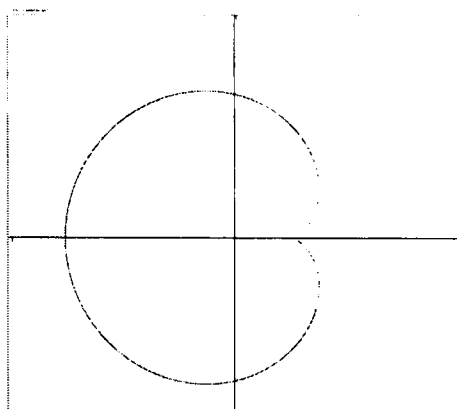
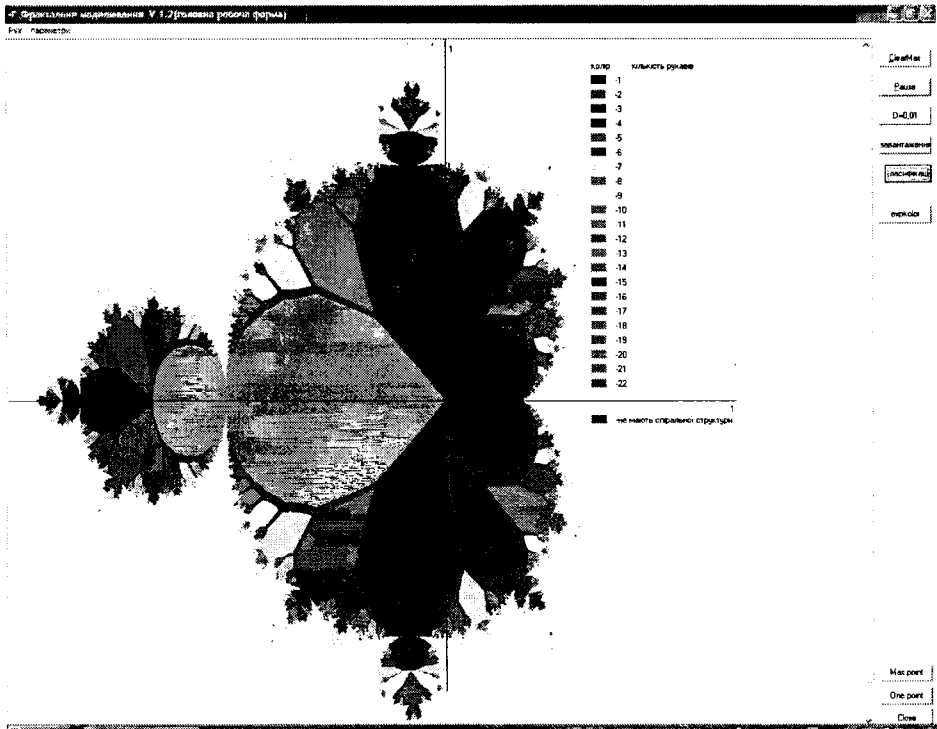


Рисунок 2.

Припустимо, що при певних значеннях параметрів нерухома точка оператора A не є притягуючою. Але тоді може існувати інший притягуючий цикл. І при цьому позитивна напівтраєкторія буде обмеженою множиною.

Розглянемо детальніше характер збіжності у відповідних басейнах притягання. Проаналізуємо позитивні напівтраєкторії оператора A при різних значеннях параметра з точки зору кількості рукавів. При цьому будемо враховувати всі цикли притягання. Відповідна множина зображена на рис. 3. Тут кольором позначено кількість рукавів відповідних позитивних напівтраєкторій при різних значеннях параметрів.

Рисунок 3.



Як бачимо, область обмеженості послідовності $O_A^+(c_x, c_y)$ утворює відому множину Мандельброта, у якій ми виділяємо підобласті за характером збіжності по кількості рукавів. Як показують дослідження, існують області, де не можна визначити рукавності структури, незважаючи на наявність збіжності до притягуючої нерухомої точки. Ці області на малюнку позначені темнішим кольором. В цих областях умови означення Π не виконуються ні при якому значенні m . Позначимо відповідну множину T_A . Саме ця множина буде нас цікавити у методі кодування.

Проекційний метод кодування

Отже, опишемо запропонований нами метод кодування інформації. Нехай маємо інформацію, записану у формі деякого числового масиву (b_1, b_2, \dots, b_n) , $b_i \in D$, D – деяка множина. Без обмеження загальності можемо вважати, що $D = \{0, 1, 2, \dots, d-1\}$. В найпростішому випадку $D = \{0, 1\}$. Для кодування масиву будемо використовувати множину $O_A^+(x_0)$, де x_0 – деяке ініціалізує значення позитивної напівтраєкторії. Використовуючи цю множину, можна запропонувати багато різних підходів, одим з найпростіших серед яких може бути наступний. Будемо розглядати точки множини $O_A^+(x_0)$ у полярній системі координат, зміщеної на вектор (c_x, c_y) , (c_x, c_y) – нерухома точка оператора A . Зауважимо, що в загальному випадку в якості точки c можна вибрати деякий центр (центр мас) відповідної множини $O_A^+(x_0)$. Довільну точку $a \in O_A^+(x_0)$ можемо представити у вигляді: $a = \text{Re}^{i\varphi} = c_x + ic_y$. Тоді можемо поставити у відповідність кожній точці множини $O_A^+(x_0)$ деяку точку множини D . Позначимо цю відповідність:

$$\Psi : O_A^+(x_0) \rightarrow D$$

Тоді можемо вибрати відображення Ψ , наприклад, у вигляді:

$$\Psi(a) = \Psi(\text{Re}^{i\varphi} + c_x + ic_y) = \left[\frac{\varphi}{2\pi} \right] d \quad (4)$$

В загальному випадку можемо розглянути проекцію множини $O_A^+(x_0)$ на D : $\Psi = \text{Pr}_D(O_A^+(x_0))$. Таку множину будемо називати кодувальною множиною (вона виступає в якості аналогії ключа коду в стандартних підходах до кодування).

Нехай необхідно закодувати інформацію, задану у вигляді масиву (b_1, b_2, \dots, b_n) в тому самому алфавіті D . Позначимо (p_1, p_2, \dots, p_n) – закодовану інформацію. Тоді найпростіший проекційний алгоритм кодування можемо записати у вигляді:

$$p_i = \text{MOD}(b_i + \Psi(\text{Pr}_D(A^i x_0)), d) \quad (5)$$

де $\text{Pr}_D(A^i x_0)$ – проекція точки $A^i x_0$ на множину D , $\text{MOD}(x, y)$ – залишок від ділення x на y .

Очевидно, що для розкодування необхідно мати точку x_0 , оператор A та число d . Вони виступають в якості ключа коду. Алгоритм розкодування тривіальний:

$$b_i = p_i - \text{Pr}_D(A^i x_0)_{(\text{mod } d)} \quad (6)$$

Приклад.

Нехай $d = 10$, проекції точок позитивної напівтраєкторії Жюліа для деякого оператора на множину D мають вигляд: 0, 3, 1, 2, 4. Фрагмент закодованого вектора $-(p_1 p_2 p_3 p_4 p_5) = (3403)$.

Тоді процес розкодування має вигляд:

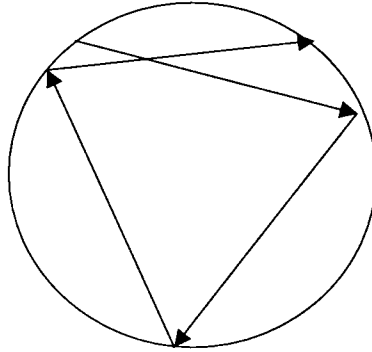
$$b_1 = 2 - 0 = 2, b_2 = 3 - 3 = 0, b_3 = 4 - 1 = 3, b_4 = 0 - 2_{\text{mod}10} = 8, b_5 = 3 - 4_{\text{mod}10} = 9$$

Отже, вихідний вектор – (20389).

Звичайно, при такому кодуванні та розкодуванні необхідно мати такі проєкції позитивних напівтраєкторій, щоб відповідні числові послідовності мали великий період. Наприклад, якщо кодуєча проєкція має вигляд (0101010101010101), то з точки зору криптостійкості коду, таке кодування є занадто простим. Період послідовності (3) визначається параметром x_0 . Для оператора (2) число x_0 повинне належати множині T_A (див. рис. 2). Однак, проблема аналітичного визначення такої множини є відкритою.

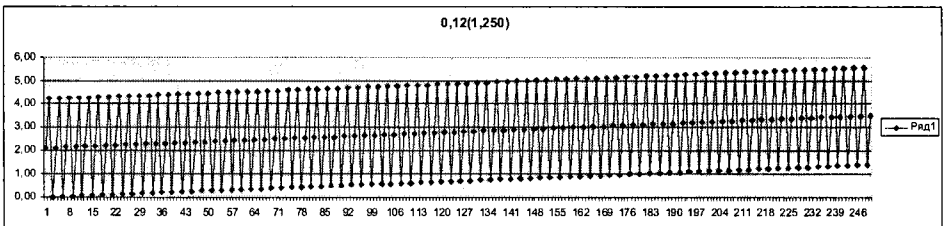
Зауважимо, що відповідну кодуєчу послідовність легко отримати і іншими способами. Для цього можемо розглянути загальновідомі мультиплікативні датчики чи інші послідовності псевдо-випадкових чисел. Розглянемо, наприклад, відбивання світла від зеркальної сферичної поверхні:

Рисунок 4.



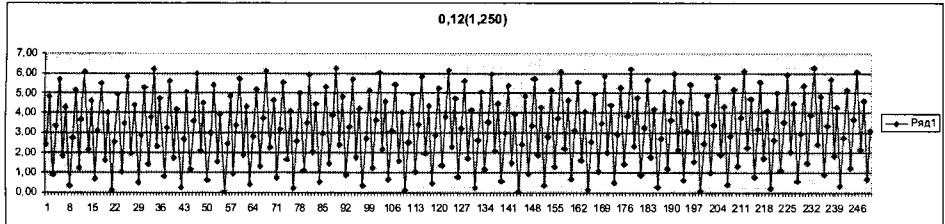
Тоді в якості визначального кодуєчого параметра виступає початковий кут падіння променя. Виявляється, можна підібрати параметри так, що відповідна кодуєча послідовність веде себе досить непередбачувано і може бути використана для кодування. На наступних графіках показано характер цієї послідовності при різних значеннях початкового кута падіння: $\varphi = (\pi - 2.1) / 2$.

Рисунок 5.



Тут бачимо монотонний характер проекційної послідовності. Однак, наприклад, при $\varphi = (\pi - 2.4) / 2$ (рис. 6) послідовність веде себе значно складніше, що робить можливим використати її для кодування.

Рисунок 6.



Бібліографія

1. Фомин Ю. А., *Что такое информация "Реальность невероятного"*, Москва: Интербук, ТПО Старт, 1990.
2. Познизовкина Е., *Единство мира за витком спирали*, "Наука Урала" 2006, № 6.
3. Mandelbrot B. B., *Fractal geometry of nature*, W. H. Freeman & Co., 2000.
4. Vlokh R. and Kostyrko M., *Reflection of light caused by gravitation field of spherically symmetric mass*, "Ukrainian Journal of Physical Optics" 2005, Vol. 4, No. 3, p. 110–115.



Noty o autorach

- Michał Baran**, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zarządzania.
- Tomasz Bober** mgr, asystent, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania.
- Agnieszka Czajkowska** dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń.
- Henryk Czubek** dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Handlu Zagranicznego.
- Ksenija Denčić-Mihajlov**, Assistant professor, Uniwersytet w Niszu, Wydział Ekonomii, Serbia (Универзитет у Нишу).
- Magdalena Dolhasz** dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Marketingu.
- Miroslav Dorđević** prof. dr, Uniwersytet w Kragujevaczu, Wydział Ekonomii (Универзитет у Крагујевцу).
- Momčilo Dorđević** prof. dr, Uniwersytet w Kragujevaczu, Wydział Ekonomii (Универзитет у Крагујевцу).
- Tadeusz Gieraszek** dr, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Nauk Społecznych; Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Beata Guziejewska** dr, Uniwersytet Łódzki, Katedra Finansów Publicznych.
- Andrzej Iwasiewicz** prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Metod Statystycznych.
- Małgorzata Kmak** mgr, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Wydział Humanistyczny, Instytut Politologii.
- Artur Jacek Kożuch** dr, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa.
- Borys Krulikowski**, Międzynarodowy Gospodarczo-Humanistyczny Uniwersytet im. akademika Stepana Demjančuka w Równym (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука).
- Marianna Księżyk** prof. dr hab., prof. zwyczajny, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania.
- Marek Makowiec** mgr, asystent, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Dejan Malinić**, Associate professor, Uniwersytet w Belgradzie, Wydział Ekonomii, Serbia. University of Belgrade, Faculty of Economics, Serbia (Универзитет у Београду).
- Tamara Milenković-Kerković**, Assistant professor, University of Niš, Wydział Ekonomii – Faculty of Economics, Serbia (Универзитет у Нишу).
- Magdalena Mielus** mgr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania.

- Jewhen Onyszczuk**, Międzynarodowy Gospodarczo-Humanistyczny Uniwersytet im. akademika Stepana Demjanczuka w Równym (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука).
- Jacek Osiewalski** prof. zw., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie; Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania.
- Larisa Ostankova** prof., Instytut Gospodarczo-Humanistyczny w Kramatorsku (Краматорський економіко-гуманітарний інститут).
- Agnieszka Piotrowska**, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie.
- Jarosław Plichta** dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych.
- Maria Płonka** dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Barbara Podolec** prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania.
- Piotr Staliński**, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University (Nowy Sącz), Zakład Metod Ilościowych w Zarządzaniu.
- Piotr Stefanów**, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Katedra Metod Statystycznych.
- Danuta Surówka-Marszałek** dr hab., prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Aleksander Susel**, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University (Nowy Sącz), Zakład Metod Ilościowych w Zarządzaniu.
- Zoltán Szakái**, College of Nyiregyháza (Nyiregyházi Főiskola).
- Bogumiła Szopa** prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Sławomir Śmiech** dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania.
- Grażyna Śmigiełska** dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Violeta Todorović**, Faculty for Economics, University of Kragujevac Republic of Serbia (Универзитет у Крагујевцу).
- Radovan Tomić** prof. dr, Szkoła Biznesu w Nowym Sadzie, Serbia, Visoka Poslovna Škola Strukovnih Studia, Novi Sad.
- Jurij Turbał** dr, Międzynarodowy Gospodarczo-Humanistyczny Uniwersytet im. akademika Stepana Demjanczuka w Równym (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука).
- Emilija Vuksanović**, Ph. D., Faculty for Economics, University of Kragujevac Republic of Serbia (Универзитет у Крагујевцу).
- Jolanta Walas-Trębacz** dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Katedra Zarządzania Strategicznego; Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania.
- Krzysztof Waśniewski** dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania.
- Ryszard Węgrzyn** dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych.
- Sławomir Wyciślak** dr, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Stosunków Międzynarodowych i Polityki Zagranicznej.
- Janusz Ziarko** dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania.