

Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Zarządzanie procesami rynkowymi

pod redakcją
DARIUSZA FATUŁY

Kraków 2005

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

Recenzje:
prof. dr hab. Maria Sierpińska – finanse
Prof. dr hab. Krystyna Śliwińska – marketing
Prof. AŚ dr hab. Andrzej Szplit – zarządzanie

Projekt okładki:
Joanna Sroka

Tłumaczenia:
Zespół

Redaktor prowadzący:
Halina Baszak-Jaroń



Adiustacja:
Mariusz Warchoń

Korekta:
Kacper Śledziński

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków 2005

ISBN 83-89823-31-4

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 2005

Skład i łamanie:
Mariusz Warchoń

Druk i oprawa:
Multipol II

Spis treści

Wstęp – <i>Dariusz Fatuła</i>	9
Część pierwsza: ZARZĄDZANIE.....	11
<i>Arkadiusz Potocki</i> Wybrane nowoczesne metody zarządzania konfliktem interpersonalnym igrupowym.....	13
<i>Paweł Chlipała</i> Z praktyki zarządzania kapitałem intelektualnym amerykańskich i polskich przedsiębiorstw.....	25
<i>Johann Günther</i> Networked Egoist?.....	37
<i>Milan Droppa, Ludmiła Lysá, Michal Jenčo</i> Úloha modelovania a modelov v manažmente.....	51
<i>Tomasz Kostka, Urszula Kwast</i> Strategiczna Karta Wyników – nowoczesne narzędzie zarządzania.....	59
<i>Deyan Doikov</i> Innovation practices in project – based learning of marketing and entrepreneurship at the MTM College-Sofia.....	65
<i>Michal Pružinský</i> Free market, unemployment and management education.....	73
<i>Halina Smutek</i> Reputacja jako element potencjału konkurencyjnego organizacji.....	85
<i>Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński</i> Strategiczny benchmarking ekologiczny jako narzędzie zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa.....	97

<i>Georg Westermann, Beatrice Pohle, Ilka Sehl</i> Strategic Management of Tourism Regions applying Balanced Scorecards...	105
<i>Wiktor Adamus</i> Konkurencyjność i kierunki rozwoju polskiego sektora sokowniczego.....	115
<i>Bernard Maj</i> Nowe trendy w elektronicznej wymianie danych. Wykorzystanie metajęzyka XML.....	139
Część druga: MARKETING.....	151
<i>Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Światowicz</i> Budowanie relacji z kluczowymi klientami.....	153
<i>Marek Rawski</i> Analiza wykorzystania przez przedsiębiorstwa strategii stymulacji rynku...	165
<i>Pavel Mikuš, Milan Droppa, Ludmiła Lysá</i> Marketingová filozofia vysokej školy.....	177
<i>Magdalena Dołhasz</i> Public relations szkoły wyższej w opinii studentów Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego.....	186
<i>Maria Płonka</i> Specyfika produktu ubezpieczeniowego a marketing firm ubezpieczeniowych.....	197
<i>Marek Rutkowski</i> Efektywność i użyteczność kanałów dystrybucji materiałów budowlanych – wybrane aspekty.....	207
<i>Andrzej Nowosad</i> Zastosowanie analizy informacji medialnej w komunikacji marketingowej i strategicznym planowaniu.....	219
Część trzecia: FINANSE.....	237
<i>Bogumiła Szopa, Andrzej Szopa</i> Skuteczność polityki bezpośredniego celu inflacyjnego.....	239
<i>Marianna Księżyk</i> Ocena opodatkowania dochodów osób fizycznych w Polsce i w krajach OECD, ze szczególnym uwzględnieniem krajów Unii Europejskiej.....	245
<i>Vadym Sakharov</i> Innovative capacity as the main driver of national competitiveness.....	261

Emil Antoniszyn

Finansowe stimulatory rozwoju polskiego rolnictwa w ramach wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej..... 265

Barbara Kachel

Wykorzystanie Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej w gospodarce rolno-żywnościowej w pierwszym okresie członkostwa.....277

Jacek Osiewalski, Anna Osiewalska

Measuring cost efficiency of public and academic libraries in Poland – a methodological perspective and empirical experience.....287

Dariusz Fatuła

Koncepcje zarządzania finansami gospodarstwa domowego.....303

Wojciech Koziół

Analiza wysokości płac minimalnych w świetle koncepcji kapitału ludzkiego.....313

Noty o autorach.....321

Table of Contents.....326

Wstęp

Opracowanie niniejsze przekazywane do rąk czytelników to plon działalności naukowej pracowników Wydziału Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego oraz pracowników innych uczelni z Polski i Europy. Duże zróżnicowanie tematyczne wynika m. in. z rozwoju Uczelni, Wydziału i poszerzenia współpracy krajowej i międzynarodowej z innymi jednostkami naukowymi. Pomimo tego, iż wiele artykułów ze względu na podejmowane w nich problemy trudno jednoznacznie zakwalifikować do jednej wąskiej dziedziny, zdecydowano o podziale materiału na trzy części: zarządzanie, finanse i marketing. O zakwalifikowaniu opracowania do poszczególnych części zadecydowała nie tylko istota rozważanego tematu, ale także często bardzo interesujące i odkrywcze powiązania z innymi dziedzinami szeroko pojętego zarządzania i ekonomii. Stąd też publikacja jest recenzowana przez trzech niezależnych recenzentów.

We współczesnej nauce daje się zauważyć tendencje do holistycznego postrzegania nawet wąskich zagadnień. Rośnie znaczenie problemów istniejących na pograniczu dwóch lub kilku szczegółowych dziedzin. Postępująca specjalizacja naukowa, która w ciągu ostatnich trzech stuleci doprowadziła do rozwoju wielu wynalazków i pogłębiła zrozumienie otaczającej nas rzeczywistości, spowodowała też oddzielenie od siebie i niedostrzeganie wzajemnych powiązań, pozornie odległych od siebie zagadnień.

W tym kontekście zarządzanie, finanse i marketing można rozumieć jako trzy oblicza pewnego procesu zachodzącego na szeroko rozumianym rynku. Taki też tytuł „Zarządzanie procesami rynkowymi” miały obrady w sekcji Zarządzania i Marketingu na V Międzynarodowej Konferencji Naukowej, która odbyła się w dniach 15–17 maja 2005 roku w Krakowie. Konferencja ta, organizowana corocznie od pięciu lat przez Krakowską Szkołę Wyższą im. A.F. Modrzewskiego, miała wspólny dla wszystkich wydziałów tytuł: „Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo”. Obrady w poszczególnych sekcjach były okazją do prezentacji własnych zainteresowań i twórczej dyskusji wskazującej drogę dalszych badań oraz ewentualnej współpracy naukowej na różnych poziomach.

Wydział Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A.F. Modrzewskiego od początku swego istnienia, zarówno w sferze dydaktycznej, jak i naukowej, stara się godzić szeroki aspekt tematyki z wysoką jakością i wnikliwością w poszczególnych dziedzinach. Odzwierciedleniem tego w dydaktyce jest poszerzanie oferty nauczania o nowe kierunki i specjalności, zaś w sferze naukowej m. in. ta publikacja.

Prof. KSW dr Dariusz Fatuła
Dziekan Wydziału Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A.F. Modrzewskiego

CZĘŚĆ PIERWSZA
ZARZĄDZANIE

Arkadiusz Potocki

Wybrane nowoczesne metody zarządzania konfliktem interpersonalnym i grupowym

Wprowadzenie

Przy wszelkich przejawach działalności ludzkiej występują sytuacje sporne, sprzeczności interesów itd. To zjawisko nazywamy potocznie konfliktem, który należy uznać za coś normalnego i niemal wszechobecnego. Konflikty mają miejsce między różnymi grupami społecznymi, organizacjami politycznymi, grupami zawodowymi wewnątrz przedsiębiorstw, między pracodawcami a pracownikami czy też między pojedynczymi pracownikami w ramach konkretnych jednostek organizacyjnych. Stąd współcześnie konflikt uznawany jest za zjawisko, którego wyeliminowanie z życia społecznego byłoby szkodliwe. Zdaniem M. Croziera i E. Friedberga nie obecność, ale brak konfliktu jest czymś zadziwiającym¹.

Zgodnie z prakseologicznymi zasadami działania, każdy rodzaj działalności winien być odpowiednio zaplanowany, zorganizowany, wykonany i kontrolowany. Są to podstawowe elementy składające się na pojęcie „zarządzania”, niezależnie od jego podmiotu i sfer działalności gospodarczej. Wyróżnia się zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie produkcją, zarządzanie jakością, zarządzanie informacjami i komunikacją, zarządzanie finansami, zarządzanie marketingiem, zarządzanie konfliktem.

Stosunek do istoty i znaczenia konfliktu w organizacji ulegał stopniowej ewolucji i dopiero w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia zamiast o regulacji lub o rozwiązywaniu zaczęto mówić o zarządzaniu lub kierowaniu (*managing*) konfliktem². Zmiana ta związana jest z nowym sposobem ujmowania

¹ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 91.

² R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990, s. 445; W. Pańkowiak, *Instytucje pracy w procesach transformacji. Polskie doświadczenia z lat 1990–1992*, Warszawa 1993, s. 136.

konfliktu, a zwłaszcza pełnionych przezeń funkcji. Konflikt może stać się groźnym czynnikiem prowadzącym do dysfunkcji organizacji, do obniżenia jej konkurencyjności, a nawet do jej upadku. Jak podkreślają K. Cloke i J. Goldsmith, konflikty są czymś ludzkim i dlatego zdarza się, że w sytuacji konfliktu pracownicy mówią rzeczy, których nie myślą i myślą to, czego nie mówią. „Konflikty często nas hipnotyzują i wtedy wydaje się nam, że nie ma innego rozwiązania oprócz walki”³. Jednak znajomość konfliktu i umiejętność zarządzania nim daje możliwość zapobiegania tym niekorzystnym następstwom. Dostrzeganie w konflikcie zarówno szans, jak i zagrożeń dla efektywnego funkcjonowania organizacji pozwala uczynić z niego narzędzie zarządzania, przez świadome podejmowanie odpowiednich czynności. W zależności od konkretnej sytuacji mogą one być ukierunkowane na stymulowanie konfliktu przez pobudzanie konkurencyjności między pracownikami, grupami, czy ograniczenie konfliktu na drodze zmniejszania konkurencyjności, lub też rozwiązywanie konfliktu, jeśli jest on dysfunkcyjny dla sprawnego działania organizacji.

Termin „zarządzanie konfliktem” obejmuje szeroki zakres działań podejmowanych w celu zlikwidowania, ograniczenia, osłabienia lub nadania konfliktowi określonego kierunku zmierzającego do wykorzystania jego konstruktywnych cech. Dlatego też „zarządzanie konfliktem” jest konsekwencją ujęcia konfliktu jako zjawiska pozytywnego, konstruktywnego i pożądanego. Zatem „zarządzanie konfliktem” można interpretować jako planowanie, organizowanie, koordynowanie oraz skuteczne rozwiązywanie i wydobywanie cech pozytywnych, a tym samym sprawowanie kontroli nad konfliktem, aby nie stał się on destrukcyjny. Na gruncie nauki o organizacji i zarządzaniu, a w szczególności w „zachowaniach organizacyjnych” pojęcie „zarządzanie konfliktem” odnosimy do konfliktów występujących między pracownikami, ich grupami lub instytucjami. Warto również zwrócić uwagę na odróżnienie zarządzania konfliktami od zarządzania przez konflikty. Z. Rummel-Syska definiuje zarządzanie przez konflikt jako świadomy zabieg polegający na wywoływaniu, eskalacji konfliktu lub utrzymaniu go, aby zmusić grupę do działania, podjęcie określonej postawy⁴.

W procesie zarządzania konfliktem można wyróżnić cztery podstawowe fazy:

– analizę sytuacji konfliktowej, której celem jest określenie rodzaju konfliktu, przedmiotu sporu, zachowań zaangażowanych stron, sposobów ich przejawiania się i ocena sytuacji konfliktowej z punktu widzenia efektywności działania pracownika, zespołu i całej organizacji. W tym etapie R.J. Edelman zaleca

³ K. Cloke, J. Goldsmith, *Jak rozwiązywać konflikty w miejscu pracy*, Warszawa 2001, s. 12.

⁴ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990, s. 154.

zwrócić uwagę na takie kwestie, jak: historia konfliktu, jego kontekst, inne zainteresowane strony, przedmiot sporu i dynamikę konfliktu. Tu bardzo pomocne mogą być takie pytania: jak to wszystko się zaczęło?, czy jakieś konkretne wydarzenie było sygnałem nieporozumienia?, jak długo to trwa?, jakie były warunki wystąpienia sporu?, czy ktoś wpływa na konflikt?, kto zyska na tym, że spór będzie się pogłębiał?, o co spierają się strony konfliktu?, czy przyczyna konfliktu jest ta sama, czy też uległa zmianie?, czy wzrosła wrogość między stronami sporu? itp.⁵;

- projektowanie i wybór odpowiedniej do sytuacji strategii postępowania, przewidującej zastosowanie określonych technik rozwiązywania konfliktów;
- wdrożenie przyjętej strategii działania, obserwację rozwoju sytuacji konfliktowej i wprowadzenie ewentualnych korekt;
- rozwiązanie konfliktu i wyciągnięcie z niego odpowiednich wniosków.

W zestawie możliwych do wykorzystania technik stosowanych w zarządzaniu konfliktem wyróżnić można tradycyjne oraz nowoczesne sposoby postępowania. Do tych pierwszych zalicza się m.in.: unikanie, odwlekanie, kompromis, wymuszanie, osąd osoby trzeciej. Natomiast wśród technik określanych jako nowoczesne można wskazać na: spotkania konfrontacyjne, sesje wymiany wizerunku, metodę D. Dana, metodę E. van der Vlierta oraz mediacje, które odnoszą się do konfliktów wykraczających poza poziom intragrupowy.

Jedną z podstawowych umiejętności menedżerskich jest pozytywne rozwiązywanie konfliktu. W tym zakresie menedżerowie muszą posiadać wiedzę na temat tradycyjnych i nowoczesnych podejść w rozwiązywaniu konfliktów, które są przecież dla nich zjawiskiem codziennym. Dlatego też niniejsze opracowanie jest prezentacją dwu pomocnych w tym względzie narzędzi zarządzania.

1. Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych za pomocą metody czterech kroków

Twórcą *metody czterech kroków* jest D. Dana, według którego jej znajomość „nie robi z Ciebie eksperta od mediacji lub negocjacji, ale pomoże w kształtowaniu lepszych stosunków z otoczeniem...”⁶. Metoda ta opiera się na dialogu pomiędzy stronami konfliktu interpersonalnego w celu jego zdiagnozowania i osiągnięcia porozumienia zadowolającego strony.

Jak stwierdza A. Wodecka-Hyjek, zakres zastosowania metody przesądza ją następujące przesłanki:

- 1) konflikt dotyczy dwu pracowników,
- 2) między tymi osobami zachodzą współzależne trwałe relacje, które w najbliższym czasie nie zostaną przerwane,

⁵ R. J. Edelmann, *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2002, s. 29.

⁶ D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, Warszawa 1993, s. 12.

- 3) obie strony sporu będą uczestniczyć osobiście w dialogu,
- 4) ów dialog wymaga, aby wyrzekły się względem siebie przemocy,
- 5) równowaga władzy nigdy nie jest poważnie naruszana i żadna ze stron jej nie nadużywa,
- 6) żadna ze stron nie ma uzależnień,
- 7) obie strony konfliktu muszą porozumiewać się tym samym językiem, co oznacza, iż mają wspólny problem, a więc dotyczący ich bezpośrednio⁷.

Metoda D. Dana składa się z czterech kroków:

Krok I. Znajdź czas na rozmowę

Celem tej fazy jest zaplanowanie dialogu, w efekcie którego nastąpi znalezienie drogi do porozumienia. W jego trakcie strony winny przestrzegać dwu zasad:

- nie wycofuj się,
- nie prowadź gry o władzę.

Punktem wyjścia jest nawiązanie kontaktu z drugą stroną w celu ustalenia terminu przeprowadzenia rozmowy, podczas której należy zapewnić drugą stronę, że nie będzie się od niej wymagać ustępstw i jednocześnie poprosić, aby przedstawiła ona swój punkt widzenia, by była obecna na spotkaniu i skłonna poświęcić na nie swój czas. Winno się także uzgodnić czas trwania takiej rozmowy w granicach od 0,5 do 2 godzin. Konfrontacja nie może być traktowana przez strony konfliktu jako gra typu wygrana–przegrana.

Krok II. Zaplanuj warunki

W tej fazie należy zaplanować warunki sprzyjające właściwej wymianie poglądów, a więc miejsce w miarę odosobnione, dające gwarancję, iż nikt nie będzie zakłócał rozmowy, gdyż obie strony winny mieć świadomość, że nie będzie ona łatwa, a czasem może stać się nieprzyjemną wymianą zdań.

Krok III. Przeprowadź rozmowę

Jest to najważniejszy etap w podejściu D. Dana i składa się z następujących działań:

- otwarcia,
- zaproszenia,
- dialogu,
- przełomu.

Otwarcie polega na zaproszeniu drugiej strony do dialogu w myśl zasady „my przeciwko problemowi”, a nie „ja przeciwko tobie”.

Zaproszenie do dialogu winno polegać na otwartym i jasnym przedstawieniu drugiej stronie tego, co jest przyczyną sporu.

⁷ A. Wodecka-Hyjek, *Rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych za pomocą metody Daniela Dana*, w: A. Potocki (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, Chrzanów 2000, s. 328.

W trakcie dialogu obie strony powinny dokonać w sposób aktywny wymiany informacji i poglądów o przedmiocie sporu i wyrażając gesty pojednawcze, zachęcać drugą stronę do rozwiązywania konfliktu.

Obaj skonfliktowani pracownicy winni pamiętać, że należy unikać:

- tematów nie mających związku ze sprawą,
- rozmowy o innych pracownikach,
- opowiadania dowcipów,
- rezygnacji, poczucia beznadziejności,
- przedłużających się przerw w rozmowie.

Trzeba podkreślić, że drogą do osiągnięcia porozumienia jest asertywne zachowanie w trakcie komunikowania się, a szczególnie umiejętne słuchanie. Proces dialogu winien opierać się nie tylko na przekazie słownym, ale i niewerbalnym.

Po pewnym czasie prowadzenia rozmowy obie strony powinny dać sygnały prowadzące do przełomu, że są wrażliwe i chcą współpracować z drugą stroną, iż nastąpiła zmiana postawy „ja przeciwko Tobie” na „my przeciwko problemowi”⁸. Typowe rodzaje gestów pojednawczych to:

- „przeproszenie,
- wyrażenie żalu z powodu swego zachowania w przeszłości,
- ustępstwo w podstawowej kwestii sporu,
- zaproponowanie rozwiązania kompromisowego,
- wykazanie zainteresowania problemami drugiej strony,
- uznanie prawa drugiej strony do posiadania własnego stanowiska,
- ujawnienie własnych potrzeb leżących u podstaw konfliktu oraz przeżyć emocjonalnych,
- odkrycie swych myśli, uczuć, motywów oraz historii danego konfliktu,
- prośba o szczere przekazanie informacji zwrotnych,
- wyrażenie pozytywnych uczuć wobec drugiej strony, takich jak podziw i szacunek,
- przyjęcie na siebie odpowiedzialności za pewną część problemu spornego,
- zainicjowanie poszukiwania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony”⁹.

Jak wykazuje praktyka, w większości przypadków pierwsze spotkanie zwaśnionych stron przynosi tylko częściowe rozwiązanie problemu. Mimo tego, że pierwsza próba rozwiązania konfliktu nie przyniosła oczekiwanych rezultatów, nie należy rezygnować z kolejnej. D. Dana uważa, że krótka przerwa po nieudanym dialogu stwarza okazje do ustępstw przy „zachowaniu twarzy”. Ten czas daje stronom okazję, aby przemyśleć swoje postępowanie i zmienić postawę względem spornej kwestii i drugiej strony.

⁸ *Ibidem*, s. 331.

⁹ D. Dana, *op. cit.*, Warszawa 1993, s. 169.

Krok IV. Doprowadź do zawarcia układu

Ostatnia faza w metodzie D. Dana to utrwalenie zawarcia porozumienia. Strony zawierają umowę, która ma dokładnie określić, jak mają zachowywać się w przyszłości. „Prawidłowa umowa powinna być:

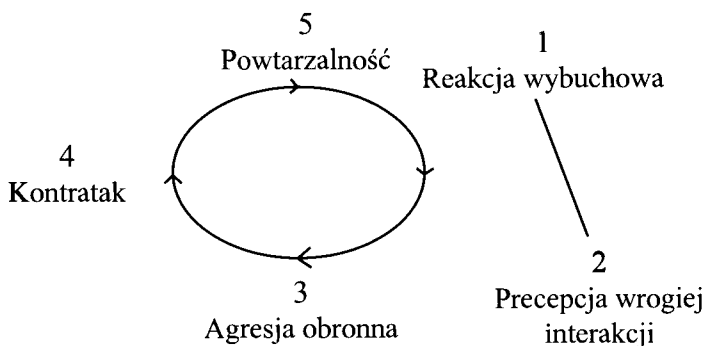
1. Wyważona – każda ze stron musi mieć zagwarantowane uzyskanie jakichś osobistych korzyści, choć niekoniecznie takich samych; zawarty układ musi motywować obie strony do realizacji w przyszłości ustalonych wobec siebie zobowiązań.

2. Określająca zachowanie się stron – podstawą porozumienia określającego zachowanie winny być fakty; dobrze jest z góry ustalić okres, w jakim porozumienie będzie obowiązywało.

3. Sformułowana na piśmie – pisemny zapis układu, zaakceptowany przez obie strony, chroni przed zapomnieniem faktów w przyszłości, spisany dokument jest dowodem obiektywnym¹⁰.

Porozumienie między stronami często polega na wzajemnych ustępstwach, stąd zawarty układ musi motywować obie strony do realizacji w przyszłości ustalonych wobec siebie zobowiązań. Jeśli kontrakt będzie niewyważony, to oczywiście będzie krótkotrwały. Wyważenie polega na przyjęciu przez każdą ze stron odpowiedzialności za respektowanie dotyczących ją postanowień, a te winny być w umowie szczegółowo zawarte.

Jak podkreśla D. Dana, zawarcie umowy nie może być efektem tego, że jedna ze stron jest sfrustrowana i nie widzi innego wyjścia z tej beznadziejnej sytuacji, jak tylko przez tę pozorowaną zgodę, lub gdy pracownik, stosując grę o władzę, zmusił drugą stronę, grożąc, stawiając ultimatum, po prostu ją pokonał. W takim przypadku doprowadzi to do tzw. cyklu odwetowego (jego elementy przedstawiono na rys. 1)¹¹.



Rys. 1. Cykl odwetowy w konflikcie

Źródło: D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, Warszawa 1993, s. 154.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*, s. 153 i nast.

W cyklu odwetowym występują następujące zdarzenia:

1. Reakcja wybuchowa (każde werbalne lub pozawerbalne zachowanie się osoby A).

2. Percepcja wrogiej intencji (osoba B postrzega, że przypisuje się jej wrogie motywy działania, o czym świadczy reakcja wybuchowa osoby A).

3. Agresja obronna. Naturalna, pojawiająca się w sposób automatyczny reakcja emocjonalna, będąca odpowiedzią na atak.

4. Kontratak. Reakcja obronna osoby B przekształca się w reakcję agresywną skierowaną przeciw osobie A.

5. Powtarzalność. Kontratak osoby B może zostać odebrany przez osobę A jako niczym nieuzasadniony wybuch. Sekwencja zdarzeń zapętla się i nie ma z niej naturalnej drogi wyjścia. Obie strony nie są w stanie zatrzymać cyklu w bezpiecznym dla siebie momencie. Jedynym wyjściem z cyklu odwetowego jest zaakceptowanie porażki¹².

W sytuacji braku zachowań asertywnych, a co za tym idzie braku porozumienia, cykl odwetowy jest najbardziej typową, jeśli nie uniwersalną formą interakcji, która pojawia się w trakcie trwania konfliktu interpersonalnego. Jego występowanie nie rodzi nadziei na rychłe rozwiązanie takiego konfliktu.

2. Rozwiązywanie konfliktów grupowych metodą E. van der Vlierta

Twórcą następnej metody zarządzania konfliktem (prewencyjno-eskalacyjnego modelu van der Vlierta) jest holenderski uczonek E. van der Vliert. Model ten opiera się na założeniu występowania:

– zachowań prewencyjnych, tj. działań, w wyniku których następuje: ograniczenie lub powstrzymanie frustracji stron konfliktu, zmniejszenie prawdopodobieństwa występowania podobnych konfliktów w przyszłości, rozwiązanie obecnego konfliktu, zredukowanie jego nasilenia,

– zachowań eskalacyjnych, będących odwrotnością zachowań prewencyjnych.

Podział ten krzyżuje się z następującymi stylami kierowania konfliktem: 1) spontanicznym, 2) strategicznym (kierowanym).

Istotnymi założeniami kierowania konfliktami są także:

– skutki konfliktu, bezpośrednie (rozwiązywanie konfliktu lub zemsta) i pośrednie (przyjazne lub nieprzyjazne uczucia),

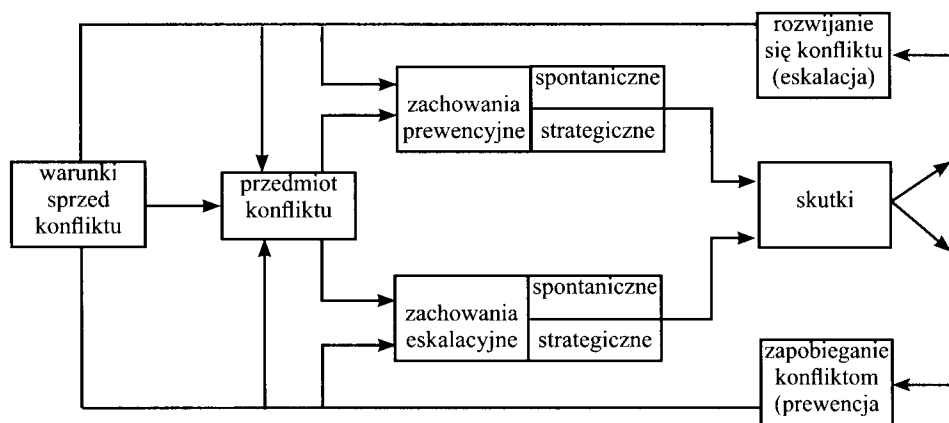
– warunki poprzedzające konflikt – przyczyny i źródła konfliktów wywodzące się z cech organizacji, grupy, jednostki ludzkiej i stosunków między nimi,

– przedmioty konfliktu (np. jego przyczyny, jak ograniczone zasoby, wspólne cele i metody, role społeczno-zawodowe stron konfliktu)¹³.

¹² *Ibidem*, s. 153.

¹³ J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Bydgoszcz 1998, s. 135.

Model prewencyjno-eskalacyjny van der Vlierta przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Model prewencyjno-eskalacyjny van der Vlierta

Źródło: Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990, s. 155.

Według modelu van der Vlierta, analizując konflikt, odróżnia się zachowania prewencyjne od eskalacyjnych i strategiczne od spontanicznych. Spontaniczne prewencyjne kierowanie konfliktem związane jest z unikaniem frustracji lub jej osłabianiem, dzięki podejmowaniu automatycznych decyzji nawykowych. Natomiast ze strategicznym zachowaniem prewencyjnym mamy do czynienia wtedy, gdy jedna strona (lub kierownictwo organizacji) podejmuje zachowania prewencyjne w sposób świadomy. Spontaniczne zachowania eskalacyjne charakteryzują wyolbrzymianie konfliktu, atakowanie oponenta, ograniczanie kontaktów. Głównym celem strategicznego zachowania eskalacyjnego jest dążenie strony do eskalacji konfliktu do granic wytrzymałości na stresy drugiej strony celem zakończenia sporu.

Proces zarządzania konfliktem w ujęciu E. van der Vlierta obejmuje zatem następujące taktyki:

1. Prewencyjne kierowanie konfliktem.
 - 1.1. Spontaniczne zachowania prewencyjne.
 - 1.2. Strategiczne zachowania prewencyjne.
2. Eskalacyjne kierowanie konfliktem.
 - 2.1. Spontaniczne zachowania eskalacyjne.
 - 2.2. Strategiczne zachowania eskalacyjne.

Spontaniczne zachowania prewencyjne mają na celu unikanie frustracji związanej z konfliktem, jej osłabianie przez takie techniki, jak: odsuniecie konfliktu na dalszy plan, deeskalacyjne style zachowania, determinanty sytuacyjne, automatyczne mechanizmy regulacji.

Odsunięcie konfliktu na dalszy plan polega na tym, iż jedna ze stron zaczyna go bagatelizować, udawać że go nie ma. W związku z tym nasilenie frustracji u drugiej strony maleje i ona także zaczyna się do niego dystansować.

W ramach deeskalacyjnych stylów zachowania wymienić można takie zachowania, jak: niezabieranie głosu podczas zebrań, na których omawiane są konfliktogenne problemy, lub prezentowanie tylko części informacji, aby nie zaognić sporu. Jest to w pewnym sensie droga do wycofywania się z konfliktu, łagodzenie czy krótkotrwały kompromis.

E. van der Vliert wśród determinant sytuacyjnych, które mają na celu wykluczenie konfrontacji, wymienia udawanie braku czasu na zajmowanie się konfliktową sprawą, wyrażanie sądów, że jest ona błaha.

Automatyczne mechanizmy regulacji polegają na wprowadzaniu pewnych przepisów wewnętrznych, bowiem wiadomo, że pracownicy je przestrzegają. One niejako skierowują skonfliktowane strony na wykonywanie nowych zadań czy też starają się być lojalni względem swojej firmy i nie doprowadzają do eskalacji konfliktu.

Strategiczne zachowania prewencyjne polegają na tym, że jedna ze stron podejmuje je w sposób świadomy. Wśród takich działań wymienia się: zmianę warunków poprzedzających konflikt, dążenie do stosowania integratywnego rozwiązywania problemów, rekonceptualizację konfliktu, deeskalację reakcji (zachowania), negocjacje.

Zmiana warunków poprzedzających konflikt dokonywana jest przez kierownictwo organizacji przez reorganizację procesów komunikowania się, wdrożenie nowych zależności między stronami konfliktu (nowe zakresy obowiązków służbowych lub wprowadzenie nowych zasad działania). Ponieważ te uregulowania nie odnoszą się bezpośrednio do żadnej osoby, działają odgórnie, dlatego są silnym instrumentem prewencyjnym.

Jedną z najbardziej preferowanych technik jest integratywne rozwiązywanie problemów. Polega ona na doprowadzeniu do sytuacji typu „wygrana – wygrana” między stronami przez użycie odpowiednich argumentów, perswazję itp.

Celem rekonceptualizacji konfliktu jest doprowadzenie do zmiany koncepcji przedmiotu sporu po to, by obniżyć obecną frustrację lub zapobiec jej dalszemu nasilaniu. Jest to dość trudne w praktyce, ale możliwe do osiągnięcia przez przekształcenie sporu w taki sposób, aby strony nie odczuwały zagrożenia własnych interesów, podzielenie konfliktu na kilka mniejszych, a zatem mniej ważnych, czy też uświadomienie stronom, że współpraca z oponentem jest nie tylko możliwa, ale i konieczna. Ważne jest, aby drugą stronę zawsze prezentować w sposób pozytywny.

Deeskalacja reakcji (zachowania) polega na powstrzymaniu się od czynności, które mogłyby rozżarzyć konflikt. Przykładowo, zamiast odpowiadać na atak przeciwnika kontratakami, ograniczyć się tylko do obrony.

Eskałacyjne kierowanie konfliktem ma na celu wyzwolenie całej nagromadzonej frustracji i emocji po to, by doprowadzić strony do takiego stanu, że w ich oczach konflikt staje się do tego stopnia skomplikowany i złożony, iż lepiej go zażegnać. Tu wyodrębnia się spontaniczne zachowania eskałacyjne i strategiczne zachowania eskałacyjne.

Spontaniczne zachowania eskałacyjne wykorzystują wyolbrzymianie konfliktu, atakowanie oponenta i ograniczanie kontaktów. Wyolbrzymianie konfliktu polega na łączeniu go z innymi sporami, wiązaniu go z zagrożeniem pozycji oponenta po to, aby doprowadzić do skrajnej fazy konfliktu, na przykład strajku. Atakowanie oponenta to np. dążenie do dominacji, wymuszanie ustępstw czy rywalizacja o coś. Ograniczanie kontaktów ma na celu eliminowanie pewnych zachowań prewencyjnych. Jest to jednak technika zagrażająca rozwiązaniu sporu, gdyż brak kontaktów może być przyczyną powstawania nowych antagonizmów, które dotychczas były tylko w świadomości niektórych członków skonfliktowanych stron.

Celem strategicznych zachowań eskałacyjnych jest świadome wywołanie napięć i frustracji po to, by doprowadzić spór do rozwiązania satysfakcjonującego obie strony. Tu wymienić można następujące działania: zmianę warunków poprzedzających konflikt, rozszerzanie przedmiotu konfliktu, rekonceptualizację, zmianę zachowań i poszukiwanie sprzymierzeńców.

W tym zakresie zmiana warunków poprzedzających konflikt ma na celu obniżenie granicy, która dla danej strony sporu jest granicą wytrzymałości, po przekroczeniu której następuje wybuch emocji i frustracji na wyższym poziomie, po to, by doprowadzić do jego rozwiązania. Jednak, jak stwierdza J. Sikora¹⁴, stosowanie tej techniki może okazać się przydatne w sytuacjach, gdy zbiorowość jest niespójna, niezdecydowana, trudna do sformalizowania. Umiejętne podłożenie „pożywki” (prowokacja) rokuje pokierowanie konfliktem w taki sposób, aby kierujący nim osiągnął własny cel.

Rozszerzanie konfliktu może doprowadzić do jego eskałacji przez dwie techniki. Może to być osiągnięte przez rozszerzenie zakresu sporu lub przerzucenie meritum sprawy na problem zastępczy. To uwalnia frustrację obu stron, a dodanie nowych problemów zmniejsza koncentrację na praprzyczynie, co potem owocuje obniżeniem zaangażowania w pierwotny spór i przyczynia się do jego rozwiązania.

Rekonceptualizacja ma na celu ponowne przemyślenie konfliktu i w efekcie może doprowadzić do podjęcia nowych działań „na śmierć i życie”. W tym względzie dobrym instrumentem jest manipulacja informacjami.

Eskałację konfliktu łatwo można uzyskać dzięki zmianom zachowania, bez potrzeby przekształcania wyjściowych warunków sporu i przedmiotu konfliktu. Taka eskałacja może nastąpić w wyniku „rozdrapywania dawnych ran”

¹⁴ J. Sikora, *op. cit.*, s. 147.

(z poprzedniego konfliktu), oczekiwań „obserwatorów”, przypisania oponentowi złych zamiarów, kalkulacji osiągnięcia dodatkowych korzyści itp. Dobrymi w tym względzie instrumentami walki są manipulacja informacjami, ignorancja, oskarżanie, obrażanie.

Poszukiwanie sprzymierzeńców jest bardzo dobrym instrumentem podsywania sporu, pod warunkiem pozyskania wpływowych sojuszników (a więc osób lub grup o wysokim autorytecie i mogących wywierać presję na drugą stronę).

Bibliografia

Cloke K., Goldsmith J., *Jak rozwiązywać konflikty w miejscu pracy*, Warszawa 2001.

Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982.

Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, Warszawa 1993.

Edelmann R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2002.

Pańkow W., *Instytucje pracy w procesach transformacji. Polskie doświadczenia z lat 1990–1992*, Warszawa 1993.

Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990.

Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Bydgoszcz 1998.

Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990.

Wodecka-Hyjek A., *Rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych za pomocą metody Daniela Dana*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, A. Potocki (red.), Chrzanów 2000.

Summary

After an introduction to the questions of the essence and significance of conflict in an organisation, the author presents two methods of conflict management: solving interpersonal conflicts with D. Dana's four-step method and the conflict solving according to E. van der Vliert.

Paweł Chlipała

Z praktyki zarządzania kapitałem intelektualnym amerykańskich i polskich przedsiębiorstw

Problematyka zarządzania kapitałem intelektualnym staje się jednym z ważniejszych zagadnień współczesnego zarządzania. Rosnący udział wiedzy w gospodarce zmienia charakter konkurowania: dekonstrukcji ulega klasyczny łańcuch wartości, ustępując miejsca powiązaniom sieciowym, a zarządzanie informacjami oraz innymi niematerialnymi składnikami przedsiębiorstwa stanowi o tworzeniu i przyroście wartości dodanej¹. Z wykorzystaniem kapitału intelektualnego kształtowana jest przewaga konkurencyjna organizacji, utrudniająca konkurentom prowadzenie polityki naśladownictwa². Zarządzanie kapitałem intelektualnym pozwala przedsiębiorstwu działać elastycznie i innowacyjnie, identyfikować szanse i zagrożenia, pożytkować własne zasoby, rozwijać kluczowe kompetencje. Jednak w praktyce zarządzania rozwiązanie szeregu problemów terminologicznych i metodycznych związanych z kapitałem intelektualnym stanowi dla przedsiębiorstwa duże wyzwanie. Skuteczne i efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego wymaga właściwego zdefiniowania pojęcia, określenia struktury i zmierzenia zasobów intelektualnych organizacji, co nie jest zadaniem łatwym ze względu na ich niematerialny charakter.

W literaturze przedmiotu kapitał intelektualny określany jest jako zbiór niematerialnych, nieujętych w bilansie organizacji zasobów, które mają służyć podnoszeniu jej wartości i kształtować pozycję konkurencyjną. Według T. Stewarta kapitałem intelektualnym jest wiedza i wszystkie pozostałe zasoby nie-

¹ Por.: P. Evans, T. Wurster, *Strategy and the New Economics of Information*, w: *Managing in the New Economy*, J. Magretta (red.), Boston 1999, s. 18–23; P. Drucker, *From Capitalism to Knowledge Society*, w: *The Knowledge Economy*, D. Neef (red.), Boston–Oxford–Johannesburg–Melbourne–New Delhi–Singapore 1998, s. 29–30.

² Zob.: J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 1.

materialne pozwalające tak wykorzystywać surowce, by tworzyć wartość dodaną³. L. Edvinsson i M. Malone definiują kapitał intelektualny jako wiedzę, praktyczne doświadczenia, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej⁴. W myśl prezentowanych definicji kapitał intelektualny jest pojęciem szerszym niż kapitał ludzki. Najczęściej wymienianymi przez autorów składnikami kapitału intelektualnego obok kapitału ludzkiego są: kapitał relacyjny, nazywany też klienckim, kapitał strukturalny oraz własności intelektualne⁵. Kapitał ludzki utożsamiany jest z wiedzą, umiejętnościami, kompetencjami, doświadczeniem, kreatywnością i talentem pracowników. Najwięcej miejsca w literaturze poświęca się wiedzy. Analizowane i różnicowane są jej hierarchiczne komponenty (dane, informacje, wiedza, mądrość), rozważane są indywidualny i synergiczny charakter wiedzy oraz jej jawne i ukryte atrybuty⁶. W obrębie własności intelektualnych autorzy wyszczególniają regulowane prawem komponenty ochrony tych własności, takie jak patenty czy tajemnice handlowe. Kapitał strukturalny stanowi podstawę do tworzenia i rozwoju kapitału intelektualnego. Najczęściej zawiera bazę infrastrukturalną oraz sformalizowane procedury i procesy organizacyjne.

Przedstawione rozumienie i ujęcie kapitału intelektualnego stały się podstawą do zaprojektowania badań na temat zasobów intelektualnych, wartości i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w USA i w Polsce. Badania zrealizowano pomiędzy styczniem i sierpniem 2003 r.⁷. Ze względu na złożoność zagadnień kapitału intelektualnego, szeroki zakres przedmiotowy, a także eksploracyjny charakter badań zdecydowano się na zastosowanie podejścia interpretacyjnego. Wykorzystano technikę wywiadu swobodnego. Wywiad ten był w niewielkim stopniu ustrukturalizowany, jako narzędzie pomiarowe

³ T. Stewart, *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, New York 2001, s. 12–13.

⁴ L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 40.

⁵ Por.: propozycje struktury prezentowane w: L. Edvinsson, M. S. Malone, *op. cit.*, s. 34–35; H. Saint-Onge, *Intellectual Capital as a Business Reality*, prezentacja z 3.10.1995 za: T. Stewart, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organization*, New York 1999, s. 76–77, 256; P. Sullivan, *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value?*, New York 2000, s. 229–233.

⁶ Przegląd wymienianych aspektów zawarto m.in. w: W. Grudzewski, I. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), Warszawa 2002, s. 12–32.

⁷ Szczegółowy opis założeń badawczych, bazy źródłowej, oraz wyników znajduje się w: P. Chlipała, *Kapitał intelektualny w kształtowaniu marketingowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, niepublikowana rozprawa doktorska, AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004.

wybrano listę pytań do wywiadu swobodnego. Zbadano 10 przedsiębiorstw, w tym 5 w USA i 5 w Polsce. Wywiady prowadzono z osobami posiadającymi pogląd na ogół procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu – prezesami i dyrektorami firm.

W tabeli 1 zaprezentowano opis badanych przedsiębiorstw. Jak wynika z poniższych danych, próby w USA i w Polsce są zróżnicowane ze względu na wielkość badanych przedsiębiorstw. Zróżnicowane są także: wielkość zatrudnienia oraz roczny obrót firm. Wszystkie przedsiębiorstwa wykraczają w swojej aktywności poza rynki krajowe. Badane podmioty, chociaż należą do różnych branż, to łączy je konieczność podejmowania częstych innowacji i zmian.

Tab. 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Firma	Liczba zatrudnionych	Roczny obrót	Obszar działania	Branża
U S A				
A	23 000	3,7 mld \$	Międzynarodowy	Sprzętu rekreacyjno-wypoczynkowego
B	100 000	25 mld \$	Globalny	Informacyjno-technologiczna
C	180	20 mln \$	Globalny	Części dla firm wysokich technologii
D	9 000	2 mld \$	Globalny	Sprzętu dla przemysłu paliwowego
E	12	-	Międzynarodowy	Biotechnologiczna
P o l s k a				
F	110	48 mln zł	Międzynarodowy	Informacyjno-technologiczna
G	820	120 mln zł	Międzynarodowy	Produktów dla budownictwa
H	2 000	-	Międzynarodowy	Sprzętu AGD
I	1 200	250 mln zł	Globalny	Produktów dla budownictwa
J	550	200 mln zł	Międzynarodowy	Opakowaniowa

Źródło: badania własne.

W dalszej części artykułu prezentowane są fragmenty badań dotyczące rozumienia przez respondentów pojęć: zasoby niematerialne i kapitał intelektualny.

alny jako podłoża problematyki zarządzania tym kapitałem. Następnie zawarto deklaracje badanych odnoszące się do zarządzania wybranymi składnikami kapitału intelektualnego: ludźmi oraz relacjami z klientami. Przedstawiono także wybrane aspekty organizowania struktury kapitału intelektualnego w badanych przedsiębiorstwach.

Zasoby ludzkie są najczęściej wskazywanym przez respondentów składnikiem zasobów niematerialnych. Dość często wyszczególniane są relacje partnerskie, marki, zapis wiedzy i informacji oraz patenty. Pomiedzy odpowiedziami respondentów badanych w USA i w Polsce są zasadnicze różnice. Po pierwsze, zarządzający przedsiębiorstwami badanymi w Stanach Zjednoczonych włączają do zasobów niematerialnych relacje z partnerami (A, B, D). Żaden z respondentów w Polsce nie wyliczył tego składnika. Po drugie, zapis wiedzy i informacji wskazywany jest wyłącznie przez respondentów w Polsce (F, G, H).

W tabeli 2 zaprezentowano swobodne skojarzenia badanych z kapitałem intelektualnym.

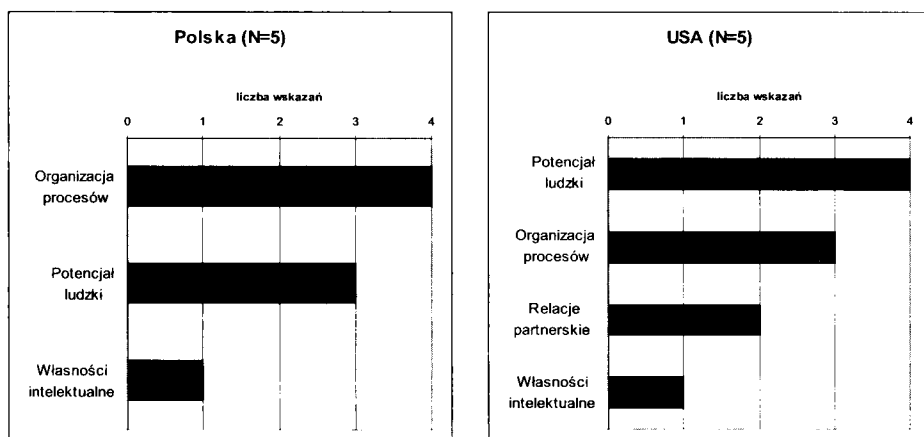
Tab. 2. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – swobodne skojarzenia badanych

USA	Kapitał intelektualny	Polska	Kapitał intelektualny
A	Zdolności, kompetencje	F	Potencjał intelektualny, relacje wewnętrzne
B	Zapis, potencjał twórczy	G	Potencjał intelektualny, procedury postępowania
C	Zdolności, kompetencje	H	Wiedza, potencjał intelektualny
D	Technologia, relacje strategiczne	I	Wiedza, procedury postępowania
E	Zasoby niematerialne	J	Potencjał twórczy

Źródło: badania własne.

Kapitał intelektualny najczęściej utożsamiany jest z potencjałem intelektualnym i twórczym. Powtarzają się skojarzenia kapitału intelektualnego z wiedzą, procedurami, zdolnościami i kompetencjami. Skojarzenia poszczególnych respondentów są zróżnicowane, jednak zauważyć można, że prawie wszyscy badani w Polsce kojarzą kapitał intelektualny z potencjałem zasobów ludz-

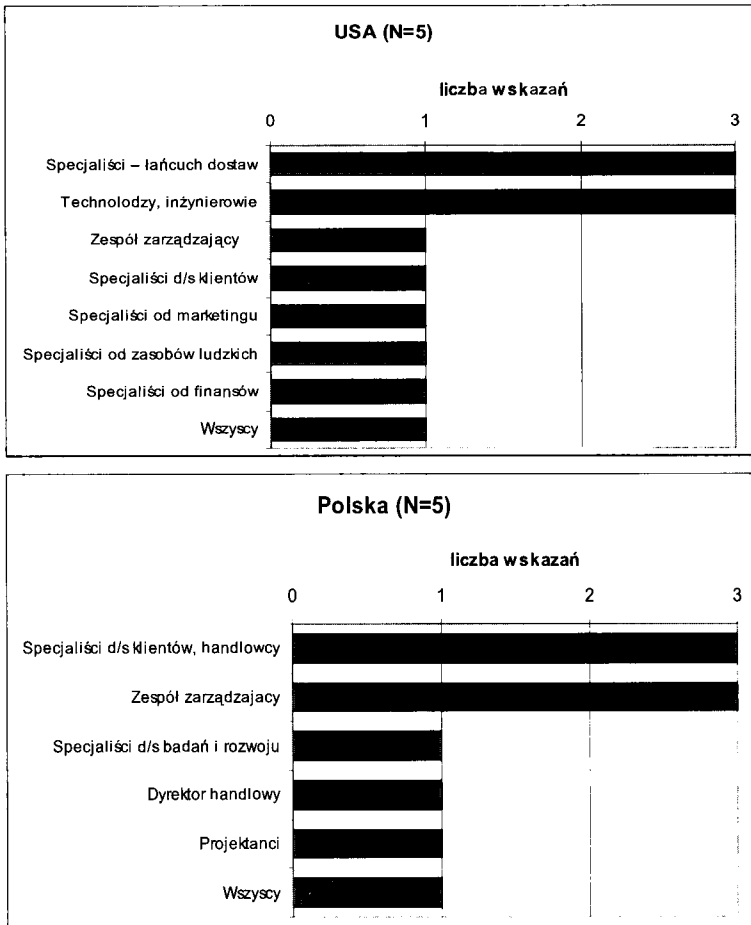
kich (F, G, H, J). Wiceprezes przedsiębiorstwa E postawił znak równości pomiędzy kapitałem intelektualnym a zasobami niematerialnymi. Zarządzający przedsiębiorstwami A i C wyszczególnili kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, przede wszystkim w zakresie działań strategicznych i operacyjnych. Interesujący wydaje się podział kapitału intelektualnego dokonany przez dyrektora przedsiębiorstwa B, na część możliwą do zapisu i prawnej ochrony, czyli własności intelektualne, wśród których najważniejsze dla badanego podmiotu są patenty, oraz część twórczą, znajdującą się „w głowach specjalistów”, która w przyszłości może zostać ustrukturalizowana. Warto podkreślić, że wiceprezes przedsiębiorstwa D do kapitału intelektualnego włączył obszar relacji z klientami oraz partnerami strategicznymi z łańcucha dostaw. W dwóch przedsiębiorstwach (G, I) zauważa się potrzebę niezbędnych zapisów proceduralnych systematyzujących wiedzę i doświadczenie. Warto zauważyć, że prezes przedsiębiorstwa F rozumie kapitał intelektualny nie tylko jako „sumę kapitałów poszczególnych jednostek”, ale również jako „umiejętność zespołowego wykorzystania tego potencjału”. Składniki struktury kapitału intelektualnego odnoszone są do potencjału ludzkiego i organizacji procesów (rys. 1).



Rys. 1. Składniki struktury kapitału intelektualnego – wskazania respondentów

Źródło: badania własne.

Badani wspomnieli o procesach produkcyjnych, ale także o dystrybucji, sprzedaży i rozpoznawaniu potrzeb nabywców. Wskazania respondentów badanych w USA i w Polsce są bardzo zbliżone, poza jedną różnicą: zarządzający przedsiębiorstwami badanymi w Polsce w ogóle nie włączają w obszar kapitału intelektualnego relacji z partnerami. Robią to zarządzający przedsiębiorstwami z próby badanej w Stanach Zjednoczonych (A, E).

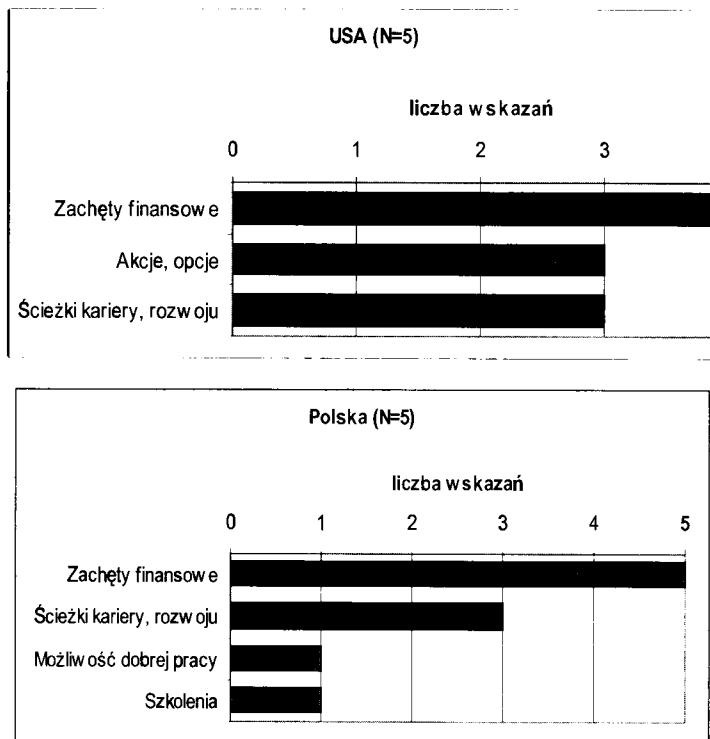


Rys. 2. Najcenniejsze zasoby ludzkie przedsiębiorstwa w opinii badanych
 Źródło: badania własne.

Do najcenniejszych zasobów ludzkich przedsiębiorstw w opinii badanych w USA należą w zdecydowanej większości specjaliści (rys. 2). Polscy respondenci co prawda także doceniają wyspecjalizowaną kadrę, jednak stosunkowo często za najcenniejszych pracowników uważana jest kadra zarządzająca. Najbardziej cenieni w Stanach Zjednoczonych są specjaliści zajmujący się łańcuchem dostaw oraz specjaliści od technologii. Badani w Polsce doceniają służby sprzedaży, głównie handlowców. Warto zauważyć, że niektórzy badani, mówiąc o specjalistach, podkreślali nie tyle pojedyncze jednostki, co zespoły wykorzystujące efekt synergiczny. Na przykład wiceprezes przedsiębiorstwa D zaznaczył, że posiadają zespół inżynierów rozwiązujących problemy klientów.

W badanych przedsiębiorstwach najczęstszymi formami motywowania pracowników są zachęty finansowe oraz tworzenie możliwości rozwoju i karier-

ry (USA, Polska), a także podział pomiędzy pracowników prawa własności firmy (USA) – rys. 3.



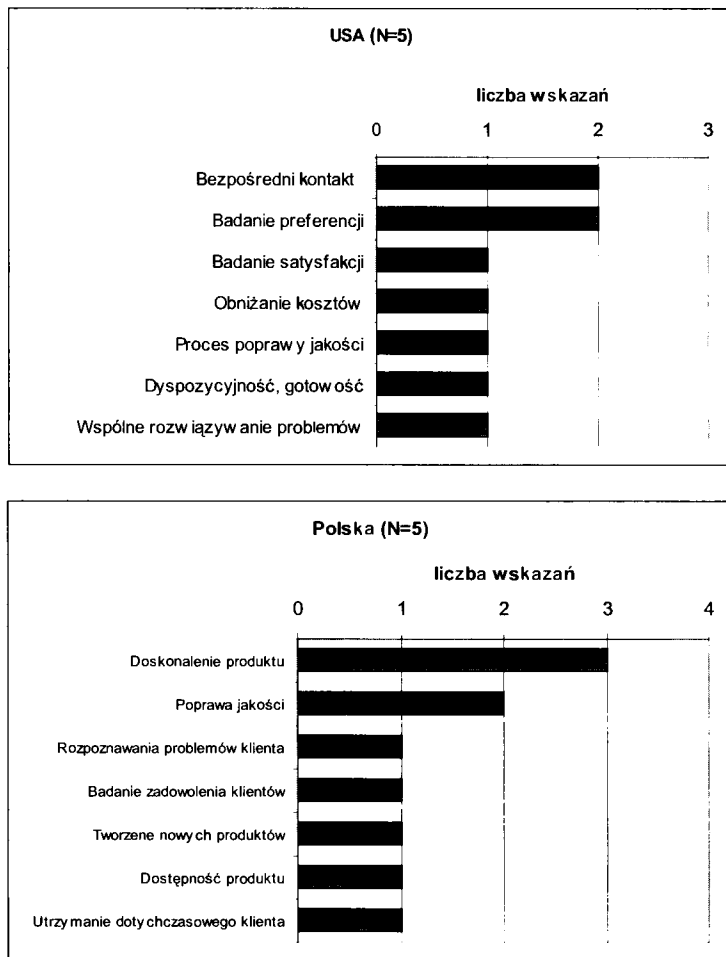
Rys. 3. Formy motywacji najcenniejszych pracowników w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

Z analizy porównawczej wypowiedzi prezesów i dyrektorów badanych w Stanach Zjednoczonych i w Polsce wynika, że żaden z polskich rozmówców nie wymienił programów dzielenia się własnością przedsiębiorstwa z pracownikami. W trzech spośród badanych w USA przedsiębiorstw (A, D, E) oferuje się pracownikom akcje i opcje. Zdecydowanie odmienna jest jakość stosowanych w przedsiębiorstwach z obu grup programów nagród lub planowania karier. Decydują o tym uwarunkowania społeczno-ekonomiczne. Zarządzający przedsiębiorstwami G, H i J przyznali, że są najatrakcyjniejszymi większymi pracodawcami w danym regionie.

Zarówno w przedsiębiorstwach w Polsce, jak i w USA jako główny czynnik satysfakcji klientów wskazuje się nabywanie i/lub użytkowanie produktów zaspokajających ich potrzeby. Do zwiększania zadowolenia klientów dąży się przez rozpoznawanie potrzeb, preferencji nabywców (USA) lub podnoszenie jakości oferty (Polska) – por. rys. 4. We wszystkich badanych przedsiębior-

stwach pomysłów na nowe produkty i usługi poszukuje się przez rozpoznanie potrzeb i opinii klientów oraz wykorzystywanie pomysłów pracowników.



Rys. 4. Powiększanie satysfakcji klientów – deklaracje badanych

Źródło: badania własne.

W tabeli 3 zestawiono wskazania respondentów na temat form i środków gromadzenia informacji o obsługiwanych rynkach. Pomimo tego, że odpowiedzi niektórych respondentów powtarzają się, przyjęto formę zestawienia tabelarycznego dla zobrazowania pełnych wypowiedzi w kontekście określonych cech danego przedsiębiorstwa.

Informacje o obsługiwanych rynku/rynkach gromadzone są w trybie badań wtórnych oraz badań pierwotnych. Wtórne źródła obejmują najczęściej prasę specjalistyczną i opracowania statystyczne oraz badania marketingowe.

Oprócz informacji pochodzących z badań sondażowych, dane gromadzone są przez służby sprzedaży i dystrybutorów. Ważnym sposobem gromadzenia danych są kontakty bezpośrednie, przede wszystkim o charakterze nieformalnym. Tylko jeden z respondentów, dyrektor przedsiębiorstwa B podkreślił, że zdobywanie informacji o rynku ma formę systemu gromadzenia i przetwarzania danych.

Tab. 3. Formy i środki gromadzenia informacji o obsługiwanym rynku/rynkach – wskazania respondentów

USA	Formy, środki gromadzenia informacji	Polska	Formy, środki gromadzenia informacji
A	Służby sprzedaży Służby marketingowe Organizacje członkowskie	F	Specjalistyczne pisma, Opracowania statystyczne Raporty z firm badawczych
B	Stałe monitorowanie rynku Badania marketingowe Analizy marketingowe System zbierania i przetwarzania danych <i>Business intelligence unit</i>	G	Specjalistyczne publikacje Przetargi, oferty Służby handlowe Dystrybutorzy
C	Badania marketingowe Bezpośrednie kontakty	H	Badania marketingowe
D	Bezpośrednie związki, interakcje Nieformalne kontakty	I	Informacje publikowane o uczestnikach rynku
E	Specjalistyczne materiały, publikacje Badania marketingowe Bliskie relacje z klientami	J	Sympozja, konferencje Kontakty nieformalne Specjalistyczne publikacje, Internet

Źródło: badania własne.

Wypowiedzi badanych na temat form i środków gromadzenia danych o rynkach warto skonfrontować z udzielanymi przez nich informacjami na temat sposobów przechowywania zebranych danych. Wszyscy respondenci w Stanach Zjednoczonych wymienili bazy danych jako miejsce, w którym gromadzone są informacje o rynkach. W trzech z badanych w Polsce firm też wykorzystuje się taki sposób przechowywania informacji, ale w pozostałych dane gromadzone są w wersji „papierkowej”. Zauważmy, że dwóch respondentów w USA w wypowiedziach o gromadzeniu danych podkreśliło jednocześnie, że są one automatycznie przetwarzane i dystrybuowane (B, E). W przedsiębiorstwie B nie gromadzi się nawet danych centralnie, są one przesyłane osobom, które mogą je od razu spożytkować.

W tabeli 4 zestawiono deklaracje badanych dotyczące organizacji i zapisu wybranych aspektów kapitału intelektualnego.

Tab. 4. Organizacja i zapis wybranych składników kapitału intelektualnego – deklaracje badanych

Wyszczególnienie	Wskazania respondentów (w liczbach)			
	USA		Polska	
	TAK	NIE	TAK	NIE
Czy kiedykolwiek przedsiębiorstwo dokonało próby oceny działań związanych z tworzeniem wartości?	3	2	1	4
Czy Państwa wiedza w zakresie obsługi klienta jest w jakiś sposób sformalizowana?	3	2	5	-
Czy w przedsiębiorstwie dokonuje się analizy portfelowej patentów?	2	3	-	5
Czy posiadacie Państwo bazę danych z pomysłami?	2	3	-	5

Źródło: badania własne.

Większość badanych przedsiębiorstw formalizuje wiedzę w zakresie obsługi klientów, niektóre z nich dokonują oceny działań związanych z tworzeniem wartości. Zaledwie w dwóch przedsiębiorstwach dokonuje się analizy portfelowej patentów. Tylko dwa przedsiębiorstwa gromadzą pomysły na nowe produkty, usługi w bazach danych. Analiza portfelowa patentów oraz projektowanie baz danych z pomysłami są znamienne wyłącznie dla przedsiębiorstw w USA. Tam też częściej dokonuje się analizy działań związanych z tworzeniem wartości w przedsiębiorstwie.

Podsumowując, należy zauważyć, że w badanych przedsiębiorstwach, chociaż na różnym poziomie, jednak zarządza się składnikami kapitału intelektualnego: rozwojem pracowników, kształtowaniem związków z klientami, zapisem wiedzy o rynkach lub tworzeniem procedur obsługi rynków. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach nie ma charakteru zintegrowanego. Tymczasem integracja działań w zakresie tworzenia i powiększania kapitału intelektualnego może wzmacniać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa przez efektywniejsze wykorzystanie zasobów intelektualnych. Zintegrowane zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga włączenia tego obszaru do planowania strategicznego przedsiębiorstwa. Żaden z respondentów nie wskazał w planach strategicznych na 2005 i 2008 rok tworzenia lub rozwoju sy-

stemu zarządzania kapitałem intelektualnym. Tym bardziej zagadnienia kapitału intelektualnego nie znajdują odzwierciedlenia w wypowiedziach respondentów na temat misji ich przedsiębiorstw.

Wszyscy respondenci jednoznacznie przyznali, że wypracowanie jednolitych rozwiązań w zakresie mierzenia zasobów intelektualnych spowodowało by intensyfikację prac nad rozwojem kapitału intelektualnego. Specyfik i złożoność kapitału intelektualnego są najczęściej wymienianymi przyczynami podchodzenia do tych zagadnień z rezerwą.

Istnieją pewne różnice w wiedzy i świadomości prezesów i dyrektorów w USA i w Polsce na temat kapitału intelektualnego. Odmiennością cechują się niektóre zachowania badanych w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym. Respondenci w USA w porównaniu z polskimi respondentami nieco więcej uwagi i energii poświęcają zarządzaniu kapitałem intelektualnym, szczególnie w sferze strukturalnej. Przejawia się to działaniami w zakresie organizacji składników kapitału intelektualnego, w szczególności wiedzy o rynku i klientach.

Bibliografia

Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 1.

Chlipała P., *Kapitał intelektualny w kształtowaniu marketingowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, niepublikowana rozprawa doktorska, Katowice 2004.

Drucker P., *From Capitalism to Knowledge Society*, w: *The Knowledge Economy*, D. Neef (red.), Boston–Oxford–Johannesburg–Melbourne–New Delhi–Singapore 1998.

Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001.

Evans P., Wurster T., *Strategy and the New Economics of Information*, w: *Managing in the New Economy*, J. Magretta (red.), Boston 1999.

Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), Warszawa 2002.

Stewart T., *Intellectual Capital, The New Wealth of Organization*, New York 1999.

Stewart T., *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, New York 2001.

Sullivan P., *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, New York 2000.

Summary

This article describes theoretical background and empirical results of the research about intellectual capital management. The author conducted the deep interviews with Presidents, CEOs and managing directors of American and Polish companies. The results presented in this article concern intellectual capital's components: human capital, relationship capital and structural capital.

The results of conducted research show that intangible assets are very important aspect of modern competition. Most companies build competitive advantage using intellectual assets. Respondents show that one of the most significant element of intellectual capital is human potential. CEO and directors using a phrase "intellectual capital" mean about workers knowledge, their talents, skills, education, and engagement to work. They emphasize that the main factors of customer satisfaction are strong brands, good image, good communication and durable relationship with customers. Members of managing board describe clue skills that allow creating competitive advantage of the company. There are analytical skills that permit to identify customers' needs and market opportunities, creativeness that give a possibility to be an innovative company and personal skills that allows to create and sustain relationships with partners.

Johann Günther

Networked Egoist?

Introduction

There are two main issues:

1. Can we predict how our society will be in the year 2010?
2. Does technology turn human beings into egoists?

Until the 18th century, the sciences focused exclusively on the past. Modern sciences still have use this approach, as many publications are purely descriptive and present a picture of the past, a past which cannot be brought back anyway. Can we describe the future? „Lots of futurists make a very handsome living tracking trends and emerging technologies.“¹

If we asked the citizens from a city in the Middle Ages to describe what their city would look like in 50 years, then they would probably have mentioned higher walls and even higher towers to protect the city. They would have assumed that the firearms of the future would be able to fling stones further and higher. What happened? The walls fell, they didn't get higher. The same may happen to us today. Kelley says that „No one gets ahead by copying the status quo“.

Many of the ideas which we have today will not actually take place, only a few will, and it is these few that will become part of our life. We cannot even generate enough ideas to come close to what the future may bring. A simple group exercise can raise the awareness as to how intensive change can be:

A family, a class or any group of people are asked to brainstorm for 15 minutes as to what devices and technical equipment they now use which they didn't have 5-10 years ago. This exercise leads to an amazingly long list. Assuming that the rate of change in the future will take place at the same speed as presently means that there is a lot of change ahead of us.

¹ T. Kelley, *The Art of Innovation*, New York-London-Toronto-Sydney-Auckland 2001, p. 285.

1. Technology and the Human Being

Will human beings be replaced by technology?

Will technology be an aid or a yoke?

Tools should make life easier. If it is not a tool, then technology is a toy and useless for daily life. This means that technology has entertainment value only. Technology is an addition to and an extension of the human being. It makes the human being stronger and more independent. In the past, working the fields relied on having a number of workers. Today, one excavator can do more work than a hundred people a couple of hundred years ago. Humankind has always been concerned by this problem. Anton Chekhov, writing during the 19th century, believed that “science and technology are experiencing a great age, whilst for us, this age is crumbling, sour, boring, we ourselves are sour and boring, we bear rubber babies, and only St. Nothing has the gift of nature of getting drunk from dishwater”². This is Chekhov, a doctor, enviously describing the credit given to technology.

In his book “Die beste aller Welten”, Gerhard Schulze wonders what it would be like if the world was a machine and human beings robots: “the responses human beings and organisations give make them similar to machines: if I wrongfully criticise a person, then this person will be upset; if it is known that the police has set a speed trap, then all drive according to the speed limit”³.

2. The Factor “Media Technology”

Technology enters all aspects of life. It is present in economics, in education and the arts. Communication and media technology have become important in education, more than in other areas of work, as they are multipliers and determine the next generation’s standards.

The questions are:

- Does technology influence the human being?
- Does the human being use technology as a tool?

In any case, technology influences our life.

Communication and media technology are the main factors which increase egoism. This technology supports the formula that the human beings want to have everything

- here,
- now, and
- immediately.

² A. Cechow, *Freiheit von Gewalt und Lüge, Gedanken über Aufklärung, Fortschritt, Kunst, Liebe, Müßiggang und Politik. Zusammengestellt von Peter Urban, Zuerich 1992*, p. 141.

³ G. Schulze, *Die Beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert?*, Munich–Vienna 2003, p. 356–357.

The networked egoist always wants to be first.

A generation ago, the telephone was an instrument to be shared. The family, the household, owned, if at all, one telephone. In the office, a group of employees shared a telephone. Today, everybody has their own telephone. According to the formula given above, nobody would consider sharing a mobile phone with colleagues and family members.

Even the car, a method of transport designed to carry a number of people, is used individually. Family members do not share a car. When one car is at the garage, it is difficult to find a lift with someone else.

The consumption of music has also been fundamentally changed by media technology. Listening to music is no longer dependent on time and location. Important and famous singers, orchestras and choirs are saved on data carriers, they can be heard anytime and anywhere. One is no longer dependent on the concert hall (=location) and concert date (=time). The consumer can listen to music at anytime and anywhere. The “everywhere” has been made possible by a number of mobile devices. Walkmans, mobile CD players provide music when hill walking, jogging, or on the subway.

The same with television. Video-on-Demand means that a film can be seen when one wants to, rather than when the TV station shows the film. A film can be watched when one has time. Broadband for mobile phones means that the location is flexible. The mobile phone turns into a television and provides the film one wants to see or the latest news regardless of the location. Video-on-Demand means: watching a film here, now and anywhere. This form of consuming audio and video does not replace the old medias such as theatre, opera and concerts, rather it has an influence on the way the old medias are consumed. The scientific notion that “new forms of media do not replace old forms of media” still stands, but the theatre is often treated as a television, where the theatre visitor may enter a discussion about what is happening on stage, without considering the other visitors need for silence. As if the play was a film on the TV at home. As if one was the only consumer. It is not a lack of consideration, it is an altered form of behaviour which cannot only be measured in terms of egoism.

Computers are a centre of information and knowledge, and the 400 year-old quote by Francis Bacon that “knowledge is power” has more meaning now than ever before. Knowledge means having power over nature. Knowledge means knowing more than the others. It means economic or personal advantage.

Technology doesn't change, it strengthens. Pedestrians have few accidents. Cyclists live somewhat more dangerously, whilst every year, a million drivers die. They are all doing the same thing: moving.

Computers can hoard, keep secret, and select specific information, so much more than if it were to be done manually. “The new media such as the internet and emails cannot prevent sciences from being tricked by information...

the free flow of scientific information is an utopia, even in the computer networks people are striving to achieve their goals, trying to achieve fame, forming groups and trying to keep others out of them. According to Froehlich, even the World Wide Web has scientific communities, which support each other and exclude others. Relevant information is still a valuable and limited resource. This is why information will be kept secret, given too late or not at all.⁴

Information is not only held back in the world of science, but in the world of economics too. Employees and bosses guarantee themselves better positions and advantages by not providing information. Corporate culture may suffer from this. Klaus Grawe describes this as follows: "One has to take into consideration that there is this fundamental need. People want to have their own space, and to have power over this space. Every person wants this, and it is indeed possible at no cost to the community."⁵

3. Interactivity

Only in modern times has media been given an interactive role. Originally, media was used to diffuse information. Electronic media initiated the playful cycle of uninterrupted giving and taking, sending and receiving.

A couple of weeks ago, Professor Weizenbaum asked me "How many new types of media do you know?" My list was unimpressive. But what he was able to prove is that there are not that many new things.

New media is often the old media. Five characteristics justify the label "new media":

- New forms of media can edit enormous amounts of data. More information is analysed in a few seconds than a human being is able to in a lifetime.
- New forms of media provide their services so quickly that print media and televisions cannot keep up with the provision of up-to-date information.
- New forms of media present information to the whole world. They are not restricted to geographical areas.
- New forms of media provide interactivity and a new quality of communication.
- New forms of media adapt to the needs of each recipient. They focus on the consumer's interests.

4. Media as a Power Factor

Power is bound to the human being. Power comes from doing. The human being wants to impose the own doing onto another person. Power means con-

⁴ W. Bauer, *Über das Vorenthalten von Daten, Fakten und Forschungsergebnissen*, in: Nöstlinger, E. J. (Hg), *Macht und Ohnmacht – Opfer und Täter*, Weitra 2000, p. 21.

⁵ M. Mayer, *Die Macht der Schwäche*, in: Nöstlinger, E. J. (Hg), *op. cit.*, p. 59.

trolling the other. From a negative point of view, it can be seen as a master-slave relationship.

Doing is the most important asset the human being has. Doing is also bargaining. It is about deciding what is good and what is bad.

We evaluate, using our personal scales. Power over what is good is bad, whilst power over what is bad is good. This must be a trap! There is no good, and there is no bad. The question is “what has more advantages?”, and not “good” or “bad”. The issue here is drawing boundaries. It is about the positioning of advantages and disadvantages. It is nice to find differences. But they should not be separated.

The human being’s inner urge egoism makes one human want to impose his/her doing onto the others. This supremacy is important, it justifies one’s own existence. Supremacy means assertion and survival of the individual. Emanuel Kant based the question “What is a human being?” on the following three questions:

- What can I know?
- What can I hope for?
- What can I do?

Hegel sees “doing” as what is both useful and a blessing for humans. One should therefore do those things that are useful and a blessing. These were the two main elements of science up and into the 20th century. The introduction of electric energy was useful and beneficial for the consumer. But in the 21st century, this is no longer the case. What is useful is not necessarily a blessing. What can be done does not mean it should be done.

Descartes differentiated between the spirit and the body. If a person wakes up in the morning not feeling very well, and the thermometer shows that the body temperature is above 37°, it will confirm the person’s belief about feeling sick. On the other hand, if the temperature is below 37°, then the person assumes that they are not sick and that what one feels cannot be right.

Human beings do not suffer because science and technology are so bad, rather, because they are so good, and we want to employ them everywhere.

Knowledge is power. But in comparison to creation, knowledge is but a poor copy of reality. The world cannot be described. Galilei introduced a model of the world. A small world, to be used as a testing ground for real implementation. The sciences do not use reality, they limit themselves to using knowledge.

Knowledge is also responsibility. Those individuals who have more knowledge also have more responsibility than those who only have a little information. Politicians have a responsibility which they are often not aware of. They differentiate, separate and assess situations. They use their own national and cultural frameworks to solve foreign problems. In an egoistical manner, they

want to make the whole world look the same. America has made itself to the world's police force - they decide who is right and who is wrong. America decides which country is a "villain" to be fought and which is a friend to be supported.

But they cannot solve regional or cultural problems, and they are unable to close the gulf between rich and poor. Following each crisis, the poor get poorer and the rich get richer. War and military interventions worsen the local conflicts.

The gap between rich and poor has widened. Aid from international organisations, for example the United Nations, has not been able to stop this. Information processing has increased this gap. The telephone, a primitive communication instrument, shows this clearly: the poorer a country, the fewer the number of telephone connections. The same applies for the use of the internet, mobile telephones and computers.

In economics, knowledge is treated as a trading good. Access to knowledge is guided by financial resources. This accentuates rich and poor. Money acts as a guiding instrument, but it is unable to show how to deal responsibly with knowledge.

Those with the greatest power are (were?) those in power, they are the rulers. In democratic countries the politicians have the greatest power. But are they really the most powerful? Is it not industry and global players who are in power? In the classic form of democracy, every citizen has the right of say. "Every voice is equal, the voice of the idiot and the voice of the clever are equal"⁶ The politicians' main aim often seems to be re-election. They do not have the double burden of representing the people and carrying on with their job. In Colorado, the parliament respects the work the representatives carry out beside their political work: in summer, when the farmers have to work their fields, there are no meetings. Meetings are held during winter, the "dead" season.

But politicians have to work with the civil administration. The civil servants form the institution of democratic countries. Often they cannot be fired, and are thus protected from the different parties and politicians in power. In order to carry out their ideas, politicians have to gain the support of the civil administration. Friedrich Dürrenmatt says: "I am not a revolutionary. I am the president of this country and must obey its rules. I would ask you to do so too. Your fight against the civil offices must be just as courageous as a fight with a monster, do not demolish them but convince them"⁷

The new technology and the electronic contact to the citizens, known as E-Government, brings together the different forms of media, but makes it mo-

⁶ N. Silberbauer, *Die elf Gebote*, Vienna-Frankfurt 2002, p. 189.

⁷ F. Dürrenmatt, *Von heiligen Gütern*, in: *Meine Schweiz. Ein Lesebuch*, Zuerich 1998, p. 95.

re difficult to use power. Adolf Hitler would never have reached his position of power without the radio. New media is even more complicated, and may act as a barrier to the citizens. Here we are talking about the “digital divide”, the division of the clever and the stupid. Norbert Silberbauer shows how the politician loses votes if the voice of the idiot is seen as being the same as the voice of the clever. But here is the opportunity to quickly and directly reach the target group.

The media, as a factor of power, can rapidly become independent. This is why the media is often described as “the least controlled power”. The work of a journalist is seen as a danger for the people’s egoistic attitudes and is often experienced negatively. The journalist, like all those in power, has real responsibility. In a world dominated by market conditions, as is to be found in the 21st century, it is increasingly difficult to employ ethic standards. There is no longer a balance between the information available to the editors and the editors’ output. Industries’ PR and politicians’ press departments increasingly produce information which has not been researched nor analysed thoroughly. Technology influences many types of work, but it has great influence on the journalist’s work as it has a multiplicative effect. Journalists are not only the producers of information, they are producers themselves. In the print media, text is automatically adapted to the typesetting, so that the writer also determines the layout. With audio media and the radio, the news are prepared and produced into the appropriate format. The journalist is therefore also concerned with the production of the information’s appropriate form. PR departments provide attractive statements, the content temptingly taken for granted. This temptation comes from an economic pressure which stems from the liberalisation of the electronic media. There is no balance between what is offered and what is needed. Influencing the public opinion has never been as easy as with today’s democratic structures.

“Politics and media complement each other. The boundaries between influence and power cannot be defined. Those who give society a name are those who are in power. Media is about power, not just the power to rule, but also the power over thought, feeling and the behaviour of a person”⁸

Bacher notes the change in the way journalists work, and how their work is linked to power: “When I started to learn the journalist trade, shortly after WWII, a type of work supported by the US occupying power in Salzburg, nobody, neither from the public nor from the specialists, talked about a “fourth power”. Not even our American teachers knew anything about it. Following Hitler and the media he had used, anything that dealt with violence was eyed with suspicion. We learned classic Anglo-Saxon journalism, we were to report, explain, form opinions; the media was not to be in power, it was to con-

⁸ G. Bacher, *GlobArt Academy 2003*, Pernegg on 30.8.2003.

trol public power. The first commandment: opinion and reporting were to be kept strictly separate”⁹

With this statement Bacher shows how the media has changed in the last 20 years. In the seventies, opinion was more important than information. But Universities changed that. The media and the journalists became an end in themselves; they became a form of power. A change which can be “diagnosed” internationally. The last war in Iraq is a good example. The reason for declaring war, that Iraq produces chemical weapons, has never been proved. Yet the media has not criticised this. Democracy became a world dictatorship. The mass media is power, influence and violence. Egoists are powerful. They use, if the opportunity arises, their influence. This can be seen with many journalists.

Beside the journalists, economies use their power through advertising. Dependence on advertising and the money it brings is increasing. Liberalisation has brought small institutions and small media companies into the game, and they are even more dependent on the money generated.

The next step is for economies to directly own the media, and large media companies, such as the Austrian newspaper Die Krone, provide a concentrated form of influence which is nearly unique in Europe. This influence, combined with a different form of journalism, becomes a form of power which can easily be described as a “fourth power”.

5. Ethics

Economics and its mechanisms provide an ideal metaphor of the individual and his /her life with others. We consume partnerships like goods available on the market place. We use others like disposable cutlery. This image often comes from advertising. Only good-looking people are likeable. Only young people are interesting, nobody should become old.

Younger people are more interested in the quality of work rather than its payment. Quality is more important than quantity. This means that organisations need to develop a system of values which allows the employees to evaluate the organisation.

An investigation¹⁰ using 242 Austrian organisations revealed that 75% of the organisations have their own system of values. This system is based mainly on:

- leadership style
- personnel management

The role model is formed by leadership style, equal opportunities for all employees and a fair payment scheme.

⁹ G. Bacher, *Wahrheit m.b.H.*, article in: “Die Presse“, 11 September 2003, p. III.

¹⁰ “Corporate Social Responsibility“, article in: „Wirtschaftsblatt“, Vienna 19 July 2003, p. 23.

What is important for organisations	“important” or “very important”
Being a role model for the employees	95%
Equal opportunities for all employees	90%
Fair payment schemes	90%
Transparent and trustworthy contracts	86%
Fair pricing policy	75%
Supporting ecological principles	69%
Removing discrimination	69%
Encouraging women into leadership	52%

Organisational Ethics

Research on „corporate social responsibility“, 2003

“It makes a big difference whether one has a job or not”. Some people commit suicide if they lose their job. Unemployment is very negative. People hide this from their neighbours, and pretend to go to work every morning.

Will it be possible to give everybody a job?

The competition is enormous. The amount of egoism used so as not to belong to the mass of the unemployed is bigger than ever before.

6. Can Electronic Media Make Us Lonley?

A frequently asked and often debated question. All distance and home working is done in isolation, there is no group work. But there is a new form of working together. Virtual working groups in the internet have no boundaries and bring together people from all over the world. This is one way to satisfy homesickness.

Working from home is not really a new concept, it is actually a form of work which has been lost in the last 150 years. Prior to industrialisation home and work meant the same place. Life with the family was more intensive. The tight-knit family has been lost, and the tele-worker is not isolated because of work from home, rather, because the family members have gone to work. Our society has changed, as has the way of living together. Technology has assumed another role. The instrument “fixed-line telephone” shared by the group has turned into instrument “mobile phone” for the individual.

A couple of decades ago, fax machines and printers were shared by groups, now each office worker has their own. This trend can be seen in life outside work too. Watching television used to be a family activity. The family agreed to the program to be watched together. “Watching television” was preceded by discussion and exchange of opinions. The group “family” focused on itself. Now every member of the family has a television. There is no need to come to

an agreement with the other family members. Each member can consume the program they want to. Given the range of programs now available, coordination would be very difficult anyway. One is also no longer dependent on time. The “prime-time” of television was once a fixed point in family life. With Video-on-Demand, video recorders, internet television, fixed television time has been lost. But television time has remained, regardless as to whether television is watched alone or with others. Consumers are free. They can consume when they want to. Older people make the early morning hours to their prime-time, a time when they cannot sleep. Young people would have their “prime-time” after midnight, when they come home from partying.

Only a few layers of society would retain the classic core time. The traditional family rhythm is disappearing. The evening family meal is rare. One eats alone. This is made possible by fast-food. We use the technology of freezers and microwaves. A change in the shops’ opening hours means that we are not reliant on what has been stored in the freezer. Meals can be ordered over the internet and delivered at home. Not only pizzas, but whole meals can be ordered. Restaurants employ specialised delivery services so that what is on their menu can be delivered to the home. The consumer can order from an “outlet”, so that a starter comes from one restaurant, the main course from another restaurant, and finally an ice cream from an ice-cream parlour. The delivery service organises this menu and delivers it. This way of eating cannot be found in any restaurant.

The family as a group is a good example to show how „networked egoists“ develop. Each member does their own things. The young child goes to “his or her” kindergarten, the father and mother each go to their “own” office. They meet up in the evening to go to sleep. Each member of the family has their own activities, so that the time spent together to “sleep” is increasingly shorter. The family as a group of individualists living together?

The time scale is falling apart. Shops have longer opening hours, and the internet allows shopping 24 hours a day. With E-Government, the citizen can contact the local authority at any time during the day. E-learning means that the student is not dependent on lecture times, whilst tele-work means that there are no fixed office hours. Fixed points on the time scale are disappearing. The more freedom the human being has, the more difficult it is to find the direction. The human being, as an individual, will have to find a new way of behaving to deal with events which previously had a specific sequence, and now come in no order.

7. The Independent Knowledge Worker

Human beings must learn to deal with uncertainty. When it is a matter of personal “survival”, egoistic tendencies will surface, but not at the cost of the help

which can be obtained from one's own network, however superficial this network may be. Technology can help here: technology makes life easier. The question "does technology influence humankind or are the new technologies simply tools to make life easier" requires a number of answers. Prophecies are not possible. Prophets are not scientists. Science can provide scenarios based on the present which are supported by evidence.

In the vernacular, the "old days" is the past which was always better. "In the past everything was better". Maybe! But this generation as well as the next will not gain much from the past. The past is passed.

What the future will look like depends on the value given to technology at present and in future. The present society is positively oriented towards technology. Innovations such as mobile phones are readily accepted. But this can change, and a society which has a negative attitude to technology will develop different scenarios.

The first human beings knew how to do everything. Everybody knew how to do everything. Specialisation came later, and brought the division of labour. Group work was important. In the area of knowledge work there is the trend to come away from group work. The computer provides everybody all the information, so that members are not dependent on each other. Each member can run a query on the database. As far as knowledge work is concerned, each person has all the skills, just like the caveman. And knowledge work is the presently the main type of work. This means that each member of society can work independently.

Despite to the fact that during the 2nd day of conference papers can be presented also in Slovak and Czech language, all manuscripts must be in English!

Literature

- Bachler G., *Wahrheit m.b.H.*, in: "Die Presse", 11.9.2003.
- Bauer W., *Über das Verhalten von Daten, Fakten und Forschungsergebnissen*, in: Nöstlinger, E. J. (Hg): *Macht und Ohnmacht – Opfer und Täter*, Weitra 2000.
- Bennis W. G., Thomas R. J., *Geeks&Geezers. How Era, Values, and Defining Moment Shape Leaders*, Boston 2002.
- Castells M. *Der Aufstieg der Netzgesellschaft. Teil 1 der Trilogie Das Informationszeitalter*, Opladen 2003.
- Cechov A., *Freiheit von Gewalt und Lüge, Gedanken über Aufklärung, Fortschritt, Kunst, Liebe, Müßiggang und Politik, zusammengestellt von Peter Urban*, Zürich 1992.
- Dürrenmatt F., *Von heiligen Gütern*, in: *Meine Schweiz. Ein Lesebuch*, Zürich 1998.

Eichmann H., Hochgerner J., Nahrada F., *Netzwerke. Kooperation in Arbeit, Wirtschaft und Verwaltung*, Wien 2000.

Günther J., *Die neue Mobilität der Gesellschaft*, Innsbruck Bozen, München-Wien 2002.

Habermas J., *Die Zukunft der menschlichen Natur. Auf dem Weg zu einer liberalen Eugenik?*, Frankfurt 2001.

Jochum M., *Bis uns Hören und Sehen vergehen. Stolpersteine auf dem Weg zu einer neuen Medienwirklichkeit*, Wien 2003.

Karagiannis D., Telesko R., *Wissensmanagement. Konzepte der Künstlichen Intelligenz und des Softcomputing*, München-Wien 2001.

Kelley T., *The Art of Innovation*, New York-London-Toronto-Sydney-Auckland 2001.

Klotz U., *In der e-Society wird Arbeit neu definiert*, in: Eberspächer J., Hertz U. (Hg), *Leben in der e-Society. Computerintelligenz für den Alltag*, Berlin-Heidelberg 2002.

Lay R., *Das Ende der Neuzeit. Menschsein in einer Welt ohne Götter*, Düsseldorf 1996.

Lewis D., Bridger D., *Die Neuen Konsumenten. Was sie kaufen. Warum sie kaufen. Wie man sie als Kunden gewinnt*, Frankfurt-New York 2001.

Liessmann P. K., *Geschwindigkeit – Anmerkungen zu einem Fetisch der Moderne*, in: Zach Ch., *Phänomen Geschwindigkeit. Ausgewählte Beiträge aus der Veranstaltungsreihe, "Mensch in Bewegung"*, Wien 2003.

Liessman K. P., (Hg), *Die Kanäle der Macht. Herrschaft und Freiheit im Medienzeitalter. Philosophicum Lech*, Wien 2003.

Lietaer B. A., *Das Geld der Zukunft. Über die zerstörerische Wirkung unseres Geldsystems und Alternativen hierzu*, Sonthofen 2002.

Mayer M., *Die Macht der Schwäche*, in: Nöstlinger E. J. (Hg), *Macht und Ohnmacht – Opfer und Täter*, Weitra 2000.

Mühlhausen C., *Future Marketing. Verkaufen im Zeitalter des flüchtigen Konsumenten*, Frankfurt 2003.

Pascale R. T., Millemann M., Gioja L., *Surfing the Edge of Chaos. The Laws of Nature and the New Laws of Business*, New York 2000.

Popper K. R., *Die offene Gesellschaft und Feinde II. Falsche Propheten*, München 1977.

Radermacher F. J., *Balance oder Zerstörung. Ökosoziale Marktwirtschaft als Schlüssel zu einer weltweiten nachhaltigen Entwicklung*, Wien 2002.

Schedler P., Glastra F., Hake B., *Glass Ceiling for Women in Higher Education*, in *LLineE Lifelong Learning in Europe*, Helsinki 3 (2003).

Schneider U., *Online-Community – neues Medium und/oder neue Sozialform?*, in: *Online-Communities, Weblogs und die soziale Rückeroberung des Netzes*, *FastBook2*, Graz 2003.

Siberbauer N., *Die Elf Gebote*, Wien-Frankfurt 2002.

Sloterdijk P., *Regeln für den Menschenpark*, Frankfurt 1999.

Schulze G., *Die Beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert?*, München-Wien 2003.

Summary

There is no job which has remained unaffected by Information and Communication Technology (ICT). Technologies have a profound influence on society and on other and future technologies.

With the start of the 21st century we have noted the following change processes in the area of communication technologies:

- Digitalisation

Analogue forms of the media have been digitalised.

- Less Hardware – More Software

Hardware is being replaced by software.

- In the future, cable-bound technology will be mobile, whilst mobile technology will be cable-bound

- Higher Bandwidth

New applications such as video-on-demand require higher transmission rates. New communication networks will follow ADSL and UMTS technologies.

The demand for communication cannot be satisfied in all parts of the world – communication technologies are related to the financial power of a country or a region. In the richer countries, individuals are turning into “networked egoists”.

Milan Droppa, Ludmila Lysá, Michal Jenčo

Úloha modelovania a modelov v manažmente

Úvod

Rozvojom manažmentu ako vednej disciplíny, sa čoraz viac dostáva do popredia otázka tvorby a používania modelov. Modely ako prostriedky predvídania a vytvárania virtuálneho prostredia, v ktorom je možné predikovať vývoj firmy ako celku, či iba niektorých dielčích javov. Spoločným cieľom modelovania je vytváranie prostredia, v ktorom je možné sledovanie zmien a ich dopadov na existujúce štruktúry.

Postupným procesom sa v manažmente vytvorili dva prúdy modelovania:

- modelovanie manažmentu,
- modely pre manažment.

V tomto článku sa budeme zaoberať druhou skupinou, teda vytváraním dielčích modelov, ktoré tvoria podpornú časť rozhodovacieho procesu manažérov a sú tak modelmi aplikovanými v manažmente.

Rozhodovanie ako proces je nedeliteľnou súčasťou ľudského života a tým aj celej spoločnosti. Rozhodovací proces manažéra má ale niektoré špecifické vlastnosti na ktoré musí byť každý manažér pripravený, aby svoje rozhodnutia dokázal robiť kvalitne, rýchle a zodpovedne. Mimoriadna záťaž pri rozhodovaní je v prípade riadenia podniku v dynamicky sa meniacom prostredí, ktoré je zdrojom turbulencií a zmien.

Zmeny sú trvalou súčasťou podnikateľského sveta a žiadna zmena nie je konečná ani izolovaná. Každý manažér vie, že zmena je podnetom pre objavenie sa nových problémov a faktorov, ktoré sa stávajú koncentračnými jadrami nových zmien. Proces zmien je preto nutné neustále monitorovať, modelovať a vyhodnocovať.

Zmeny

Zmeny, ktorým dnes manažéri čelia, sú zásadnejšie, rozsiahlejšie a spravidla zasahujú technológie, organizačné štruktúry, personál, spotrebiteľov a trhy. Podnikateľské prostredie v tomto prípade vystupuje ako systémové prostredie, ktorého prvky sú navzájom spojené väzbami rôznej intenzity a počet prvkov v systéme je nestály. Preto v prípade zmeny je nutné zmenu realizovať komplexne so všetkými dopadmi na prvky systému - zmena jedného prvku systému sa prejaví zmenou podmienok v systéme, ktoré následne vyvolávajú zmeny rôznej intenzity aj u ostatných prvkov. V tejto etape je mimoriadne dôležité vedieť včas zmeny predikovať, byť na ne pripravení, respektíve zmeny aktívne vyvolávať. Už z uvedeného je zrejmé, že mimoriadne dôležitú úlohu hrá čas, ako faktor pre rozpoznanie vhodenej situácie na realizáciu zmien. Zmena je definovaná ako „proces prispôsobovania sa organizácie zmenám v prostredí“.

Realizácia zmeny prebieha v dvoch fázach – v stanovení novej stratégie a samotnej realizácii zmeny. Zmena v prostredí je jedným zo základných zdrojov napredovania a úspechu. Ak platí toto tvrdenie všeobecne, tým viac platí v podnikateľskom prostredí, v prostredí firiem bez ohľadu na ich veľkosť. Veľké firmy dokážu zmeny a dopady znášať ľahšie ako firmy stredné či malé. Preto je dôležité, aby manažment malých a stredných firiem ovládal aj základné techniky modelovania a predikovania zmien.

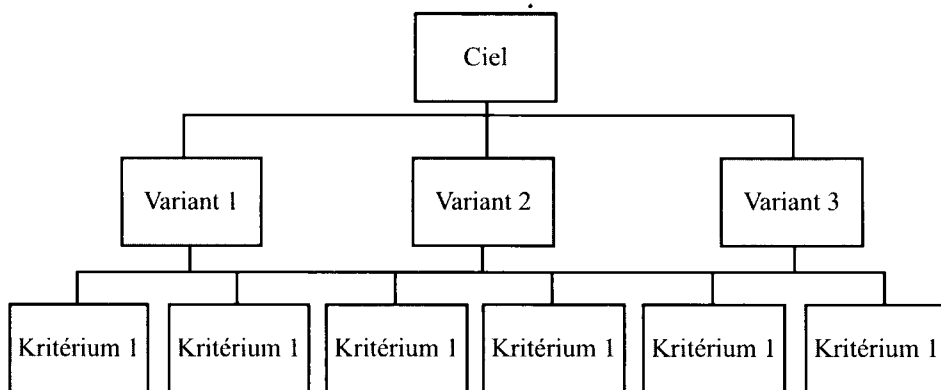
Základnými kritériami pre posúdenie zmien sú:

- úžitok, ktorý zmena prinesie,
- očakávaný zisk, /finančný efekt zmeny/,
- kvalitatívny a kvantitatívny rozsah zmeny,
- dosah zmien na ľudí,
- dosah zmien na súčasnú organizačnú štruktúru firmy,
- dosah zmien na výrobné a informačné technológie.

Ak manažment včas reaguje na signály z okolia o nutnosti zmien, vytvorí si predstavu o charaktere týchto zmien, je tu ďalšia úloha – ako tieto zmeny realizovať tak, aby boli zaručené maximálne zisky ich realizáciou a minimálne dopady na súčasnú štruktúru firmy a personál. Tieto otázky by mala komplexne riešiť stratégia firmy.

Stratégia

V teórii zmien je jedným z najčastejšie používaných pojmov práve pojem stratégia. V najširšom zmysle môžeme hovoriť o spôsobe ako dosiahnuť zmenu v danom prostredí za účelom dosiahnutia vytýčeného cieľa. V hierarchickom členení môžeme v najjednoduchšom prípade vertikálneho členenia hovoriť o trojúrovňovom členení: cieľ- varianty- kritériá.



Každú z týchto úrovní môžeme ďalej členiť a to tak horizontálne ako aj vertikálne, čím sa zvýši nie len množstvo prvkov v danej hierarchii, ale i väzieb medzi nimi. Z pohľadu modelovania týchto vzťahov je žiaduce čo najviac prvky zovšeobecniť, vyjadriť ich podstatu, ale na druhej strane je tu požiadavka vytvoriť model, ktorý bude v maximálnej možnej miere aproximovať skutočnosť v celej jej zložitosti a komplexnosti. Modelovanie zmien je ešte zložitejšie v tom, že na doladenie modelu nemáme k dispozícii reálnu novú skutočnosť, s ktorou by sme mohli porovnávaná robiť.

V dôsledku vplyvu prostredia, v ktorom sa zmeny realizujú, majú mnohé nevratný charakter. U organizácie (podniku) ide spravidla vždy o nevratnú zmenu, čo je tiež jeden z dôvodov prečo venovať mimoriadnu pozornosť ich plánovaniu, modelovaniu a celkovej príprave zmien, prečo nájsť a spracovať všetky dostupné informácie, aby sme eliminovali možné nežiaduce dopady. Celý proces je ešte zložitejší ak si uvedomíme, že vzájomné vzťahy a väzby v tomto procese nie sú lineárne, ale vzájomne sa prelínajú a ovplyvňujú rôznou silou a intenzitou. Preto nevyhnutným predpokladom úspechu zmeny je jej dobrá stratégia.

Existuje množstvo definícií tohto pojmu. Každá je poplatná prostrediu v ktorom a pre ktoré vznikala. Podľa Richarda Kocha je „dobrá stratégia komerčná logika podnikania, ktorá určuje dôvod komerčnej výhody firmy“. Michal Porter z Harvardu definuje stratégiu „ako vymedzovanie pozície podniku vo vzťahu k jeho odvetvovému prostrediu“. Jedno majú ale všetky definície spoločné. Zhodujú sa na tom, že kompletná stratégia musí byť rozpracovaná na všetkých oblastiach pôsobenia firmy, ktorými sú:

- obor podnikania,
- cieľová skupina /zákaznik/,
- geografický dosah.

Stratégia musí vychádzať z vnútra podniku a smerovať von, do konkrétneho podnikateľského prostredia. Dobře pripravená zmena vychádza z vnútro-

nej stability podniku a preniká do vonkajšieho prostredia, ktoré je nositeľom prvkov nestability, neurčitosti a neusporiadanosti. Podľa miery usporiadania potom hovoríme o stabilnom prostredí na jednom strane spektra až po prostredie chaosu na strane druhej.

Preto je v tomto prostredí kladený čoraz väčší dôraz na štúdium princípov a zákonitosti chaosu a aplikovanie výsledkov aj v súčasnom podnikateľskom prostredí. Je tu veľmi krehká hranica medzi manažmentom chaosu a chaosom v manažmente. Práve tu je priestor pre aplikácie teoretických poznatkov v praxi. Kedy je systém v rovnovážnom stave, kedy je tento stav porušený a kedy sa miera neusporiadania v systéme mení na chaos? To sú otázky, ktoré hrajú mimoriadnu úlohu aj v dnešnom svete podnikania. Ako vedecká disciplína dosiahla teória chaosu mnohé významné výsledky, ktoré sú dnes aplikované napríklad v krízovom manažmente či pri rozhodovacích situáciách za neurčitosti.

Potreba zmeny

Kedy je potrebná zmena? Aké sú dôvody pre zmenu a kedy nastal správny čas na jej realizáciu? Realizácia navrhovanej zmeny má dve dimenzie: *načasovanie a rozsah*. *Načasovanie* znamená výber vhodného času k iniciovaniu zmeny. *Rozsah* predstavuje výber vhodnej škály či záberu zmien.

Načasovanie je strategická záležitosť a závisí na mnohých faktoroch, najmä na podnikovom výrobnom cykle a na prípravných prácach predchádzajúcich zmenu. Je samozrejmé, že ak ide o rozsiahlu zmenu, je potrebné, aby si nekonkurovala s normálnou podnikovou činnosťou. Môže byť realizovaná napríklad v období útlmu. Na druhej strane, ak ide o problém, ktorý má závažný význam pre prežitie organizácie, musí dôjsť k jej okamžitej realizácii. Rozsah zmeny závisí na stratégii. Zmena môže byť zavedená v celej organizácii a stať sa skutočnosťou v priebehu krátkej doby, alebo môže byť zavedená postupne, od jednej úrovne k druhej, od jedného oddelenia k druhému. Stratégie úspešných zmien používali postupné kroky, ktoré limitovali rozsah, ale poskytovali spätnú väzbu pre každú nasledujúcu fázu realizácie zmeny.

Monitorovanie a vyhodnocovanie sú dôležitým a často prehliadaným krokom programov organizačných zmien. Sledovanie a spracovávanie meniacich sa podmienok v podnikateľskom prostredí sa často opiera o bibliografické záznamy, anotácie či iné zdroje.

Dnes je takmer nevyčerpatelným zdrojom informácií internet, ktorý umožňuje rýchlu orientáciu v problematike, ktorá sa priamo či nepriamo dotýka sledovanej oblasti.

Postoj ku zmenám je jedným so základných faktorov, ktoré vplývajú na celý priebeh a výsledky zmien. Vo všeobecnosti môžeme hovoriť o dvoch základných typoch:

- aktívny prístup – byť iniciátorom zmien, aktívne sa na nich podieľať a riadiť ich,
- pasívny prístup – nútene sa zmenám prispôbiť.

Aký prístup zvolíme záleží na mnohých okolnostiach a tiež na type osobnosti manažéra. Od manažéra zodpovedného za chod podniku a osudy ľudí s podnikom spojených sa očakáva aktívny prístup, ktorý zahŕňa schopnosť zmeny predvídať, plánovať a aktívne riadiť. Takáto vyvolaná zmena má charakter systémových krokov naplánovaných, realizovaných a odôvodnených v časových horizontoch.

Aktívny prístup ku zmenám je mimoriadne náročný na prípravu, vedomosti a postoj k daniu okolo nás. Je to proces neustáleho vzdelávania, zdokonaľovania, skúmania a objavovania.

Možnosti modelovania

Modelovanie a vytváranie modelov pre manažérske rozhodovanie sa nezaobíde bez poznatkov z oblasti štatistických analýz, ktoré umožňujú sledovanie aj vnútorných vzťahov a väzieb prvkov systémového prostredia tak kvalitatívnych ako aj kvantitatívnych. Veľkou prednosťou štatistických modelov je skutočnosť, že môžeme vytvoriť model „šitý na mieru“ pre každého záujemcu, zohľadniť jeho špecifiká podmienok a potrieb. Tieto techniky nie sú žiadnou novinkou. Sú to známe metódy, ktoré nájdeme už rozpracované takmer v každom balíku štatistických programov. Dnes je to otázka ich prístupnosti a osobnej skúsenosti či schopnosti s nimi pracovať. Okrem štatistických metód sa v procese manažérskeho rozhodovania a modelovania zmien čoraz častejšie opierame tiež o multikriteriálne techniky hodnotenia a spracovania dát, respektíve o multikriteriálne spracovanie expertných hodnotení. Tieto techniky vychádzajú so známymi zásad párového porovnávania, Saatyho metódy či Fullerovho algoritmu. Cieľom je využiť tieto známe a overené metódy v nových situáciách, novým a tvorivým spôsobom. Ako zapracovať meniace sa podmienky rozhodovacieho procesu do vytvoreného modelu? Ako vytvárať prognostické modely, ktoré budú schopné reagovať aj na meniace sa vonkajšie podmienky rozhodovacieho prostredia?

Prax ukazuje, že už zmeny o sile 2 /pri sedem bodovej škále/ zasiahnu každý prvok systému. Dopady sa líšia silou, časom a intenzitou. Sme svedkami keď jeden, na prvý pohľad nepatrný podnet vyvolá celú lavínu zmien, ktoré sa postupne nabalujú a širia do okolia. Vzniká tak efekt domina, ktorý spája efekt kruhov na vode aplikovaný postupne do všetkých hierarchií. Výsledkom je efekt domina na špirále.

Denne sme zaplavovaní miliónmi bajtov nových informácií a dát, novými technickými riešeniami. Ale ani najlepší softvér nie je univerzálnym liekom na manažérske problémy a ťažkosti. Väčšina programov slúži na podporu rozho-

dovacieho procesu a má interaktívny charakter. Napriek tomu sme svedkami, že výstupy programov sú nesprávne interpretované, sú prijímané nesprávne závery, či sú zadávané nekorektné vstupné dáta. Kde sa stala chyba? V tomto kroku narážame na nedostatočné teoretické základy vzťahujúce sa k používaných programom. Akoby užívateľom chýbal program, ktorý umožní výsledky spätne „rozbaľiť“ a správne ich interpretovať. Aktivný prístup ku zmenám tiež znamená, že manažér sa nemôže dostať do situácie keď má pocit, že už vie dosť a nepotrebuje sa ďalej vzdelávať. Celoživotné vzdelávanie a sledovanie diania v spoločnosti musí byť súčasťou práce každého manažéra.

Preto aj študijné programy manažmentu musia tento fakt zohľadňovať a venovať dostatočnú váhu a hodinovú dotáciu predmetom aplikovanej matematiky, štatistiky a informatiky. Nech tieto predmety nesú akýkoľvek názov, ich obsahom musí byť vytvorenie základov pre tvorivé uplatnenie získaných vedomostí v praxi, schopnosť popísať a špecifikovať rozhodovací problém, schopnosť určiť nosné prvky a charakter väzieb medzi nimi.

Záver

Spoločnosť je konfrontovaná so zmenami, ktoré svojim rozsahom a dynamikou nemajú obdobu. Zmeny v komunikačných technológiách, kombinácia globálnej konkurencie a výrobných postupov využívajúcich výpočtovú techniku, majú ďalekosiahlejšie dopady ako čokoľvek od začiatku priemyselnej revolúcie. Otázka predvídania, plánovania, realizácie a hodnotenia zmien sa stávajú pre podniky existenčnou otázkou.

Budúcnosť podnikov a organizácii závisí od schopnosti manažérov zvládnuť zmeny na profesionálnej úrovni, zmeny vlastnej organizácie zaradenej do systémového podnikateľského

prostredia ako súčasť prostredia spoločenského. Úspešní manažéri musia vidieť realizáciu zmeny ako integrálnu súčasť svojich povinností, čím sa táto požiadavka stáva najväčšou personálnou požiadavkou storočia.

Literatúra

Robins, Sp.- Soulter, M., *Management*, Grada publishing 2004.

Veber, J., *Management*, Praha 2003.

Droppa, M., Mikuš, P., *Základy teórie riadenia II*, Liptovský Mikuláš 2003.

Ratzau, R., *Data Mining*, Stuttgart 2001.

Summary

Modelling in management or models for management? Changes and their character, possibilities their foresight, their depiction are the object of this paper. The authors deal with these problems, with the systematic solve to the changes from the look the strategies, strategies the firms and their dynamics in the dynamics surroundings with the elements of the uncertainty, not put in the order and the elements of the chaos.

The conference papers given the roll of the intuition by the management of the changes, by the roll between the rational and irrational, between active and passive entrance to the changes.

Tomasz Kostka, Urszula Kwast

Strategiczna Karta Wyników – nowoczesne narzędzie zarządzania

Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej jednym z kluczowych elementów rozwoju przedsiębiorstwa jest sprawny system zarządzania składający się z czterech podstawowych funkcji: planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Doskonalenie wymienionych elementów sprawia, że przedsiębiorstwo jest w stanie skutecznie konkurować na rynku, co pozwala mu nie tylko przetrwać, ale przede wszystkim ekspansywnie rozwijać przedmiot swojej działalności. To właśnie sprawny system zarządzania pozwala stale wzmacniać pozycję przedsiębiorstwa na rynku, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo skuteczniejszego zaspokojenia potrzeb klientów, a więc osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Chcąc skutecznie konkurować na rynku, przedsiębiorstwa coraz częściej koncentrują się na ciągłym doskonaleniu swoich systemów zarządzania. W efekcie tych działań powstają coraz to nowsze narzędzia, mające na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji. Jednym z takich narzędzi jest Strategiczna Karta Wyników, której sednem jest przełożenie misji i strategii na praktyczne cele i szczegółowe mierniki. Te ostatnie odzwierciedlają najważniejsze czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces przedsiębiorstwa. Dotyczą czterech obszarów istotnych w działaniu każdej organizacji: finansowego, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i doskonalenia.

Strategiczna Karta Wyników (SKW) jest narzędziem zarządzania, mającym umożliwić wdrożenie strategii i pomiar wyników jej realizacji, bieżącą kontrolę nad wdrażaną strategią i możliwość dostosowywania jej do zmian otoczenia. SKW posiada zestaw wskaźników pozwalających mierzyć strategię już na poszczególnych etapach jej realizacji, a nie jedynie *ex post*, wykorzystując przede wszystkim zestaw wskaźników finansowych. Rewolucyjny w sferze zarządzania wymiar tej metody polega na ścisłym powiązaniu szczegółowych wskaź-

ników efektywności ze strategią firmy. Co istotne, poza miernikami materialnymi – jak wyniki finansowe – wzięto pod uwagę te niematerialne, związane z rozwijaniem kompetencji i podnoszeniem motywacji pracowników. Wskaźniki te, związane z perspektywą wzrostu i doskonalenia, skłaniają do długofalowego planowania inwestycji. Zrównoważona karta wyników kładzie nacisk na rozwój kadr, zadowolenie klientów, współpracowników, doskonalenie procesów wewnętrznych (w tym relacji wewnątrz zespołów i zasad współpracy z głównym kierownictwem).

Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie zarządzania strategicznego

W ramach zarządzania strategicznego na podstawie Strategicznej Karty Wyników wyodrębnić należy cztery główne obszary działań.



Źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Warszawa 2002.

Pierwszy z nich to dopracowanie wizji i strategii przedsiębiorstwa. W ramach tego obszaru główni menedżerowie przedsiębiorstwa spotykają się na tzw. warsztatach strategicznych, na których po dokładnym przeanalizowaniu szans i zagrożeń rynkowych oraz mocnych i słabych stron wewnątrz organizacji, przedkładają wizję i strategię przedsiębiorstwa na cele strategiczne w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i doskonalenia, w postaci tzw. mapy strategii.

Następnie podejmuje się działania zmierzające do wyjaśnienia celów i mierników strategicznych wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa, bowiem to od ich zaangażowania zależeć będzie, czy opracowana mapa strategii przełoży się na skuteczność działań przedsiębiorstwa w przyszłości.

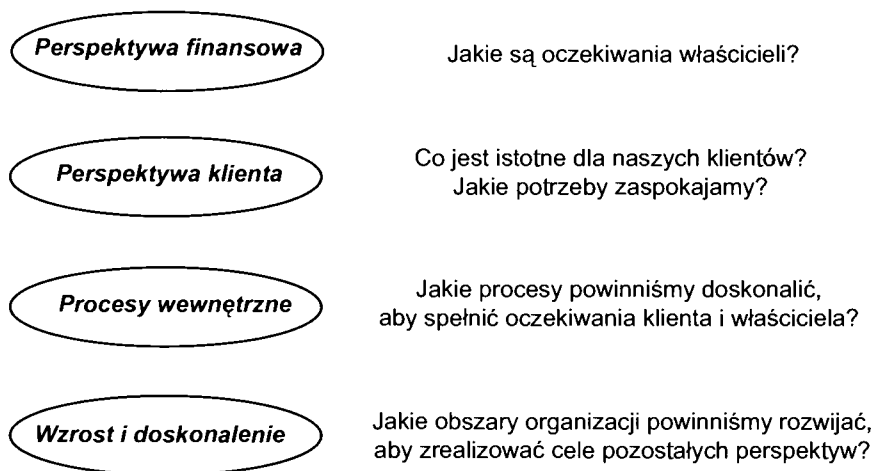
Kolejnym etapem działań w ramach zarządzania strategicznego w oparciu o SKW jest podejmowanie inicjatyw strategicznych, kiedy menedżerowie przedsiębiorstwa określają inicjatywy (projekty), które jeśli zostaną osiągnięte,

spowodują przekształcenie organizacji. Na tym etapie działań określa się również tzw. cele cząstkowe, których realizacja determinuje osiągnięcie zamierzonych inicjatyw i celów strategicznych.

Ostatnim etapem jest monitorowanie realizacji strategii. Kadra zarządzająca, przez wcześniej wdrożony system informatyczny, jest w stanie określić, czy poszczególne hipotezy strategiczne zawarte na mapie strategii są prawidłowo postawione oraz czy przekładają się one na finansowe wyniki organizacji.

Istota i etapy tworzenia Strategicznej Karty Wyników

Istotą Strategicznej Karty Wyników jest przełożenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i doskonalenia, a następnie stworzenie pewnych hipotez strategicznych, które wyrażają się w postaci związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami we wszystkich czterech perspektywach. Tak skonstruowane narzędzie nosi nazwę mapy strategii.



Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie finansowej główne pytanie brzmi: „Jakie są oczekiwania właścicieli względem przedsiębiorstwa?”. Na tak postawione pytanie należy odpowiedzieć, określając sobie kilka celów. Cele te stanowią punkt odniesienia dla celów i mierników sformułowanych w ramach pozostałych perspektyw Strategicznej Karty Wyników.

Cele finansowe łatwo podsumowują ekonomiczne efekty przeszłych działań, a także pokazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do

poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Najczęściej cele finansowe formułowane są w stosunku do zysku operacyjnego, stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału oraz ekonomicznej wartości dodanej.

W perspektywie klienta przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na pytanie, co jest istotne dla jego klientów oraz jakie potrzeby jest w stanie zaspokoić. Perspektywa klienta umożliwia precyzyjną identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym klientom. Należy tutaj podkreślić różnicę pomiędzy perspektywą finansową a perspektywą klienta w interpretowaniu zjawisk dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa. Otóż wskaźniki finansowe przeważnie odnoszą się do faktów z przeszłości, podczas gdy wartość oferowana klientom to czynnik przyszłego sukcesu, który wpływa na przyszłą wartość mierników realizacji celów. W perspektywie klienta najczęściej stosuje się takie mierniki, jak: satysfakcja klientów, utrzymanie klientów czy zdobycie oraz rentowność klientów.

W perspektywie procesów wewnętrznych przedsiębiorstwo określa, jakie procesy powinno doskonalić, aby spełnić oczekiwania klientów i właścicieli. W ramach procesów wewnętrznych należy głównie koncentrować się na trzech grupach procesów. Pierwsza to procesy innowacyjne, w skład których wchodzi diagnozowanie potrzeb klientów oraz proces tworzenia produktu. Druga to procesy operacyjne, a więc wytwarzanie produktu oraz jego dostarczenie. Trzecia grupa to procesy obsługi posprzedażnej, w ramach której przedsiębiorstwa koncentrują się na obsłudze klientów¹.

W ramach określania celów strategicznych w perspektywie procesów wewnętrznych przedsiębiorstwo musi być świadome, że część niezbędnych procesów do zaspokojenia potrzeb właścicieli i klientów może obecnie nie być realizowana, a więc musi być gotowe do rezygnacji z procesów mało przydatnych oraz do wprowadzenia na ich miejsce zupełnie nowych, często bardzo kosztownych procesów alternatywnych.

W perspektywie wzrostu i doskonalenia przedsiębiorstwo odpowiada na pytanie, jakie obszary organizacji powinno rozwijać, aby zrealizować cele pozostałych perspektyw. W ramach tej grupy celów firma koncentruje się głównie na potencjale kadrowym, a więc rotacji pracowników, satysfakcji i wydajności, motywacji oraz systemach informatycznych.

Po określeniu celów strategicznych określa się tzw. związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi perspektywami. Poszczególne strumienie związków przyczynowo-skutkowych tworzą hipotezy strategiczne, które określają ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa.

W dalszym etapie prac przypisuje się poszczególnym celom strategicznym osoby odpowiedzialne za ich realizację, kluczowe czynniki sukcesu oraz niezbędne do realizacji inicjatywy strategiczne, co z jednej strony określa warun-

¹ H. R. Friedag, W. Schmidt, C. H. Beck, *Moja Strategiczna Karta Wyników*, Warszawa 2003.

ki potrzebne do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem, a z drugiej pozwala stale monitorować i weryfikować zarówno poprawność postawionych wcześniej hipotez strategicznych, jak też skuteczność działań poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Zalety Strategicznej Karty Wyników

Strategiczna Karta Wyników jest narzędziem stosunkowo nowym. Mimo to, według badań przeprowadzonych w 1999 roku przez firmę Arthur Andersen wśród dyrektorów finansowych 118 przedsiębiorstw –18% respondentów stosuje systemy zarządzania w oparciu o SKW, a 68% deklaruje, że do 2003 roku wdroży tego typu narzędzie².

Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem wymusza, przez zastosowanie systemów miar, mierzenie efektów działań strategicznych, a przez związki przyczynowo-skutkowe – spójność w formułowaniu strategii. Biorąc pod uwagę spojrzenie na przedsiębiorstwo z czterech różnych perspektyw, Strategiczna Karta Wyników równoważy odmienne, często sprzeczne ze sobą cele organizacji, stawiając je tym samym na tym samym poziomie ważności z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

Analizując proces zarządzania wykorzystujący SKW, jednoznacznie należy stwierdzić, że narzędzie to pozwala wszystkim pracownikom zrozumieć, czym jest strategia i czemu ona służy. Jest to o tyle istotne, że powszechne zrozumienie strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa wpływa na efektywność pracy zatrudnionych osób. Pracownicy, którzy identyfikują się ze strategią swojego przedsiębiorstwa, pracują więcej i skuteczniej.

Inną ważną zaletą Strategicznej Karty Wyników jest możliwość powiązania różnych inicjatyw z działaniami prowadzonymi wewnątrz firmy i ukierunkowania ich na realizację wspólnych celów. Bardzo często przedsiębiorstwa realizują projekty, które nie przedkładają się później na wymierne efekty finansowe. Takie ryzyko zostaje wyeliminowane w momencie zastosowania SKW, ponieważ wtedy wszelkie inicjatywy zostają określone tylko dla celów wcześniej zdefiniowanych jako kluczowe z punktu widzenia strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Poza tym Strategiczna Karta Wyników pozwala zredukować rozdźwięk pomiędzy celami strategicznymi a operacyjnymi, naświetla główne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, mierzy, przedstawia i analizuje kluczowe wskaźniki efektywności, pozwala kontrolować koszty oraz identyfikuje, które procesy muszą zostać zrestrukturyzowane. Te zalety dowodzą, że Strategiczna Karta Wyników jest skutecznym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala ona w sposób czytelny przedstawić strategię, mierzy efektywność działań poszczególnych jednostek organizacyjnych, przypisuje indywidualną odpowiedzialność

² R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta wyników*, Warszawa 2002.

każdemu pracownikowi organizacji, weryfikuje poprawność postawionych hipotez strategicznych, a w przypadku odchyień od wartości oczekiwanych jednoznacznie wskazuje, gdzie i z jakich przyczyn występują zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę coraz agresywniejszą walkę konkurencyjną, jest bardzo prawdopodobne, że nowe, efektywne metody zarządzania znacząco wpłyną na pozycję poszczególnych przedsiębiorstw na rynku. Firmy zarządzane efektywniej będą w stanie szybciej i elastyczniej dostosowywać się do zmieniających warunków, co z pewnością umocni ich pozycję na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. To właśnie umiejętne zarządzanie decydować będzie o ostatecznym sukcesie przedsiębiorstwa w przyszłości – zarządzanie, które nie będzie koncentrowało się tylko i wyłącznie na wskaźnikach finansowych, ale zarządzanie, które traktować będzie wyniki finansowe jako mierniki umiejętności menedżerskich, nastawionych na kompleksowe zaspokojenie potrzeb nabywców przez doskonalenie procesów wewnętrznych oraz budowanie i wzmacnianie kompetencji własnego personelu. Taką właśnie filozofię proponuje Strategiczna Karta Wyników – nowoczesne narzędzie zarządzania.

Bibliografia

- Friedag H. R. , W. Schmidt, *Moja Strategiczna Karta Wyników*, Warszawa 2003.
- Kaplan R. S., Norton D. P. , *Strategiczna Karta Wyników*, Warszawa 2002.
- Kaplan R. S., Norton D. P. , *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*, w: „Harvard Business Review”, January–February 1992.
- Newing R., *Benefis of a Balanced Scorecard*, Accountancy, November 1994.
- Martyniak Z. (red.), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Kraków 1998.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, Warszawa 2000.

Summary

The authors present the Balanced Scorecard: a tool for efficient corporate management, and describes its idea and stages of development.

Deyan Doikov

Innovation practices in project – based learning of marketing and entrepreneurship at the MTM College-Sofia

This Report comes up with the proposal to discuss information about the set up of a Project Management and Entrepreneurship Center (PMEC), comprising of Applied Innovations; Creativity and Entrepreneurship Laboratory (AICEL); Project Management & Marketing Research Laboratory (PMMRL); and Promotional, Industrial Design & Brand Management Workshop (PIDBMW). This arrangement lays the beginnings of the realization of research, training and applied work for project-based learning at the MTM College – Sofia. The Center is a result of implemented training and research activity within the period of seven years linked with accumulation of empirical and research material for the implementation of project and practice orientated learning in marketing, innovations, entrepreneurship, promotional and industrial design.

The Center's objective is to lay grounds for the required infrastructure in organizational security for practical implementation of the project and practice orientated learning as well as research and development activities in the field of marketing research, entrepreneurship, innovations and brand management, promotional and industrial design. Originally the project has been put forward under the title of "Directory for Activation of Creative Energy of Personality" (DACEP) and then it was further developed except for the entrepreneurship and innovations, yet for the project management and marketing research. Later on this idea made its way to the promotional and industrial design and the brand management.

Seven years ago the intention to have project-based learning at the MTM College – Sofia was tested by the introduction to the system of syllabus of the new subjects "Principles of Entrepreneurship", "Entrepreneurial Business Idea",

Business Project and Marketing Research". Since then the endeavor of the team that works on the project has been to bring closer the training process to the practical results and real conditions for application of marketing and entrepreneurship activity. This has been achieved by introducing school and out-of-school forms of training, which include field marketing research, object-orientated observations, case analysis in order to determine consumption, competition and entrepreneurial profiles and types of business activities, generating of entrepreneurial business ideas, analysis and drawing up of business plans, development of entrepreneurial business projects etc.

One and the same team of lectures has been carrying out for already five years full-time and in correspondence forms of education with the third course students at the College and a role simulation business game, which is based on original elaboration introduced by the UNDP and International Labor Organization. The role simulation game has been adapted to the needs of the MTM College – Sofia and then additionally developed and improved on the basis of a five year empirical inquiry material. The test period of simulation game ends and its final introduction within the framework of the Project-Based Learning at the MTM College – Sofia will be finalized this year.

With reference to the aforesaid facts and carried out experimental and test activities at the MTM College – Sofia, there has been developed a model of targeted groups, influence projects, funds (resources) and methodology (systematic) of project-based learning and research and training-development activity within the framework of the Project Management and Entrepreneurship Center. The basics of research elaboration are focused on the project-based learning, a little known until recently form of education in Eastern and Central Europe. There is a need to consider the problems of project-based business learning in the context of the conditions of education worldwide.

State of higher education in early 21st century

Annual classification of the Financial Times newspaper for the best hundred business schools worldwide in 2005 shows that American universities are in dominant position. After four years of fierce competition the Harvard University and its business school is back at the top. Second best is placed the WORTON Business School of the Pennsylvanian University, which since 2001 until now has been consistently number one business school in the world. All the rest lag far behind – 20 points separate the third ranked - the Business school of the Columbian University and with other 20 point less eighth position occupies the French-Singaporean INSEAD.

American dominance is apparent as in the prestigious group of schools with grades over 6, we can find 5 American schools compared to 2 European ones. The get going can be explained with the recovery of financial and banking sector (29% of the graduates of prestigious universities work there 3 years after their graduation) and the decrease of schools with one year Master's Curriculums.

Recent Analysis of the higher education shows that students' carrier success depends equally on what kind of studies someone has completed and where he/she is going to work after graduation. For instance, the graduates in Canada who remain and find employment there increased their consumer capacity by 43%, however those who moved later on to the US achieved 63% growth of their consumer capacity. Among the Indian graduates who look for employment abroad 73% visited the USA however their standard went down by 25%. The reason is that many of them failed to find job with MBA qualification and work for only USD 25,000 on an annual basis. Those who chose the United Kingdom as destination also experienced slight drop in their standards (some 8%). As far as France is concerned those who stayed in the country after graduation improved their standards by 75% for a five year period and those who went abroad – by 124%. The situation among the emerging markets differs even stronger.

Chinese graduates who started working with MBA degrees in the US achieved only 86% improvement of their standards to average USD 98,000 per annum. However, those who remained in China increased their incomes by 180% to the average level of USD 126,000 per annum. Graduates of India who remained there also were better off with standards not lower than their colleagues in the US and United Kingdom. But those who have made a breakthrough with professional skills receive USD 126,000, a 141% leap in incomes compared to what they received in India before. The demand for high incomes has become the main motif of applicants for MBA degrees, but it is getting harder to find job with such educational degree. The degree is internationally recognized however its possession does not automatically lead to boom in the personal standards of the students. The outgoing tide from MBA goes on. The state of the business schools in question is not very promising - in 2004 in Europe, the US and China the number of candidate students falls between 5 and 20 %. It is not yet clear whether it is a cycle problem of the economy or a structural change of the market is on the march. Most probably we are going to face both.

Stagnation and slight improvement can report only 25% of the business schools, and almost 41% of them admit a considerable loss

It is possible that the statistics cannot account for all – hardly 23% of the MBA students in the US are attending courses on a full time basis of education. De-

mography provides yet another explanation - in the 80s and 90s in the US there were 24 million young people at the age of 25-29, while today their number exceeds 18 million. Other nuance of the problem is the overpopulated market with MBA curriculums and the feeling of the learners that spending time on such studies is waste of money and time.

Business schools and universities are reorienting themselves towards Bachelor's programs, towards professional education and towards new, modern methods of education, for example project-based learning, project-integrated learning and education based on the precedent approach – case study and analysis. Dutch universities have rich experience in so called project-based learning, and Harvard is the pioneer in the field of case study – a detailed development of a particular business situation. These elaborations also are well sold on the market – annually Harvard sells over 6 million copies of them or 89% of all that students produced. The Fontys University of Eindhoven is among the first to introduce the project-based learning. Its graduates respond to questionnaires that not only their expectations have been met but as well as their carrier development has been on the rise.

It is of interest that Stanford university succeed in meeting the trends to look for adequate business education by combining the academic conservatism with intensification of particular elaborations (research papers and case studies), simulations and intensive “leadership courses” where the students can enjoy live meetings with top executives of companies and in this way can apply so called experimental learning, which considerably differs from attending lectures. The leading universities are already implementing project consolidation of particular tasks for students of different specialties and their teamwork. For instance, students in medicine propose an idea for some new device, future engineers are making the design and the students from the professional schools in economics are planning the making, marketing and distribution. This will bring us to revolution in education. The basics for implementation of these approaches is of course the integrated project-based learning (IPBL) for the students.

The quality of education grows with the appointment of better lecturers without the expansion of student's enrolment. Other directions for dynamic changes in education are the expansion of connections with the corporate world and the partnerships with foreign universities. In this way the students and the lecturers can work during the semester on international projects while traveling to the respective country and real cooperation with local students. Many prestigious universities demonstrate readiness to cooperate with higher schools in the new democracies and developing markets. One of the examples is the process of cooperation that is now taking place between the MTM College –Sofia and the Fontys University of Professional Education in Eindhoven.

European university system is undergoing its biggest change since the last 100 years. Deep transformation affects considerably the sector of management of human resources and employers. In order to give way to this changes Europe should activate so called Treaty of Bologna (1999) under which, so far 40 countries accepted voluntarily to work for standardization of educational degrees and transfer of students' credits so that the student may change freely one university for another. Instead of current diplomas - Diplomkaufmann, Laurea and Grande Ecole there going to be introduced Bachelor's and Master's degrees which are available in large numbers in the US and the United Kingdom. Probably the term of studies will be reduced from the current – 5 years to 4 or 3 years in order to save funds and help the graduates reach quicker the market. The change will create big potential for MBA Programs in Europe – instead of having lesson in their native countries and then to be directed for MBA when they reach the age of 30, the students (sooner the part of them) will graduate with Bachelor's degree only after three years and will be able to start their studies for MBA in Europe, the US and Asia considerably earlier

What main conclusions can we draw about the state of higher education and the new trends in it?

- Educational trends in higher education leads towards time training reduction and its orientation to effective professional realization of students in the business practice mainly in the sectors where usually a master's qualification degree is not required;

- Higher schools are reoriented towards Bachelor's programs, professional training and new, modern methods of education like, for instance, project-based learning, case study and analysis learning as well as toward integrated project learning of students of different specialties;

- Other direction of dynamic changes in education are expansion of contacts of the higher schools with the corporative world and partnership with foreign universities;

- It is a world and European tendency that higher schools work for career planning and development of their students as their intention is focused on opening of foreign language education, oriented to countries to which the students have affinity due to the fact that that they can provide them with higher payments and standards;

- Universities tend to standardize the educational degrees and for transfer of students' credits, so that the students may change freely one university for another.

What has been done at the MTM College – Sofia in the context of the worldwide and nationwide trends for development of the higher education?

1) The College is orientated toward professional type of education using as a model in this respect the experience of the Institute of Marketing Management at the Fontys University of Professional Education in Eindhoven, the Netherlands;

2) Implementation of project-based learning, case study and analysis learning, as well as the integrated project learning can be put into practice and applied at the MTM College–Sofia, as on the basis of personal experience in this respect, as well as on the basis of the experience of foreign partners of the College in the area of new forms of education and business connections;

3) Essential element of the education at the MTM College-Sofia is the simulations and intensive forms of expression of entrepreneurs and leaders where the students enjoy life meetings with entrepreneurs and top executives of companies and it helps apply experience based learning in contract to the conventional lecture forms.

4) Introduction of a link that covers the elements of career planning and development of students through training or through participation in practically orientated to out-of-school work – probation periods, practices, business trips, etc., is an essential element of streamlining the MTM College-Sofia;

5) Foreign language learning and computer training are among the main orientations of the education of students both on international and national scale.

6) MTM College-Sofia works for the implementation of the European system for standardization and transfer of students' credits as well as the existing standards of quality in education.

Project-Based Learning (PBL)

Studies on the project-based learning (PBL) at the MTM College – Sofia are carried out on the basis of signed Agreement for International Cooperation with the Institute of Marketing Management at the Fontys University of Professional Education (FUPE) in Eindhoven, the Netherlands; Experience of the Dutch universities with regard to the project-based learning is very successful and it is already making a name as a model within the framework of the European Union. The University was established in 1966 after the merge of three higher schools and two colleges. Since 1st January 2000 the FUPE transformed its faculties into 38 different schools, situated in four Dutch towns. The IMM makes part of the Fontys School for marketing management and is placed in the Department of Business and Economics. The IMM offers three Bachelor's degrees with time-limit of four academic years.

Institute's curriculums go as follows:

- 1) Marketing management;
- 2) Entrepreneurship, small business and retail trade management;
- 3) International business and management research.

The objective of these curriculums is to offer the students training courses for acquiring knowledge which appear to be most closely associated with the real practice. One of the curriculums – International business and management research is being taught entirely in English. Main courses within the framework of the aforesaid curriculums are as follows:

- International marketing;
- International management;
- Finance and accounting;
- Business environment;
- Communications.

The changes in Dutch and in European education as a whole have come as a result of the experimental changes in the universities as, for instance, the Fontys of Eindhoven.

Since 1st September 2002 in Netherlands there appeared some radical changes in the structure of the higher education. Bachelor's and Master's degrees programs included mainly two types of university curriculums.

- 1) Traditional curriculums of the academic higher schools, and;
- 2) Project-based curriculums of the professional higher schools.

Academic higher schools are basically orientated towards academic science and fundamental and theoretical knowledge as after the Bachelor's degree they move to Master's and Ph.D. degrees, however they remain basically orientated to science and research. Professional higher schools train students within their Bachelor's Curriculums basically for the labor market of executive directors and professionally-trained employees. Master's curriculums of professional universities are accessible for enrolment both after the Bachelor's degree, and after several years of practical work. It is specific, that professional universities are mainly orientated to professional business, and the academic ones - toward science and research.

Fontys University for professional education which is the second biggest in the Netherlands, and particularly the Institute for Marketing Management is the originator of the project-based learning in the professional higher education. After the implementation of the system of project-lased learning at the FUPE it has been spread almost all over Netherlands and is already accepted within the framework of EU. FUPE applies project-based learning in three versions: on a full-time basis, which corresponds exactly to the full-time training at the MTM College-Sofia; on a part-time basis – alternative education in correspondence at the College; and on a combined basis. After the second

and third year of education of full-time education the students move to training in correspondence or to alternative education in correspondence.

Courses at the IMM are orientated mainly to make the students learn:

- How to introduce products and activities on the international market.
- How to organize international activities in the company.
- How to react and prepare themselves for the changes in the political, economic and legal environment?
- How to use Internet and the tools of electronic E-Business.
- How to plan and control financial resources in the international activity of the companies.

Students are being taught to acquire theoretical knowledge and practical skills in order to:

- Determine and evaluate international strategies of business companies;
- Acquire managerial skills for international companies management in multicultural environment;
- Implement market research and prepare marketing and sales plans for international activities;
- Maintain and use modern management information systems (MIS) and communication means (CM).
- Use in practical mode the element of E-business, as for example, E-marketing, E-trade, etc.

Michal Pružinský

Free market, unemployment and management education

Five years ago Europeans learned, that the jobs, growth, the environment and a proper social could be very thin ice on the water. These things seemed to be the main concerns of Europe's citizens. At that time people realized that a lack of economic growth affects all of the citizens, because their pensions, salaries and standard of living considerably suffer from it. There was a real need to act immediately, because valued social and environmental model could become unaffordable. In the face of international competition and an ageing population, growth could soon decrease to 1% per year (more than half of today's growth). To avoid this, Heads of State and Government of the European Union met in Lisbon in 2000 and launched a series of ambitious reforms at national and European level. By establishing an effective internal market, by boosting research and innovation and by improving education, to name only a few reform efforts, they aimed to make the European Union "the most dynamic and competitive knowledge-based economy" in the world by 2010.

In the half-way through the process the results are not very satisfactory. The implementation of reform in Member States has been quite scarce. The reform package consists of 28 main objectives and 120 sub-objectives, with 117 different indicators. Because of such high numbers of both the objectives and indicators, the European Commission proposed to establish a new kind of partnership with Member States. It also decided to focus efforts on two main areas: productivity and employment. The goal is to make things simpler and more coherent. There shall be just one national growth programme and one EU growth plan¹.

The European Union cannot boost productivity and employment if Member States do not do their part. Each country has to pay an attention to promoting

¹ J. M. Barroso, *A new start for the Lisbon Strategy*, Brussels, 2005, http://europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm.

of growth in the face of the rapid changes wrought by globalisation. This is a crucial challenge. The challenge is made even more pressing by developments in the global economy.

Rapid technological progress, and the fundamental changes it triggers in production and trade, is shifting the distribution of economic activity worldwide. These inescapable trends provide both opportunities and challenges for Europe. How these trends influence the opportunities? A rapid growth in emerging markets is boosting the global trade, demand and wealth. How the trends influence European challenges? They aggregate them significantly because greater integration in the world economy has created fierce competition, both from low-cost economies such as China and India, and from innovation-driven economies like the US. Combine this with Europe's demographic squeeze, which becomes more apparent with each passing year, and the conclusion is clear: the status quo is no longer an option for the EU. If European countries do succeed in boosting the EU's low potential growth rate it would not just benefit Europe - it would be a positive contribution to reducing imbalances in the world economy generally².

In present economy we may recognize large growth discrepancies among the various regions of the world have been one factor contributing to the build-up of very large global current account imbalances. On the one hand, current account surpluses have recently increased in the EU, and remain very large in Japan and emerging Asian economies. On the other hand, the current account deficit in the US has been increasing steadily since the end of the 1990s and now stands at around 5.5 per cent of GDR. These discrepancies in growth are set to continue, further widening already large global imbalances. This constitutes an increasing risk to the world economy. A correction of these imbalances is likely to require large adjustments to both exchange rates and interest rates which, if not carried out carefully, may have very disruptive effects on financial markets and economic activity worldwide.

It is important to attain more balanced and sustainable growth at a worldwide level. In Europe, in any country even in its regions this means quite simply increasing of growth potential. But worldwide balanced and sustainable growth requires the globe share responsibility for. For the US this means reducing its government deficit and ensuring a better balance between consumption and saving. Emerging Asian markets should take steps towards capital account liberalisation and financial market reform in order to allow greater exchange rate flexibility. Japan needs to continue progressing on structural reforms, particularly in the financial sector.

² J. M. Barroso, G. Verheugen, *Commission launches ambitious Growth and Jobs strategy for the EU*, Brussels, 2005, http://www.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05_130&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en.

Progress is needed elsewhere in the world. Europe has no excuse for postponing much-needed reforms here. It is in the EU's own interest to change, in order for Europe to fully reap the benefits of ongoing globalisation. There are key drivers of economic growth, namely employment, productivity, and flexibility of markets. Five years after starting of Lisbon Strategy there is progress in some areas, but for example macroeconomic conditions have not exactly been very supportive. Between 1999 and 2004, 6,5 million jobs were created in the EU. Labour market reforms, to remove obstacles for low-paid workers and to promote active labour market policies, have been implemented. Member States have also supported wider use of information and communication technologies, including the internet.

However, in other respects, the pace of reform has been disappointing. Job creation has decelerated considerably in recent years. And in the research and development area, only two countries have attained the target of R&D spending above 3 per cent of GDP. Lisbon reforms could boost the EU's GDP by up to 7 or 8 per cent over a ten-year period. Renewed Lisbon strategy more clearly focuses on jobs and growth. Its condensed Action Programme has priorities in following areas³.

- Making Europe a more attractive place to invest and work. An extension of the Single Market and development of competitive markets should be supported by European and national regulation. Improving of infrastructure and financial integration are key instruments in achieving of EU growth potential.

- Knowledge and innovation for growth. Both the investment in research and development are the way in facilitation of innovations. An implementation of information and communication technologies and the sustainable use of resources are important for strong industrial base.

- Creation of more and better jobs for social cohesion. This means attracting more people into employment and modernising social protection systems. Workers and enterprises need to become more adaptable and labour markets more flexible. There also needs to be more investment in human capital through better education and skill-building.

It is necessary to take into an account all of these Action Programme priorities. Each of them is depend directly or indirectly with others ones. From time to time it is possible that one of them has more priority. But from long term plans point of view they have to be harmonised and supported by proper measures. In example in Slovak Republic the measures taken by the government help to create more attractive environment and conditions for foreign investors.

³ J. M. Barroso, *Key challenges for the European Union: Growth, Enlargement and Governance*, Brussels, 2005, <http://www.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/05195&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

French automaker PSA Peugeot Citroën has selected Trnava in Slovakia as the location for a new car assembly plant. The plant will have an annual production capacity of 300,000 cars and employ 3,500 people. It will manufacture small cars carrying the group's Peugeot and Citroën badges. Production, to start in 2006, will be exported throughout Europe. What really Slovakia gets from such project? Auto analysts applauded the 700 million euro (\$735 million) investment as a smart move for the company that will reap dividends when the purchasing power of workers in new European Union states begins growing faster than in more mature markets in a few years. Trnava – the western Slovak city is only 28 miles far from the capital, Bratislava. The plant got an excellent location at the heart of Europe, an simply access to rail lines, highways, water ways and neighbouring markets, and the availability of cheap, skilled labour force. Exclude of those the space adjacent to the site also could entice suppliers to establish their own production units. Volkswagen AG has built cars in Bratislava since the early 1990s. The Trnava plant will be Slovakia's second major car assembly facility. PSA Peugeot Citroën plans to co-operate with high schools and universities beginning with the next school year. PSA would like to put automobile knowledge in the tuition plans of secondary technical and machinery schools in Trnava. The company will also participate in training teachers, offer the services of French lecturers for needed professions, and support the schools with technical equipment. The carmaker would like to co-operate with the Slovak Technical University in Bratislava⁴.

Why also another in this case South Korean automaker KIA decided to build new factory – plant near Žilina in northern Slovakia? The fastest growing auto-maker in the world aims to become one of the world's premier automotive brands. KIA's 16 manufacturing and assembly operations in 13 countries produce more than 1.1 million vehicles a year that are sold & serviced through a network of distributors and dealers covering 190 countries. KIA today has 30 000 employees and annual revenues of \$14 billion. On March 18th, 2004, KIA held a signing ceremony at the central government building in Bratislava, Slovakia, to officially authorize the construction of its first European automotive assembly and manufacturing plant in the Slovak Republic.

The decision by KIA Motors Corporation (further only „KMC“) to invest €1 billion to build its first-ever European facility was based on continued and projected strong sales and market share growth in Europe. The decision is also in alignment with KIA's plan to be one of the world's elite automakers. KIA is currently world's fastest-growing automotive brand. Last year in Europe, KIA sold a record 179,657 vehicles and KIA targets 50% sales growth in Europe

⁴ M. Ďurianova, *First car rolls out in January 2006*, "The Slovak Spectator" 2004, vol. 10, no. 21, Slovakia's English language newspaper May 31–June 6, 2004. <http://www.slovak spectator.sk/clanok-16264.html>.

during 2005. KIA selected the Žilina region for its first European plant because of its transportation infrastructure, high-quality workforce, strategic proximity to European population centres, the automotive parts supply chain available in the region, and the commitment shown by the Slovak Republic, which provides the best environment for the new plant⁵.

What this actually means for Slovakia. It is generally well known that Slovakia has the second highest percentage of unemployment people within EU countries. It has been over the 19 per cent during more than 10 years. You may see the figures of unemployment in years 2003 and 2004 in following tables (no. 1 and no. 2)⁶.

Table no. 1. Unemployment in Slovakia in 2003 according to the Labour Force Sample Survey

Indicator	2003				
	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	Year
Number of unemployed total (thousands persons)	482,7	446,8	449,0	458,2	459,2
Index (corresponding period of previous year=100)	94,9	91,9	93,6	96,9	94,3
Unemployment rate (in %)	18,4	17,0	17,0	17,4	17,4

Note: Unemployment definition according to the Commission Regulation No. 1897/2000

Table no. 2. Unemployment in Slovakia in 2004 according to the Labour Force Sample Survey

Indicator	2004				
	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	Year
Number of unemployed total (thousands persons)	511,5	489,4	466,9	455,1	480,7
Index (corresponding period of previous year=100)	106,0	109,5	104,0	99,3	104,7
Unemployment rate (in %)	19,3	18,5	17,5	17,1	18,1

Note: Unemployment definition according to the Commission Regulation No. 1897/2000

⁵ http://www.kia.sk/sub_kia_slovakia1.htm.

⁶ Indicators on Economic Development, Bratislava: Statistical Office of the Slovak Republic, 2005 at <http://www.statistics.sk/webdata/english/tab/une/une04a.htm#2002>.

An average unemployment was about 18 percent in Slovakia during last two years. According to Euro-indicator news release⁷ Slovakia in February 2005 declared a decrease of unemployment. But it is still very high. Higher rates were only in Poland (18.1%), Slovakia (16.2%), Greece (10.5% in September 2004) and Spain (10.3%). The figures of unemployment rates within EU countries are in table no. 3⁷.

Table no. 3. Unemployment (%) in February 2005 - in ascending order

IE	LU	AT	UK	NL	DK	CY	SI	HU	SE	MT	PT	BE	EE
4.3	4.4	4.6	Dec 04 4.6	Dec 04 4.7	Jan 05 5.0	5.6	Jan 05 5.8	6.3	6.5	6.8	6.9	8.0	8.0

IT	CZ	Euro- zone	EU25	LT	FI	LV	DE5	FR	ES	EL	SK	PL
Dec 04 8.0	8.3	8.9	8.9	8.9	9.0	9.6	9.7	9.8	10.3	Sep 04 10.5	16.2	18.1

How is the situation within people under 25s? In February 2005, the unemployment rate for under-25s was 18.5% in the euro-zone and 18.8% in the EU25. In February 2004 it was 18.0% and 18.8% respectively. The lowest rates for under-25s were observed in Denmark (7.4% in January 2005), the Netherlands (7.4% in December 2004) and Ireland (7.9%). The highest rates are in Poland (37.6%), Slovakia (28.8%), Greece (26.3% in September 2004) and Italy (24.0% in December 2004). The Eurostat estimates that, in February 2005, 12.8 million men and women were unemployed in the euro-zone and 19.1 million in the EU25. For a comparison in February 2005, the US unemployment rate was 5.4% and the Japanese rate was 4.6%. Let's pay an attention to unemployment figures by branches of last job during last 2 years in Slovakia.⁶ If we look at the second and third lines in both 2003 and 2004 tables carefully we see that the highest unemployment figures in both the years are in the industry and construction branches. There are over 152 thousands quite well trained people; many of them use to work for machinery and defence industry. They create a big reservoir of labour force in Western, Northern and Eastern Slovakia.

⁷ P. Bautier, V. Ritola, H. Vreeswijk, *Euro-zone unemployment up to 8.9%*, "Eurostat Euro-indicators news release 44/2005" http://epp.eurostat.cec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2005/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2005_MONTH_04/3-01042005-EN-APPDF

Table no. 4. Number of unemployed people in Slovakia broken down by their branches in 2003

Indicator	2003				
	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.	Year
of which by economic activities of last job					
Agriculture, hunting and forestry; Fishing	41,8	30,6	26,1	32,1	32,7
Industry	99,2	93,5	93,8	100,3	96,7
Construction	45,1	35,9	33,5	36,0	37,6
Wholesale and retail sale; repair of vehicles	38,7	36,1	33,5	33,9	35,6
Hotels and restaurants	15,8	12,3	13,9	15,3	14,3
Transport, storage, posts and telecommunications	10,8	10,5	9,8	11,2	10,6
Financial intermediation	2,3	2,5	2,4	2,7	2,5
Real estate, renting and business activities	7,0	8,7	8,1	8,4	8,1
Public administration and defence; compulsory social security	11,6	12,4	10,5	11,9	11,6
Education	5,4	4,9	6,0	6,5	5,7
Health, social work	10,8	9,7	9,5	10,8	10,2
Other community, social and personal activities	50,3	46,3	46,7	42,8	46,5
Private households	0,9	1,3	1,1	1,1	1,1
Extra-territorial organizations	-	-	-	-	-
Not identified	51,1	51,0	49,4	49,1	50,2
Unemployed without work experience	92,0	91,1	104,3	95,9	95,8

Table no. 5. Number of unemployed people in Slovakia broken down by their branches in 2004

Indicator	2004				
	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.	Year
Unemployed in total	511,5	489,4	466,9	455,1	480,7
of which by economic activities of last job					
Agriculture, hunting and forestry; Fishing	42,4	31,0	29,1	30,4	33,2
Industry	109,7	102,4	90,1	89,9	98,0
Construction	43,0	33,9	30,7	27,5	33,8
Wholesale and retail sale; repair of vehicles	38,7	39,6	37,5	37,2	38,3
Hotels and restaurants	16,2	14,9	15,2	16,8	15,8
Transport, storage, posts and telecommunications	10,9	11,8	13,6	13,4	12,4
Financial intermediation	2,6	3,2	2,5	3,4	2,9
Real estate, renting and business activities	10,3	10,2	7,9	7,2	8,9
Public administration and defence; compulsory social security	14,7	12,9	13,9	10,6	13,0
Education	5,9	7,7	9,5	10,1	8,3
Health, social work	15,4	16,2	14,2	12,9	14,7
Other community, social and personal activities	40,8	37,5	34,5	28,9	35,4
Private households	1,6	1,4	0,6	1,1	1,2
Extra-territorial organizations	-	-	-	-	-
Not identified	63,2	66,7	64,7	63,4	64,5
Unemployed without work experience	96,0	99,9	102,8	102,4	100,3

In example Eastern Slovakia region belongs to 10 purest regions within EU. It reached 38.70% of EU average GDP in 2002. Eastern Slovakia has 9th positions within ten purest regions. There are also six Poland's regions and

two Hungaria's regions. In comparison region Lubelskie in Poland had 32% of average GDP per capita only⁸.

According to Eurostat the richest region (according to data from 2002) of EU were the Central London with 315% of average EU GDP per capita, then Bruxeless with 235% and Luxemburg with 213% of average EU GDP. Bratislava region had 119,70% average EU GDP per capita, but Wiena region had 173% of average EU GDP. Western Slovakia exclude of the Capitol Bratislava had 46,20% and Banská Bystrica (Middle Slovakia) region had 42,50% of average EU GDP. The NUTS 2 (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) lists within EU 254 regions. Four of them are in Slovakia.

We may think, according to statistics mentioned above, there (in Slovakia) were quite favourable conditions for well known carmakers to start their investments in Slovakia. The conditions in Slovak Republic were carefully checked by car makers. They have done qualified research on this issue. Consequently all of new plants will need qualified people. Mainly of those who bear following professions:

- Production Technology (Press, Body, Painting, Assembly, Engine)
- Production Management
- Construction Engineering (Civil engineering, Mechanic, Electric)
- Construction (Environment, Safety, Mechanic, Electric)
- Maintenance Engineering (Press, Body, Painting, Assembly, Engine)
- IT Technology – SAP experience will be appreciated
- Quality (Assurance, Part Quality, Vehicle Quality, Engine QC)
- Human Resources
- Payroll Accounting
- Legal
- General Affairs
- Public Relations
- Accounting
- Cost Control
- Purchasing (Parts development & Procurement).

As we are more and more close to production start in PSA Peugeot Citroen and KM some experts say there could be a shortage of labour force in some specialisations. This is the part of educational and training institutions. Of course that major portion of specialisation training will be carried out by the PSA and KM training and assembly units. As I mentioned earlier PSA wants to close Cooperation with Slovak University of Technology in Bratislava. KM Plant is built very close to the Campus of University of Žilina in Žilina. Of course there are other Universities with new study programs run under the new EU

⁸ SITA, *Východ Slovenska je chudobincom únie*, „Pravda”, April 8, 2005 also at http://tvojepejanie.pravda.sk/sk_pspravy.asp?r=sk_pspravy&c=A050407_172421_sk_pspravy_p01.

regulations and agreements passed by European Universities Association. You may think why I strongly support the positions of both universities mentioned above in preparation of personnel for carmakers in Slovakia. This is a logical point of view. Graduates will work close to their Alma Maters and they will be the best feet backs for each university. At the same time it is necessary to describe and stress the roles of other schools. Even known there will be less required number of specialists from other branches - schools. These graduates must be well educated and trained for their occupations. From time to time we are facing some critics here in Central European countries that we manage the things rather more spontaneously than by tight management methods, technics and measures. That's probably truth, but the time, we live in, requires from us to be very flexible and operative. Each School - university not exclude - must to find its profile and way how to prepare the students. It practically means how school graduates will be sold on the labour market. The best products within the market will be the students who are able to take a part in different environment within difficult conditions of work. This opinion has direct influence on the curriculum development. Under the new European rules there is a necessity for unified view on the education. There are already transferable credits within the universities and their colleges (ECTS). The students' mobility is a crucial for many of them. The students want to know the Europe and World before they graduate from their schools. That's their natural desire and we must help them as we can, because only well educated and trained people may significantly contribute to EU and its countries sustainable development.

Let's pay short attention to some thoughts on Economic forecast 2005 - 2006 by European Commission.⁹ Overall, GDP growth is projected at 1.6% in the euro area and 2.0% in the EU (and 2.1% and 2.3% respectively in 2006). Employment growth is set to accelerate in both the euro area and the EU, facilitating a modest fall in unemployment in 2006. Similarly, public finances should remain broadly unchanged this year with the deficit at 2.6% of GDP in both the euro area and the EU.

The forecasts for this year and for 2006 rely on stronger domestic demand and, especially, a sustained acceleration in investment. Private consumption is also expected to recover more gradually over the forecast horizon. The main factors behind this outlook include accommodative macroeconomic policies, continued wage moderation and low inflation, supportive financial conditions, widening of profit margins, and progress in structural reforms leading to a restoration of confidence among consumers and entrepreneurs.

⁹ European Commission, *The Economy for the euro area, the European Union, and Candidate countries in 2004-2006*, in: „European Economy“ 2005, no. 2, , Office for Official Publications of the EC. Luxembourg, 2005, or http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/european_economy/forecasts_en.htm

Total employment growth is set to accelerate to 0.7% in 2005 and 0.8% in 2006 versus an estimated 0.5 % in 2004. This is expected to create three million new jobs in the EU during 2005-2006, but leading only to a modest decline in unemployment to 8.7% in 2006. This is partly explained by the usual increase in the labour force as the improved economic situation brings more people into the labour market. The Commission sees a number of downside risks to its spring forecasts, including further oil price hikes, disorderly exchange rate adjustments and more subdued consumer confidence which, if confirmed, would weigh on private consumption growth and could also hold back investment plans. On the upside, private consumption could pick up pace more rapidly, boosted, inter alia, by the beneficial impact of structural reforms.

Restructuring of economy demands new quality education and re-education in Slovakia and in less developed regions in particular with the goals such as:

Refocusing of job/branch education to the needs of society based on the knowledge.

Broader scale and better providing of further education or live education focused on more useful education and adaptability employees.

Information on vacant positions, jobs and job creation possibilities should be broadly available with adequate advisory.

Resume

Open market brought some possibilities of employment for workers from new EU member countries in Western European countries. But on the other hand there exists self-protecting resistance of labour market mainly in service economies. We may also observe some legal limitations for employment of people from new EU countries. In some new EU countries we may observe positive development in decreasing of unemployment rate. The same development is recognized in the US, where employers added more than 200,000 workers. But German unemployment rose to a post-war record. Positive signals from development and rise of GDP in new EU countries are at the same time in contrast with less development and high unemployment in some countries regions. How we may focus our effort in order to help this situation? Educational institutions suppose to put their effort on new quality education and re-education, which are necessary preconditions of restructuring of economies.

Literature

Barroso J. M., *A new start for the Lisbon Strategy*, Brussels, 2005, http://europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm.

Barroso J.M., Verheugen, G., *Commission launches ambitious Growth and Jobs strategy for the EU*, Brussels, 2005, <http://www.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/130&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

Barroso J. M., *Key challenges for the European Union: Growth, Enlargement and Governance*, Brussels, 2005, <http://www.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/05/195&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

Bautier P., Ritola V., Vreeswijk H., *Euro-zone unemployment up to 8.9%*, "Eurostat €uro-indicators news release 44/2005", http://epp.eurostat.cec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2005/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2005_MONTH_04/3-01042005-EN-AP.PDF.

Ďurlanová M., *First car rolls out in January 2006*, "The Slovak Spectator", 2004, Vol. 10, No. 21, *Slovakia's English language newspaper*, May 31-June 6, 2004, <http://www.slovakspectator.sk/clanok-16264.html>.

http://www.kia.sk/sub_kia_slovakia1.htm.

European Commission, *The Economy for the euro area, the European Union, and Candidate countries in 2004 – 2006*, in: "European Economy". No. 2, 2005, Office for Official Publications of the EC. Luxembourg, 2005, or http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/european_economy/forecasts_en.htm.

Indicators on Economic Development, Bratislava: Statistical Office of the Slovak Republic, 2005 at <http://www.statistics.sk/webdata/english/tab/une/une04a.htm#2002>.

Východ Slovenska je chudobincom únie, „Pravda”, April 8, 2005 also at http://tvojepeniaz.pravda.sk/sk_pspravy.asp?r=sk_pspravy&c=A050407_172421_sk_pspravy_p01.

Halina Smutek

Reputacja jako element potencjału konkurencyjnego organizacji

Wprowadzenie

W dobie, gdy zasoby materialne i kapitał finansowy nie stanowią o unikalności organizacji, możliwość prowadzenia walki konkurencyjnej oraz zdolność generowania potencjału rozwoju w długim okresie muszą być oparte na innych atrybutach, trudnych do powielenia zasobach niematerialnych organizacji, przede wszystkim umiejętności ich unikalnego zestawienia i wykorzystania do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednym z takich atrybutów jest reputacja.

Funkcjonowanie organizacji na rynku wymaga zatem stosowania odpowiednich technik zarządzania, które pozwolą jej na zajęcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej, umożliwiającej przetrwanie i rozwój. Intensywność i burzliwość zmian otoczenia, jego turbulencja zmuszają przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na bodźce zewnętrzne oraz dostosowywania do nich swojego potencjału. Od czasu oraz sposobu i jakości reakcji uzależniony jest przyszły rozwój firmy. Każda organizacja powinna więc właściwie rozumieć uwarunkowania i sposoby diagnozowania swojej pozycji konkurencyjnej.

Sukces przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu turbulentnym uzależniony jest od korzystnej pozycji konkurencyjnej, która zostanie przez nie osiągnięta, a następnie utrzymana w dłuższym okresie czasu. Firma, która chce skutecznie konkurować i zdobyć odpowiedni udział w rynku oraz utrzymać go w dłuższym okresie, musi budować swoją przewagę konkurencyjną, która będzie miała odpowiednie znaczenie dla wartości klienta.

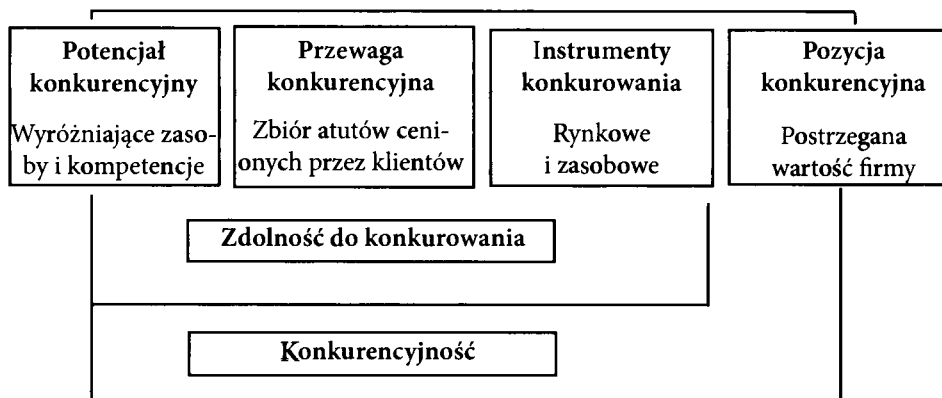
1. Źródła i podstawy tworzenia potencjału konkurencyjnego

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w danym sektorze zostaje ustalona w wyniku walki konkurencyjnej prowadzonej z innymi uczestnikami sekto-

ra. W wyniku stosowania różnych form strategii konkurowania zostaje ustalony potencjał umiejętności i zasobów, który uwolniony i zastosowany w sposób kreatywny pozwala osiągnąć korzystną pozycję konkurencyjną. Korzystna pozycja konkurencyjna firmy, mająca fundamentalne znaczenie dla jej rozwoju, osiągana jest więc w wyniku opanowania, a następnie ulepszania zasobów i umiejętności zapewniających osiągnięcie rynkowych celów strategicznych¹.

Pozycję konkurencyjną można określić zatem, zgodnie z definicją grupy Strategor, jako jakościową i ilościową ocenę przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów w danej dziedzinie działalności. Podstawową miarą pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz pozycja finansowa w porównaniu z udziałami i pozycją finansową przedsiębiorstw rywalizujących w danym przemyśle. Należy jednak pamiętać, że czynnikiem bezpośrednio wpływającym na udział w rynku i pozycję finansową przedsiębiorstwa jest jego zdolność do dostarczania klientowi zgłaszającemu chęć zakupu produktów czy usług danego sektora produktu charakteryzującego się odpowiednią dla niego wartością. Wartość ta jest tworzona właśnie przez szczególne cechy, zasoby i umiejętności firmy i decydujące przez to o przewadze konkurencyjnej danego podmiotu.

Na pozycję konkurencyjną firmy składają się takie elementy, jak: potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna oraz instrumenty konkurowania, a jej wyrazem jest osiągnięcie trwałej zdolności wytwarzania produktów odpowiadających popytowi jednocześnie umożliwiających jej rozwój (rys. 1).



Rys. 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie: M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 7–8, s. 97.

¹ *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M. J. Stankiewicz (red.), Toruń 1999, s. 49.

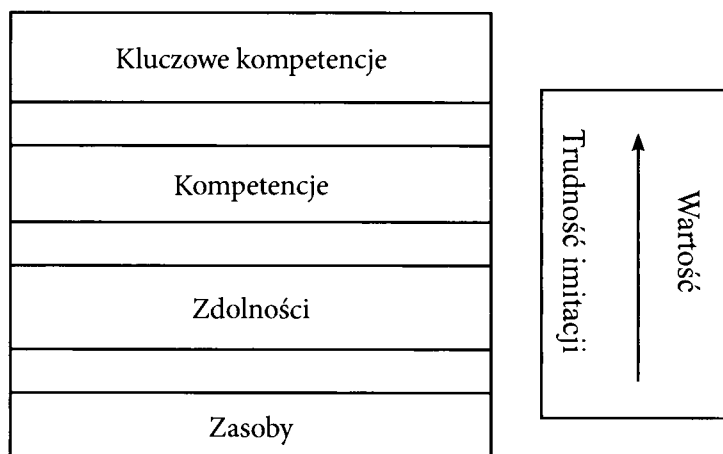
Czynnikami wpływającymi w sposób bezpośredni na pozycję konkurencyjną danego przedsiębiorstwa, a zatem na jego sukces lub porażkę, są przede wszystkim zasoby i kompetencje uznawane za tzw. rdzenne kompetencje oraz stopień ich opanowania przez firmę.

Pozycja konkurencyjna organizacji uzależniona jest od jej zdolności do stworzenia i utrzymania w długim okresie czasu zasobów, które będą posiadały takie cechy, jak:

- cennaść, czyli umożliwiające wykorzystanie szans i przeciwstawienie się zagrożeniom otoczenia;
- rzadkość (unikatowość), trudnodostępność;
- trudność do imitowania;
- trudność do zastąpienia przez inne zasoby, czyli brak substytutów.

Koncepcja zasobowa zakłada, że przedsiębiorstwo posiada zróżnicowane zasoby niezbędne do realizacji określonych strategii rozwoju. Pozwalają one na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w takim stopniu, w jakim firma potrafi wykorzystać swe zasoby, oraz w zależności od tego, jak długo konkurenci nie są w stanie ich skopiować. Posiadane przez organizację zasoby układają się w pewną hierarchię, od zasobów w potocznym tego słowa znaczeniu do zasobów o szczególnym znaczeniu dla organizacji. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa przedstawia się następująco:

- Zasoby – są wkładem do łańcucha wartości przedsiębiorstwa, mogą mieć charakter materialny i niematerialny, a ich wartość uzależniona jest od sposobu wykorzystania.
- Zdolności (potencjał) – dotyczą stopnia wykorzystania posiadanych zasobów; wielu działań produkcyjnych, marketingu; dodają zróżnicowaną wartość poszczególnym produktom i przekształcają „wejścia” w „wyjścia”.
- Kompetencje – powstają w rezultacie koordynacji i integracji poszczególnych ogniw (funkcji) łańcucha wartości przedsiębiorstwa, są połączeniem know-how i zdolności posiadanych przez jednostki biznesu.
- Rdzenne kompetencje – są unikalną kompozycją wiedzy i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwo. Określane są także jako niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, niewidoczne dla obserwatorów z zewnątrz i trudne do identyfikacji oraz analizy, co oznacza, że ich skopiowanie przez konkurencję jest niemożliwe. Stanowią podstawę rozwoju całej gamy produktów w przyszłości. Pozwalają firmie na adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Określane są również jako umiejętności wyróżniające firmę czy rdzeń kwalifikacji firmy pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w długim okresie czasu. Tworzą go: zasoby materialne, kwalifikacje, organizacja i poziom zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych.



Rys. 2. Hierarchia zasobów organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Elementami potencjału konkurencyjnego organizacji są między innymi: prawa własności intelektualnej (patenty), tajemnice handlowe, kontrakty i licencje, reputacja organizacji, bazy danych, informacje, organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedza pracowników, doradców, dostawców, reputacja i marka firmy, kultura organizacyjna.

Według Prahalada i Hamela przewagę konkurencyjną przy wykorzystaniu posiadanych zasobów należy budować na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie poszczególnych jednostek biznesu. Na poziomie SBU powstają strategie rynkowo-produktowe, co prowadzić może do zbytnej niezależności jednostek, braku powiązania z organizacją jako całością.

W sprawnych firmach główne kompetencje stanowią podstawę całych rodzin produktów i można je wykorzystać do tworzenia nowych wyrobów i wejścia na nowe rynki. Istotą kompetencji według Prahalada i Hamela jest wiedza skumulowana w postaci szczególnych umiejętności, którą w twórczy sposób można wykorzystać na użytek całej korporacji. Kluczowe kompetencje pozwalają stworzyć technologie, które można wykorzystać w wielu produktach na wielu rynkach (kompetencje Philipsa w zakresie mediów optycznych, Hondy w zakresie konstrukcji silników spalinowych, Casio i Sony w zakresie miniaturyzacji – leżące u podstaw ich pozycji konkurencyjnej).

2. Reputacja jako zmodyfikowany wizerunek firmy w otoczeniu

Reputacja jest jedną z wyróżniających się zdolności organizacji, a zarazem instrumentem handlowym przekazywania informacji klientom. Znaczenie reputacji można dostrzec na tych rynkach, na których ważna jest jakość wyrobu, a poznać ją można jedynie w wyniku długotrwałego doświadczenia. Na takich



rynkach zdobycie reputacji jest procesem długotrwałym i kosztownym. Reputacja jest rynkowym sposobem rozwiązania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzać. Gdy konsument kupuje aparat fotograficzny, garnitur itp., uzyskuje większość potrzebnych mu informacji o towarze przed dokonaniem zakupu. Niewiele można się dowiedzieć o aromacie piwa, zanim się je kupi. Jednakże w momencie jego spożycia człowiek poznaje te cechy. Przy innych towarach wiedzę o ich jakości zdobywa się powoli. Większość towarów ma wiele rozmaitych właściwości. Niektóre z nich ujawniają się w wyniku poszukiwania, inne pojawiają się natychmiast przy spożyciu, jeszcze inne poznajemy w wyniku długotrwałego doświadczenia.

Reputacja oznacza więc trwałą strategię wypracowywania określonej jakości na rynku dóbr, które poznaje się w wyniku długookresowego doświadczenia. Większość firm chce mieć dobrą reputację wśród swoich klientów, ponieważ przynosi ona handlowe korzyści. Jednak ilość rynków, na których reputacja jest źródłem znacznej i trwałej przewagi konkurencyjnej, jest ograniczona. Jeżeli klient ma trudności z określeniem jakości wyrobu na podstawie poszukiwania i własnego doświadczenia, to na jego decyzję wpływać będzie reputacja organizacji.

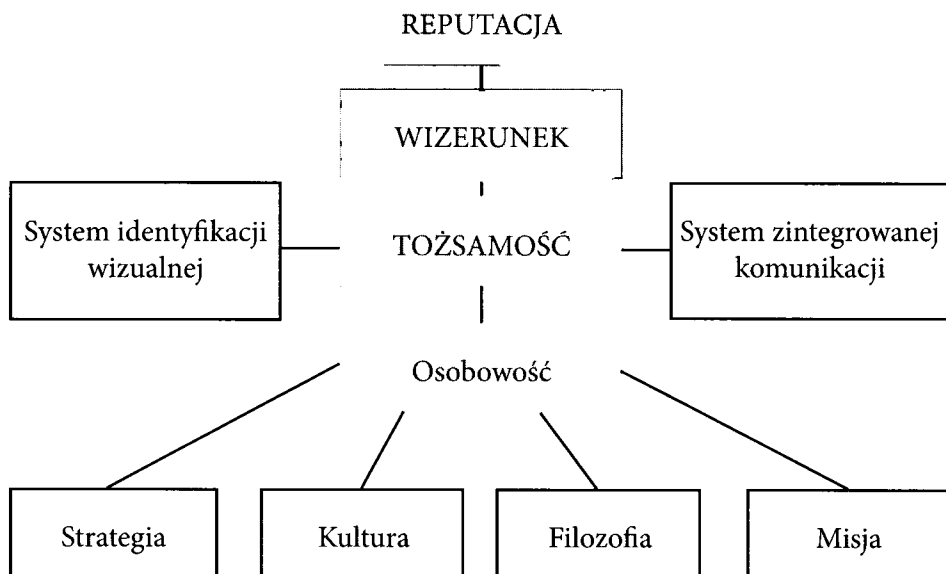
W długim okresie reputację można opierać jedynie na zapewnieniu wysokiej jakości w powtarzanych próbach. Jej uzyskanie trwa najdłużej na tych rynkach towarów, które wymagają długiego doświadczenia. Dopiero po wielu doświadczeniach konsumenci dostrzegają, że jakość jest wysoka, a po dalszych doświadczeniach dochodzą do wniosku, że ma charakter stały. Zdobywanie reputacji może się odbywać przy wykorzystaniu następujących metod postępowania:

- oferty wstępne, gwarancje, obietnice zwrotu pieniędzy,
- poważne nakłady na reklamę i początkową promocję,
- ryzykowanie reputacji uzyskanej na innych rynkach.

Aby dokładnie zrozumieć znaczenie reputacji dla firmy, konieczne jest rozłożenie jej na elementy składowe. Czynniki kształtujące reputację przedstawiono zostały na rys. 3.

Reputacja, wizerunek i tożsamość organizacji nie są terminami, które można stosować zamiennie. Reputacja jest bardziej trwała niż wizerunek i może stanowić stosunkowo stały kapitał (*goodwill*) oraz dostarczać korzyści, gdy jest pozytywna lub strat, gdy jest negatywna. Budowa reputacji wymaga czasu i kontynuacji w tworzeniu pozytywnego wizerunku (*image*), a przede wszystkim konsekwencji podjętych działań.

Wizerunek z kolei może być dosyć szybko modyfikowany dzięki organizacyjnym zmianom w programie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Jest on wyrazem sposobu odbioru przez otoczenie tożsamości organizacyjnej. Wizerunek, który powstaje w otoczeniu, jest obcym obrazem, stanowiącym zbiór



Rys. 3. Czynniki kształtujące reputację organizacji

Źródło: opracowano na podstawie: E. Pluta, *Public relations. Moda czy konieczność*, Warszawa 2001, s. 33.

wyobrażeń zarówno racjonalnych, jak i emocjonalnych, będących efektem przemyślanych i zaprogramowanych działań organizacji, ale także jej nieświadomych zachowań. Na image, jaki powstaje w umyśle każdego odbiorcy, organizacja nie ma w zasadzie bezpośredniego wpływu – nie może nim wprost zarządzać. Jedną z możliwości kreowania właściwego wizerunku organizacji jest zarządzanie jej tożsamością.

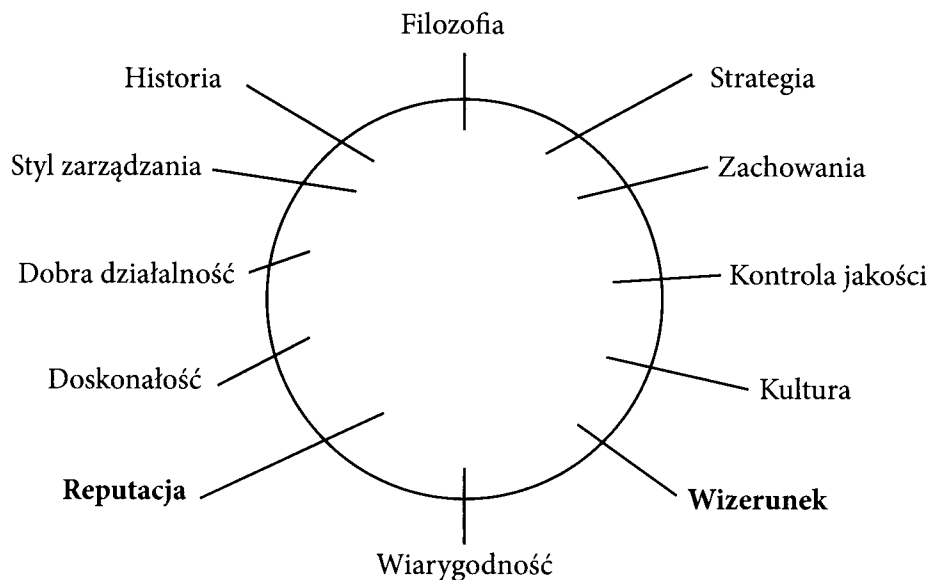
Tożsamość organizacji (*corporate identity*) dotyczy z kolei własnego obrazu wykreowanego przez organizację. Jest jednym z elementów wpływających na filozofię funkcjonowania organizacji oraz jej cele. Pozwala zrozumieć, czym jest firma, jakie są jej aspiracje, system wartości. Tożsamość jest zatem sposobem postępowania i aktywnego zarządzania najważniejszymi aktywami organizacji w tworzeniu informacji na jej temat. Wizerunek z kolei stanowi całokształt odczuć, wrażeń i przekonań, jakie otoczenie ma o danej organizacji. Jest sposobem jej postrzegania, wpływając tym samym na zajmowaną pozycję rynkową.

Należy podkreślić, iż tożsamość organizacji jest nastawiona przede wszystkim na kształtowanie dwóch podstawowych wartości: bezpieczeństwa i zaufania. Dla otoczenia oznacza to niezawodność działania i bezpieczeństwo dostarczanych produktów bądź usług, dla interesariuszy wewnętrznych bez-

pieczeństwo socjalne, w tym stabilność zatrudnienia i gwarancję stałych dochodów.

Analizując proces budowania reputacji organizacji oraz hierarchię elementów ją kształtujących, można dostrzec, iż stanowią one logiczny proces. Reputacja jest pojęciem bardzo szerokim, mieszczącym w sobie zarówno wizerunek, jak i tożsamość organizacji, które mają swoje źródła w kulturze organizacji, filozofii jej funkcjonowania, misji, oraz przyjętej strategii. Wzajemne zależności pomiędzy wskazanymi elementami przedstawione zostały na rys. 4.

Nie można mówić o skutecznej strategii konkurowania organizacji bez zwracania uwagi na rangę, jaką odgrywa kreowanie tożsamości organizacji, jej prestiżu na docelowych rynkach. Niskie koszty, a co za tym idzie przewaga cenowa nie zawsze stanowią o przewadze konkurencyjnej. Konsumentów są zainteresowani nie tylko kosztem zaspokojenia swoich potrzeb. Decydując się na zakup określonego wyrobu, zwracają uwagę na to, czy informacje zawarte w przekazie reklamowym odpowiadają rzeczywistości i czy dokonując zakupu, osiągną spodziewane korzyści, porównują przy tym oferty różnych firm. Tego typu problem nie występuje, gdy organizacja ma dobrą reputację i wynikające z niej zaufanie, wzmocnione potocznymi opiniami oraz publikacjami na temat firmy i jej działalności w publicznych środkach przekazu (*publicity*).



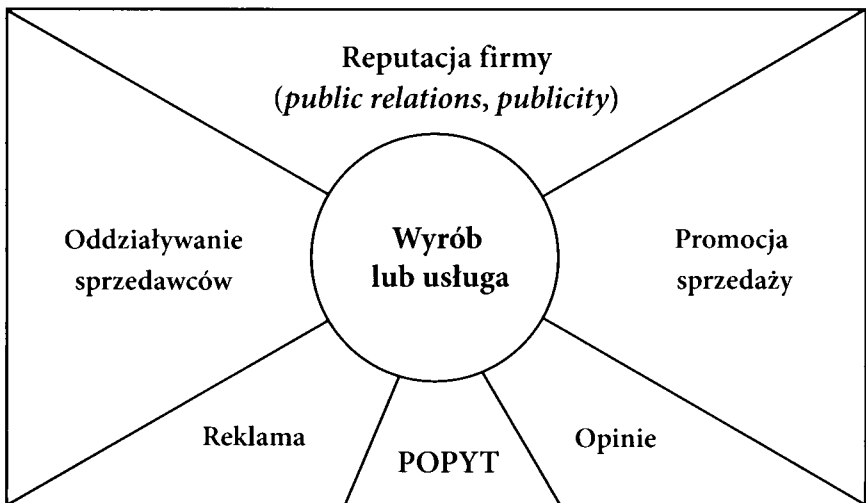
Rys. 4. Elementy tworzące tożsamość organizacji

Źródło: S. Black, *Public relations*, Warszawa 1998, s. 76.

Działania te wymagają od organizacji znajomości pragnień i potrzeb potencjalnych konsumentów, w czym dużą rolę odgrywa proces komunikacji całej sfery komunikowania skupionej wokół jądra w postaci oferowanego towaru lub usługi (patrz rys. 4).

Na renomę i zaufanie każda firma, a także każda organizacja gospodarcza, społeczna czy polityczna musi sobie zasłużyć i długo nad tym pracować. Reputację zdobywa się trudno, natomiast bardzo łatwo traci. Marnowaniem czasu i pieniędzy są próby uczynienia, aby firma „wyglądała” dobrze, zanim sama nie posiadać stosownych atrybutów prestiżu.

Przedsiębiorstwo istnieje nie po to, aby produkować towary, lecz żeby je sprzedawać. Może to czynić szybko i z zyskiem tylko wtedy, gdy społeczeństwo akceptuje firmę i jej produkcję. Ta akceptacja opiera się na pozytywnej reputacji, która jest składnikiem wartości całego przedsiębiorstwa. Tak rozumiana wartość przedsiębiorstwa zostaje szczególnie mocno uwypuklona podczas wszelkiego rodzaju sytuacji, w których niezbędne jest dokonanie pełnej wyceny wartości organizacji. Sytuacje te mogą dotyczyć np. przekształceń własnościowych, przypadków podejmowania szeroko rozumianych decyzji o znaczeniu strategicznym lub podczas ustalania wartości firmy przed jej sprzedażą. Na wycenę organizacji składają się wtedy szacunki dwóch równorzędnych wartości: majątku przedsiębiorstwa sensu stricto (ujmowanego bezpośrednio przez rachunkowość) oraz stopnia zorganizowania środków i czynników produkcji z punktu widzenia zdolności do przynoszenia zysków. Tę drugą wartość organizacji określa się właśnie mianem reputacji organizacji (*goodwill*).



Rys. 5. Wpływ sfery edukacyjnej na efektywność firmy

Źródło: Z. Zemler, *Public Relations. Kreowanie reputacji firmy*, Warszawa 1992, s. 11.

Większe szanse powodzenia w warunkach współczesnej gospodarki ma zawsze firma, która potrafi zawczasu zadbać o dobrą reputację. Oznacza ona akceptację i zaufanie ze strony organów i gremiów decyzyjnych, wpływowych grup społecznych i instytucji publicznych, korzystny wizerunek firmy w oczach otoczenia (image), ugruntowaną tożsamość na rynku (*identity*), pozytywne oceny w prasie, radiu i telewizji oraz to, co najważniejsze: dobre zdanie o firmie i jej działalności produkcyjnej, handlowej lub usługowej wśród stałych i potencjalnych klientów i kontrahentów.

Image (wizerunek) jest to subiektywne wyobrażenie na temat marki, produktu czy przedsiębiorstwa i nie musi być zawsze równoznaczne z obiektywną rzeczywistością².

Funkcje wizerunku można przedstawić następująco:

- jest nośnikiem charakteru produktu i stanowi czynnik wpływający na decyzję wyboru marki przez nabywców,
- stanowi dla konsumentów i użytkowników produktów, obok realnych korzyści, korzyści dodatkowe, np. jako atuty związane z oznaką prestiżu,
- pozwala dokonywać zróżnicowania produktów, marek i przedsiębiorstw, sprzyja ich indywidualizacji, tworzeniu tożsamości i osobowości firm,
- przyczynia się do tworzenia zaufania do firmy.

Wizerunek organizacji nie zawsze musi być kształtowany w jeden określony sposób, można wskazać trzy podstawowe rodzaje kreacji wizerunku:³

- kreowanie wizerunku przez image branży, czyli przez wyobrażenie o całej grupie producentów określonych dóbr lub usług,
- kreowanie wizerunku przez image marki, wynikający z cech szczególnych produktu lub usługi oferowanych przez daną organizację,
- kreowanie wizerunku przez image przedsiębiorstwa, tworzony dzięki określonym cechom, zdolnościom, umiejętnościom lub kulturze danej organizacji.

Częstokroć image marki ściśle wiąże się z wyobrażeniem o firmie, gdy znak towarowy jest identyfikowany z producentem tego produktu. Szczególnie jest to widoczne w branży inwestycyjnej oraz w branży usług. W tym ostatnim wypadku nie da się oddzielić produktów lub usług od ich wytwórców, więc image firmy pokrywa się z wyobrażeniem o świadczonych przez nie usługach.

Tworzenie korzystnego wizerunku firmy jest istotną funkcją promocji. Przy obecnym rozwoju gospodarki wykształciły się wyspecjalizowane firmy zajmujące się kreowaniem właściwego image'u i zapobieganiem pogarszaniu się wyobrażenia o przedsiębiorstwie wśród opinii publicznej. Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej dążą do tego, by stopień znajomości ich marek był możliwie jak największy na dużej liczbie rynków. Starają się o to m.in. za

² Z. Zemler, *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Warszawa 1992, s. 11.

³ J. Nadolski, *Prezentacja siebie i firmy*, Bydgoszcz 1996, s. 27.

pomocą różnych form promocji, aby ich marki stały się markami światowymi czy też globalnymi (*global brands*) i by wyobrażenie o nich było pozytywne wśród nabywców w jak największej liczbie krajów.

O znaczeniu wytworzonego image'u firmy, marki i produktu świadczą rozwijające się od pewnego czasu przedsięwzięcia polegające na transferze wizerunku. Polega to na oznakowaniu określoną marką, która zdobyła już pozytywne wyobrażenie wśród pewnej grupy nabywców (segmentów rynku), innych produktów o innym przeznaczeniu, wytwarzanych nawet przez inne przedsiębiorstwo. Chodzi w takim wypadku o przerzucanie wizerunku marki produktu na inny towar i możliwość pozyskania tej samej grupy nabywców, mających pozytywne wyobrażenie o danej marce. Udostępnienie swej marki innej firmie odbywa się na zasadzie licencji, uprawniającej na określonych warunkach do jej wykorzystywania.

3. Cechy reputacji jako elementu rdzennych kompetencji

Rozpatrując reputację jako element potencjału konkurencyjnego, będący jedną z jej rdzennych kompetencji, można wskazać na szczególne cechy tego zasobu, odmienne od aktywów finansowych. Są nimi:

1. **Możliwość zawłaszczenia.** Cecha ta dotyczy tego, w jakim stopniu ktoś inny niż sama firma może zawłaszczyć zyski wypracowane dzięki wykorzystaniu konkretnych zasobów. Im mniejsza możliwość zawłaszczenia, tym większe prawdopodobieństwo utrzymania trwałości zysków firmy. Jeżeli źródłem zysków są wewnętrzne procedury firmy oraz efektywność zespołów wypracowana wspólnie, możliwość zawłaszczenia jest niewielka nawet w przypadku odejścia dowolnego członka zespołu.

2. **Możliwość utrzymania (trwałość).** Ta cecha zasobów odnosi się do ich trwałości jako źródła generowania zysku. Zasoby materialne jako źródło możliwych do utrzymania zysków charakteryzuje się małą trwałością, natomiast proces ten w mniejszym stopniu dotyczy zasobów charakteryzujących się większą niematerialnością. Wewnętrzne procedury, podstawowe umiejętności oraz techniki pracy zespołowej mogą przeżyć całe generacje produktów. Marka firmy utrzymuje się latami, jeżeli firma nie traci w widoczny sposób swych atrybutów wynikających z jej innowacyjności, wydajności i wysokiej jakości wyrobów.

3. **Możliwość transferu.** Stopień łatwości przeniesienia niektórych zasobów jest wysoki, jak w przypadku surowców, pracowników o niskich kwalifikacjach, maszyn. Istotną cechą strategicznych zasobów jest ich unikatowość dla danej firmy, silne osadzenie w kulturze organizacyjnej lub trybie działania. Im mniejsza możliwość przeniesienia, tym większa ich zdolność zapewnienia trwałości zysków.

4. **Możliwość skopiowania.** Jeżeli dana umiejętność lub rodzaj zasobów nie podlegają łatwo transferowi, to jednak mogą być łatwe do skopiowania przez podjęcie odpowiednich inwestycji lub przez zakup podobnych urządzeń. Zasoby, które mają być potencjalnym źródłem utrzymania zysków, powinny być trudne do kupienia czy skopiowania.

Kreowanie reputacji polega na celowym i systematycznym oddziaływaniu zewnętrznym na osoby i grupy społeczne, które znajdują się w szeroko rozumianym otoczeniu firmy. Kreowanie reputacji może mieć charakter wewnętrzny – oddziaływanie na własną kadrę kierowniczą i pracowników. Pomiedzy oboma kierunkami oddziaływania zachodzi dodatnie sprzężenie zwrotne: osiągnięcia lub niepowodzenia wzajemnie na siebie wpływają i potęgują efekty pozytywne lub negatywne. Niesymetryczność reputacji zewnętrznej i wewnętrznej zawsze obniża prestiż firmy, co również wpływa na jej pozycję na rynku.

Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej istnieje nie po to, aby produkować wyroby, lecz żeby je sprzedawać. Może to robić skutecznie i z zyskiem m.in. wtedy, gdy otoczenie akceptuje firmę i jej działalność. Ta akceptacja opiera się na pozytywnej reputacji, która jest składnikiem wartości całego przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa jest podstawą oceny podczas wszelkich przekształceń własnościowych. Na wycenę przedsiębiorstwa składają się szacunki dwóch równorzędnych wartości: majątku przedsiębiorstwa (ujmowanego bezpośrednio przez rachunkowość) oraz stopnia zorganizowania środków i czynników produkcji z punktu widzenia zdolności do przynoszenia zysków. Istotnym składnikiem tej drugiej wartości jest reputacja przedsiębiorstwa (*goodwill*). Rachunkowa zyskowność nie powinna być jedynym celem istnienia firmy. W specyficzny sposób na ten temat wypowiedział się Theodore Levitt: „Właściwie rzecz biorąc, zysk nie musi nawet być traktowany jako konsekwencja działalności gospodarczej. Zysk jest pożywieniem, bez którego firma żyć nie może. Stąd nazywanie zysku celem firmy jest, mówiąc po prostu, głupie. Tak jak mówienie, że celem ludzkiego życia jest jedzenie. Zysk, podobnie jak pożywienie, jest środkiem, a nie celem”⁴.

Podsumowanie

Odejście od tradycyjnego podejścia do budowania przewagi konkurencyjnej spowodowało przewartościowanie poglądów i konwersję zachowań organizacji dotyczących poszukiwania źródeł konkurencyjności. O przewadze konkurencyjnej w dobie organizacji postindustrialnych funkcjonujących w warunkach globalizującej się gospodarki nie decyduje już pojedyncza oderwana umiejętność lub technologia, lecz cały zestaw umiejętności i technologii stanowiących sumę efektów procesu uczenia się zachodzącego ponad granicami indywidual-

⁴ T. Levitt, *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, London 1969.

nych zestawów umiejętności. Proces uczenia się organizacji pozwala kreować takie elementy, jak: wartość organizacji dla klienta, unikalność, zdolność różnicowania konkurentów, tworzenie nowych grup produktów, usług oraz rynków. Coraz częściej jednym z rezultatów wzrostu dobrze zarządzanych firm jest zmiana w traktowaniu celu ich działalności, tzn. przeniesienie głównego akcentu z maksymalizacji doraźnego zysku na rozwój i bezpieczeństwo ekonomiczne; na tym zależy wielkim udziałowcom zbiorowym, takim jak instytucje publiczne, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne itp., ponieważ bardziej im chodzi o stały przyrost kapitału i jego bezpieczeństwo, niż o szybkie wzbogacenie się. Większe szanse powodzenia w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej mają te firmy, które posiadają dobrą reputację. Reputacja ta oznacza akceptację i zaufanie ze strony organów i gremiów decyzyjnych, wpływowych grup społecznych i instytucji publicznych.

Bibliografia

Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1999, nr 17.

Glabiszewski W., *Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 4.

Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa 1999.

Levitt T., *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, London 1969.

Nadolski J., *Prezentacja siebie i firmy*, Bydgoszcz 1996.

Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, 1996.

Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Warszawa 2001.

Penc J., *Strategie zarządzania*, Warszawa 1999.

Pluta E., *Public relations. Moda czy konieczność*, Warszawa 2001.

Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 7-8.

Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Badanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2002.

Zemler Z., *Public Relations. Kreowanie reputacji firmy*, Warszawa 1992.

Summary

The article is devoted to the highly innovative approach to the development of corporate capital, accounting for the reputation factor. This element has a major significance in increasing competitiveness at the time of post-industrial organisations operating in globalising economy.

Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński

Strategiczny benchmarking ekologiczny jako narzędzie zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Ciągle zmieniające się zachowania w społeczeństwie i biznesie powodują kreowanie i wyznawanie nowych, adekwatnych do rzeczywistości systemów wartości. Obecnie coraz większe znaczenie odgrywa ekologia, rozumiana bardzo szeroko jako tworzenie łańcucha wartości ekologicznych w wielowymiarowym łańcuchu kształtowania relacji wobec wszystkich interesariuszy. W tym ujęciu ekologia rozpatrywana na poziomie przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę całościowy charakter oddziałującego na nie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, staje się stymulatorem zachowań strategicznych przedsiębiorstw zarówno w aspekcie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, jak i budowy pozytywnego, akceptowalnego wizerunku i reputacji firmy na rynku. Ekologia staje się więc jednym z kluczowych czynników sukcesu. Przenika ona wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa i staje się czynnikiem rozwoju firmy. Ekologia w ujęciu zarówno rynkowym, jak i formalno-prawnym przyczynia się także do poszukiwania najlepszych rozwiązań biznesowych. Może ona wpływać na budowę pozycji konkurencyjnej firmy, mając na uwadze koncepcję *stakeholders* i *shareholders* przedsiębiorstwa¹.

W artykule przedstawiono interdyscyplinarne podejście do ekologii rozpatrywanej w aspekcie strategicznym i próbę oceny jej wpływu na zachowania strategiczne przedsiębiorstw w oparciu o budowę kluczowych kompetencji

¹ A. Chodyński, *Zarządzanie firmą u progu XXI wieku a koncepcja zrównoważonego rozwoju*, w: *Państwo i społeczeństwo w XXI wieku, Zarządzanie i marketing w XXI wieku*, D. Surówka-Marszałek, W. Adamus, W. Krawczyk (red.), Kraków 2004.

ekologicznych. Podkreślano rolę strategicznego benchmarkingu ekologicznego jako narzędzia zmniejszającego lukę kompetencyjną przedsiębiorstwa dla realizacji założonych celów strategicznych firmy. Pojęcie kompetencji jest obszernie komentowane w literaturze przedmiotu. Warto zaznaczyć, że różni autorzy nieco inaczej określają to pojęcie. Jednak przyjęć można, że kompetencje ujawniają się przez koordynację i integrację ogniw łańcucha wartości. Kluczowe kompetencje stanowią unikalną kombinację wiedzy, technologii i umiejętności. Mogą one być definiowane jako wiązka zasobów, procesów i umiejętności leżących u podstaw przewagi konkurencyjnej. Kluczowe kompetencje ekologiczne oznaczają, że ta unikalna kombinacja opiera się na uwzględnieniu roli ekologii. Istotną rolę pełnić więc będzie wiedza ekologiczna, proekologiczne technologie i umiejętności jako wzorce działań, wykorzystujące zasoby w oparciu o założenia ekologii oraz kreujące i dostarczające produkty na rynek na zasadach ekologicznych.

1. Ekologia jako czynnik rozwoju firmy

Rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od wielu czynników, a jednym z nich jest ekologia. Czynniki te w sposób pośredni lub bezpośredni oddziałują z różnym skutkiem na usytuowanie firmy na rynku. Rola ekologii jest szczególnie ważna przy ocenie atrakcyjności i cyklu życia sektora. Tym samym wpływa na podejmowane strategiczne decyzje firm. Rozwój firmy, będący kategorią jakościową, związany jest z wprowadzaniem nowych lub poprawą jakości istniejących elementów i zmian struktur w przedsiębiorstwie. Może mieć zatem charakter innowacyjny lub restrukturyzacyjny. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach ciągłej zmienności należy rozpatrywać przy uwzględnieniu ekologicznych wyznaczników rozwoju, biorąc pod uwagę równowagę wewnętrzną i zewnętrzną firmy, równowagę finansową i społeczną, kulturę organizacyjną oraz przyjęte strategie, systemy organizacji i zarządzania, i elementy przywództwa oraz wrażliwości personelu firmy na różnych poziomach organizacji².

Wśród czynników makrootoczenia istotne znaczenie mają czynniki polityczne i regulacyjne, wyznaczające stopień sformalizowanego, akceptowanego przez przedsiębiorstwa regulowanego systemu instrumentów ekologicznych, rozpatrywanego z punktu widzenia państwa. Ważne są również czynniki społeczne związane z rozwojem systemu wartości ekologicznych bazujących na społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz czynniki technologiczne wyrażane poziomem ekologiczności wdrażanych innowacji produktowych i procesowych. Cechami ekologicznej innowacji produktowej jest realizacja założeń jakości ekologicznej, łączącej cechy ekologiczne produktu i technologii

² A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy, Strategia jakości ekologicznej*, Sosnowiec 2002.

w całym cyklu życia („od kołyski do grobu”), wyróżniając tym samym produkt od wyrobów konkurencyjnych³.

Zachowania strategiczne przedsiębiorstw determinowane są więc kryteriami rozwoju, mającymi znaczący wpływ na przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, z uwzględnieniem stawianych i realizowanych celów ekologicznych. Rozwój firmy w oparciu o ekologię może przybierać formę strategii jakości i innowacyjności ekologicznej⁴.

2. Luka kompetencyjna przedsiębiorstwa według kryterium ekologicznego

Konkurowanie wymaga przyjęcia przez organizację wielopłaszczyznowej i konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju. Ciągłe utrzymywanie akceptowalnej pozycji konkurencyjnej nie jest więc zadaniem łatwym. Dynamika otoczenia oraz wykorzystywanie szans i okazji przez konkurentów walczących o udział w rynku powoduje, że tworzą się ciągle nowe relacje i stosunki wewnątrzrynkowe. Dotyczy to zarówno pozycji rynkowej rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do bycia konkurencyjnym⁵, jak i jego potencjału konkurowania, który można odnieść do posiadanych zasobów pozwalających odnieść sukces na rynku. Istotna jest zatem odpowiedź na pytanie, czy kształtując odpowiednie zachowania strategiczne, można konkurować przez realizację działań proekologicznych, służących skutecznemu i efektywnemu osiągnięciu strategicznych celów ekologicznych dla rozwoju firmy. Realizacja celów ekologicznych pozwala na spełnienie oczekiwań zarówno udziałowców, jak i innych interesariuszy firmy. Orientacja proekologiczna może skutkować zwiększeniem szans rynkowych przez doskonalenie systemu ekologiczno-ekonomicznego i zasobów ekologicznych, dążąc do osiągnięcia kluczowych kompetencji ekologicznych, które można odnosić do każdego z elementów łańcucha tworzenia wartości, gdyż każde z jego ogniw można oceniać w oparciu o kryteria ekologiczne.

W łańcuchu wartości najistotniejszą funkcją jest ta, która może stanowić o przewadze konkurencyjnej, biorąc pod uwagę kluczowe czynniki sukcesu. Umiejętność jej zidentyfikowania przesądza o sukcesach i porażkach strategii firmy⁶. W aspekcie kryteriów ekologicznych łańcuch wartości należy rozpatrywać z punktu widzenia ekologizacji procesów biznesowych. Ekologizacja pro-

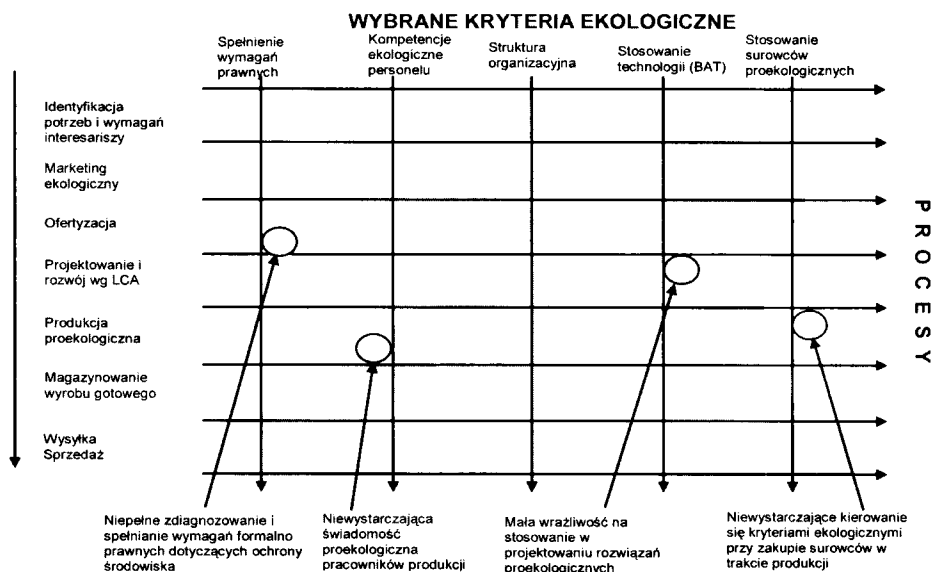
³ A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Sosnowiec 2003, s. 98.

⁴ A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w modelach biznesowych a ekologia*, „Przegląd organizacji” 2003, nr 7-8, s. 31.

⁵ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2002, s. 293.

⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 2001, s. 66.

cesów biznesowych może polegać na szukaniu rozwiązań dążących do ograniczenia, usprawnienia czy likwidowania nadmiernej uciążliwości procesu dla środowiska naturalnego⁷. Może zatem służyć do diagnozy i oceny występujących, kompetencyjnych luk ekologicznych, które stanowią punkt wyjścia do porównania firmy z konkurencją. Na rys. 1 przedstawiono przykładowy wykres identyfikacji luk ekologicznych występujących w procesach podlegających ekologizacji. Identyfikację taką można dokonać przez audyt wewnętrzny, obejmujący poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny funkcjonowania organizacji, ze zwróceniem uwagi na stopień oszacowania stosowania i kierowania się kryteriami ekologicznymi w organizacji lub benchmarking ekologiczny. Diagnoza ta daje zarządzającym także informacje, jakie kierunki rozwoju należy przyjąć i w jaki sposób budować scenariusze funkcjonowania firmy w przyszłości.



Rys. 1. Przykładowy wykres identyfikacji luk ekologicznych występujących w procesach podlegających ekologizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. J. Hatten, S. R. Rosenthal, *Managing the Process – Centred Enterprise*, „Long Range Planning”, vol. 32, June 1999, s. 303.

Istotą podjętych działań jest określenie miejsca ekologii w tworzeniu łańcucha wartości dodanej, ale w powiązaniu z funkcjami i procesami w przedsiębiorstwie. Istotne jest także analizowanie działań przedsiębiorstwa z punktu widzenia ryzyka biznesowego. Stopień ryzyka biznesowego rozpatrywany

⁷ A. S. Jabłoński, A. Chodyński, *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach działań jakościowych w firmie*, „Problemy jakości” 2004, nr 1, s. 24.

według kryteriów ekologicznych może odnosić się między innymi do wielkości składki ubezpieczeniowej od prowadzonej działalności gospodarczej czy do wyników prowadzonego ratingu bankowego rozumianego jako syntetyczny wskaźnik określający stopień zaufania do danego przedsiębiorstwa. Najczęściej ma on informować, jakie zdaniem oceniającego są szanse, że będzie ono mogło w przyszłości wypełniać swoje zobowiązania wynikające z zaciągniętych długów⁸. Będzie wpływać na koszty, a tym samym odnosić się do możliwości konkurowania w oparciu o ewentualną ich obniżkę. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku może wystąpić luka kompetencyjna, której skutkiem będzie wywołanie niepokojących zjawisk, doprowadzających do zwiększenia stawki ubezpieczeniowej firmy lub nieotrzymania kredytu inwestycyjnego ze względu na niewiarygodność biznesową. Konsekwencją braku diagnozowania i niwelowania kompetencyjnej luki ekologicznej może być więc nie tylko gorsza pozycja konkurencyjna firmy na rynku, ale także ciągłe obniżanie jej wartości rynkowej.

3. Rola benchmarkingu ekologicznego w ograniczaniu luk kompetencyjnych

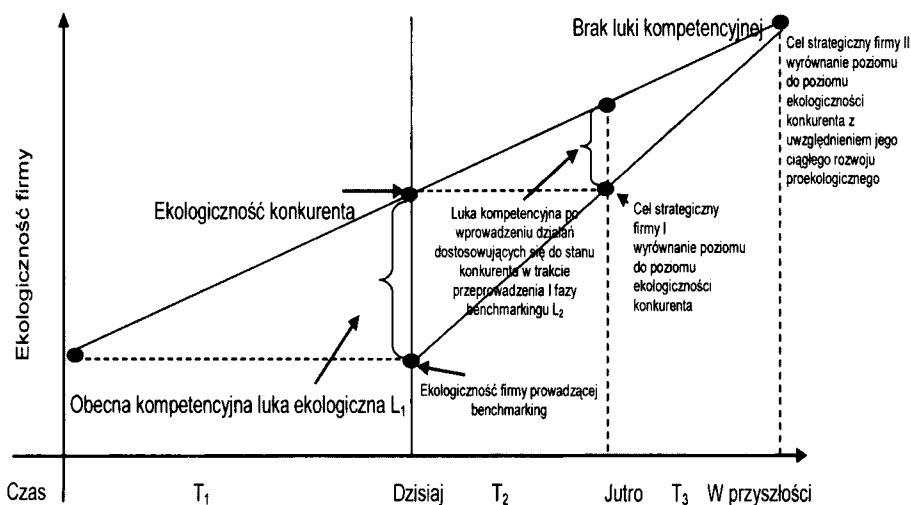
Występująca na rynku konkurencja wyznacza często kierunki rozwoju nie tylko firm konkurujących ze sobą, ale także całego sektora. W tym przypadku organizacja, której kompetencje są wyższe, a stopień wykorzystania kluczowych czynników sukcesu bardziej skuteczny i efektywny, osiąga trwałą przewagę konkurencyjną. Zatem porównanie własnych kompetencji z konkurentem jest ważne, ponieważ umożliwia dokonanie nie tylko własnej oceny, ale także przeprowadzenie diagnozy: w czym jestem i będę lepszy lub gorszy od niego. Na ogół firmy mają tendencję przeceniania własnych umiejętności i kompetencji czy też wartości własnego rynku. Wyniki porównań mogą sprowadzić je „na ziemię”⁹. Doskonałym narzędziem pomocnym w ocenie może być benchmarking, który koncentruje się na porównywaniu się z najlepszymi, dorównywaniu im, orientacji na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczeniu się od konkurentów¹⁰. Dzięki benchmarkingowi możemy oceniać i dokonać analizy stanu przedsiębiorstwa według różnych kryteriów w odniesieniu między innymi do konkurentów. Diagnoza ta może odkryć występującą lukę kompetencyjną pomiędzy przedsiębiorstwami konkurującymi ze sobą np. w obrębie grupy strategicznej. Identyfikacja różnic pomiędzy firmami stanowi zatem podstawowy

⁸ S. Solarz, *Rating – nowe słowo i nowe zjawisko w bankowości i finansach*, „Bank i Kredyt” 1996, nr 7-8, s. 44.

⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 172.

¹⁰ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2003, s. 43.

i pierwszy krok we wdrożeniu zasad benchmarkingu w przedsiębiorstwie. Opierając benchmarking na kryteriach ekologicznych, narzędzie to może stanowić istotny element zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w obszarze ekologii. Na rys. 2 przedstawiono przykładowy model zmniejszania kompetencyjnej luki ekologicznej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem benchmarkingu ekologicznego. Analizując ten model, można przedstawić kolejne kroki mające na celu równanie do najlepszego. W pierwszej fazie należy określić poziom wielkości występującej luki ekologicznej. Następnie należy dążyć do wyrównania poziomu ekologiczności analizowanej firmy i konkurenta. Po osiągnięciu poziomu konkurenta należy dokonać rebenchmarkingu, czyli ponownego porównania się z konkurentem, który prowadzi w tym czasie dalsze działania proekologiczne. Jeśli luka ekologiczna jest mniejsza, oznacza to, że przedsiębiorstwo poddane benchmarkingowi szybciej wprowadza zmiany niż konkurent, a tempo doskonalenia ma akceptowalny poziom. Można zatem postawić jako cel wyrównanie poziomu danej firmy do poziomu ekologiczności konkurenta z uwzględnieniem jego ciągłego rozwoju proekologicznego. Zmniejszanie luki ekologicznej może być utrudnione w przypadku, gdy konkurent dokonuje skokowych zmian swojej pozycji konkurencyjnej oraz kompetencji ekologicznych w oparciu o innowacje ekologiczne¹¹.



Rys. 2. Model zmniejszania kompetencyjnej luki ekologicznej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem benchmarkingu ekologicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Andersen, *Benchmarking: Performance Management*, A. Rolstadas (red.), London 1995, s. 238.

¹¹ A. Chodyński, *Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 29.

Zaprezentowane podejście może stanowić źródło doskonalenia działań przedsiębiorstwa, w którym kryterium ekologiczne jest brane pod uwagę przy analizie przewagi konkurencyjnej opartej na kompetencjach ekologicznych. Warto przy tym zwrócić uwagę, iż strategiczne cele ekologiczne mają charakter dynamiczny i ulegają zmianom wraz z osiągnięciem kolejnych poziomów ekologiczności przedsiębiorstw w ramach ich rozwoju.

Podsumowanie

Przyjęcie przez społeczność międzynarodową zasad zrównoważonego rozwoju powoduje większą wrażliwość przedsiębiorstw na problemy ekologii. Większa wrażliwość na problemy ekologiczne wyznacza także kierunki rozwoju przedsiębiorstw i stymuluje ich zachowania strategiczne. Traktując ekologię jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw, należy przyjąć, że ma ona istotny wpływ na kształtowanie ich przewagi konkurencyjnej. Należy więc szukać możliwości doskonalenia organizacji, przyjmując kryterium ekologiczne jako podstawę oceny organizacji na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Benchmarking ekologiczny staje się więc jednym z najbardziej istotnych elementów szukania możliwości doskonalenia organizacji, a informacje uzyskane dzięki niemu powinny być wykorzystane do budowy strategii przedsiębiorstwa opartej na wyznawanych wartościach ekologicznych.

Bibliografia

- A. Chodyński, *Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2.
- A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Sosnowiec 2003.
- A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w modelach biznesowych a ekologia*, „Przegląd organizacji” 2003, nr 7–8.
- A. Chodyński, *Zarządzanie firmą u progu XXI wieku a koncepcja zrównoważonego rozwoju*, w: *Państwo społeczeństwo w XXI wieku, Zarządzanie i marketing w XXI wieku*, D. Surówka-Marszałek, W. Adamus, W. Krawczyk (red.), Kraków 2004.
- A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Sosnowiec 2002.
- A. S. Jabłoński, A. Chodyński, *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach działań projakościowych w firmie*, „Problemy jakości” 2004, nr 1.
- J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005.

S. Solarz, *Rating – nowe słowo i nowe zjawisko w bankowości i finansach*, „Bank i Kredyt” 1996, nr 7–8.

M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2002.

Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 2001.

K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2003.

Summary

Strategic ecological benchmarking as a tool of reducing competence gap in of enterprises. A Place of ecology in of company's strategic behaviors is presented in the publication. Ecology takes a significant place in building company's competence and its development. The role of ecology is emphasized in building a competitive position of a company as well as in creating market strategy. The role of ecology is shown as an important factor in gap identification for creating value for a customer. The roles of ecological benchmarking are discussed in a process of reducing an ecological gap in a company. This approach enables us to propose certain actions leading to obtaining the advantage over other companies on the market.

Beatrice Pohle, Ilka Sehl, Georg Westermann

Methodological and conceptual issues of Strategic Management for Tourism Regions

Tourism as an important economic industry

Because of the increasing importance of tourism most destinations¹ are challenged by new developments. Experienced travellers of today search for better elaborated products than inexperienced tourists some years ago. Due to technical progress and innovative traffic systems holidaymakers are offered low-priced holidays on every continent. As a consequence destinations throughout the world compete with each other.²

In order to countervail the expanding stress of competition and to maintain this economically important industry professional strategic management becomes more and more apparent. Objectives like sustainable development of destinations and maintenance of tourism as a source of income also require instruments designed for a strategic goal monitoring. Public destination officials tend to apply management methods and instruments to direct their regions that are treated like commercial trusts. A straight forward consequence of this approach is to apply tools of strategic management in order to direct a destination most efficiently.

Strategic Management

By definition strategic management is a planning and controlling task beyond the whole organisational structure in order to shape the organisation's businesses so that they yield target profits and growth.³ The relationship between strategic and

¹ A destination is defined as the place designated as the end of journey where tourists find all necessary components to spend their holidays. (see Bleile (2001), p. 4).

² Dreyer (1998), p. 187.

³ See Hungenberg (2001) pp. 4.

operative management is defined by a hierarchy of tasks. In a top-down process the organisation's strategic objectives are adjusted for single business units. In a bottom-up process the business units contribute to the realisation of the overall strategy by their respective activities. If a strategy is formulated very global, operative management may independently choose activities to accomplish the strategy. If a strategy is quantified and defines concrete action plans, operative management is obliged to narrowly follow these action plans. The goals may serve as a system of performance indicators.⁴ As the execution of an organisation's strategy is the most challenging process a huge number of strategic management tools and concepts to implement a strategy have been developed.

Balanced Scorecard as a strategic management tool

The Balanced Scorecard has become one of the most applied and successfully adapted performance measurement concepts in organisations all over the world.⁵ It is a tool that translates an organisation's mission and strategy into a comprehensive set of qualitative and quantitative performance measures that provide the framework for a strategic management and measurement system. The strategy is translated into action when it organises a "strategy map" framework of cause and effect between its strategic objectives. It operationalises these objectives with measures that altogether comprise a Balanced Scorecard.⁶ If correlations can be detected managers gain information about performance drivers that effect long-term value.

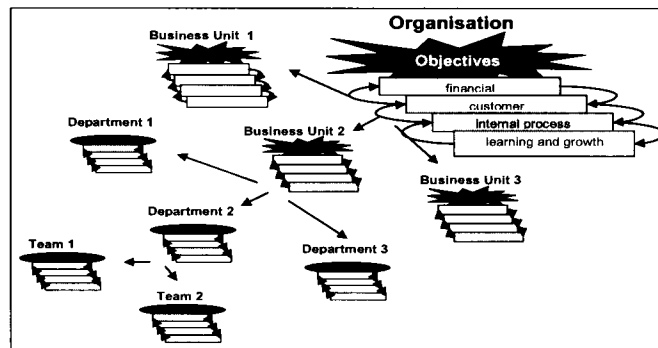


Figure 1. Balanced Scorecard system within a trust

As a result a strategic architecture can be figured out (see figure 1). Within a corporate organisation links across scorecards on every business level establish

⁴ See Gladen (2003) pp. 127.

⁵ See Horváth (2001), p. 1. The Balanced Scorecard concept was introduced in 1992 by Drs. Robert Kaplan and David Norton. See Kaplan/Norton (1992), p. 71 - 79.

⁶ Horváth (2001), pp. 39.

the theory of managing shared service units and decentralised business units. The strategic objectives are top-down reflected in all levels of the Balanced Scorecard system. Thus, they describe organisational synergies by integrating the activities of otherwise segregated and independent business units.⁷

Balanced Scorecards are used in for-profit as well as in non-profit organisations.⁸ The original idea of the concept developed by Kaplan and Norton is to define a strategy with respect to four balanced perspectives: Financial, Customer, Internal Process and Learning and Growth. As a whole they tell the story of a strategy in a clear understandable framework.⁹ To adapt the concept to special circumstances, organisations may include a customised perspective in addition to the four listed above.¹⁰

Assuming that tourism regions as well as companies need strategic planning and controlling instruments the idea to implement a Balanced Scorecard concept for a tourist destination is suggested.

Applying Balanced Scorecards for tourism regions

In order to apply a Balanced Scorecard system to tourism regions the special features of a destination have to be taken into account. Tourism is a service industry, comprising a number of tangible and intangible components. The tangible elements include transport systems, hospitality services like accommodation, food and beverages, tours, souvenirs and related services such as banking, insurance, safety and security. The intangible elements include rest and relaxation, culture, adventure, new and different experiences.

Figure 2 displays the diversity of companies providing tangible and intangible components (service providers) within a destination. To apply a destination oriented Balanced Scorecard it seems necessary to combine all the service providers in one Balanced Scorecard system. According to the strategic Balanced Scorecard architecture in companies a similar architecture has to be designed for destinations (compare figures 1 and 3).

It is assumed that a tourist destination equals a highly vertically integrated company. The service provider groups can be compared with business units.¹¹ It seems to be reasonable to cluster the service providers according to the service they offer. This leads to categories like accommodation sector, catering sector,

⁷ Weber/Schäffer (2000), pp. 67.

⁸ Klingenbiel (1998) states as examples for successful implemented Balanced Scorecards i. a. British Airways, General Motors, Hilton Group, Skandia Assurance, Police Department in Bremen, University of California.

⁹ Kaplan/Norton (1997), pp. 8.

¹⁰ Kaplan/Norton (1997), p. 33.

¹¹ In this context aspects of supply chain management theory can be assigned. For supply chain management see Kuhn/Hellingrath (2002) and Pfaff/Skiera/Weiss (2004).

trade and commerce, recreational sector or carrying business. Within these clusters again Balanced Scorecards for each service provider can be devised. Thus, a single service provider represents a department as illustrated in figure 1.

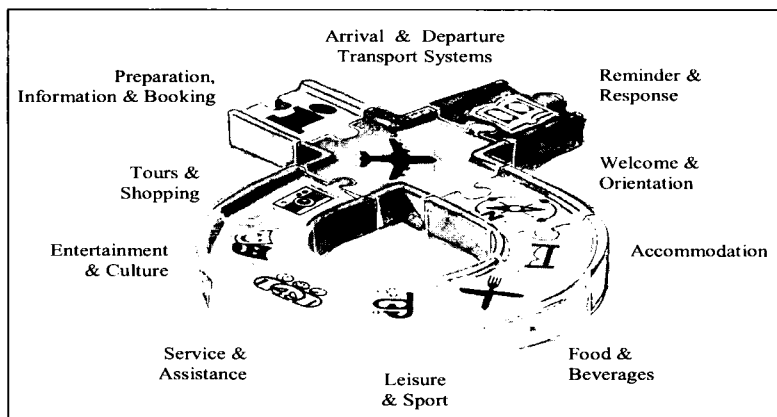


Figure 2. Tourist service chain, see ADAC (2003), p. 21

The implementation process – top-down or bottom-up?

Implementing a Balanced Scorecard for a tourist destination exhibits a crucial problem that has to be taken into consideration. As strategic management is a top-down process in orthodox companies management executives take responsibility for a Balanced Scorecard system. They decide on strategies and objectives subordinate business units have to keep to. With respect to a destination two aspects have to be considered that differ from the orthodox Balanced Scorecard concept.

(1) Regarding the organisational structures of a tourist destination no central board of directors exists that would be able to define and push through overall goals with respect to the Balanced Scorecards of the service providers. Nevertheless there exist regional destination management companies and public departments managing public funding, offering communication platforms and coordinating regional marketing activities. In that respect they represent a functional level similar to an organisation's management. Following this assumption they would be able to define destination strategies, objectives and indicators in order to implement a Balanced Scorecard.

(2) As shown in figure 2 a diversity of service providers is acting individually within a tourist destination. Assuming that the service providers possess and follow their own Balanced Scorecards the outcome of a bottom up process not necessarily leads to a regional strategic goal system.

From the public policy makers perspective the top-down approach can be justified by the fact that destination objectives should reflect public welfare.¹²

¹² See Bieger (2005), pp. 93-96.

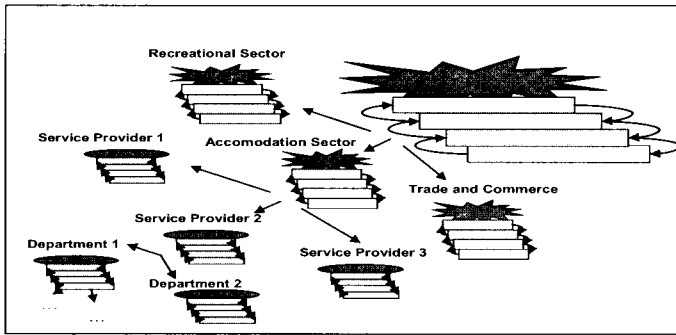


Figure 3. Balanced Scorecard system within a destination

The combination of destination objectives should ensure a sustainable development concerning not only economical but also social and ecological facts. The aim of the ongoing research project “Performance measurement in tourism” is to define a Balanced Scorecard for destinations as a whole and the respective service providers. A combination of those different Balanced Scorecards should be able to point to the possible conflicts and common features (see figure 4). A complete system of different level Balanced Scorecards provides a handy tool for strategic controlling in a tourist destination.

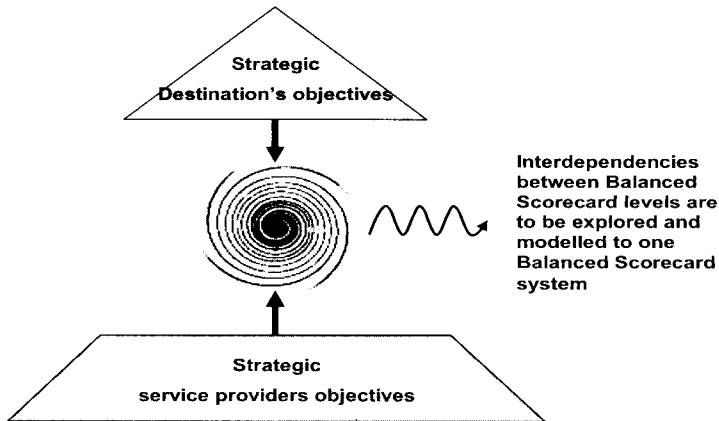


Figure 4. Implementation of a destination Balanced Scorecard

The research programme “Performance measurement in tourism”

The German Federal Ministry of Education and Research finances a research project dealing with the questions whether a Balanced Scorecard system can be applied to a tourist destination. The two German universities of applied studies and research in Wernigerode (Harz) and Schmalkalden (Thüringen) were assigned to develop an indicator system for the regions Harz and Thüringen based on the Balanced Scorecard concept.

The problem to derive a Balanced Scorecard system described above is approached with the following steps:

1. Political and regional decision makers have to define objectives and indicators concerning a destination. These goals are to be integrated in a regional Balanced Scorecard.
2. Service providers have to define their objectives and indicators that also must be fitted into a Balanced Scorecard.
3. The interdependencies between the Balanced Scorecard levels are to be explored and modelled.
4. Strategies to develop and control the destinations are to be devised.

Status Quo of the ongoing project

According to step 1 mentioned above within a first workshop decision makers from the tourism regions Harz and Thüringen defined objectives and indicators. In contrary to the four proposed perspectives by Kaplan and Norton the workshop participants worked out five perspectives. In total they found out 14 objectives and corresponding performance indicators (see figure 5).

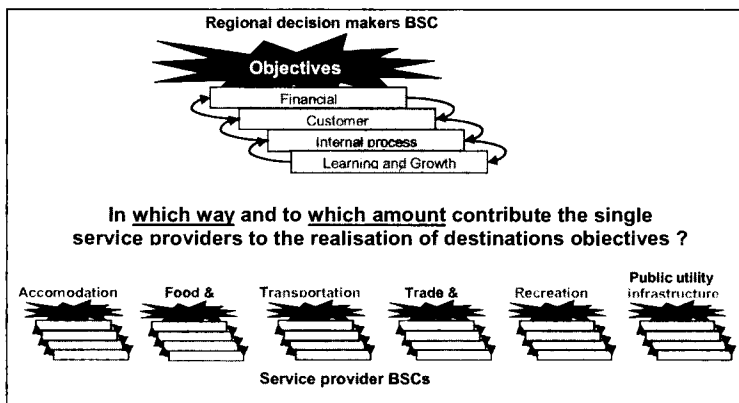


Figure 6: Aggregation of the Balanced Scorecard Levels

To define service provider's Balanced Scorecards according to step 2 in the course of the project additional workshops with service providers are going to be accomplished.

After defining Balanced Scorecards on the decision maker's and service provider's level step 3 comprises the network of interdependencies between the single service provider Balanced Scorecards and the Balanced Scorecards on the regional decision makers level.

To explore and model one destination Balanced Scorecard system the question 'In which way and to which amount contribute the single service providers to the realisation of destinations objectives?' has to be answered (see figure 6).

There are two ways of exploring the interdependencies and contributions of each indicator to the strategic goals in the respective perspectives. Mathematic definitions based on performance measurement systems help to find out the logical interdependencies between the indicators and the strategic goals. On the other hand the weighted degree of goal performance is a method to find out interdependencies between the often different scaled indicators of non-financial perspectives.¹³ Both methods are learning-loop approaches that have to be adapted step by step according to empirical studies.

After defining the degrees of goal performance within each perspective the interdependencies between goals of the different perspectives have to be detected. Interdependencies in terms of the amount of contribution of each service provider to the destinations objectives within each service provider Balanced Scorecard have to be worked out in order to aggregate it to the destinations level. For that purpose an IT-based system is finally going to combine the single Balanced Scorecards. The software pictures the complex system as well as cause and effect chains which offer the possibility to simulate different environments and the effects of public funding policies. As the different levels of Balanced Scorecards are connected service providers can directly pursue the positive or negative influence of their activities to the destination success. Considering this feature a Balanced Scorecards can also be an appropriate instrument to support the development of a destination community with respect to Benchmarking processes.¹⁴

Conclusion

The illustrated approach to develop a tourist destination Balanced Scorecard emanates from the top-down theory of strategic management. Companies have to translate their strategies top-down to all organisational levels to ensure efficient business activities. By pointing out the characteristics of tourist destinations one has to realize that the top-down theory tends to be applicable only under certain assumptions. For this reason a parallel top-down and bottom-up process is suggested. On the level of public destination officials as well as on the service provider's level objectives and performance indicators are to be defined. In order to develop one tourist destination Balanced Scorecard interdependencies between both Balanced Scorecard levels are to be explored and modelled. As the present paper figures out the first step in order to define the goals and indicators on the regional level already has been accomplished. The next step comprehends the exploration of goals and indicators on the service provider's level. Finally a synchronisation of goals from both levels has to be conducted.

¹³ For the concept of value benefit analysis and attribute weights see Lillich (1992) and Hanusch (1994), p.173 – 182.

¹⁴ For Benchmarking see Westermann (2001) in: Westermann/Cordes/Roland (2001), p. 249 – 270, Westermann (2004) and Westermann (2005).

Figure 5. Destination Balanced Scorecard worked out by decision makers from the German destinations Harz and Thüringen

Regional Balanced Scorecard															
Added Value	Increase overnight stays				Provide new jobs										
	Number of overnight stays		Duration/ length of stay		Regional unemployment rate										
Visitors & Consumers	Increase consumer's satisfaction				Develop offers according to target groups' specific requirements				Improve image and supra-regional esteem				Increase friendliness to guests		
	Number of iterated reservations	Visitor survey	Number of complaints	Percentage of patrons	Ratio of offers to demand per target group	Number of bookings per target group		Survey of preferred regional locations (nature vs. city)		Analysis of customers home place by postcode		Name recognition	Barometer of friendliness		
Processes & Cooperations	Offer qualitatively high-value products		Optimisation of internal and external marketing concerning target groups				Developing a region as region of partners (creating a network)				Improve regional utilisation capacity				
	Number of complaints	Classification according DE-HOGA, DTV	Number of PR activities per season	Number of subscribed newsletter	Number of journalistic contributions	Partner per region	Number of bookings as a result of partner connections.	Number of service providers organised in a network	Number of cooperate offers	Utilisation per bed or room	Number of sold tickets	Reserved places in gastronomy	Monthly utilisation variance per tourism segment	Number of offers independent of season	

Regional Balanced Scorecard

Employees & Actors			Increase professional and consulting competencies regarding tourism knowledge						Increase identification with the region					
			Survey (index 0-100) 		Number of attended further educations				Ratio of self-perception vs. external-perception in %		Number of service providers participating and organising regional events			
Infrastructure	Improve cleanliness in cities		Improve regional booking opportunities				Improve ecological surplus value of the region			Improve transport system/ transport connexion (outside and inside the destination)				
	Ratio of working hours for cleaning the region to number of visitors and area	Number of trash cans per area	Quality of booking check by mystery-shoppers	Time needed to answer a guest request	Number of booking opportunities	Number of cross-selling opportunities	Number of visitors attracted by the nature of the region	Percentage of sealed natural ground	Analyse environmental values (air, water, soil)	Visitor survey (index1-5)	Number of changes made on one trip	Analysis of public transfer schedules	Chances for a seat	Number/ Opening hours/ Availability of tourism information offices

References

ADAC (*Allgemeiner Deutscher Automobilclub e.V.*): Barrierefreier Tourismus für Alle, München 2003.

Bieger, T.: Management von Destinationen, München 2005.

Bleile, G.: Neue Tourismuslandkarte „D“, Leitfaden für ein marktorientiertes Destination Management, Schriftenreihe Tourismus Heft 5, hrsg. von: Akademie für Touristik Freiburg, Freiburg 2001.

Dreyer, A.: Kundenbindung im Tourismus, in: Marketing Praxis, Jahrbuch 1998, hrsg. von Schmengler, H. J., Fleischer, F. A., Düsseldorf, p. 187-198, 1998.

Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme – Grundlagen zum Performance Measurement, Wiesbaden 2003.

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2001.

Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen – Ziele, Prozesse, Verfahren, Wiesbaden 2001.

Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 1/1992, S. 71-79.

Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: The Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Klingebiel, N.: Performance Management – Performance Measurement, in: Zeitschrift für Planung, Januar 1998, S. 1-15.

Kuhn, A./Hellgrath, B.: Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Berlin 2002.

Pfäff, D. / Skiera, B. / Weiss, J.: Financial Supply Chain Management, Bonn 2004.

Weber, J. / Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden 2000.

Westermann, G. / Cordes, J. / Roland, F. (eds.): Lernen von den Besten – Benchmarking als Instrument für Hochschulmanagement, in: Hochschulmanagement – Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden 2001, pp. 249-270.

Westermann, G. / Cronauge, D.: Kommunale Unternehmen - Eigenbetriebe, Kapitalgesellschaften, Zweckverbände, 5. Edn, Erich Schmidt Verlag, Berlin (2005).

Westermann, G.: Efficiency and Benchmarking in the Public and Nonprofit Sector, in: D. Surowki-Marszalek, W. Adamusa and W Krawczyka (2004), Panstwo i spoleczenstwo w XXI wieku, Acta Academiae Modrevianae, Krakow, 2004, pp. 113 – 124.

Wiktor Adamus

Konkurencyjność i kierunki rozwoju polskiego sektora sokowniczego

Wprowadzenie

Rozpoczęta przez Polskę w latach 90. transformacja systemowa stała się warunkiem zmniejszenia wciąż znaczącego dystansu ekonomicznego i cywilizacyjnego do krajów Europy Zachodniej. 1 maja 2004 r. zrealizowano cel strategiczny, przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej. Mogłoby się wydawać, że cezura ta zamyka proces integracji Polski z UE, ale tak naprawdę jest to początek transformacji i integracji gospodarczej Polski, stwarzający duże możliwości rozwojowe, ale także zagrożenia ekonomiczne i społeczne.

Strategia integracji jest określana z jednej strony przez diagnozę stanu naszej gospodarki, a z drugiej przez obraz gospodarki światowej. Gospodarka europejska będzie prawdopodobnie ewoluować w kierunku stabilizacji Unii Gospodarczej i Walutowej oraz integracji gospodarczej i globalizacji. Proces integracji gospodarki polskiej musi dynamicznie dostosowywać się do zmian tego systemu. Jednym z najważniejszych problemów jest podniesienie konkurencyjności i innowacyjności naszej gospodarki.

Celem artykułu jest ocena konkurencyjności polskiego sektora sokowniczego na rynku Unii Europejskiej oraz wskazanie kierunków rozwoju na najbliższe lata. Celem pracy jest nie tylko poznanie czynników przewagi konkurencyjnej, ale przede wszystkim określenie ważności każdego czynnika, przez nadanie mu priorytetu (wagi) ujętego w postaci liczby. Na tej podstawie opracowane zostaną różne warianty przewagi konkurencyjnej, które wszechstronnie obejmą wybrane kryteria i subkryteria konkurencyjności polskiego sektora sokowniczego. Do rozwiązania problemu zostanie wykorzystana jedna z metod wielokryterialnych – Analityczny Proces Hierarchiczny¹ (AHP).

¹ T. L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, Pittsburgh 1996.

1. Przemysł sokowniczy na świecie

Konsumpcję napojów bezalkoholowych na świecie szacuje się na około 336 miliardów litrów, z czego napoje gazowane stanowią 53%, woda 24%, napoje niegazowane – 6% (około 20 miliardów litrów), soki i nektary 11% (około 37 miliardów litrów), inne napoje – 6%. Uwzględniając spożycie wszystkich napojów, w tym herbaty i kawy, płynnych produktów z mleka, piwa i wina (z wyjątkiem wysokoprocentowych napojów alkoholowych), udział soków i nektarów wynosi około 6%².

W skali światowej coraz więcej spożywa się soków, nektarów oraz napojów. Globalny przyrost konsumpcji napojów bezalkoholowych i wód mineralnych w ostatnich sześciu latach wyniósł około 3% rocznie³.

W ciągu ostatnich trzydziestu lat w większości krajów europejskich spożycie soków i nektarów zwiększyło się kilkakrotnie. W Europie Zachodniej spożycie soków i nektarów wynosi 22,7 l; w tym soków 16,5 l/mieszkańca. Pije się głównie sok pomarańczowy (8,4 l), a następnie sok jabłkowy (4,6 l). Największym konsumentem soków w przeliczeniu na głowę mieszkańca (40,6 l) są Niemcy. Całkowicie inna jest sytuacja Rosji, gdzie konsumpcja produktów na bazie soków wynosi około 5 l/mieszkańca i w Chinach, gdzie spożycie soków na mieszkańca nie przekracza 1 litra.

2. Przemysł sokowniczy w Polsce

Przemysł sokowniczy w Polsce charakteryzuje się dynamicznym przyrostem sprzedaży soków, nektarów i napojów. Polscy konsumenci z chwilą nastania gospodarki rynkowej uzyskali dostęp do szerokiej gamy produktów sokowniczych, produkowanych przez różne firmy na bazie polskich i zagranicznych owoców i warzyw.

W drugiej połowie lat 90. nastąpiło zdynamizowanie produkcji prawie wszystkich przetworów owocowych i warzywnych, a największe tempo przyrostu produkcji odnotowano w przypadku stosunkowo nowych produktów, tj. soków pitnych i napojów, wzrost pięciokrotny w stosunku do lat 1990–1995. W tabeli 1 podano produkcję ilościową soków i napojów w Polsce.

Oprócz znacznego przyrostu produkcji soków i warzyw w drugiej połowie 2005 r., nastąpił również wzrost produkcji soków zagęszczonych. Największy przyrost w tej grupie zanotowano w roku 2000, w którym produkcja wyniosła 200,4 tys. ton, w porównaniu do produkcji w latach 1996–1999 w wysokości 137,5 tys. ton. Wysoki poziom produkcji koncentratów utrzymał się przez następne lata. Wzrost konsumpcji produkcji na rynku wewnętrznym stał się

² W. Płocharski, *Integracja z UE – szanse i zagrożenia dla polskiego przemysłu sokowniczego*, „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny” 2003, nr 9, s. 8–10.

³ *Ibidem*.

Tab. 1. Produkcja soków zagęszczonych, soków i napojów z owoców oraz warzyw w Polsce

Produkty Lata	1986– 1990*	1991– 1995*	1996– 1999	2000	2001	2002**
Soki zagęszczone	79,7	103,5	137,5	200,4	194,6	235,0
Soki i napoje z owoców	55,7	157,0	564,6	710,4	710,0	715,0
Soki i napoje z warzyw	4,5	14,4	94,8	118,8	194,8	200,0

* produkcja średnia w roku

** dane szacunkowe

Źródło: Dane GUS za: „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny” 2003, nr 5.

głównym motywem dla nowo powstających firm w branży sokowniczej oraz dla istniejących już zakładów, które podjęły wyzwanie prywatyzacji i restrukturyzacji. Nowo powstałe podmioty oraz ich istniejący konkurenci zainwestowali środki w budowę działów sprzedaży i marketingu, w nowoczesne linie technologiczne, wyszkoloną kadrę pracowniczą. Pracownicy działu sprzedaży i marketingu zaczęli dostosowywać ofertę do zmieniających się gustów konsumentów, zdobywać rynki i polepszać ich obsługę. Nowoczesne urządzenia produkcyjne zaczęły zapewniać dobrą jakość wyrobów, co pomogło budować zaufanie do firmy. Kreatywni pracownicy przedsiębiorstw tworzyli odpowiedni wizerunek firm. Wszystko to pomogło polskim przedsiębiorstwom stać się bardziej konkurencyjnym od doświadczonych już firm z krajów Europy Zachodniej.

3. Zmiany w branży sokowniczej

W ostatnich latach uczestnicy rynku w krajach Europy Wschodniej wykazują większą gotowość do wprowadzania innowacji i otwartość na eksperymenty. Dowodem tego jest tzw. „efekt śnieżnej kuli” – czyli zwiększanie tempa wprowadzania na rynek nowości i wypierania starszych produktów. Obecnie nie wiadomo, czy inicjatorem tych zmian byli producenci chcący uzyskać przewagę konkurencyjną, czy konsumenci, których potrzeby, gusty i wymagania ciągle się zmieniają. Dobrym przykładem tego zjawiska jest rynek polski, gdzie co roku wprowadzane są nowe produkty z tej branży. Efektem zmian jest znaczne skrócenie cyklu życia produktów. Innym istotnym trendem, który również przyspiesza zmiany w branży sokowniczej, jest zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi segmentami produktu: napojów orzeźwiających, napojów sokowych, nektarów i soków. Konsument coraz trudniej rozróżnia segmenty w kategorii napojów i kieruje się osobistymi korzyściami. Trend ten znajduje swoje

odzwierciedlenie w działaniach głównych graczy na rynku, którzy obserwując przemiany, przygotowują się do nowej rzeczywistości, inwestując w rynki pokrewne. Na przykład przemysł wód mineralnych inicjuje działalność w sektorze soków. Ogólna liczba firm przetwórczych zajmujących się produkcją soków i napojów w Polsce uległa znacznej zmianie od połowy lat 90. i oscyluje wokół 150–170 jednostek. Charakterystyczną cechą w produkcji soków i napojów od połowy ubiegłej dekady jest duża koncentracja produkcji i podaży na rynek. W 1999 roku, według danych GUS, produkcją soków i napojów zajmowało się 150 firm, z tego 21 firm średnich i dużych o zatrudnieniu powyżej 50%, które stanowiły 14% ogółu producentów, dostarczając na rynek 84% ogółu produktów. Zatrudnionych w tych firmach około 6 tys. pracowników to 88% ogólnego zatrudnienia w sektorze. Udział 9 największych firm o zatrudnieniu powyżej 249 osób osiągnął 55% produkcji i 62% zatrudnienia⁴.

Według badań przeprowadzonych przez AC Nielsen, na rynku soków (chodzi o soki 100%, oraz nektary z co najmniej 50% zawartością soków) liderami są Maspeks (soki Kubuś, Tymbark); Hortex; Agros-Fortuna (soki Fortuna, Karotka); Sonda (soki Sonda, Garden, Donald). Ustalenie kolejności w rankingu największych producentów jest dość trudne, a ostateczny wynik zależy od tego, jakie kanały dystrybucyjne są brane pod uwagę, a także od tego, czy badanie dotyczy tylko soków, czy też bierze się jeszcze pod uwagę nektary i napoje.

4. Porównanie przemysłu sokowniczego w różnych krajach

Na konkurencyjność przemysłu sokowniczego wpływa wiele różnych czynników, między innymi klimat (warunki uprawy drzew i krzewów owocowych), pracownicy (ich wiedza i doświadczenie), infrastruktura (techniczna, społeczna i ekonomiczna) oraz kapitał. W tabeli 2 dokonano porównania konkurencyjności przemysłu sokowniczego w wybranych krajach. Wynik 1–4 określa pozycję konkurencyjną. Bezwzględna przewagę w tej branży, zarówno w przetwórstwie, jak i butelkowaniu, w zakresie produkcji soków z jabłek i pomarańczy mają Stany Zjednoczone. Na drugim miejscu znajduje się Unia Europejska (piętnastka). Nie ustępuje im w produkcji soków z jabłek Europa Wschodnia. Dominująca na tym rynku była do niedawna Polska. Polskie przedsiębiorstwa branży sokowniczej są dobrze przystosowane do konkurowania z zachodnimi firmami pod względem technologicznym i jakościowym produktów. Wyposażenie techniczne zakładów polskich czołowych producentów soków nie odbiega od standardów europejskich. Produkowane w nich wyroby odpowiadają normom jakościowym i przechodzą pozytywną kontrolę. W wynikach ba-

⁴ B. Nosecka, I. Szczepaniak, *Sytuacja w polskim przetwórstwie owoców i warzyw*, „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny” 2003, nr 5, s. 9–10.

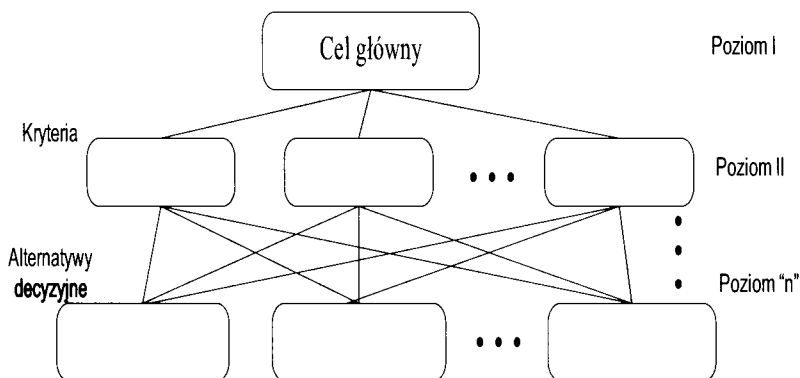
dań jakościowych produktów, przeprowadzonych na wyrobach kilku wiodących wytwórców polskich, nie stwierdzono zastrzeżeń⁵. Rynek napojów stwarza niemal nieograniczone możliwości, jednak aby odnieść sukces na nim, nie wystarczy mieć jeden, dwa produkty, należy być dostawcą napojów do wyboru, od wody do stuprocentowych soków, i szybko reagować na zmieniające się wymagania konsumentów.

5. Kierunki rozwoju sektora sokowniczego w ujęciu metody AHP

W rozwiązaniu problemu wykorzystano Analityczny Proces Hierarchiczny⁶. Analityczny Proces Hierarchiczny to jedna z metod matematycznych stosowanych w zakresie rozwiązywania wielokryterialnych problemów decyzyjnych. Twórcą zrębów teorii jest amerykański matematyk T. L. Saaty z Uniwersytetu Pittsburgha. AHP to ogólna teoria pomiaru łącząca w sobie pewne koncepcje z dziedziny matematyki i psychologii.

W metodzie tej hierarchiczny schemat decyzyjny konstruowany jest na drodze rozkładu rozważanego problemu decyzyjnego na elementy składowe decyzji: cel nadrzędny, cele pośrednie, atrybuty oraz alternatywy decyzji. Cel nadrzędny umieszczany jest na szczycie hierarchii, podczas gdy decyzje alternatywne tworzą poziom najniższy w hierarchii.

Schemat struktury hierarchicznej metody AHP został przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Hierarchia decyzyjna AHP

Źródło: opracowanie własne.

⁵ W. Płocharski, B. Niewiarowicz, A. Jakubowska, *Badania jakościowe soków w ramach Dobrowolnego Systemu Kontroli (DSK)*, 2003, artykuł niepublikowany.

⁶ W. Adamus, K. Szara, *Zastosowanie Analitycznego Procesu Hierarchicznego AHP do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw (przedsiębiorstw)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2000, nr 4/5, s. 20–41.

Tab. 2. Porównanie konkurencyjności przemysłu sokowniczego w różnych krajach

Czynniki warunkujące	Przetwórstwo							Butelkowanie			
	UE		Ameryka Płd.		USA		Europa Wsch.	UE		USA	
	jabłka	poma- rańcze	jabłka	poma- rańcze	jabłka	poma- rańcze	jabłka	poma- rańcze	jabłka	poma- rańcze	jabłka
Klimat/warunki uprawy drzew owocowych	3		3		3		3			-	
Pracownik (niewykwalifikowany)	1		3		2		4	-		-	
Pracownik (wykwalifikowany)	4		2		4		2	4		4	
Infrastruktura	4		2		4		2	4		4	
Kapitał	4		1-2		4		1-2	4		4	
Wiedza	3-4	2-3	4		3-4	4	2-3	3-4	3-4	4	
Warunki podaży											
Wielkość rynku	4		1-2		3	4	2	4		3	4
Rozwój rynku	2		3		2		4	2		2	
Jakość i zdrowotność produktu	3-4		2		4		2	3-4		4	
Jednolitość rynku	-		-		-		-	2		3-4	
1: słaby; 2: umiarkowany; 3: dobry; 4: bardzo dobry; -: nie występujący											

Tab. 2. – ciąg dalszy

Relacje w odniesieniu do przemysłów wspierających											
Podaż surowca	2	1	3	4	2-3	4	4	3-4	3	4	3-4
Inne przemysły wspierające	4	2	3		3	4	2	4		4	
Relacje pomiędzy przemysłami	-		-		-		-	3-4		4	
Strategia firm, struktura i rywalizacja											
Siła dostawców	2-3	2	3	4	3	3-4	3	2-3	1	2-3	2
Siła nabywców	3	1	3	4	3	3	3	1		1-2	2-3
Zagrożenia substytutami	2	3	3	2-3	2-3	3-4	2-3	1-2		1-2	
Zagrożenia wejściem nowych uczestników	2-3	-	3	4	3	4	2-3	1	2	2	2-3
Nasilenie konkurencji	2	-	1-2	4	2-3	3-4	2	1-2	2	2-3	2-3
Rząd											
Polityka handlowa	-	2-3	-	2	-	3-4	2-3	-	2	-	1-2
Regulacje produkcyjne	2		4		3		4	2		3	
Szanse											
Ekonomiczna i polityczna stabilność	4		2		4		2-3	4		4	

Źródło: R. A. Goldberg (chairperson), *The European Agro Food System and Challenge of Global Competition*, Roma 1999, s. 152.

Znaczenia oraz preferencje poszczególnych elementów decyzyjnych łączone są w pary w odniesieniu do elementu znajdującego się bezpośrednio powyżej hierarchii. Na bazie tych porównań szacuje się model addytywny, konstruowany na skali ilorazowej, który opisuje preferencje decydenta. Model ten nazywany jest funkcją priorytetową. Decyzja alternatywna, której odpowiada najwyższa całkowita wartość funkcji priorytetowej, uważana jest za najlepszą i jest zalecana.

AHP znajduje zastosowanie zarówno w odniesieniu do analizy zmiennych ilościowych, jak i jakościowych. Z tego powodu metoda ta wydaje się szczególnie wartościowa w określeniu konkurencyjności sektora sokowniczego.

6. Kolejność działań w Analitycznym Procesie Hierarchicznym

6.1. Sformułowanie problemu

Najważniejszym celem dla przedsiębiorstw w danej branży powinno być dążenie do ciągłego rozwoju i zapewnienia przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami gry rynkowej.

Zebrane materiały i ich analiza oraz przegląd literatury pozwoliły na opracowanie struktury problemu w postaci modelu przedstawiającego elementy kluczowe problemu wraz z ich relacjami (rys. na s. 121). Zidentyfikowany cel główny dla krajowego przemysłu sokowniczego to konkurencyjność polskiego sektora sokowniczego po integracji z Unią Europejską.

6.2. Określenie kryteriów głównych

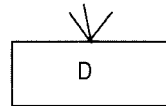
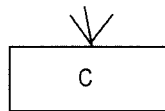
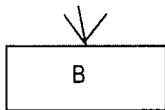
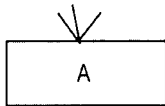
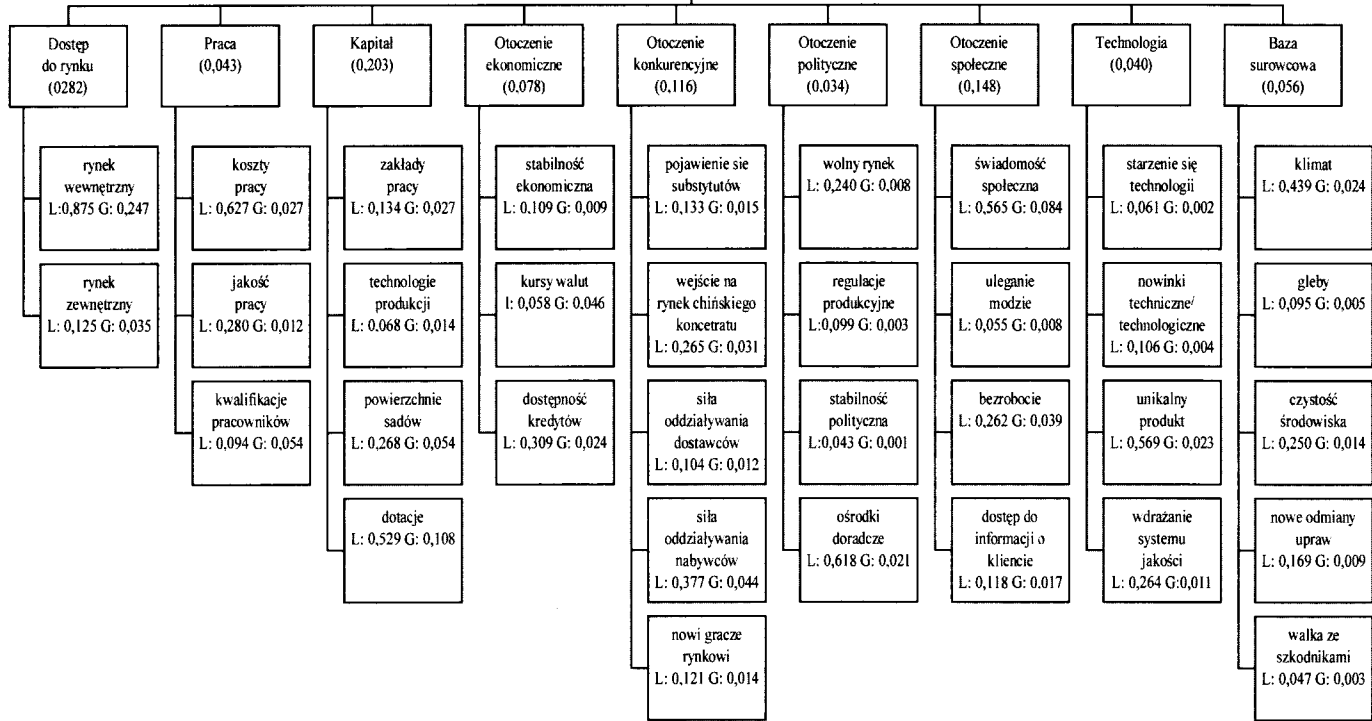
Podstawowym elementem podczas budowy struktury hierarchicznej w analitycznym procesie hierarchicznym jest określenie kryteriów głównych wpływających na cel główny. Wyróżnione kryteria to:

1) dostęp do rynku

Obecnie to niewątpliwie kluczowy czynnik sukcesu. Wybór i dostęp do odpowiednich kanałów dystrybucji często świadczy o pozycji rynkowej firmy, pozwala kształtować jej wizerunek i marki produktów. Dotarcie do odpowiednich odbiorców jest czynnikiem kształtującym wielkość sprzedaży i zysk firmy z jej działalności handlowej. Wykluczenie z łańcucha dystrybucji pośredników jest korzystne ze względów finansowych, ale nie zawsze daje pożądany efekt w ilości i łatwości sprzedaży, zwłaszcza w przypadku produkcji masowej.

Sprzedaż wielu produktów na rynkach zewnętrznych (zagranicznych), zwłaszcza zachodnich, jest nadal bardzo opłacalna dla polskich przedsiębiorców z uwagi na niższe koszty wytworzenia w Polsce i znacznie poprawia ich pozycję konkurencyjną.

CIĄGŁY ROZWÓJ I ZAPEWNIENIE KONKURENCYJNOŚCI
POLSKIEGO PRZEMYSŁU SOKOWNICZEGO



2) praca

Konkurencyjność przez pracę może być realizowana w takich obszarach jak: koszt pracy, jakość pracy, wiedza, doświadczenie, kwalifikacje pracowników. Praca jest kluczowym kryterium, dotyczy bowiem wszystkich na rynku, a zróżnicowanie między konkurentami w tej dziedzinie wpływa znacznie na przewagę konkurencyjną.

3) kapitał

Kapitał w postaci środków finansowych i możliwości ich pozyskania jest bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Największą szansą, jaką Polska otrzymała w ostatnim okresie jest możliwość skorzystania z wielu funduszy unijnych w celu wyrównania szans i dostosowania polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania na rynku wspólnotowym. Ale kapitał to nie tylko pieniądze i dostęp do źródeł finansowania. Kapitał w przypadku Polski to także powierzchnie sadów, nowoczesne technologie produkcji, liczne zakłady pracy.

4) otoczenie ekonomiczne

Kryterium to należy do kategorii makroekonomicznych i jest kształtowane przez państwo. W tym wypadku istotna jest stabilność polityczna, korzystne kursy walut oraz dostęp do kredytów. Otoczenie ekonomiczne powinno dawać przedsiębiorcom możliwość działania w poczuciu pewności i tworzyć korzystne warunki do rozwoju biznesu.

5) otoczenie konkurencyjne

Otoczenie konkurencyjne jest najbliższym otoczeniem przedsiębiorców i pozostaje pod ich częściowym wpływem. W sferze tej na wyróżnienie zasługuje groźba pojawienia się substytutów dotychczasowych produktów, wejście na rynek taniego chińskiego koncentratu, siła oddziaływania dostawców oraz siła oddziaływania nabywców. Otoczenie konkurencyjne dostarcza informacji o rynkach zbytu, możliwościach pozyskania surowców do produkcji, a jego bieżąca kontrola powinna leżeć przede wszystkim po stronie przedsiębiorców.

6) otoczenie polityczne

Zakres polityki państwa, który dotyczy omawianego zagadnienia, to przede wszystkim dostęp i możliwość funkcjonowania na rynku, nowe regulacje produkcyjne po przystąpieniu do Unii Europejskiej, stabilność polityczna oraz tworzenie sieci ośrodków doradczych w całej Polsce. Otoczenie polityczne wyznacza ramy działania i zakres konkurowania dla firm z branży sokowniczej.

7) otoczenie społeczne

Znajomość procesów społecznych w odniesieniu do budowania przewagi konkurencyjnej ma bardzo istotne znaczenie. Obserwacja i zrozumienie pewnych zachowań daje możliwość przewidzenia dalszych zmian w społeczeństwie i pozwala na szybsze reagowanie. Otoczenie społeczne to także wysokość bezrobocia i kształtowanie świadomości ludzi w zakresie na przykład zdrowego żywienia.

8) technologia

Jakość to zagadnienie ściśle związane z technologią. Dbając o dobrą jakość produktów i chcąc sprostać wciąż rosnącym wymaganiom klientów, należy traktować to kryterium priorytetowo. Na konkurencyjność w zakresie technologii składa się posiadanie wdrożonych systemów jakości, możliwość wyprodukowania unikalnego produktu, stosowanie nowinek technicznych oraz proces starzenia się technologii.

9) baza surowcowa

Dostęp do surowców określonej jakości nie sprowadza się jedynie do wyboru odpowiednich dostawców, ale może się również wiązać z położeniem geograficznym. W tym zakresie Polska jest w bardzo korzystnej sytuacji, a produkty oferowane przez naszych przedsiębiorców cieszą się wysokim uznaniem. Kryterium to, na które składa się między innymi odpowiedni dla Polski klimat, jakość gleb, czystość środowiska, należy uznać za bardzo ważne.

6.3. Określenie subkryteriów w ramach kryteriów głównych

6.3.1. Dostęp do rynku

1) rynek wewnętrzny

Polski rynek soków pitnych w ostatnim czasie cechuje spadek dynamiki wzrostu spożycia charakterystyczny dla okresu sprzed roku 2000. Mimo tego, w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, w Polsce jest jeszcze duży niewykorzystany potencjał spożycia. Dlatego rynek polski jest nadal atrakcyjny dla producentów soków w porównaniu z rynkiem soków pitnych w krajach Europy Zachodniej.

2) rynek zewnętrzny

Polska jako jeden z większych producentów koncentratów owocowych na świecie eksportuje większość swojej produkcji do Europy, głównie do Niemiec. Następnie Niemcy dystrybuują pozyskany koncentrat w świecie. Obecnie dla Polski liczy się bardzo nawiązanie bezpośrednich relacji z nowymi partnerami handlowymi w celu ominięcia pośredników.

6.3.2. Praca

1) koszty pracy

Są jednym z podstawowych czynników decydujących o konkurencyjności w tej kategorii. W Polsce są one jeszcze niskie w porównaniu z krajami Unii Europejskiej, dzięki czemu nasze produkty są atrakcyjne dla zagranicznych odbiorców.

2) jakość pracy

Jakość pracy pozwala na produkowanie konkurencyjnych i dobrych jakościowo wyrobów oraz na budowanie dobrych relacji z klientami przez wizerunek firmy i jej pracowników.

3) kwalifikacje pracowników

W tej kategorii o przewadze konkurencyjnej stanowią odpowiednio wykształceni pracownicy pracujący na swoich stanowiskach. W trosce o swoje umiejętności pracownicy powinni uczestniczyć co jakiś czas w szkoleniach, seminariach organizowanych przez pracodawcę lub też we własnym zakresie.

6.3.3. Kapitał

1) zakłady pracy

Dobrze wyposażone zakłady pracy, które się znajdują w Polsce, wraz z rynkami zbytu i dostępem do dobrych surowców są kapitałem i narzędziem przewagi konkurencyjnej.

2) technologie produkcji

Optymalne technologie produkcji nie tylko zapewniają wymaganą jakość produktów, ale także przynoszą korzyści finansowe stosującym je przedsiębiorcom. Zastosowanie do produkcji nowoczesnych, drogich maszyn i nowych technologii skutkuje dużymi oszczędnościami przy dużej skali produkcji.

3) powierzchnie sadów

Sady owocowe zapewniające zbiory owoców odpowiedniej jakości występują w Polsce, dając doskonałe owoce do konsumpcji, cenione w kraju i za granicą. Pozostała część owoców trafia do przetwórstwa jako doskonały surowiec do dalszego przerobu.

4) dotacje

Korzystanie z dotacji to w ostatnim okresie przywilej głównie nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Jest to doskonała okazja do modernizacji zakładów z branży sokowniczej, które mogą otrzymać zwrot do 50% poniesionych kosztów inwestycyjnych.

6.3.4. Otoczenie ekonomiczne

1) stabilność ekonomiczna

Tworzenie korzystnego „klimatu” do funkcjonowania i rozwoju dla firm dzięki ulgom inwestycyjnym i podatkowym.

2) kursy walut

Słaba pozycja złotego sprzyja eksporterom, ale tracą na tym importerzy. Stabilność kursów walut daje możliwość lepszego planowania i przynosi więcej korzyści niż w przypadku dużych wahań.

3) dostępność kredytów

Dostępność do źródeł finansowania, łatwe i przejrzyste procedury ubiegania się o kredyt, sezonowe kredyty preferencyjne – to istotne czynniki dobrego i sprawnego funkcjonowania branży sokowniczej.

6.3.5. Otoczenie konkurencyjne

1) pojawienie się substytutów

Substytut, czyli produkt zastępczy, jest w sensie technologicznym zupełnie innym produktem, ale pełni podobną lub szerszą funkcję użytkową niż produkt podstawowy i zaspokaja podobną potrzebę klienta. Pojawienie się substytutów produktów sokowniczych, wytwarzanych metodami na ogół naturalnymi, może się okazać poważnym zagrożeniem dla branży.

2) wejście na rynek chińskiego koncentratu

Pojawienie się nowego produktu na rynku w postaci chińskiego koncentratu jabłkowego stwarza konkurencję w zakresie ceny, ale nie jakości. Chodzi tutaj głównie o kwasowość soku, która w polskim koncentracie jest bardzo wysoka, a w chińskim bardzo niska. Dochodzi jednak do mieszania koncentratu chińskiego i polskiego w celu uśrednienia parametrów i automatycznie następuje zmniejszenie zapotrzebowania na polski produkt.

3) siła oddziaływania dostawców

Zdarzają się sytuacje, że w sokownictwie mamy do czynienia z rynkiem producenta. Zjawisko to występuje w wypadku słabego urodzaju owoców zestawionego z ogromnymi i stale powiększającymi się mocami produkcyjnymi polskich zakładów. Dla producentów jest to sytuacja szczególnie niekorzystna z uwagi na wysoką cenę surowców i obniżoną zyskowność produkcji.

4) siła oddziaływania nabywców

Od dłuższego czasu nie zdarzyła się sytuacja, w której producenci soków pitnych lub koncentratów dyktowaliby warunki klientom. Duży przyrost zakładów i mocy produkcyjnych w ostatnich latach sprawił, że rynek ten stał się rynkiem klienta.

5) nowi gracze rynkowi

Oprócz Chin, na rynku soków zaczęły istnieć takie kraje, jak Ukraina, Białoruś i Litwa. Produkty z tych rejonów, mimo korzystnej ceny, nie cieszą się jednak dużym uznaniem ze względu na niską jakość.

6.3.6. Otoczenie polityczne

1) rynek

Korzystna sytuacja, jaka nastąpiła po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, to przede wszystkim zaistnienie rynku wspólnotowego.

2) regulacje produkcyjne

Regulacje produkcyjne to dostosowanie firm i ich produktów do wymogów unijnych. Wiąże się to szczególnie z jakością i oznakowaniem produktów.

3) stabilność polityczna

Jasna i przejrzysta sytuacja na scenie politycznej to również element sta-

nowiacy o przewadze konkurencyjnej kraju i zachęcający do inwestycji zagranicznych w Polsce.

4) ośrodki doradcze

Tworzenie ośrodków doradczych na terenie kraju, świadczących usługi w szczególności dla małych i średnich przedsiębiorstw, to niezbędny element ich rozwoju. Zawile procedury ubiegania się o pomoc finansową ze środków unijnych są często nie do przejścia dla wielu chętnych.

6.3.7. Otoczenie społeczne

1) świadomość społeczna

Świadomość społeczeństwa, zarówno na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym, dotycząca zasad zdrowego żywienia to podstawa bytu firm produkujących soki naturalne.

2) uleganie modzie

Należy pamiętać, że w dzisiejszych czasach ludzie łatwo ulegają modzie, i należy bardzo uważnie obserwować rynek, aby móc w porę zaspokoić zmieniające się szybko oczekiwania klientów.

3) bezrobocie

Wysoka stopa bezrobocia ogranicza spożycie produktów naturalnych, jakimi są soki.

4) dostęp do informacji o kliencie

Zdobywanie informacji o kliencie to dostęp do danych statystycznych, analiz organizacji producenckich, uczestnictwo w spotkaniach branżowych. Udostępnianie przedsiębiorcom danych tego typu dostarcza im podstawowych informacji i umożliwia łatwiejsze podejmowanie decyzji.

6.3.8. Technologia

1) starzenie się technologii

W przemyśle sokowniczym czołowi światowi producenci maszyn oferują trwałe i niezawodne urządzenia, które mogą pracować przez kilkanaście lub kilkadziesiąt lat bez poważniejszych problemów technicznych. Jednak przynajmniej co kilka lat pojawiają się na rynku nowsze, sprawniejsze, wydajniejsze i bardziej ekonomiczne urządzenia.

2) nowinki techniczne

Wykorzystywanie w produkcji najnowszych technologii umożliwia przewagę konkurencyjną w zakresie jakości produktu oraz często daje oszczędności w wydatkach na surowce do produkcji.

3) unikalny produkt

W polskim przemyśle sokowniczym przykładem unikalnego produktu jest

zagęszczony sok jabłkowy, który ze względu na swoją wysoką naturalną kwasowość jest wysoce cenionym wyrobem na rynkach zagranicznych.

4) wdrażane systemy jakości

W warunkach nasilającej się konkurencji w przemyśle sokowniczym dużą rolę zaczynają odgrywać w zakładach systemy jakości (ISO) oraz systemy zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności (HACCP).

6.3.9. Baza surowcowa

1) klimat

Klimat przejściowy strefy umiarkowanej ciepłej jest charakterystyczny dla Polski i wpływa bardzo korzystnie na uprawy owoców. Jest to drugi oprócz gleb niezależny czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku sokowniczym.

2) gleby

Odmiany gleb bielicowych, dominujące w Polsce, w połączeniu z klimatem tworzą doskonałe warunki upraw drzew owocowych, szczególnie jabłoni.

3) czystość środowiska

W Polsce duża część owoców przeznaczanych dla przetwórstwa pochodzi z przydomowych, niewielkich upraw, położonych na czystych ekologicznie terenach, na których stosuje się stosunkowo małą ilość środków ochrony roślin.

4) nowe odmiany upraw

Stosowanie nowych odmian upraw podnosi efektywność zbiorów, czasami pozwala zaoszczędzić również na środkach ochrony roślin dzięki zwiększonej odporności niektórych nasadzeń.

5) walka ze szkodnikami

Dbając o prawidłowe dojrzewanie owoców, chcąc uniknąć chorób roślin, należy niekiedy stosować kilkanaście oprysków w trakcie rozwijania się owoców. Należy zachowywać odpowiednie odstępy czasowe między opryskami i stosować środki możliwie najmniej szkodliwe dla późniejszego konsumenta.

6.4. Obliczenia priorytetów

Analiza zebranych materiałów źródłowych pozwoliła na opracowanie priorytetów poszczególnych kryteriów głównych w odniesieniu do celu głównego. Następnie ustalono priorytety dla poszczególnych subkryteriów w odniesieniu do właściwego dla nich kryterium głównego. Postępowanie przebiegało według następującego schematu:

– konstrukcja hierarchii decyzyjnej struktury hierarchicznej kryteriów i subkryteriów konkurencyjności polskiego przemysłu sokowniczego na rynku europejskim (rys. 2),

- porównanie elementów parami na każdym poziomie hierarchii przy uwzględnieniu ważności znaczenia każdego z kryteriów i subkryteriów w skali werbalnej od równej do dominującej (ekstremalnej) przez oszacowanie przewagi jednego elementu nad drugim,
- przedstawienie wyników porównań werbalnych za pomocą znaczących liczb z fundamentalnej skali preferencji Saaty'ego (tab. 4),
- użycie tych liczb do obliczenia (na podstawie macierzy porównań), priorytetów (wag) każdego elementu świadczącego o konkurencyjności polskiego przemysłu sokowniczego w odniesieniu do celu głównego lub do głównych kryteriów.

Tab. 3. Fundamentalna skala porównań wg T. L. Saaty'ego

Skala ważności	Definicja
1	Równe znaczenie
3	Słaba lub umiarkowana przewaga
5	Mocna przewaga
7	Bardzo mocna przewaga
9	Ekstremalna lub absolutna
2, 4, 6, 8	Dla porównań kompromisowych pomiędzy powyższymi wartościami
1,1–1,9	Dla elementów o bliskim znaczeniu (powiązanych)
Odwrotność powyższych skal	Przechodność ocen

Źródło: opracowanie własne.

6.5. Wyniki obliczeń

Wynikiem porównań parami są wielkości liczbowe nadane kryteriom głównym. Najważniejszym kryterium z priorytetem wynoszącym 0,282 okazał się dostęp do rynku. Kolejność następnych kryteriów według wartości priorytetu przedstawiała się następująco: kapitał – 0,203; otoczenie społeczne – 0,148; otoczenie konkurencyjne – 0,116; otoczenie ekonomiczne – 0,078; baza surowcowa – 0,056; praca – 0,043; technologia – 0,040; otoczenie polityczne – 0,034.

W kryterium dostęp do rynku priorytety subkryteriów przedstawiają się następująco:

- rynek wewnętrzny – 0,875,
- rynek zewnętrzny – 0,125.

Rynek wewnętrzny okazał się ważniejszy ze względu na potencjał wzrostu konsumpcji soków w najbliższych latach. W kategorii soków zagęszczonych należy jednak orientować się na rozwijanie współpracy z zagranicą.

Jeśli chodzi o kryterium praca, zdecydowaną przewagę nad pozostałymi subkryteriami mają koszty pracy – 0,627.

Ważnym elementem dającym przewagę konkurencyjną są niższe koszty pracy niż u naszych zachodnich sąsiadów. Jakość pracy – 0,280 oraz kwalifikacje pracowników – 0,094 są znacznie mniej istotne w sokownictwie niż koszty pracy.

Wartość najważniejszych subkryteriów w kryterium kapitał przedstawia się następująco:

dotacje – 0,529,

powierzchnie sadów – 0,268.

Podstawowym zadaniem dla przemysłu sokowniczego w kategorii kapitał to ubieganie się o wsparcie finansowe ze środków unijnych. Jest to niepowtarzalna szansa wyrównania poziomu przedsiębiorstw polskich i zachodnich. Kolejnym ważnym elementem są powierzchnie sadów. Zwiększanie nasadzeń zagwarantuje Polsce dostęp do najlepszych surowców w najbliższych latach. Mniej istotne okazały się subkryteria: zakłady pracy – 0,134 i technologie produkcji – 0,068.

Kryterium otoczenie ekonomiczne określają następujące subkryteria według podanych wartości:

kursy walut – 0,582,

dostępność kredytów – 0,309.

Gwarantem korzystnej wymiany handlowej z zagranicą są stabilne kursy walut, co dało najwyższy priorytet dla subkryterium kursy walut. Ważny dla przemysłu sokowniczego jest dostęp do tanich kredytów, zwłaszcza w okresie prowadzenia skupu owoców. Najmniej ważna okazała się stabilność ekonomiczna z wynikiem 0,109.

Na kryterium otoczenie konkurencyjne składają się głównie subkryteria:

siła oddziaływania nabywców – 0,377,

wejście na rynek chińskiego koncentratu – 0,265,

pojawienie się substytutów – 0,133.

W przemyśle sokowniczym w Polsce, jak wspomniano, mamy do czynienia z rynkiem klienta. Wobec tego siła oddziaływania nabywców uzyskała najwyższy priorytet. Ważnym zagrożeniem jest wchodzący na rynki zachodnie chiński koncentrat, drugi w kolejności jeśli chodzi o priorytet ważności. Występuje również duże zagrożenie ze strony pojawiających się na rynku substytutów.

Mniejszą wagę należy przywiązywać do siły oddziaływania dostawców – 0,104 oraz pojawiających się nowych graczy rynkowych – 0,121.

W kryterium otoczenie polityczne wyróżniono następujące podstawowe subkryteria:

ośrodki doradcze – 0,618,

wolny rynek – 0,240.

Z racji przystąpienia Polski do Unii Europejskiej na znaczeniu zyskały ośrodki doradcze oraz możliwość działania w warunkach wolnego rynku. Najmniejszy wpływ na konkurencyjność polskiego przemysłu sokowniczego w tej kategorii mają regulacje produkcyjne – 0,099 oraz stabilność polityczna – 0,043.

W kryterium otoczenie społeczne najważniejsze subkryteria to:

świadomość społeczna – 0,565,

bezrobocie – 0,262.

Najwyższy priorytet ma świadomość społeczna dobrego odżywiania, dzięki której produkcja branży sokowniczej ma pewny zbytny na swoje wyroby. Stopa bezrobocia świadczy o zamożności całego społeczeństwa, więc także o potencjale konsumpcyjnym na wyroby sokownicze. Znacznie słabszy priorytet ma dostęp do informacji o kliencie – 0,118. Najmniejsze znaczenie i najniższą wartość priorytetu otrzymało uleganie modzie – 0,055.

W kryterium technologia wyróżniono subkryteria:

unikalny produkt – 0,569,

wdrażane systemy jakości – 0,264.

Mniejsze wartości priorytetów otrzymały nowinki techniczne/technologiczne – 0,106 oraz starzenie się technologii – 0,061. Najważniejsze dla konkurencyjności przemysłu sokowniczego jest posiadanie unikalnego produktu. Wdrożone systemy jakości budują zaufanie klientów do produktów i poprawiają wizerunek firmy.

Ostatnie kryterium – baza surowcowa składa się z następujących subkryteriów:

klimat – 0,439

czystość środowiska – 0,250,

nowe odmiany upraw – 0,169.

Niezależny czynnik – klimat, daje Polsce ogromną przewagę nad innymi krajami jeśli chodzi o warunki upraw drzew owocowych. Czystość środowiska połączona z niestosowaniem w wielu wypadkach środków ochrony roślin to gwarancja dobrych i zdrowych surowców do przetwórstwa. Nowe odmiany upraw mogą dać większe plony z tej samej powierzchni nasadzeń oraz większą odporność roślin. Najmniej istotne okazały się gleby – 0,095 oraz walka ze szkodnikami – 0,047.

Funkcja priorytetowa dla kryteriów głównych przedstawia się następująco:

$$U_{II} = 0,282 u_d + 0,043 u_p + 0,203 u_k + 0,078 u_e + 0,116 u_k + 0,034 u_p + 0,148 u_s + 0,040 u_t + 0,056 u_b$$

W tabeli 4 przedstawiono przykładową macierz porównań dla kryteriów głównych w odniesieniu do celu głównego jeśli chodzi o konkurencyjność polskiego przemysłu sokowniczego po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej.

6.6. Modele przewagi konkurencyjnej

W wyniku przeprowadzonej analizy procesu hierarchicznego, uwzględniając najbardziej newralgiczne elementy konkurencyjności, opracowano następujące alternatywne modele przewagi konkurencyjnej dla polskiego przemysłu sokowniczego:

MODEL A:

- dostęp do rynku zbytu wewnętrznego
- świadomość społeczna co do zasad zdrowego żywienia
- mniejsze bezrobocie
- dostęp do informacji o kliencie
- rosnąca liczba konkurentów na rynku europejskim (nowi gracze rynkowi)
- stosowanie nowych odmian upraw

MODEL B:

- dostęp do rynku zbytu zewnętrznego
- korzystne kursy walut
- liberalizacja handlu w Europie
- unikalny produkt
- stabilność ekonomiczna

MODEL C:

- korzystanie z pomocy finansowej Unii Europejskiej (dotacje)
- dostęp do tanich kredytów
- wykorzystanie przewagi w kategorii niskie koszty pracy
- wdrażanie systemów jakości oraz bezpieczeństwa zdrowotnego żywności
- nacisk na podnoszenie jakości pracy
- dostosowanie do rygorystycznych regulacji produkcyjnych

MODEL D:

- wykorzystanie dostępu do surowców ekologicznych (czystość środowiska)
- wzrost powierzchni sadów i plantacji owocowych
- korzystny klimat
- powstawanie i dobre funkcjonowanie ośrodków doradczych
- walka ze szkodnikami

Tab. 4. Macierz porównań głównych kryteriów przewagi konkurencyjnej na II poziomie AHP w odniesieniu do celu głównego (łącznie dla wszystkich badanych pracowników)

Wyszczególnienie	Dostęp do rynku	Praca	Kapitał	Otoczenie ekonomiczne	Otoczenie konkurencyjne	Otoczenie polityczne	Otoczenie społeczne	Technologia	Baza surowcowa	PRIORYTET
Dostęp do rynku	1,0	7,0	3,0	3,0	2,0	7,0	3,0	5,0	4,0	0,282
Praca	1/7	1,0	7,0	3,0	4,0	4,0	3,0	1,0	2,0	0,043
Kapitał	1/3	1/7	1,0	3,0	3,0	6,0	2,0	5,0	2,0	0,203
Otoczenie ekonomiczne	1/3	1/3	1/3	1,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	0,078
Otoczenie konkurencyjne	"	Ł	1/3	"	1,0	4,0	2,0	4,0	2,0	0,116
Otoczenie polityczne	1/7	Ł	1/6	1/3	Ł	1,0	5,0	2,0	2,0	0,034
Otoczenie społeczne	1/3	1/3	"	1/3	"	1/5	1,0	3,0	4,0	0,148
Technologia	1/5	1	1/5	"	"	"	1/3	1,0	2,0	0,040
Baza surowcowa	Ł	"	"	"	"	"	Ł	"	1,0	0,056

Źródło: opracowanie własne.

Na bazie powyższych modeli obliczono priorytety każdej decyzji alternatywnej modelu konkurencyjności, porównując modele między sobą parami w odniesieniu do każdego z subkryteriów znajdującego się w hierarchii konkurencyjności. Tworząc modele motywacji, wzięto pod uwagę czynniki, które otrzymały najwyższe priorytety lokalne i zarazem mają największy wpływ na przewagę konkurencyjną polskiego przemysłu sokowniczego. Przy konstrukcji modeli kierowano się zasadą Vilfredo Pareto „20-80”, w myśl której 80% efektów osiągniętych w danym przedsięwzięciu jest wynikiem wyboru oraz późniejszego skupienia uwagi w trakcie jego realizacji na 30% najbardziej istotnych czynników wpływu. Pozostałe 80% czynników wpływu odpowiada tylko za 20% efektów. Dlatego też, budując przewagę konkurencyjną, należy koncentrować się na najbardziej newralgicznych elementach, mających największy priorytet.

Wybór optymalnej decyzji to wybór modelu, który ma najwyższy globalny priorytet. Globalna funkcja priorytetowa przedstawia się następująco:

$$U_g = 0,2910 U_A + 0,2360 U_B + 0,3020 U_C + 0,1710 U_D$$

Szczegółowe wyniki porównań modeli przedstawiono w tabeli 5.

Tab. 5. Szczegółowe wyniki porównań modeli w AHP

LP.	Subkryteria wpływające na konkurencyjność polskiego przemysłu sokowniczego	MODEL			
		A	B	C	D
1.	Rynek wewnętrzny	0,1361	0,0257	0,0731	0,0121
2.	Rynek zewnętrzny	0,0028	0,0207	0,0070	0,0044
Suma:	1+2	0,1389	0,0464	0,0801	0,0165
3.	Koszty pracy	0,0031	0,0053	0,0167	0,0020
4.	Jakość pracy	0,0013	0,0020	0,0080	0,0007
5.	Kwalifikacje pracowników	0,0003	0,0007	0,0027	0,0002
Suma:	3+4+5	0,0047	0,0080	0,0274	0,0029
6.	Zakłady pracy	0,0036	0,0057	0,0149	0,0027
7.	Technologie produkcji	0,0014	0,0028	0,0087	0,0011
8.	Powierzchnie sadów	0,0058	0,0085	0,0030	0,0367
9.	Dotacje	0,0085	0,0085	0,0686	0,0224
Suma:	6+7+8+9	0,0193	0,0255	0,0952	0,0629

Tab. 5 – ciąg dalszy

10.	Stabilność ekonomiczna	0,0014	0,0045	0,0023	0,0007
11.	Kursy walut	0,0060	0,0312	0,0056	0,0032
12.	Dostępność kredytów	0,0027	0,0040	0,0159	0,0013
Suma:	10+11+12	0,0101	0,0397	0,0238	0,0052
13.	Pojawienie się substytutów	0,0035	0,0084	0,0009	0,0022
14.	Wejście na rynek chińskiego koncentratu	0,0039	0,0162	0,0028	0,0081
15.	Siła oddziaływania nabywców	0,0030	0,0013	0,0061	0,0016
16.	Siła oddziaływania dostawców	0,0040	0,0234	0,0104	0,0062
17.	Nowi gracze rynkowi	0,0018	0,0034	0,0076	0,0012
Suma:	13+14+15+16+17	0,0162	0,0527	0,0278	0,0193
18.	Wolny rynek	0,0016	0,0048	0,0010	0,0006
19.	Regulacje produkcyjne	0,0002	0,0007	0,0017	0,0003
20.	Stabilność polityczna	0,0001	0,0006	0,0003	0,0001
21.	Ośrodki doradcze	0,0013	0,0057	0,0109	0,0030
Suma:	18+19+20+21	0,0032	0,0118	0,0139	0,0040
22.	Świadomość społeczna	0,0454	0,0069	0,0215	0,0104
23.	Uleganie modzie	0,0052	0,0016	0,0007	0,0005
24.	Bezrobocie	0,0234	0,0046	0,0024	0,0085
25.	Dostęp do informacji o kliencie	0,0096	0,0051	0,0012	0,0074
Suma:	22+23+24+25	0,0836	0,0182	0,0258	0,0268
26.	Starzenie się technologii	0,0011	0,0005	0,0001	0,0003
27.	Nowinki techniczne/technologiczne	0,0006	0,0050	0,0002	0,0009
28.	Unikalny produkt	0,0025	0,0125	0,0013	0,0007
29.	Wdrażane systemy jakości	0,0019	0,0055	0,0027	0,0009

Tabela 5 – ciąg dalszy

Suma:	26+27+28+29	0,0061	0,0235	0,0043	0,0028
30.	Klimat	0,0023	0,0064	0,0013	0,0140
31.	Gleby	0,0006	0,0008	0,0004	0,0032
32.	Czystość środowiska	0,0018	0,0042	0,0011	0,0070
33.	Nowe odmiany upraw	0,0029	0,0009	0,0005	0,0047
34.	Walka ze szkodnikami	0,0013	0,0035	0,0007	0,0017
Suma:	30+31+32+33	0,0089	0,0158	0,0040	0,0306
Suma:	Priorytety modeli konkurencyjności	0,2910	0,2360	0,3020	0,1710

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższym priorytetem w budowaniu przewagi konkurencyjnej polskiego przemysłu sokowniczego charakteryzuje się model C. Nieznacznie niższy priorytet osiągnął model A.

Tak więc, budując przewagę konkurencyjną polskiego przemysłu sokowniczego na rynku zjednoczonej Europy, należy oprzeć się na elementach wyszczególnionych w modelu C lub modelu A.

Podsumowanie

1. Wzrost konsumpcji soków na rynku wewnętrznym i zewnętrznym, obok wzrostu eksportu wyrobów przemysłu sokowniczego, stał się dla Polski głównym motywem działania dla nowo powstających firm w branży oraz dla istniejących już zakładów.

2. Tworzenie siły polskiego przemysłu sokowniczego w zakresie konkurowania na rynku europejskim wymaga uświadomienia sobie czynników wpływu zarówno w sferze makro-, jak i mikroekonomicznej, które mogą oddziaływać stabilizująco lub destabilizująco.

3. Wybór spośród dużej grupy elementów najbardziej kluczowych składników przewagi konkurencyjnej stanowi dla przedsiębiorstw jedno z najtrudniejszych zadań.

4. Zastosowanie po raz pierwszy do tego problemu metody AHP stało się szczególnie pomocne w opracowaniu scenariuszy rozwoju polskiego przemysłu sokowniczego.

5. Budowa przewagi konkurencyjnej wiąże się z wdrażaniem przez przedsiębiorstwa systemów jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego żywności, nacisk na podnoszenie jakości przez realizowanie priorytetu inwestycji w kapitał ludzki oraz dostosowywanie do rygorystycznych regulacji produkcyjnych, które zaczęły nas obowiązywać z dniem 1 maja 2004 roku.

Bibliografia

Adamus W., Szara K., *Zastosowanie Analitycznego Procesu Hierarchicznego AHP do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw (przedsiębiorstw)*, „Zagadnienie Ekonomiki Rolnej” 2000, nr 4-5.

Goldberg R.A., (chairperson), *The European Agro Food System and Challenge of Global Competition*, Roma 1999.

Nosecka B., Szczepaniak I., *Sytuacja w polskim przetwórstwie owoców i warzyw*, „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny 2003, nr 5.

Płocharski W., *Integracja z UE – szanse i zagrożenia dla polskiego przemysłu sokowniczego*, „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny” 2003, nr 9.

Płocharski W., Niewiarowicz B., Jakubowska A., *Badania jakościowe soków w ramach Dobrowolnego Systemu Kontroli (DSK)*, 2003, artykuł niepublikowany.

Saaty T. L., *The Analytic Hierarchy Process*, Pittsburgh 1996.

Summary

Juice industry in Poland is distinguished by dynamic increase of the juice, nectar and drinks sale. The aim of the article was the estimation of competitive position of Polish juice sector on the market of united Europe, and to indicate the directions of its development for oncoming years. Apart from defining the factors of competitive advantage, the thesis defines the significance of every factor by giving a priority (weight) to it. Different variants of competitive advantage were worked out, and they thoroughly include selected criteria and sub-criteria of competitiveness of Polish juice sector

Bernard Maj

Nowe trendy w elektronicznej wymianie danych. Wykorzystanie metajęzyka XML

Wprowadzenie

Tradycyjna elektroniczna wymiana danych wymaga niezależnej sieci komputerowej oraz specjalistycznego oprogramowania, co powoduje, że jest bardzo kosztowna. Jedynie wielkie korporacje mogą pozwolić sobie na takie rozwiązanie. Wysokie koszty uniemożliwiają kontakty z małymi i średnimi klientami. Upowszechnienie Internetu wskazało drogę obniżenia kosztów elektronicznej wymiany danych, jednakże brakowało sprawdzonego standardu, który sprostałby szybko rosnącej liczbie klientów z szerokiego kręgu specjalności. Standard taki, a raczej wiele standardów (każdy dla danej specjalności), może powstać i powstaje dzięki użyciu zarekomendowanemu w 1998 roku metajęzykowi XML.

1. Elektroniczna wymiana dokumentów

Elektroniczna wymiana danych (EDI)¹ jest procesem wymiany informacji pomiędzy systemami komputerowymi dwu organizacji (firm, osób fizycznych) mającym podstawowe znaczenie dla efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej (naukowej, kulturalnej), który spełnia następujące założenia [6]:

- przekaz danych jest realizowany w formie elektronicznej;
- dane są zapisywane według standardowego formatu, określającego składnię, strukturę i zawartość transmitowanych danych;
- dane są generowane i wprowadzane do systemu komputerowego odbiorcy w sposób automatyczny, bez interwencji człowieka.

¹ *Electronic Data Interchange (EDI)* – elektroniczna wymiana danych – standard elektronicznej wymiany dokumentów handlowych, takich jak faktury i zlecenia zakupu. Standard ten opracowało Stowarzyszenie ds. Normalizacji Wymiany Danych (DISA).

Podstawową ideą EDI jest możliwość wymiany informacji pomiędzy dwoma (wieloma) współpracującymi ze sobą firmami niezależnie od platformy sprzętowej oraz oprogramowania (system operacyjny, system przechowywania danych) używanych przez te firmy. Firma korzystająca z systemu EDI przetwarza dane w swoim własnym formacie, a aplikacja tłumaczy je na format EDI i przesyła partnerowi biznesowemu.

Elektroniczna wymiana danych ma wiele zalet w porównaniu do tradycyjnej (papierowej) wymiany dokumentów[7]m.in.:

- oszczędność czasu i pieniędzy (dokumenty przekazywane szybciej i taniej²);
- zminimalizowane ryzyko błędu (nie ma potrzeby powtórnie „ręcznie” wprowadzać danych do systemu);
- powiększenie rynku odbiorców (niektóre firmy wymagają stosowania EDI);
- polepszona gospodarka towarami (lepsze zarządzanie stanami magazynowymi);
- natychmiastowe retransmisje (kontrahent może natychmiast udzielić odpowiedzi, np. potwierdzić zamówienia po weryfikacji ze stanem magazynu).

Elektroniczna wymiana danych posiada długą historię i nawet dziś nie jest związana jedynie z Internetem. Pierwsze standardy elektronicznej wymiany danych powstały w latach 60. ubiegłego stulecia. W miarę rozwoju EDI powstawały standardy branżowe i regionalne. Gwałtowny rozwój handlu światowego stworzył potrzebę jednolitego standardu w skali światowej. Przez standard dokumentów EDI rozumiany jest opis składni i struktury danych koniecznych do odczytania, zrozumienia oraz przetworzenia przez system komputerowy. W latach 70. i 80. ukształtowały się dwie główne grupy standardów: ANSI X.12³, stosowany w Ameryce Północnej, oraz EDIFACT⁴, używany w pozostałych częściach świata [21]. Oba wymienione standardy opisują szczegółowo transakcje pomiędzy podmiotami biznesowymi za pomocą komunikatów. Obecnie dominującym międzynarodowym standardem EDI jest UN/EDIFACT – efekt działań agendy ONZ – UN/CEFACT⁵. Dotyczy on trzech obszarów działalności biznesowej: handlu, transportu oraz finansów. W jego ramach istnieje wiele podstandardów, wprowadzonych w celu łatwiejszego wprowadzania EDI w wąskich wyspecjalizowanych obszarach.

² Według ekspertów, dzięki przejściu na elektroniczną formę kontaktów z partnerami można obniżyć koszty o kilkadziesiąt procent [9].

³ X 12 jest standardem akredytowanym przez ANSI (*American National Standards Institute*) i zatwierdzonym przez rząd USA.

⁴ Standard określony normą ISO 9735 o globalnym zasięgu, stosowany w różnych dziedzinach gospodarki (administracji, handlu, transporcie i bankowości).

⁵ *United Nations Centre for the Facilitation of Procedures and Practices for Administration.*

1.1. Słabości tradycyjnej EDI

Tradycyjna forma elektronicznej wymiany danych posiada wiele słabości[7]:

- komunikaty EDI są skomplikowane;
- dla konkretnych potrzeb tworzone są subkomunikaty,
- mnożona jest dokumentacja – opracowywane są przewodniki wdrażania dla każdego subkomunikatu,
- istnieje już bardzo duża ilość standardów oraz wersji katalogów i komunikatów, a wciąż tworzone są nowe;
- istnieje poważny problem z utrzymaniem i aktualizacją standardów;
- koszty wdrażania są bardzo wysokie⁶, a proces wdrażania długotrwały i trudny;
- do tej pory brak pełnego standardu wymiany informacji – istnieją struktury danych, ale brakuje m.in. standardów na poziomie:
 - procesów biznesowych,
 - aplikacji komputerowych,
 - komunikacji i ochrony danych.

Ponadto w sieciach VAN informacje pomiędzy komputerami często nie są przesyłane w czasie rzeczywistym, ale w określonym uprzednio czasie. Czas przesyłania danych jest mnożony, jeśli informacja przechodzi przez kilka zintegrowanych ze sobą sieci VAN[15]. Jest to poważna przeszkoda, jeśli informacja ma zostać natychmiast potwierdzona (np. system Just-in-Time).

Problemem jest również brak możliwości komunikacji z małymi i średnimi partnerami biznesowymi, którzy nie posiadają funduszy na zintegrowanie się z tradycyjnym EDI przez VAN. Dlatego zoptymalizowanie ciągu dostaw oraz maksymalizacja korzyści płynących z szansy dotarcia do najlepszych dostawców wydaje się być niemożliwa do zrealizowania.

2. EDI a Internet

Od momentu, gdy sieć Internet dotarła do małych i średnich podmiotów produkcyjnych i usługowych, użytkownicy EDI zapragnęli wykorzystać ją do przesyłania danych i integracji z istniejącymi już sieciami VAN[14]. Przesyłanie danych EDI przez Internet można podzielić na następujące koncepcje:

- Web-Edi z wykorzystaniem stron WWW oraz protokołu http;
- Lite-Edi z wykorzystaniem stron WWW oraz poczty elektronicznej lub faksu;
- XML/EDI wykorzystujące zarekomendowany w 1998 roku metajęzyk XML.

⁶ W elektronicznej wymianie danych rekomendowane są bardzo kosztowne sieci VAN, a koszty mnożone są dodatkowo przez konieczność zakupu specjalistycznych aplikacji.

2.1. Web-EDI

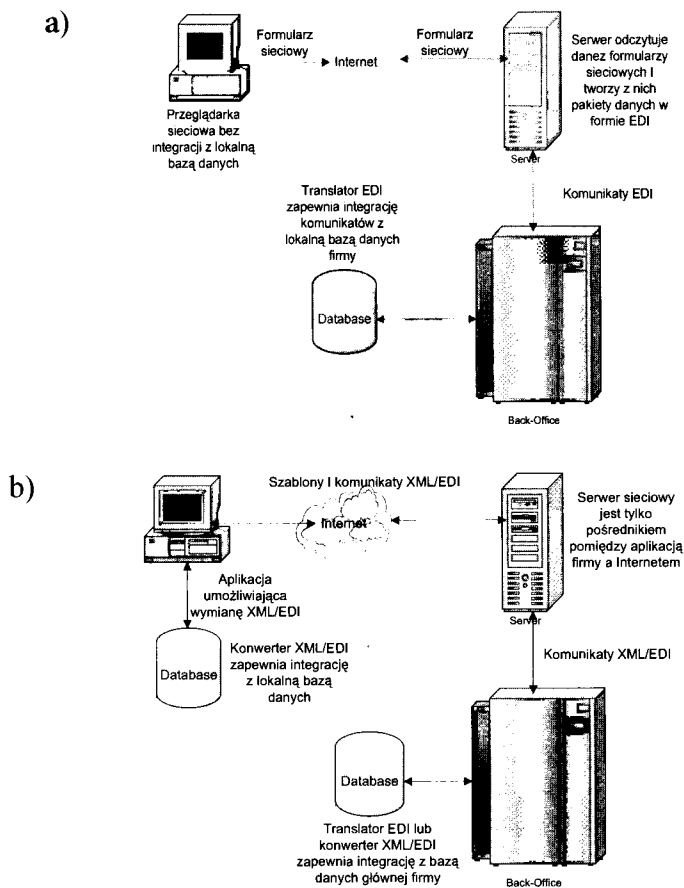
Twórcy tego standardu stwierdzili, że wyeliminowanie sieci VAN, a nawet standaryzacja procedur wdrażania tradycyjnego EDI nie może przynieść obniżki kosztów w małych i średnich przedsiębiorstwach, w szczególności w tych, które rzadko wymieniają dane elektronicznie. Ideą Web-EDI jest przerzucenie kosztów wdrażania elektronicznej wymiany danych na duże firmy. Każda, nawet bardzo mała firma posiadająca łącze z Internetem i przeglądarkę stron WWW może wykorzystywać Web-EDI. Jednak jest to rozwiązanie asymetryczne – jedna strona (duża firma) ponosi koszty wdrażania EDI, ale również ta sama firma czerpie z tego tytułu zyski. Mała firma jedynie w niewielkim stopniu ogranicza swoje koszty (wymiana danych z dużą firmą). Web-EDI jest uzupełnieniem tradycyjnego EDI o możliwość połączenia z małymi firmami i ma minimalny wpływ na wykorzystywane wcześniej aplikacje wspomagające biznes. Nie wymaga też tworzenia skomplikowanych baz danych oraz mapowania[16]. Schemat Web-EDI przedstawiono na rys. 1a.

2.2. Lite-EDI

Rozwiązanie Lite-EDI polega na dostarczeniu firmom niskonakładowych rozwiązań, które umożliwiają prowadzenie EDI w przejrzysty sposób. Firmy mogą ogłaszać informacje o swoich towarach i usługach oraz poszukiwać towarów i usług wśród ofert innych firm. Mogą dzięki temu nawiązywać między sobą współpracę i lepiej (szybciej, łatwiej) komunikować się ze swoimi dostawcami lub odbiorcami[11]. Lite-EDI umożliwia wykorzystanie formularzy dostępnych przez przeglądarkę stron WWW, które zawierają formatowanie zgodne z EDI. Formularz jest wypełniany przez jedną stronę i przesyłany do drugiej za pomocą Internetu w standardzie EDI do dalszego przetwarzania. Rozwiązanie Lite-EDI może być również wykorzystywane przez duże firmy posiadające tradycyjne EDI w celu nawiązania kontaktów z małymi i średnimi firmami.

2.3. XML/EDI

Koncepcja tą różni się od przedstawionych powyżej dwoma aspektami. Po pierwsze, metajęzyk XML powstał całkiem niedawno (w 1998 roku) i cały czas się rozwija. Po wtóre, celem tej koncepcji jest być tak prostą, jak Web-EDI, nie posiadając wady asymetryczności[4]. XML/EDI, wykorzystując atrybuty metajęzyka XML, koncentruje się głównie na mapowaniu (integracji systemów elektronicznych podmiotów wymieniających dane) – głównej słabości tradycyjnego EDI. Różnica pomiędzy XML/EDI a tradycyjnym EDI polega na tym, że wzorce i komunikaty EDI opisane są przez gramatykę języka XML (DTD lub XML Schema), a same komunikaty są plikami XML możliwymi do zrozumienia zarówno przez ludzi, jak i aplikacje. Schemat XML/EDI przedstawiono na rys. 1b.



Rys. 1. Porównanie schematu działania Web-EDI (a) oraz XML/EDI (b).

Źródło: P. Dąbrowski, *Nowe formy Electronic Data Interchange w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, w: *Logistyka On-Line*, Warszawa 2002, s. 78 i 83.

3. Metajęzyk XML

Szybki rozwój Internetu związany był w latach 80. i 90. z powstaniem stron WWW pisanych w języku HTML. Strony WWW zapisywane są w plikach tekstowych, a ich zawartość strukturalna opisana jest znacznikami (tagami) w postaci: `<H1>abc</H1>`. W plikach tych struktura, treść i formatowanie dokumentu są ze sobą wymieszane, co nie pozwala wykorzystać ich do celów EDI. Język HTML powstał jako specyficzny podzbiór metajęzyka SGML, uznawanego za światowy standard przez normę ISO. Gramatykę języka HTML (opisanie co oznaczają poszczególne znaczniki) określono w specjalnym pliku DTD⁷. SGML nazwany jest metajęzykiem, ponieważ w zależności od dodanego do da-

⁷ DTD (*Document Type Definition*) – format opisu gramatyki języka (jego składni strukturalnej), pozostałość po SGML

nych pliku DTD, dane te mogą być reprezentowane w różny sposób i stać się odrębnymi językami. Jednakże SGML jest bardzo rozbudowany i nie nadaje się (w całości) do wykorzystania w Internecie. Pod patronatem W3C powstała inicjatywa opracowania na podstawie SGML nowego metajęzyka, który nie posiadałby tak rozbudowanej struktury. W 1998 roku ogłoszono powstanie metajęzyka XML. Według ekspertów posiada on 90% możliwości SGML przy 10% złożoności tego metajęzyka[17]. W plikach XML, podobnie jak w SGML, można definiować nazwy znaczników, ich atrybuty, zależność strukturalną, tworząc własne języki opisu treści. XML używany jest do wymiany danych pomiędzy aplikacjami. Normalnie aplikacje współpracujące ze sobą muszą mieć bardzo ściśle zdefiniowaną strukturę wymienianych dokumentów z podaniem znaczenia, formatu i kolejności poszczególnych elementów danych. Elastyczność metajęzyka XML oraz dołączenie gramatyki danego języka (opisującego dany typ dokumentu) umożliwi łatwą integrację z aplikacjami. Co więcej, dokument XML czytelny jest również dla człowieka (pod warunkiem dobrego opisanie znaczników).

Reasumując, metajęzyk XML nadaje się więc idealnie do opisu i przekazywania dokumentów w EDI, ponieważ umożliwia – podobnie jak składnia EDIFACT – takie zdefiniowanie dokumentu, że może być automatycznie przetwarzany przez aplikacje. Różnica polega na tym, że komunikaty tworzone w standardzie EDIFACT są budowane tak, by przekazywać jak najmniej metainformacji (mały plik ze ściśle określoną pozycją składników), natomiast dokumenty XML zawierają opisy znaczenia poszczególnych elementów danych. Porównanie przykładowych danych w obu standardach wygląda następująco[2]:

EDIFACT:

...NAD+BY+Firma A 'NAD+SU+Firma B'..

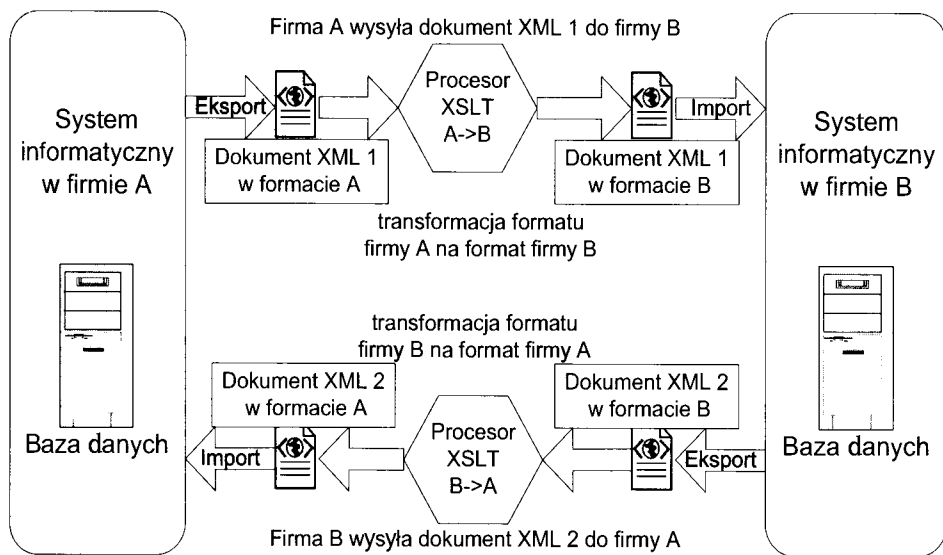
XML:

```
...  
<name role="buyer">Firma A</name>  
<name role="supplier">Firma B</name>  
...
```

Znajomość metajęzyka XML powoduje, że firmy mogą same rozwijać komunikaty i subkomunikaty w miarę potrzeb, tworząc nowe lub modyfikując stare pliki DTD lub od 2001 XML Schema⁸ (ingerując w strukturę elementów).

⁸ Typ pliku opisującego gramatykę języka, napisany w całości w XML, obecnie zastępuje obecnie DTD.

Pliki XML przechowują dane w formie zrozumiałej zarówno dla aplikacji, jak i dla ludzi. Dzięki gramatyce języka znana jest struktura dokumentu, zależności pomiędzy poszczególnymi elementami, możliwe jest także wymuszanie wystąpień elementów i atrybutów oraz określanie wartości domyślnych. Jednakże aby w pełni zrozumieć, jak metajęzyk może być wykorzystywany w EDI, należy wspomnieć o XSLT, czyli transformacjach arkusza stylów. Język XSLT opracowany został tak, aby przetwarzać pliki XML na inne pliki XML, dokumenty tekstowe, pliki HTML, WML i inne[18]. Dzięki nim w prosty sposób można wykonać to, co w tradycyjnym EDI było bardzo trudne, a mianowicie mapowanie danych z jednej firmy do innej. Dzięki szybkiemu rozwojowi języka XML praktycznie wszyscy producenci baz danych wyposażyli je w możliwość eksportu danych do plików XML[3]. Powstały nawet systemy baz danych oparte o struktury XML[10]. Przyczyniło się to do wykorzystania metajęzyka XML przez małe firmy, które przy bardzo niskich nakładach mogą wymieniać pomiędzy sobą dane, niezależnie od systemu baz danych. Przy dwu przedsiębiorstwach sprowadza się to do stworzenia dwu plików XSLT dla każdego typu dokumentu (rys. 2.). W przypadku wymiany danych pomiędzy wieloma firmami należy zastosować tzw. format wymienny, do którego można przekonwertować dane z każdego przedsiębiorstwa. Ze względu na prostotę rozwiązania, w bardzo szybkim czasie powstało wiele standardów (inicjatyw) XML/EDI.



Rys. 2. Wymiana dokumentów XML pomiędzy dwoma firmami z konwersją formatów

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kazienko, K. Gwiazda, *XML na poważnie*, Gliwice 2002, s. 365.

3.1. Inicjatywy XML/EDI

ebXML – inicjatywa UN/CEFACT oraz OASIS (*Organization for the Advancement of Structured Information Standard*) rozpoczęta w 1999 roku, mająca na celu przeniesienie semantyki (ogólnych struktur dokumentu, katalogów elementów danych, kodów)⁹ z tradycyjnego EDI (zwłaszcza UN/EDIFACT oraz ANSI X.12) na grunt metajęzyka XML[8].

RosettaNet – niezależna, niedochodowa organizacja założona w czerwcu 1998 roku jako konsorcjum zrzeszające ponad 400 firm z sektora informatycznego (IT), komponentów elektronicznych (EC), półprzewodników (SM) oraz integratorów rozwiązań (SP). Celem RosettaNet jest promowanie standardów opisujących handel elektroniczny oraz umożliwiających otwarty biznes elektroniczny[20].

BASDA (Business Application Software Developer's Association) – inicjatywa 380 firm, głównie europejskich, tworzących oprogramowanie biznesowe[1].

BizTalk – inicjatywa firmy Microsoft, opisująca zbiór zasad projektowania schematów dokumentów XML oraz zbiór standardowych elementów używanych w komunikacji pomiędzy aplikacjami. Produktem wykorzystującym tę inicjatywę jest Microsoft BizTalk Server składający się przede wszystkim z: BizTalk Editor – definiowanie schematów dla przetwarzanych dokumentów; BizTalk Mapper – definiowanie transformacji pomiędzy dwoma formatami (schematami) danych; BizTalk Orchestration Designer – definiowanie procesów biznesowych związanych z przepływem dokumentów; BizTalk Server – serwer przetwarzający dokumenty (wykorzystujący definicje sporządzone za pomocą pozostałych narzędzi)[19].

3.2. Obszary zastosowań metajęzyka XML w wymianie EDI

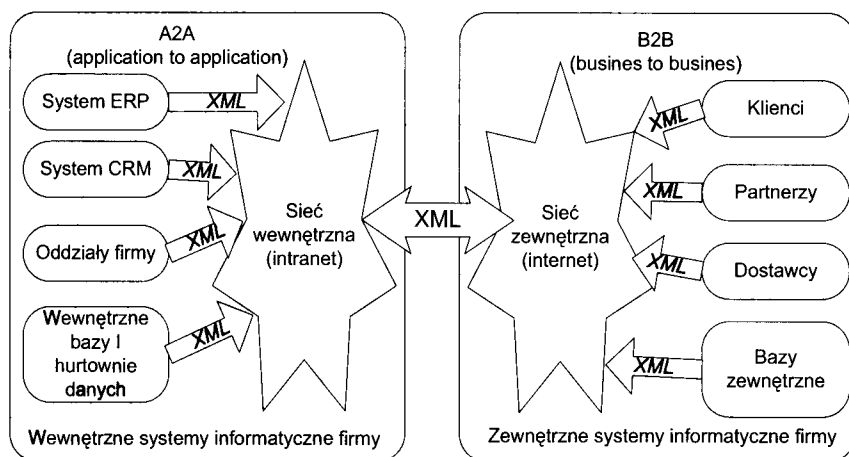
Wymiana danych za pomocą metajęzyka XML może następować w komunikacji[13]:

- pomiędzy różnymi systemami wewnętrznymi firmy – model A2A (application to application), np.: pomiędzy systemem planowania zasobów przedsiębiorstwa ERP (Enterprise Resources Planning) a systemem zarządzania kontaktami z klientem CRM (Customer Relationship Management);

- pomiędzy partnerami handlowymi – model B2B (business to business).

Zastosowanie metajęzyka dla obu powyższych przypadków ilustruje rys. 3.

⁹ Są to najważniejsze części standardów EDI, które są odpowiedzialne za zrozumienie i przetłumaczenie dokumentów pomiędzy różnymi partnerami niezależnie od kraju pochodzenia.



Rys. 3. Elektroniczna wymiana danych.

Źródło: R Kazienko, K. Gwiazda, *op. cit.*, s. 365.

3.3. Silne i słabe strony XML

Jak we wszystkich młodych i szybko rozwijających się technologiach, zdania ekspertów na temat ich przydatności są podzielone. Według części ekspertów metajęzyk XML posiada wszystko, co jest niezbędne do zapewnienia bardziej efektywnej, elastycznej i skierowanej na szersze grono użytkowników wymiany danych, niż ma to miejsce w przypadku standardowego EDI¹⁰[11]. XML nie wymaga rozwoju dedykowanych aplikacji w celu natychmiastowego zrozumienia komunikatów przez osobę dokonującą tych operacji.

Najpoważniejszym problemem w XML/EDI jest brak powszechnego standardu (patrz inicjatywy XML/EDI) opisującego dane przekazywane pomiędzy przedsiębiorstwami. W szczególności dotyczy to małych firm, w których „standardów EDI” jest prawie tyle, co par firm wymieniających pomiędzy sobą dane. Drugą poważną słabością jest prędkość przesyłania komunikatów przez Internet. Bardzo często okazuje się, że przesyłanie danych przy użyciu XML jest wolniejsze niż w tradycyjnym EDI¹⁰[5].

Podsumowanie

XML/EDI stwarza warunki do szerokiego upowszechnienia EDI. Jest szansą dla małych i średnich firm nieposiadających środków na wdrożenie tradycyjnego EDI. Może zostać również wykorzystany przez firmy o bardzo niskiej

¹⁰ Ze względu na problemy sieciowe: ograniczony transfer danych, uszkodzony serwer, ataki DOS, złe warunki pogodowe oraz większą objętość przesyłanego komunikatu XML w porównaniu z tradycyjnym EDI.

liczbie generowanych dokumentów wymieniających je z jednym lub kilkoma kontrahentami. Wynika to z łatwości dostępu do Internetu oraz niskich kosztów oprogramowania (niektóre aplikacje są darmowe).

Komunikaty zapisane w formacie XML są łatwe do przeczytania przez osoby (firmy) postronne, a sieć Internet jest otwarta dla wszystkich. Należy więc dokładać starań do maksymalnego zabezpieczenia przekazywanych danych. Co prawda, dzięki zastosowaniu rozwiązań tunelujących SSL oraz elektronicznych podpisów (w niektórych standardach nawet czasowych) wiadomości nie powinny być przeczytane przez osoby niepowołane, lecz istnieją inne niebezpieczeństwa związane z ogólną dostępnością do Internetu, takie jak: przesyłanie fałszywych dokumentów (zamówień, faktur), ataki DOS całkowicie odcinające możliwość komunikacji przez sieć, a dla korzystających z protokołów mailowych ataki „bomb pocztowych” czy spamu[12]. Dlatego też duże korporacje, pomimo wysokich kosztów, na pewno długo jeszcze używać będą sprawdzonego przez lata tradycyjnego EDI, łącząc go z XML/EDI jedynie do wymiany danych z małymi firmami.

Bibliografia

- [1] BASDA, *The Business Application Software Developer's Association*, <http://www.basda.org/design/frame.htm>.
- [2] Bell G., *XML/EDI Overview*, Concurrent Technologies Corporation, London 2001.
- [3] Chang B., Scardina M., Kiritzov S., *Oracle 9i i XML*, Gliwice 2003.
- [4] Dąbrowski P., *Nowe formy Electronic Data Interchange w Zarządzaniu Łańcuchem Dostaw*, w: *Logistyka On-Line*, Warszawa 2002.
- [5] DeJesus E. X., *EDI? XML? Or Both?*, "ComputerWorld" (8.01.2001), <http://www.computerworld.com/managementtopics/ebusiness/story/0,10801,55904,00.html>.
- [6] Durkiewicz J., *EDI w praktyce – przykłady systemów EDI wdrożonych w Polsce – tendencje rozwojowe*, VI Krajowa Konferencja EDI-EC Łódź, czerwiec 1998.
- [7] Durkiewicz J., *XML/EDI. Rola i perspektywy standardów EDI w świetle rozwoju Internetu i XML*, Warszawa 2000.
- [8] *ebXML – Enabling A Global Electronic Market*. UN/CEFACT, OASIS, <http://www.ebxml.org>.
- [9] *E-Comerce rośnie w siłę*, „Nasze życie Gospodarcze” 2000, nr 7, za: M. Polasik, *Bankowość internetowa*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych Związek Banków Polskich Toruń 2001.
- [10] Grave M., *Projektowanie baz danych XML*, Gliwice 2002.

-
- [11] <http://www.logistyka.net.pl>
- [12] *Internet, agresja i ochrona*, Łódź 1998.
- [13] Kazienko P., Gwiazda K., *XML na poważnie*, Gliwice 2002.
- [14] Lange-Sadzińska K., *Elektroniczna wymiana danych (EDI) w Internecie*, Telecom Forum 1998.
- [15] McKendrick J., *Will the Internet Engulf EDI?*, <http://www.ecomworld.com/>.
- [16] Marchal B., *Electronic Data Interchange on the Internet*, <http://www.ibms.com/devedge/viewsour/marchal.htm>.
- [17] Marchal B., *XML w przykładach*, Warszawa 2001.
- [18] Otegem M. van, *XSLT dla każdego*, Gliwice 2003.
- [19] *Welcome To BizTalk.org!*, <http://www.biztalk.org>.
- [20] *Welcome To Rossettanet*, <http://rosettanet.org>.
- [21] Wojtachnik R., *Elektroniczna wymiana dokumentów – handel, usługi, logistyka, finanse*, Warszawa 2004.

CZEŚĆ DRUGA
MARKETING

Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Światowiec

Budowanie relacji z kluczowymi klientami

Wprowadzenie

Przez ostatnie lata niewiele tematów wzbudziło tyle zainteresowania wśród naukowców i praktyków, co zarządzanie relacjami z klientami (CRM – *Customer Relationship Management*). Przedsiębiorstwa na całym świecie wydają miliardy dolarów na nowe oprogramowania stanowiące technologie CRM, takie jak Siebel czy Oracle. Wstępne przewidywania sugerują, że w ciągu kolejnych trzech do czterech lat roczne globalne wydatki na technologię CRM przekroczą 17 miliardów USD i szacuje się, że mogą one wzrosnąć do 100 miliardów, jeżeli CRM zostanie poszerzony o takie dodatkowe usługi, jak: konsulting, outsourcing czy zarządzanie zmianami¹.

Nowoczesne technologie jedynie wspierają działania firm w zakresie marketingu partnerskiego i w żaden sposób same w sobie nie zastąpią koniecznych zmian strategicznych, organizacyjnych i mentalnościowych. Wartości techniczne, według Maxa Schelera, nie mają charakteru wartości samoistnych, ale są jedynie wartościami instrumentalnymi. Ich znaczenie uzależnione jest od innych, wyższych, źródłowych wartości. Co więcej, aplikacja nowych systemów IT, bez właściwego zrozumienia idei marketingu partnerskiego, ze względu na ogromne koszty może wręcz zagrozić egzystencji firmy. Stąd reakcją na zachowania czołowych przedsiębiorstw w dziedzinie zarządzania klientami był rozwój w latach 90. teoretycznej koncepcji marketingu relacyjnego. Marketing partnerski jest odpowiedzią na nowe wyzwania, przed którymi stoją przedsiębiorstwa napotykalające bariery rozwoju ekstensywnego. Powiększanie udziału rynkowego, opartego na systematycznym zdobywaniu nowych klientów, w obliczu silnej konkurencji i stanu rynku nasyconego okazują się często już niemożliwe. Zjawisko to znane od lat w gospodarczo rozwiniętych krajach pojawia się na pewnych rynkach branżowych także i w naszym kraju. Jest to proces nieunikniony

¹ M. Schneider, *A CRM Growth Spurt in 2006?*, Accessed July 25, 2003.

w sytuacji malejącej chłonności rynków. Według nowej koncepcji marketingowej organizacje powinny dążyć do maksymalizacji zysku w okresie długotrwałej współpracy, a nie w ramach poszczególnych transakcji. Punkt ciężkości zaczyna się przesuwac z dążenia do zawarcia transakcji na działania zmierzające do budowy trwałych partnerskich stosunków z klientem, zaś sprzedaż już nie stanowi wyniku, lecz sygnalizuje początek długookresowego związku handlowego.

Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji marketingu partnerskiego na rynku przedsiębiorstw oraz procesu kształtowania relacji z wyselekcjonowanymi klientami. W pierwszej części podjęto próbę przybliżenia samej koncepcji zarządzania relacjami z klientami, traktowanej przede wszystkim jako metodę podnoszenia rentowności przedsiębiorstwa i kreowania tym samym przewagi konkurencyjnej. Idea CRM jest jednak w praktyce różnie rozumiana, stąd w referacie wskazano na najczęściej spotykane podejścia stosowane w definiowaniu tej koncepcji. Druga część rozważań została poświęcona problemowi selekcji kluczowych klientów oraz ewolucji stosunków przedsiębiorstwa z odbiorcą instytucjonalnym. Ponadto wskazano na aspekt zarządzania wiedzą o klientach jako podstawę dla formułowania działań strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa. Referat koncentruje się głównie na relacjach między podmiotami gospodarczymi.

1. Definiowanie koncepcji CRM

Wnikliwa analiza spotykanych w literaturze definicji CRM pozwala na wytypowanie pięciu głównych aspektów, wokół których koncentrują się rozważania odnośnie istoty tego zagadnienia. Są to: proces, strategia, filozofia, potencjał i technologia (por. tab. 1).

Zarządzanie relacjami z klientami, rozumiane jako proces, obejmuje działania podejmowane przez firmę celem zbudowania trwałych, zyskowych i efektywnych dla obu stron relacji z klientami. CRM definiuje się w tym kontekście jako proces polegający na zarządzaniu interakcjami z klientami, aby promować, nawiązywać oraz utrzymywać z nimi długoterminowe i efektywne relacje.

Interpretując aspekt strategiczny CRM, należy zauważyć, że zasoby firmy przeznaczone na budowanie i utrzymywanie z klientami długoterminowych relacji muszą być alokowane z uwzględnieniem cyklu życia klienta. Ten punkt widzenia sugeruje, że klienci nie mają jednakowej wartości i dlatego maksymalny zysk można osiągnąć tylko wówczas, gdy zasoby są inwestowane w takie relacje z klientami, które zapewniają firmie pożądany poziom dochodów. Stąd bardzo ściśle z tą interpretacją CRM związana jest teza mówiąca, że relacje z klientami należy traktować jako portfel inwestycji, którym trzeba aktywnie zarządzać celem maksymalizacji zysku.

Tab. 1. Dominujące aspekty CRM

Aspekt	Opis	Wpływ na sukces CRM	Koncepcja CRM
Proces	Relacje kupujący – sprzedający rozwijają się w czasie i muszą być kontynuowane	Sukces CRM zależy od zdolności firmy w zakresie reagowania na zgłaszane potrzeby i preferencje klientów	[interesuje się] tworzeniem oraz wpływem relacji na pozycję rynkową firmy, z uwzględnieniem kanałów dystrybucji i finalnych odbiorców ²
Strategia	Wartość cyklu życia klienta wskazuje na ilość i rodzaj zasobów zainwestowanych w określoną relację	Dla osiągnięcia sukcesu CRM wymagane jest, aby firmy ciągle oceniały i dawały priorytet relacjom z klientami, bazując na ich cyklu życia i zyskowności	[umożliwia firmom] inwestowanie w potencjalnych wartościowych klientów, ale jednocześnie wskazuje na ograniczanie inwestycji w klientów niewartościowych ³
Filozofia	Utrzymanie klienta (i osiągnięcie zysku) jest możliwe dzięki skupieniu się na budowaniu i utrzymywaniu z nim relacji	Aby CRM się powiodło, firmy muszą koncentrować się na kliencie i kierować się jego zmiennymi potrzebami	CRM to nie wyodrębniony projekt – to filozofia biznesu mająca na celu maksymalne skoncentrowanie się firmy na kliencie ⁴
Potencjał	Długoterminowe i korzystne relacje są efektywne, gdy firma wykazuje zdolności do ciągłego dostosowywania się do indywidualnych potrzeb klientów	Sukces CRM zależy od posiadanych przez firmę zasobów rzeczowych i niematerialnych, które pozwalają na zmianę jej zachowania w stosunku do indywidualnych klientów	[CRM] oznacza chęć i możliwość zmiany zachowania firmy względem indywidualnego klienta pod wpływem posiadanej już informacji lub też przez niego dostarczonej ⁵

² R. K. Srivastava, T. A. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing” (Special Issue) (1999), 63, s. 168–179.

³ P. C. Verhoef, B. Donkers, *Predicting Customer Potential Value: An Application in the Insurance Industry*, „Decision Support Systems” (2001), 32, 2, s. 189–199.

⁴ M. Hasan, *Ensure Success of CRM with a Change in Mindset*, „Marketing Management” (2003), 37, 8, s. 16.

⁵ D. Peppers, M. Rogers, B. Dorf, *Is Your Company Ready for One – to – One Marketing?*, „Harvard Business Review” (1999), 77, 1, s. 101–119.

Tab. 1 – ciąg dalszy

Technologia	Technologia zarządzania informacjami i interakcjami jest kluczowym zasobem potrzebnym firmom dla budowania długoterminowych i korzystnych relacji z klientami	Sukces CRM zależy od funkcjonalności i akceptacji przez klientów technologii wdrażanej przez firmę celem budowania świadomości klienta i kierowania interakcjami	CRM to technologia używana w procesie sprzedaży, marketingu i usługowym systemie informacyjnym dla budowania partnerstwa z klientami ⁶
-------------	---	--	---

Źródło: A. R. Zablah, D. N. Bellenger, W. J. Johnston, *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon*, "Industrial Marketing Management" (2004), nr 33, s. 477.

Badania prowadzone przez Reichhelda udowodniły, że istnieje silny związek pomiędzy lojalnością klienta a zyskowością osiągniętą z dokonanych z nim transakcji⁷. Filozofia CRM zakłada, iż najefektywniejszym sposobem osiągnięcia takiej lojalności jest aktywne budowanie i utrzymywanie długoterminowych relacji z klientami. Aby relacje miały trwały charakter, firmy-dostawcy muszą posiadać to, co ich klienci cenią sobie najbardziej – zdolność do kreowania wartości.

Rozróżnienia wymaga pojęcie zasobów i potencjału. Zasoby obejmują takie czynniki produkcji, jak: kapitał, wyposażenie, umiejętności personelu i patenty. Natomiast potencjał wyraża możliwości określonej struktury zasobów do wykonywania pewnych zadań lub prowadzenia danej działalności. „Podczas gdy zasoby są źródłem potencjału firmy, ten jest głównym źródłem jej przewagi konkurencyjnej”⁸. W odróżnieniu od zasobów, potencjał bazuje na aktualnej informacji, jest złożony i nie może zostać nabyty na rynkach czynników wytwórczych. Potencjał jest więc wyrazem trudnych do naśladowania umiejętności i zakumulowanej wiedzy, który pozwala firmom na wykreowanie ich rdzennych kompetencji.

Przyjmując założenie, że CRM może być rozpatrywany jako jeden z elementów składających się na potencjał firmy, zwraca się uwagę na fakt, iż firmy muszą inwestować w rozwój i zakup takich kombinacji zasobów, które umożliwiają im zmodyfikowanie ich zachowań względem indywidualnych klientów lub grup klientów, celem utrzymania z nimi trwałych relacji. Pomimo iż CRM,

⁶ M. E. Shoemaker, A Framework for Examining IT – Enabled Market Relationships, „Journal of Personal and Sales Management”, (2001), 21, 2, s. 177–185.

⁷ F. F. Reichheld, *The Loyalty Effect*, Boston 1996.

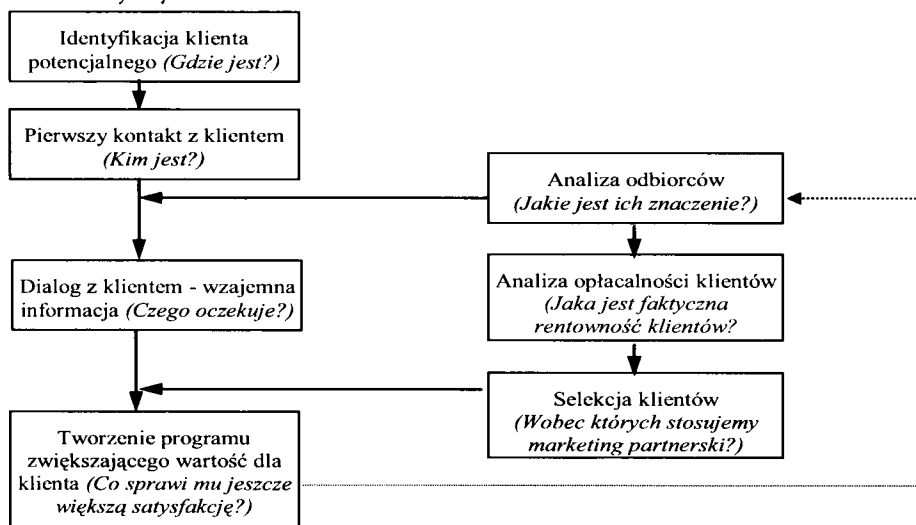
⁸ R. M. Grant *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, „California Management Review”, 33, 3 (1991), s. 119.

rozumiany jako potencjał firmy, nie uzyskał powszechnej aprobaty znawców przedmiotu, ten aspekt analizy podkreśla, że niektóre kombinacje zasobów są niezbędne dla efektywnego zarządzania relacjami z klientami. Efektywne CRM wymaga bowiem, aby firmy były zdolne do gromadzenia informacji o ich obecnych i potencjalnych klientach oraz umiały wykorzystać te informacje w celu kształtowania dalszych interakcji z nimi, co w kontekście długookresowej współpracy może zaowocować osiągnięciem przewagi konkurencyjnej na rynku.

Technologia informatyczna odgrywa istotną rolę w obszarze zastosowań CRM. Pozwala ona na łączenie funkcji pełnionych przez działy mające bezpośredni związek z klientem (np. sprzedaży, obsługi klienta) z działami o charakterze wspierającym (np. logistyka) w celu efektywnego zarządzania relacjami w tych miejscach, gdzie dochodzi do kontaktu z klientem (np. Internet, mailing, telemarketing). Narzędzia będące w dyspozycji CRM pozwalają firmom na wykorzystanie możliwości, jakie oferują bazy danych czy technologie interaktywne (np. Internet, Intranet) w celu zbierania i przechowywania niespotykanych dotąd ilości informacji o klientach, ich oczekiwaniach i preferencjach.

2. Selekcja klientów kluczowych

Efekty wdrożenia marketingu partnerskiego są możliwe do osiągnięcia pod warunkiem, że przedsiębiorstwo skoncentruje własne wysiłki wokół grupy odpowiednich klientów. Problem sprowadza się zatem do właściwej selekcji nabywców, a następnie tworzenia i wdrażania skutecznych programów partnerskich z wybranymi klientami, często określanymi mianem kluczowych. Proces ten ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Proces tworzenia więzi z klientem

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie kluczowymi klientami nie dotyczy tylko problemu generowania bieżących zysków, winno uwzględniać także fakt przyszłego potencjału klientów. W tej grupie winni znaleźć się także tzw. klienci rozwojowi. Być może w tym momencie nie dostarczają wielkiego zysku, może nawet chwilowe straty, jednakże pewne przesłanki wskazują na ich ogromną rolę w przyszłości. Kluczowi klienci to nie zawsze przedsiębiorstwa działające na rynku masowym w skali całego kraju czy nawet świata. Mogą być kluczowymi ze względu na swą politykę rozwoju, mogącą wpłynąć na branżę, lub też mogą być uznawani za innowatorów technicznych dzięki współpracy z odpowiednimi partnerami.

Każdy kluczowy klient stanowi swego rodzaju odrębny segment rynku. Wykorzystując zasady segmentacji rynku, należy ocenić swoich klientów obiektywnie. Ocena ta opiera się na atrakcyjności klienta oraz realnej ocenie prawdopodobieństwa udanej współpracy z nimi na podstawie obecnych z nim relacji. Przykładowe kryteria selekcji klientów kluczowych to⁹:

- obecny udział w działalności klienta,
- udział firmy w odniesieniu do udziału głównego konkurenta,
- tendencja udziału przez ostatnie 3 lata,
- osiągnięty zysk brutto,
- potencjał zysku brutto,
- opinia klienta o atutach technicznych firmy,
- opinia klienta o usługach firmy,
- znaczenie produktu/usługi dla działalności klienta,
- potencjał dla sprzedaży krzyżowej dodatkowych produktów/usług,
- długość współpracy,
- intensywność kontaktów,
- skłonność klienta do rozwijania partnerstwa,
- stopień orientacji innowacyjnej klienta.

Kryteria użyte do oceny atrakcyjności klienta i relacji z nim powinny być zestawione razem. Na ich podstawie można zbudować macierz pokazującą portfolio obecnych i potencjalnych klientów (zob. rys. 2). Dzięki jej zastosowaniu możliwe jest ustalenie odrębnej strategii dla każdego z nich, tak aby posiadane zasoby wykorzystane zostały w jak najefektywniejszy sposób.

Dla kształtowania relacji partnerskiej niezbędna dla menedżera staje się wiedza o ewolucji związku międzyorganizacyjnego. Dzięki niej możliwe jest dostosowanie zarządzania partnerstwem do fazy rozwoju relacji, jak również wskazanie podstawowych zadań odpowiadających danemu etapowi rozwoju więzi. Charakterystykę procesu rozwoju relacji dostawca – nabywca przedstawia tabela 2.

⁹ Zob. K. Burnett, *The Handbook of Key Customer Relationship Management*, London 2001, s. 79.

		Związek z dostawcą		
		słaby	przeciętny	silny
Atrakcyjność klienta	wysoka	Utrzymuj wybiórczo	Rozwijaj	Rozwijaj, Broń
	średnia	Utrzymuj minimalnie	Broń, Utrzymuj	Rozwijaj
	niska	Wycofuj się	Utrzymuj minimalnie	Broń wybiórczo

Rys. 2. Strategiczne opcje wobec klientów

Źródło: K. Burnett, *The Handbook of Key Customer...*, op. cit., s. 86.

Tab. 2. Charakterystyka poszczególnych faz w kształtowaniu więzi partnerskiej między nabywcą i dostawcą

Fazy w kształtowaniu więzi	Opis etapu	Kluczowe cele dostawcy	Kluczowe cele nabywcy
Uświadomienia	Rozpoznanie, iż partner jest w stanie zaspokoić ważne potrzeby.	Pozyskanie uwagi nabywcy. Prezentowanie, w jaki sposób produkt/usługa może zaspokoić oczekiwania nabywcy.	Ocena dostawcy <i>ex ante</i> . Określenie własnych potrzeb
Odkrywania	Okres próbny z ograniczonymi zobowiązaniami obydwu stron. Ten okres może trwać znaczny czas.	Pozyskanie wstępnej akceptacji. Tworzenie pozytywnej historii efektywnej współpracy.	Ocena rezultatów wymiany Zadbanie o komunikację z dostawcą
Poszerzania	Rozszerzanie współdziałania; wzrost zobowiązań oraz korzyści dla każdej ze stron związku.	Lepsze poznanie klienta i jego działalności. Poszukiwanie dodatkowych, specyficznych sposobów pomocy dla klienta.	Angażowanie dostawcy we wspólne projekty Poszukiwanie wraz z dostawcą sposobów rozwiązania problemów

Tab. 2 – ciąg dalszy

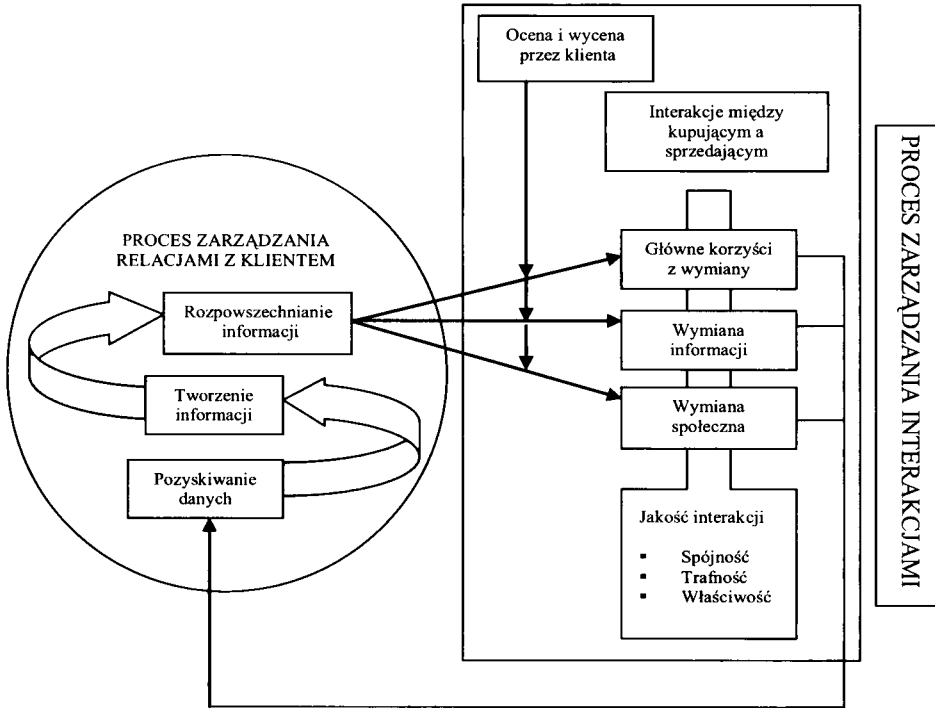
Związania	Zobowiązania obydwu stron – nabywcy i sprzedawcy tworzą więź wyłączającą innych partnerów.	Współdziałanie na zrównoważonym poziomie pomiędzy organizacją nabywcy i dostawcy. Wczesne zaangażowanie w proces rozwoju produktów nabywcy. Postrzeganie więzi w kategoriach długoterminowych. Instytucjonalizacja systemów i procedur wykorzystywanych we współpracy.	Współdziałanie na zrównoważonym poziomie pomiędzy organizacją nabywcy i dostawcy. Wczesne zaangażowanie w proces rozwoju produktów nabywcy. Postrzeganie więzi w kategoriach długoterminowych. Instytucjonalizacja systemów i procedur wykorzystywanych we współpracy.
Rozpadu	Całkowity rozpad więzi. Ta sytuacja może pojawić się właściwie w każdej fazie relacji.	Poszukiwanie sygnałów ostrzegawczych. Dążenie do restytucji związku.	Poszukiwanie sygnałów ostrzegawczych.

Źródło: opracowanie własne.

3. Proces zarządzania wiedzą o kluczowych klientach

Mając na uwadze aspekt strategiczny, zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami (KCRM – *Key Customer Relationship Management*) oznacza racjonalne wykorzystanie ograniczonych środków pozostających w dyspozycji firm na takich obszarach, które umożliwiają im stworzenie portfela klientów pozwalającego na osiągnięcie maksymalnych dochodów. Można więc stwierdzić, że efektem procesu KCRM jest maksymalizacja dochodów osiągniętych z danego portfela klientów. Aby taki portfel stworzyć, firmy są zmuszone do rozbudowywania swoich zasobów wiedzy w następujących przekrojach: stopnia atrakcyjności potencjalnych klientów, planów klientów dotyczących dalszej współpracy, potrzeb i preferencji klientów, prawdopodobnej zyskowności obecnych i potencjalnych klientów oraz pojawienia się zagrożeń rynkowych. Jak wynika z rysunku 3, proces zarządzania wiedzą o klientach może zostać dalej podzielony na trzy odrębne mikroprocesy:

- pozyskiwanie danych,
- tworzenie informacji,
- rozpowszechnianie informacji.



Rys. 3. Proces zarządzania wiedzą o klientach

Źródło: A. R. Zablah, D. N. Bellenger, W. J. Johnston, *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management, ...*, op. cit., s. 482.

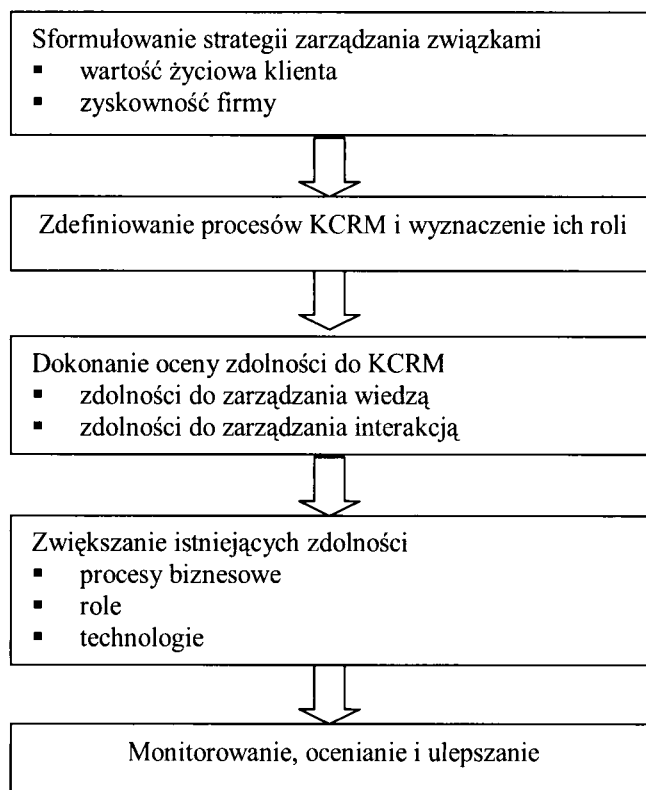
Kiedy dwie aktywne strony uczestniczące w procesie wymiany, angażują się w jej przebieg, wywierając na siebie wzajemnie wpływ, mamy do czynienia z interakcją, która może koncentrować się na wymianie podstawowych korzyści (dobra lub usługi wymieniane za pieniądze), wymianie informacji, wymianie społecznej (interpersonalnej) lub też kombinacji powyższych trzech form. Interakcje pomiędzy kupującymi i sprzedającymi nie istnieją w próżni, lecz są wyrazem trwających między tymi rynkowymi podmiotami związków. Należy więc nimi aktywnie zarządzać, by wzmocnić i rozwijać długoterminowe relacje z klientami przez podniesienie jakości indywidualnych epizodów wymiennych. Pozyskana wiedza o rynku jest wykorzystywana w celu zwiększenia produktywności interakcji (jej wydajności i efektywności), a także jej jakości wyznaczonej przez spójność, trafność i właściwość epizodów wymiennych.

Spójność interakcji wyraża stopień, w jakim dana interakcja różni się od poprzedniej w zakresie jakości produktu, sposobu obsługi klienta, czasu dostawy, metod komunikacji, procedury zamawiania itd. Spójność wyraża stan zaangażowania się dostawcy w związek z klientem i jest odpowiedzią na zmieniające się jego oczekiwania.

Trafność określa się jako wysoce pożądaną atrybut interakcji, będący wyrazem tworzonej wartości w danym związku, przy czym wartość jest tutaj rozumiana jako percepcja różnych korzyści ekonomicznych i psychologicznych przez kupującego, osiągnięta dzięki zaangażowaniu się w dany związek.

Właściwość odnosi się do tego stopnia, w jakim interakcja maksymalizuje wartość dostarczoną klientowi oraz zapewnia długoterminowy zwrot z poniesionych inwestycji. Interakcja jest właściwa, jeśli dostarcza klientowi optymalnych korzyści powodujących wzrost jego satysfakcji z wymiany, uwzględniając zarazem wartość jego związku z firmą – dostawcą.

W oparciu o przeprowadzone rozważania możliwe jest zarysowanie ramowego planu, który identyfikuje kluczowe kroki zmierzające do osiągnięcia sukcesu KCRM, rozumianego jako zdolność firmy do budowania i podtrzymywania trwałych związków z klientami kluczowymi (por. rys. 4).



Rys. 4. Ramowy plan osiągnięcia sukcesu KCRM

Źródło: opracowanie na podstawie: A. R. Zablah, D. N. Bellenger, W. J. Johnson, *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management...*, *op. cit.*, s. 485.

Zakończenie

Celem strategii zarządzania związkami powinna być zarówno maksymalizacja wartości otrzymywanej przez klienta dzięki istniejącym relacjom z firmą, jak i długoterminowa zyskowość korporacji. Najważniejsze jest to, by skonstruowana strategia pomogła firmie zbudować lojalną, maksymalizującą zyski bazę klientów. Sformułowanie takiej strategii wymaga od firmy dokładnego rozważenia portfela klientów, ich preferencji oraz zróżnicowania. Po opracowaniu strategii firma może przystąpić do zdefiniowania właściwych procesów KCRM. Następnie menedżerowie muszą ocenić stan swoich zdolności, by upewnić się, że posiadają wymagane zasoby niezbędne do wykonania czynności związanych z nowymi zadaniami. Ostatnim krokiem ramowego programu działań jest stałe monitorowanie i usprawnianie procesu oraz jego składowych. Kierownictwo firmy powinno ustawicznie koncentrować się na analizie uzyskiwanych rezultatów i na poszukiwaniu nowych sposobów zwiększania efektywności procesu.

Koncepcja marketingu partnerskiego, mimo ogromnej popularności oraz uznania tak w teorii, jak i praktyce marketingowej, jest podejściem długookresowym i wiąże się z potencjalnym ryzykiem. Należy o tym pamiętać w kontekście opłacalności podejmowanych działań, jak również tego, że programy mające na celu zacieśnienie współpracy stają się efektywne tylko w stosunku do wybranych klientów. Niezbędną umiejętnością menedżerską staje się zatem właściwa selekcja nabywców, jak również sztuka kształtowania relacji z nimi.

Bibliografia

- Burnett K., *The Handbook of Key Customer Relationship Management*, London 2001.
- Grant R. M., *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review" (1991), 33, 3.
- Hasan M., *Ensure Success of CRM with a Change in Mindset*, "Marketing Management" (2003), 37, 8.
- Peppers D., Rogers M., Dorf B., *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?*, "Harvard Business Review" (1999), 77, 1.
- Reichheld F. F., *The Loyalty Effect*, Boston 1996.
- Schneider M., *A CRM Growth Spurt in 2006?*, Accessed July 25, 2003.
- Shoemaker M., E., *A Framework for Examining IT – Enabled Market Relationships*, "Journal of Personal and Sales Management" (2001), 21, 2.
- Srivastava R. K., T. A. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, "Journal of Marketing" (1999), 63.

Verhoef P. C., Donkers B., *Predicting Customer Potential Value: An Application in the Insurance Industry*, "Decision Support Systems" (2001), 32, 2.

Zablah A. R., Bellenger D. N., Johnston W. J., *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon*, "Industrial Marketing Management", 33 (2004).

Summary

An understanding of how to manage relationships with key customer effectively has become an important topic for both academicians and the practitioners in recent years. The aim of this paper is the presentation of the idea of creating and management of relations with key customers. In this study the authors conceptualize the nature of customer relationship management (CRM). They propose analysis of process, strategy, philosophy, capability and technology-based CRM perspective. Next a description of customer selection and relationship evolution is provided. Moreover, it is also suggested that the knowledge management process is necessary to build a profit-maximizing portfolio of customer relationships.

Marek Rawski

Analiza wykorzystania przez przedsiębiorstwa strategii stymulacji rynku

Wprowadzenie

Celem publikacji jest prezentacja wyników badań nad stosowanymi przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku dóbr konsumpcyjnych strategiami stymulacji rynku. Bazę informacyjną sformułowanych tez stanowią badania własne, przeprowadzone w 1999 i 2003 roku¹.

Pojęcie „strategia marketingowa”, od chwili pierwszego pojawienia się w literaturze przedmiotu², było różnie rozumiane. Niektóre interpretacje powstałe na różnych etapach rozwoju gospodarczego i nauk o zarządzaniu i marketingu, znalazły trwałe miejsce w literaturze przedmiotu, inne pojawiały się na krótko i ustępowały miejsca nowym koncepcjom. Obecnie w literaturze przedmiotu można spotkać wiele podejść do rozumienia „strategii marketingowej”, np. instrumentalne, funkcjonalne, decyzyjne, strukturalne, systemowe, sytuacyjne³. Każde z nich z racji przyjęcia odmiennych założeń ma różną war-

¹ Stosowne badania zostały przeprowadzone w 1999 r. na losowo dobranej próbie, liczącej 264 przedsiębiorstwa, w 2003 r. na próbie liczącej 241 przedsiębiorstw (85% z nich było badanych w 1999 r.). Obiektem badania były przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę na terenie kraju, prowadzące działalność na rynku dóbr konsumpcyjnych. Jako technikę zbierania informacji wykorzystano wywiad kwestionariuszowy. Badanie zostało przeprowadzone, na zlecenie autora, w obu latach przez firmę Holding Profit sp. z o.o.

² Po raz pierwszy w sposób naukowy termin „strategia marketingowa” był użyty przez L.B. Lyona w 1926 roku, zob. M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wrocław 1999, s. 38.

³ Szerszą charakterystykę sygnalizowanych podejść można znaleźć np. w: M. Rawski, *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 3; idem, *Próba interpretacji pojęcia strategia marketingowa (w warunkach orientacji marketingowej)*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, Kraków 2002, nr 581; I. Rutkowski, *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995 nr 6.

tość poznawczą i znaczenie praktyczne. Dla orientacji marketingowej (orientacji na klienta), rozumianej jako stan warunków rynkowych – „mierzonych” kształtem relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, adekwatne wydaje się rozumienie strategii marketingowej jako zbioru reguł i zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem bliższym jako całością i poszczególnymi jego elementami: klientami, konkurentami, pośrednikami⁴. Tak rozumiana strategia to ciąg komponentów, tworzący układ hierarchicznie uporządkowany, wynikający z „ważności” poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa:

- strategia kształtowania pola rynkowego,
- strategia nakierowana na klientów,
- strategia nakierowana na konkurentów,
- strategia nakierowana na pośredników⁵.

W artykule zostaną zaprezentowane główne wyniki badań, związanych ze stosowaniem strategii stymulacji rynku jako jednego z poziomów strategii nakierowanych na klientów.

1. Istota strategii stymulacji rynku

Strategia nakierowana na klientów to zbiór reguł i zasad tworzących ramy dla bieżących działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z klientami. Podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na klientów wymagają określenia⁶:

- 1) ogólnego charakteru wartości oferowanych klientom, tj. strategii stymulacji rynku,
- 2) stopnia pokrycia rynku i stopnia zróżnicowania działań marketingowych, tj. strategii podziału rynku.

⁴ Uzasadnieniem dla takiego rozumienia strategii marketingowej są cztery założenia, których przyjęcie jest konsekwencją przyjętego rozumienia orientacji marketingowej. Brak miejsca nie pozwala na prezentację założeń. Szerszą ich charakterystykę można znaleźć np. w: M. Rawski, *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”, op. cit.*; idem, *Próba interpretacji pojęcia strategia marketingowa (w warunkach orientacji marketingowej), op. cit.*

⁵ Autor jest niekonsekwentny, używając zamiennie liczby pojedynczej i mnogiej. Przyjmuje pogląd o jednej strategii (liczba pojedyncza), składającej się z komponentów. Rozwiązanie problemów typowych dla każdego komponentu pozwala mówić dopiero o strategii marketingowej. Powszechnie używana jest liczba mnoga. Autor uległ tej manierze, poszczególne komponenty nazywając strategiami, ale tylko formalnie. Merytorycznie, traktowanie poszczególnych strategii jako samodzielnych „bytów” (pod pojęciem „strategie marketingowe” kryje się ich zbiór) autorowi jest obce. R. Niestrój wprowadza pojęcie marketingowy profil strategiczny przedsiębiorstwa (zob. R. Niestrój, *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, Kraków 1993, nr 411).

⁶ Zob. R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1996.

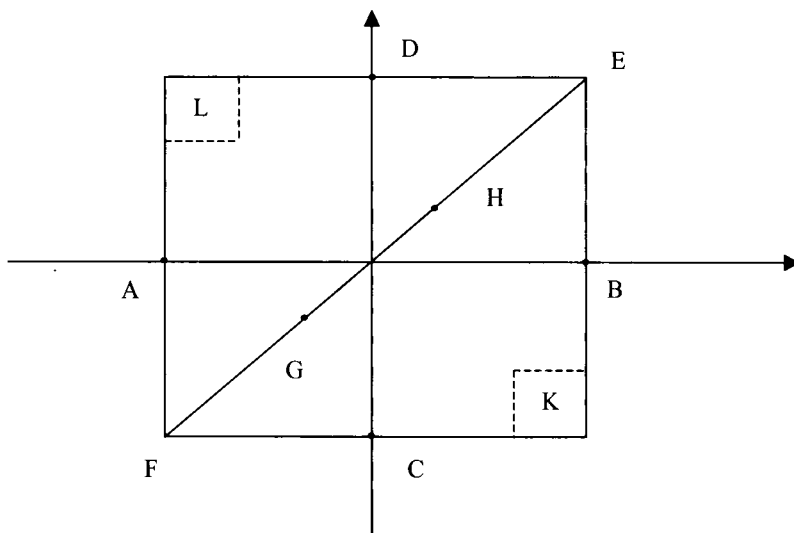
Strategia stymulacji rynku to zgodna z założeniami misji i pożądanym wizerunkiem rynkowym przedsiębiorstwa, odzwierciedlająca aspiracje dotyczące jakościowego poziomu prowadzonej działalności gospodarczej kompozycja dwóch głównych instrumentów oddziaływania: szeroko rozumianej jakości oferowanego „zbioru korzyści” i jego ceny (korzyści jakościowych i cenowych, jakie przedsiębiorstwo zamierza oferować).

Głównym celem strategii jest urealnienie kręgu klientów, których potrzeby przedsiębiorstwo deklaruje zaspokajać. Strategię stymulacji rynku należy traktować jako pierwsze urealnienie tych deklaracji. Przez rozpoznanie oczekiwań jakościowo-cenowych formułowanych przez klientów wskazanych w misji względem oczekiwanego zbioru korzyści następuje urealnienie ich zbioru. Tylko potrzeby tak wybranych klientów przedsiębiorstwo jest w stanie zaspokoić, ponieważ może zbudować stosowną kompozycję korzyści jakościowo-cenowych.

Na rys. 1 przedstawiono graficzną interpretację istoty strategii stymulacji rynku. Przestrzeń zmienności wyznaczają dwa czynniki. Na osi „x” odwzorowany jest zakres zaspokajanych potrzeb i preferencji nabywców. Punkt graniczny A można utożsamiać z potrzebami podstawowymi, np. zgodnie z hierarchią potrzeb zaproponowaną przez A. H. Maslowa tworzą ją potrzeby fizjologiczne, wynikające bezpośrednio z życia biologicznego. W miarę przesuwania się po osi zgodnie z kierunkiem jej uporządkowania obserwuje się wzrost natężenia potrzeb, ich narastanie i sublimację. Punkt graniczny B można utożsamiać z potrzebami zindywidualizowanymi, jednostkowymi, wysublimowanymi i wyrafinowanymi, dotyczącymi pojedynczych klientów. Na osi „y” odwzorowane jest natężenie korzyści oferowanych klientom, tak zbiór korzyści jakościowych (np. funkcjonalność, oryginalność, trwałość), jak i korzyści cenowych. Punkt graniczny C można utożsamiać tylko z korzyściami cenowymi. Stanowi go najniższy możliwy poziom ceny, przy którym przedsiębiorstwo w ogóle wytworzy zbiór korzyści.

W miarę przesuwania się po osi zgodnie z kierunkiem jej uporządkowania obserwuje się wzrost poziomu ceny zbioru korzyści i narastanie korzyści jakościowych. Punkt graniczny D można utożsamiać z maksymalnymi oczekiwaniami jakościowymi formułowanymi przez nabywców względem zbioru korzyści możliwych do zidentyfikowania po szczegółowym rozpoznaniu uwarunkowań czasoprzestrzennych, w których klienci znajdują się.

Prowadząc proste prostopadłe (równoległe) do układu współrzędnych przez punkty: A, B, C, D, można wykreślić prostokąt (kwadrat). Każdy punkt znajdujący się wewnątrz wykreślonego czworokąta, obrazuje odmienną strategię stymulacji rynku w tym sensie, że każdy punkt zawiera w sobie inny zbiór korzyści jakościowo-cenowych i odpowiada odmiennym potrzebom i preferencjom klientów.



Rys. 1. Graficzna egzemplifikacja istoty, cech i własności strategii stymulacji rynku
 Źródło: opracowanie własne.

W praktyce korzystanie z tego modelu jest utrudnione co najmniej z dwóch powodów:

- liczba punktów płaszczyzny ograniczona czworokątem jest nieskończenie duża, co oznacza, że strategii stymulacji rynku jest nieskończona liczba. Takie bogactwo uniemożliwia praktycznie efektywny wybór strategii stymulacji rynku,
- każda strategia stymulacji rynku ma swoje cechy i własności, ale ich precyzyjna ekspozycja jest wręcz niemożliwa, uwzględniając fakt, że potrzeby są traktowane jako zmienna ciągła, a teorie wyjaśniają zmiany zaspokajania potrzeb w kategoriach jakościowych.

Prezentowany model można uprościć. Poprowadzoną przekątną EF można potraktować jako odcinek, który powstał przez rzutowanie wszystkich punktów znajdujących się wewnątrz rozważanego czworokąta. Punkty tworzące odcinek EF odzwierciedlają zbiór możliwych strategii stymulacji rynku. Każdy punkt odcinka prezentuje strategię stymulacji rynku w tym sensie, że każdy punkt zawiera w sobie odmienny zbiór korzyści jakościowo-cenowych i odpowiada swoistemu rodzajowi zaspokajanych potrzeb. Wybór przekątnej EF jako graficznego obrazu zbioru strategii stymulacji rynku (a nie innego odcinka) ma uzasadnienie w prawidłowości: wysoka jakość – wysoka cena; niska jakość – niska cena (jakość jest z reguły dodatnio skorelowana z ceną).

Przedstawiona modyfikacja z punktu widzenia praktycznego (w stosunku do wyjściowego rozwiązania) nic nie zmieniła. Na odcinku znajduje się nieskończenie wiele punktów, tak więc strategii stymulacji rynku jest nieskończenie

wiele (bogactwo strategii nie zostało zredukowane do racjonalnych rozmiarów). Pozostały także trudności z jednoznaczną charakterystyką poszczególnych strategii (dalej zmiany potrzeb traktowane są jako zmienna ciągła).

Wszystkie możliwe strategie tworzą continuum, którego krańcami są warianty charakterystyczne nazwane: czysta strategia preferencji (E) i czysta strategia cena – ilość (F). Obie wyróżnione strategie posiadają bogaty zestaw cech i własności, wywiedziony z wiedzy o klientach, do których są kierowane.

Czysta strategia preferencji jest adresowana do tzw. klientów markowych, a więc klientów o bardzo zindywidualizowanych, wręcz jednostkowych, często wyrafinowanych potrzebach i preferencjach, oczekujących w procesie ich zaspokajania głównie korzyści jakościowych, związanych z samym produktem, a także poziomem obsługi w trakcie realizacji aktu kupna – sprzedaży, opinią, jaką cieszy się marka produktu czy przedsiębiorstwo, nieprzywiązujących znaczenia do ceny produktu.

Czysta strategia cena – ilość jest adresowana do tzw. klientów cenowych, którzy w procesie zaspokajania swoich potrzeb, głównie podstawowych, kierują się przede wszystkim korzyściami cenowymi. Rezygnują z indywidualnych preferencji, a także z korzyści jakościowych związanych z marką produktu⁷.

Główne cechy i własności czystej strategii preferencji, respektujące oczekiwania klienta markowego, można ująć następująco: czysta strategia preferencji bazuje na realizacji wysokiej marży zysku jednostkowego; wymaga rozbudowanego zbioru instrumentów *marketingu-mix*, starannie opracowanego, między innymi: wysokiej jakości produktu, atrakcyjnego opakowania, intensywnej promocji (z dominującą sprzedażą osobistą), wysokiej ceny produktu. Pociąga to za sobą wysokie koszty marketingu. Stosowanie strategii wymaga wysokich nakładów kapitałowych i niesie ze sobą duże ryzyko niepowodzenia w tworzeniu image marki. Daje efekty powolne, ale trwałe, tj. możliwość zbudowania silnej i względnie trwałej pozycji rynkowej. Przez zdobycie pozycji quasi-monopolistycznej (względem danej kategorii nabywców) gwarantuje uzyskanie wysokich zysków (bez przywiązywania uwagi do skali obrotu)⁸.

Główne cechy i własności czystej strategii cena – ilość, respektujące oczekiwania klienta cenowego, można ująć następująco: czysta strategia cena – ilość bazuje na realizacji względnie dużego obrotu (zgodnie z zasadą: duży obrót –

⁷ Przedstawione strategie upodabniają się do „strategii najniższych cen” i „strategii unikatowej wartości dla klienta”, charakteryzowanych przez D. Faulknera i C. Bowmana (*Strategie konkurencji*, Warszawa 1996). Wydaje się, że nie można ich utożsamiać, ponieważ punkt wyjścia do ich opisu jest odmienny. Są to strategie pokazujące, jak wygrać z konkurentami, odpowiednio „manipulując” klientami, zaspokajając ich potrzeby w sposób bardziej efektywny, niż czynią to konkurenci.

⁸ Szerszą charakterystykę nabywców cenowych i markowych można znaleźć np. w R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1996.

mały zysk jednostkowy) i dużego udziału w rynku: stosowanie strategii nie wymaga wysokich nakładów kapitałowych, wymusza jedynie dbałość o właściwy dobór programu asortymentowego. Podstawowym warunkiem skutecznej realizacji strategii jest maksymalna redukcja jednostkowych kosztów wytwarzania i marketingu. Oznacza to między innymi: standaryzację produktów, ograniczanie pozycji asortymentowych, przeciętną jakość produktów, wydłużanie serii produkcyjnych, wydłużanie cyklu życia produktów, wprowadzanie pozorowanych nowości, „tanią” lokalizację sieci dystrybucji, zredukowaną do minimum obsługę nabywców, oszczędne opakowanie, oszczędną promocję, wydajne formy sprzedaży, niskie ceny produktów. Stosowanie strategii stwarza duże szanse na czerpanie korzyści wynikających z ekonomii skali działania, ale także silne zagrożenia konkurencją cenową. Efekty stosowania strategii pojawiają się stosunkowo szybko, ale są nietrwałe (łatwość naśladowania przez konkurentów i ryzyko wynikające z konieczności kalkulowania cen w pobliżu poziomu rentowności).

Strategie stymulacji rynku, których obrazem jest dowolny punkt odcinka EF, zwane są strategiami „mieszanymi”, co odzwierciedla ogólny schemat ich tworzenia. Wybór strategii polega na sporządzeniu „mieszanki” w odpowiedniej proporcji cech i własności obu skrajnych strategii (czystej strategii preferencji i czystej strategii cena – ilość).

Chcąc scharakteryzować mieszaną strategię stymulacji rynku obrazowaną przez punkt leżący na fragmencie odcinka EF w pierwszej ćwiartce układu współrzędnych, należy wyjść od opisu czystej strategii preferencji i w miarę przesuwania się – obrazowo mówiąc – w kierunku południowo-zachodnim („w dół”) usuwać z tego opisu pewne cechy i własności typowe dla czystej strategii preferencji, a na ich miejsce wprowadzać cechy i własności typowe dla czystej strategii cena – ilość.

Chcąc scharakteryzować mieszaną strategię stymulacji rynku obrazowaną przez punkt leżący na fragmencie odcinka EF w „trzeciej ćwiartce” układu współrzędnych, należy wyjść od opisu czystej strategii cena – ilość i w miarę przesuwania się – obrazowo mówiąc – w kierunku północno-wschodnim („w górę”) usuwać z tego opisu pewne cechy i własności typowe dla czystej strategii cena – ilość, a na ich miejsce wprowadzać cechy i własności typowe dla czystej strategii preferencji.

Ta prosta reguła tworzenia charakterystyk dowolnej mieszanej strategii stymulacji rynku z punktu widzenia praktycznego posiada pewne słabości. Wydaje się, że należy ją doprecyzować, rozstrzygając przynajmniej dwie kwestie, aby efektywność stosowania reguły w praktyce była zadawalająca:

– które cechy i własności danej wyjściowej strategii należy usuwać w pierwszej kolejności: czy te, które są najważniejsze i najistotniejsze, i świadczą najsilniej o istocie danej strategii, czy cechy i własności drugoplanowe, a także jaka

powinna obowiązywać procedura włączania cech i własności strategii przeciwstawnej?

– ile cech i własności należy usunąć z danej wyjściowej strategii, aby otrzymać charakterystykę mieszanej strategii, dokładnie tej, która powinna zostać wybrana?

W praktyce problem nie ujawnia się z taką siłą, ponieważ powyższe kwestie względnie łatwo jest rozstrzygnąć (każdorazowo przyjęte rozwiązanie może inaczej wyglądać), uwzględniając uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania przedsiębiorstwa, dla których jest realizowana identyfikacja strategii stymulacji rynku. Także podpowiedzi wypływają z formalnych oczekiwań, skłaniających przedsiębiorstwo do poszukiwania strategii „mieszanych”. Jak już wspomniano, proces poszukiwań strategii „mieszanych” zgodnie z przedstawioną metodyką może przebiegać dwukierunkowo: z poziomu czystej strategii preferencji „w dół” i z poziomu czystej strategii cena – ilość „w górę”. Przesuwanie „w górę” to często przejaw naturalnego dążenia przedsiębiorstwa do podnoszenia swojej pozycji rynkowej, w miarę zdobywania niezbędnych środków, doświadczenia produkcji czy zaufania klientów. Przesuwanie „w dół” to często efekt dostosowywania strategii stymulacji rynku do rzeczywistych możliwości potencjałowych przedsiębiorstwa, względnie niedostatecznej pojemności rynku, do którego była skierowana dotychczasowa strategia stymulacji rynku (bariera dalszego rozwoju).

Strategie mieszane stymulacji rynku symbolizowane zbiorem punktów odcinka GH są strategiami potencjalnie niebezpiecznymi. Ten obszar obrazowo określany jest mianem „trójkątów bermudzkich”. Określenie plastycznie ma zwrócić uwagę na zagrożenia związane z wyborem i wykorzystaniem tych strategii. Strategie z tego obszaru są strategiami obiecującymi klientom z względnie jednakową intensywnością korzyści jakościowe i cenowe („mieszanka” cech i własności obu skrajnych strategii jest statystycznie taka sama). Nie zapewniając klientom ani wyraźnych korzyści jakościowych, ani wyraźnych korzyści cenowych, mogą nie zostać przez nich zauważone (brak reakcji na rynku). Także obiektywnie liczba klientów formułujących takie „niezdecydowane” oczekiwania jest niewielka, przez co nie gwarantuje odpowiednich korzyści finansowych przedsiębiorstwu. Chcąc uniknąć niepowodzenia, należy unikać stosowania strategii mieszanych stymulacji rynku z obszaru „trójkąta bermudzkiego”, a wybierać strategie oferujące albo wyraźne korzyści jakościowe, albo wyraźne korzyści cenowe.

O ważności i aktualności obszaru „trójkąta bermudzkiego” (i poprawności modelu) świadczyć może następujący fakt. Obszary K i L (na rys. 1) zawierają specyficzny zbiór strategii. Są to strategie stymulacji rynku swoimi cechami i własnościami negujące zależność dodatniej korelacji jakości zbioru korzyści z ceną. O strategiach stymulacji rynku, symbolizowanych przez punkty z obsza-

ru K mówi się – strategię „aktywizującą”. Ich istota polega na oferowaniu produktów wysokiej jakości po cenach znacznie niższych od przeciętnych dla danej klasy jakości. O strategiach stymulacji rynku, symbolizowanych przez punkty z obszaru L, mówi się – strategię „rabunkową”. Ich istota polega na oferowaniu produktów o przeciętnej, względnie niskiej jakości po cenach wysokich. Oba typy strategii nie mogą stanowić trwałej podstawy marketingowej strategii. Są bardzo ryzykowne, jeśli chodzi o możliwe do uzyskania efekty (zrzutowane punkty z obszaru G i H na odcinek EF, trafiają do obszaru „trójkątów bermudzkich”). Stosowanie strategii „aktywizujących” może wywołać konflikt z konkurentami. Stosowanie strategii „rabunkowych” można zaliczyć do zjawisk z obszaru patologii marketingu.

2. Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii stymulacji rynku

Znaczenie poszczególnych czynników, najlepiej oddających styl prowadzonych przez przedsiębiorstwo działań w walce o pozyskanie klientów dla obu badanych lat, obrazują dane zestawione w tabelicy 1.

W 1999 roku jako najważniejsze czynniki stymulacji rynku przedsiębiorstwa wskazywały: podnoszenie jakości wytwarzanych produktów (29,5%) i pogłębianie wytwarzanego asortymentu (27,3%). Oba czynniki zdecydowanie dominowały (łącznie 57,2%). Kolejne dwa czynniki, o zbliżonym znaczeniu, ale zdecydowanie mniejszym, to: ustalanie korzystnego poziomu cen dla klientów (12,1%) i podnoszenie poziomu obsługi klienta (11,4%). Pozostałe czynniki mają względnie małe i marginalne znaczenie.

Jako drugi w hierarchii ważności czynnik stymulacji rynku przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały podnoszenie jakości produktu (22,0%). Kolejne trzy czynniki, mające zdecydowanie mniejsze, chociaż zbliżone znaczenie, to: pogłębianie asortymentu (14,0%), podnoszenie poziomu obsługi klienta (12,5%), stosowanie korzystnego poziomu cen dla klienta (12,5%). Pozostałe czynniki mają względnie małe i marginalne znaczenie.

Jako trzeci w hierarchii ważności czynnik stymulacji rynku przedsiębiorstwa wskazywały, z względnie jednakową częstotliwością, następujące działania: podnoszenie poziomu obsługi klienta (14,4%), kształtowanie korzystnego dla klienta poziomu cen (12,5%), pogłębianie programu asortymentowego (12%), podnoszenie jakości produktu (12,1%), wprowadzanie nowości rynkowych (11,4%), zwiększanie częstotliwości stosowania promocji dodatkowej (10,6%). Pozostałe czynniki mają względnie małe i marginalne znaczenie.

Tab. 1. Znaczenie poszczególnych czynników w tworzeniu strategii stymulacji rynku (dane w %)

Wyszczególnienie	1999 rok			2003 rok		
	I	II	III	I	II	III
Podnoszenie jakości oferowanych produktów	29,9	22,0	11,7	29,5	19,1	8,7
Pogłębianie asortymentu	27,3	14,0	12,1	28,2	14,9	10,8
Ustalanie korzystnych cen dla klientów	12,1	12,5	12,5	6,6	16,6	14,1
Podnoszenie poziomu obsługi klientów	11,4	12,5	14,4	13,3	14,5	13,7
Elastyczne stosowanie cen	6,4	6,8	8,0	8,7	7,5	9,5
Wzrost znaczenia promocji dodatkowej	4,2	6,1	10,6	2,9	6,2	9,1
Wprowadzanie nowości rynkowych	2,7	7,6	11,4	2,5	6,6	10,8
Wzrost kwalifikacji personelu	2,7	3,0	6,4	2,5	3,3	8,3
Obniżanie kosztów działalności	1,9	0,4	2,3	1,7	0,8	2,9
Stosowanie nowoczesnej technologii	1,5	2,7	2,7	4,1	2,9	3,7
Atrakcyjna lokalizacja dla klienta	0,0	7,6	3,4	0,0	4,1	3,7
Świadczenie dodatkowych usług	0,0	4,9	4,5	0,0	3,3	4,6

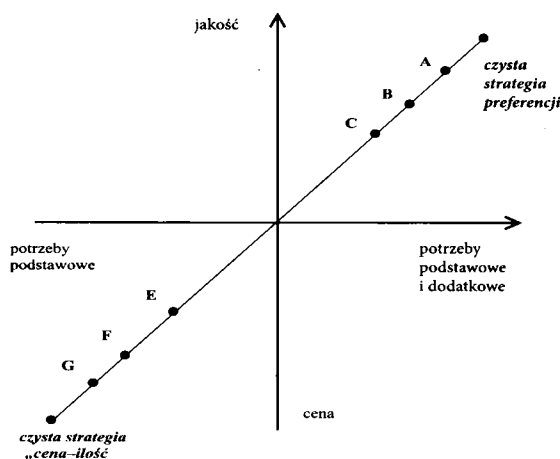
Uwaga: I – czynnik najważniejszy, II – czynnik wybrany w drugiej kolejności, III – czynnik wybrany jako trzeci

Źródło: zestawienie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując przytoczone dane liczbowe i uwzględniając „treści” czynników najważniejszych, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa jako dominujące stosowały mieszane strategie stymulacji rynku, oparte na strategii preferencji (71,3%), pozostające w różnej odległości od czystej strategii preferencji. Strategie mieszane stymulacji rynku, oparte na strategii cena – ilość, pozostające w różnej odległości od czystej strategii cena – ilość są stosowane w ponad 28,7% przedsiębiorstw.

Pogłębiona analiza, polegająca na badaniu częstotliwości wskazywanych przez przedsiębiorstwa „trójek” najważniejszych czynników, będących co do

swojej treści strategią mieszaną, pozostającą w różnej odległości od strategii czy-
stych (preferencji, cena – ilość), pozwoliła uzyskać wyniki zestawione na rys. 2.



Rys. 2. Rodzaje mieszanych strategii stymulacji rynku

Źródło: zestawienie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Strategię mieszaną, opartą na czystej strategii preferencji typu A, stosowało ponad 22% przedsiębiorstw, strategię typu B 37%, a typu C ponad 12% przedsiębiorstw. Strategię mieszaną, opartą na czystej strategii cena – ilość typu E stosowało prawie 10% przedsiębiorstw, strategię typu F ponad 12% przedsiębiorstw, a strategię typu G ponad 6%.

W 2003 roku jako główne czynniki stymulacji rynku przedsiębiorstwa wskazywały podnoszenie jakości produktów (29,5%) i pogłębianie programu asortymentowego (28,2%). Oba czynniki zdecydowanie dominowały (łącznie 57,7%). Kolejny czynnik to podnoszenie poziomu obsługi klientów (13,3%). Pozostałe czynniki miały względnie małe i marginalne znaczenie.

Jako drugi w hierarchii ważności czynnik stymulacji rynku przedsiębiorstwa wskazywały: podnoszenie jakości produktów (19,1%), ustalanie korzystnego poziomu cen dla klientów (16,6%), pogłębianie programu asortymentowego (14,9%), podnoszenie poziomu obsługi klientów (13,3%). Pozostałe czynniki miały względnie mniejsze i marginalne znaczenie.

Jako trzeci w hierarchii ważności czynnik stymulacji rynku przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały: ustalanie korzystnych dla klientów cen (14,1%), podnoszenie poziomu obsługi klientów (13,7%), wprowadzanie nowości rynkowych (10,8%), pogłębianie programu asortymentowego (10,8%). Pozostałe czynniki mają względnie mniejsze i marginalne znaczenie.

Analizując przytoczone dane liczbowe i uwzględniając „treści” poszczególnych czynników, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa jako dominujące stosu-

ją mieszane strategie stymulacji rynku, oparte na strategii preferencji (73,5%), pozostające w różnej odległości od czystej strategii preferencji. Strategie mieszane stymulacji rynku, oparte na strategii cena – ilość, pozostające w różnej odległości od czystej strategii cena – ilość, są stosowane w 26,5% przedsiębiorstwach.

Strategię mieszaną, opartą na czystej strategii preferencji typu A stosowało ponad 27% przedsiębiorstw, strategię typu B stosowało prawie 38% przedsiębiorstw, a strategię typu C stosowało niecałe 8% przedsiębiorstw. Strategię mieszaną, opartą na czystej strategii cena – ilość typu E stosowało ponad 14% przedsiębiorstw, strategię typu F stosowało ponad 9% przedsiębiorstw, a strategię typu G stosowało niecałe 4% przedsiębiorstw.

Analiza porównawcza uzyskanych wyników dla obu badanych lat pozwala na sformułowanie tezy o stabilności stosowanych rozwiązań w czasie. Generalnie, zmiany stosowanych przez przedsiębiorstwa strategii stymulacji rynku są niewielkie.

Rośnie znaczenie mieszanych strategii stymulacji rynku, opartych na strategii preferencji (wzrost o trzy punkty procentowe). Znaczenie poszczególnych czynników tworzących strategię stymulacji rynku w obu okresach jest nieistotnie zróżnicowane. Analizując czynniki najważniejsze, można dostrzec dominację dwóch: podnoszenie jakości oferowanych produktów i pogłębianie programu asortymentowego. Widoczny jest wzrost znaczenia pogłębiania programu asortymentowego (o pół punktu procentowego), przy spadku znaczenia podnoszenia jakości oferowanych produktów (też o pół punktu procentowego). Wskazania drugo- i trzeciorzędnych czynników ukazują ten fakt wyraziściej. W czasie zdecydowanie rośnie znaczenie w procesie kształtowania strategii stymulacji rynku podnoszenia poziomu obsługi klienta (o dwa punkty procentowe).

Zmniejsza się znaczenie czynników składających się na mieszane strategie stymulacji rynku, oparte na strategii cena – ilość. Istotnie zmniejszyło się znaczenie czynnika polegającego na dostosowywaniu poziomu cen do oczekiwań klientów (o pięć i pół punktu procentowego). Zdecydowanie zmniejszyło się stosowanie cen elastycznych (o dwa i pół punktu procentowego), a także stosowanie promocji dodatkowej (o dwa punkty procentowe). Zdecydowanie wzrosło znaczenie wykorzystywania nowoczesnej technologii (o trzy punkty procentowe).

Można stwierdzić, że zmieniając realizowane strategie stymulacji rynku w czasie, przedsiębiorstwa zdecydowanie postawiły na jakość. Można zaobserwować istotny wzrost częstotliwości wykorzystywania mieszanych strategii stymulacji rynku, opartych na „czystej” strategii preferencji, a spadek częstotliwości wykorzystywania strategii opartych na „czystej” strategii cena – ilość. Wykorzystywane przez przedsiębiorstwa strategie stymulacji rynku w 2003 roku (w stosunku do 1999 roku) zdecydowanie zbliżyły się do „czystej” strategii preferencji. Także wykorzystywane strategie mieszane, oparte na „czystej” strategii cena – ilość, zdecydowanie przesunęły się w kierunku korzyści „jakościowych”.

Bibliografia

Becker J., *Marketing – Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing – Managements*, Munchen 1988.

Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Warszawa 1996.

Niestrój R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1993, nr 411.

Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1996.

Prymon M., *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wrocław 1999.

Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia strategia marketingowa (w warunkach orientacji marketingowej)*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2002, nr 581.

Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 3.

Rutkowski I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 6.

Summary

The strategy of market stimulation is a consent composition of two major instruments of action – widely understood quality of offered “set of profits” and its price (quality and price profits that the company intends to offer), and the assumptions of mission and a desired market image of the company. This composition shows the aspirations for a quality level of economic activity. The main aim of the strategy is a realization of the group of customers whose needs the company intends to fulfill. The results show that in 1999, the strategy of mixed market stimulation based on the strategy of preference (71% of firms, increased in 2003 to 74%) was used as dominant strategy. The main elements of environment determining the frequency of choice of used market stimulation strategies were: state of affairs, pace of the demand changes, risk of substitution, new technological solutions, changes of a life style and cultural trends. In fact, there is a tendency to increase the frequency of using mixed strategies of market stimulation which are based on pure strategy “price – quantity” in companies, where a decision to chose this strategy was determined by : state of affairs, new technological solutions, and a pace of the demand changes. A risk of substitution, as a main determinant of a choice of strategy of market stimulation, causes essential increase of frequency of using the mixed strategies of market stimulation that are based on the pure strategy “price – quantity”. Other elements of environment as: social changes, rate of inflation, changes of legal solutions, demographical changes, new possibilities of supply and raw materials, were indicated as insignificant for the choice of market stimulation strategy.

Pavel Mikuš, Milan Droppa, Ludmila Lysá

Marketingová filozofia vysokej školy

Úvod

Dominantné postavenie vo vzdelávacej oblasti v spoločnosti majú – tak ako je to dané zákonom, vzdelávacie inštitúcie – vysoké školy. U absolventov stredných škôl dochádza k neustálemu záujmu o vysokoškolské štúdium. No i tak SR nedosahuje potenciálny počet študentov v porovnaní s inými vyspelejšími krajinami, napríklad v USA je na vysokoškolské štúdium prijímaných asi 50% stredoškolskej populácie, pričom s VŠ vzdelaním je 46,5% / obyvateľstva, kým v SR len 9,5% / obyvateľstva. Neustále sa zvyšujúci záujem o vysokoškolské štúdium výrazne posilňuje nielen rolu, postavenie, význam a zodpovednosť vysokých škôl, ale aj význam vysokoškolského vzdelávania v spoločnosti.

Očakáva sa, že štát, ako hlavný garant a prosperátor vysokoškolského vzdelania, bude významne prispievať k zvyšovaniu možností a podmienok prístupu k vysokoškolskému vzdelaniu čo možno najväčšiemu počtu absolventov stredných škôl. K tomuto trendu musí však prispieť aj vysokoškolská vzdelávacia inštitúcia kvalitou ponúkaných a realizovaných študijných programov, svojou kvalitou, primeranou náročnosťou, vážnosťou a uznávaním vysokoškolského diplomu v spoločnosti i vo svete. To je obzvlášť dôležité po vstupe SR do EU.

Marketingový prístup v podmienkach vysokej školy

Vyspelosť spoločnosti je posudzovaná aj z hľadiska dosiahnutej vzdelanostnej úrovne.

Z hľadiska marketingovej teórie sú produktom vysokej školy určité konkrétne služby v oblasti vzdelávania, ktoré vysoká škola poskytuje svojim študentom. Tento produkt sa stáva duševným bohatstvom každého jej absolventa.

Vzdelanostné služby, ktoré poskytuje vysoká škola svojim študentom, sú nehmateľného charakteru, sú duševným vlastníctvom učiteľa, ktoré je ich ochotný odovzdať študentom ako svojim zákazníkom.

Z uvedeného je možné vytypovať špecifické vlastnosti, ktoré determinujú ich marketingovú stratégiu.

Špecifické vlastnosti marketingovej stratégie vysokej školy

Nehmotnosť

služba, ktorú poskytuje každá vysoká škola prostredníctvom interaktívneho vzťahu učiteľa a študenta, je do značnej miery abstraktná, nehnuteľná a duševného charakteru. Je duševným vlastníctvom učiteľa, ktoré chce odovzdať svojim študentom.

V poskytovaných službách je zohľadnená aj určitá miera rizika, ktorá môže prameniť tak z rýchleho starnutia poskytovaných informácií ako aj z prudkého vývoja nových (v niektorých predmetoch). S týmto rizikom však musí učiteľ ale aj študent počítať. Prispôsobenie sa a flexibilita, ako reakcia na nové poznatky v danom odbore, závisí od osobnosti učiteľa, jeho ochoty získavať, prijímať a sprostredkovať nové poznatky ako aj od chuti a ochoty študenta prijímať a prispôbovať sa novým predkladaným informáciám.

Nedeliteľnosť

výroba a spotreba služieb sa uskutočňuje za prítomnosti zákazníka. Učiteľ, ako poskytovateľ vzdelávacej služby, odovzdáva svoje vedomosti ako základné informácie obsahu kurzu svojim študentom v priamom kontakte – prednáške. Služba, ktorú poskytuje učiteľ – odovzdávanie informácií, nemôže existovať oddelene od svojho odberateľa, prijímateľa prvotnej informácie – študenta. Študenti sú závislí na prednášajúcich učiteľov ale aj ostatných zamestnancov školy.

Premenlivosť

služby, ktoré poskytuje každá vysoká škola, sú štandardné, závisia však od toho, kto ich poskytuje, kedy a kde sú poskytované. Inými slovami, kvalita vzdelávacieho procesu v poskytovaní konkrétneho obsahu informácií, vychádzajúca z interaktívneho vzťahu učiteľa a študenta, do značnej miery závisí nie len od pripravenosti učiteľa, od jeho a odbornej spôsobilosti a pedagogického majstrovstva, osobnosti učiteľa, ale aj od množstva nových poznatkov zaradených do prednášky a celého kurzu, ako aj schopnosti študenta prijať nové poznatky. Poskytovať kvalitné informácie vo vzdelávacom procese môže len taký učiteľ, ktorý disponuje dostatočným objemom nových, relevantných informácií, ktoré je ochotný odovzdať študentom. Závisí to od jeho ochoty a schopnosti neustále vyhľadávať, prijímať a získavať nové informácie, vzdelávať seba a študentov. Investícia do prípravy učiteľa vysokej školy nájde odzvu v spokojnosti študentov s predkladanými informáciami, so spokojnosťou

vzdelanostného rastu študenta, ako produktu vzdelávania a jeho spokojnosťou s uplatnením naučeného v praxi. Učiteľské povolanie by malo byť prestížnym povolaním v každej spoločnosti.

Pominuteľnosť

na rozdiel od iných, hlavne výrobných produktov, služby nie je možné skladovať. Ak študent svojou neúčastou na prednáške nevyužije poskytovanú službu učiteľom, nie je táto služba realizovaná, a ak budeme dôsledný, môžeme povedať, že nebola ani poskytnutá. Pre jej jedinečnosť, nemožno ju opakovať, uskladniť pre využitie v inom termíne. Táto služba je naplnená len interaktívnym vzťahom učiteľa a študenta ako zúčastnených subjektov.

Spomínané vlastnosti môžeme v oblasti poskytovania takej služby, akou je vzdelávania, výhodne kombinovať. Akceptovanie aspoň jednej (čím viacerých, tým lepšie), zo štyroch uvedených vlastností vzdelávacích služieb v marketingovej filozofii a stratégii vysokej školy ako poskytovateľovi tejto služby, môže sa stať i základom konkurenčnej výhody každej vysokej školy.

Už sme naznačili problém poskytovania služby vysokou školou – vzdelávanie. Túto službu je len veľmi ťažko demonštrovať, veľmi ťažko prezentovať mimo konkrétnu činnosť. Ako príklad môžeme uviesť, že prednášku učiteľa je možné vykonať len na konkrétnom mieste, čase a za dodržania presne stanovených pravidiel a podmienok.

Vzdelávanie, ako služba poskytovaná vysokou školou, nemožno ju opakovane predávať, skladovať, nemožno stanoviť pevnú cenu. Je však jasné, že veľmi závisí od personálu, ktorý ju vykonáva, od osobnosti učiteľa a manažmentu školy.

Pokiaľ je dobrá komunikácia a vzájomná dôvera v interaktívnom vzťahu učiteľa a študenta, prejaví sa to vo vzdelanostnej úrovni spoločnosti. Dobrá kvalita vzdelávania na konkrétnej vysokej škole prispieva tiež k dobrému menu vysokej školy.

Na výsledok vzdelávania má veľký vplyv aj spokojnosť študentov ako spotrebiteľov, ako aj spôsob, akým učiteľ predkladá danú problematiku v podobe prednášky. Môže sa stať, že aj veľmi dobre pripravený kurz po obsahovej, materiálnej a organizačnej stránke, nemusí dopadnúť dobre. Potom proces vzdelávania a jeho výsledok – vzdelanie bude na nízkej úrovni. Všetko teda závisí od osobnosti učiteľa, jeho spôsobilosti byť dobrým učiteľom, čiže pedagogickej spôsobilosti.

Úrovně produktov vysokej školy

Vysoká škola pri ponúkaní svojho študijného programu, ako ponúkaného produktu, musí akceptovať tieto skutočnosti a úrovne produktov:

Základný produkt

znamená poskytnutie základnej vysokoškolskej vzdelávacej služby, ktorá spočíva v ponuke získania základného vzdelania, základnej kvalifikácie, ktorá je základným predpokladom uspenia na trhu práce a patri k základným všeobecným vedomostiam a znalostiam vyžadovaných spoločenskou potrebou. Tvorí ho korpus študijného programu, ktorý vytvára predpoklady odbornej spôsobilosti a kvalifikačných predpokladov potrebných pre výkon konkrétnej pracovnej činnosti po jeho absolvovaní. K tejto odbornej spôsobilosti sa v súčasnosti priraduje aj podmienka znalosti cudzieho jazyka. Znalosť cudzieho jazyka sa stala podmienkou pre výkon takmer všetkých profesií, ako aj pre prijatie na štúdium na vysokej škole.

Očakávaný produkt

základ očakávaného produktu tvoria podmienky, ktoré študent ako spotrebiteľ očakáva od vzdelávacej inštitúcie v poskytovaní iných, ako vzdelávacích aktivít podporujúcich vzdelávanie. Sem môžeme zaradiť napríklad: vybavenosť knižnice, vybavenosť učební didaktickou technikou, dostupnosť internetu, literatúry, výpočtovej techniky, vybavenosť internátov, študovní, dostupnosť konzultácii u učiteľom, atď.

Z predchádzajúceho vyplýva, že očakávaný produkt je tvorený súčtom základného produktu a súhrnom uvedených podmienok, ktoré študent ako spotrebiteľ očakáva.

Rozširujúci produkt

každá vysoká škola musí ponúkať svojim spotrebiteľom – študentom aj produkt, ktorý je prídavkom základného produktu, rozširujú sa nim vedomostné predpoklady študenta. Študent si z rozširujúcej ponuky vyberá produkt, ktorý vhodným spôsobom rozširuje jeho vedomosti. Výberom rozširujúceho produktu je študent nepriamo nútený vyberať si také predmety, ktoré upresňujú jeho smerovanie a zameranie na výkon praxe po skončení štúdia. Umožnia mu perspektívnejšie uplatnenie na trhu práce, alebo vytvoria základ jeho ďalšieho pokračovania štúdia 2. stupňa vysokoškolského vzdelávacieho systému. Rozširujúcim produktom vysokej školy sú teda ponúkané povinne voliteľné a výberové predmety, ktoré tvoria doplnok korpusu študijného programu.

V ponúkaných povinne voliteľných a výberových predmetoch, ako rozšíreného produktu vidíme jedinečnosť vysokej školy, jej prestíž a renomé. Preto na skladbe rozširujúceho produktu by malo každej vysokej škole záležať.

Potenciálny produkt

konkurenčnou výhodou vysokej školy a tým aj zvýšenia renomé spočíva v schopnosti pripraviť ponuku vzdelávania v dostatočnom časovom predstihu

ako reakciu na vývoj spoločenského trendu, dopytu na trhu práce po absolventoch konkrétneho študijného programu a ukončeným konkrétnym vzdelanostným stupňom. Potenciálny produkt teda zahŕňa všetky rozšírenia a doplnky základného produktu s prihliadnutím na jeho perspektívu uplatnenia sa v spoločnosti.

Z uvedených skutočností a akceptácií jednotlivých úrovní produktov, má z hľadiska diferenciacie vysokých škôl najväčší význam potenciálny produkt, ktorý je nástrojom rozlíšenia vysokých škôl, ich marketingovej filozofie a schopnosti manažmentu školy. Je to odrazom ľudského potenciálu, ktorému záleží na dobrom mene svojej školy, neustálom odbornom raste, vzdelávaní hlavne pedagogických pracovníkov ako spracovateľov ponukových produktov pre cieľových odberateľov – študentov. Nesmieme však zabúdať, že najväčším odberateľom, konzumentom a kritikom študijných programov je samotná spoločnosť, podnikateľské vrstvy, vzhľadom na uplatniteľnosť vedomostného obsahu v praxi.

Poskytovanie vzdelávacej služby v spoločnosti sa tak stáva poslaním školského personálu.

Je treba si však uvedomiť, že každý produkt vysokej školy sa postupne stáva bežným a preto je treba ho meniť, inovovať, alebo vypracovať nový.

Fázy študijného programu

Pri dnešnom rozširovaní ponukových produktov vysokých škôl musíme rátať že každý študijný program ako ponúkaný produkt, prechádza určitými fázami:

a) Fáza zavádzania študijného programu do života – dochádza k ukončeniu akreditačného procesu, prijímajú sa študenti a začína ich vzdelávanie podľa tohto novo akreditovaného študijného programu.

b) Fáza rastu – študijný program sa dostáva do povedomia širokej i potenciálnej vysokoškolskej obce. Ak je dobrý a našiel podporu a záujem zo strany spoločnosti a študentov, dochádza k jeho rozširovaniu a akreditačnej snahe aj iných vysokých škôl, ktoré majú potrebný pedagogický personál na jeho zabezpečenie a vyučovanie. Vysoká škola si však musí vykonať prieskum záujmu a dopytu u potenciálnych študentov ako aj uplatniteľnosti získaných vedomostí absolventom napríklad z hľadiska regionálneho. V tejto fáze je treba zvýznamniť propagáciu akreditovaného študijného programu v spoločnosti ako takej, ale zvlášť u stredoškolskej študentskej obce. Výhodou vysokej školy v snahe o vytvorenie záujmu by malo byť jeho predstavenie na stredných školách študentom v najbližšom okolí, ako potenciálnym odberateľom.

c) Fáza zrelosti študijného programu – študijný program je po obsahovej stránke ustálený. Trh práce sa naplňa absolventmi daného študijného progra-

mu v dôsledku čoho dochádza k znižovaniu záujmu o jeho štúdium. V tejto fázy dochádza k veľkému trhovému boju medzi vysokými školami o udržanie si svojho postavenia v konkurenčnom prostredí, ktorých produktom je taký istý, alebo podobný študijný program. Manažment vysokej školy hľadá spôsoby, ako zatraktívniť štúdium svojho študijného programu a tak si udržať svoje postavenie a získať výhodu vo vysokoškolskom konkurenčnom prostredí. V získavaní študenta by skôr vysoká škola mala vsádzať na lepší pedagogický potenciál, vylepšovanie študijných podmienok v prospech študentov. Niektoré vysoké školy spoliehajú na svoju dlhoročnú tradíciu, kvalitu vzdelávania, na dobré „obchodné“ meno v poskytovaní vzdelávacích služieb.

d) Fáza nasýtenia – vplyvom veľkej konkurencie vysokých škôl, ktoré ponúkajú rovnaký alebo podobný produkt, dochádza k znižovaniu dopytu po konkrétnom vzdelávacom programe. Tlak konkurencie narastá a otázka „prežitia“ spočíva napríklad v obnovovanom programe. Dochádza k prepracovaniu študijného programu s cieľom zvýrazniť odlišnosti v študijnom programe ponúkaného konkrétnou vysokou školou.

e) Fáza poklesu – dochádza k zníženiu záujmu potenciálnych odberateľov vplyvom presýtenia trhu práce absolventmi konkrétneho študijného programu. Nepomohli ani zapracované inovačné zmeny, ani rôzne marketingové „ťahy“ vysokoškolského manažmentu. Klesá dopyt po študijnom programe, ktorý tak prestáva plniť svoju, z hľadiska potenciálneho uspenia absolventov na trhu práce, základnú úlohu a to motivačnú. Tento produkt pokračuje len v „zotrvačnosti“, štúdiá dokončujú prijatí študenti a noví sa neprijímajú.

Vykonaním promócie posledného študenta, program zaniká. Takto končia programy nedostatočne pripravené, účelové a možno aj populačné. Takýchto programov, ak aj vysoká škola má, nemôže mať veľa, rádovo 1-2, pretože ich skončením skončila aj vysoká škola.

Preto študijné programy musia byť pripravené s veľkou vážnosťou, spoločenskou zodpovednosťou a perspektívou. Akreditačné komisie majú v tomto procese významné a nezastupiteľné postavenie s veľkou zodpovednosťou voči spoločnosti, škole, pedagogickému personálu, manažmentu školy ale aj študentom.

Renomé vysokej školy je stabilizujúcim faktorom každého študijného programu, pretože poskytuje pre väčšinu študentov lepšiu alternatívu štúdia.

Cieľom každého produktu vysokej školy je vzdelanie, napĺňanie vzdelanostnej úrovne v spoločnosti. To, že každá vysoká škola má určité konkrétne produkty, vyplýva z jej zamerania a hlavne z pedagogického personálu, pedagogickej spôsobilosti učiteľov a technického zabezpečenia didaktickými prostriedkami vyučovacích procesov.

Spoločný však musí byť vzdelanostný cieľ, vychádzajúci zo spoločenskej potreby a objednávky.

Súčinnostné faktory vzdelania

Na vzdelanie majú vplyv tieto súčinnostné faktory :

a) Záujem potenciálneho študenta, ktorý prejavil záujem o ponúkaný produkt konkrétnej vysokej školy.

Na vznik záujmu o produkt má vplyv:

– Intelektuálne schopnosti, danosti, spôsobilosti a predpoklady zvládnutia daného študijného programu,

– motivácia pre uplatnenie sa na trhu práce,

– snaha vyrovnáť sa okoliu, rodičom, súrodencom v dosiahnutej úrovni vzdelania,

– ekonomické faktory, ktoré majú vplyv na priebeh štúdia ako : náklady na cestovanie, stravovanie, ubytovanie, učebné pomôcky, ktoré v niektorých prípadoch môžu presiahnuť finančné možnosti rodiny študenta, (tento faktor môže mať obrovský vplyv pri rozhodovaní o podaní prihlášky na vysokú školu),

– dostupnosť vysokej školy napríklad pre dennú dochádzku,

– renomé vysokej školy,

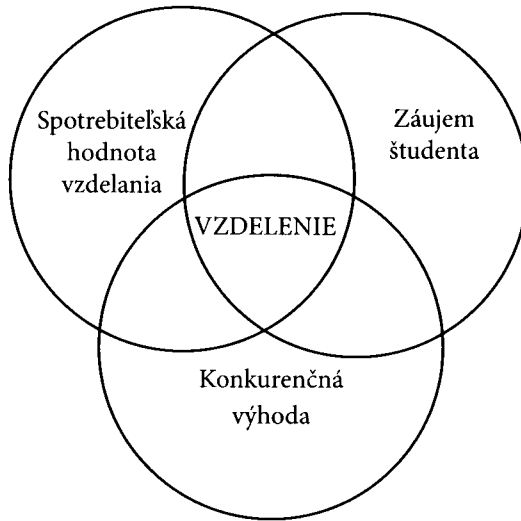
– uplatnenie sa na trhu práce po absolvovaní štúdia,

– demografické postavenie školy alebo pracoviska vysokej školy,

– náročnosť štúdia a vedecko-pedagogický potenciál vysokej školy.

b) Kvalita rozšíreného produktu vysokej školy, ktorý ponúka spotrebiteľovi a schopnosť vysokoškolskej inštitúcie zabezpečiť personálne, realizačne, materiálne a technicky tento produkt, čo môže byť veľkou konkurenčnou výhodou. Chceme tu zvýznamniť úlohu ľudského faktoru v podobe vedecko-pedagogického personálu, pedagogickú spôsobilosť učiteľov, premyslená práca s mladými učiteľmi, ich perspektíva, odborný rast, čo je samozrejme obsahom kvalitnej činnosti personálneho manažmentu vysokej školy.

c) Súbor hodnôt vzdelania na spotrebiteľskej úrovni. Vytvorenie predpokladov absolvovania konkrétneho kurzu, pre bezproblémový vstup na trh práce, kde prevláda dopyt po konkrétnom druhu vzdelania je jednoduchý. Problém pre absolventov môže nastať až vtedy, ak dopyt je menší ako ponuka v počte absolventov. Tu sa presadí absolvent, ktorý má lepšie teoreticko-vzdelanostné východiská pre výkon praxe, čo je odrazom lepšej vzdelávacej činnosti vysokej školy, kvalita výučby a kvality vedecko-pedagogického personálu. Nesmieťme však zabúdať aj na kvalitu manažmentu vysokej školy. Spoločenská prestíž vysokej školy sa tak zvyšuje, čo je predpokladom zvýšeného záujmu potenciálnych študentov o ponúkaný študijný program. Toto má vplyv na predĺženie zotrvania programu na vzdelávacom trhu ako aj na prosperitu a renomé vysokej školy.



Obr.1. Súčinnostné faktory vzdelania

Po skončení vysokej školy si jej absolvent porovnáva a konfrontuje vstupné predpoklady, ktoré boli zahrnuté v predkladanom produkte s výstupnými hodnotami spolu s naplnenosťou predpokladov v podobe spotrebitelského úžitku, ktorými pre absolventa sú : vedomosti, znalosti, spôsobilosti, zručnosti, schopnosti, ktoré získal štúdiom. Zamýšľa sa nad spoločenským uplatnením, nad svojim správnym, či nesprávnym výberom vysokej školy a jej študijného programu. Lepšie uplatnenie absolventa konkrétnej vysokej školy na trhu práce je dobrou vizitkou aj pre vysokú školu, pre študijný program ako aj celý personál. Je to znakom dobrého renomé vysokej školy a dobrým východiskom v konkurenčnom boji v získavaní kvalitných uchádzačov o vysokoškolské štúdium.

Literatúra

Donnelly J. H., Gibson G. I., Ivancevich J., *Manažment*. Grada Publishing, Praha 1997.

Droppa M., Mikuš P., *Teória riadenia II*, Liptovský Mikuláš 2003.

Koontz H., Weihrich H., *Manažment*, Praha 1993.

Korzeniowski L., *Menedžment – podstawy zarządzania*, Kraków 2003.

Lysá L., Mikuš P., *Teoretické východiská zhlukovej analýzy a jej aplikácie v personálnom manažmente*, Zborník zo 4. medzinárodnej vedeckej konferencie, Kraków 2004.

Majtán M., *Manažment*, Bratislava, 2003.

Štefko R., *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*, Bratislava 2003.

Summary

The quality of university, the quality of its products, the education and the level of its graduates' education are and will be the decisive aspect of its status in social and European educational environment.

The authors aim to point out the marketing relevance of the university product, its importance in the status of each educational institution in society.

Furthermore, they discuss the specific qualities which influence the marketing strategy of university, the levels of university products and their acceptance, the stages of curriculum and the co-operative factors of education.

Magdalena Dothasz

Public relations szkoły wyższej w opinii studentów Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego

Wprowadzenie

Działalność edukacyjna współczesnej uczelni wyższej w Polsce zaczęła ulegać komercjalizacji, ponieważ państwo zmieniło obecnie swoje relacje ze szkołami wyższymi, rezygnując z funkcji zarządcy na rzecz roli państwa ewaluacyjnego, co pociągnęło za sobą¹ przeniesienie na uczelnię odpowiedzialności za planowanie instytucjonalne, ograniczenie roli państwa do ustalania polityki edukacyjnej i pełnienia nadzoru nad funkcjonowaniem poszczególnych podmiotów i zmniejszenie skali finansowania uczelni ze środków publicznych oraz wprowadzenia zasad konkurencji o te środki.

Ograniczenie ochronnej roli państwa niewątpliwie zwiększyło zakres samodzielności uczelni, jednocześnie jednak zmusiło je do większej aktywności rynkowej. Pojawiło się pojęcie menedżeryzmu (jako filozofii zarządzania uczelnią), a podstawowym dążeniem szkoły stało się efektywne zarządzanie zasobami, a także ich pozyskiwanie ze środków pozabudżetowych.

Po uwzględnieniu specyfiki uczelni w jej zarządzaniu znalazły zastosowanie procedury i metody działania wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. W szczególności zarządzanie marketingowe i komunikacja². Wydaje się zatem, że w warunkach nasilonej konkurencji tylko długoterminowa strategia marketingowa może zapewnić uczelni trwałą pozycję na rynku a więc m.in.:

- właściwą identyfikację rynku docelowego,
- wysokiej jakości produkt,

¹ M. Krzyżanowska, *Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3.

² J. Dietl, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 2.

- niepowtarzalne atrybuty uczelni, które złożą się na jej wizerunek społeczny,
- system działań public relations,
- rozbudowany system dystrybucji informacji wśród wszystkich grup interesariuszy.

Rynek docelowy uczelni ma charakter zróżnicowany, obejmuje nie tylko klientów, pracodawców, rodziców, donatorów, ale także całe społeczeństwo zainteresowane poziomem świadczonej usługi edukacyjnej³. Co więcej, jest to rynek obejmujący „przyszłe” potrzeby i oczekiwania potencjalnych pracodawców, które ujawnią się, gdy wartość użytkową zdobytej wiedzy będzie można zweryfikować przez karierę zawodową.

Produktem jest usługa edukacyjna rozumiana jako system wiedzy, praktycznych umiejętności i postaw. Wykorzystanie (konsumpcja) usługi edukacyjnej jest odłożone w czasie do momentu zakończenia studiów. O atrakcyjności usług edukacyjnych oferowanych przez daną uczelnię decyduje więc zazwyczaj jej wizerunek społeczny, ukształtowany m.in. przez pozycję społeczną absolwentów i ich sukcesy zawodowe po rozpoczęciu pracy.

Istotnym elementem walki konkurencyjnej jest również zaopatrzenie uczelni w szereg atrybutów niepowtarzalnych, które mogą stać się źródłem przewagi różnicującej. Chodzi tu nie tylko o atrakcyjną ofertę produktową, ale również o cechy tworzące tożsamość szkoły i nadające jej unikalny, specyficzny charakter. Taką rolę odgrywać mogą dodatkowe certyfikaty, współpraca ze szkołami zagranicą, starannie określona i podana do powszechnej wiadomości misja uczelni czy funkcja inicjatora zmian i rozwoju, realizowana przez uczelnię w środowisku lokalnym.

Wymienione wyżej elementy składają się na swoisty i niepowtarzalny wizerunek społeczny uczelni. Wizerunek, o ile jest pozytywny, niesie dla uczelni liczne korzyści, skutkując lojalnością wielu grup wchodzących z nią w relacje i w ten sposób wpływając korzystnie na osiągnięcie zamierzonych celów. Image przyciąga nowych studentów, ułatwia pozyskiwanie fachowego personelu, jest elementem oceny szkoły na rynku, integruje pracowników. Można zatem przyjąć, że jest jednym z czynników warunkujących dobre wyniki uczelni, sprzyjając szczególnie jej wysokiej efektywności w długim okresie. Elementem warunkującym uzyskanie tych efektów jest rozpowszechnienie wizerunku w społeczeństwie, a co najmniej wśród wszystkich grup interesariuszy za pośrednictwem sprawnego systemu komunikowania uczelni z otoczeniem.

Uczelnie wyższe coraz częściej sięgają po instrumenty public relations, choć prawdopodobnie niewiele z nich wykorzystuje te narzędzia w pełni świadomie i systematycznie. Wiele działań podejmowanych jest *ad hoc*, w zależności od potrzeby chwili, bez wcześniej analizy sytuacji i przygotowania odpowiednich

³ *Ibidem*.

planów. Czy są one postrzegane przez najważniejszy segment klientów uczelni tj. studentów? Celem niniejszego opracowania jest odpowiedź na pytanie, czy prowadzone przez uczelnie wyższe działania public relations są skuteczne, a więc znane i pozytywnie postrzegane przez studentów.

Badania, w oparciu o które powstał artykuł, zostały przeprowadzone na przełomie kwietnia i maja 2005 roku wśród studentów studiów zaocznych i dziennych Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego⁴.

Miały one stanowić jedynie próbę wstępnego zdiagnozowania problemu, w jaki sposób ta właśnie grupa respondentów postrzega działania public relations stosowane przez uczelnię. W badaniach wykorzystano metodę badań ankietowych, a rodzajem zastosowanej ankiety była ankieta audytoryjna. Kwestionariusz ankietowy wypełniany przez respondentów zawierał 17 pytań, w tym pytań zamkniętych było 12, otwartych 5 oraz 4 pytania metryczkowe. Populację badaną stanowili studenci wszystkich typów studiów KSW im. A. F. Modrzewskiego. Jednostką próby, jednocześnie respondentami byli studenci I roku studiów. W badaniach wzięło udział 180 studentów. Charakterystykę badanej zbiorowości przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Charakterystyka badanych studentów

Zmienna	Wartość zmiennej	Liczba studentów	% ogółu
Płeć	kobieta	123	68,3
	mężczyzna	57	31,7
Wydział	Zarządzanie i Marketing	52	29,0
	Prawo i Administracja	64	35,5
	Stosunki międzynarodowe	64	35,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Typowy respondent w niniejszym badaniu to studentka Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego studiująca na pierwszym roku Prawa i Administracji lub Stosunków międzynarodowych.

1. Działania public relations KSW im. A. F. Modrzewskiego identyfikowane przez studentów uczelni

Zgodnie z założonymi celami badania na początku kwestionariusza ankietowego znalazło się pytanie, mające na celu zorientowanie się, czy studenci dostrze-

⁴ Takie same badania przeprowadzono w kwietniu 2005 roku wśród studentów Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

gają prowadzone przez swoją uczelnię działania public relations, a zatem dokonanie pewnego rodzaju systematyzacji form tych różnorodnych działań.

Tab. 2. Struktura procentowa według formy działań public relations KSW im. A.F. Modrzewskiego, z którymi spotkali się respondenci

Wyszczególnienie	% wskazań
Strona internetowa	93,8
Tablice informacyjne na terenie kampusu	85,0
Ulotki informacyjne	85,0
Wydawnictwa uczelniane – foldery, katalogi	68,3
Informacje rektora	60,0
System wizualizacji uczelni (np. wizytówki, papier firmowy)	54,4
Wystąpienia w mediach pracowników i studentów	42,7
Gadżety (koszulki, kubki, długopisy itp.)	35,9
Dni otwarte uczelni	33,3
Działania Działu Promocji	31,1
Sprawowanie mecenatu przez uczelnię	22,2
Sponsoring	11,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wynika z tabeli 2, badani studenci dostrzegają i spotkali się ze wszystkimi najważniejszymi działaniami PR, jednak każde z tych działań miało różny odsetek deklarujących jego znajomość. I tak, najbardziej dostrzeganymi działaniami public relations są kolejno: strona internetowa (prawie wszyscy badani ją widzieli), tablice informacyjne na terenie kampusu oraz ulotki informacyjne (po 85%). Foldery i katalogi oraz informacje rektora dostrzega ponad połowa respondentów, są one zatem skuteczną formą PR, przybliżając działalność Uczelni, zawierają szczegółowe informacje o poszczególnych wydziałach i specjalnościach. Skuteczną formą PR jest również system wizualizacyjny Uczelni, a więc różnego rodzaju gadżety: od kalendarzy i zakładek po filizanki, kubki i tym podobne „reklamówki” – dostrzegane przez około 54% respondentów. Dni otwarte uczelni dostrzegła tylko jedna trzecia respondentów.

Najmniej popularne są według deklaracji badanych regularne działania Działu Promocji oraz różne działania sponsorskie podejmowane przez uczelnię, aż trzy czwarte badanych deklaroowało, że nie spotkało się z tymi narzędziami public relations. Warto podkreślić, że równie mało widocznym działaniem PR okazuje się sprawowanie przez uczelnię mecenatu, organizując różnego rodzaju wystawy i inne wydarzenia kulturalne na terenie obiektu uczelni. Na koniec należy zauważyć, iż Uczelnia nie posiada do tej pory własnego rzeczownika prasowego.

Reasumując, można przypuszczać, że studenci KSW im. A.F. Modrzewskiego wykazują dobrą orientację w działalności Uczelni związanej z kształtowaniem jej wizerunku.

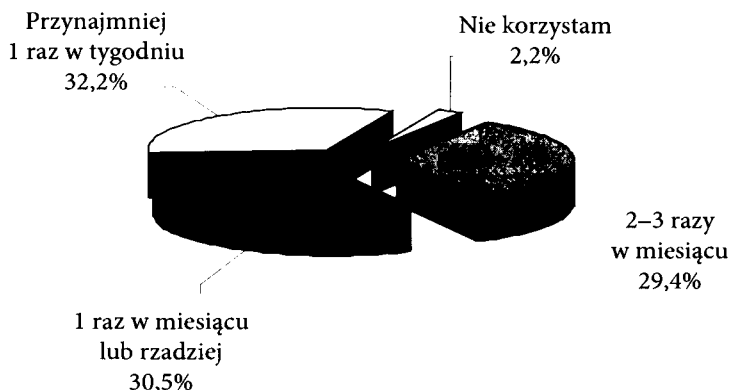
Istotnym zagadnieniem poruszonym w niniejszych badaniach, związanym z realizacją funkcji jakie powinny pełnić działania PR na uczelni wyższej, jest dostarczanie studentowi informacji o działalności szkoły, szczególnie dotyczy to studentów zamiejscowych i zaocznych. Public relations bowiem, jak każdy instrument promocji, powinien, oprócz funkcji konkurencyjnej – kreowania wizerunku, realizować również funkcje informacyjne skierowane do audytorium. To też poproszono respondentów o ujawnienie źródeł, z których uzyskują oni najwięcej informacji o działalności KSW im. A.F. Modrzewskiego, chcąc w ten sposób wskazać, które z form PR najskuteczniej pełnią tę funkcję.

Wśród różnych źródeł wiedzy o Uczelni badani w niewielkim stopniu doceniają informacje pochodzące z Działu Promocji – tylko 15 respondentów zaznaczyło to źródło informacji. Wśród kolejnych źródeł znalazła się gazeta studencka – 19,3% wskazań. Popularnymi źródłami informacji, jak się okazuje, są najczęściej wskazywane: dziekanaty (60% wskazań na III miejscu), wykładowcy KSW (ok. 52% wskazań na IV miejscu) oraz znajomi i koledzy (83% wskazań na I miejscu).

Zaskakujące wydaje się, iż dopiero na drugim miejscu wśród źródeł wiedzy o Uczelni znalazły się informacje uzyskiwane ze strony internetowej – tylko 77% wszystkich wskazań.

Wydaje się przecież, że we współczesnej szkole wyższej najważniejszym w opinii studentów współczesnym źródłem informacji o jej działalności, a równocześnie najbardziej popularną formą działalności w zakresie PR powinna być właśnie strona internetowa.

Strony WWW tworzone przez szkoły wyższe są doskonałym narzędziem public relations, a Internet wpływa na wizerunek uczelni, które się nim posługują, i stanowi o jej nowoczesności. Dlatego też zapytano o ocenę strony internetowej KSW im. A.F. Modrzewskiego. Wśród badanych studentów tylko cztery osoby nie korzystają z informacji zawartych na stronie internetowej (zob. rys. 1). 32% respondentów zadeklarowało, że odwiedza uczelniane strony WWW przynajmniej jeden raz w tygodniu.



Rys. 1. Częstotliwość korzystania ze strony internetowej przez studentów KSW im. A. Frycza Modrzewskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Prawie 1/3 badanych studentów odwiedza stronę internetową Uczelni 2-3 razy w miesiącu, a 1/3 raz w miesiącu lub rzadziej. 9 osób przyznało, że nie korzysta i nie ma zamiaru w przyszłości korzystać ze stron WWW. Należy więc uznać, że strona internetowa jest bardzo ważnym narzędziem komunikacji ze studentami, na które zarządzający KSW powinni zwrócić szczególną uwagę. Studenci wypowiedzieli się także na temat wybranych cech stron internetowych uczelni, oceniając je w skali od 1 (zdecydowanie negatywna) do 5 (zdecydowanie pozytywna). I tak, aktualność, atrakcyjność i szybkość ładowania strony WWW najczęściej oceniano na cztery – odpowiednio 26%, 30%, 29% respondentów. Łatwość odnalezienia potrzebnych informacji oraz zakres informacji zostały ocenione najczęściej na trzy – odpowiednio 27%, 37% respondentów.

Można stwierdzić, że wszystkie cechy stron WWW oceniane są podobnie (średnia ocena) – jako nieznacznie lepsze od przeciętnych.

2. Elementy systemu wizualizacji jako ważne narzędzie public relations KSW im. A. F. Modrzewskiego

Wśród aktualnych form działalności PR od wielu lat obserwuje się wzrost znaczenia tzw. systemu identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa, należy on do narzędzi permanentnego oddziaływania na rynek, narzędzi rywalizacji o miejsce w świadomości potencjalnych odbiorców. Jego istotą jest „wyróżnienie się” wśród konkurentów, podkreślenie indywidualnego charakteru firmy

oraz łatwość jej zauważenia i zapamiętania przez otoczenie, a w szczególności przez klientów⁵. Do podstawowych elementów najczęściej tworzących system identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa, także i szkoły wyższej, zaliczyć należy m.in.: znak firmowy, kombinacje firmowe, liternictwo, barwy, druki firmowe, tablice informacyjne, oznakowanie pojazdów, flagi, wizytówki, identyfikatory pracowników itp. KSW im. A.F. Modrzewskiego posiada opracowany i stosowany „na co dzień” system wizualizacyjny. W badaniu starano się dokonać analizy znajomości dwóch podstawowych elementów system identyfikacji wizualnej Uczelni tj. logo KSW (kombinacje firmowe) oraz barwy.

W kwestionariuszu ankietowym znalazło się pytanie otwarte, w którym proszono respondentów o opisanie logo uczelni. Należy zauważyć, że wśród badanych studentów znalazły się tylko 4 osoby, które nie wiedzą jak wygląda logo własnej Uczelni lub też podawały one błędnie jego elementy.



Aż 49 ankietowanych potrafiło poprawnie podać większość (5) jego elementów składowych tj.: tarczę, w której umieszczone są księga i klucz oraz liczba 2000 i korona umieszczona nad tarczą. Pełne logo Uczelni wraz z nazwą pokazuje rysunek 2. W tym miejscu należy powiedzieć, iż logo Uczelni posiada wiele elementów i jest niełatwe do zapamiętania. Toteż wydaje się zadawalające, iż 78% respondentów umiało poprawnie podać trzy lub aż trzy jego elementy: klucz, tarcza i księga, a ponad połowa (56%) podawała 2 elementy, którymi były najczęściej klucz i księga.

Jeśli chodzi o barwy uczelni, okazuje się, że ponad 50% respondentów poprawnie wymieniło dwa podstawowe kolory uczelni: niebieski i biały, a ponad 1/3 pytanym potrafiła wymienić poprawnie wszystkie trzy kolory: niebieski, biały i żółty.

3. Pozostałe działania PR

Na koniec niniejszego opracowania zestawiono pozostałe działań PR, jakie podejmuje KSW im. A. F. Modrzewskiego, a które w znaczący sposób przyczyniają się do tworzenia dobrych relacji z otoczeniem Szkoły. Wśród nich na szczególną rolę zasługuje mecenat. Obecnie coraz częściej zarówno uczelnie publiczne, jak i przede wszystkim niepubliczne starają się pełnić funkcję mecenasa. Czy są to działania dostrzegane przez studentów? Studenci KSW, jak się wydaje, nie dostrzegają tej działalności i na pytanie otwarte: co jest przedmiotem tego mecenatu, respondenci nie udzielili żadnej odpowiedzi. A przecież

⁵ Na podstawie: J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Kraków 1999, s. 9–13.

jak zostało już wspomniane Uczelnia stara się organizować regularnie różnego rodzaju wystawy poświęcone malarstwu, fotografii itp., promując młodych twórców kultury i sztuki.

Ważną formą kreowania wizerunku szkoły wyższej jest współpraca z mediami. Respondenci „widzą” uczelnię lub też jej pracowników w mediach. W ciągu ostatniego roku ponad połowa respondentów spotkała się z informacjami na temat uczelni w prasie (57,2%), na drugim miejscu wymieniano – portale internetowe (40%), a na trzecim miejscu – telewizję (31%). Niestety, wśród badanych studentów nikt nie potrafił prawidłowo wymienić z nazwy żadnego medium czy też patronów medialnych, z którymi współpracuje KSW im. A.F. Modrzewskiego.

Podsumowanie

Próbując dokonać podsumowania badań i jednocześnie oceny działań PR, zapytano studentów, jakie działania KSW w zakresie public relations – ich zdaniem – wpływają najsilniej na jej wizerunek. Respondenci mogli wybrać powyżej cztery czynniki numerując je od najważniejszego do najmniej istotnego.

Tab. 3. Struktura procentowa wg rodzajów działań Uczelni najsilniej wpływających na wizerunek KSW im. A.F. Modrzewskiego

Wyszczególnienie	% wskazań
Strona internetowa	55,4
Konferencje, sympozja organizowane przez KSW	44,3
Ulotki informacyjne	42,5
Dni otwarte Uczelni	37,1
Praca pracowników dziekanatów i sekretariatów	28,8
Wydawnictwa uczelniane – foldery, katalogi	27,6
Praca pracowników naukowo-dydaktycznych	26,4
Działania Działu Promocji	21,0
Gadżety (koszulki, kubki długopisy itp.)	17,6
Informacje rektora	15,8
Tablice informacyjne na terenie kampusu	11,4
Sponsoring	9,8
System wizualizacji uczelni (np. wizytówki, papier firmowy)	9,8
Sprawowanie mecenatu przez uczelnię	7,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W pierwszej piątce znalazły się: strona internetowa, konferencje i sympozja organizowane przez KSW, ulotki informacyjne oraz dni otwarte Uczelni; 42–55 % wskazań respondentów. Niewielu respondentów (do 10% wskazań) kojarzy działania PR i wizerunek szkoły wyższej z działaniami sponsorskimi, mecenatem czy też systemem wizualizacji firmy. Te instrumenty znalazły się na końcu listy.

Na koniec poproszono respondentów o ocenę działań public relations Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego poprzez postawienie pytania „wprost”: jak oceniają oni wizerunek Uczelni, mając do dyspozycji skalę ocen szkolnych od 1 do 5 (gdzie 1 było oceną najslabszą, a 5 – najlepszą). Można stwierdzić, że badani pozytywnie ocenili wizerunek Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego – średnio przyznali jej 3,4 punktu. Uzupełniając, należy dodać, że kobiety wyżej niż mężczyźni oceniają wizerunek uczelni – odpowiednio 3,5 i 3,1. Należy też zwrócić uwagę, że żaden student nie wystawił Uczelni najgorszej oceny. Jednocześnie najlepszych not też nie było zbyt wiele, bo tylko 11 respondentów uznało, że wizerunek uczelni jest zdecydowanie pozytywny i oceniło go na 5.

Czy i w jaki sposób oprócz działań PR można budować wizerunek uczelni? Wydaje się, iż to pytanie może stanowić początek dalszej, szczegółowej analizy działań szkoły wyższej, związanej nie tylko z instrumentami public relations, ale też z niematerialnymi elementami tworzącymi wizerunek uczelni, m.in. ofertą edukacyjną.

Bibliografia

- Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Kraków 1999.
- Dietl J., *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 2.
- Krzyżanowska M., *Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3.

Maria Płonka

Specyfika produktu ubezpieczeniowego a marketing firm ubezpieczeniowych

Wprowadzenie

Produkt w ujęciu marketingowym jest to towar, usługa lub pomysł, zawierający określony zestaw materialnych i niematerialnych cech, które zaspokajają potrzeby klientów, otrzymywany w zamian za pieniądze lub inną jednostkę wartości¹. Produktem jest zatem wiązka korzyści poszukiwanych i oferowanych na rynku w zamian za określoną wartość. Produktem mogą być dobra fizyczne (np. samochód), usługi (np. ubezpieczenie), osoby (np. Adam Małysz), miejsca (np. Kraków), organizacje (np. PCK), idee (np. bezpieczeństwo, pokój), dobra naturalne (krajobraz, czyste powietrze) i in.²

Obecnie praktycznie każdy produkt oferowany na rynku łączy w sobie zestaw korzyści materialnych i niematerialnych w różnych proporcjach. Korzyściami niematerialnymi dodawanymi do produktów fizycznych są: nazwa, wizerunek marki, reputacja firmy, slogan reklamowy itp. Produkty niematerialne (usługi) często materializują się w postaci efektu (np. fryzura, zdrowie, korzyści wynikające z porady itp.). Natura oferowanych produktów rzutuje na wybór strategii i działalności marketingowej oferentów.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie wpływu specyfiki produktu ubezpieczeniowego na marketing firm ubezpieczeniowych.

1. Specyfika produktu ubezpieczeniowego

Pojęciem pierwotnym w stosunku do produktu jest potrzeba. Na rynku ubezpieczeń zaspokajana jest przede wszystkim potrzeba szeroko rozumianego bez-

¹ Zob. S. Przybyłowski, *Marketing*, Warszawa 1998, s. 258.

² Zob. P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 400.

pieczeństwa jako potrzeba podstawowa, wraz z wiązką innych potrzeb wyższego rzędu, stanowiących uzupełnienie oferty. Potrzeby ubezpieczeniowe mogą:

- występować samoistnie (np. instynkt życia, bezpieczeństwo socjalne),
- być wykreowane w efekcie działań marketingowych (moda, tradycja, promocja),
- być wykreowane w efekcie działań prawnych (np. ubezpieczenia obowiązkowe).

Potrzeba bezpieczeństwa ma charakter potrzeb ducha, odczuwanych z różną intensywnością, o dużym ładunku subiektywizmu i indywidualizacji jej percepcji. W efekcie produkty ubezpieczeniowe oferują wiązkę korzyści niematerialnych, przez jednych postrzeganych w kategorii potrzeb podstawowych, przez innych w kategorii abstrakcji, zbytku. Produkt ubezpieczeniowy jest zatem usługą będącą jednym z wielu sposobów zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa.

Obiektem zainteresowania na rynku usług ubezpieczeniowych jest szeroko rozumiana ochrona przed niekorzystnymi zdarzeniami lub skutkami działań, dokonywana przez transfer ryzyka na przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe w postaci zawarcia umowy ubezpieczenia. Zawarcie umowy ubezpieczenia nie eliminuje niekorzystnych skutków zdarzeń czy działań, które są przedmiotem umowy, lecz łagodzi ich skutki przez częściową lub całkowitą kompensację finansową (świadczenie, odszkodowanie) dokonywaną przez ubezpieczyciela na rzecz ubezpieczonego (lub uprawnionego).

Specyfika produktu ubezpieczeniowego wynika z niematerialności usług oraz z natury ubezpieczenia. W szczególności posiada on następujące cechy:

1) Ubezpieczenie nie materializuje się przed aktem kupna (brak efektów wizualnych); zakup ubezpieczenia jest niewiadomą, faktyczna materializacja usługi może w ogóle nie nastąpić, a jeżeli następuje, to w okolicznościach na ogół przykrych.

2) Brak efektu materialnego powoduje, że dostosowanie podaży ubezpieczeń do popytu nie dokonuje się przez magazynowanie, lecz przez zarządzanie potencjałem produkcyjno-dystrybucyjnym ubezpieczeń.

3) Usługa ubezpieczeniowa jest gotowością wypłaty świadczenia w razie zajścia wypadku ubezpieczeniowego, co w praktyce przybiera formę obsługi wieloletnich kontaktów z klientem (np. w ubezpieczeniach życiowych) lub stymulowania lojalności klienta (np. w ubezpieczeniach nieżyciowych).

4) Brak efektu materialnego powoduje zwrócenie uwagi nabywców na proces świadczenia usługi i cechy personelu towarzystwa; usługodawca jest w tym znaczeniu częścią produktu i współtworzącym wizerunek firmy, którą reprezentuje.

5) Z faktu osobistego świadczenia usługi przez personel wynika heterogeniczność usług ubezpieczeniowych i trudności w jej standaryzacji.

6) Sprzedaż usługi ubezpieczeniowej nie oznacza aktu przewłaszczenia, lecz rodzi prawo i zobowiązanie stron do określonych czynności przez dłuższy czas; klient wstępuje w relację bardziej podobną do klubu czy stowarzyszenia niż zakupu dobra (jest to kwestia nie tylko „produktu”, lecz również „jakości towarzystwa”).

7) Zróżnicowane postrzeganie produktu ubezpieczeniowego wynika z poziomu świadomości ubezpieczeniowej i indywidualnego podejścia do ryzyka³.

2. Produkt ubezpieczeniowy a marketing zakładów ubezpieczeń

Specyfika produktu ubezpieczeniowego rzutuje na działalność marketingową zakładów ubezpieczeń. Przede wszystkim odwrócony cykl kreowania usługi (cena usługi ubezpieczeniowej jest ustalana przed znajomością kosztów jej realizacji) rodzi ryzyko i zagrożenia dla zakładów ubezpieczeń.

Racjonalność działań firm ubezpieczeniowych występuje wtedy, gdy tworzą one, przez transfer na nie ryzyka, bardziej atrakcyjne aktywa dla ubezpieczających (lub ubezpieczonych) niż samoubezpieczenie.

Działalność marketingowa zakładów ubezpieczeń powinna się koncentrować na następujących problemach:

- 1) budowie i rozwijaniu potencjału rynku,
- 2) segmentacji rynku i wyborze rynków docelowych,
- 3) sformułowaniu produktów ubezpieczeniowych jako wiązki korzyści dostarczanej nabywcom usługi.

Czynnikami rozwoju potencjału rynku ubezpieczeniowego (1) mogą być:

- świadomość ubezpieczeniowa jednostki, generowana wpływem otoczenia społeczno-kulturowego,
- polityka ekonomiczna państwa (zakres ubezpieczeń obowiązkowych, ulgi podatkowe itp.),
- polityka rynkowa ubezpieczycieli.

Oddziaływanie na potencjał rynku powinno być stymulowane nie tylko przez ubezpieczycieli, lecz również przez instytucje regulujące rynek. Dotyczy to zwłaszcza problemu rozwijania świadomości ubezpieczeniowej, czyli stanu psychicznego, w którym dany podmiot rozpoznaje i odczuwa zagrożenie (niebezpieczeństwo) i chce zminimalizować potencjalne skutki jego wystąpienia w postaci zawarcia umowy ubezpieczeniowej oraz szeroko rozumianej edukacji finansowej i ubezpieczeniowej. W tym obszarze zdecydowanie korzystniejszą strategią zakładów ubezpieczeń jest współpraca, a nie konkurencja i współzawodnictwo. Budowa rynku ubezpieczeń powinna dotyczyć rozszerzenia zakresu upowszechnienia potrzeb podstawowych oraz odkrywania, roz-

³ Zob. J. Monkiewicz, *Podstawy ubezpieczeń*, t. I: *Mechanizmy i funkcje*, Warszawa 2000, s. 200–202.

wijania i kreowania zróżnicowanych potrzeb wyższego rzędu. Można stymulować rynek również drogą formalno-prawną (np. przez rozszerzanie zakresu ubezpieczeń obowiązkowych), bez udziału świadomości ubezpieczeniowej.

Zróżnicowanie potrzeb w zakresie ochrony, poczucia bezpieczeństwa rodzi konieczność dokonania przez zakłady ubezpieczeń segmentacji rynku⁴ (2), stanowiącej przesłankę wyboru rynków docelowych, czyli tych segmentów, na których obsługę ukierunkowuje się dany ubezpieczyciel. Spośród wielu możliwości segmentacji, zasadnym wydaje się zróżnicowanie rynku ubezpieczeń z punktu widzenia rozwoju świadomości ubezpieczeniowej. Można tu wyróżnić następujące segmenty wymagające odmiennej działalności marketingowej:

- ubezpieczeń społecznych (zaspokojenie podstawowych potrzeb ubezpieczeniowych),
- ubezpieczeń obowiązkowych (brak konieczności świadomości ubezpieczeniowej),
- ubezpieczeń dobrowolnych (konieczność stymulowania świadomości ubezpieczeniowej).

Ubezpieczenie społeczne, z racji swej powszechności i braku konieczności występowania świadomości ubezpieczeniowej, może być traktowane jako produkt podstawowy, obowiązkowy, „rutynowy”.

Dla wielu potencjalnych klientów obowiązkowe ubezpieczenie gospodarcze jest pierwszym etapem uczestnictwa w rynku ubezpieczeniowym, stąd też obowiązkowe produkty ubezpieczeniowe powinny stanowić wstęp do budowania trwałych relacji ubezpieczycieli z klientami przez wdrażanie programów lojalnościowych.

Ubezpieczenia gospodarcze dobrowolne mają charakter i cechy produktów wyższego rzędu. Popyt w tym segmencie jest funkcją: świadomości ubezpieczeniowej, siły nabywczej, niezbędnej do zakupu usługi (opłacenia składki), i dostępu do konkretnej usługi (geograficznego, formalno-prawnego, infrastrukturalnego), kreowanych przez ubezpieczycieli.

Budowanie rynku ubezpieczeniowego jest zatem procesem trudnym i długotrwałym, zależnym od posiadanej infrastruktury rynku i ubezpieczyciela. Zadanie to leży w gestii nie tylko samych zakładów ubezpieczeń, lecz także instytucji samorządowych i regulujących rynek ubezpieczeniowy. Modelowe strategie ubezpieczycieli w odniesieniu do wymienionych segmentów rynku ubezpieczeniowego przedstawia tabela 1.

⁴ Segmentacja rynku to podział rynku na względnie jednorodne pod względem potrzeb grupy nabywców, w odniesieniu do których podmiot podaży dostosowuje specjalną ofertę w postaci odpowiedniej kompozycji instrumentów marketingowych, czyli produktów, ceny, promocji, dystrybucji, personelu (tzw. *marketing mix*).

Tab. 1. Segmenty rynku ubezpieczeń a modelowe strategie ubezpieczycieli

Wyszczególnienie	Ubezpieczenia społeczne	Ubezpieczenia obowiązkowe	Ubezpieczenia dobrowolne standardowe lub zindywidualizowane
Strategie rynkowe	pełne pokrycie rynku, unifikacja	rynków selektywne, specjalizacja, orientacja na segmenty rynku	orientacja na indywidualnego klienta, koncentracja, postępująca dywersyfikacja działalności
Strategie produktowe	upraszczanie, przyspieszenie czasu obsługi, standaryzacja	względna standaryzacja produktów, stymulowanie lojalności, przyspieszenie procedur	wysoka wartość dodana do oferty, nieprzewidywalna długość procedur, indywidualizacja oferty i obsługi, budowa programów lojalnościowych
Strategie „cena–koszt”	racjonalizacja kosztów, unifikacja cen (składki)	racjonalizacja kosztów, elastyczność w stosowaniu cen (bonusy, malusy), zróżnicowanie cen	zindywidualizowanie cen, zróżnicowanie cen, budowa programów cenowych jako stymulatorów lojalności
Formuła ustalania ceny	kosztowa	konkurencyjna	konkurencyjna, popytowa
Strategia dystrybucji	maksymalna dostępność, dystrybucja bezpośrednia	dostępność selektywna, dominuje dystrybucja pośrednia	dostępność selektywna, zindywidualizowana (każdy klient stanowi swoisty segment rynku), dominuje dystrybucja pośrednia
Substytucja „człowiek–technika”	relatywnie najwyższa	średnia – wspomagająca rola urządzeń teleinformatycznych	najniższa – wiodąca rola procesu obsługi klienta, kreatywności, personalizacji
Strategie promocji	brak konieczności	masowa	selektywna, zindywidualizowana

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszymi determinantami popytu na produkty ubezpieczeniowe są:

– potrzeby ubezpieczeniowe, wynikające w dużym stopniu ze świadomości ubezpieczeniowej i indywidualnej akceptacji ryzyka,

- odpowiedni dochód (fundusz nabywczy) potencjalnych nabywców usługi,
- kwalifikacje prawne (np. zdolność do czynności prawnych),
- dostęp do oferty (np. przez sieć dystrybucji, informację, właściwy asortyment),
- indywidualna akceptacja ryzyka, niebezpieczeństwa itp.

Z punktu widzenia ubezpieczyciela można wyróżnić pięć poziomów rynku ze względu na zainteresowanie, dochód, dostęp, stopień spenetrowania:

- 1) rynek potencjalny – czyli zbiór nabywców, wykazujących znaczące zainteresowanie ubezpieczeniem jako elementem zarządzania ryzykiem,
- 2) rynek dostępny, czyli zbiór nabywców, którzy są zainteresowani ubezpieczeniem, ma wystarczający dochód i dostęp do danej oferty rynkowej,
- 3) kwalifikowany rynek dostępny, czyli zbiór nabywców zainteresowanych, z dochodem, dostępem i kwalifikacjami stosownymi do danej oferty ubezpieczeniowej,
- 4) rynek docelowy, czyli ta część kwalifikowanego rynku dostępnego, na której ubezpieczyciel może i chce zaistnieć,
- 5) rynek spenetrowany, czyli zbiór nabywców, którzy skorzystali z oferty danego ubezpieczyciela⁵.

Wybór rynków docelowych przez ubezpieczyciela powinien wynikać z jego pozycji w sektorze, słabych i mocnych stron, przewag i słabości konkurencyjnych. Czynniki te pozwalają na przyjęcie jednej z trzech strategii konkurencji:

- 1) przywództwa w zakresie kosztów, przejawiającego się w uniwersalizacji,
- 2) przywództwa w zakresie różnicowania,
- 3) koncentracji na wybranym segmencie rynku⁶.

Szczegółowe determinanty wyboru strategii konkurowania ujmuje tabela 2.

Potrzebom muszą odpowiadać produkty jako składniki oferty (3). Wybór strategii produktowych opiera się na plasowaniu miejsca produktu na rynku (pozycjonowaniu produktu), czyli projektowaniu roli, którą produkt i firma mają do spełnienia na tzw. „mapie preferencji konsumenta”, tworzonej w oparciu o badania opinii konsumentów o produkcie, ze względu na wybrane, najistotniejsze jego cechy. Użytecznym narzędziem na etapie tworzenia oferty jest uwzględnienie marketingowej struktury produktu, składającej się z pięciu poziomów korzyści (tabela 3).

⁵ Zob. P. Kotler, *Marketing...*, op. cit. s. 225–226.

⁶ Zob. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1992, s. 50–62.

Tab. 2. Uwarunkowania wyboru strategii konkurencji

Warunki ↘ Strategie →	Uniwersalizm	Różnicowanie	Koncentracja
Preferencje rynku	jednorodne	zróżnicowane	zróżnicowane
Faza rozwoju rynku	wzrostowa	nasycenie	wzrostowa
Struktura rynku	przejrzysta	mało przejrzysta	nieprzejrzysta
Zasoby firmy	duże	średnie	małe
Skala oferty	duża	średnia	mała
Podatność produktu na różnicowanie	mała	duża	duża
Ekonomie skali	duże	małe	małe
Udział w rynku	wysoki	średni	niski

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Pięć poziomów korzyści ubezpieczenia

Poziom	Potrzeba	Produkt ubezpieczeniowy
Rdzeń (istota)	bezpieczeństwo, ochrona	gwarancja realności
Produkt podstawowy (decyduje o sile postrzegania produktu przez potencjalnych klientów)	wysokość i elementy składowe składki, dostępność oferty, szerokość i głębokość oferty podstawowej, standardy obsługi	ogólne warunki umowy, produkty standardowe, obsługa standardowa, procedury
Produkt oczekiwany	wynika z analizy potrzeb potencjalnych klientów lub badań marketingowych	Wynika z możliwości zaspokojenia oczekiwań w określonym czasie przez ubezpieczycieli
Produkt potencjalny (uwzględnienie potrzeb w perspektywie)	tendencje rozwoju i ewolucja potrzeby bezpieczeństwa, rozwój świadomości ubezpieczeniowej	modyfikacje produktu, wynikające z uwzględnienia w perspektywie potrzeb i preferencji klientów, marketing wewnętrzny

Tab. 3 – ciąg dalszy

Produkt poszerzony (oferta korzyści dodatkowych, konkurencyjnych)	system identyfikacji wizualnej firmy, więzi, pozycja firmy, prestiż, specyficzny sposób obsługi, indywidualizacja produktów i obsługi możliwość negocjowania warunków umowy itp.	indywidualny produkt, korzystne pakiety ubezpieczeniowe, programy lojalnościowe, system bonusów, system CRM, niekonwencjonalne rozwiązania w zakresie promocji, indywidualizacji obsługi, dystrybucji (Internet) itp.
---	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kotler, *op. cit.*, s. 400–401.

Podsumowanie

1. O specyfice usług ubezpieczeniowych decyduje specyfika sektora; jego silne powiązania z gospodarką krajową i światową (globalną) oraz konieczność ochrony interesów nabywcy – głównego wierzyciela – powodują, iż jest on w dużym stopniu regulowany (sferę regulacyjną tworzą instytucje nadzoru ubezpieczeniowego, samorządu ubezpieczeniowego oraz ustawodawstwo krajowe i unijne).

2. Korzystanie z części usług ubezpieczeniowych wymaga określonych kwalifikacji potencjalnego klienta (np. poziomu świadomości ubezpieczeniowej, edukacji ekonomicznej, skłonności do ryzyka, wygenerowania funduszu swobodnej decyzji itp.).

3. Ponieważ ubezpieczenie jest produktem abstrakcyjnym, niewizualnym (ochrona ubezpieczeniowa), istotnymi wartościami postrzeganymi przez klientów na tym rynku będą: wiarygodność, zaufanie, gwarancje, tradycje, wizerunek ubezpieczyciela. Działania te stymulują programy lojalnościowe oraz poszanowanie zasad etyki zawodowej.

4. Złożoność problemu ryzyka powoduje większe wymagania wobec klienta (ubezpieczającego) niż przy sprzedaży produktów innych branż (np. konieczność jego weryfikacji), a nawet możliwość odmowy sprzedaży usługi, gdy klient nie spełnia określonych warunków. Powoduje to konieczność ciągłej edukacji finansowej zarówno personelu reprezentującego ubezpieczyciela, jak również klientów.

5. Konsolidacja sektora ubezpieczeń i coraz silniejsze związki ubezpieczycieli z bankami i sektorem pozabankowym (np. doradztwo inwestycyjne, *bankassurance*) oraz globalizacja tworzą coraz wyższe bariery wejścia i zmieniają strukturę grup strategicznych w sektorze.

6. Usługa ubezpieczeniowa wymaga udziału obsługi osobistej personelu i jego specyficznych kwalifikacji, co sprzyja personalizacji usług, czyli potrze-

gania wizerunku instytucji czy produktu w efekcie doświadczeń klientów związanych z jakością obsługi i bezpośrednich kontaktów z usługodawcą. Personel obsługujący kontakty z klientami staje się integralną częścią produktu. Personalizacja usług powoduje ten skutek, że ta sama usługa w sensie produktu będzie w różny sposób świadczona, w zależności od tego, kto, kiedy i jak ją świadczy (heterogeniczność usług). Pośrednik ubezpieczeniowy tworzy swój własny rynek i umiejętności, co stymuluje lojalność klientów przede wszystkim wobec niego, a w dalszej kolejności wobec instytucji, którą reprezentuje. Personalizacja może być zatem szansą, ale i zagrożeniem dla ubezpieczycieli. Stabilizacja kadr reprezentujących ubezpieczycieli buduje wiarygodność i podnosi ich konkurencyjność na rynku.

7. Specyficzną cechą produktów ubezpieczeniowych jest ich względne podobieństwo i tendencje do upodabniania się. Nadanie produktom ubezpieczeniowym cech wyróżniających wiąże się z ich symbolicznym „opakowaniem”, które tworzą: ludzie (najważniejsi!), nazwa produktu, system identyfikacji wizualnej produktu i ubezpieczyciela, dostępność usług, asortyment, sztuka sprzedaży, elastyczność w obsłudze klienta, system promocji i inne komponenty tzw. *marketingu-mix*.

8. Ważnym elementem składowym marketingu ubezpieczeniowego jest kreowanie marki handlowej usługi i jej materializacja, polegająca na stosowaniu zastępczych symboli lub produktów materialnych świadczących o dokonanej usłudze (wyciągi, polisa, raport, itp.).

9. Proste produkty ubezpieczeniowe mogą być częściowo zautomatyzowane, wystandaryzowane i oferowane np. przez pocztę, telefon, Internet itp.

10. Wobec złożonych usług ubezpieczeniowych dominującym kierunkiem działań marketingowych będzie indywidualizacja oferty. Ponieważ często klient współuczestniczy w jej tworzeniu, wymaga to inwestycji w edukację klienta. Sfinalizowanie transakcji jest często końcowym etapem rozmów, negocjacji i procesu sprzedaży produktu.

11. Doceniając rangę edukacji klienta lub wyręczając go, coraz częściej traktuje się doradztwo jako komplementarną usługę, która dynamicznie się rozwija.

12. W działalności marketingowej ubezpieczycieli ważne jest nawiązanie i stymulacja stałych relacji z klientem (np. przez system CRM), tworzenie u niego pozytywnego obrazu firmy, zdobycie zaufania.

13. Istotnym zadaniem zarządzania marketingiem w firmie ubezpieczeniowej jest marketing wewnętrzny, czyli taki sposób zarządzania personelem organizacji, który stymuluje postawy proklienckie wszystkich jej pracowników. Działania prowadzone w ramach marketingu wewnętrznego (niewidoczne dla klientów) mają bezpośredni wpływ na jakość marketingu zewnętrznego, postrzeganego przez potencjalnych klientów. Marketing wobec własnych pracowników powinien się koncentrować wokół trzech kierunków:

- orientacji na klienta,
- orientacji na firmę (lojalność, poufność),
- orientacji na jakość działania: specjalistyczną, komunikacyjną, indywidualną.

Charakterystyczna dla marketingu wewnętrznego jest idea głosząca, że pracownicy są nie tylko siłą roboczą, elementem kosztotwórczym, lecz przypisuje się im role generujące zyski firmy, kształtujące wprost jej wizerunek. Każdy pracownik, niezależnie od stanowiska, ma do spełnienia określone funkcje na rzecz pozyskania klientów (bezpośrednio lub pośrednio)⁷.

Bibliografia

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994.

Monkiewicz J., *Podstawy ubezpieczeń*, t. I: *Mechanizmy i funkcje*, Warszawa 2000.

Perenc J., *Rynek usług ubezpieczeniowych*, Szczecin 2004.

Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1992.

Przybyłowski S., *Marketing*, Warszawa 1998.

Summary

This article defines the influence of insurance product specificity on marketing of the insurance companies.

Introductory part of the article outlines marketing presentation of the product, showing it as a group of profits provided in return for specific values. In the second place, the specificity of insurance product in different aspects was analysed, and the influence of this specificity on the marketing activity of insurance companies was defined as well. To achieve it, the models of: competitive strategies, five market levels, and five product levels were used.

⁷ J. Perenc, *Rynek usług ubezpieczeniowych*, Szczecin 2004, s. 67–71.

Marek Rutkowski

Efektywność i użyteczność kanałów dystrybucji materiałów budowlanych – wybrane aspekty

Wprowadzenie

Marketing partnerski analizowany w kontekście kanałów dystrybucji materiałów budowlanych oznacza współpracę i uznanie wzajemnej zależności osiągniętych wyników przez firmy uczestniczące w procesie udostępniania tych produktów finalnym nabywcom. W celu dostarczenia nabywcom oczekiwanych przez nich korzyści, producenci, pośrednicy handlowi, wykonawcy oraz inne instytucje, chcąc zwiększyć efektywność i umocnić swoją pozycję rynkową nawiązują długoterminową, opartą na wspólnocie interesów współpracę. Podstawę partnerskiej współpracy firm w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych mogą stanowić niesformalizowane porozumienia bądź kontrakty szczegółowo ustalające zakres współpracy, prawa i obowiązki stron. Współpracujące ze sobą podmioty mogą wspólnie osiągać przewagę konkurencyjną nad kanałami konwencjonalnymi w dziedzinie kosztów, jakości obsługi rynku, specjalizacji w realizacji łańcucha dostaw określonej grupy materiałów budowlanych.

Poszczególne kanały dystrybucji materiałów budowlanych różnią się użytecznością i efektywnością. Użyteczność, analizowana w kategorii jakości usług dystrybucyjnych, oznacza stopień spełnienia przez kanał zadań w zakresie dystrybucji materiałów budowlanych, zależnych od obsługiwanego segmentu rynku. Natomiast efektywność kanałów dystrybucji wyraża stosunek osiągniętych efektów do kosztów jego funkcjonowania. Ocena efektywności i użyteczności kanałów dystrybucji materiałów budowlanych umożliwia optymalne ich zaprojektowanie i zarządzanie nimi w kontekście kształtowania trwałych relacji pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w procesie dystrybucji.

Celem niniejszego referatu jest analiza wybranych aspektów związanych z użytecznością i efektywnością kanałów dystrybucji materiałów budowlanych.

W pierwszej części zaprezentowana została ogólna charakterystyka rynku budowlanego i dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce. Natomiast druga część omawia wybrane aspekty oceny użyteczności i efektywności kanałów dystrybucji materiałów budowlanych.

1. Rynek budowlany w Polsce

Budownictwo to jeden z najważniejszych działów polskiej gospodarki. Jego udział w PKB wyniósł w 2003 roku około 8%. To prawie dwukrotnie więcej niż wypracowuje polskie rolnictwo. Jednak dziewięcioprocentowy wskaźnik udziału budownictwa w PKB plasuje Polskę pod koniec rankingu państw – członków Unii Europejskiej, w których budownictwo tworzy od 8% do 20% PKB. W unijnej czołówce pod względem roli budownictwa w gospodarce znajdują się m.in. Hiszpania i Portugalia¹. Wartość prac remontowo-budowlanych w przeliczeniu na jednego mieszkańca w 2003 r. wyniosła w Polsce 532 euro, a w Unii Europejskiej 2560 euro (15 państw członkowskich UE). Wartość polskiego rynku prac remontowo-budowlanych wynosząca 21,5 mld euro, w rankingu największych europejskich rynków budowlanych dawała Polsce wraz z Irlandią 10 miejsce. W Polsce w budownictwie zatrudnionych jest około 700 tys. osób (blisko 4,5% wszystkich pracujących). Każde 100 osób zatrudnionych w budownictwie tworzy 300–400 miejsc pracy w innych działach gospodarki².

Warto podkreślić, że termin „budownictwo” w nomenklaturze Głównego Urzędu Statystycznego obejmuje jedynie firmy świadczące usługi remontowo-budowlane. Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności³ budownictwo zawarte jest w sekcji F. Według stanu na koniec grudnia 2004 r. sekcja ta liczyła

¹ Ł. Komuda, *Budownictwo w Polsce – raport*, „BOSS Gospodarka. Informacje Ekonomiczne” 2004, nr 5 (474), s. 83.

² Z. Bolkowska, *Konferencja pt. Budownictwo w Polsce dziś i jutro*, Warszawa 2003.

³ Polska Klasyfikacja Działalności jest umownie przyjętym, hierarchicznie usystematyzowanym podziałem zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, jakie realizują jednostki (podmioty gospodarcze). PKD została opracowana na podstawie statystycznej klasyfikacji działalności gospodarczej Unii Europejskiej – NACE, wprowadzonej rozporządzeniami Rady nr 3037/90 z dnia 9 października 1990 r. (OJ nr L 293 z 24.10.1990 r.), z późniejszymi zmianami wprowadzonymi rozporządzeniem Komisji Europejskiej nr 761/93 z dnia 24 marca 1993 r. (OJ nr L 83 z 03.04.1993 r.) oraz nr 29/2002 z dnia 19 grudnia 2001 r. (OJ nr L 6 z 10.01.2002 r.). Obecnie obowiązująca klasyfikacja PKD została wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 r. (Dz. U. nr 33, poz. 289) z późniejszymi zmianami wprowadzonymi rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2004 r. (Dz. U. nr 165, poz. 1727) do stosowania w statystyce, ewidencji i dokumentacji oraz rachunkowości, a także w urzędowych rejestrach i systemach informacyjnych administracji publicznej. Zastąpiła ona klasyfikację wprowadzoną rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 7 października 1997 r. (Dz. U. nr 128, poz. 829, z późn. zm.).

355 575 podmioty prowadzące działalność gospodarczą, z czego w sektorze prywatnym funkcjonowało 99,74% firm. Stanowiło to ok. 9,9% wszystkich podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. 95,73% firm prowadzących działalność gospodarczą w budownictwie (PKD: sekcja F) zatrudniało do 9 osób. Warto zwrócić uwagę również na to, że 86,8% działających w budownictwie to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą.

2. Dystrybucja materiałów budowlanych

Dystrybucja materiałów budowlanych obejmuje wszystkie decyzje i czynności związane z udostępnieniem wytworzonych materiałów budowlanych ich finalnym nabywcom (inwestorom indywidualnym i instytucjonalnym). Główny Urząd Statystyczny definiuje materiały budowlane (wyroby budowlane) jako „wyroby w rozumieniu przepisów o ocenie zgodności, wytworzone w celu wbudowania, wmontowania, zainstalowania lub zastosowania w sposób trwały w obiekcie budowlanym, wprowadzane do obrotu jako wyroby pojedyncze lub jako zestaw wyrobów do stosowania we wzajemnym połączeniu stanowiącym integralną całość użytkową”⁴.

Kanały dystrybucji materiałów budowlanych tworzą łańcuch przedsiębiorstw zaangażowanych w proces udostępniania materiałów budowlanych bądź usług finalnym nabywcom (inwestorom). W kanałach dystrybucji materiałów budowlanych występują: producenci materiałów budowlanych, podmioty świadczące usługi w zakresie transportu i magazynowania, podmioty handlowe (hurtowe, hurtowo-detaliczne, detaliczne), podmioty świadczące usługi w zakresie prac remontowo-budowlanych, odbiorcy materiałów i prac remontowo-budowlanych (inwestorzy indywidualni i instytucjonalni), biura projektowe, a także agenci handlowi i podmioty świadczące usługi w zakresie doradztwa techniczno-ekonomicznego. Istotną rolę w dystrybucji materiałów budowlanych odgrywają również instytucje finansowe, media, stowarzyszenia i związki branżowe, instytucje certyfikujące, a także podmioty świadczące usługi windykacyjne oraz podmioty organizujące targi branżowe.

Wszystkie materiały budowlane można podzielić na pięć grup: materiały konstrukcyjne, materiały izolacyjne, materiały instalacyjne, materiały konserwacyjne i materiały wykończeniowe. W zależności od specyfiki poszczególnych materiałów budowlanych na rynku wykorzystywane są zarówno pośrednie jak i bezpośrednie kanały dystrybucji. Zdecydowana większość materiałów budowlanych jest jednak dystrybuowana za pomocą pośrednich kanałów dystrybucji. Niestandardowe wyroby budowlane, o dużych gabarytach, wysokiej cenie, produkowane na konkretne zamówienia, dostarczane są do finalnego odbiorcy z pominięciem pośrednich ogniw kanału dystrybucji.

⁴ Główny Urząd Statystyczny za: Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, art. 3.

W okresie zmian systemowych w Polsce większość producentów materiałów budowlanych musiała zmodyfikować bądź zbudować od podstaw kanały dystrybucji. W 1989 roku dystrybucję materiałów budowlanych prowadziło 17 Central Materiałów Budowlanych (CMB), dodatkowo na rynku funkcjonowały sieci: Elmet (20 dużych składów) i Samopomoc Chłopska, docierająca do odbiorców na wsi. Pod koniec lat 80. w Polsce funkcjonowało około tysiąca podmiotów dystrybuujących materiały budowlane⁵. W ciągu dwóch lat system dystrybucji uległ całkowitej przemianie. Przestała istnieć sieć Samopomocy Chłopskiej, a sprywatyzowane przedsiębiorstwa: Elmet i CMB, podzieliły się na lokalne sieci, z których duża część stopniowo upadła. W efekcie znaczny udział krajowej produkcji oraz import materiałów budowlanych były dystrybuowane bezpośrednio przez producentów i importerów. Ułatwiało to niedobór podaży w stosunku do potrzeb rynku. Ta sytuacja zmieniła się jednak bardzo szybko, a atrakcyjny rynek przyciągnął kilka tysięcy nowych podmiotów sprzedających materiały budowlane.

Duża liczba podmiotów dystrybuujących materiały budowlane zrzeszona jest w grupach zakupowych. Do największych należą: Polskie Składy Budowlane, Polskie Hurtownie Budowlane, Polskie Hurtownie Materiałów Budowlanych oraz Firmy Polskie Centrum. Znaczący udział w dystrybucji materiałów budowlanych mają również punkty sprzedaży należące do największych sieci hurtowych i detalicznych. Wśród nich dominują firmy: Gaja, Vox, Wodan i Tadmar. Około połowy sprzedaży materiałów budowlanych realizowana jest przez niezależne hurtownie.

Szacunkowa wielkość obrotu materiałami budowlanymi w Polsce w 2004 r. wynosiła około 25 mld zł. Według GUS zarejestrowanych jest blisko 15 tysięcy podmiotów zajmujących się handlem materiałami budowlanymi. Z przeprowadzonych analiz ekonomicznych wynika, że ze względu na trudności występujące obecnie na rynku materiałów budowlanych szanse na rozwój może mieć jedynie ok. 1/3 podmiotów zajmujących się dystrybucją tych produktów⁶.

W wielu grupach materiałów budowlanych kanały dystrybucji są rozbudowane i złożone, a granice między dostawcą i odbiorcą często ulegają zatarciu. Przedsiębiorstwa, decydując się na integrację pionową lub poziomą, chcą bardziej penetrować rynek i generować z tego tytułu większe zyski. W celu zwiększenia swojej siły przetargowej w relacjach z producentami tworzą regionalne i ogólnopolskie sieci hurtowni. Jest to również reakcja na rosnące zagrożenie ze strony rozwijających się sieci marketów budowlanych w Polsce, których udział w rynku z roku na rok rośnie⁷. Przykładem dynamicznie rozwijającej się sie-

⁵ Ł. Komuda, *op. cit.*, s. I.

⁶ *Ibidem*, s. IX

⁷ Liczba oddziałów największych sieci marketów budowlanych w Polsce w kwietniu 2005 r.: Nomi 34, Castorama 27, Obi 23, Praktiker 16, Leroy Merlin 16.

ci dystrybucji materiałów budowlanych jest Grupa Polskie Składy Budowlane S.A. Głównym celem powstania Grupy PSB w 1998 roku było wspieranie interesów firm kupieckich (średnie i duże hurtownie materiałów budowlanych) wspólną polityką zakupów, marketingiem, szkoleniami oraz udostępnianiem usług zmniejszających stałe koszty prowadzenia ich biznesu. Niezależne firmy kupieckie, przystępując do grupy PSB S.A., wykupują pakiet akcji i w ten sposób stają się jej współwłaścicielami. Wzajemne prawa i obowiązki centrali i akcjonariuszy Grupy PSB reguluje umowa partnerska. Obecnie Grupa PSB S.A. skupia 237 hurtowni materiałów budowlanych, które dysponują siecią 369 punktów handlowych w całej Polsce o łącznej powierzchni handlowej ponad 490 tysięcy metrów kwadratowych, oferując ponad 120 tys. pozycji asortymentowych. W 2003 r. obroty Grupy PSB wyniosły 598 mln euro i pochodziły w zdecydowanej większości ze sprzedaży materiałów budowlanych.

3. Użyteczność kanałów dystrybucji materiałów budowlanych

Dla zdecydowanej większości producentów materiałów budowlanych kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu rynkowego odgrywa dobrze rozwinięta sieć dystrybucji. Liczba punktów sprzedaży, ich lokalizacja, zaangażowanie w promocję marki, jakość obsługi klienta to tylko wybrane elementy oceny stopnia rozwoju sieci. W większości wypadków producent nie ma możliwości finansowych lub organizacyjnych budowania dystrybucji w oparciu o własne punkty handlowe. Alternatywą pozostaje nawiązanie współpracy z odrębnymi podmiotami gospodarczymi, które przejmą rolę pośrednika w kontaktach handlowych z klientami. Wówczas kluczowym zadaniem dla producenta staje się zbudowanie trwałych relacji z dystrybutorem, zapewniającym odpowiedni poziom obsługi klienta i pewność realizowania określonego poziomu sprzedaży.

W oparciu o analizę zachowań rynkowych przedsiębiorstw tworzących kanały dystrybucji materiałów budowlanych wskazać można na przechodzenie od podejścia transakcyjnego w kształtowaniu dystrybucji do długookresowej współpracy i zintegrowanych działań marketingowych w całym kanale dystrybucji. W ramach tej współpracy wraz z odbiorcą tworzona jest nowa wartość, która jest dzielona pomiędzy dostawcę i odbiorcę.

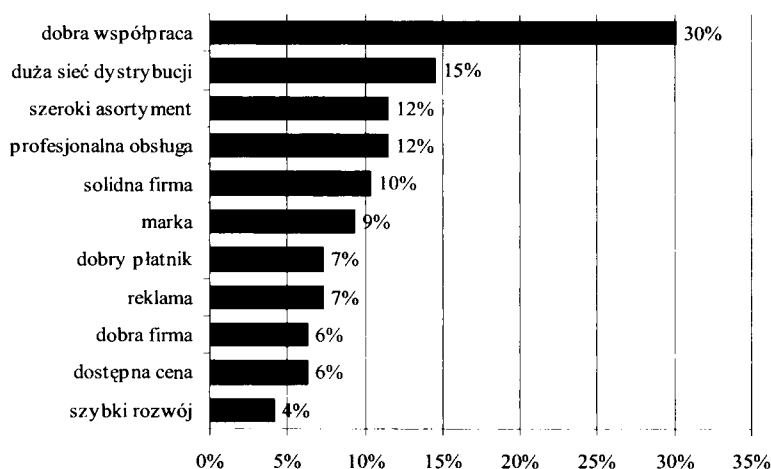
„Użyteczność kanału dystrybucji definiowana jest jako stopień spełnienia oczekiwań określonego segmentu nabywców przez kanał dystrybucji danej firmy. Oczekiwania nabywców związane z obsługą dystrybucyjną dotyczą długości cyklu realizacji zamówienia, łatwości złożenia zamówienia, pewności dostaw, gotowości dostarczania produktów w odpowiednich partiach, miejscu, czasie, świadczenia dodatkowych usług kredytowych, naprawczych, instalacyjnych, zapewnienia swobody wyboru itp.⁸”

⁸ *Leksykon Marketingu*, J. Altkorn, T. Kramer (red.), Warszawa 1998, s. 266.

Użyteczność kanałów dystrybucji materiałów budowlanych powinna być oceniana m.in. w obszarach:

- zapewnienia fizycznej osiągalności poszukiwanego materiału budowlanego,
- stwarzania warunków dogodnych zakupów materiałów,
- dostarczania satysfakcji potencjalnym klientom,
- eliminowania zbędnych kosztów, które mogą mieć wpływ na poziom cen detalicznych i efektywność kanału.

Powyższe rozważania potwierdzają wyniki badań bezpośrednich przeprowadzonych w styczniu 2004 r.⁹ przez ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku w Kutnie¹⁰. W opinii producentów materiałów budowlanych, mających na uwadze spełnienie w jak największym stopniu oczekiwań nabywców, zdecydowanie najistotniejszym powodem wyboru dystrybutora materiałów budowlanych była dobra współpraca z dystrybutorem. Warto podkreślić, że wśród kolejnych powodów wyboru dystrybutora zwracano uwagę m.in. na profesjonalizm obsługi oraz solidność firmy. Tak istotne czynniki, jak marka, reklama, dostępność cenowa wymieniane były w dalszej kolejności.



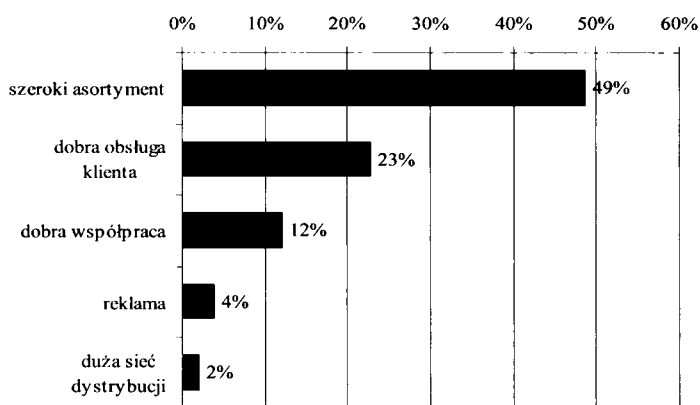
Rys. 1. Główne powody wyboru dystrybutora (odpowiedzi producentów materiałów budowlanych)

Źródło: wyniki badań przeprowadzonych przez w styczniu 2004 r. przez ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku w Kutnie.

⁹ M. Walczak, *Materiały konferencyjne pt. Dystrybucja materiałów budowlanych*, MTP BUDMA 2004, Poznań 2004

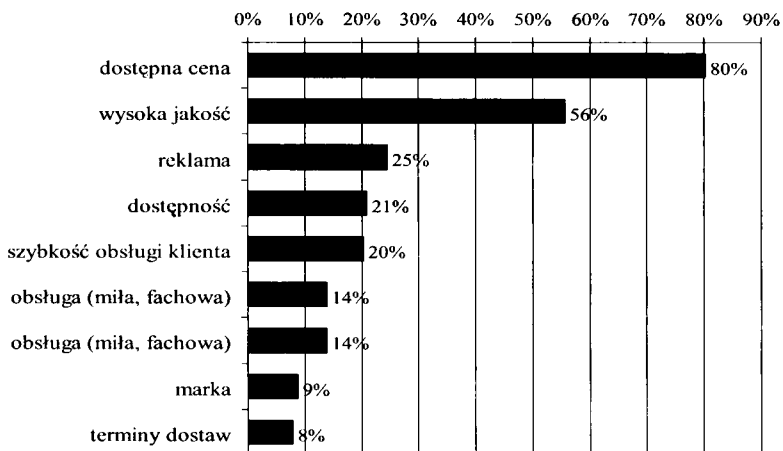
¹⁰ ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku w Kutnie organizuje coroczny konkurs na najlepszego dystrybutora materiałów budowlanych w kategoriach: hurtownia/sieć hurtowni i market budowlany.

Przy wyborze najlepszego dystrybutora – marketu budowlanego liczyła się głównie szerokość asortymentu. W dalszej kolejności wśród głównych powodów producenci materiałów budowlanych wymieniali dobrą obsługę klienta i dobrą współpracę z marketem budowlanym.



Rys. 2. Główne powody wyboru dystrybutora – marketu budowlanego (odpowiedzi producentów materiałów budowlanych)

Źródło: wyniki badań przeprowadzonych w styczniu 2004 r. przez ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku w Kutnie.



Rys. 3. Oczekiwania firm handlowych w stosunku do producentów materiałów budowlanych

Źródło: wyniki badań przeprowadzonych w styczniu 2004 r. przez ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku w Kutnie.

Pośrednicy (firmy handlowe) uczestniczący w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych oczekują od producentów tych materiałów korzystniejszych cen w realizowanym przez nich procesie zakupu.

Poziom współpracy w kanale dystrybucji w dużym stopniu warunkuje spełnienie oczekiwań określonego segmentu nabywców materiałów budowlanych przez kanał dystrybucji. Źródła motywacji do współpracy w kanale, które tkwią w potrzebach oraz celach stron relacji, wyznaczają wzajemne oczekiwania, które są podstawowym warunkiem istnienia współpracy. Oczekiwania poszczególnych uczestników kanałów dystrybucji – stron relacji, stanowią ważny aspekt strategiczny relacji, umożliwiającą wzajemny wpływ na podejmowane decyzje i zachowania rynkowe¹¹.

Poprawa współpracy w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych wpływa na wzrost fizycznej osiągalności materiałów budowlanych poszukiwanych przez inwestorów, tworzy coraz bardziej dogodne warunki zakupu tych wyrobów, a także dostarcza satysfakcji potencjalnym klientom. Działania takie eliminują zbędne koszty, co ma istotny wpływ na poziom cen detalicznych materiałów budowlanych i efektywność kanału.

4. Efektywność kanałów dystrybucji materiałów budowlanych

A. Czubała definiuje efektywność kanału dystrybucji jako relację między efektami osiągniętymi przez dany kanał dystrybucji a kosztem całkowitym jego funkcjonowania. Efektywność tę można oceniać za pomocą wskaźników obrazujących stosunek wielkości sprzedaży (lub zysku) zrealizowanej w ostatnim ogniwie kanału do całkowitego kosztu dystrybucji¹².

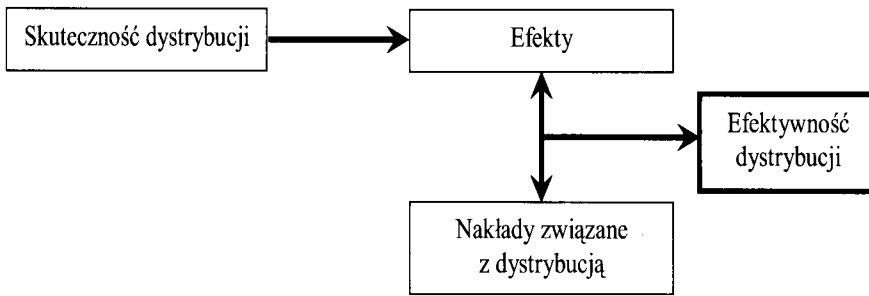
Ważnym czynnikiem oraz warunkiem koniecznym osiągnięcia i zwiększenia efektywności jest skuteczność dystrybucji, czyli zdolność tworzenia pożądaných efektów¹³. Jeżeli kanały dystrybucji nie są skuteczne, a więc nie zapewniają uczestnikom łańcucha dostaw oczekiwanych efektów, to nie mogą być efektywne. Jednak sama skuteczność nie przesądza o efektywności kanałów dystrybucji. Istotny wpływ mają również nakłady poniesione na dystrybucję.

Ocena efektywności dystrybucji materiałów budowlanych powinna obejmować m.in. procesy: transportu, magazynowania, przepływów informacyjnych, rzeczowych i finansowych, zawierania transakcji handlowych itp. Efekty osiągnięte w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych można podzielić na efekty pośrednie i finalne. Wśród efektów finalnych można wymienić np. wzrost sprzedaży wszystkich materiałów budowlanych lub tylko jednego pro-

¹¹ J. Kieszkowski, *Zarządzanie relacjami w kanale dystrybucji na rynku dóbr przemysłowych*, w: *Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw*, A. Czubała, Kraków 2002, s. 185.

¹² *Leksykon Marketingu*, op. cit., s.75.

¹³ *Efektywność marketingu*, W. Wrzosek (red.), Warszawa 2005, s. 18.



Rys. 4. Efektywność dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Efektywność marketingu*, W. Wrzosek (red.), Warszawa 2005, s. 19.

duktu, na całym rynku lub tylko w określonym regionie. Efektem finalnym może być również udział firmy lub wybranego materiału budowlanego w rynku. Warunkiem osiągnięcia i dalszego powiększania efektów finalnych uczestników kanałów dystrybucji materiałów budowlanych jest osiągnięcie przez te podmioty efektów pośrednich. Zaliczyć można do nich na przykład:

- wzrost poziomu wiedzy technicznej na temat materiałów budowlanych przez pracowników obsługujących nabywców w punktach handlowych,
- poprawa jakości obsługi nabywców materiałów budowlanych,
- stworzenie sieci punktów doradztwa technicznego i finansowego dla inwestorów,
- budowa trwałych pozytywnych relacji pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji materiałów budowlanych (głównie pomiędzy firmami handlowymi i usługowymi: prace remontowo-budowlane, transport, magazynowanie).

Rozkład ponoszonych nakładów na dystrybucję materiałów budowlanych zależy w dużym stopniu od relacji pomiędzy uczestnikami tych kanałów. Duża siła przetargowa pośredników handlowych i usługowych wpływa na przenoszenie dużej części nakładów na producentów materiałów budowlanych. Sytuacja taka występuje często w relacjach producent materiałów budowlanych – market budowlany.

Efektywność realizacji funkcji i osiągnięcia celów dystrybucji materiałów budowlanych są uwarunkowane wieloma zmiennymi, m.in.¹⁴:

- rodzajem i przeznaczeniem materiałów budowlanych,
- wielkością marży zapewniającej poziom zysku niezbędnego do rozwoju tych wyrobów,
- obiegiem fizycznym materiałów budowlanych,

¹⁴ Zob. szerzej: *Badania marketingowe*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), Wrocław 198, s. 291–320.

- lokalizacją producentów materiałów budowlanych, podmiotów handlowych i usługowych,
- kosztami związanymi z dystrybucją (np. koszty zapasów, transportu),
- okresem gwarancji jakości materiałów budowlanych,
- środkami promocji sprzedaży,
- zasobami finansowymi firm,
- stopniem sprawności i kwalifikacji pracowników handlu.

Jednym z charakterystycznych zjawisk występujących obecnie na rynku budowlanym jest outsourcing budowlany. Jego głównym celem jest redukcja kosztów własnych. Polega on na wydzieleniu pewnych funkcji przedsiębiorstwa i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom¹⁵. Wśród korzyści stosowania outsourcingu w budownictwie poza redukcją kosztów własnych, należy wymienić również:

- gwarancję wysokiej jakości usług wynikającą ze specjalizacji „podmiotu zewnętrznego”,
- koncentracja na działalności podstawowej – wzrost wydajności,
- dostęp do nowych technologii bez większych inwestycji,
- współdziałanie z wąską grupą zaufanych podwykonawców,
- minimalizacja ryzyka i niepewności¹⁶.

Tab. 1. Wybrane cele oraz działania służące ich osiągnięciu, podejmowane przez podmioty uczestniczące w dystrybucji materiałów budowlanych

Wybrane cele przedsiębiorstwa	Przykładowe działania służące osiągnięciu celów podejmowane w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych
Zwiększenie efektów	<ul style="list-style-type: none"> – nawiązanie współpracy z większą liczbą pośredników w celu zwiększenia intensywności dystrybucji, – podejmowanie lub intensyfikowanie współpracy z pośrednikami w zakresie świadczenia usług (prac remontowo-budowlanych) nabywcom finalnym, – skłanianie producenta materiałów budowlanych do podniesienia jakości produktów przez niego oferowanych.
Zmniejszenie nakładów	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing w zakresie transportu i magazynowania, – podejmowanie lub intensyfikowanie współpracy w zakresie obniżania nakładów związanych z przepływem informacji i pieniędzy, – podnoszenie sprawności i kwalifikacji pracowników handlu.

Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2000, s. 69.

¹⁶ W. Matwiejczuk, *Tendencje rynku budowlanego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 3, s. 32.

Celem działań podejmowanych przez producentów materiałów budowlanych w zakresie poprawy efektywności kanałów dystrybucji materiałów budowlanych powinno być zwiększenie uzyskanych efektów lub/i zmniejszenie ponoszonych nakładów. W tabeli 1 zaprezentowane zostały przykładowe działania wykorzystywane w celu poprawy efektywności dystrybucji.

Pomiar efektywności jest prostszy w przypadku bezpośrednich kanałów dystrybucji materiałów budowlanych, gdzie występują jedynie producent i finalny nabywca materiałów budowlanych. Dotyczy to głównie materiałów o dużych gabarytach i wysokiej cenie, dostarczanych często na indywidualne zamówienie, związanych najczęściej z budownictwem przemysłowym. Pomiar efektywności nieco komplikuje się w pośrednich kanałach dystrybucji, w których koszty związane z ruchem produktów ponoszą kolejni pośrednicy handlowi (podmioty handlowe i usługowe).

Podsumowanie

Współczesne budownictwo szybko dostosowuje się do zmieniających się warunków występujących na globalizującym się rynku. Wobec zaostrzenia konkurencji oraz spadku sprzedaży niektórych grup materiałów budowlanych, na wszystkich szczeblach dystrybucji, od producenta do sklepu dla detalistów, odbywa się ograniczanie marż w celu przyciągnięcia klientów. Pogarszająca się sytuacja finansowa części firm uczestniczących w dystrybucji materiałów budowlanych, przejawiająca się w niskiej rentowności, stosunkowo wysokim poziomie zadłużenia i niekorzystnej strukturze majątku obrotowego, zmusza przedsiębiorstwa do radykalnych zmian sposobów swego działania.

Znaczenie oceny efektywności i użyteczności kanałów dystrybucji wzrasta w miarę narastania rynkowego przymusu coraz bardziej racjonalnego gospodarowania w coraz trudniejszych warunkach rynkowych. Kategoria ta nabiera znaczenia również dlatego, że osiągnięcie przez uczestników kanałów dystrybucji materiałów budowlanych pożądanego wzrostu poziomu efektywności jest coraz trudniejsze, wymaga coraz większego wysiłku oraz coraz wyższych nakładów finansowych. To z kolei rodzi kolejny problem – efektywnej ich alokacji.

Skuteczne dążenie producentów materiałów budowlanych do rozwoju i umacniania swojej pozycji na rynku wymaga długookresowej efektywności dystrybucji ich produktów, utrzymującej się zarówno w okresach dobrej, jak i pogarszającej się koniunktury na rynku budowlanym. Nie ulega wątpliwości, że rynek dystrybucji materiałów budowlanych będzie się zmieniał. Biorąc pod uwagę dotychczasowe kierunki zmian w dystrybucji, z dużym prawdopodobieństwem można wskazać na dalszy rozwój sieci handlowych, zaostrzenie konkurencji, rozwój technologii teleinformatycznych, magazynowych, transportowych, a także na zwiększenie intensywności kooperacji i umacnia-

nia więzi z partnerami rynkowymi producentów (budowanie trwałych kontaktów z pośrednikami).

Bibliografia

Bolkowska Z., *Materiały konferencyjne pt. Budownictwo w Polsce dziś i jutro*, Warszawa 2003.

Efektywność marketingu, W. Wrzosek (red.), Warszawa 2005.

Kieszkowski J., *Zarządzanie relacjami w kanale dystrybucji na rynku dóbr przemysłowych*, w: *Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw*, A. Czubała (red.), Kraków 2002.

Komuda Ł., *Budownictwo w Polsce – raport*, „BOSS Gospodarka. Informacje Ekonomiczne” 2004, nr 5 (474).

Komuda Ł., *Dystrybucja materiałów budowlanych – raport*, „BOSS Gospodarka. Informacje Ekonomiczne” 2002, nr 39.

Leksykon Marketingu, J. Altkorn, T. Kramer (red.), Warszawa 1998.

Polska Klasyfikacja Działalności, Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 r. (Dz. U. nr 33, poz. 289).

Matwiejczuk W., *Tendencje rynku budowlanego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 3.

Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, art. 3.

Walczak M., *Materiały konferencyjne pt. Dystrybucja materiałów budowlanych*, Poznań 2004.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2000.

Summary

The goal of this article is to present important aspects of effectiveness and usefulness of distribution channels of construction materials. The first part of the paper shows general profile of Polish construction market and the details of distribution channels of construction materials. The second, talks about the most important aspects connected with effectiveness and usefulness on the market.

It is emphasised that the transformation taking place in the economy makes companies search for more effective solutions which could secure their development on the highly competitive market. Construction market requirements change adequately to global trends and local conditions. Outsourcing, price competition, new executing relations as well as changes taking place in strategic groups are main tendencies in the Polish construction market.

Andrzej Nowosad

Zastosowanie analizy informacji medialnej w komunikacji marketingowej i strategicznym planowaniu

Wprowadzenie

Transformacja technologiczna spowodowała, że głównym problemem, jaki w połowie XX wieku stanął przed przemysłem była już nie kwestia zwiększania produkcji, lecz usprawnienie dystrybucji wyprodukowanego towaru. Rola zarządzania produkcją straciła na znaczeniu, ustępując miejsca marketingowi¹.

Nasycenie rynku, większa podaż niż popyt wymusiły na producentach oddanie części zysku pośrednikom. Mieli oni za zadanie pozyskać informacje, gdzie i w jaki sposób można dany produkt sprzedać. Ta sfera usług do dnia dzisiejszego ma ogromne znaczenie w gospodarce. Rewolucja cyfrowa, a zwłaszcza ekspansja Internetu wprowadziły istotne zmiany w charakterze świadczonych usług w zakresie pozyskiwania informacji (*information retrieval*). W erze informacyjnej zmieniło swój charakter również zarządzanie przedsiębiorstwem, które oparło się na bazie gromadzonych informacji rynkowych i marketingowych².

Łatwość pozyskiwania informacji przez Internet, a także dokonywania operacji kupna-sprzedaży za jego pomocą znacznie wpłynęły na kształtujące się społeczeństwo informacyjne. Można uznać, że cechą charakterystyczną społeczeństwa informacyjnego jest – używając terminologii Wersiga – globalny *Drang nach Individualität und Wissenschaft* (parcie na indywidualność (tu raczej samodzielność) i wiedzę)³.

¹ P. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Kraków 1997, s. 62.

² R. Baeza-Yates; B. Ribeiro-Neto, *Modern Information Retrieval*, New York 1999, s. 73–96.

³ G. Wersing, *Überleben in der Informationsgesellschaft*, Vortrag auf der 21. Messe-Fachtagung „Ohne Fleiß kein Preis”, 16–17 juni 2004, Wiesbaden.

Różnorodność społeczeństwa informacyjnego jest indywidualnie posegmentowana, na podobieństwo tekstonek w hipermediach (*hypermedia*) i hipertekście (*hypertekst*). Tak samo posegmentowane zostały w społeczeństwie informacyjnym normy nowego rynku, gdzie klient stał się interaktywnym współtwórcą produkowanych dóbr mających na celu zaspokajanie jego indywidualnych potrzeb. Podstawą refleksji o komunikacji marketingowej w społeczeństwie postindustrialnym, zaskakująco często pomijaną w literaturze na ten temat, jest model ekonomiczny wiążący efektywność przedsiębiorstwa z jego działaniem strategicznym.

1. Rola analityka informacji w społeczeństwie informacyjnym

Wraz ze zmianami rynkowymi i społecznymi zmieniała się również pozycja analityka informacji. Dziś analityk musi pozyskiwać informacje o rynku w celach strategicznych. W społeczeństwie informacyjnym informacja stała się produktem a analiza informacji główną osnową zarządzania strategicznego⁴.

W e-kulturze bolączką przemysłu stało się nie zarządzanie produkcją – bo robią to komputery, lecz zarządzanie zdolnościami ludzkimi [*knowledge management*], planowe zarządzanie strategiczne [*strategic management*] i zarządzanie ryzykiem [*risk management*]. Nie da się ukryć, że wraz z rozwojem nowych technologii wiedza, zdolności analityczne menedżera, a także wywiad środowiskowy (*competitive intelligence*) stały się jednym z zasobów gospodarczych, a e-szpiegostwo (*espionage*) przyszłością XXI wieku⁵. Zdaniem Schultza, Tanenbauma i Lauterborna właśnie z powodu przeklasyfikowania wagi informacji w biznesie skończyła się epoka masowego marketingu⁶.

2. Zintegrowana komunikacja marketingowa a hipertekst

Od początku lat 90. XX wieku priorytetem marketingu stało się zorientowanie na potrzeby indywidualnego klienta. Potrzeby te określano na bazie pozyskanych o kliencie informacji z wywiadu środowiskowego. Przemysł zaczął komunikować się w sposób interaktywny, dwustronny i zintegrowany z potrzebami klienta (*Integrated Marketing Communication*).

Normą w gospodarce stała się konieczność tworzenia w prywatnych przedsiębiorstwach siatek wywiadu gospodarczego (*Business Intelligence*), gdzie wiedza o pozyskiwaniu i metodach analizy informacji jest traktowana jako jeden ze składników produkcji. Nieograniczonym źródłem informacji stał się Inter-

⁴ P. Sadler, *op. cit.*, s.123.

⁵ A. S. Hulnick, *Espionage: Does It Have a Future in the 21st Century?*, *Brown Journal of World Affairs*, Winter/Spring 2004, v. XI, issue 1, p. 165–173.

⁶ E. Don Schultz, S. I. Tanenbaum, R. F. Lauterborn, *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books 1994.

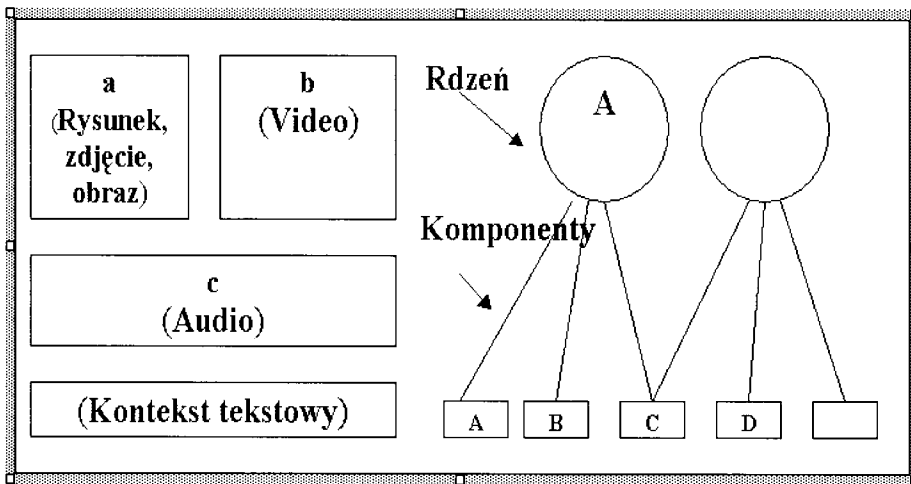
net. Gromadzi on bowiem dane tradycyjnie trudno dostępne nawet dla wywiadu operacyjnego (preferencje filozoficzne, estetyczne, seksualne internautów).

Internet jako hipertekst daje ogromne możliwości pozyskiwania i przekazywania wszelkiego typu informacji i danych. Użycie hiperłączy skraca czas potrzebny na dotarcie do informacji. Istnieje też możliwość przekierowywania użytkownika do innych zasobów, w których może on znaleźć rozwinięcie interesujących go wątków w segmentalnych tekstonach. Jeżeli do hipertekstu dołączymy dźwięk, zdjęcia lub obraz wideo powstanie twór określany mianem hipermedia (*hypermedia*).

Wizualizacja i audializacja w Internecie (tzw. *hypermedia*), określane za Yankelovichem i Andriesem van Damem jako *Intermedia* w sposób istotny wspomagają proces rozumienia i przyswajania informacji, co w dużym stopniu poprawia efektywność wykorzystywania hipertekstu jako nośnika informacji także w komunikacji marketingowej⁷.

Własne strony WWW producenta, reklama odnośnikowa (linki w tekstach), aktywne banery reklamowe, *pop-up* lub *pop-under* (mini strony reklamowe na innych stornach WWW, które natychmiast przekierowują użytkownika na stronę domową reklamodawcy) są dziś już powszechnym narzędziem w komunikacji marketingowej.

Zaletą hipermediów jest to, że korzystają one ze wszystkich atrybutów mediów tradycyjnych (prasa, radio, telewizja), ale sprzężonych hiperłączami.



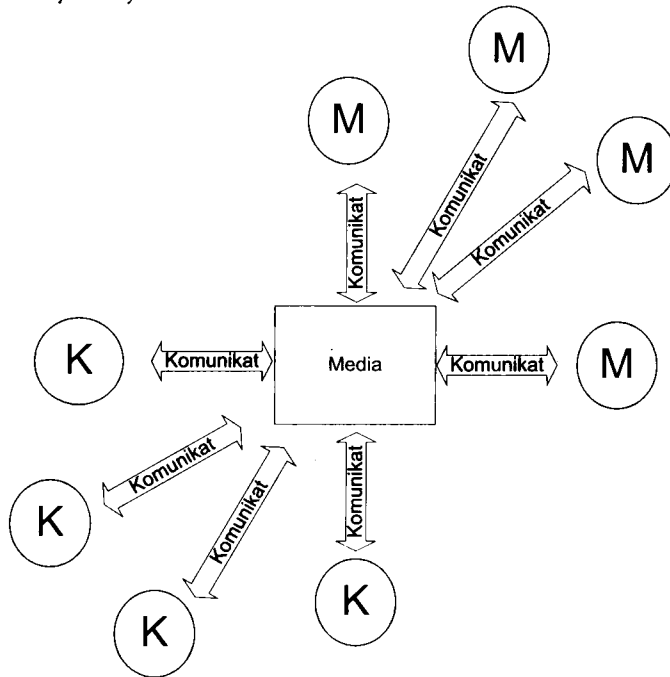
Rys. 1. Kompozycja dokumentów w hipermediach

Źródło: Caching, Kambayashi, 2002, *A Semantic Model for Hypertext Data*, Proceedings of the 21st International Conference on Conceptual Modeling, London, s. 279.

⁷ Caching, Kambayashi, 2002, *A Semantic Model for Hypertext Data*, Proceedings of the 21st International Conference on Conceptual Modeling, London, s. 276–280.

Sposób przeglądania informacji w hipertekście za pomocą hiperłączy ściąga za sobą jednak pewne niebezpieczeństwa. Przy dużej liczbie hiperłączy i częstym skakaniu pomiędzy dokumentami łatwo o zagubienie się w natłoku informacji.

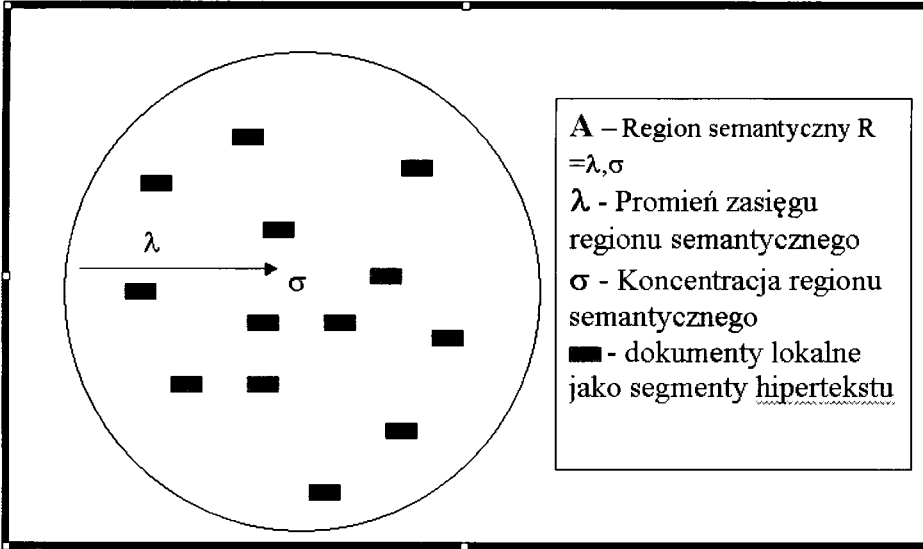
Dla komunikacji marketingowej ważne jest jednak, że hipertekst można traktować i jako statyczny, i jako dynamiczny. Drugi różni się tym, że czytelnik (użytkownik, klient) może zarazem stać się twórcą istotnego segmentu hipertekstu, bowiem ma możliwość segmentowej modyfikacji informacji. W ten sposób informacja zamieszczona w sieci może się zmieniać, ale pierwotny autor zachowuje oryginalną wersję informacji, a zarazem ma wgląd w historię zmian i modyfikacji.



Rys. 2. Nowy model komunikacji marketingowej z wykorzystaniem dynamiki hipermediów. (K – Konsument, M – semantyczny segment marketingowy)

Źródło: opracowanie własne.

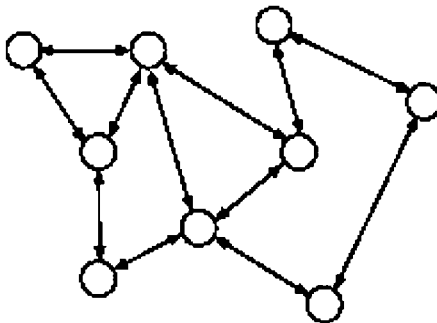
W komunikacji marketingowej zastosowanie hipertekstu dynamicznego może mieć kluczowe znaczenie, bowiem informacja pierwotna pozwala się modyfikować w zależności od oddźwięku społecznego na pierwotny komunikat marketingowy. Sygnifikacja komunikatów w ten swoisty sposób może ewoluować i rozbudowywać się, ale też odwrotnie, może zostać pozbawiona fragmentów, które nie są już relewantne czy aktualne.



Rys. 3. Struktura semantyczna w hipertekście

Źródło: Caching, Kambayashi: 2002, A Semantic Model for Hypertext Data, Proceedings of the 21st International Conference on Conceptual Modeling, London, s. 282.

Szczególnie ważny jest system *UseNet*, jeden z najstarszych systemów w Internecie, inaczej nazywany rozległym biuletynem światowym (*world-wide-bulletin*), gdzie Internauci uczestniczą w dyskusjach, wymieniają się spostrzeżeniami i opiniami. Odpowiednio pokierowana rozmowa w WWB może dać zadowalające efekty pozyskiwania informacji w celach marketingowych⁸.



Rys. 4. Struktura WWB

Źródło: Clarke I., 1999, *A Distributed Decentralised Information Storage and Retrieval System*, Edinburgh, s. 12.

⁸ I. Clarke, *A Distributed Decentralised Information Storage and Retrieval System*, Edinburgh 1999, s. 11.

- Ranking firm 1999
- Ranking wyższych uczelni 2004
- Ranking wyższych uczelni 2003
- Ranking wyższych uczelni 2002
- Ranking wyższych uczelni 2001
- Ranking wyższych uczelni 2000

✉ Wyślij ten link znajomemu

🖨️ strona do druku

1 2

WASZYM ZDANIEM

podyskutuj o tym artykule

<ul style="list-style-type: none"> ☑️ wirusy przesyłalne przez saszki porcelanowe. [2] a czy wiecie że dawno odkryto że wirusy, zarazki są tak ... ☑️ pod rozwagę. [18] To, co mówi Kościół to JEST prawda. Mikrootworeczki w ... ☑️ dłaczego nikt nie napisze prawdy? [1] zamiast ludziom mydląc oczy że zepobiega aids że chroni ... ☑️ Na AIDS jest lekarstwo bardzo tanie. [10] jest to wierność i czystość. Prezerwatywa nie chroni przed ... ☑️ Już tak to jest... Zasady wiary w Kościele katolickim już tak są ... ☑️ małżeństwo do prokreacji...?!?!??? [7] nie zgadzam się ze stanowiskiem kościoła wobec ... ☑️ Czy kiedyś się doczekamy normalnego kościoła katolickiego? [2] 	<p>247 komentarzy</p> <p>2005-01-30 14:54 alicja2000@eurog...</p> <p>2005-01-29 16:26 mmak@eu.poznan.pl</p> <p>2005-01-29 16:14 szkorbut@poczta....</p> <p>2005-01-29 16:00 jpiotr</p> <p>2005-01-28 07:49 kuba2ko@interia.pl</p> <p>2005-01-27 16:21 migotka</p> <p>2005-01-26 21:19</p>
---	---

Rys. 5. Przykład zastosowania WWB w tygodniku „Polityka”
 Źródło: „Polityka” 2005, nr 03 (2487) (www.polityka.onet.pl).

Paradoksem w nowym systemie komunikowania jest to – co zauważa Ger- not Wersig – że Internauta nie zawsze trafia na przygotowany pod niego tekst. Z tysięcy a nawet milionów dokumentów wybiera on pliki najbardziej go inter- resujące i „trafiające” całkowicie, a nie tylko częściowo w jego zainteresowania. Można zadać pytanie, ile w Internecie zostaje dokumentów i informacji, które nigdy przez nikogo nie były i nie zostaną przeczytane⁹.

W hipertekście poszukuje się tekstów, rzadko wpisując bezpośredni adres strony WWW, lecz zwykle wpisuje się słowa-kucze do wyszukiwarki i przegła- da pierwsze dwie, trzy strony trafień. Jakość wyszukiwarki ocenia się po wy- biórczości, a nie nadkładaniu tekstu, dlatego też np. Google wykazuje tylko dokumenty zawierające wszystkie wpisane w tekście słowa-kucze. Brak precy- zyjnych kluczy powoduje natłok informacji, a ich nadmiar niebezpieczeństwo, że istotne dokumenty zostaną przez wyszukiwarkę odrzucone ze względu na brak jakiegoś słowa-kucza w całym tekście¹⁰.

Nie należy mylić wyszukiwania informacji z wyszukiwaniem dokumentów. Precyzyjność wyszukiwania dokumentów zależy od znajomości ich źródeł. Je- śli nie zna się tytułu dokumentu albo źródła, to trzeba zaufać wyszukiwarkom, które metodą statystyczną wyłonią wszystkie dokumenty, w jakich występują

⁹ G. Wersig, 2002, *Problemstellungen für die Organisation des Informationsaustausches*, w: Seminar „Spannungsfeld: Internationaler Informationstransfer – Chancen und Risi- ken globaler Vernetzung“. Berlin, Online Publikation, Freie Universität Berlin, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Arbeitsbereich Informationswissenschaft (www2.kommwiss.fu-berlin.de).

¹⁰ *Ibidem*.

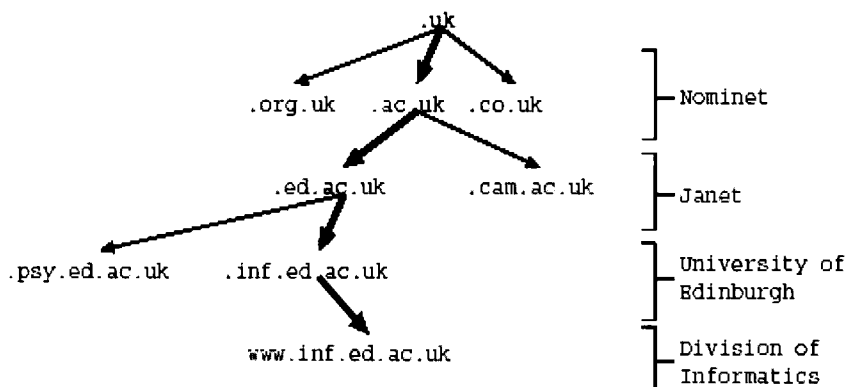
słowa-kucze. Dobór i wiarygodność dokumentu zależą będzie od wiarygodności źródła i od wiedzy analityka.

Dobór odpowiednich słów kluczowych jest istotny w pozyskiwaniu informacji z hipertekstu. W tworzeniu słów-kuczy należy zwrócić uwagę: – w jakim kontekście bądź znaczeniu poszukujemy danej informacji, – w jakiej hierarchii ważności, – w jakim zestawieniu symetrycznym.

Brzmi to dość rygorystycznie, ale zarówno wyszukiwanie, jak i analiza informacji musi mieć strukturę klarowną i hierarchiczną.

Regulacje hierarchii i symetrii można zmieniać pod wpływem informacyjnych potrzeb.

Logika nowych mediów koresponduje z postindustrialną logiką „produkcji na zamówienie” i „produkcji na czas”¹¹.



Rys. 6. Schemat poszukiwania informacji w hipertekście

Źródło: I. Clarke, *A Distributed Decentralised Information Storage and Retrieval System*, Edinburgh 1999, s. 8.

o szerokiach możliwościach zastosowania informacji pozyskiwanej z hipermediów pisze Aleksander Doronin. Twierdzi on, że Internet jest już najważniejszym i najbardziej wykorzystywanym kanałem otrzymywania i dystrybucji informacji w szerokim zakresie przez służby wywiadowcze i kontrwywiadowcze¹². Pod tym względem Doronin dzieli informację na: operatywną, ekspercką i agenturalną, a wśród nich szczególną rolę widzi w informacji dezinformującej¹³.

¹¹ L. Manovich, *New Media: A User's Guide*, „Sarai Reader” 2001: *The Public Domain*, s. 100–108.

¹² А. Доронин, *Аналитическая обработка материалов открытого доступа*, „Стратегический менеджмент” (2001), www.smanagement.ru.

¹³ А. Доронин, *Бизнес – разведка*, 2 – издание, „Ось – 89”, Москва 2003, s. 30–31, 65.

W gospodarce wiedza o pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji z wykorzystaniem hipertekstu i hipermediów, podobnie jak wiedza o nowościach technologicznych, nabrała wartości czynnika produkcji.

3. Informacja i źródła jej pozyskiwania

Za Vriensem można uznać, że informacja to pojedyncze, odebrane sygnały i ich interpretacje, które w sposób jednostkowy mogą rozwijać się do danych i wprowadzać coś nowego dla analityka. Przy czym trzy sygnały można traktować już jako dane¹⁴. Teza jest słuszna pod warunkiem, że sygnały nie pochodzą z jednego źródła a informacja jest wiarygodna. W hipermediach informacja jest zwykle wiarygodna, ale i subiektywna¹⁵.

Wiarygodność informacji zależy przede wszystkim od wiarygodności samego źródła informacji. Mankamentem hipertekstu jest to, że wszelkie segmenty informacji i ich nośniki traktuje on równorzędnie.

Zarówno w komunikacji marketingowej, jak też w zarządzaniu strategicznym dobra informacja stanowi podstawę działania. Wszystko bowiem, co firma robi, może być komunikatem marketingowym przesyłanym do otoczenia rynkowego firmy. Całość komunikatów powinna zatem stanowić zintegrowany, logiczny ciąg działań synergicznie wpływających na otoczenie. Rolą analityka jest zatem ułatwianie przepływu strumienia informacji¹⁶.

4. Pomiar i segmentacja informacji

W pracy analitycznej najważniejszy jest prawidłowy dobór informacji. Zarówno w pozyskiwaniu, jak i przetwarzaniu oraz przekazywaniu informacji ważne jest, by robić to w sposób usystematyzowany, z wykorzystaniem zasady słów-kluczy, posługując się wyłącznie profesjonalnie przesortowanymi danymi według komunikacyjnej klasyfikacji wagi informacji.

Schiwely wyróżnia trzy sposoby przeprowadzenia pomiaru informacji: nominalny, porządkowy i interwałowy¹⁷.

Pomiar nominalny przyporządkowuje badane jednostki do wyodrębnionych kategorii, ale nie wykazuje jakie relacje zachodzą między tymi kategoriami.

¹⁴ D. Vriens, *The Role of Information and Communication Technology in Competitive Intelligence*, w: Vriens, *Dirk Information and Communication Technology for Competitive Intelligence*, Amsterdam–Nijmegen 2004, s. 7.

¹⁵ J. McNamara, *Arkana szpiegostwa komputerowego*, Gliwice 2004.

¹⁶ M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk 2001; R. D. Galliers, D. E. Leidner, *Strategic Information Management, Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Oxford 2003, s. 17.

¹⁷ W. R. Schiwely, *Sztuka prowadzenia badań politycznych*, Poznań 2001, s. 89–90.

Pomiar porządkowy uporządkowuje kategorie ze względu na ilość zawartej w sobie zmiennej, pokazuje przybliżoną wizję skali, która reprezentuje zmienną, a punkty przypisane jednostkom obrazują na jakim poziomie skali są one zlokalizowane.

Pomiar interwałowy może zostać wprowadzony jeżeli istnieje jednolita jednostka pomiaru dla skali, za pomocą której da się zmierzyć różnice pomiędzy wynikami.

Adepci sztuki zbierania, segregacji informacji i analizy zjawisk bardzo często niesłusznie rezygnują ze zbierania danych na wyższym poziomie pomiaru, przechodząc na poziom niższy, aby ułatwić sobie opracowywanie raportów. Pomiaru jednak należy dokonywać tak precyzyjnie jak to tylko możliwe, aby nie tracić informacji. W tym celu do analizy informacji można wykorzystać roboczy konspekt znany między innymi z metod analizy zawartości prasy.

Konspekt powinien zawierać cztery wskaźniki:

- syntaktyczności i semantyczności, który ogranicza się do przedstawienia samej treści, ale nie posuwa się do bezpośredniego opisywania ukrytych intencji, jakie ta treść ma wywołać lub wyrażać;
- obiektywności, w których kategorie mają być tak precyzyjne, aby uzyskać takie same wyniki przez różnych analityków;
- systematyczności, co ma zapewnić eliminację analizy cząstkowej i stroniczej.
- i najbardziej charakterystyczne dla analizy zawartości – ujęcie ilościowe¹⁸.

Warunkiem jest jednak, że nie będą dublowane źródła informacji i ich pochodne.

Ogólnie rzecz ujmując, analiza zawartości ma być przydatną techniką służącą wnioskowaniu na podstawie systematycznego i obiektywnego identyfikowania precyzyjnie określonych informacji¹⁹.

Konspekt analityka powinien zawierać też cztery podstawowe Gerbnerowskie formy prezentacji informacji: istnienia, priorytetów, wartości i relacji zjawisk²⁰.

Metodologia opracowania w ten sposób posegregowanych już materiałów powinna zawierać następujące kategorie w bazie danych: informację bazową do dalszego opracowania analitycznego, bieżącą informację o faktach, kategorie subiektywno-oceniające, zawierające ocenę i przestrogi. Przy analizie informacji należy zwrócić bowiem szczególną uwagę nie tylko na fakty, ale również na osobisty stosunek autora do opisywanego problemu.

¹⁸ W. Pisarek, *Analiza zawartości prasy*, Kraków 1983, s. 29–30.

¹⁹ S. Pamula, *Metoda analizy zawartości prasy*, Częstochowa 1996, s. 141.

²⁰ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe, teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa–Kraków 2002, s. 194.

Tab. 1. Płaszczyzny analizy zawartości według G. Gerbnera

Płaszczyzny analizy	Istnienie	Priorytety	Wartości	Relacje
Założenia do zakresu analizy	Co jest?	Co jest ważne?	Co jest słuszne lub niesłuszne?	Co jest z czym i jak powiązane?
Pytania	Co jest dostępne dla publiczności, jak często i jak wiele?	W jakim kontekście lub porządku ważności?	W jakim świetle, z jakiej pozycji, z jakimi ocenami?	W jakiej całościowej strukturze logicznej, przyczynowej itp.?
Terminy i miary	UWAGA, Obecność, Złożoność, Frekwencja	NACISK, Uporządkowanie, Regenerowanie, Skalowanie, Intensywność	TENDENCJA, Krytyczna i różnicująca cechy i jakości	STRUKTURA, Korelowanie, Grupowanie, Struktura akcji

Źródło: G. Gerbner, L. Gross, W. Melody, *Communication Technology and Social Policy*, New York 1973, s. 565; za: T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa-Kraków 2002, s. 194.

5. Selekcja źródeł informacji

Najważniejsze w analizie jest to, aby nie dublować informacji, bowiem prowadzi to do dezinformacji i entropii. Doronin zwraca uwagę, że wysoki poziom entropii w opracowywanych informacjach jest o wiele bardziej niebezpieczny niż informacyjny głód²¹. Do unikania dublowania źródeł informacji można zastosować metodę Bradforda, który w 1934 r., będąc bibliotekarzem, opracował ogólną zasadę pozwalającą na porządkowanie dokumentacji w sposób racjonalny i ekonomiczny.

Wyszedł on z założenia, że jeśliby czasopisma naukowe uporządkować rosnąco pod względem produktywności tematycznych materiałów, to istnieje liczba dodatnie k i jądro r_0 periodyków publikujących $R(r_0)$ artykułów na dany temat w taki sposób, że jeśli chce się otrzymać $nR(r_0)$ (przy czym n oznacza jakąś całość) artykułów na ten sam temat, należy wziąć pod uwagę liczbę P periodyków, którą można obliczyć za pomocą wzoru:

$$P = r_0 + K r_0 + K^2 r_0 + \dots + K^{(n-1)} r_0$$

²¹ А. Доронин, *Бизнес – разведка...*, *op. cit.*, s. 185.

Co oznacza, że ogół środków masowego przekazu można podzielić na grupy podstawowych przeglądów dotyczących r_o tzn. $K r_o, K^2 r_o, \dots, K^{(n-1)} r_o$, z których każdy dostarcza $R r_o$ artykułów na dany temat²².

Metoda Bradforda może być szczególnie użyteczna w pracy z hipermediami w hipertekście.

6. Nowoczesny wybór gospodarczy

Indywidualizm konsumpcyjny to najważniejsza cecha współczesnego społeczeństwa. Dekada lat 80. XX wieku przyniosła wzmożenie badań nad teorią wyboru gospodarczego, a tym samym i zastosowania gospodarczej informacji.

Podstawowym problemem strategicznym przemysłu stało się „trafienie” w potrzeby przyszłego, indywidualnego klienta. Dlatego informacja analityczna stała się poszukiwanym towarem i kapitałem, a kapitał intelektualny firmy (aktywa majątku intelektualnego) podlega takim samym formom wyceny jak tradycyjne aktywa rynkowe.

Ze względu na trafienie w potrzeby przyszłego klienta analiza informacji oraz prognozowanie komunikacji marketingowej zaczyna dziś przypominać bardziej przepowiednie wróżki niż tzw. operacje szpiegowskie. Inna jest też metodologia tego typu analiz.

Analitik informacji dla przemysłu dziś musi posiadać dużo wiedzy z zakresu socjologii i psychologii społecznej, teorii gier i teorii chaosu oraz zbiorów rozmytych, by być pomocnym w organizowaniu przemysłu opartego na wiedzy.

Wzorce zachowań producenckich oraz modele komunikacji marketingowej powinny być ukierunkowane na każdą grupę społeczną i na każdym poziomie, z założeniem znanym z teorii gier, że wszyscy o wszystkich wszystko wiedzą. W zależności od grupy można zastosować następujące modele komunikowania:

- model Laswella (*The Lasswell Formula*), stosowany do tych form komunikowania, które mają wyraźnie instrumentalny charakter;
- model Meyersów, uwzględniający wspólnotę sygnifikacji oraz pamięci nadawcy i odbiorcy. (Meyersowie podają też zastosowanie matematycznego modelu komunikowania, skonstruowanego przez amerykańskich uczonych C. Shannona i W. Weavera, dla potrzeb koncernu telefonicznego Bell);
- ewolucyjną teorię gier;
- teorie z zakresu złożoności;
- modele „społeczeństw” złożonych z racjonalnych jednostek.

²² B. Martinet, Y. M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, Warszawa 1999, s. 80–81; T. Lafouge, *Bibliométrie – Esquisse d'un panorama*, „Science dla la société”, no. 29, mai 1993.

Jednak ze względu na to, że zarówno grupy konsumentów, jak też i ich gusta są mobilne, podstawowym założeniem nowoczesnej komunikacji marketingowej i planowania strategicznego powinno być kształcenie analityków i zarządców na potrzeby wszystkich poziomów z rozpoznaniem wszystkich możliwych grup konsumenckich w ich przechodniości.

Marketing typowy dla społeczeństwa agrarnego jest niezrozumiały dla grup kultury masowej, a ten z kolei dla człowieka postindustrialnego. Różne grupy posługują się nie tylko innym systemem znaków kultury, w tym kultury gospodarczej, ale również innymi systemami kodowania i dekodowania informacji. Potrzebują zatem innych metod komunikacji marketingowej.

7. Pas transmisyjny

W epoce informacyjnej szczególnie ważny jest tzw. pas transmisyjny, czyli system kodowania i dekodowania informacji, charakterystyczny dla każdego indywidualnego człowieka. Powoduje on, iż zarówno proces pozyskiwania, jak też przetwarzania, syntezy i interpretowania informacji nabiera cech indywidualnych.

Cechy te zaś zależą od świadomości informacyjnej podmiotu zajmującego się zarówno procesem pozyskiwania, jak też wdrażania informacji.

Poruszanie się w świecie komunikacji marketingowej analityka bez szerokiej wiedzy z zakresu wielu dziedzin i nauk, a przede wszystkim wiedzy socjologicznej i metodologicznej, będzie tak samo chaotyczne, jak pozyskiwanie informacji na temat przedmiotu czy zjawiska, jakiego się w życiu nie widziało, a nawet nie potrafiło sobie wyobrazić. Współczesna fizyka i matematyka dokładnie pokazuje, jak to funkcjonuje. Fizyk myślący standardami newtonowskimi za nic nie zrozumie fizyki kwantowej.

Dlatego na wstępnym etapie najważniejsze jest opracowanie odpowiednich kluczy kategoryzacyjnych, i klasyfikatorów, według których można pozyskiwać i przetwarzać informacje.

8. Kilka aspektów metodologicznych analizy informacji na potrzeby zarządzania strategicznego

Analityk informacji jednak sięgać po ścisły język matematyki i stosować go do badań rynku²³.

Nakładanie się stref gospodarczych czy cywilizacyjnych można rozumieć tu jako nakładanie się „zagęszczeń” obiektów o wielowymiarowej przestrzeni cech na obszarach, z których każdy reprezentant wybiera dla siebie wstępnie jeden obiekt – tzw. załączek.

²³ Kraaij, Wessel, *Variations on Language Modeling for Information Retrieval*, Taaluitgeverij Neslia Paniculata / CTIT Ph.D. -thesis series No. 04-62, Rotterdam 2004, s. 67-73.

Posiadając wstępny zbiór załączków, można wyprowadzić wstępny zbiór klas i rozpatrywać klasyfikacje informacji za pomocą metod wypracowanych przez matematykę, a w szczególności już metodyki działań na zbiorach rozmytych (*fuzzy sets*), za pomocą których w latach 80. uczono komputery metod inteligencji obliczeniowej. Jak zauważył Lotfie A. Zadehn (1965), zbiory te najłatwiej reprezentują zarówno transfery komunikacyjne w korytarzach sygnifikacji, jak też podlegają metodom heurystycznym.

Dziś zbiory rozmyte są wykorzystywane do formalnego określania nieostrych, nieprecyzyjnych lub wieloznacznych pojęć. Mają one swoje źródło w rozwoju teorii sterowania, teorii systemów i logik wielowartościowych.

Logiczną podstawą pojęcia podzbioru rozmytego jest logika wielowartościowa. Podzbiór rozmyty umożliwia opisanie pojęć, których granica między posiadaniem pewnej własności i jej brakiem jest rozmyta.

W społeczeństwie konsumpcyjnym, podobnie jak w zbiorach rozmytych, zachodzą:

- 1) dychotomia, gdzie $a = b$ i $a \neq b$,
- 2) kolejność, gdzie $a = b$, $a > b$ i $a < b$,
- 3) przechodność, gdzie $a > b \wedge b > c \Rightarrow a > c$,
- 4) asymetria, gdzie $a > b \vee a < b$.

Metoda zagęszczeń w podzbiorach rozmytych pozwala na badanie zjawisk, należących do różnych skupień i na sprawdzanie między nimi miar: odległości, asocjacji i korelacji według zasad taksonomii numerycznej.

Wydaje się, iż metody taksonomii numerycznej, które niegdyś pomogły biologii do systematyzacji chaosu flory, dziś mogą mieć szerokie zastosowanie również w naukach społecznych, politycznych, gospodarczych, a przede wszystkim w komunikacji marketingowej i strategicznym planowaniu. Pozwalają one bowiem na tworzenie w nieskończonym wymiarze w miarę skończonych zbiorów operacyjnych jednostek taksonomicznych. Można je ująć w zbiorze Ω , gdzie $\Omega = \{o_1, o_2, \dots, o_n\}$. Każde o jest reprezentowane przez k cech reprezentatywnych oraz przez przestrzeń kwalifikacyjną x_j ($j = 1 \dots k$), gdzie x_j będzie zbiorem całkowitej przestrzeni kwalifikacyjnej.

Ujmując w ten sposób potrzeby sygnifikacji marketingowej, można w tym systemie wyznaczyć minimum i maksimum macierzy, pozwalającej z kolei na minimalizację śladu macierzy wariancji wewnątrzgrupowej oraz międzygrupowej z perspektywą aglomeracji czyli sukcesywnego łączenia skupień, które w założeniu miałyby wykształcić w przyszłości w zindywidualizowanym społeczeństwie konsumpcyjnym podobny wzorzec zachowań.

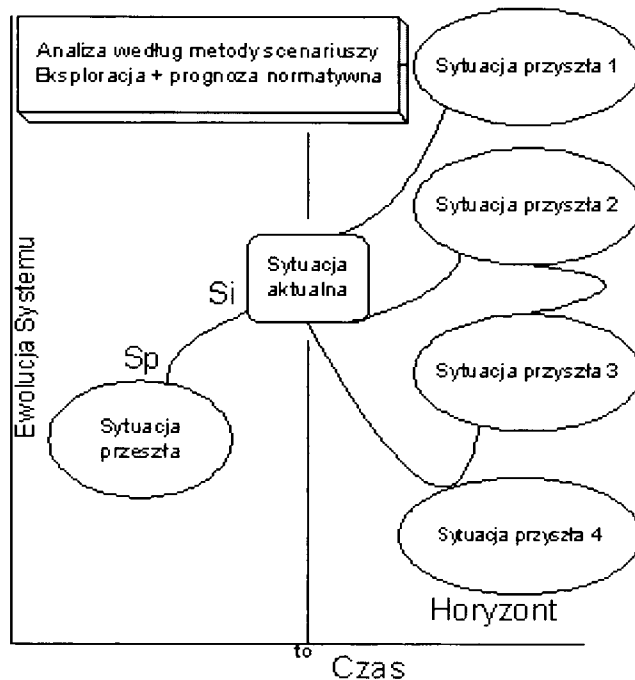
Przy tego typu utworzeniu grup nominalnych łatwo już stosować metodologię, dotyczącą badania zjawisk w transformacji, według wzorca

$$Z \times t,$$

gdzie Z jest zjawiskiem, a t macierzą transformacji.

W określaniu macierzy transformacji w komunikacji marketingowej i zarządzaniu strategicznym z pomocą może przyjść też metodologia historycznego „zwierciadlanego odbicia”, gdzie zjawiska w transformacji nakładają się na siebie w czasie, tak jakby czas był lustrem a zjawiska odbiciem w nim²⁴. Na potrzeby komunikacji marketingowej wskaźniki zespołowe można badać pod kątem przesunięć poszczególnych ich elementów w czasie, a skala tych przesunięć świadczyłaby o szybkości zmian²⁵.

W ekonomii wyborów gospodarczych i strategicznego planowania zwykle nazywa się to „metodą scenariuszy”, choć jest to *de facto* znana z metodologii historii metoda „zwierciadlanego odbicia”, tyle że odwrócona w czasie. Historyk scala wydarzenia z pojedynczych informacji i dokumentów by opisać zamierzone wydarzenia, a ekonomista podobnie, na bazie szczątkowych zwykle informacji dekomponuje rynek na cząstkowe użyteczności by dokonać łącznego pomiaru oddziaływania zmiennych (*conjoint analysis*) lub analizę zstępowania (*trade-off analysis*).



Rys. 7. Metoda Scenariuszy

Źródło: R de Boisanger, *Réduire l'imprévu à l'imprévisible*, 1998, za: J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa 2001, s. 281.

²⁴ J. Topolski, *Metodologia historii*, Warszawa 1968, s. 355–367.

²⁵ Understanding Global Change, 2003, *A Workshop to Identify External Factors Shaping Geospatial Intelligence Beyond 2020, Final Report*, April 2003, Center for Innovative Technology, November 4–5, 2002, Austin, s. 32.

Dla strategicznego zarządzania i komunikacji marketingowej określenie krzywej transformacji jest tak samo ważne, jak dla historyka badanie rozwoju procesów historycznych. Historyk jednak ma łatwiejsze zadanie, bowiem bazuje na danych, które już miały miejsce i podlegają historycznej weryfikacji. Współczesny analityk, układający dla przedsiębiorstwa strategię na przyszłość, metodę historycznego lustrzanego odbicia (analogii przesuniętej w czasie) musi zastosować w stosunku do przyszłości. Lustrem jest dla niego terażniejszość, a nie dokonana przeszłość, zaś macierz transformacji nie będzie ukształtowana, lecz tworzyć się będzie na przyszłość.

Wartości progowe w transformacji można wyznaczać tu jednak metodą analogii do rozwiniętych już zjawisk obejmujących inne dziedziny przemysłu, usług czy ewaluacji grup społecznych (sfera usług bankowych jest bardziej dynamiczna niż ubezpieczeń społecznych, a sfera produkcji transformuje się dłużej niż usług, choć podążają w podobnych kierunkach i częściowo nakładają na siebie).

Historyczna metoda „lustrzanego odbicia” jest łatwa w zastosowaniu podczas analizy informacji w zarządzaniu strategicznym. Problemem jest jedynie odpowiednie założenie wystąpienia zjawisk prawdopodobnych oraz obliczenie „skupień” oraz ich fluktuacji. Przedsiębiorca musi liczyć się też z tym, że opracowana już przez zespół analityczny macierz transformacji sama – jako zjawisko – może podlegać transformacji, a czas przyszły będzie tak ją weryfikował, jak i rozwijał. Tego typu zjawisk nie da się uniknąć.

Matematycznie przedstawione czasowe prawo ruchu układu wyraża się w postaci wektorowego równania, wyznaczającego relacje między stanami wejść i wyjść w jednej chwili (t), a stanem tych wejść i wyjść w chwilach późniejszych. W przypadku przebiegu działania w czasie, mającego charakter jednorazowy, równanie przybiera charakter:

$$X_{t+\theta} = TS(X_t)$$

$$Y_{t+\theta} = ST(Y_t),$$

gdzie t oznacza chwilę początkową, a θ czas reakcji.)²⁶.

Podsumowanie

Zbieranie i pomiar informacji o środowisku w celach strategicznych zawsze było ważne. Bez wiedzy o tym, co zachodzi w środowisku, rozwój przedsiębiorstwa nie byłby możliwy. Różnica polega tylko na wielkości skali. W erze globalizacji zarówno przemysłu, usług, jak i informacji, również wywiad środowiskowy musi być globalny, mimo iż przedsiębiorca będzie działał lokalnie.

²⁶ J. Nowakowski, W. Sobczak, *Teoria informacji*, Warszawa 1971, s. 45–72.

Rozwój technologiczny na świecie jest bowiem tak szybki, że nienadążanie za nim będzie powodować narastanie barier technologicznych w przedsiębiorstwie i tym samym coraz większą izolację przedsiębiorcy od rynku, w tym również lokalnego.

Myśl globalnie, działaj lokalnie to nowa formuła gospodarcza, a analiza informacji i strategiczne planowanie marketingowe stanowią jej istotny element.

Bibliografia

Baeza-Yates R., Ribeiro-Neto B., *Modern Information Retrieval*, New York 1999.

Clarke I., *A Distributed Decentralised Information Storage and Retrieval System*, Edinburgh 1999.

Доронин А., *Аналитическая обработка материалов открытого доступа*, „Стратегический менеджмент” (2001), www.smanagement.ru.

Доронин А., *Бизнес – разведка*, 2 – издание, „Ось - 89”, Москва 2003.

Galliers R. D., Leidner D. E., *Strategic Information Management, Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Oxford 2003.

Caching, Kambayashi, *A Semantic Model for Hypertext Data*, Proceedings of the 21st International Conference on Conceptual Modeling, London 2002.

Gerbner G., Gross L., Melody W., *Communication Technology and Social Policy*, New York 1973.

Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe, teorie i analizy prasy, radio, telewizji i Internetu*, Warszawa–Kraków 2002.

Hulnick A. S., *Espionage: Does It Have a Future in the 21st Century?*, *Brown Journal of World Affairs*, Winter/Spring 2004, v. XI, issue 1, p. 165–173]

Kraaij, Wessel, *Variations on Language Modeling for Information Retrieval*, Taaluitgeverij Neslia Paniculata / CTIT Ph.D. -thesis series No. 04–62, Rotterdam 2004.

Lafouge T., *Bibliométrie – Esquisse d'un panorama*, „Science dla la société”, no. 29, mai 1993.

Manovich L., *New Media: A User's Guide*, „Sarai Reader” 2001: *The Public Domain*, s. 100–108.

Martinet B., Marti Y. M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, Warszawa 1999 (*L'Intelligence économique, Les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris, 1995).

McNamara J., *Arkana szpiegostwa komputerowego*, Gliwice 2004.

Nowakowski J., Sobczak W., *Teoria informacji*, Warszawa 1971.

Pamuła S., *Metoda analizy zawartości prasy*, Częstochowa 1996.

Pisarek W., *Analiza zawartości prasy*, Kraków 1983.

Rydel, M., (red.), *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk 2001.

Sadler P., *Zarządzanie w Społeczeństwie postindustrialnym*, Kraków 1997.

Schiwely W. P., *Sztuka prowadzenia badań politycznych*, Poznań 2001.

Schultz Don E, Tanenbaum S. I, Lauterborn R. F, *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, NTC Bussiness Books 1994.

Topolski J., *Metodologia historii*, Warszawa 1968.

Understanding Global Change, A Workshop to Identify External Factors Shaping Geospatial Intelligence Beyond 2020, Final Report, April 2003, Center for Innovative Technology, November 4–5, 2002, Austin 2003.

Vriens, D., *The Role of Information and Communication Technology in Competitive Intelligence*, w: Vriens, Dirk *Information and Communication Technology for Competitive Intelligence*, Amsterdam–Nijmegen 2004, s. 1–32.

Wersig G., *Problemstellungen für die Organisation des Informationsaustausches*, w: *Seminar „Spannungsfeld: Internationaler Informationstransfer – Chancen und Risiken globaler Vernetzung“* Berlin 2002, Online Publikation, Freie Universität Berlin, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Arbeitsbereich Informationswissenschaft (www2.kommwiss.fu-berlin.de).

Wersing G., *Überleben in der Informationsgesellschaft*, Vortrag auf der 21. Messe-Fachtagung „Ohne Fleiß kein Preis“, 16–17 juni 2004, Wiesbaden.

Summary

In the science of communication there are two main schools. The first, the school of communicative process, sees communication as the transference of information and is concerned with the means in which the sender of the information codes and decodes the message within the channel of communication. The second school – semiotics, regards communication as the production and exchange of meaning. Recently, particularly in economic literature, one can observe the emergence of a third school of communication..

In this school, the idea of capacity of information in a channel, in the understanding of communication, happens intrinsically; when paying attention to the collection, segregation, processing and administration of information, they have an unusually important influence on the output and effectiveness of the firm. Effectively using information analysis in the channel of communication leads to a reduction in operating costs by maintaining at the same level or even increasing standards for the end user. Correspondingly obtaining and processing information has enormous influence on methods of strategic administration as well as marketing information.

CZĘŚĆ TRZECIA
FINANSE

Bogumiła Szopa, Andrzej Szopa

Skuteczność polityki bezpośredniego celu inflacyjnego

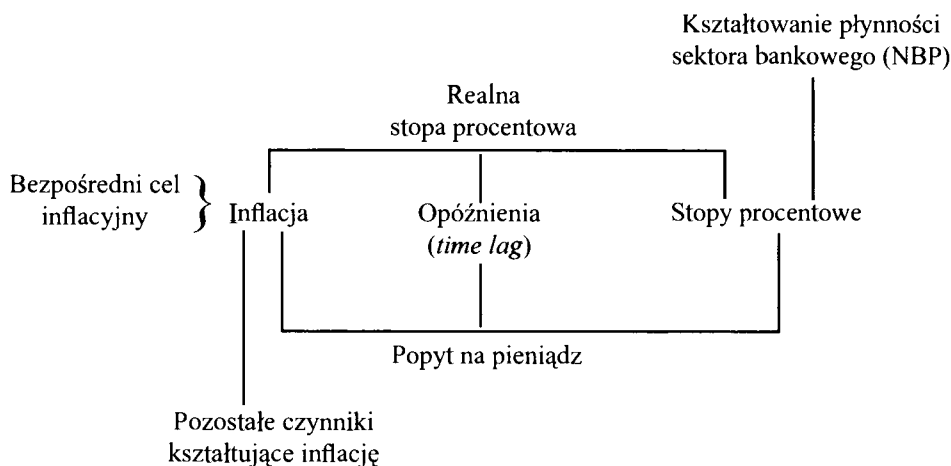
Wprowadzenie

Polityka pieniężna traktowana jest obecnie jako swego rodzaju kotwica, do której muszą dostosowywać się poszczególne zjawiska gospodarcze, co jest traktowane jako gwarancja stabilności gospodarki. Stąd ważnym zagadnieniem staje się zapewnienie efektywności polityki pieniężnej i tym samym skuteczności stosowanych narzędzi i instrumentów tej polityki.

Długoletnie doświadczenia z realizacją polityki monetarnej wskazują, że bez względu na formułowany cel operacyjny banku centralnego jej skuteczność jest bardzo ograniczona. Wpływa na to znaczna „odległość” pomiędzy uruchamianymi bodźcami a ich ostatecznym efektem w postaci oczekiwanych zmian w gospodarce. Wzajemne, wielorakie powiązania pomiędzy poszczególnymi procesami gospodarczymi sprawiają, że niezmiernie trudno jest uchwycić związek czasowy pomiędzy uruchamianym w sferze regulacyjnej bodźcem polityki monetarnej, a jej skutkiem obserwowanym w sferze realnej. W równej mierze dotyczy to bezpośredniego celu inflacyjnego¹, chociaż w tym wypadku jest o tyle łatwiejsze, iż porównywane są zamierzenia z osiągniętymi efektami w zakresie poziomu inflacji. Tym niemniej nakładanie się wielu współzależnych czynników sprawia, że niezmiernie trudne jest dokonanie prawidłowej prognozy, a w ostatecznym rozrachunku zweryfikowanie jej trafności (por. rys. 1)².

¹ Por. m.in. J. Drop, A. Wojtyna, *Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego. Przesłanki teoretyczne i doświadczenia wybranych krajów*, „Materiały i Studia”, Zeszyt 118 Warszawa 2001; D. Tymoczko, *Instrumenty interwencji banku centralnego na rynku pieniężnym*, NBP, „Materiały i Studia”, Zeszyt 102, Warszawa 2000; W. Siwiński, *Bezpośredni cel inflacyjny i kurs walutowy w gospodarce otwartej*, „Ekonomia” 2002, nr 5, s. 3 i nast.

² Z tego też powodu Europejski Bank Centralny określa swój cel jako wzrost cen poniżej dwóch procent w niezdefiniowanym średnim okresie czasu.



Rys. 1. Czynniki wpływające na skuteczność polityki bezpośredniego celu inflacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Dwa skrajne, kluczowe dla opisywanego mechanizmu obszary to: kształtowanie płynności sektora bankowego, przesądzającego o poziomie rynkowych stóp procentowych³, oraz czynniki wyznaczające poziom inflacji. Łączy je mechanizm transmisyjny o charakterze sprzężenia zwrotnego. Z jednej strony rynkowe stopy procentowe decydują o popycie na pieniądź i w ślad za tym o popycie krajowym, a w ostatecznym efekcie o stopie inflacji. Z drugiej strony natomiast inflacja określa – przy danej realnej stopie procentowej – poziom stopy nominalnej. W mechanizmie transmisyjnym do głosu dochodzą opóźnienia czasowe o różnym natężeniu i sposobie oddziaływania.

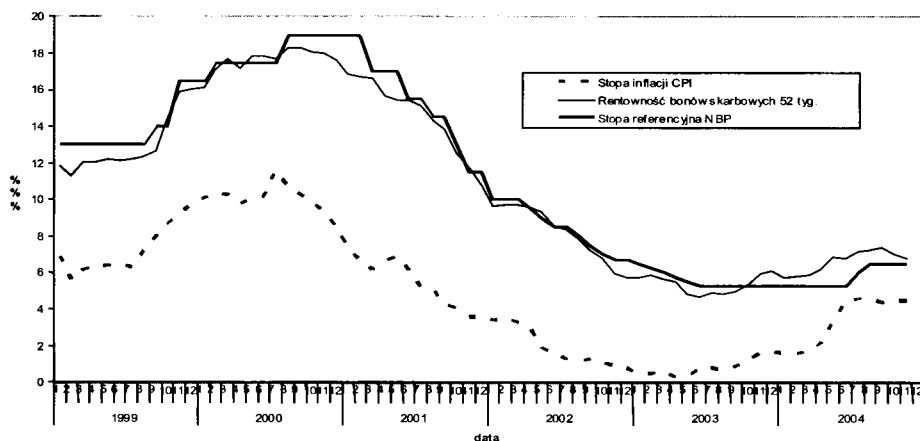
Opisany wyżej układ czynników wyznacza sposób badania omawianych zależności. Wystarczy przeciwstawić referencyjne stopy NBP stopie inflacji, następnie wskazać na występujące w tym względzie odchylenia od „równoległości” zdarzeń i odpowiednio zinterpretować otrzymany obraz.

Analizując podstawowe stopy procentowe rynku pieniężnego (por. rys. 2), można zauważyć, że na przemian występują okresy, w których stopa referencyjna NBP jest większa od rynkowej stopy procentowej, i okresy występowania odwrotnej relacji⁴. Interesującym zjawiskiem jest to, że różnice pomiędzy oby-

³ Płynność sektora bankowego określa względna nadwyżka popytu na pieniądź w stosunku do jego podaży. Ponieważ instrumentem pozostającym w gestii banku centralnego jest kształtowanie wielkości emisji pieniądza gotówkowego, od decyzji banku centralnego w tym zakresie zależy poziom stóp procentowych na rynku międzybankowym wyznaczających koszt pozyskania pieniądza przez banki komercyjne.

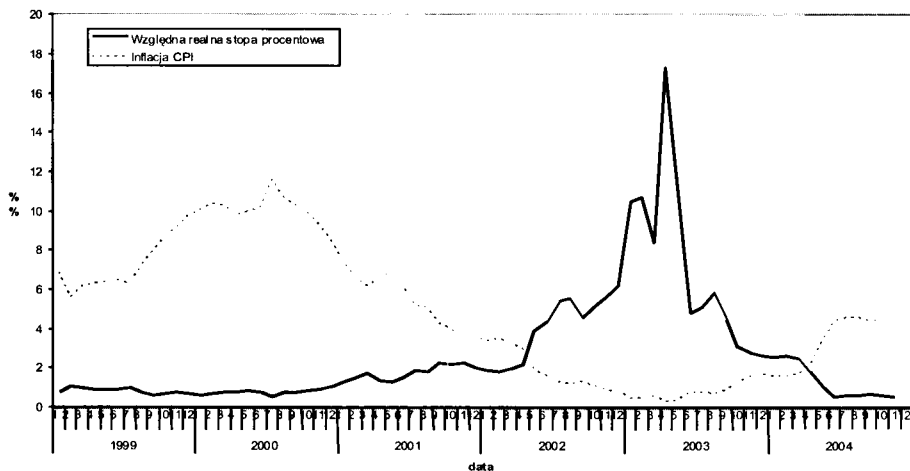
⁴ W roli rynkowej stopy procentowej wykorzystano rentowność 52-tyg. bonów skarbowych. Wynika to przede wszystkim z chęci uzyskania porównywalności pomiędzy in-

dwiema stopami są stosunkowo niewielkie i na ogół stopa rynku pieniężnego jest niższa od stopy referencyjnej. Wyjątek w tym względzie stanowi rok 2004, w którym stopy rynku pieniężnego trwale przewyższały poziom stopy interwencyjnej, i dopiero znaczne przyspieszenie inflacji w połowie 2004 roku spowodowało zwiększenie stopy referencyjnej.



Rys. 2. Stopy rynku pieniężnego

Źródło: NBP, „Biuletyn Informacyjny” listopad 2004 r.



Rys. 3. Realna stopa procentowa a inflacja

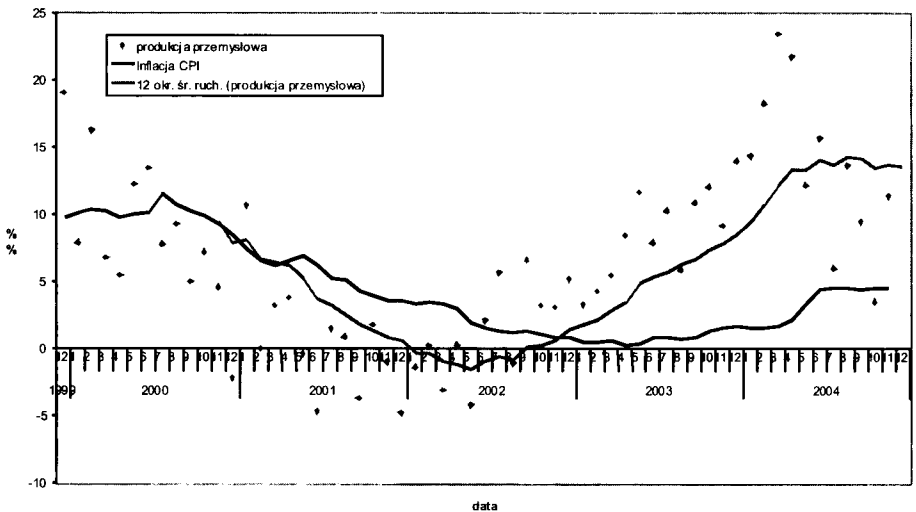
Źródło: jak do rys. 2.

flacją (mierzoną m/m) a rynkowymi stopami procentowymi. Mniejszą rolę odegrał fakt, iż sprzedaż tych bonów na rynku pierwotnym odbywała się w każdym miesiącu badanego okresu.

Interesującym w tym wypadku problemem jest określenie zmian realnej stopy procentowej. Kształtuje się ona jako wypadkowa dwóch niezależnych względem siebie procesów: dynamiki rynkowej nominalnej stopy procentowej, będącej bezpośrednim efektem płynności sektora bankowego, oraz dynamiki inflacji. Ponieważ realna stopa procentowa przesądza o reakcjach uczestników rynku pieniężnego (decyduje bowiem z jednej strony o koszcie kredytu, a z drugiej o preferencjach do oszczędzania), stąd określenie jej wpływu na uczestników rynku pieniężnego jest ważne.

By zbadać reakcje rynku na zmiany realnej stopy procentowej, posłużymy się następującym zabiegiem metodologicznym: określimy względny poziom realnej stopy procentowej w stosunku do inflacji⁵, a następnie spróbujemy określić reakcję stopy inflacji na zmiany we względnej realnej stopie procentowej.

Jest rzeczą charakterystyczną, że wzrostowi względnej realnej stopy procentowej towarzyszyło obniżanie się inflacji⁶. „Przesilenie” nastąpiło dopiero w połowie 2003 roku, kiedy to skokowy wzrost względnej realnej stopy procentowej łączył się z przyspieszeniem inflacji. Można przyjąć, że zmiany te zostały wywołane przede wszystkim przez wzrost rynkowej stopy procentowej przy jednocześnie niskim poziomie inflacji.



Rys. 4. Inflacja a produkcja

Źródło: jak do rys. 3.

⁵ Względny charakter realnej stopy procentowej uzyskamy, dzieląc realną stopę procentową (różnica pomiędzy rentownością 52-tyg. bonów skarbowych a stopą inflacji) przez stopę inflacji.

⁶ Realna stopa procentowa, wyznaczając popyt na pieniądź, decyduje o wielkości agregatowego popytu na dobra i usługi.

Wyjaśnieniem może być tylko wzrost oczekiwań inflacyjnych, wyprzedzających w sposób istotny rzeczywiste zmiany w poziomie inflacji. Wskazuje to niewątpliwie na następującą cechę badanych zależności: w krótkim okresie realna stopa procentowa jest wypadkową stóp inflacji i rynkowej stopy procentowej bez wpływu na poziom inflacji. Oznacza to, że skuteczność polityki bezpośredniego celu inflacyjnego jest znacznie ograniczona.

Do podobnych wniosków prowadzi porównanie inflacji z dynamiką produkcji przemysłowej. Obniżanie inflacji łączyło się ze zmniejszaniem dynamiki wzrostu produkcji przemysłowej. Bardzo interesujące zjawisko wystąpiło w połowie 2002 roku. Odwrócenie tendencji spadkowej dynamiki produkcji przemysłowej wywołało przyspieszenie inflacji, chociaż ze znacznym opóźnieniem. Innymi słowy, wskazuje to – wprawdzie nie bezpośrednio – na istnienie zamierności pomiędzy inflacją a produkcją, czyli obrazuje tzw. krzywą Philipa.

Jak już stwierdzono we wstępie, drugim ważnym aspektem realizacji bezpośredniego celu inflacyjnego jest kształtowanie płynności sektora bankowego, a przede wszystkim dostosowywanie wielkości emisji pieniądza gotówkowego do wielkości PKB. Zilustrować to można za pomocą następującego równania⁷:

$$\pi = \frac{C}{Y} v(1 + a),$$

gdzie:

π – stopa inflacji,

C – wielkość emisji pieniądza gotówkowego,

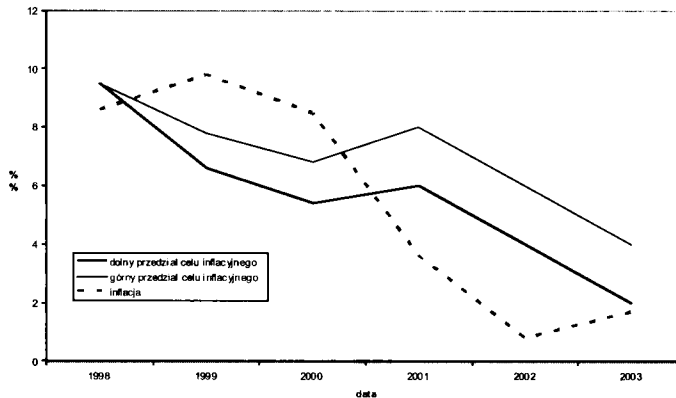
Y – wolumen PKB,

v – współczynnik szybkości obiegu pieniądza,

a – stopa kreacji depozytów przez pieniądz gotówkowy.

Przyjmując, że czynniki v oraz a są czynnikami czysto technicznymi, (czyli przyjmujemy, że wyrażenie $v(1 + a)$ jest stałe), związek pomiędzy wielkością emisji pieniądza gotówkowego a inflacją wydaje się oczywisty. Innymi słowy, wielkość emisji pieniądza gotówkowego musi być dostosowana do rozmiarów wolumenu PKB. Stąd też dużego znaczenia nabiera wykorzystywanie instrumentów polityki banku centralnego, kształtujących płynność sektora bankowego. W tym wypadku także ujawniają się skutki wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi zdarzeniami, w rezultacie czego dają o sobie znać opóźnienia czasowe. Na zakończenie porównajmy założony cel inflacyjny z jego realizacją (por. rys. 5).

⁷ Por. m.in. M. Burda, C. Wypłoz, *Makroekonomia. Podręcznik europejski*, Warszawa 1995, s. 266 i nast.



Rys. 5. Skuteczność polityki pieniężnej

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wykresu płynie jeden podstawowy wniosek: rzeczywista inflacja w sposób znaczący odbiega od przyjmowanych założeń. Wskazuje to na pełną zasadność sposobu formułowania celu także przez Europejski Bank Centralny. W krótkim okresie można oceniać realizację celu jedynie na podstawie tendencji zmian, natomiast właściwa ocena powinna nastąpić w średnim okresie. Jak długi ma to być okres, w tej chwili właściwie jeszcze nie wiadomo. Złożoność wewnętrznych powiązań procesów gospodarczych sprawia bowiem, że przewidywanie inflacji zwłaszcza dla krótkich okresów jest obciążone bardzo dużym błędem.

Podsumowując powyższe rozważania i uwzględniając ogrom trudności w prognozowaniu inflacji – należy stwierdzić, że przyjmowane obecnie przez NBP rozwiązania dotyczące pasma prognozowanej inflacji są mało precyzyjne jako narzędzia kształtowania polityki, tym niemniej pozwalają ustrzec się przed popełnianiem błędów w polityce gospodarczej. Pozwalają bowiem wprowadzać korekty do bieżącej polityki wówczas, gdy faktyczny poziom inflacji wykracza poza zakres dopuszczalnych zmian jej tempa.

Summary

In a discussion, on the grounds of NBP data, there was made an attempt to define an effectiveness of a direct inflationary aim realization in Poland. A complex combination of factors causes, that the mechanism of stimuli transmission of the money policy is frequently liable to numerous disruptions. As a result, in a short period of time, the expected level of inflation is not compatible with the one which has been actually achieved. This variance should disappear in the average period of time, however, due to the fact that this period is not defined, it is difficult to verify such a thesis empirically.

Marianna Księżyk

Ocena opodatkowania dochodów osób fizycznych w Polsce i w krajach OECD, ze szczególnym uwzględnieniem krajów Unii Europejskiej

Wprowadzenie

W prowadzonych w Polsce badaniach stosunkowo dużo miejsca poświęca się podatkowi jako źródłu wpływów do budżetu państwa oraz porównaniom wysokości ustawowych stóp podatkowych w różnych krajach. Natomiast zbyt małą wagę przywiązuje się do badań pokazujących, jakie rzeczywiście podatki płacą mieszkańcy poszczególnych krajów oraz jakie są konsekwencje ekonomiczne i społeczne rzeczywistych obciążeń podatkowych dla osób o różnym poziomie dochodów, a mianowicie, czy dochody uzyskiwane w poszczególnych grupach społecznych pozwalają na wywiązywanie się z zobowiązań podatkowych oraz czy po zapłaceniu podatków pozostają środki na zaspokojenie potrzeb co najmniej w granicach minimum socjalnego.

Potrzeba prowadzenia takich badań wynika także z założeń polityki społecznej UE. Program Europejskiej Strategii Zatrudnienia pokazuje, że gospodarki krajów UE są systemami socjo-kapitalistycznymi, w których bezpieczeństwo socjalne obywateli jest chronione. Wskazują na to między innymi systemy opodatkowania dochodów osób fizycznych w krajach piętnastki unijnej. W Polsce potrzebę prowadzenia tego typu badań zauważa W. Szyber¹.

W związku z powyższym w opracowaniu przedstawia się wyniki analizy rzeczywistych obciążeń podatkiem dochodowym osób fizycznych w Polsce i krajach OECD, w tym w szczególności w krajach UE. Zamieszczone w opracowaniu wyniki analizy pokazują ponadto, jak w poszczególnych krajach jest przestrzegana zasada sprawiedliwości obciążeń podatkowych.

¹ W. Szyber, *Kontrowersje wokół podatku dochodowego od osób fizycznych*, „Ekonomista” 2004, nr 5, s. 462.

1. Opodatkowanie dochodów osób fizycznych w krajach Unii Europejskiej i OECD

W krajach UE dochody osób fizycznych podlegają opodatkowaniu podatkami centralnymi, lokalnymi (tzw. regionalne podatki) i dodatkowymi. Udział podatków centralnych w całkowitym opodatkowaniu dochodów osób fizycznych jest, relatywnie do dwóch pozostałych grup podatków, najwyższy. Podatki centralne występują we wszystkich krajach unijnych, a regionalne i lokalne tylko w niektórych. Podatki regionalne występują tylko w sześciu krajach piętnastki unijnej, a mianowicie w: Belgii, Danii, Finlandii, Hiszpanii, Szwecji i we Włoszech. Natomiast podatki dodatkowe występują w 8 krajach, tj. w Austrii, Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Luksemburgu, Niemczech i Szwecji.

Wielkość i struktura obciążeń fiskalnych z tytułu podatków dochodowych od osób fizycznych w krajach UE, wykazuje istotne różnice. Możliwość tego zróżnicowania wynika z postanowień Traktatu Rzymskiego z 1957 roku oraz Traktatu z Maastricht z 1992 roku, na mocy których nie obowiązuje jednolity system fiskalny w ramach państw członkowskich UE. Przyjęta w tym zakresie zasada zakłada suwerenność podatkową państw członkowskich. Mimo to w praktyce systemy podatkowe krajów członkowskich ulegają stopniowej harmonizacji². Z ostatnich wypowiedzi czołowych polityków krajów unijnych (m.in. Niemiec) wynika, że proces harmonizacji systemów podatkowych krajów UE powinien postępować.

Analizując systemy podatkowe piętnastu krajów unijnych zauważa się, że w tych krajach dochody osób fizycznych są opodatkowane w sposób progresywny, z rosnącymi stawkami dla wyższych dochodów. Ponadto występują duże różnice pomiędzy maksymalną a minimalną stawką podatku i liczbą progów podatkowych, co obrazują poniższe dane.

Z danych zawartych w tabeli wynika, że wśród krajów piętnastki istnieje duża różnorodność w zakresie stawek i liczby przedziałów podatkowych od dochodów osób fizycznych. Najniższą stawkę w grupie osób najmniej zarabiających, wynoszącą 5%, jest opodatkowany dochód osób fizycznych w Grecji. Drugim pod tym względem krajem, ze stawką 5,5%, jest Dania. Relatywnie niskie w stosunku do obowiązujących w Polsce najniższych stawek podatkowych występują w takich krajach UE, jak: Francja ze stawką 7,5%, Luksemburg 8%, Wielka Brytania 10%, Portugalia 12%, Finlandia 13%, Hiszpania i Włochy 18%. Niższe niż w Polsce stawki podatkowe, zarówno od najniższych, jak i najwyższych dochodów osób fizycznych, występują też w Czechach na Słowacji. Natomiast najwyższa stawka, w wysokości 32,35% w grupie podatników najmniej zarabiających, występuje w Holandii. Jednak stawka

² *Podatek od dochodów osobistych w krajach Unii Europejskiej*, „Przegląd Podatkowy” 2002, nr 2

Tab. 1. Stawki podatku centralnego dochodowego osób fizycznych w roku 2002 w 15 krajach Unii Europejskiej oraz krajach Europy Środkowo-Wschodniej będących w transformacji

Kraj	Stopa minimalna	Stopa maksymalna	Liczba przedziałów podatkowych
Austria	21,0	47,0	4
Belgia	25,0	52,0	6
Dania	5,5	26,5	3
Finlandia	13,0	36,0	5
Francja	7,5	52,8	6
Grecja	5,0	40,0	5
Hiszpania	18,0	48,0	6
Holandia	32,35	52,0	4
Irlandia	20,0	42,0	2
Luksemburg	8,0	38,0	16
Niemcy	19,96	48,5	3
Portugalia	12,0	40,0	6
Szwecja	20,0	25,0	2
Wielka Brytania	10,0	40,0	3
Włochy	18,0	45,0	5
Czechy	15,0	32,0	4
Polska	19,0	40,0	3
Słowacja	10,0	38,0	5
Węgry	20,0	40,0	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD, IBFD, Pricewaterhouse-coopers, 2003.

ta obowiązuje tylko dla osób do 65 roku życia, gdyż stawki z dwóch pierwszych progów podatkowych ulegają zmniejszeniu dla osób, które ukończyły 65 lat, i wynoszą one odpowiednio 0% i 19,15%. Poza tym wielu holenderskich podatników mieści się z uzyskiwanymi przez siebie dochodami w kwocie dochodu wolnego od opodatkowania, dodatkowo jest on podwyższony w wypadku rodzica samotnie wychowującego dziecko. W grupie podatników o najwyższych dochodach podatki centralne kształtują się na poziomie od 25% w Szwecji do 52,8% we Francji. Także i liczba progów podatkowych w krajach unijnych jest bardzo zróżnicowana. Najwyższa liczba progów podatkowych, bo aż 16, występuje w Luksemburgu. Spośród krajów unijnej piętnastki tylko w dwóch krajach (w Irlandii i Szwecji) występują dwa progi podatkowe. Najwięcej krajów posiada cztery progi podatkowe. Dyskutowany w Polsce podatek liniowy nie występuje w krajach UE.

Analizując sytuację polskiego podatnika w zakresie obciążeń podatkiem centralnym na tle podatników krajów unijnych, zauważa się, że stawki podatku centralnego od dochodów osób fizycznych należą w Polsce do najwyższych w grupie osób najgorzej zarabiających. Ponadto w Polsce stosunkowo dużą grupę takich podatników stanowią osoby uzyskujące dochody poniżej minimum socjalnego (przyjętego w statystykach ONZ w wysokości 4 USD dziennie na utrzymanie). Znacznie lepiej niż w wielu krajach unijnych polski system podatkowy traktuje podatników najlepiej zarabiających. Także i lansowane w Polsce koncepcje podatku liniowego uprzywilejowałyby osoby najlepiej zarabiające.

Podatek centralny w krajach UE, podobnie jak i w krajach OECD, stanowi istotne, ale nie jedyne obciążenie dochodów osób fizycznych. W niektórych krajach, jak już wspomniano, występują podatki lokalne (regionalne) i pozostałe podatki, co powoduje – jak pokazują dane zawarte w tabeli 2 – wzrost całkowitej stopy opodatkowania dochodów osób fizycznych.

Podatki centralne występują we wszystkich krajach UE. Natomiast podatki lokalne od dochodów osobistych wprowadzono jedynie w Belgii, Danii, Finlandii, Szwecji i Hiszpanii.

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że minimalna stopa całkowitego obciążenia podatkiem od dochodów osób fizycznych jest w Polsce wyższa niż w następujących krajach OECD: Austrii, Czechach, Francji, Grecji (aż o 14), Hiszpanii, Korei Południowej (o 9,66), Luksemburgu (o 7,5), Meksyku (aż o 16), Nowej Zelandii, Portugalii (o 7), Słowacji (o 9), USA (o 9), Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i we Włoszech, czyli 15 krajów OECD posiada niższe minimalne stopy całkowitego podatku od dochodów osób fizycznych.

Tab. 2. Opodatkowanie całkowite dochodów osób fizycznych w krajach OECD w 2002 roku (jako suma podatków centralnych, regionalnych i pozostałych)

Kraj	Stopa minimalna	Stopa maksymalna	Różnice między stopami w Polsce i innych krajach	
			minimalną	maksymalną
Australia	18,5	48,5	0,5	-8,5
Austria	21,0	50,0	-2,0	-10,0
Belgia	25,0	57,53	-6,0	-17,53
Czechy	15,0	32,0	4,0	8,0
Dania	32,5	59,0	-13,5	-19,0
Finlandia	28,0	55,75	-9,0	-15,75
Francja	17,5	62,8	2,5	-22,8
Grecja	5,0	40,0	14,0	0,0
Hiszpania	18,0	48,0	1,0	-8,0
Holandia	32,35	52,0	-13,35	-12,0
Irlandia	20,0	42,0	-1,0	-2,0
Islandia	38,0	45,8	-19,0	-5,8
Japonia	20,0	50,0	-1,0	-10,0
Kanada	22,5	53,0	-3,5	-13,0
Korea Południowa	9,34	40,05	9,66	-0,05
Luksemburg	11,5	42,5	7,5	-2,5
Meksyk	3,0	34,0	16,0	6,0
Niemcy	21,05	51,17	-2,05	-11,17
Norwegia	28,0	48,5	-8,0	-8,5
Nowa Zelandia	15,0	39,0	4,0	1,0

Tab. 2 – ciąg dalszy

Kraj	Stopa minimalna	Stopa maksymalna	Różnice między stopami w Polsce i innych krajach	
			minimalną	maksymalną
Polska	19,0	40,0		
Portugalia	12,0	40,0	7,0	0,0
Słowacja	10,0	38,0	9,0	2,0
Stany Zjednoczone	10,0	45,8	9,0	-5,8
Szwajcaria	8,0	46,0	11,0	-6,0
Szwecja	47,5	58,3	-28,5	-18,3
Turcja	20,0	45,0	-1,0	-5,0
Węgry	20,0	40,0	-1,0	0,0
Wielka Brytania	10,0	40,0	9,0	0,0
Włochy	18,9	46,9	0,1	-6,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD, IBFD, Pricewaterhouse-coopers 2003.

Wypada również dodać, że większość krajów rozwiniętych posiada stosunkowo dużą ilość przedziałów podatkowych. Na przykład w Luksemburgu jest ich aż 16, w Stanach Zjednoczonych 6, a w Szwajcarii 10, co niewątpliwie pozwala w tych krajach lepiej niż w Polsce realizować w praktyce jedną z podstawowych zasad ekonomicznie dobrego podatku, jaką jest względna sprawiedliwość obciążeń podatkowych oraz ochrona jednostek słabych ekonomicznie. Kierując się tą zasadą w krajach unijnej piętnastki stosuje się liczne ulgi podatkowe.

2. Ulgi podatkowe stosowane w systemach podatkowych dotyczących dochodów osób fizycznych w krajach piętnastki

W systemach podatkowych osób fizycznych wielu krajów OECD dbałość o utrzymanie odpowiedniego poziomu życia mieszkańców kraju uwidacznia się też w wysokości dochodów objętych zerową stawką podatku i w wysokości

Tab. 3. Wysokość dochodów osób fizycznych objęta stawką zerową i wysokość ulg podatkowych w poszczególnych krajach OECD w 2002 roku w euro na podstawie średnich kursów NBP z dnia 31. 12. 2002 roku

Kraj	Dochód objęty stawką zerową	Wysokość ulgi
Australia	3 240	-
Austria	3 640	887
Belgia	-	5 480
Czechy	-	1 206
Dania	-	4 633
Finlandia	11 500	11 500
Francja	4 121	-
Grecja	8 400	-
Hiszpania	-	3 305,57
Holandia	-	1 647
Irlandia	5 210	1 520
Islandia	-	3 561
Japonia	-	5 710
Kanada	-	740
Korea Południowa	-	807
Luksemburg	9 750	600
Meksyk	-	347
Niemcy	7 236	-
Norwegia	-	4 130
Polska	-	129
Portugalia	-	208,80

Tab. 3 – ciąg dalszy

Kraj	Dochód objęty stawką zerową	Wysokość ulgi
Słowacja	-	941
Stany Zjednoczone	-	7 352
Szwajcaria	8 743	-
Szwecja	7 450	3 493
Turcja	-	213
Węgry	-	153
Wielka Brytania	-	6 987

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk OECD, IBRD, Pricewaterhousecoopers 2003.

ulg podatkowych. Analiza opodatkowania dochodów osób fizycznych w krajach OECD w roku 2002 wykazuje, że stawka zerowa podatku występuje w dziesięciu krajach: Australii, Austrii, Finlandii, Francji, Grecji, Irlandii, Luksemburgu, Niemczech, Szwajcarii, Szwecji, a ulgi podatkowe występują w zdecydowanej większości krajów OECD. Z 31 krajów OECD ulgi podatkowe nie występują tylko w 7 krajach. Wysokość dochodów objętych zerową stawką podatku i wysokość ulg podatkowych, jak to wynika z danych zawartych w tabeli 3, jest zróżnicowana. Stawka zerowa i ulga podatkowa od dochodów osób fizycznych nie występuje tylko w Nowej Zelandii i we Włoszech.

Powyższe dane pokazują, że w systemach podatkowych wielu krajów OECD, w tym we wszystkich krajach piętnastki, występują preferencje w postaci ulg i zwolnień podatkowych, co obniża dość istotnie wysokość należnego podatku. Najczęstszymi ulgami są: ulgi dla małżonków, osób samotnie wychowujących dzieci, osób niepełnosprawnych, ulgi budowlane, remontowe, a także zwolnienia dla kombatantów wojennych, osób zarażonych wirusem HIV. Tego typu ulgi uwzględniają indywidualne sytuacje podatników. Powodują kształtowanie się stawek podatkowych na preferencyjnym poziomie dla słabszych ekonomicznie mieszkańców kraju. W krajach unijnej piętnastki stawki podatku dochodowego od osób fizycznych, jakie rzeczywiście obowiązują poszczególnych podatników, uzależnione są także od typu gospodarstwa domowego i cechuje je w tym względzie duża różnorodność. Biorąc pod uwagę poziom dochodów oraz strukturę rodziny, wyróżniono 8 typów gospodarstw domowych:

1) osoba bez dzieci uzyskująca dochód w wysokości 67% przeciętnego wynagrodzenia pracownika produkcyjnego,

2) osoba bez dzieci uzyskująca dochód w wysokości 100% przeciętnego wynagrodzenia pracownika produkcyjnego,

3) osoba bez dzieci uzyskująca dochód w wysokości 167% przeciętnego wynagrodzenia pracownika produkcyjnego,

4) samotny rodzic z dwójką dzieci uzyskujący dochód w wysokości 67% przeciętnego wynagrodzenia pracownika produkcyjnego,

5) małżeństwo z dwójką dzieci, w którym tylko jedna osoba uzyskuje dochód w wysokości przeciętnego wynagrodzenia pracownika produkcyjnego,

6) małżeństwo z dwójką dzieci, obydwoje pracujący, przy czym uzyskiwane dochody dzielą się między partnerów na 100% – 33% przeciętnego wynagrodzenia pracownika produkcyjnego,

7) małżeństwo z dwójką dzieci, obydwoje pracujący, przy czym uzyskiwane dochody dzielą się między partnerów na 100% – 67% przeciętnych dochodów pracownika produkcyjnego,

8) małżeństwo bez dzieci, obydwoje pracujący, przy czym uzyskiwane dochody dzielą się między partnerów na 100% – 33% przeciętnych dochodów pracownika produkcyjnego³.

Rzeczywiste stawki podatku od dochodów osób fizycznych uwzględniające powyższe typy rodziny i poziomu wynagrodzenia, jak to pokazują dane zawarte w tabeli 4, są zróżnicowane w krajach piętnastki.

Tab. 4. Rzeczywiste stawki podatkowe od dochodów osób fizycznych zależne od typu rodziny i poziomu wynagrodzenia (jako % wynagrodzenia brutto)

Kraj	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5	Typ 6	Typ 7	Typ 8
Austria	5,2	10,9	17,3	-5,5	5,0	4,6	6,1	7,8
Belgia	21,2	28,0	34,8	14,4	17,1	21,7	24,8	23,8
Dania	29,3	33,5	41,8	29,3	26,7	29,3	31,8	29,3
Finlandia	21,2	27,3	34,5	21,2	27,3	23,8	24,9	23,8
Francja	10,0	14,2	19,0	7,6	7,6	8,7	10,0	10,7
Grecja	1,2	2,9	8,2	0,0	3,3	2,6	2,5	2,9
Hiszpania	5,4	11,7	16,8	0,0	2,5	6,9	6,9	8,8

³ „Przegląd Podatkowy” 2002, nr 2, s. 19.

Tab. 4 – ciąg dalszy

Kraj	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5	Typ 6	Typ 7	Typ 8
Holandia	5,1	6,7	21,7	2,9	4,8	5,8	6,0	5,8
Irlandia	12,5	19,4	30,0	3,2	10,1	12,5	14,8	12,5
Luksemburg	5,9	11,5	20,7	0,0	0,0	0,0	2,5	3,5
Niemcy	15,3	21,2	28,7	-0,4	0,1	7,8	12,6	15,3
Portugalia	2,7	6,6	13,3	0,0	2,5	2,9	4,1	4,9
Szwecja	24,9	27,2	34,9	24,9	27,2	26,1	26,3	26,1
Wielka Brytania	13,2	16,5	19,11	1,6	15,4	12,4	14,5	12,4
Włochy	16,0	20,2	24,9	10,8	16,1	15,4	17,5	16,6

Źródło: dane z „Przeglądu Podatkowego” 2002, nr 2, s. 20.

W większości państw Unii, jak to uwidaczniają powyższe dane, obserwuje się wyraźny spadek wysokości obciążenia podatkowego na korzyść rodziny w porównaniu ze stawką podatku samotnego podatnika. Natomiast w Finlandii, Wielkiej Brytanii, Grecji i Szwecji stawki rzeczywiście płaconego podatku albo kształtują się na podobnym poziomie, albo są niewiele wyższe. Porównując dochody rodziny Typu 3, w której tylko jeden z małżonków uzyskuje dochód, z rodziną, w której uzyskiwany dochód rozkłada się między dwóch małżonków (100% – 33%) tylko w sześciu krajach występuje spadek stawki podatkowej. Tymi krajami są: Austria (z poziomu 5% na 4,6%), Finlandia (z 27,3% na 23,8%), Grecja (z 3,3% na 2,6%), Włochy (z 16,1% na 15,4%), Szwecja (z 27,2% na 26,1%) i Wielka Brytania (z 15,4% na 12,4%). Gdy dochody rodziny rosną o 33%, stawki podatkowe w większości krajów Unii również rosną. Na niezmiennym poziomie pozostają one tylko w Hiszpanii, a w Grecji występuje nawet ich niewielki spadek z 2,6% do 2,5%.

W krajach UE wykorzystuje się także inne możliwości obniżenia podatku należnego do budżetu. Na przykład we Włoszech występuje obniżka podatku o wydatki na składki na ubezpieczenie społeczne podatnika, składki lub darowizny na rzecz instytucji kościelnych, ubezpieczenie na życie (odliczenie w wysokości 22% kwoty wydatkowanej na ten cel). W Finlandii, Francji i Holandii występują tzw. naturalne potrącenia związane z uzyskiwaniem lub utrzymaniem dochodu. Natomiast w Irlandii w systemie podatkowym występuje

szczególna preferencja podatkowa, a mianowicie osoby, które pozostały bez pracy przez co najmniej rok, w chwili ponownego zatrudnienia korzystają w pierwszym roku z ulgi podatkowej w wysokości 3000 funtów i dodatkowo 1000 funtów na każde dziecko. W drugim roku obniża się tę kwotę do wysokości dwóch trzecich poprzedniej kwoty, a w trzecim roku do jednej trzeciej⁴.

Oprócz zwolnień podatkowych występuje w krajach UE tak zwany kredyt podatkowy. Jest to metoda przyznawania ulgi podatkowej ze względu na sytuację osobistą podatnika. Zwykle jest ona przyznawana w formie odliczenia znormalizowanej kwoty od dochodu podlegającego opodatkowaniu. Mogą też być przyznane nieznormalizowane bonifikaty ze względu na wpłaty składek na ubezpieczenie na życie oraz na fundusze emerytalne. Te nieznormalizowane bonifikaty są nazywane ulgami osobistymi. Przyznanie kredytu podatkowego stanowi szczególnie korzystną formę osobistej ulgi podatkowej, gdyż kwota ta pomniejsza wysokość należnego podatku. Często kredyt ten jest ustalany kwotowo. Jego górna granica nie może przekroczyć sumy należnego podatku. Na przykład w Danii stosuje się kredyt podatkowy w wysokości 8% kwoty 31 400 (dotyczy centralnego podatku rządowego) i 31,7% kwoty 31 400 (dotyczy lokalnego podatku w Kopenhadze). Irlandia od 1 stycznia 2000 roku stosuje kredyt podatkowy zamiast zwolnienia podatkowego. W Portugalii podatnik może dokonać wyboru między zwolnieniem w wysokości 70% wynagrodzenia lub składki na ubezpieczenie społeczne. W Hiszpanii zwolnienie podatkowe zależy od uzyskanego dochodu. Analizując systemy podatkowe krajów piętnastki zauważa się, że zwolnienia podatkowe występują praktycznie w każdym systemie podatkowym, natomiast kredyty podatkowe tylko w niektórych krajach UE (w Austrii, Danii, Portugalii, Irlandii i we Włoszech).

Na poziom dochodów do dyspozycji ludności w poszczególnych krajach UE ma też wpływ wysokość obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne. Obciążenie pracowników unijnej piętnastki z tego tytułu, w stosunku do obciążeń z tytułu podatku dochodowego czy VAT- u płaconego w cenach wyrobów, jest niskie. Na przykład w Finlandii, Irlandii, Hiszpanii, Szwecji i Wielkiej Brytanii i we Włoszech składka na ubezpieczenie społeczne nie przekracza 10% wynagrodzenia brutto.

W Polsce, w przeciwieństwie do krajów piętnastki, składki na ubezpieczenia społeczne stanowią zbyt duże obciążenie dla osób o niskich dochodach i relatywnie zbyt małe dla przedsiębiorców. U podstaw tego zróżnicowania leżą odmienne zasady naliczania składek dla pracowników i pracodawców, a mianowicie w przypadku pracownika należność wobec ZUS uzależniona jest od wysokości osiągniętych dochodów, a w przypadku przedsiębiorcy takiej zależności nie ma. Przedsiębiorca może płacić stawkę minimalną nawet wtedy, jeżeli zarabia przykładowo milion złotych miesięcznie, gdyż wysokość jego staw-

⁴ *Ibidem*.

ki na ZUS oblicza się, przyjmując za podstawę 60% średniej płacy (a nie jak w przypadku pracobiorcy wysokość osiągniętych przez niego dochodów). Obecnie jest to więc 2238,32 zł razy 60%, czyli 1338,32 zł. Od tej kwoty pracodawca odprowadza składkę na ZUS w skład której wchodzi: składka na ubezpieczenia emerytalne 19,52%, czyli 261,24 zł, i składka na rentowe 13%, czyli 173,98 zł, co daje łączną kwotę składki 435,22 zł. Ten sposób ustalania składek dla pracownika i pracodawcy niewątpliwie stanowi złamanie zasady równości obywateli wobec prawa. Z danych Ministerstwa Pracy, Płacy i Polityki Społecznej wynika, że 99,8% pracodawców korzysta z możliwości stworzonej przez przepisy i odprowadza do ZUS najniższą składkę. W 2003 roku, jak to wynika z danych ZUS, średnia podstawa do naliczania wysokości składki pracowników najemnych wynosiła 1928,80 zł, natomiast pracodawcy płacili składki od kwoty 1199,26 zł. Statystyczny pracownik odprowadzał więc co miesiąc na ubezpieczenie emerytalne 376,50 zł i na rentowe 250,74 zł, czyli razem 627,24 zł, biznesmen odpowiednio 234,10 zł i 155,90 zł, czyli razem tylko 390 zł bez względu na osiągnięte dochody. W 2002 roku, jak wynika z danych statystycznych ZUS, ubezpieczeniem emerytalnym i rentowym objętych było 12 761 000 osób, z czego pracownicy najemni stanowili około 10 milionów osób, a osoby prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą tylko 1,1 miliona osób. Stąd prosty wniosek – środki na wypłaty bieżących rent i emerytur pochodzą głównie z kieszeni pracowników. Łączna suma składek za rok ubiegły wynosiła ponad 70 mld zł, a wydatki na wypłaty emerytur i rent wynosiły ponad 91 mld zł. Niedobór środków w wysokości około 20 mld zł musiał pokryć budżet państwa, zasilany w dużym stopniu z podatków od dochodów pracowników. W sytuacji, kiedy przedsiębiorcy płacą za mało na ZUS, a ZUS nie posiada w odpowiedniej wielkości środków pieniężnych na wypłaty rent i emerytur, musi on otrzymywać wsparcie z budżetu państwa. Taka sytuacja na pewno nie jest prawidłowa i wymaga zmian. W krajach UE obowiązują w tym zakresie inne niż w Polsce zasady. Przeciętne stawki rzeczywiście płaconego podatku dochodowego i składki na ubezpieczenia społeczne pracownika, jako procent wynagrodzenia brutto w krajach unijnej piętnastki, obrazują dane zawarte w tabeli 5.

Zamieszczone dane pokazują, że w krajach piętnastki zróżnicowane są nie tylko stawki podatków, ale i inne elementy wpływające na dochody do dyspozycji ludności. Ponadto rzeczywiste obciążenia podatkowe są znacznie niższe, z uwagi na system ulg i zwolnień, niż to pokazują stawki wyjściowe podatków centralnych, regionalnych i dodatkowych.

Tab. 5. Przeciętne stawki efektywne podatku dochodowego od dochodów osób fizycznych (tzn. rzeczywiste obciążenie podatkowe) i składki na ubezpieczenia społeczne pracownika piętnastki unijnej w roku 2002 jako procent wynagrodzenia brutto

Kraj	Efektywna przeciętna stawka podatku dochodowego	Składka pracownika na ubezpieczenia społeczne	Razem stawka efektywna podatku dochodowego plus składka pracownika na ubezpieczenia społeczne
Austria	10,9	18,1	29
Belgia	28,0	13,9	41,9
Dania	33,5	10,5	44
Finlandia	27,3	7,4	34,7
Francja	14,2	13,4	27,6
Grecja	2,9	15,9	18,8
Hiszpania	11,7	6,4	18,1
Holandia	6,7	28,9	35,6
Irlandia	19,4	5,12	24,52
Luksemburg	11,5	14,7	26,2
Niemcy	21,2	20,8	42
Portugalia	6,6	11	17,6
Szwecja	16,5	8,12	24,62
Wielka Brytania	20,2	9,2	30,1
Włochy	17,2	11,9	29,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: „Przegląd Podatkowy” 2002, nr 2, s. 22.

Podsumowanie

Porównując obciążenia podatkowe dochodów osób fizycznych w Polsce, krajach unijnej piętnastki i krajach OECD, zauważa się, że elementami odróżniającymi systemy podatkowe są przede wszystkim:

- w krajach piętnastki podatki od dochodów osobistych obywateli są progresywne, z rosnącymi stawkami dla wyższych dochodów. Podatku liniowego nie stosuje żadne państwo piętnastki. Kwoty wolne od podatków są niższe od zarobków uznanych za minimum egzystencji⁵. Oznacza to, że w krajach „starej unii” stawki podatkowe oraz ulgi i zwolnienia są konstruowane z myślą o zachowaniu bezpieczeństwa socjalnego obywateli i nie spychania ich do sfery ubóstwa, co uwidacznia, że współczesne systemy krajów unijnych są systemami socjo-kapitalistycznymi, chroniącymi interesy słabszych ekonomicznie grup społecznych;

- w wielu krajach unijnych najniższe stawki rzeczywiście płaconego podatku dochodowego kształtują się na znacznie niższym poziomie niż w Polsce (w krajach UE 5% – 10%, a w Polsce 19%). Ponadto wiele krajów UE koryguje obciążenia fiskalne stosownie do stopy inflacji (postępują tak: Belgia, Dania, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania i Włochy);

- w krajach piętnastki ulgi podatkowe i zwolnienia są tak skonstruowane, aby chroniły dochody najniżej zarabiających przed spadkiem tych osób do sfery ubóstwa. Natomiast w polskich realiach trudno zauważyć zwolnienia i ulgi dotyczące osób z najniższymi dochodami, gdyż kwota wolna od podatku ma raczej symboliczne znaczenie niż jakiegokolwiek względy socjalne. Natomiast ulgi remontowe i wszelkie inne dotyczące indywidualnego budownictwa mieszkaniowego są w Polsce wykorzystywane nie przez osoby najniżej zarabiające, lecz przede wszystkim przez osoby o najwyższych dochodach. Biednych bardzo często nie stać nawet na skromne wydatki remontowe, a jest to duża grupa mieszkańców Polski. Według statystyk ONZ w Polsce 55% ludności żyje poniżej poziomu ubóstwa, przed transformacją było ich tylko 8%. W Polsce w przeciwieństwie do krajów piętnastki trudno więc mówić o zapewnieniu jakiegokolwiek ochrony podatkowej podatnikom o najniższych dochodach;

- podatek od dochodów osób fizycznych w Polsce w porównaniu z obowiązującym w krajach piętnastki dla osób o bardzo niskich i średnich dochodach (poziom średniego krajowego wynagrodzenia i minimum socjalnego) kształtuje się na bardzo wysokim poziomie, a relatywnie niskim dla osób o wysokich dochodach. Polski system podatkowy bez wątpienia preferuje najwyżej zarabiających;

- polski system opodatkowania dochodów osób fizycznych jest wyrazem oparcia polityki gospodarczej kraju na idei liberalizmu dogmatycznego,

⁵ A. Krajewska, *Podatki, Unia Europejska, Polska, kraje nadbałtyckie*, Warszawa 2004.

a nie etycznego⁶, jak to ma miejsce w krajach rozwiniętych gospodarki rynkowej, w tym w krajach unijnej piętnastki, będących systemami socjo-kapitalistycznymi;

– reforma polskiego systemu podatkowego powinna iść nie w kierunku podatku liniowego od dochodów osób fizycznych, ale znacznego obniżenia progów podatkowych dla osób o niskich i średnich dochodach, zwiększenia liczby progów podatkowych oraz wprowadzenia zerowej stawki podatkowej dla osób żyjących poniżej poziomu ubóstwa;

– polski system podatkowy powinien być tak skonstruowany, aby po opłaceniu podatków pozostawiał, nawet najniżej zarabiającym, środki na zaspokojenie potrzeb, co najmniej w granicach minimum socjalnego.

Polskie rozwiązania w zakresie obciążeń podatkowych dochodów osób fizycznych w przeciwieństwie do krajów piętnastki unijnej nie są zgodne z zasadą sprawiedliwości obciążeń podatkowych.

Bibliografia

Bowden E. V., Bowden J. H., *Ekonomia – nauka zdrowego rozsądku*, Warszawa 2002.

Dane statystyczne ZUS za rok 2002, 2003 i 2004.

Kowalik T., *Współczesne systemy ekonomiczne*, Warszawa 2000.

Krajewska A., *Podatki, Unia Europejska, Polska, kraje nadbałtyckie*, Warszawa 2004.

„Przegląd Podatkowy” 2002, nr 2 i nr 6.

Rozporządzenie Ministra Finansów z 25 listopada 2002 r. w sprawie skali podatku dochodowego od osób fizycznych oraz o wysokości kwoty przychodu podlegającego opodatkowaniu zryczałtowanego, Dz. U. Nr 200.

Skarżyński W., *Od totalitaryzmu do liberalizmu*, Warszawa 1998.

Statystyki OECD, IBFD Price Waterhouse Coopers, 2003

Sztyber W., *Kontrowersje wokół podatku dochodowego od osób fizycznych*, „Ekonomista” 2004, nr 5.

„Unia Europejska” 2002, nr 7–8.

Summary

The paper deals with the analysis of personal income tax in Poland, UE countries and in OECD countries. It concentrates especially on personal tax on revenue in UE countries. Moreover it present UE countries. Moreover in present both the level of main taxes, as well as on the system of tax exemptions that acquire in various countries.

⁶ Liberalizm dogmatyczny i etyczny wyróżnia W. Skarżyński, *Od totalitaryzmu do liberalizmu*, Warszawa 1998.

Vadym Sakharov

Innovative capacity as the main driver of national competitiveness

In today's rapidly globalizing world economic growth and competitiveness is achieved mainly through application of new scientific and technological ideas to production. That is why the capacity to create, absorb, spread and efficiently use new knowledge and technologies (innovation capacity) is a fundamental prerequisite for establishing a sustainable competitive advantage. There is a wide empirical evidence of the fact, that highly developed countries have adapted the innovation model of development and on the basis thereof are now enjoying high level of international competitiveness (OECD, 2000; OECD, 2003; K. Jarboe and R. Atkinson, 1998). According to World Economic Fund's evaluations 25 countries are considered to be the core-innovators, meaning that their competitiveness is nurtured for the most part by the creation of radical innovations. Other countries (and Ukraine is one of them) are technologically dependant, their competitiveness is mainly encouraged by technology adoption through international technology transfer. However we believe, that the adoption of technology imitation strategy is faulty for Ukraine, because our country has still a high scientific and intellectual potential, which under certain circumstances can be turned into a fast-growing economic and social competitiveness. The main questions, requiring immediate solution, are how to preserve, develop and make commercial use of Ukrainian scientific potential in order to upgrade the technical level of our industrial production and foster its innovative competitive advantages.

Today the most appropriate theoretical framework for considering the issue of innovation capacity promotion is provided by national innovation systems (NIS) concept. NIS is usually defined as a set of institutions and mechanisms, which make their contribution to the generation, accumulation, diffusion and

use of scientific and technical knowledge. Considering the NIS concept, the authors suggest that innovation capacity in Ukraine can be improved via sound state innovation policy. In order to develop a state-of-the-art and efficacious innovation policy, the configuration and urgent problems of the Ukrainian national innovation system should be taken into account.

In this article the authors attempt to make the initial evaluation of Ukrainian innovation system on the basis of European Commission methodological approach as well as to assess the level of its innovation capacity. Because of the deficiency of a number of comparable indicators for Ukraine the authors selected those, which are available and supplemented the missing data by our own calculations. Finally we developed a data set comprising 16 indicators in order to calculate a composite innovation capability index (Figure 1).

<p>1. Human potential for innovations 1.1. Employment in medium-high and high-tech manufacturing (% of total workforce) 1.2. Employment in high-tech services (% of total workforce) 1.3. Population with tertiary education (% of 25-64 years age class) 1.4. Researches per thousand total employment</p>	<p>2. The creation of new knowledge 2.1. Public R&D expenditures (GERD – BERD) (% of GDP) 2.2. Business expenditures on R&D (BERD) (% of GDP) 2.3. EPO patent applications (per million population) 2.4. USPTO patents granted (per million population)</p>
<p>3. The transmission of knowledge 3.1. Innovation expenditures in manufacturing (% of turnover in manufacturing) 3.2. ICT expenditures (% of GDP) 3.3.1. Telecommunication access paths per 100 inhabitants 3.3.2. Internet subscribers per 100 inhabitants 3.3.3. Web sites by country per 1 000 inhabitants</p>	<p>4. Innovation outputs and markets 4.1. Sales of ‘new to market’ products in manufacturing (% of turnover in manufacturing) 4.2. Share of high-tech manufacturing exports (% of total manufacturing export) Share of high-tech value added in manufacturing (% of total value added in manufacturing)</p>

Figure 1. Data set of national innovation capacity indicators

In order to compose a composite index the rescaled values of the indicators are used. So the composite innovation capacity index is calculated as follows:

$$CI'_i = \frac{\sum_{j=1}^m q_j y'_{ij}}{\sum_{j=1}^m q_j} \tag{1}$$

where

$$y'_{ij} = \frac{x_{ij} - \text{Min}(x'_j)}{\text{Max}(x'_j) - \text{Min}(x'_j)} \tag{2}$$

x_{ij} is the value of indicator j for country i , q_j is the weight given to indicator j in the composite index, and y'_{ij} equals the value of the transformed indicator for country i . In other words, each indicator value for country i is re-scaled, using equation (2), by first subtracting the minimum or lowest value found for each indicator within the set of countries and then dividing it by the range of values, with the latter being defined as the difference between the maximum or largest value and the minimum or lowest value found within the set of countries.

The country with the lowest indicator value will thus have a re-scaled value of 0, the country with the highest indicator value will have a re-scaled value of 1. These re-scaled values are then substituted in equation (1) to calculate the composite innovation capacity index, using the following weights:

- $q_j = 1$ for indicators 1.1., 1.2., 1.3., 1.4., 2.1., 2.2., 3.1., 3.2., 4.1., 4.2., 4.3
- $q_j = 0,5$ for indicators 2.3., 2.4.
- $q_j = 0,33$ for indicators 3.3.1., 3.3.2., 3.3.3

The evaluation of rescaled indicators provides a good benchmarking tool. In Figure 2 a comparative analysis of Ukrainian, Swedish and Finnish national innovation systems is given.

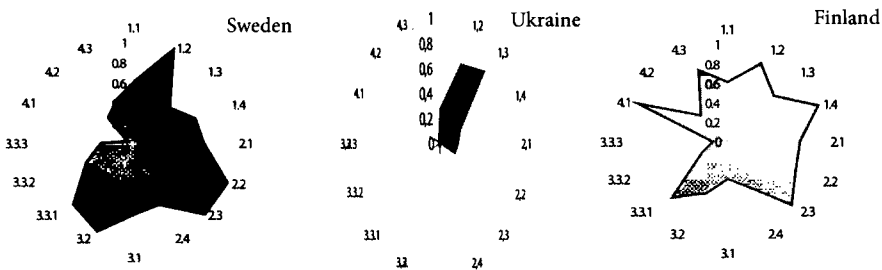


Figure 2. The Comparison of national innovation systems of Ukraine, Sweden and Finland

As we can see from the Figure, the main contribution to the Ukrainian innovation capacity composite index is made by human potential for innovations indicators: Ukraine has one of the highest shares of population with tertiary education in the world (37,6% of 25-64 years age class), one of the highest shares of employment in high-tech services (4,1 % of total workforce), and the number of researchers per thousand total employment is only 13% less

then EU medium level. The problem is that our scientific and human potential is very weakly commercialized. The diffusion indicators are extremely low, and this partially explains insufficient innovation performance and almost no impact of innovation potential on economic development.

In comparison with our NIS, EU-members' NIS's are more harmonically developed. And this is the basic precondition for their sound economic development, innovation capacity increase and international competitiveness' growth.

The main conclusion of our analysis is that to foster international competitiveness of Ukrainian economy we need to use a wide set of stimulating tools (like tax credits and exemptions for high-tech ventures and their investors, small business innovation development programs, innovation infrastructure development, intellectual property protection etc.) with the aim to turn our high intellectual potential into competitive goods, services and manufacturing technologies.

Literature

A new Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth, OECD 2000.

European Commission, Enterprise Directorate-General 2003 European Innovation Scoreboard, „Technical Paper” no. 6, Methodology Report, November 14, 2003.

Furman J. L., Porter E., Stern S., The determinants of national innovative capacity, „Research Policy” 2002, no. 31, p. 889–933.

Kenan P., Jarboe and Robert D., Atkinson, The Case for Technology in the Knowledge Economy: R&D, Economic Growth, and the Role of Government. – Washington, D.C.: Progressive Policy Institute, 1998.

Science, Technology and Industry: Scoreboard of indicators 2003. OECD, p. 106.

Emil Antoniszyn

Finansowe stymulatory rozwoju polskiego rolnictwa w ramach wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej

Wprowadzenie

Sytuacja w polskim rolnictwie rzutuje na całą rodzimą gospodarkę. Transformacja ustrojowa wyraziła się w rolnictwie głównie w postaci presji ekonomicznej. Doprowadziło to do spadku jego dochodowości o połowę w ciągu ostatnich 10 lat i powoduje nadal systematyczny spadek produkcji po 1989 r. Ludność zatrudniona w rolnictwie stała się grupą społeczeństwa o najniższych dochodach, tj. na poziomie rodzin utrzymujących się z pomocy socjalnej, ale dodatkowo z wieloma innymi społecznymi ograniczeniami, takimi jak dostęp do szkolnictwa i opieki zdrowotnej. Zainteresowanie zatem finansowymi instrumentami wspierania polskiego rolnictwa jest uzasadnione, w tym także polityką realizowaną w tym zakresie w innych krajach. Artykuł ten więc ma na celu wskazanie głównych uwarunkowań i stymulatorów finansowych wpływających na rozwój rolnictwa polskiego w ramach UE. Porównanie na przykład polskiego rolnictwa z niemieckim i rosyjskim jest interesujące z tego względu, że Niemcy są jednym z pierwszych krajów, którego rolnictwo funkcjonuje w warunkach unijnych. Natomiast Rosja jako członek grupy G-8 prowadzi samodzielną politykę rolną, ale wiele rozwiązań jest przyjmowanych z UE. Polska stała się niedawno członkiem UE i dostosowuje swoje rolnictwo do Wspólnej Polityki Rolnej. Polskę nie stać na prowadzenie samodzielnej skutecznej polityki finansowej w rolnictwie i w przypadku przyjęcia takiej koncepcji dystans do krajów bogatszych stale by się powiększał. Zadłużenie zagraniczne Polski na koniec 2002 r., osiągnęło kwotę 78,2 mld euro, w tym zadłużenie długoterminowe 66 mld euro, a krótkoterminowe 12,3 mld euro. Zadłużenie to według NBP wynosiło w:

2001 r. 81,3 mld euro z tego 68,7 mld euro i 12,6 mld euro,

2000 r. 74,7 mld euro z tego 64,4 mld euro i 10,3 mld euro,

1999 r. 65,0 mld euro z tego 53,9 mld euro i 11,1 mld euro,

1998 r. 50,6 mld euro z tego 43,4 mld euro i 7,2 mld euro,

1997 r. 44,9 mld euro z tego 40,3 mld euro i 4,6 mld euro

Zadłużenie to wzrosło w latach 1997-2001 r. o 36,4 mld euro, tj. o 84,4%.

Problem ten wymaga odrębnej analizy odnośnie przyczyn tak silnych wzrostów i wahań. Analiza ta powinna być dwukierunkowa, z jednej strony w odniesieniu do struktury zadłużenia długoterminowego i krótkoterminowego, a z drugiej strony prowadzonej polityki jego spłaty. Na koniec 2002 r. zadłużenie to w przeliczeniu na jednego Polaka wynosiło blisko 11 tys. zł, w tym także na jednego mieszkańca wsi. Jest to poważnie ograniczenie możliwości rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Z danych GUS wynika, że blisko 23 mln, tj. 60% obywateli żyje poniżej przyjętej granicy niedostatku, z czego blisko 6 mln, tj. ok. 16% żyje poniżej ustawowej granicy ubóstwa, a 3,7 mln obywateli, czyli blisko 10% żyje poniżej granicy skrajnego ubóstwa, prowadzącego do biologicznego wyniszczenia ludzi. Stopa bezrobocia wynosi prawie 20% (ponad 3 mln osób), a w niektórych regionach kraju przekracza 40%, z tego tylko jedna piąta pobiera zasiłki. Po upływie roku znaczna część tych osób traci te zasiłki. Dane te są jednak daleko niepełne, ponieważ np. właściciele i posiadacze gospodarstw rolnych o powierzchni 2 ha użytków rolnych przeliczeniowych, nie mogą się rejestrować jako bezrobotni. Szacunki mówią, że w rolnictwie indywidualnym dodatkowo ponad 1,8 mln osób nie ma pracy, tworząc tzw. bezrobocie ukryte, w tym znaczna część osób młodych. Przyjąć zatem można, że faktyczne bezrobocie, z tzw. bezrobociem ukrytym oscyluje w granicach 30% obywateli. Dodać do tego należy zadłużenie kredytowe gospodarstw rolnych i firm pozarolniczych.

1. Finansowanie rozszerzenia Unii Europejskiej w zakresie rolnictwa

Postanowienia szczytu berlińskiego w 1999 r. nakreśliły ogólną strategię rozwoju i powiększania Unii. Unia wydzieliła w budżecie dodatkowe środki w ramach funduszy:

- pomocy przedakcesyjnej (PHARE, ISPA, SAPARD) na finansowanie wdrażania w nowych krajach członkowskich zasad Wspólnej Polityki Rolnej,
- funduszy strukturalnych.

Kwestie te zostały uregulowane na mocy rozporządzenia Rady WE 1255/1999. Sumę środków pomocy przedakcesyjnej określono na 3,1 mld euro rocznie (do 2006 roku), z tego 0,52 mld na pomoc rolnictwu, 1,04 mld na pomoc strukturalną i 1,56 mld na program PHARE. Łącznie Unia wydziela około 21,7 mld euro na tę pomoc, z tego na rolnictwo – ponad 3,6 mld euro plus środki PHARE – około 1,5 mld euro. Można szacować, że roczna pomoc

rolnictwu polskiemu i wsi przed akcesją mogła wynieść około 220 mln euro. Stanowić to miało około jednej piątej polskich wydatków publicznych na rozwój wsi i rolnictwa, jeśli stworzone byłyby warunki ich efektywnego wykorzystania. Wstępnie uruchomiono tylko środki z PHARE, co wskazuje że około dwie trzecie desygnowanych środków nie wykorzystano do dnia wstąpienia do Unii Europejskiej. Wydzielono odrębne środki na powiększenie Unii ustalono je na poziomie 4,1 mld euro w pierwszym roku i 14,2 mld euro w 2006 roku, z tego na rolnictwo 1,6 mld euro w 2002 roku i 3,4 mld euro w 2006 roku. Panuje powszechna opinia, że Unia niedoszacowała środków na powiększenie, zwłaszcza w części rolnej. Paradoksalnie, Unia w budżecie na powiększenie wydziela mniej niż jedną trzecią środków na rolnictwo, podczas gdy w budżecie UE15 prawie połowę, mimo że potrzeby rolnictwa krajów Europy Środkowo-Wschodniej są większe niż unijnego. Trwają obecnie dyskusje na ten temat, które ostatecznie zakończą się wynikami negocjacji akcesyjnych.

Przyjęcie reguł Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) w polskim rolnictwie przyspieszy jego zmiany i zwiększy więź polskich producentów rolnych z wielkim europejskim rynkiem produktów rolno-spożywczych. Obecnie rolnictwo polskie tylko w kilku dziedzinach jest konkurencyjne względem unijnego (uwzględniając wysokie dotacje Unii Europejskiej). Ceny bardzo wielu produktów rolnych są już zbliżone, zatem włączenie Polski do Unii i potencjalnie szerszy dostęp polskich rolników do unijnego rynku nie powiększy w istotnym stopniu produkcji rolniczej oraz pochodzących z niej dochodów. Struktura agrarna w Polsce i niskie zasoby kapitałowe polskich rolników sprawiają, że będą oni w mniejszym stopniu korzystać z najnowszych rozwiązań naukowo-technicznych. Dopiero objęcie polskich rolników płatnościami bezpośrednimi może znacznie poprawić sytuację ekonomiczną gospodarstw. Polscy rolnicy mogą natomiast mieć pewną przewagę w rywalizacji z rolnictwem zachodnioeuropejskim, zwłaszcza w dziedzinach wymagających dużej pracowitości, ponieważ poziom wynagrodzeń jest niższy niż w Unii Europejskiej za pracę.

2. Ogólne założenia Wspólnej Polityki Rolnej UE

Cele i zasady Wspólnej Polityki Rolnej zostały określone w myśl postanowień Traktatu Rzymskiego. Do ważniejszych celów tej polityki zaliczono:

- podnoszenie produktywności rolnictwa przez wspieranie postępu technicznego, racjonalizację produkcji i optymalizację zastosowań czynników produkcji,
- zapewnienie ludności rolniczej godziwych warunków życia, głównie przez zwiększanie dochodów osób czynnych w rolnictwie,
- stabilizacja poszczególnych rynków.

Ponieważ traktat podpisano kilkanaście lat po II wojnie światowej, w okresie, kiedy Europa była jeszcze importerem netto artykułów rolno-spożywczych, dlatego też wśród zadań podstawowych zapisano również:

- zapewnienie odpowiedniego zaopatrzenia w produkty rolne,
- umożliwienie konsumentom kupna produktów rolnych po „rozsądnych” cenach.

W ramach Wspólnej Polityki Rolnej przyjęto trzy podstawowe zasady:

- zasada wspólnego rynku, która oznacza swobodny przepływ produktów rolnych między państwami członkowskimi (zapewniony przez likwidację ceł i innych ograniczeń związanych z ochroną rynków narodowych, a także przez wprowadzenie wspólnych cen i ujednoczonych zasad konkurencji oraz przyjęcie wspólnych reguł w handlu produktami rolnymi z krajami trzecimi),
- zasada preferencji Wspólnoty, która oznacza pierwszeństwo zbytu na rynku Wspólnoty produktów rolnych wytwarzanych na jej terenie i ochronę rynku wewnętrznego przed tańszymi produktami pochodzącymi z importu,
- zasadę solidarności finansowej, która zobowiązuje wszystkie kraje członkowskie do solidarnego uczestnictwa w kosztach funkcjonowania polityki rolnej.

Do realizacji tej polityki przyjęto takie instrumenty, jak organizacja rynków rolnych oraz środki wspólnej polityki rolnej. Jako najważniejsze można wymienić cztery główne instrumenty wspierania rolnictwa w ramach WPR. Są to: podtrzymywanie cen rynkowych, ograniczenia ilościowe, bezpośrednie podtrzymywanie dochodów oraz tzw. inne formy wspierania rolnictwa. Podtrzymywanie cen rynkowych (*market price support*) prowadzi do kształtowania się cen unijnych na poziomie wyższym od cen światowych. Realizowane to jest przez:

- stosowanie instrumentów polityki handlowej (cła, kontyngenty itp.),
- zakupy interwencyjne,
- subsydiowanie eksportu rolnego (jeden ze sposobów pozbywania się nadwyżek produktów rolnych),
- zagospodarowywanie nadwyżek (dotowanie konsumpcji – mleko i masło; konwersja – przeznaczenie proszku mlecznego na pasze; niszczenie – owoce i warzywa).

Podtrzymywanie ceny rynkowej podnosi zarówno ceny płacone producentom krajowym, jak i ceny płacone przez konsumentów za żywność, co powoduje wzrost produkcji oraz ogranicza konsumpcję. Ograniczenia ilościowe (cukier, mleko, zboża i nasiona oleiste – warunkowo) stosowane są w połączeniu z podtrzymywaniem cen dotacjami wyrównawczymi. Polegają one na ograniczeniu produkcji (przy danym poziomie wsparcia cenowego) na poziomie niższym od tego, jaki miałyby miejsce bez stosowania ograniczeń. Pozwala to na zmniejszenie „zakłóceń” w handlu oraz ogranicza wydatki budżetowe państwa

na subsydiowanie eksportu. Bezpośrednie podtrzymywanie dochodów rolniczych polega na tym, że producenci w UE otrzymują pewną sumę pieniędzy ponad tę, którą uzyskują ze sprzedaży swych produktów na rynku (płatność na ha zbóż i nasiona oleiste i w przeliczeniu na sztukę zwierząt – bydło i owce). Zwiększa ono dochody rolnicze, nie wpływając jednocześnie na ceny konsumenta czy producenta.

Inne formy wspierania rolnictwa można podzielić generalnie na dwie grupy:

- redukcję kosztów produkcji (instrumenty polityki kredytowej, dotacje do środków produkcji, polityka podatkowa),
- usługi ogólne, tj. działania, które na dłuższą metę redukuje koszty w sektorze rolnym, a korzyści z których nie trafiają bezpośrednio do producentów rolnych (badania, doradztwo, inspekcja sanitarna, zwalczanie szkodników i chorób, działania w zakresie poprawy struktur rolnych i infrastruktury, marketingu i promocji itd.).

Przemiany ustrojowe zainicjowane w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych postawiły przed polską gospodarką, w tym także przed rolnictwem i wsią, nowe wyzwania. Wiązą się one zarówno z obiektywną koniecznością głębokiej restrukturyzacji i modernizacji sektora rolnego, jak również z potrzebą poprawy spójności społeczno-ekonomicznej oraz niwelowania skutków zaopóźnień cywilizacyjnych na obszarach wiejskich.

Impulsem do przyspieszenia tych przemian stało się członkostwo w Unii Europejskiej. Proces dostosowania polskiego sektora rolnego do UE ściśle wiąże się z unijną Wspólną Polityką Rolną oraz zmianami, które w niej zachodzą. Dzięki Wspólnej Polityce Rolnej możliwe było i jest utrzymanie w rolnictwie dominacji gospodarstwa rodzinnego jako podstawy ustroju rolnego Unii oraz ochrona historycznie ukształtowanego „Modelu Wsi Europejskiej”, tzw. Europejski Model Rolnictwa (EMR).

Główne cechy tego modelu to:

- rolnictwo konkurencyjne, zdolne stopniowo zwiększać eksport (na rynek światowy) bez nadmiernego subsydiowania,
- zrównoważony rozwój obszarów wiejskich w całej Unii,
- metody produkcji rolnej sprzyjające środowisku i zapewniające produkty o wysokiej jakości zdrowotnej, zgodnie z zapotrzebowaniem społecznym,
- rolnictwo zrównoważone z bogatymi tradycjami, zorientowane nie tylko na wydajność, ale i na środowisko wsi i krajobraz, zapewniające żywność społeczeństwu i zwiększające zatrudnienie,
- prostsza, bardziej zrozumiała polityka rolna, która rozgranicza decyzje wspólnoty od tych, które powinny pozostać w gestii krajów członkowskich,
- polityka rolna zapewniająca, że wydatki na jej realizację są uzasadnione działaniem rolników oczekiwanym przez społeczeństwo (ochrona i kształtowanie środowiska).

Rozwijając produkcję, przetwórstwo i powiązania z rynkiem światowym, Unia stworzyła niezwykle złożony system ekonomiczno-prawny rozwijania rynku i podtrzymywania cen rolnych, wspierania modernizacji gospodarstw, rozwoju wsi i środowiska rolniczego, promocji i dotowania eksportu. Corocznie Unia poświęca na te cele połowę swojego budżetu (ponad 40 mld euro). Do tego dochodzą środki budżetowe krajów w wysokości 15–20 mld euro. Dla porównania – wsparcie polskiego rolnictwa szacuje się obecnie na 0,8 mld USD rocznie. Ponadto rolnictwo dofinansowywane jest w dużym zakresie przez konsumentów.

Dochody gospodarstwa rodzinnego Unii Europejskiej w połowie pochodzą z dotacji, a sama dotacja jest ponad siedemdziesiąt razy wyższa niż polskiego gospodarstwa chłopskiego. Jeszcze większy jest udział dotacji w funduszu inwestycyjnym tych gospodarstw. Obciążenia podatkowe są prawie czterokrotnie niższe niż w Polsce. Zużycie pośrednie środków produkcji (porównywalne) jest trzykrotnie wyższe niż w Polsce, a zużycie nakładów zewnętrznych aż trzydziestokrotnie. Wskutek tego między innymi wartość produkcji zwierzęcej w gospodarstwie Unii Europejskiej wysoko przekracza wartość produkcji polowej (odwrotnie niż w Polsce). Jeszcze bardziej niekorzystne jest porównanie dochodów rolniczych bez dotacji. W Polsce dochód przypadający na jeden hektar, bez subsydiów bezpośrednich, jest porównywalny do analogicznego średniego dochodu rodziny we Francji, trzy do dziesięciu razy wyższy niż w Portugalii lub Niemczech. Są to dane sprzed kilku lat, ale proporcje czynników ekonomicznych kształtujących ekonomikę i efektywność gospodarstw nadal są aktualne.

Wypada tu podkreślić, iż istotą Wspólnej Polityki Rolnej jest:

- wspólny rynek z jednolitymi cenami rolnymi i ze swobodnym przepływem towarów rolno-spożywczych w obrębie całej Wspólnoty Europejskiej,
- solidarność finansowa, tj. wspólne finansowanie wszystkich podstawowych wydatków na stabilizację rynków rolnych oraz na przemiany strukturalne rolnictwa,
- preferencje dla Wspólnoty, tj. uprzywilejowanie handlu wzajemnego wewnątrz Unii Europejskiej przy wspólnej ochronie celnej, granicznej osłonie fitosanitarnej, wspólnych standardach, dopłatach eksportowych itd.

Warunki dla rolnictwa, które Polska przyjęła w związku ze wstąpieniem do UE, są dużo mniej korzystne w stosunku do, tych które miały kraje wcześniej przyjęte do Wspólnoty, jak i w porównaniu do innych krajów tzw. jedenastki. Na przykład roczne dopłaty na hektar użytków rolnych w 2004 r.: Grecja 309 euro, Dania 266 euro, Niemcy 266 euro, a Polska 51 euro. Roczne dopłaty bezpośrednie w UE na zatrudnionego w rolnictwie w 2004 r. np. Dania 97 924 euro, Niemcy 3 573 euro, Grecja 2 358 euro, a Polska 352 euro. Roczne dopłaty bezpośrednie w UE na gospodarstwo rolne w euro (2004 r.) Wielka Brytania

12 292 euro, Niemcy 6 919 euro, Dania 11 314 euro, a Polska 464 euro. Większość tych środków przypada na duże gospodarstwa rolne, natomiast dużo mniej albo niewiele otrzymają małe i biedne gospodarstwa rolne. Polskie rolnictwo otrzymało najniższe limity na produkcje mleka, cukru, izoglukozy, tytoniu, skrobi ziemniaczanej, premii wołowej, premii dla krów mamek i premii dla owiec maciorek. Warunki te zostały przyjęte przez nasz rząd, ale niezbędne będą rozmowy renegocjacyjne. Występują przy tym zjawiska patologiczne, takie jak pobieranie wysokich dopłat przez właścicieli dużych gospodarstw rolnych bez produkcyjnego uzasadnienia.

3. Oddziaływanie Wspólnej Polityki Rolnej na polskie rolnictwo

Mimo ewolucji, Wspólna Polityka Rolna zachowa swą istotę i skalę wsparcia rolnictwa i wsi do 2006 roku, a także w następnych latach. Z punktu widzenia polskiej wsi ważne jest, że Wspólna Polityka Rolna opiera się na kilku zasadach, które umożliwią szybszą modernizację rolnictwa i przekształcenie strukturalne rolnictwa. Są to następujące zasady:

– zapewnienie bieżącej opłacalności i dochodowości rolnictwa. Warunki (ceny, kwoty, dopłaty) produkcji i zbytu są nie tylko negocjowane z rolnikami, ale znane z góry na 6–7 lat. Duże zapasy, wspólny rynek i systemy powszechnych ubezpieczeń łagodzą też znacznie skutki nieurodzaju i zdarzenia losowe, tak dotkliwe ostatnio dla polskich rolników. Ceny, kwoty produkcji i dopłaty ustalone na szczycie Unii Europejskiej w Berlinie (wiosną 1999 roku) obowiązywać będą do 2006 roku. Wszystkie te warunki zapewniają w założeniach wzrost dochodów rolników Unii Europejskiej w tym okresie o około jedną czwartą. Co istotne, podczas wspomnianego berlińskiego spotkania ustalono ceny dla polskich rolników po akcesji (na lata 2004–2006), które są korzystniejsze od obecnych. Ceny te nie podlegają negocjacjom. Zapowiadane obecnie korekty Wspólnej Polityki Rolnej nie zmieniają istotnie warunków ekonomicznych produkcji.

– dofinansowanie „opłacalności” przez odrębne i coraz rozleglejsze finansowanie przemian agrarnych, powiększenie i modernizację gospodarstw, osadnictwa młodych rolników, wczesnych emerytur, zalesień. To ułatwia przemiany rolnictwa, a zwłaszcza zmniejszenie liczby gospodarstw i zatrudnienia – co budzi tyle obaw w Polsce – przez tworzenie warunków do pracy i zarobkowania pozarolniczego oraz zwiększenie efektywności powiększonych gospodarstw. Obecnie, kiedy Polska ponad rok funkcjonuje w ramach UE jako jej pełnoprawny członek, polityka rolna opierać się powinna w najbliższych latach na takich założeniach, jak:

– aktywna polityka rozwoju regionalnego, która wspiera programy rolne i wsi Unii Europejskiej. Jest ona odrębnie finansowana i tworzy pośrednio ko-

rzystne warunki ekonomiczno-społeczne rozwoju wsi i rolnictwa dla efektywnego gospodarowania,

– odrębne dopłaty do ochrony i kształtowania środowiska, stanowiące coraz większą część przychodów gospodarstw.

To wszystko powoduje, że rozwój rolnictwa, a zwłaszcza przekształcenia agrarne w Polsce przebiegać będą po akcesji w znacznie innych i korzystniejszych warunkach niż obecnie. Ważna jest zwłaszcza jednoczesność działań dwu z tych instrumentów, tj. wspomagania opłacalności i dochodowości produkcji rolnej i dofinansowania restrukturyzacji rolnictwa, której w Polsce nie udało się dotychczas zapewnić, a której brak powoduje np. niepełne realizowanie rządowych programów branżowych (preferencyjne kredyty), przy określonych spadkach cen rolnych i zwiększeniu trudności ze zbytem surowców rolnych. W ostatnich latach resort rolnictwa kierowany przez polityków SLD nie poprawił sytuacji polskiego rolnictwa.

Przyjęcie reguł Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) w polskim rolnictwie może przyspieszyć jego zmiany i zwiększyć więź polskich producentów rolnych z wielkim europejskim rynkiem produktów rolno-spożywczych.

Obecnie rolnictwo polskie tylko w kilku dziedzinach jest konkurencyjne względem unijnego (uwzględniając wysokie dotacje Unii Europejskiej). Ceny bardzo wielu produktów rolnych są już podobne, zatem włączenie Polski do Unii i potencjalnie szerszy dostęp polskich rolników do unijnego rynku nie powiększy w istotnym stopniu produkcji rolniczej oraz pochodzących z niej dochodów. Struktura agrarna w Polsce i niskie zasoby kapitałowe polskich rolników sprawiają, że będą oni w mniejszym stopniu korzystać z najnowszych rozwiązań naukowo-technicznych. Dopiero objęcie polskich rolników płatnościami bezpośrednimi może znacznie poprawić sytuację ekonomiczną gospodarstw, przynajmniej w zakresie prostego postępu techniczno-organizacyjnego. Polscy rolnicy mogą natomiast mieć pewną przewagę w rywalizacji z rolnictwem zachodnioeuropejskim, zwłaszcza w dziedzinach wymagających dużej pracochłonności, ponieważ niższy jest niż w Unii Europejskiej poziom wynagrodzeń za pracę.

Niska opłacalność polskiego rolnictwa w latach dziewięćdziesiątych nie sprzyjała modernizacji nawet dużych gospodarstw, a bardzo często prowadziła do dekapitalizacji majątku produkcyjnego. Należy jednak oczekiwać, że początkowa faza członkostwa w Unii Europejskiej będzie okresem przyspieszonej modernizacji przede wszystkim dużych gospodarstw rolnych. Złoży się na to pewna poprawa opłacalności produkcji, a przede wszystkim większe bezpośrednie wsparcie (typu strukturalnego) procesów modernizacji gospodarstw. Oznacza to poprawę stanu rolnictwa, ale nie musi być równoznaczne z istotną poprawą społeczno-ekonomicznego położenia całej ludności rolniczej, a zwłaszcza warunków życia ogółu mieszkańców wsi.

Wzrost dochodów ludności wiejskiej będzie zależał w większym stopniu od rozwoju pozarolniczych źródeł dochodów, w tym lokalnego przetwórstwa rolno-spożywczego, turystyki wiejskiej czy aktywniejszego zaangażowania się w działalność grup produkcyjno-marketingowych. Dla sytuacji materialnej ludności wiejskiej istotne jest, że większość (60%) polskich gospodarstw posiada poniżej 5 ha użytków rolnych, zatem bardzo duża ich część będzie w ograniczonym zakresie korzystać ze wsparcia Wspólnej Polityki Rolnej. Efektem integracji będzie dalsza polaryzacja sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych, co ma miejsce w Unii Europejskiej. Problemu tego nie zmniejsza podkreślany niekiedy fakt, że w północnej i zachodniej części Polski przeciętne gospodarstwo ma 18 ha ziemi, czyli prawie tyle samo, co przeciętne gospodarstwo w Unii. Dla większości gospodarstw rodzinnych stanowi to wyzwanie, bowiem duże gospodarstwa uzyskujące pomoc ze Wspólnej Polityki Rolnej są liczącym się rywalem na lokalnym i regionalnym rynku produktów rolnych. Prawdopodobna zmiana sposobów produkcji w dzisiejszych gospodarstwach rolnych na technologie pracooszczędne nie poprawi, a wręcz może pogorszyć sytuację zatrudnienia na wsi. Unijny rynek towarów rolno-spożywczych wraz z bogatym instrumentarium Wspólnej Polityki Rolnej powinien zwiększać stabilność polskiego rolnictwa, ale nie jest jej gwarantem. Obserwowane w latach dziewięćdziesiątych zakłócenia na międzynarodowym rynku finansowym oraz znaczne zmiany cen nośników energii, a zwłaszcza wzrost cen ropy, zakłóciły stabilność rynku, a unijne systemy kontroli jakości nie uchroniły farmerów i konsumentów przed problemami związanymi z BSE, nadmiernym stosowaniem antybiotyków oraz skażeniem żywności toksynami. W tym kontekście uzasadnione wydaje się wiązanie przez polskich rolników większych nadziei z dokonującymi się od dłuższego czasu zmianami w unijnej polityce finansowej wobec rolnictwa i obszarów wiejskich. Jeżeli kierunek tych zmian zostanie utrzymany, to rolnictwo polskie, upodabniane do rolnictwa Unii Europejskiej, będzie miało mniejszy dystans do pokonania. Wynika to z dążeń Unii Europejskiej do ekstensyfikacji produkcji rolnej, wspierania gospodarstw rodzinnych i ograniczenia funkcji produkcyjnej rolnictwa na rzecz funkcji środowiskowych i społecznych. Nowy model rolnictwa Unii Europejskiej stwarza szanse wspierania tych cech polskiego rolnictwa, które dotychczas traktowane były jako przejawy zacofania i nieefektywności. Przede wszystkim wzrasta waga aspektów ekologicznych i społeczno-kulturowych w ocenie skutków rolniczej działalności gospodarczej. Zgodnie z reformą rynku mleczarskiego (Agenda 2000) zmienia się od czerwca 2005 roku warunki dla rynku mleka. Obniżone zostaną ceny docelowe mleka oraz ceny interwencyjne na masło i mleko w proszku. Spowoduje to obniżenie ceny płaconej przez mleczarnie rolnikom. Jednocześnie rolnicy uzyskają dopłaty bezpośrednie do tony mleka (w ramach posiadanej kwoty mlecznej) w wysokości 5,75 euro/ tonę w 2005 roku, 11,49 euro/tonę

w 2006 roku oraz 17,24 euro/tonę w 2007 roku. Dopłaty te będą uwarunkowane zmniejszeniem limitów produkcyjnych w tym zakresie. Stawki dopłat bezpośrednich mogą zostać podwyższone dla pewnych gospodarstw do poziomu maksimum: 13,9 euro w 2005 roku, 27,8 euro w 2006 roku oraz 41,7 euro w 2007 roku. Kryteria dofinansowania pewnych grup gospodarstw mlecznych oraz wysokość dopłat ustala kraj członkowski w uzgodnieniu z Komisją Europejską, z zachowaniem jednak ogólnych limitów traktatowych ustalonych dla poszczególnych krajów wstępujących do UE. Środki finansowe na dodatkowe dopłaty pochodzą z budżetu Unii Europejskiej w ramach tak zwanych kopert krajowych. Komisja przewiduje utrzymanie systemu kwot mlecznych do 2008 roku. Dla polskich producentów mleka (podobnie jak i dla unijnych) obniżenie cen na mleko może spowodować zmniejszenie dochodów ze sprzedaży mleka, gdyż dopłaty bezpośrednie mogą nie zrekompensować w pełni obniżek cen wszystkim producentom mleka.

Wspólna Polityka Rolna i fundusze strukturalne nie tworzą zagrożeń dla rozwoju polskiej wsi i polskiego rolnictwa, co podnoszą krytycy integracji, ale z drugiej strony można ich traktować bezkrytycznie. Efektywność instrumentów tych polityk zależy od procesów przystosowawczych i umiejętności rolników, mieszkańców wsi, samorządów rolniczych czy administracji wykorzystywania tych instrumentów. Można ewentualnie mówić o realnych zagrożeniach wynikających z niskiej sprawności absorpcji środków unijnych, a nie z istoty tych polityk. Fundusze Strukturalne, tak jak większość środków unijnych wspomagających rozwój, wymagają aktywnych zabiegów o pozyskanie ze strony beneficjentów profesjonalizmu i czynnego udziału partnerów społecznych. Na polskiej wsi tę absorpcję bardzo poważnie mogą zakłócić dwa czynniki. Pierwszy to niski poziom wykształcenia i trudności w dostępie do edukacji ludności wiejskiej. Drugi to niedorozwój instytucji i nieduża liczba aktywnych organizacji pozarządowych: stowarzyszeń, fundacji i lokalnych inicjatyw obywatelskich.

Zagrożeniem dla polskiego rolnictwa i wsi jest obecnie brak gotowości Unii do równego traktowania polskich rolników w dostępie do środków wspólnotowych. Jest to podstawowa sprawa negocjacji, które muszą zakończyć się korzystnie w duchu równych praw i obowiązków, solidarności Unii Europejskiej.

Analizując zagrożenia dla rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich, nie należy zapominać o procesie globalizacji gospodarki światowej, która rzuca dodatkowe poważne wyzwanie. Pojawia się zagadnienie stworzenia w przyszłej, powiększonej Unii instrumentarium systemu ekonomicznego wsi wkomponowanego w ogólny nurt rozwoju gospodarki światowej, charakteryzujący się szybkim przenikaniem i wdrażaniem nowoczesnych technologii, przepływem informacji, intensyfikacją obrotów kapitałem, tworami i usługami ponad granicami państw, regionów i kontynentów. W obszarze decyzji gospodarczych na rzecz transnarodowych korporacji produkcyjnych i kapitałowych.

Reasumując, pozytywnie należy ocenić włączenie się Polski do Wspólnej Polityki Rolnej UE, pomimo że odbyło się to na niezbyt korzystnych warunkach finansowych. Funkcjonowanie polskiego rolnictwa poza tymi strukturami prowadziłoby de facto do jego dalszej degradacji społeczno-ekonomicznej. Nowe warunki gospodarowania wymagają jednak głębokich przemian strukturalnych w rolnictwie, w mniejszym stopniu związanych z przemianami jego struktury agrarnej, a o wiele bardziej w strukturze siły ekonomicznej gospodarstw rolnych i ich typów ekonomiczno-produkcyjnych, poziomu przygotowania zawodowego i cywilizacyjnego pracowników i właścicieli. Dwa niedostatki, tj. edukacyjny i instytucjonalny, mogą okazać się najpoważniejszym zagrożeniem w szybkim uruchomieniu nowych możliwości rozwojowych dla rolnictwa i obszarów wiejskich Polski, jakie niesie ze sobą integracja europejska. Polityka edukacyjna znajduje się w gestii rządów poszczególnych państw członkowskich. Jest to obecnie poważne wyzwanie społeczne i bez nakładów na szkolnictwo i naukę trudno będzie sprostać potrzebom społecznym na wsi.

Bibliografia

Andrychowicz A., *Integracja z Unią Europejską. Konieczne dostosowania i spodziewane skutki w polskim rolnictwie*, Warszawa 2000.

Ciepielewska M., *Wspólna polityka rolna Unii Europejskiej, a polskie rolnictwo. Rozważania o korzyściach i kosztach*, Warszawa 2002.

Gorlach K., Pyrc A., *Węzłowe kwestie społeczne wsi polskiej w progu XXI wieku*, Kraków 2000.

„Unia i Polska – niezależny magazyn europejski” 2002, nr 12–13 (88–89).

Summary

Despite the evolution, the Common Agricultural Policy has preserved its core and the range of its support for agriculture till 2006 and also in the following years. From the standpoint of Poland's agriculturalists, it is important that The Common Agricultural Policy be based on a few principles, which make it possible to modernize agriculture quickly and transform the structure of the Polish agriculture.

The conditions for agriculture Poland has accepted when entering the EU are not as beneficial as those the eleven countries of the old EU were offered. For instance, annual subsidies per hectare in 2004 amounted to 309 euro in Greece, 266 euro in Denmark, 266 euro in Germany and only 51 in Poland. The direct annual subsidies in the EU per employee in 2004 were 7,924 euro

in Denmark, 3,573 euro in Germany, 2,358 in Greece and 352 euro in Poland. Annual direct subsidies to the agricultural household in 2004 were 12,292 euro in the United Kingdom, 6,919 in Germany, 11,314 euro in Denmark and 464 in Poland.

The adoption of the principles of the Common Agricultural Policy in the Polish agriculture will accelerate its changes and increase relation between Polish agriculturalists and big European market of agricultural and food products. The very low profitability of the Polish agriculture in the 1990ies did not support the modernization of big farms, and often led to decapitalisation of production possession. It must be expected, however, the initial phase of Poland's membership in the European Union will be the period of rapid modernization of big farms.

Barbara Kachel

Wykorzystanie Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej w gospodarce rolno-żywnościowej w pierwszym okresie członkostwa

Wprowadzenie

Uzyskanie pełnego członkostwa Polski w UE upoważnia nasz kraj do korzystania ze wsparcia finansowego Funduszy Strukturalnych (FS). Ich zadaniem jest wspieranie restrukturyzacji i modernizacji gospodarek krajów UE. W ten sposób wpływa się na zwiększenie spójności ekonomicznej i społecznej krajów członkowskich. Fundusze kierowane są do tych sektorów gospodarki i regionów, które bez pomocy finansowej z zewnątrz nie są w stanie dorównać do średniego poziomu ekonomicznego w UE [Spsychalski 2004]. Obecnie średnia wartość PKB na jednego mieszkańca w Polsce wynosi ok. 50% średniej unijnej (25 państw) i nie przekracza wartości granicznej 75%, która upoważnia do korzystania z FS. Jedną z podstawowych zasad w korzystaniu z FS jest współfinansowanie ze środków własnych beneficjenta, najczęściej w wysokości do 50%, choć w niektórych przypadkach wkład unijnych środków może wynosić nawet 75%.

Istnieją cztery Fundusze Strukturalne¹, z których najważniejszy dla sektora rolno-spożywczego i obszarów wiejskich jest Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej. Finansowane są z niego m.in. projekty w zakresie inwestycji w gospodarstwach rolnych, rozwoju infrastruktury na obszarach wiejskich, wspieranie pozarolniczej działalności gospodarczej, jak również reorganizacji struktur rolnictwa i leśnictwa. Przeciętny roczny budżet tego funduszu wynosi ok. 42% całości budżetu UE. Ponadto środki tego funduszu pochodzą też

¹ Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Socjalny, Finansowy Instrument Orientacji Rybołówstwa oraz Fundusz Spójności, będący instrumentem polityki strukturalnej.

z opłat nakładanych na importowane produkty rolne spoza Unii Europejskiej [www.fundusze-strukturalne.gov.pl]. Wysiłki polskich rolników i przedsiębiorców powinny iść w kierunku jak najefektywniejszego wykorzystania unijnych funduszy, aby Polska nie stała się płatnikiem netto do budżetu UE². Na uwagę zasługuje fakt, że w 2005 r. planowane składki do budżetu UE dla Polski mają wynieść 2,1 mld euro³ [„Rzeczpospolita”, 23 maja 2005].

Czynnikami wpływającymi na wykorzystanie unijnych środków finansowych są m.in. dobrze zorganizowane doradztwo publiczne oraz właściwa współpraca instytucji rządowych, jak: ODR-y, ARiMR, ARR i organizacji pozarządowych przy opracowywaniu projektów i aplikowaniu w różnorodnych programach [Siekierski 2004].

Od 1 maja 2004, kiedy Polska uzyskała pełne członkostwo we Wspólnocie, rozpoczęto aplikowanie o płatności bezpośrednie, mające charakter powszechny, które obejmują wszystkich producentów rolnych posiadających grunty o powierzchni powyżej 1 ha [Kachel 2004]. W 2004 r. na dopłaty bezpośrednie przeznaczono z budżetu UE 842 mln euro (62%), a z budżetu krajowego 516 mln euro (38%) [www.minrol.gov.pl]. Następnie uruchomione zostały programy operacyjne „Restrukturyzacja i modernizacja sektora rolno-spożywczego i rozwój obszarów wiejskich” na lata 2004–2006 oraz „Plan Rozwoju Obszarów Wiejskich”. Są one współfinansowane przede wszystkim z Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji oraz częściowo z budżetu krajowego i środków własnych aplikujących beneficjentów [Kachel 2004, 2005]. Wspomnianymi programami administruje Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, która ma status agencji płatniczej.

1. Uwagi metodyczne i cel pracy

Celem opracowania jest przedstawienie stopnia wykorzystania unijnych środków pomocowych pochodzących z Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej, który w największym stopniu finansuje wsparcie gospodarki rolno-żywnościowej po akcesji naszego kraju do Wspólnoty. Przedstawiono aplikacje oraz realizację płatności bezpośrednich za 2004 r. Przedmiotem badań są też wnioskowane kwoty pomocy oraz wykorzystanie limitów przyznanych w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” w poszczególnych województwach z podziałem na działania. Badania obejmują okres od maja 2004 do kwietnia 2005 roku.

² Roczny budżet UE wynosi ok. 100 mld euro.

³ Największymi płatnikami do budżetu UE w 2005 r. są (w mld euro): Niemcy – 22; Francja – 17,3; Włochy – 14,3; W. Brytania – 13, 7; Hiszpania – 8,9 [„Rzeczpospolita”, 23 maja 2005].

2. Aplikowanie i realizacja płatności bezpośrednich w 2004 r.

W 2004 roku ok. 1,4 mln rolników złożyło wnioski o płatności bezpośrednie, co stanowiło 85,6% ogólnej liczby (1,6 mln) zarejestrowanych producentów rolnych, w kontroli administracyjnej zatwierdzono 99,2% z nich. Płatnościami objęto 13,6 mln ha, czyli 76% ogólnej powierzchni użytków rolnych w Polsce (17,9 mln ha). Prawie połowa deklarowanej powierzchni w kraju (47,1%) otrzymała również płatności z tytułu prowadzenia działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW).

Łączna stawka podstawowa wyniosła średnio ok. 510 zł/ha (jednolita płatność obszarowa – 210,53 zł i dodatkowa – 292,78 zł do ha. Dodatkowo na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania, które w Polsce obejmują ok. 47% powierzchni kraju, rolnicy mogli uzyskać dodatkowe płatności w wysokości od 179 do 320 zł [GUS 2004, Kachel 2004]. Do dnia 15 kwietnia 2005 r. ARiMR zrealizowała w ramach jednolitej płatności obszarowej i dopłat uzupełniających kwotę 6 118,4 mln zł na rzecz 1 361 tys. beneficjentów oraz 1 075,8 mln zł płatności z tytułu gospodarowania na obszarach o niekorzystnych warunkach (ONW)[www.arimr.gov.pl].

3. Program „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” na lata 2004–2006

Sektorowy Program Operacyjny (SPO) pt. „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” został uruchomiony w połowie 2004 r. i będzie realizowany do 2006 r. przy założeniu, że płatności dokonywane będą do końca 2008 roku. Przewiduje się, że polska wieś w ramach tego programu może otrzymać w latach 2004–2006 wsparcie w wysokości 1 784,15 mln euro, z czego 1 192,68 mln. euro będą stanowiły środki Unii Europejskiej a 591,47 mln euro z budżetu krajowego [www.minrol.gov.pl].

Od momentu uruchomienia programu (sierpień 2004) do 23.03.2005 w całym kraju w ramach poszczególnych działań złożono 31 694 wniosków. Największym zainteresowaniem cieszyło się działanie pod nazwą: ułatwienie startu młodym rolnikom (bezzwrotna premia w wysokości 50 tys. zł), gdzie złożono 17 275 wniosków na kwotę 863,8 mln zł, przekraczając przyznany limit (709,1 mln zł) dla całego kraju o 21,81%. Działanie to największym zainteresowaniem cieszyło się w województwach: mazowieckim, wielkopolskim i łódzkim. Województwo małopolskie zarejestrowało 717 wniosków na kwotę 35,9 mln zł, co przekroczyło przyznany limit o 47,6%. Do 25.03.2005 według Oddziału Regionalnego ARiMR w Krakowie podpisano z rolnikami ok. 460 umów [Kachel 2005].

W ramach wyszczególnionych działań [tab. 1, 2], w skali kraju największe limity finansowe przyznano dla inwestycji w gospodarstwach rolnych – 2 470,5

mln zł, dotychczas złożone wnioski opiewają na sumę 1 318,1 mln zł, co stanowi 53,4% przyznanego limitu. Największe limity finansowe przyznano województwom: wielkopolskiemu, podlaskiemu i kujawsko-pomorskiemu, w tych też województwach zaobserwowano dużą aktywność aplikujących beneficjentów. Na uwagę zasługuje fakt, że niektóre województwa mają znacznie mniejsze limity finansowe i ich wnioskowane kwoty już obecnie przekraczają przyznane limity; tak jest w województwie pomorskim (158,4%), lubuskim (135,7%) i zachodniopomorskim (134%). Dla województwa małopolskiego przyznano limit w wysokości 92,1 mln zł, który do tej pory wykorzystano w 36,5%, aktywność beneficjentów jest na poziomie województwa Mazowieckiego, podkarpackiego, śląskiego i kujawsko-pomorskiego [tab. 1, 2].

Tab. 1. Przyznane limity oraz ich wykorzystanie w ramach poszczególnych działań

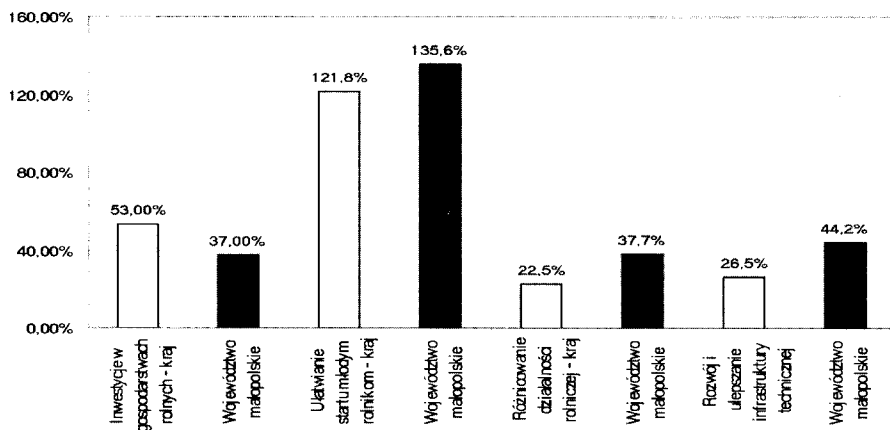
Działanie	Przyznany limit w mln zł	Wykorzystanie w %
Inwestycje w gospodarstwach rolnych	2 470,5	53
Województwo małopolskie	92,1	37
Ułatwianie startu młodym rolnikom – kraj	709,1	121,8
Województwo małopolskie	26,4	135,6
Różnicowanie działalności rolniczej –kraj	438,3	22,5
Województwo małopolskie	36,3	37,7
Rozwój i ulepszanie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem – kraj	166,6	26,5
Województwo małopolskie	6,2	44,2

Źródło: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, OR Kraków 2005.

W obecnej sytuacji, kiedy na obszarach wiejskich ludność rolnicza musi poszukiwać nowych alternatywnych źródeł dochodu, istotne jest, aby rolnicy byli aktywni w aplikowaniu w ramach działania pod nazwą: różnicowanie działalności rolniczej i zbliżonej do rolnictwa. Jak wskazują dane do tej pory w całym kraju kwota wnioskowanej pomocy przez potencjalnych beneficjentów opiewa na 98,6 mln zł, co stanowi 22,5% przyznanego limitu – 438,3 mln zł. Godnym zauważenia jest fakt, że rolnicy z województwa pomorskiego wykazali najwyższą aktywność w kraju w ramach tego działania, złożone wnioski

przekroczyły przyznany limit o 28,2%. Województwo małopolskie jest na trzecim miejscu w kraju pod względem wykorzystania przyznanego limitu (37,7%) [tab. 1, wykres 1]. Pozostałe województwa wykorzystały przyznane limity na mniejszym poziomie, średnio ok. 20%.

Najmniejsze środki finansowe – 166,6 mln zł, przyznano na rozwój i ulepszenie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem, do tej pory wnioskowana kwota dla całego kraju wynosi 44,1 mln zł, co stanowi 26,5% przyznanego limitu. Na uwagę zasługuje to, że na pierwszym miejscu pod względem wykorzystania jest województwo małopolskie – złożone wnioski opiewają na kwotę 2,7 mln, stanowiącą 44,2% przyznanego limitu [tab. 1, wykres 1].



Rys. 1. Wykorzystanie przyznanego limitu finansowego w ramach poszczególnych działań w kraju i województwie małopolskim

Źródło: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, OR Kraków 2005.

Podsumowanie

Od momentu akcesji, czyli od 1 maja 2004 r. mija pierwszy rok naszego członkostwa w UE. Analiza dostępnych danych odnośnie aplikowania o środki finansowe z najważniejszego i najzasobniejszego Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej wykazuje dość korzystne relacje odnośnie ich wykorzystania.

Do dnia 15 kwietnia 2005 r. ARiMR zrealizowała w ramach jednolitej płatności obszarowej i dopłat uzupełniających kwotę 6 118,4 mln zł na rzecz 1 361 tys. beneficjentów oraz 1 075,8 mln zł płatności z tytułu gospodarowania na obszarach o niekorzystnych warunkach (ONW). W 2004 r. na dopłaty bezpośrednie przeznaczono z budżetu UE 62% środków, a z budżetu krajowego 38%.

W ramach programu „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” największym zainteresowaniem cie-

Tab. 2. Kwoty wnioskowanej pomocy w ramach programu „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” na lata 2004–2006. Stan na dzień 23.03.2005

Priorytet/Działanie	Dolnośląskie	Kujawsko- pomorskie	Lubelskie	Lubuskie	Łódzkie	Małopolskie
Inwestycje w gospodarstwach rolnych						
Przyznane limity w mln zł	107,7	198,9	269,9	38,5	228,5	92,1
Wartość kwot pomocy ze złożonych wniosków w mln zł	74,1	85,2	54,1	52,2	69,0	33,7
Wykorzystanie limitu w %	68,8	42,8	20,0	135,7	30,2	36,5
Ułatwianie startu młodym rolnikom						
Przyznane limity w mln zł	30,9	57,1	77,5	11,0	65,6	26,4
Wartość kwot pomocy ze złożonych wniosków w mln zł	33,6	70,9	79,8	14,9	88,5	35,9
Wykorzystanie limitu w %	108,5	124,1	103,0	135,0	134,9	135,6
Różnicowanie działalności rolniczej						
Przyznane limity w mln zł	18,8	22,0	60,2	6,0	41,9	36,3
Wartość kwot pomocy ze złożonych wniosków w mln zł	3,2	3,3	8,3	2,5	5,0	13,7
Wykorzystanie limitu w %	16,9	15,1	13,8	41,8	11,8	37,7
Rozwój i ulepszanie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem						
Przyznane limity w mln zł	7,3	13,4	18,2	2,6	15,4	6,2
Wartość kwot pomocy ze złożonych wniosków w mln zł	0,3	1,4	0,9	1,0	1,9	2,7
Wykorzystanie limitu w %	4,3	10,2	4,8	36,9	12,0	44,2

Tab. 2 – ciąg dalszy

10,6	2,9	27,7		8,9	6,4	71,2		128,6	151,9	118,1		38,1	156,9	411,4		Mazowieckie
11,7	0,6	4,7		14,7	1,5	10,4		79,7	16,0	20,1		31,9	54,4	69,9		Opolskie
22,9	1,0	4,4		25,0	7,1	28,5		139,9	26,1	18,6		34,1	22,1	64,9		Podkarpackie
16,0	2,2	13,6		29,7	6,9	23,4		87,8	50,9	57,9		41,8	84,3	201,7		Podlaskie
254,5	17,1	6,7		128,2	17,5	13,6		135,2	38,6	28,5		158,4	157,6	99,5		Pomorskie
21,0	0,8	4,0		20,1	3,2	15,7		116,5	19,7	16,9		43,8	25,8	58,9		Śląskie
4,3	0,3	7,3		11,4	3,5	30,6		117,0	36,6	31,3		23,4	25,5	109,0		Świętokrzyskie
41,9	3,5	8,2		31,7	3,9	12,4		134,8	47,3	35,0		81,2	99,2	122,1		Warmińsko- mazurskie
29,9	6,5	21,7		26,0	9,9	38,0		137,3	127,0	92,5		69,2	223,0	322,2		Wielkopolskie
23,3	1,2	5,1		29,1	2,7	9,2		122,6	26,6	21,7		134,0	101,1	75,4		Zachodniopomorskie
26,5	44,1	166,6		22,5	98,6	438,3		121,8	863,8	709,1		53,4	1318,1	2470,5		RAZEM KRAJ

Źródło: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, OR Kraków 2005.

szyło się działanie pod nazwą: ułatwianie startu młodym rolnikom (bezwrotna premia w wysokości 50 tys. zł), gdzie złożono 17 275 wniosków na kwotę 863,8 mln zł, przekraczającą przyznany limit (709,1 mln zł) dla całego kraju o 21,81%. Działanie to największym zainteresowaniem cieszyło się w województwach: mazowieckim, wielkopolskim i łódzkim. Województwo małopolskie zarejestrowało 717 wniosków na kwotę 35,9 mln zł, co przekroczyło przyznany limit o 47,6%. Do 25.03.2005 według Oddziału Regionalnego ARiMR w Krakowie podpisano z rolnikami ok. 460 umów.

W skali kraju największe środki finansowe przeznaczono na inwestycje w gospodarstwach rolnych – 2 470,5 mln zł, a dotychczas złożone wnioski opiewają na sumę 1 318,1 mln zł, co stanowi 53,4% przyznanego limitu. W ramach tego działania największe limity finansowe przyznano województwom: wielkopolskiemu, podlaskiemu i kujawsko-pomorskiemu. Warto podkreślić, że niektóre województwa mają znacznie mniejsze limity finansowe i ich wnioskowane kwoty już obecnie przekraczają przyznane limity, tak jest w województwie pomorskim (158,4%), lubuskim (135,7%) i zachodniopomorskim (134%). Dla województwa małopolskiego przyznano limit w wysokości 92,1 mln zł, który do tej pory wykorzystano w 36,5%.

Obecnie największym problemem na polskiej wsi jest bezrobocie, tak więc uzyskanie dofinansowania w ramach działania pod nazwą: różnicowanie działalności rolniczej i zbliżonej do rolnictwa jest szansą na poprawę tej sytuacji. Jak wskazują dane, do tej pory w całym kraju kwota wnioskowanej pomocy przez potencjalnych beneficjentów opiewa na 98,6 mln zł, co stanowi 22,5% przyznanego limitu – 438,3 mln zł. Godne zauważenia jest, że rolnicy z województwa pomorskiego wykazali najwyższą aktywność w kraju w ramach tego działania: złożone wnioski przekroczyły przyznany limit o 28,2%. Województwo małopolskie jest na trzecim miejscu w kraju pod względem wykorzystania przyznanego limitu. Pozostałe województwa wykorzystały przyznane limity na mniejszym poziomie, średnio w ok. 20%.

Najmniejsze środki finansowe – 166,6 mln zł, przyznano na rozwój i ulepszenie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem; do tej pory wnioskowana kwota dla całego kraju wynosi 44,1 mln zł, co stanowi 26,5% przyznanego limitu. Na pierwszym miejscu pod względem wykorzystania limitu w tym działaniu jest województwo małopolskie – złożone wnioski opiewają na kwotę 2,7 mln, stanowiącą 44,2% przyznanego limitu.

Analizując zaplanowane środki finansowe w ramach wspomnianych programów dla gospodarki rolno-żywnościowej, finansowanych z Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji rolnej na lata 2004–2006, należy stwierdzić, że są one nie wystarczające, bowiem na niektóre działania wyczerpano już limity, a jest to dopiero pierwszy rok aplikowania i korzystania z nich.

Bibliografia

Kachel B., *The Implementation of support schemes for Polish farms since accession to the European Union*, "Spolocne v Europe, spolocne pre Europu". Faculty Ekonomiky a Manazmentu, SPU, Nitra, Słowacja 2004.

Kachel B., *Stan przygotowań do wykorzystania płatności obszarowych i ONW na terenie Polski*, „Acta Agraria et Silvestria”, AR, Kraków 2004.

Kachel B., *Analiza aplikowania w ramach programu „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” na lata 2004–2006. Rozwój lokalny – wykorzystanie instrumentów unijnych i regionalnych*, t. I, Szczecin 2005.

Siekierski J., *Rola liderów wiejskich w absorpcji finansowych środków unijnych dla rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, w: *Wpływ integracji europejskiej na przemiany strukturalne obszarów o wysokim bezrobociu*, Koszalin –Szczecin 2004.

Spychalski G., *Możliwości wykorzystania Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej do finansowania przedsięwzięć innowacyjnych*, w: *Strategie rozwoju lokalnego*, t. II (monografia), Warszawa 2004.

Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, www.ukie.gov.pl, www.fundusze-strukturalne.gov.pl

Summary

The article presents the utilization of the EU Structural Funds on the direct payments and by Sectoral Operational Programme of Restructuring and Modernisation of the Food Sector and Rural Development. The analysis was conducted in the whole country divided into voivodeships. The special attention was paid to Małopolskie voivodeship. Mainly the financial means applied for by farmers were taken into the consideration. Among the beneficiaries, the financial bonus for young farmers was the most attractive. Statistical data on the issues studied were obtained from the Agency for Restructuring and Modernization of Agriculture (ARMA) in Krakow which supervises the implementation of these projects and performs financial functions.

Jacek Osiewalski, Anna Osiewalska

Measuring cost efficiency of public and academic libraries in Poland – a methodological perspective and empirical experience

Introduction

In the for-profit sector, market competition and self-interested profit maximisation are the forces society relies upon to push decision-makers to operate efficiently (in every sense). Neither of these forces is present to the same extent in the government or not-for-profit sector, so it is unlikely that libraries perfectly minimise cost. The aim of this study is the presentation of the Bayesian stochastic frontier approach, developed within econometrics, as well as its application to measuring cost efficiency of public and academic libraries in Poland. We apply a short-run cost function to panel data from 20 academic libraries (years 1997, 1998, 1999) and to cross-sectional data from 240 public libraries (year 2000). Within the stochastic frontier model framework, we decompose the error term into a symmetric around zero random variable for statistical noise, and a positive random component measuring economic inefficiency. Using Bayesian techniques, the average cost efficiency of public libraries is estimated to be around 92%, the average cost efficiency of academic libraries is estimated to be around 88%.

This article presents (in a shortened version) main assumptions and results of the research which the authors have undertaken since 1998 [12]. Starting with academic libraries, we have adopted a similar model as the one proposed by D. F. Vitaliano (1997) and we have estimated it using data from 13 academic libraries in Poland. An extended model, estimated on the sample of 18 academic libraries, was published in 1999 [13]. In other articles, which appeared in 2000 [15], and 2003 [17], we extended the model, so that we could consider (for example) acquisition profiles, the automation level that increases

service quality, etc. Due to the lack of data, we decided to change the subject of our research from academic to public libraries and, with the great help from the Polish Librarian Association, we surveyed 240 public libraries. An article that came out in 2003 [16] shows many interesting facts about technology and (high) cost efficiency of Polish public libraries. All our previous papers were published in Polish and dealt with particular cases. Now we summarise those results and present them to international audience.

The structure of the paper is as follows. Section 2 summarises microeconomic foundations of the cost efficiency analysis. In section 3 we briefly present the stochastic frontier cost model from the econometrics literature. In section 4 we discuss the choice of variables for the library cost function. The statistical details are shortly presented in section 5 (with many references to the literature). Section 6 shows empirical results for academic and public libraries in Poland.

1. Microeconomic foundations

From the microeconomic perspective, a library can be treated as a production unit that uses certain production factors to produce specific services. It is of great importance for managers to be able to objectively assess whether, at given factor prices, the observed cost is relevant to the production level and structure, or whether this cost is higher than necessary (hence some resources are wasted). When confronted with scarce financial resources, one would also like to know how a proportional increase in all production factors affects the scale of production (i.e., the returns-to-scale effect).

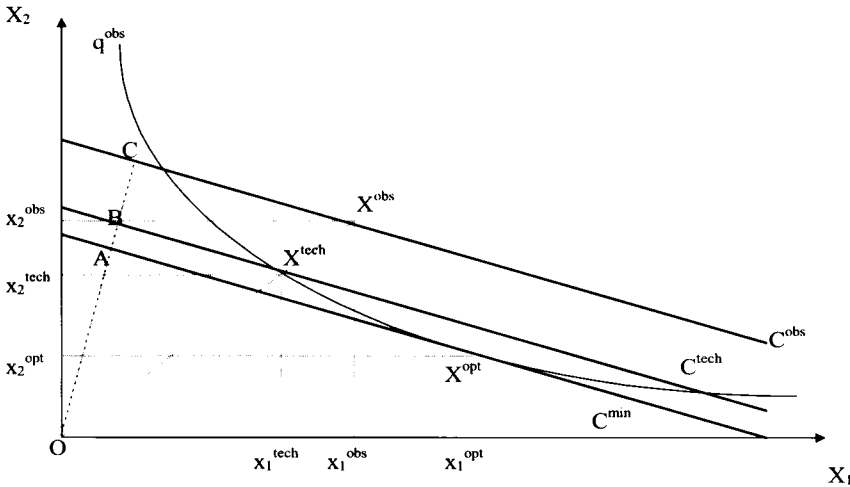
The assessment of economic performance of non-profit institutions can be carried out in two ways:

1. by comparing the present level of production with the maximum level which could be achieved at the same factor inputs (analysis of technical efficiency based on the frontier production function),
2. by comparing the observed cost with the minimum cost at which the same production level could be achieved (analysis of cost efficiency based on the frontier cost function).

As D. F. Vitaliano (1997) rightly noticed, the second approach seems to be more appropriate in the case of libraries as their products are exogenous, i.e., determined by the users' demand for library services (the library cannot decide on the number of loans or reading room visits). Thus, in our research we are using the frontier cost function that, in certain statistical sense, explains the data best. The deviation of the actually incurred costs from the frontier function is called cost inefficiency, which is the joint effect of technical and allocative inefficiency. From management perspective, cost inefficiency assessments are very important as they determine the starting point for proportional decrease

of all costs at a fixed production level (technical inefficiency correction) and for changes in the structure of production inputs (allocative inefficiency correction).

Figure 1 presents the graphical decomposition of cost inefficiency into technical and allocative components under the following assumptions: there are two production factors, one product, the input prices are fixed; see J. Marzec, J. Osiewalski (1996–1997).



Suppose Q is the number of registered library users, X_1 denotes books and periodical additions, and X_2 denotes total library staff. By $X^{opt} = (x_1^{opt}, x_2^{opt})$ we mark the optimal combination of these inputs, which (at fixed input prices) guarantees output level q^{obs} at the minimum cost C^{min} . By $X^{obs} = (x_1^{obs}, x_2^{obs})$ we mark the observed inputs which produce the actual output q^{obs} incurring cost C^{obs} . Let us remind that the isoquant

$$\{(x_1, x_2) : f(x_1, x_2) = q^{obs}, f - \text{production function}\},$$

is the set of all input combinations which are technically necessary and sufficient for producing the output level q^{obs} . Technical inefficiency seen in Figure 1 is caused by the fact that X^{obs} is above the isoquant q^{obs} . This means the decision-making unit could proportionally reduce the inputs it employs and reach the point X^{tech} , producing the same output at reduced cost C^{tech} . The difference between C^{obs} and C^{tech} represents the cost of technical inefficiency. The allocation inefficiency seen in Figure 1 stems from the fact that the relation between input levels in X^{obs} and X^{tech} is far from cost minimisation; the structure of inputs is not related to their market prices (e.g., expensive factors are used too much). Taking into account input prices, the observed output q^{obs} could be obtained at lower cost $C^{min} < C^{tech}$, using optimal input combination X^{opt} . The ratio of two

distances: OA/OB measures the degree of allocation efficiency, while the ratio OB/OC measures technical efficiency. Overall cost efficiency, OA/OC, is the product of the two component measures, i.e., $OA/OC = (OA/OB) * (OB/OC)$.

In the empirical microeconomic literature there are two groups of methods for cost efficiency assessment: deterministic methods such as Data Envelopment Analysis (DEA), applied to libraries by T. Chen (1997) or D. F. Vitaliano (1998), and stochastic methods applied by D. F. Vitaliano (1997). Stochastic methods have been used in estimating, e.g., cost efficiency of hospitals – see Koop, Osiewalski and Steel (1997) or, very recently, technical efficiency of museums – see P. Bishop, S. Brand (2003). In our research we only use the stochastic frontier approach.

2. The stochastic frontier cost model

The basic stochastic model of the frontier cost function assumes that any deviation of the observed cost from the theoretical microeconomic cost function is caused by purely random disturbances and inefficiency. Such a model is usually formulated by the means of one equation which explains the logarithm of the cost observed at time t in the i -th production unit (library). This equation represents the log of actual cost as a sum of an microeconomic cost function (showing the minimum cost at given production level and factor prices) and two random components. One of these random variables, symmetric around zero, reflects the effect of purely random influences and the measurement error, while the other (nonnegative) captures potential inefficiency, which is the subject of our study. In econometrics, such models are called stochastic frontier models. They were proposed by D. Aigner, C. A. K. Lovell and P. Schmidt (1977), and independently by W. Meeusen and J. van den Broeck (1977). D. F. Vitaliano (1997) shows the use of such models in the research on cost efficiency of libraries. He adopted the Cobb-Douglas microeconomic total cost function. In this study we also use Cobb-Douglas cost frontiers, but in modelling variable costs of libraries. Thus we treat data representing physical capital as measures of fixed factors of library production. Therefore, our cost model takes the following general form:

$$VC_{ti} = f(Q_{ti}, W_{ti}; \beta) \exp(u_{ti} + v_{ti}) \quad (t=1, \dots, T_i; \quad i=1, \dots, n)$$

where:

VC_{ti} – variable cost of library i at period t ,

$f(\cdot; \beta)$ – a short-run microeconomic cost function of the Cobb-Douglas form, parameterised by a vector β of free coefficients,

Q_{ti} – the vector of library i products (at time t),

W_{ti} – the vector of prices of variable inputs,

K_{it} – the fixed inputs levels,
 v_{it} – a normally distributed, zero mean random error,
 u_{it} – a nonnegative random term, representing cost inefficiency of library i at time t .

Statistical inference on cost efficiency consists of simultaneously estimating (with the use of real data) the cost function parameters (β) and efficiency indicators $r_{it} = \exp(-u_{it})$. The latter are the ratios of minimal cost subject to purely random deviations, $f(Q_{it}, W_{it}, K_{it}; \beta) \exp(v_{it})$, and the observed variable cost VC_{it} .

3. Choice of variables

The issue of measuring library output, as well as input factors and their prices, is widely discussed in the existing literature. L. DeBoer (1992) sheds light on this complicated issue by asking what a library would sell if it were a private firm. He answers: “It might charge for membership like a health club; it might charge admission at the door, like a movie theater; it might charge for each item checked out, like a video rental store”. This suggests using as output measures the following observable variables:

- the number of library card holders (registered members),
- total library attendance and
- loan transactions, respectively.

In the case of academic libraries in Poland, quality and quantity of available data made it necessary to omit the attendance variable. Instead, we have proposed the number of trained users, which stresses teaching as one more aspect (dimension) of the output of academic libraries in Poland. In this case the library might charge for courses like an educational organisation.

The following input measures were suggested in the literature: total library staff, new books purchased, total serial subscriptions currently active, area of library space. Taking the short-run perspective, we adopt

- total library staff (number of persons employed, full time equivalent),
- new books and periodical additions

as variable factors. The area of library space is a fixed factor (it could represent physical capital).

Variable cost function requires data on the following input prices:

- average salary,
- average prices of purchased books and periodicals.

Among the fixed factors (capital stock) we would like to see

- library space,

- total holdings (of all items for library users) at the beginning of the year surveyed,
- fixtures (e.g., tables and chairs).

Finally we have chosen seating capacities like T. Chen (1997).

In our questionnaire we also asked for the number of computer workstations for users (OPAC terminals, PCs for Internet and other on-line access and CD-ROM terminals). In current approach we treat this variable as reflecting quality. We assume that the unobserved true level of product g ($Q_{g,ti}$) is a function of both the measured quantity ($Y_{g,ti}$) and the number of computer workstations for users (Z_{ii}), which increases the quality of library i services in the year t . Hence we specify:

$$Q_{g,ti} = Y_{g,ti} \exp(\alpha_g + \gamma_g Z_{ii}), \quad g=1, \dots, G, \quad (1)$$

where $\gamma_g > 0$ and α_g are unknown parameters.

This approach is analogous to modelling so-called effective production factors, see G. Koop, J. Osiewalski and M. F. J. Steel (2000).

Finally our cost model takes the form

$$VC_{ii} = \alpha_0^* Y_{1,ti}^{\beta_1} \dots \cdot Y_{G,ti}^{\beta_G} K_{ii}^{\beta_{G+1}} W_{1,ti}^{\beta_{G+2}} \dots \cdot W_{H+1,ti}^{\beta_{G+H+1}} \exp(\beta_{G+H+2} Z_{ii}) \exp(u_{ii} + v_{ii})$$

where G denotes the number of products, H is the number of observed prices of variable inputs (there can be an input, number $H+1$, with unobserved price, which can be treated as approximately constant over time and units), and

$$\beta_{G+H+2} = \beta_1 \gamma_1 + \dots + \beta_G \gamma_G, \quad \alpha_0^* = \alpha_0 \exp(\alpha_1 + \dots + \alpha_G).$$

It is easy to see that, in the Cobb-Douglas specification, we are not able to infer on individual coefficients α_g and γ_g , appearing in (1). Only β_{G+H+2} , a linear function of parameters γ_g that measures joint cost effect of increasing service quality, is identifiable and can be estimated. Other β_j are cost elasticities with respect to products ($j=1, \dots, G$), fixed input ($j=G+1$) and prices ($j=G+2, \dots, G+H+1$). They measure a relative cost change (in percentage terms) when a particular explanatory variable increases by 1% (keeping the remaining variables constant).

4. Stochastic assumptions and statistical inference

In our research we assume that all explanatory variables are exogenous (library does not decide on output levels and input prices) and treat them as if they were fixed (non-stochastic). The symmetric random components of variable

cost, v_{it} , are independent over time and units, and normally distributed with mean 0 and unknown variance σ^2 . They are also independent of the one-sided inefficiency terms u_{it} , which are independent (over time and units). Exponential random variables with unknown mean λ . These assumptions define the sampling component (i.e., the conditional distribution of observations and latent variables given parameters) of our Bayesian statistical model, which is the joint distribution of observations, latent variables (inefficiency terms) and parameters. The marginal distribution of the parameters, the so-called prior distribution, completes our Bayesian specification.

The vector of cost function coefficients, β , has an improper uniform distribution truncated by economic regularity conditions imposed on a short-run variable cost function. These regularity conditions are very simple in the Cobb-Douglas case: the elasticities of variable cost with respect to products and prices are positive (cost raises when we increase production or if an input price raises), the elasticity with respect to fixed input is negative, and the sum of elasticities with respect to all variable input prices is exactly 1. Our interpretation of the number of PC units (Z_{it}) as a proxy for product quality leads to the non-negativity restriction on β_{G+H+2} (higher quality requires additional cost).

The prior distributions of the inverses of σ^2 and λ are independent Gamma distributions, with mean 1 and variance $2 \cdot 10^6$ in the case of $(\sigma^2)^{-1}$, and the same, equal to 4.48142, mean and standard deviation for λ^{-1} . The latter specification leads to the prior median efficiency 0.8, reflecting our initial belief that there are equal chances of each individual efficiency to be less or greater than 0.8 (there are equal prior chances that more or less than 80% of the actual variable cost is justified by the production level, fixed input and variable input prices).

The Bayesian approach to statistical inference is conceptually simple, as it amounts to deriving and summarising the so-called posterior distribution, i.e. the conditional distribution of quantities of interest (parameters, efficiency levels) given the observations. This approach is not based on asymptotic theory, so it does not require large samples. It can also easily incorporate researcher's initial information. Thus it can be very helpful in analysing even small data sets. The application of Bayesian inference in stochastic frontier models was proposed by J. van den Broeck, G. Koop, J. Osiewalski and M. F. J. Steel (1994), and developed further by G. Koop, J. Osiewalski and M. F. J. Steel (1997) and C. Fernández, J. Osiewalski and M. F. J. Steel (1997), who focus on the fundamental problem of the existence of the posterior distribution under improper priors. Our proper Gamma prior on $(\sigma^2)^{-1}$ reflects very vague initial information, but it assures the existence of the posterior distribution. Practical applications of Bayesian inference require appropriate numerical tools to explore and summarise the posterior distribution. Here we use Gibbs sampling, described in detail by G. Koop, M. F. J. Steel and J. Osiewalski (1995) and J. Osiewalski

and M. F. J. Steel (1998); see also J. Osiewalski and A. Osiewalska (2003b). In the empirical section we present the posterior means (point estimates) and standard deviations (measuring uncertainty) as useful summaries of the multivariate posterior distribution of the parameters and efficiency levels.

5. Empirical results

In both cases (academic and public libraries) we model the observed variable cost, which is the sum of annual expenditures on salaries and acquisitions. Thus, our dependent variable represents the most important part of library performance costs.

5.1. Academic libraries

Our short-run cost model for academic libraries is based on an unbalanced panel. Only nine libraries gave us full data for three consecutive years (1997-1999, $T_i=3$ for $i=1,\dots,9$), from three libraries we received full data for two years (1997-1998 or 1998-1999, $T_i=2$ for $i=10,11,12$), and for the remaining eight libraries we had to rely on information from 1997 alone ($T_i=1$ for $i=13,\dots,20$). We do not impose any panel structure on our model, treating the data representing the same library in different years as if they related to different units. Thus, our model for 41 observations from 20 libraries looks as if we had individual data from 41 units. The equation we estimate takes the form

$$\ln VC_{ti} = \beta_0 + \beta_1 \ln y_{ti,1} + \beta_2 \ln y_{ti,2} + \beta_3 \ln y_{ti,3} + \beta_4 \ln k_{ti} + \beta_5 \ln w_{ti,1} + \beta_6 \ln w_{ti,2} + (1-\beta_5-\beta_6) \ln w_{ti,3} + \beta_7 Z_{ti} + v_{ti} + u_{ti},$$

where:

- VC_{ti} is the sum of library i expenditures on salaries and acquisitions in year t ;
- $y_{ti,1}$ is the number of library i card holders (in year t);
- $y_{ti,2}$ is the number of library i loan transactions (in year t);
- $y_{ti,3}$ is the number of library i trained users (in year t);
- k_{ti} is the seating capacity (of library i in year t);
- $w_{ti,1}$ is the average librarian's salary (in library i , year t);
- $w_{ti,2}$ is the average price of periodicals purchased in year t by library i ;
- $w_{ti,3}$ is the average price of books purchased in year t by library i ;
- Z_{ti} is the number of computer workstations for users (in library i , year t).

In this example we have imposed all economic regularity conditions:

$$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_5, \beta_6 > 0$$

$$\beta_5 + \beta_6 < 1, \beta_4 < 0, \text{ and also } \beta_7 > 0.$$

Table 1. Frontier academic library cost function

Variable	Parameter	Posterior mean	Posterior standard deviation
Constant	β_0	-4.754	0.710
log library card holders	β_1	0.329	0.092
log loan transactions	β_2	0.167	0.076
log trained users	β_3	0.236	0.066
log seating capacity	β_4	-0.064	0.060
log average salary	β_5	0.329	0.098
log average price of purchased periodicals	β_6	0.261	0.089
log average price of purchased books	$1-\beta_5-\beta_6$	0.410	0.123
number of PC	β_7	0.0021	0.0012

Table 1 presents the posterior means, $E(\cdot | data)$, and standard deviations, $D(\cdot | data)$, of the parameters of the Cobb-Douglas cost frontier, which describes the technology of Polish academic libraries treated as production units. The results on elasticities of variable cost with respect to products show that the number of library card holders has the strongest influence on variable cost, which raises by 0.33% ($\pm 0.09\%$) when the number of card holders increases by 1%. Interestingly, the 1% increase in the number of trained users leads to the change in variable cost by 0.24% ($\pm 0.07\%$), which is more than the 0.17% ($\pm 0.08\%$) effect of the 1% raise of loan transactions. The teaching function of Polish academic libraries seems important (and relatively costly). Changing the scale of all products by 1% requires the change in variable cost by only 0.731% ($\pm 0.084\%$), which indicates short-run increasing returns to scale. This short-run scale effect measure assumes that we keep fixed inputs unchanged. However, the data do not show any significant influence (on variable cost) of our measure of fixed inputs (seating capacity). Thus we may informally infer about long-run increasing returns to scale. Increasing libraries' budgets would result in more than proportional increase in their services.

When interpreting the results for β_4 we should remember that the negativity restriction was imposed on this parameter, and it turned out to be binding in the posterior distribution. Thus, the data may suggest some degree

of overcapitalisation, at least in some libraries (the Cobb-Douglas specification represents the average case, as it assumes constant elasticities).

As regards the role of the number of workstations (according to our assumptions, they increase the service quality), one extra PC raises variable cost by about 0.21% ($\pm 0.12\%$). This is not a precise estimate, so it should be interpreted with care.

The importance of different input prices is similar, although its estimates are not very precise (due to a very limited number of observations). A 1% increase in salaries leads to the raise in variable cost by 0.33% ($\pm 0.10\%$), while a 1% change in the average price of periodicals results in 0.26% ($\pm 0.09\%$) change in VC. The average price of books has the largest impact on VC ($0.41 \pm 0.12\%$).

Table 2. Cost efficiency estimates

Library no. (i)	Year	$\ln VC_i$	$E(r_{ij} \text{data})$	$D(r_{ij} \text{data})$	Ranks by time average of $E(r_{ij} \text{data})$
1	1997	7.313	0.765	0.182	17 (0.811)
	1998	7.288	0.844	0.138	
	1999	7.658	0.824	0.154	
2	1997	8.403	0.845	0.128	10-11 (0.891)
	1998	8.562	0.906	0.087	
	1999	8.739	0.922	0.074	
3	1997	7.900	0.914	0.079	6 (0.910)
	1998	8.068	0.912	0.081	
	1999	8.325	0.903	0.088	
4	1997	8.249	0.820	0.145	15 (0.844)
	1998	8.235	0.859	0.121	
	1999	8.419	0.852	0.125	
5	1997	7.526	0.912	0.081	4 (0.912)
	1998	7.703	0.898	0.094	
	1999	7.885	0.927	0.069	
6	1997	4.038	0.911	0.083	12 (0.890)
	1998	4.188	0.872	0.115	
	1999	4.499	0.886	0.103	

Library no. (i)	Year	$\ln VC_i$	$E(r_i \text{data})$	$D(r_i \text{data})$	Ranks by time average of $E(r_i \text{data})$
7	1997	7.070	0.886	0.100	13 (0.884)
	1998	7.125	0.894	0.095	
	1999	7.264	0.873	0.110	
8	1997	6.288	0.907	0.084	9 (0.894)
	1998	6.597	0.889	0.099	
	1999	6.744	0.886	0.101	
9	1997	8.662	0.873	0.110	10-11 (0.891)
	1998	8.763	0.909	0.083	
	1999	8.957	0.890	0.098	
10	1998	6.831	0.904	0.088	8 (0.901)
	1999	7.036	0.898	0.093	
11	1997	7.174	0.839	0.135	16 (0.821)
	1998	7.468	0.803	0.154	
12	1998	7.187	0.918	0.075	2 (0.919)
	1999	7.421	0.920	0.074	
13	1997	4.606	0.875	0.118	14
14	1997	8.392	0.805	0.155	19
15	1997	7.908	0.911	0.081	5
16	1997	6.031	0.913	0.080	3
17	1997	7.227	0.906	0.085	7
18	1997	7.342	0.798	0.159	20
19	1997	5.308	0.951	0.048	1
20	1997	7.502	0.806	0.153	18
Total average			0.879	0.105	

Table 2 shows the posterior means and standard deviations of the individual efficiency indices (r_{it}) as well as their time averages. The latter serve us to rank the 20 surveyed libraries. The minimum of time averages of cost efficiency estimates is almost 0.8, the overall average is 0.88, and the maximum is 0.95. Thus, on average, 88% of the observed variable cost can be explained by the scale, structure and quality of library services, as well as by input prices. This is an evidence of good management in majority of 20 Polish academic libraries which have been included in our research.

5.2. Public libraries

In this subsection we model cross-sectional data from 240 public libraries; the data represent their performance in year 2000. Thus T_i is always 1 and we omit the time subscript t . The equation we estimate takes the form

$$\ln VC_i = \beta_0 + \beta_1 \ln y_{i,1} + \beta_2 \ln y_{i,2} + \beta_3 \ln y_{i,3} + \beta_4 \ln k_i + \beta_5 \ln w_{i,1} + \beta_6 \ln w_{i,2} + \beta_7 \ln w_{i,3} + \beta_8 Z_i + v_i + u_i$$

where:

VC_i is the sum of library i expenditures on salaries and acquisitions;

$y_{i,1}$ is the number of library i card holders;

$y_{i,2}$ is the number of library i loan transactions;

$y_{i,3}$ is the attendance at library i ;

k_i is the seating capacity of library i ;

$w_{i,1}$ is the average librarian's salary in library i ;

$w_{i,2}$ is the average price of periodicals purchased by library i ;

$w_{i,3}$ is the average price of books purchased by library i ;

Z_i is the number of computer workstations for users in library i .

In this case we have also considered another variable input, namely materials (e.g., computer accessories). Its price, which we do not observe, is assumed equal for all libraries, so its effect is captured by the intercept (β_0). We have imposed most economic regularity conditions: $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_5, \beta_6, \beta_7 > 0$, $\beta_5 + \beta_6 + \beta_7 < 1$ and $\beta_8 > 0$. However, we have not restricted β_4 .

Table 3 presents the posterior means and standard deviations of the parameters of the Cobb-Douglas cost frontier for Polish public libraries. The results on elasticities with respect to products show that the number of library card holders has the strongest influence on variable cost. The latter raises by 0.63% ($\pm 0.06\%$) when the number of card holders increases by 1%. The 1% increase in the number of loan transactions leads to a change in variable cost by 0.15% ($\pm 0.055\%$), which is much more than the almost negligible effect – equal to 0.02% ($\pm 0.01\%$) – of the 1% raise of attendance. Changing the scale of

Table 3. Frontier public library cost function..

Variable	Parameter	Posterior mean	Posterior standard deviation
Constant	β_0	-2.155	0.391
Log library card holders	β_1	0.634	0.063
Log loan transactions	β_2	0.153	0.055
Log library visit	β_3	0.020	0.014
Log seating capacity	β_4	0.126	0.031
Log average salary	β_5	0.842	0.056
Log average price of purchased periodicals	β_6	0.068	0.037
Log average price of purchased books	β_7	0.034	0.026
Number of PC units	β_8	0.014	0.007

all products by 1% requires a change in variable cost by only 0.806 % ($\pm 0.026\%$), which indicates increasing returns to scale in short-run (keeping fixed inputs unchanged).

As regards the role of the number of workstations (increasing the service quality, at least in our interpretation), one extra PC raises variable cost by about 1.4% ($\pm 0.7\%$). This is much more than in the case of academic libraries – quite obviously, as public libraries are much smaller on average.

The importance of wages for variable cost is prevailing. The 1% increase in average librarian's salary leads to the raise in variable cost by 0.84% ($\pm 0.06\%$), while the 1% change in the average price of periodicals results in a much smaller change in VC: 0.07% ($\pm 0.04\%$). The average prices of books and materials have even smaller (and imprecisely estimated) impact on VC: $0.034 \pm 0.026\%$ and $0.056 \pm 0.047\%$, respectively.

The positive estimate of the elasticity with respect to fixed input (seating capacity) suggests too large seating capacity (relative to the scale of library activities).

Table 4 shows the posterior means and standard deviations of individual efficiency indices (r_i) for the most, medium and least efficient libraries. The minimum posterior mean of cost efficiency is 0.81, the overall average is 0.92, and the maximum is 0.965. Thus, on average, 92% of the observed variable cost

can be explained by the scale, structure and quality of library services, as well as by input prices. This is an evidence of successful management (with very limited resources) in most of 240 Polish public libraries under study.

Table 4. Cost efficiency estimates

library no. (i)	VC _i (in zloty)	E(r _i data)	D(r _i data)
33	70708	0.965	0.034
147	32398	0.960	0.038
98	112037	0.955	0.043
214	23393	0.955	0.043
...
133	23740	0.925	0.069
82	304403	0.925	0.068
...
6	916026	0.919	0.074
...
22	301874	0.842	0.126
46	1387614	0.842	0.126
61	987074	0.837	0.129
121	80440	0.837	0.134
155	143811	0.836	0.129
139	151939	0.811	0.142
Total average		0.919	0.072

The posterior means of cost efficiency levels do not show significant correlation with either the observed variable cost or library characteristics. So there is no clear evidence of any systematic pattern in cost efficiency. Even the highest correlation coefficient (+0.24) (between efficiency estimates and shares of librarian salaries in variable cost) does not indicate a strong relationship. Thus, lower efficiency can be attributed to worse management.

Literature

[1] Aigner, D., C. A. K. Lovell, P. Schmidt (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier productions function models. *Journal of Econometrics*, 6: 21-37.

[2] Bishop, P., S. Brand (2003) The efficiency of museums: a stochastic frontier production function approach. *Applied Economics*, 35: 1853-1858.

[3] Broeck van den, J., G. Koop, J. Osiewalski, M. F. J. Steel (1994). Stochastic frontier models: A Bayesian perspective. *Journal of Econometrics*, 61: 273-303.

[4] Chen, T. (1997). A measurement of the resource utilization efficiency of university libraries. *International Journal of Production Economics*, 53: 71-80.

[5] DeBoer, L. (1992). Economies of scale and input substitution in public libraries. *Journal of Urban Economics*, 32: 257-268.

[6] Fernández, C., J. Osiewalski, M. F. J. Steel (1997) On the use of panel data in stochastic frontier models with improper priors, *Journal of Econometrics*, 79: 169-193.

[7] Koop, G., J. Osiewalski, M. F. J. Steel (1997). Bayesian efficiency analysis through individual effects: Hospital cost frontiers. *Journal of Econometrics*, 76: 77-105.

[8] Koop, G., J. Osiewalski, M. F. J. Steel (2000). Modeling the sources of output growth in a panel of countries. *Journal of Business and Economic Statistics*, 18: 284-299.

[9] Koop, G., M. F. J. Steel, J. Osiewalski (1995). Posterior analysis of stochastic frontier models using Gibbs Sampling. *Computational Statistics*, 10: 353-373.

[10] Marzec, J., J. Osiewalski (1996-1997). Pomiar efektywności kosztowej banków: zarys metodologii. *Folia Oeconomica Cracoviensia*, vol. 39-40: 65-81.

[11] Meeusen, W., J. van den Broeck (1977). Efficiency estimation from Cobb-Douglas production functions with composed error. *International Economic Review*, 8: 435-444.

[12] Osiewalska, A., J. Osiewalski (1998). *Wprowadzenie do analizy efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich*. [In:] *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 193-209.

[13] Osiewalska, A., J. Osiewalski (1999). Próba oceny efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy*, 3 <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib03/efektywn.html>

[14] Osiewalski, J., A. Osiewalska (1998-1999). Stochastyczna graniczna funkcja kosztu dla polskich bibliotek akademickich. *Folia Oeconomica Cracoviensia*, vol. 41-42: 65-82.

[15] Osiewalski, J., A. Osiewalska (2000). *Dane przekrojowo-czasowe w mikroekonomicznej analizie kosztów działalności bibliotek naukowych*. [In:] *Standaryzacja kosztów w bibliotekach naukowych*. Kazimierz Dolny 20-22.09.2000. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej 2000 s. 169-186.

[16] Osiewalski, J., A. Osiewalska (2003a). *Ekonometryczne modelowanie kosztów polskich bibliotek publicznych*. [In:] *Standaryzacja kosztów w bibliotekach publicznych*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. Chełm 19-21.09.2002. Warszawa: Wydawnictwo SBP, s. 59-77.

[17] Osiewalski, J., A. Osiewalska (2003b). Ocena efektywności kosztowej bibliotek akademickich na podstawie danych przekrojowo-czasowych. *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie* nr 628 s.5-21.

[18] Osiewalski, J., M. F. J. Steel (1998). Numerical tools for the Bayesian analysis of stochastic frontier models. *Journal of Productivity Analysis*, 10: 103-117.

[19] Vitaliano, D. F. (1997). X - inefficiency in the public sector: the case of libraries. *Public Finance Review*, 25: 629-643.

[20] Vitaliano, D. F. (1998). Assessing Public Library Efficiency Using Data Envelopment Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 69: 107-122.

Dariusz Fatuła

Koncepcje zarządzania finansami gospodarstwa domowego

Wprowadzenie

Gospodarstwa domowe w odróżnieniu od przedsiębiorstw nie posiadają sformalizowanego sposobu zapisywania, klasyfikowania i zarządzania środkami jakimi dysponują¹. Niektóre gospodarstwa domowe wypracowały swój własny, często intuicyjny system w tym zakresie. Uwarunkowania gospodarki rynkowej, możliwość, a w niektórych wypadkach konieczność korzystania z rynku finansowego (przekazywanie pensji na konto bankowe), oceny atrakcyjności ofert kredytów, depozytów i innych bardziej skomplikowanych produktów rynku finansowego, wymaga znajomości i oceny własnych zasobów z różnych punktów widzenia. Problem ten dotyczy nie tylko bagatszych (np. w znaczeniu ponadprzeciętnych dochodów) gospodarstw domowych. Lindqvist (1981) wskazuje, że zarządzanie gotówką czy budżetem gospodarstwa domowego jest na najniższym z czterech poziomów zachowań finansowych i dotyczy najuboższych rodzin. Celem zarządzania gotówką jest zaspokajanie podstawowych potrzeb egzystencjalnych rodziny. Ewentualna, niezamierzona pozostałość środków pieniężnych nazwana została oszczędzaniem resztowym. Trzy pozostałe poziomy to oszczędności buforowe (na wypadek niekorzystnych i nieprzewidzianych wydarzeń), oszczędzanie na konkretne wybrane cele, i najwyższy poziom: zarządzanie majątkiem. Wymieniona hierarchia zachowań ma analogie do piramidy potrzeb Maslova. Podobnie Xiao i Noring (1994) hierarchicznie precyzują cele oszczędzania ściśle powiązane z zarządzaniem finansami gospodarstwa domowego na różnych poziomach w zależności od ich zamożności.

Przedstawione poniżej dwa podejścia klasyfikujące wydatki, mają daleko idące skutki w zachowaniach gospodarstw domowych w zakresie zakupu pro-

¹ Szeroko na temat zarządzania środkami finansowymi w przedsiębiorstwach piszą M. Sierpińska i T. Jachna (2004).

duktów i usług rynku finansowego. Wybór konkretnej koncepcji zarządzania finansami skłania także do pewnego zdefiniowania i sformalizowania takich kategorii, jak bilans, rachunek wyników i przepływy gotówkowe w skali gospodarstwa domowego.

1. Dochody i wydatki gospodarstw domowych i ich odzwierciedlenie w rachunku wyników

Pojęcie finanse osobiste obejmuje przede wszystkim środki pieniężne i aktywa finansowe będące w dyspozycji gospodarstwa domowego. Gospodarstwa domowe osiągają dochody z różnych źródeł. Najczęstszym z nich jest praca najemna, w dalszej kolejności dochody z tytułu prowadzenia własnej firmy, gospodarstwa rolnego, dochody z kapitału oraz wszelkiego rodzaju dochody jednorazowe, jak nagrody, spadki, wygrane itp. Każde gospodarstwo domowe ponosi określone wydatki. Już w tym miejscu możliwe są dwa podejścia.

1. Podejście konsumpcyjne – wszystkie wydatki, niezależnie od tego, w jakim celu i na jakie dobra są ponoszone, traktujemy jako szeroko rozumianą konsumpcję. Wchodzą tu wówczas zarówno wydatki na dobra podstawowe, jak żywność, mieszkanie, jak i wydatki na dobra luksusowe.

2. Podejście kosztowe – w podejściu tym tylko wydatki na szeroko rozumiane dobra podstawowe są traktowane jako koszty funkcjonowania gospodarstwa domowego. Rodzi się tu problem, jakie wydatki i w którym wypadku uznać za podstawowe, niezbędne do sprawnego funkcjonowania rodziny. Jeśli tę kategorię uznamy za koszty wzorem finansów przedsiębiorstw, muszą mieć one związek z przychodami. Wówczas wszystkie koszty niezbędne do osiągnięcia danego przychodu uznać należy za podstawowe. W tej kategorii mieścić się jednak mogą także dobra luksusowe. Ktoś wykonujący pracę wymagającą garnituru czy samochodu powinien wydatki z tym związane uznać za takie same koszty, jak wydatki na żywność. Rodzaj żywności też niełatwo zakwalifikować ze względu na jej niezbędność w funkcjonowaniu jednostki czy rodziny. Każde gospodarstwo domowe musi wówczas samo zakwalifikować pewne wydatki jako koszty niezbędne do osiągnięcia danego dochodu. Przykładowo bilety czy karty okresowe w komunikacji miejskiej są niezbędne i mogą być zakwalifikowane jako koszty dla kogoś, kto mieszka w znacznej odległości od miejsca pracy. Natomiast dla osoby pracującej 100 m od domu wydatek taki nie będzie kosztem. W przypadku wydatków mieszkaniowych w większości należałoby je uznać z oczywistych względów za koszty. Mogą tu jednak zachodzić wyjątki. Na przykład rodzina zamieszkująca duży dom do kosztów mieszkaniowych może zaliczyć tylko ogrzewanie dwóch lub trzech niezbędnych do funkcjonowania pokoi. Koszty ogrzewania pozostałych pomieszczeń uznaje za wydatki luksusowe, możliwe do ograniczenia w przypadku kłopotów finansowych (zachwiania płynności).

Wydatki na dobra luksusowe należałoby potraktować w podejściu kosztowym jako finansowane zyskiem pochodzącym z różnicy osiągniętych dochodów i wspomnianych wcześniej kosztów funkcjonowania czy kosztów osiągnięcia tych dochodów. Zysk taki może odpowiadać znanej kategorii ekonomicznej – funduszowi swobodnej decyzji. Podejście statystyczne może jednak daleko odbiegać od sytuacji poszczególnego gospodarstwa domowego. Inne są koszty utrzymania w małym mieście, inne w Warszawie, inne dla pracownika fizycznego, inne dla zarządzającego wysokiego szczebla itp.

2. Stan majątkowy gospodarstwa domowego i jego wypłacalność

Przyjęcie jednego z powyższych wariantów ma swoje konsekwencje dla zarządzania finansami osobistymi. Przykładowo jeśli chcemy obliczyć, jakie maksymalne raty kredytowe jesteśmy w stanie spłacać, wynik zależeć będzie od przyjętego podejścia. W podejściu kosztowym możemy uznać pewne ponoszone dotychczas wydatki za zbędne i przyjąć, że ich ograniczenie w przyszłości jest możliwe.

Przyjęcie pierwszego podejścia oznacza, iż różnica pomiędzy dochodem rozporządzalnym a wydatkami na towary i usługi konsumpcyjne to oszczędności gospodarstwa domowego. Drugie podejście nakazuje przyjęcie kategorii zysku gospodarstwa domowego, który jest różnicą pomiędzy dochodami i kosztami. Zysk ten podzielony może być na wydatki na dobra i usługi luksusowe (np. wakacje zagraniczne) oraz oszczędności. Oszczędności są jednym ze źródeł finansowania inwestycji czy aktywów gospodarstwa domowego o różnym stopniu płynności. Innym źródłem finansowania aktywów mogą być kredyty i pożyczki, zwane tu pasywami gospodarstwa domowego. Aktywa płynne mogą być nazwane finansowymi i zaliczyć do nich można: gotówkę, lokaty bankowe, papiery wartościowe (np. akcje, obligacje), jednostki funduszy inwestycyjnych oraz, z pewnym zastrzeżeniem, środki zgromadzone w postaci aktywów funduszy emerytalnych i ubezpieczeniowych. Aktywa niepłynne można utożsamić z kategorią majątku rzeczowego gospodarstwa domowego, takiego jak: ziemia, dom, budynki, dobra trwałego użytku. Aktywa nie muszą się tu równać pasywom, jak w tradycyjnej rachunkowości, ponieważ większość aktywów jest finansowana z dochodów z pracy, co nie ma odbicia w wartości pasywów.

Różnica pomiędzy aktywami i pasywami może być przedstawiona jako suma bilansowa lub *wartość netto*. W praktyce wartość netto może służyć do oceny zdolności kredytowej gospodarstwa domowego. Wówczas jednak do sumy bilansowej aktywów zaliczyć należałoby aktywa płynne (finansowe) i tylko część aktywów niepłynnych o stosunkowo dużej wartości rynkowej, jak ziemia, dom, samochód (dla oceny zdolności kredytowej na ten właśnie cel).

Dobra trwałego użytku, jak meble, sprzęt elektroniczny itp., w praktyce nie stanowią zabezpieczenia dla zobowiązań gospodarstw domowych i ich szacunkowa wartość może mieć tylko znaczenie teoretyczne lub informacyjne, np. dla oceny dorobku życiowego.

Pomiędzy dochodami, konsumpcją, kosztami, zyskiem (w zależności od podejścia), oszczędnościami istnieje szereg zależności, które można ująć w swoisty przepływ gotówki. Uzyskiwane w gospodarstwie domowym dochody finansują konsumpcję, obsługę pasywów (spłatę zadłużenia) oraz ewentualne oszczędności i inwestycje. Dochody z inwestycji mogą zostać reinwestowane, przeznaczone na pokrycie zobowiązań, zwiększenie oszczędności lub zwiększenie konsumpcji. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa, znaczenie ma tu kwestia zachowania płynności. Rozważaniu płynności sprzyja przedstawione wcześniej podejście kosztowe. Dochody pomniejszone o niezbędne koszty funkcjonowania gospodarstwa domowego są punktem wyjścia do oceny zdolności kredytowej i zachowania płynności. Znaczenie ma tu także termin osiągnięcia dochodów i regulowania płatności. Przyczyna utraty płynności wynikać może z jednej lub kilku poniższych przyczyn:

- 1) obciążenia z tytułu regulowania zobowiązań przekraczają różnicę pomiędzy dochodami a kosztami utrzymania,
- 2) terminy regulowania zobowiązań wyprzedzają terminy otrzymywania dochodów,
- 3) utrata źródeł dochodu lub zmniejszenie jego wysokości,
- 4) wzrost kosztów utrzymania,
- 5) zmiana terminów płatności zobowiązań, otrzymywania dochodów lub ponoszenia innych kosztów,
- 6) konieczność zaciągnięcia nowych, nie przewidywanych wcześniej zobowiązań lub zmiana warunków zaciągniętych wcześniej zobowiązań (np. wzrostu kursu waluty kredytu).

Utrata płynności grozić może poważnymi konsekwencjami dla rodziny. Pożyczkodawca, najczęściej bank, w przypadku zaprzestania regulowania okresowych płatności, może zażądać zwrotu całości kwoty lub/i odebrać przedmiot zastawu. W Stanach Zjednoczonych funkcjonuje prawnie unormowana procedura upadłości finansowej gospodarstwa domowego. Polega ona na częściowym umorzeniu długu, rozłożeniu go na mniejsze raty i przesunięciu spłat w czasie. W Polsce brak osobnych unormowań prawnych tego typu. Indywidualne przypadki zależą więc od ugody pomiędzy bankiem a konsumentem lub procedury w ramach rozstrzygnięć kodeksu cywilnego. Z punktu widzenia bezpieczeństwa finansowego rodziny odpowiednio byłoby zgromadzenie aktywów finansowych (płynnych), odpowiadających 3-6 miesięcznym kosztom (wraz z okresowymi zobowiązaniami) funkcjonowania gospodarstwa domowego. Aktywa takie chronią przed utratą płynności z powodów opisanych

powyżej oraz dają minimalny okres czasu pozwalający na znalezienie nowego źródła dochodu, ograniczenie kosztów funkcjonowania, sprzedaży mniej płynnych aktywów finansowych, wynegocjowania dogodniejszych warunków regulowania zobowiązań itp.

Znajomość, planowanie i kontrolowanie powyższych kategorii ułatwia i pomaga efektywnie wykorzystać posiadane zasoby oraz nie dopuścić do utraty płynności. Znajomość produktów rynku finansowego, pewnych aspektów jego funkcjonowania oraz skłonności do pewnych zachowań w dziedzinie wyboru tych produktów może z kolei ułatwić efektywne zarządzanie nadwyżkami finansowymi i ich inwestowanie na tym rynku.

Szczegółowe cele oszczędzania i inwestowania można tu wzorem rodzaju dóbr podzielić na trzy grupy:

- 1) cele podstawowe, takie jak: mieszkanie, wyposażenie, podstawowe artykuły gospodarstwa domowego,
- 2) cele luksusowe, takie jak: dom, samochód, wakacje, inne dobra luksusowe,
- 3) cele wyższego rzędu, takie jak: edukacja dzieci, emerytura, hobby, spa-dek, pomoc innym.

W zależności od zamożności społeczeństwa i poszczególnych jednostek cele luksusowe mogą być postrzegane jako podstawowe i odwrotnie. Przykładowo samochód dla bezrobotnego mieszkańca małego miasta może wydawać się celem luksusowym, a dla mieszkańca Warszawy o dochodach znacznie powyżej średniej krajowej będzie to cel oszczędzania o charakterze podstawowym.

Finanse osobiste mogą być narzędziem długoterminowego planowania finansowego z uwzględnieniem wielu szczegółowych celów. Spośród wielu punktów wyjścia, w takim planowaniu mogą być np. miesięczny poziom oszczędności, dotychczasowy poziom aktywów finansowych, planowana wartość kredytu, szacunkowa wartość zgromadzonych środków przed przejściem na emeryturę itp. Biorąc za punkt wyjścia jeden lub kilka z wymienionych elementów, można próbować dopasować lub obliczyć wartość pozostałych. Potrzebne w tym celu wartości, parametry i współczynniki pochodzą z bieżących danych na rynku finansowym oraz szacunków i prognoz na przyszłość.

Wśród form aktywów gospodarstw domowych wymienione zostały: ziemia, dom, mieszkanie i inne dobra luksusowe bądź trwałego użytku, których nie używa się do prowadzenia działalności gospodarczej. Warto wyróżnić tu następujące przypadki:

- 1) gospodarstwo domowe nabywa wspomniane wyżej dobra z zamiarem ich odsprzedania w przyszłości i pozostawia je do tego czasu nieużytkowane,
- 2) gospodarstwo domowe nabywa wspomniane wyżej dobra z zamiarem ich odsprzedania w przyszłości, równocześnie użytkując je samemu do tego czasu,

Tab. 1. Rachunek wyników gospodarstwa domowego

+ Dochody	Klasyfikacja i komentarz	
–dobra codziennego użytku, w tym konsumpcyjne –odzież –wydatki mieszkaniowe –leki –inne podstawowe wydatki –spłata zobowiązań zaciągniętych na zakup dóbr podstawowych	K o s z t y niezbędne dla osiągnięcia dochodów (podejście kosztowe)	Wydatki łączne (podejście konsumpcyjne)
= zysk	= ~ fundusz swobodnej decyzji	
–konsumpcja dóbr i usług trwałego użytku i luksusowych	zbędne z punktu widzenia osiągniętych dochodów	
–spłata zobowiązań na dobra „zbędne”	zbędne z punktu widzenia osiągniętych dochodów	
=oszczędności	Cele oszczędzania 1. podstawowe 2. luksusowe 3. wyższego rzędu	

Źródło: opracowanie własne.

3) gospodarstwo domowe nabywa wspomniane wyżej dobra dla własnego użytku, bez zamiaru ich odsprzedania w przyszłości,

4) gospodarstwo domowe nabywa wspomniane wyżej dobra i oddaje je w użytkowanie innym podmiotom, czerpiąc z tego tytułu dochód; bierze także pod uwagę (choć niekoniecznie) możliwość ich odsprzedazy w przyszłości.

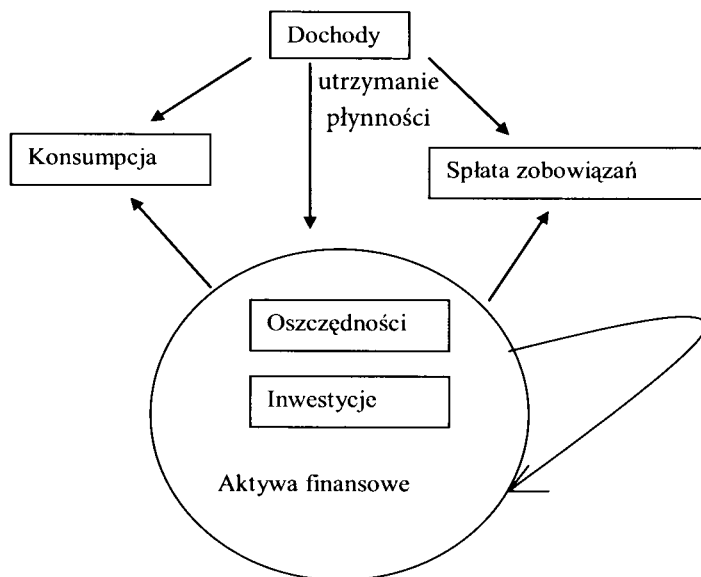
W dwóch pierwszych wypadkach ważny jest zamiar sprzedania omawianych dóbr w przyszłości; jeśli bowiem on nie występuje, to dobra takie, nie służące działalności gospodarczej, można wliczyć w zakres konsumpcji danego gospodarstwa. Poza tym warto wprowadzić tu dla odróżnienia wspomnianych dóbr takie, jak majątek i aktywa. Majątek może pochodzić z oszczędności i być traktowany przez gospodarstwo jako inwestycja, nie przynosi jednak dochodu – są to trzy pierwsze wypadki. W czwartym wypadku występują aktywa przynoszące pewien dochód. Ponadto traktowanie majątku i aktywów jako inwestycji może być słuszne tylko z punktu widzenia gospodarstwa domowego. Jeśli bowiem dobra te nie służą wytwarzaniu nowych dóbr i usług, to z punktu widzenia gospodarki narodowej są formą konsumpcji. W pierwszym i drugim wypadku inwestycja dokonuje się wyłącznie poprzez akt zakupu i sprzedaży, w czwartym polega także na czerpaniu dochodu w trakcie posiadania dóbr.

W drugim i trzecim wypadku pomiędzy aktami zakupu i sprzedaży należałoby jednak wliczyć majątek w zakres konsumpcji. Dyskusyjnym wydaje się tu wliczanie w konsumpcję tylko określonej części danego dobra w pewnym okresie czasu (jak to czyni się ze środkami trwałymi w procesie amortyzacji w przedsiębiorstwach). W pierwszym wypadku, pomimo braku użytkowania, dobra podlegają procesowi wzrostu entropii. W kategoriach fizycznych tracą więc, mimo braku użytkowania, na wartości. Tylko z punktu widzenia ekonomicznych praw popytu i podaży mogą zyskiwać na wartości, w czym realizuje się ich funkcja inwestycyjna. Ten sposób inwestowania podlega oczywiście także zjawisku ryzyka, gdyż istnieje możliwość zmniejszenia ekonomicznej wartości majątku lub aktywów oraz nieosiągnięcia zakładanego dochodu w trakcie ich ewentualnego wynajmowania innym podmiotom.

Tab. 2. Bilans finansowy gospodarstwa domowego

Aktywa gospodarstwa domowego	Pasywa gospodarstwa domowego
Finansowe: – gotówka – lokaty bankowe – jednostki funduszy inwestycyjnych – akcje – obligacje – ubezpieczenia na życie z funduszem inwestycyjnym – jednostki funduszy emerytalnych – pożyczki udzielone innym	* długoterminowe kredyty bankowe * kredyty na zakupy ratalne * pożyczki od instytucji niefinansowych (pracownicze – kasy zapomogowo-pożyczkowe) * pożyczki od osób fizycznych
Nieruchomości i aktywa rzeczowe o małej płynności (posiadające pewne znaczenie na rynku finansowym, np. jako zabezpieczenie pasywów): * ziemia * dom * mieszkanie * biżuteria * dzieła sztuki * samochód	* zobowiązania z tytułu umów ubezpieczeniowych * zobowiązania z tytułu płatności okresowych * zobowiązania z tytułu innych świadczeń * krótkoterminowe kredyty bankowe (np. w ROR)
Aktywa rzeczowe – niepłynne (nieposiadające znaczenia na rynku finansowym): * samochód * meble * dobra trwałego użytku * artykuły gospodarstwa domowego	
Różnica (suma bilansowa) = Aktywa – Pasywa = wartość finansowa netto (<i>personal net worth</i>)	

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Przepływy gotówkowe gospodarstwa domowego

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej koncepcje i kategorie związane z zarządzaniem finansami gospodarstwa domowego zyskiwać będą na znaczeniu, wraz z rozwojem ilościowym i jakościowym produktów rynku finansowego dostępnych dla gospodarstw domowych. Ich rosnące skomplikowanie wymagać będzie nie tylko wiedzy o istocie tych produktów, ale także umiejętności sprecyzowania i oceny własnych możliwości finansowych. Ocena ta ma znaczenie nie tylko dla zamożnych gospodarstw, dla których dostępna jest szeroka gama wspomnianych produktów. Rosnąca ilość ofert kredytowych skierowana jest także do gospodarstw o niskich dochodach. Umiejętność właściwej oceny może zapobiec sytuacji utraty płynności finansowej przez gospodarstwo domowe. Brak bieżących środków na spłaty rat zaciągniętych kredytów, przy braku innych aktywów i buforów finansowych, może prowadzić nawet do tragedii życiowych. Przedstawione powyżej koncepcje nie precyzują metod przydatnych do wyliczenia parametrów produktów i usług finansowych (np. wysokości rat i odsetek dla stałych i malejących rat kredytu) odpowiednich dla konkretnej sytuacji gospodarstwa domowego. Umiejętność taka pomogłaby wybrać właściwy wariant przez decydenta gospodarstwa domowego ze względu na własny interes, a nie interes instytucji, która sprzedaje taki produkt. Techniczne metody obliczeń wraz z koncepcjami, oddającymi tylko ideę i potrzebę przyswojenia takiej wiedzy powinny być przedmiotem nauki już na poziomie szkoły średniej.

Bibliografia

Lindqvist A., *A note on the determinants of household saving behavior*. „Journal of Economic Psychology” 1981, nr 1, s. 39–57.

Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa 2004.

Xiao J. J., Noring F. E., *Perceived saving motives and hierarchical financial needs*. „Financial Counseling and Planning” 1994, nr 5, s. 25–44.

Summary

The article analyses problems related to the classification of household's financial assets and property, and the manners of managing thereof. Two main approaches to the household budget are presented: consumption and cost. Either of these implies certain decision behaviours and potential for navigating among the increasing number of offers in the financial market. Besides those, household balances, profit and loss account, and cash flows are briefly presented.

Wojciech Koziół

Analiza wysokości płac minimalnych w świetle koncepcji kapitału ludzkiego

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych kosztów działalności współczesnych organizacji są wynagrodzenia. Określanie ich wysokości nie jest sprawą prostą, wymaga bowiem przeprowadzenia procesu wartościowania pracy, czyli ustalenia wartości pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach pracy. Błędna ocena pracy powoduje wiele poważnych problemów. Niedoszacowanie wartości pracy, czyli ustalenie jej wartości na zbyt niskim poziomie, prowadzi do obniżenia poziomu życia pracownika i jego rodziny, co z punktu widzenia ekonomicznego utrudnia przygotowanie jego dzieci do wykonywania pracy, np. przez brak dostępu do profesjonalnej edukacji czy też brak należytej opieki zdrowotnej. Powoduje to wzrost frustracji i powstawanie napięć społecznych. Z kolei zbyt wysoki poziom płac na niektórych stanowiskach jest stratą niepotrzebnie obniżającą efektywność działania przedsiębiorstwa, która może również prowadzić do konieczności redukcji płac innych pracowników. Zatem wynagrodzenie powinno być ustalone na poziomie zapewniającym stabilizację systemu społeczno-ekonomicznego przez niwelowanie napięć oraz nierówności społecznych.

W praktyce wynagradzania za pracę spotyka się dwa podstawowe składniki wynagrodzenia: wynagrodzenie zasadnicze o charakterze stałym oraz zmienne wynagrodzenie premialne uzależnione od efektów działalności. Na gruncie teorii kapitału ludzkiego wynagrodzenie zasadnicze jest formą stopy zwrotu z kapitału ludzkiego zgromadzonego w danym pracowniku, który udostępnia swój kapitał pracodawcy. Zatem wysokość wynagrodzenia zasadniczego zależy od wartości kapitału ludzkiego¹.

¹ M. Dobija, *Zgodność płacy z wartością pracy jako zasada równowagi ekonomicznej*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Polityka Społeczno-Ekonomiczna” 2004.

W tym opracowaniu zilustrowano problem ustalania właściwej wysokości płacy zasadniczej na przykładzie płac minimalnych obowiązujących w trzech krajach: Polsce, USA oraz na Ukrainie. Zostały przedstawione wnioski z badań oraz konsekwencje zastanego stanu rzeczy.

1. Płaca zasadnicza jako pochodna kapitału ludzkiego

Jak już wspomniano, wartość płacy powinna być uzależniona od wartości wykonywanej pracy, ta zaś uzależniona jest od poziomu zdolności i umiejętności posiadanych przez pracownika, a zatem od wysokości nakładów poniesionych na edukację rozumianą jako przygotowanie do pracy. Wiadomo, że praca wykonywana przez osobę wykształconą jest wykonywana lepiej i powinna być lepiej wynagradzana. Jak wykażą dalsze rozważania, wartość kapitału ludzkiego powiększana jest o skapitalizowane nakłady poniesione na edukację. Ostatecznie można stwierdzić, że wartość wykonywanej pracy uzależniona jest od wartości kapitału ludzkiego ucieleśnionego w osobie pracownika².

W tym miejscu pojawia się kwestia wykorzystania kwalifikacji pracownika (jego zasobów intelektualnych). Za pełne, czyli efektywne wykorzystanie kwalifikacji odpowiada zarządzający, ponieważ niezależnie od poziomu wykorzystania wiedzy i umiejętności pracownika należy mu się zapłata za całość posiadanych kompetencji. Zatrudniony pracownik oddaje do dyspozycji pracodawcy całość posiadanych umiejętności i zdolności do wykonywania pracy, a więc swój kapitał ludzki, za który oczekiwać będzie godziwej dywidendy w postaci wynagrodzenia zasadniczego.

Na wstępie rozważań nad problematyką kapitału ludzkiego warto przytoczyć ogólną definicję kapitału zaproponowaną przez M. Dobija: „Kapitał jest wartością środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach rzeczowych i ludzkich. Stopa kapitalizacji jest uwarunkowana przez naturalne i społeczne warunki środowiska, w których kapitał występuje i wzrasta”. Przytoczona definicja pozwala wyodrębnić następujące cechy kapitału, które również należą do natury kapitału ludzkiego³:

a) kapitał jest rezultatem zużycia, czyli twórczego przekształcenia środków ekonomicznych,

b) posiada zdolność wzrostu, czyli kapitalizacji, zatem należy oczekiwać przyszłych zdyskontowanych strumieni wpływów.

Z podpunktu a) wynika, że kapitał, w tym również kapitał ludzki, powstaje w wyniku poniesionych nakładów na jego zgromadzenie. W wypadku wy-

² Idem, *Struktura i koszt kapitału ludzkiego*, „ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2002, nr 562.

³ Idem, *Pomiar ekonomiczny wartości intelektualnych w organizacjach rynkowych*, w: *Współczesna rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi i administracyjnymi*, Chrzanów 2003, s. 39.

ceny kapitału ludzkiego zgromadzonego w osobie zatrudnionego pracownika należy uwzględnić skapitalizowane koszty jego utrzymania i kształcenia, powiększone dodatkowo o czynnik doświadczenia. Ważną implikacją wynikającą z podpunktu b), która wpływa na wycenę kapitału ludzkiego, jest właśnie konieczność kapitalizacji wspomnianych kosztów. Zatem wartość kapitału ludzkiego można przedstawić w następujący sposób⁴:

$$H(T)=(K+E) [1+Q(T)],$$

gdzie:

$H(T)$ – wartość kapitału ludzkiego,

K – skapitalizowane koszty utrzymania,

E – skapitalizowane koszty profesjonalnej edukacji,

$Q(T)$ – czynnik doświadczenia.

Pierwszym krokiem do wyznaczenia wartości kapitału ludzkiego jest obliczenie skapitalizowanych kosztów utrzymania (K) oraz kosztów profesjonalnej edukacji (E)⁵:

$$K = k \cdot 12 \frac{(1+r)^n - 1}{r},$$

$$E = e \cdot 12 \frac{(1+r)^n - 1}{r},$$

gdzie:

k – miesięczne koszty utrzymania,

e – miesięczne koszty edukacji,

r – stopa kapitalizacji,

n – liczba lat.

Z definicji kapitału wynika, że jego naturalną cechą jest zdolność do wzrostu, czyli kapitalizacji. Jak wskazuje M. Dobija, stopa kapitalizacji r uzależniona jest od warunków otoczenia naturalnego i społecznego, w jakim kapitał wstępuje. Liczne badania, zwłaszcza w zakresie stóp zwrotu na rynkach kapitałowych, wskazują, że naturalna stopa zwrotu w warunkach ziemskich kształtuje się na poziomie 8%. Stopa ta pełni funkcję premii za ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Zatem posiadacz kapitału, który jest narażony na ryzyko o średnim poziomie, na efektywnym rynku powinien otrzymywać premię w postaci dodatkowych wpływów w wysokości 8% zainwestowanego

⁴ Idem, *Struktura i koszt...*, op. cit.

⁵ *Ibidem*.

kapitału. Jeżeli wpływy te będą kształtować się na niższym poziomie, zainwestowany kapitał będzie podlegał deprecjacji. Identycznie przedstawia się sytuacja posiadacza kapitału ludzkiego, czyli pracownika. Wartość jego kapitału również narażona jest na ryzyko rozproszenia, zatem pracownik (właściciel kapitału ludzkiego) będzie oczekiwał wpływów z tytułu zaangażowania własnego kapitału ludzkiego na poziomie 8%. Wpływy te realizowane są w postaci otrzymywanych wynagrodzeń. Przy czym wynagrodzenia należy rozumieć tutaj jako łączne koszty pracy, czyli płaca brutto powiększona o wszystkie dodatkowe składki ubezpieczeniowe i podatkowe obciążające pracodawcę⁶.

Reasumując, wysokość wynagrodzenia (łącznie kosztów pracy) zgodnego z wartością kapitału ludzkiego będzie przedstawiać się w sposób następujący:

$$W=H(T) r.$$

Jak już wspomniano, odpowiedni poziom stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału narażonego na ryzyko o średnim poziomie pozwala na zachowanie substancji kapitału i zapobiega jego deprecjacji. Podobnie w przypadku stopy zwrotu z kapitału ludzkiego, czyli wynagrodzenia. Odpowiedni poziom wynagrodzeń gwarantuje zachowanie substancji kapitału ludzkiego, natomiast spadek stopy zwrotu z kapitału ludzkiego poniżej 8% prowadzi do deprecjacji kapitału ludzkiego. W konsekwencji dochodzi do zachwiania równowagi społecznej, objawiającego się niezadowoleniem w społeczeństwie, które wyrażane jest w formie strajków i protestów.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki analizy płac minimalnych w trzech krajach: USA, Polsce oraz na Ukrainie. Wyniki badań dowodzą, że jedynie w USA wysokość płacy minimalnej ustalona jest na poziomie gwarantującym zachowanie substancji kapitału ludzkiego. Natomiast na Ukrainie oraz w Polsce prawnie zagwarantowana wysokość minimalnych płac jest za niska odpowiednio o 43% oraz o 15%. Taka sytuacja prowadzi do deprecjacji wartości kapitału ludzkiego, co objawia się obniżeniem poziomu życia najsłabszych grup pracowniczych, narastającego ubóstwa, oraz utrudnia, a może wręcz uniemożliwiać harmonijny rozwój społeczno-ekonomiczny tychże krajów.

2. Istota i rozmiar płacy minimalnej

Ustawodawstwo wielu państw reguluje wysokość płacy minimalnej, czyli określa minimalny poziom płacy zasadniczej. Można pokusić się o stwierdzenie, że płacę minimalną otrzymywać będą pracownicy wykonujący pracę o najniższej wartości, a zatem ci, których wartość kapitału ludzkiego jest najniższa z możliwych.

⁶ idem, *Zgodność płacy...*, *op. cit.*

Tab. 1. Zależności między płacą minimalną a kosztami utrzymania w analizowanych krajach

Kategoria \ Kraj	USA	Polska	Ukraina
Koszty utrzymania	300–350 USD	400–450 PLN	200–250 UAH
Wartość kapitału ludzkiego H	139000 USD	181380 PLN	81875 UAH
Roczne koszty pracy ($H \cdot 8\%$)	11000 USD	14510	6550 UAH
Miesięczne koszty pracy	920 USD	1209 PLN	546 UAH
Płaca minimalna obowiązująca	525 USD/godz.	849 PLN/mies.	235 UAH/ mies.
Łączne koszty pracy przy obowiązującej płacy minimalnej	5,25 USD	1028 PLN	235 UAH · 1,32 = 310 UAH
Relacja między płacą faktycznie obowiązującą a płacą wynikającą z wartości kapitału ludzkiego	100%	85%	57%

Źródło: opracowanie własne. Dane pochodzą ze strony internetowej www.wynagrodzenia.pl oraz wywiadów przeprowadzonych z mieszkańcami analizowanych państw.

W pierwszej kolejności pojawia się problem ustalenia wartości minimalnego kapitału ludzkiego w każdym z trzech państw poddanych analizie. Jak wspomniano, na kapitał ludzki składają się skapitalizowane nakłady poniesione na utrzymanie i rozwój organizmu ludzkiego (minimalne koszty utrzymania) oraz skapitalizowane nakłady na profesjonalną edukację. Ponadto kapitał ludzki powiększa zdobyte doświadczenie zawodowe. Należy zatem założyć, że istnieje pewna minimalna wartość kapitału ludzkiego. Posiadacz tego kapitału będzie posiadał jedynie obowiązkowe wykształcenie, które w analizowanych krajach jest bezpłatne. Zatem nie będzie to miało wpływu na wartość kapitału ludzkiego. Wartości kapitału ludzkiego nie powiększy również czynnik doświadczenia, gdyż przy pracach prostych doświadczenie zawodowe ma znikomy wpływ na wartość wykonywanej pracy. Jedynym czynnikiem decydującym o wartości kapitału ludzkiego są koszty utrzymania, kapitalizowane w okresie obowiązkowej edukacji, czyli w polskich warunkach w ciągu 18 lat.

W tym miejscu warto rozwiązać kwestię niższych kosztów utrzymania niż podane koszty minimalne, co często ma miejsce w biednych regionach Polski. Jak wiadomo, poniesienie określonych minimalnych nakładów jest niezbędne dla utrzymania i rozwoju młodego organizmu, a ich redukcja będzie

w przyszłości prowadzić do pogorszenia kondycji psychofizycznej i negatywnych konsekwencji zdrowotnych. Z tego tytułu w przyszłości społeczeństwo zostanie obciążone wyższymi kosztami leczenia oraz niższą produktywnością tej grupy pracowników.

Na zakończenie rozważań na temat płac minimalnych, warto wspomnieć, że o istotności i społecznym znaczeniu wysokości płacy minimalnej decyduje odsetek pracowników otrzymujących wynagrodzenie na tym poziomie. Przykładowo, we Francji najniższe wynagrodzenie otrzymuje kilkanaście procent zatrudnionych, w Wielkiej Brytanii 1,5 miliona pracowników, zatem w tych krajach wysokość wynagrodzenia minimalnego będzie mieć istotny wpływ na sytuacją społeczno-ekonomiczną kraju. Natomiast odmiennie kształtuje się sytuacja w Irlandii, gdzie za najniższe wynagrodzenie pracuje jedynie 30–40 tysięcy zatrudnionych. Zatem „manipulowanie” wysokością płacy minimalnej nie będzie mieć tak znacznego przełożenia na stan ekonomiki i sytuację społeczną państwa.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu wynagradzania pracowników wypracowano już wiele rozwiązań. Większość z tych modeli wynagradzania słusznie kładzie punkt ciężkości na realizację postulatu zagwarantowania stabilności społeczno-ekonomicznej w systemie gospodarczym. Niestety wspomniane modele nie opierają się na kategorii wielkości kapitału ludzkiego. Powoduje to trudności w precyzyjnym pomiarze wkładu pracownika do efektów osiągniętych przez organizację. Niniejsze opracowanie dzięki wykorzystaniu teorii kapitału ludzkiego oraz konstrukcji analitycznej funkcji produkcji stanowi propozycję całościowego rozwiązania problemu wynagradzania w jednostkach organizacyjnych. Dotyczy to zarówno problematyki ustalania wysokości wynagrodzenia zasadniczego (stałego składnika płac) oraz wynagrodzenia premialnego uzależnionego od wyników ekonomicznych jednostki.

Bibliografia

Cieślak I., Kucharczyk M., *Analiza płac pielęgniarek przy zastosowaniu rachunku kapitału ludzkiego, Metody wynagradzania za pracę – Polska i inne kraje*, Wrocław 2004.

Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2003.

Dobija M., *Analityczna funkcja produkcji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, R. 40 (2004), z. 11(658).

Dobija M., Osikowicz M., *Zarządzanie przez funkcję produkcji*, w: *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, Warszawa–Kraków 2003.

Dobija M., *Pomiar ekonomiczny wartości intelektualnych w organizacjach rynkowych*, w: *Współczesna rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi i administracyjnymi*, Chrzanów 2003.

Dobija M., *Struktura i koszt kapitału ludzkiego*, „ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2002, nr 562.

Dobija M., *Theories of Chemistry and Physics Applied to Developing an Economic Theory of Intellectual Capital*, w: *Intellectual Entrepreneurship Through or Against Institutions*, Warszawa 2004.

Dobija M., *Zgodność płacy z wartością pracy jako zasada równowagi ekonomicznej*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Polityka społeczno-ekonomiczna”, Rzeszów 2004.

Dyląg R., M. Koczuba-Sobieraj, *Addytywna funkcja produkcji w rachunkowości zarządczej*, „Master of Business Administration” 2004, nr 6 (71).

Summary

The concept of the human capital can be used for establishing the basic salary because it treats it as a return ratio of the human capital. Being an owner of the human capital, an employee offers his capital to an employer on the basis of a contract of employment and expects an adequate return ratio.

The article presents and defines the way of measuring the human capital and the natural return ratio under an average risk level. The theoretical discussion was supported by the analysis of the lowest salary in three countries such as: the United States, Poland, and Ukraina.

The last part of the report presents the conclusions of the conducted analyses and the possible consequences of such a state of affair.

Noty o autorach

Prof. dr hab. **Wiktor Adamus**

Katedra Zarządzania i Edukacji Prakselologicznej

Wydział Zarządzania i Marketingu

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,

Kraków. Polska.

Prof. dr hab. **Emil Antoniszyn**

Kierownik Zakładu Teorii Finansów, Wydziału Ekonomicznego,

Uniwersytet Opolski,

Polska.

Dr **Paweł Chlipała**

Katedra Marketingu Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University

w Nowym Sączu,

Polska.

Prof. KSW dr hab. **Andrzej Chodyński**

Wydział Zarządzania i Marketingu

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,

Kraków, Polska.

Dr **Deyan Doikov**

College of management, trade and marketing,

Sofia, Bułgaria

Dr **Magdalena Dołhasz**

Wydział Zarządzania i Marketingu

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,

Kraków, Polska.

Doc. Mgr inż. **Milan Droppa**
Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Prof. KSW dr **Dariusz Fatuła**
Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Mgr inż. **Adam Jabłoński**
Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu,
Sosnowiec, Polska.

Mgr inż. **Marek Jabłoński**
Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu,
Sosnowiec, Polska.

Prof. **Johann Günther**
University of Applied Sciences St. Pölten
St. Pölten, Austria

Prof. dr hab. **Marianna Księżyk**
Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Michal Jenčo
Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Dr inż. **Barbara Kachel**
Akademia Rolnicza w Krakowie,
Kraków, Polska

Mgr **Tomasz Kostka**
Wyższa Szkoła „Edukacja”,
Wrocław, Polska.

Mgr **Wojciech Koziol**
Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Mgr Urszula Kwast

Wyższa Szkoła „Edukacja”,
Wrocław, Polska.

Ph.D Ludmila Lysá

Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Dr Bernard Maj

Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Ing. Ph.D Pavel Mikuš

Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Dr Andrzej Nowosad

Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytet Jagielloński
Kraków, Polska

Mgr Anna Osiewalska

Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej w Krakowie,
Kraków, Polska

Prof. dr hab. Jacek Osiewalski

Wydział Ekonomii Akademii Ekonomicznej w Krakowie,
Kraków, Polska.

Dr Maria Płonka

Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków Polska.

Prof. dr hab. Arkadiusz Potocki

Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
Kraków, Polska

Mgr Beatrice Pohle

Hochshule Harz, Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Niemcy.

Prof. Michal Pružinský
Uniwersytet Ružemberok,
Ružemberok, Słowacja.

Dr Marek Rawski
Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Mgr Marek Rutkowski
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University,
Nowy Sącz, Polska.

Prof. Vadym Sakharov
National Academy of Management
Kijów, Ukraina.

Mgr Ilka Sehl
Hochschule Harz, Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Niemcy.

Dr Halina Smutek
Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Prof. KSW dr hab. Danuta Surówka-Marszałek
Wydział Zarządzania i Marketingu
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr hab. Andrzej Szopa
Akademia Ekonomiczna w Krakowie
Krakowska Szkoła Wyższa im Frycza-Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr hab. Bogumiła Szopa
Akademia Ekonomiczna w Krakowie
Krakowska Szkoła Wyższa im Frycza-Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Justyna Światowiec

Wydział Zarządzania i Marketingu

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Jolanta Walas-Trębacz

Wydział Zarządzania i Marketingu

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Prof. dr Georg Westermann

Hochschule Harz, Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Niemcy.

Table of Contents

Introduction – <i>Dariusz Fatuła</i>	9
Part One: MANAGEMENT.....	11
<i>Arkadiusz Potocki</i> Selected modern methods of managing interpersonal and group conflicts...13	
<i>Paweł Chlipala</i> Some practices in the management of intellectual capital in American and Polish enterprises.....	25
<i>Johann Günther</i> Networked Egoist?.....	37
<i>Milan Droppa, Ludmila Lysá, Michal Jenčo</i> Management modelling and the role of the models in management.....	51
<i>Tomasz Kostka, Urszula Kwast</i> Balanced Scorecard – tool in modern management.....	59
<i>Deyan Doikov</i> Innovation practices in project-based learning of marketing and entrepreneurship at the MTM College, Sofia.....	65
<i>Michal Pružinský</i> Free market, unemployment and management education.....	73
<i>Halina Smutek</i> Reputation as an element of organisation's competitive potential	85
<i>Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński</i> Strategic environmental benchmarking as a tool for decreasing the competence gap in enterprises.....	97

<i>Georg Westermann, Beatrice Pohle, Ilka Sehl</i> Strategic Management of Tourist Regions applying Balanced Scorecards...	105
<i>Wiktor Adamus</i> Competitiveness and directions of development in Polish juice-making sector.....	115
<i>Bernard Maj</i> New trends in electronic data exchange. Use of the XML metalanguage...	139
Part Two: MARKETING.....	151
<i>Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Światowiec</i> Developing relations with key clients.....	153
<i>Marek Rawski</i> Analysis of using market simulation strategies in enterprises.....	165
<i>Pavel Mikuš, Milan Droppa, Ludmila Lysá</i> Marketingová filozofia vysokej školy.....	177
<i>Magdalena Dołhasz</i> University's public relations in the eyes of students of A.F. Modrzewski Kraków College.....	187
<i>Maria Płonka</i> Specific characteristics of the insurance product vs. marketing of insurance companies.....	197
<i>Marek Rutkowski</i> Effectiveness and usefulness of construction materials distribution channels: selected aspects	207
<i>Andrzej Nowosad</i> Use of media information analysis in marketing communication and strategic planning.....	219
Part Three: FINANCE.....	237
<i>Bogumiła Szopa, Andrzej Szopa</i> Efficiency of the direct inflation goal policy.....	239
<i>Marianna Księżyk</i> Evaluation of personal income taxation in Poland and OECD countries, and especially EU countries	245

Vadym Sakharov

Innovative capacity as the main driver of national competitiveness.....261

Emil Antoniszyn

Financial stimulators of development in Polish agriculture
within EU's Common Agricultural Policy.....265

Barbara Kachel

Usage of Structural Funds in EU in agriculture and food production
in the early stage of membership.....277

Jacek Osiewalski, Anna Osiewalska

Measuring cost efficiency of public and academic libraries in Poland
– a methodological perspective and empirical experience.....287

Dariusz Fatuła

Concepts of household financial management.....303

Wojciech Koziół

Analysis of the minimum pay in the light of the concept of human capital..313

Notes on authors.....321

