



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY

**ORGANIZACJE KOMERCYJNE I NIEKOMERCYJNE
WOBEC WZMOŻONEJ KONKURENCJI
ORAZ WZRATAJĄCYCH
WYMAGAŃ KONSUMENTÓW**

pod redakcją
Adama Nalepki

Nowy Sącz 2006

**ORGANIZACJE KOMERCYJNE
I NIEKOMERCYJNE
WOBEC WZMOŻONEJ KONKURENCJI
I ROSNĄCYCH
WYMAGAŃ KONSUMENTA**

pod redakcją

Adama Nalepki

Recenzenci:

Józefa Famielec, Anna Fornalczyk, Marek Lisiński,
Halina Piekarz, Kazimierz R. Śliwa

Projekt okładki:

Tomasz Godzisz

Nadzór techniczny:

Anna Ujwary-Gil

© Copyright by Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis
University w Nowym Sączu

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody
wydawcy jest zabronione.

ISBN: 8388421-48-4

Skład, druk i oprawa:
Drukarnia Millenium, Dębica

SPIS TREŚCI:

Wprowadzenie	7
--------------------	---

I.

Organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej

1.1. Analiza procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa spedycyjnego Cargo Service Sp. Z o.o. – Justyna Fujarska	13
1.2. Rozwój struktur organizacyjnych banków komercyjnych w Polsce – Maria Gabryś	27
1.3. Rodzaje negocjacji w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwie – Andrzej Kozina	41
1.4. Przyznawanie immunitetu i redukcja kar dla uczestników karteli – Zbigniew Tokarski	54
1.5. Product placement jako nietypowy instrument komunikacji marketingowej – Agnieszka Presz	63

II.

Organizacje komercyjne i niekomercyjne w kreowaniu rozwoju regionalnego

2.1. Analiza polityki wspierania klastrów w Polsce – Anna Jurkowska ..	75
2.2. Ocena wykorzystania funduszy unijnych w gospodarce komunalnej gmin w Polsce – Danuta Cichoń	88
2.3. Wpływ turystyki na rozwój subregionu limanowskiego – Jacenty Musiał	102

III.

Strategie organizacji w gospodarce rynkowej

3.1. Strategie organizacji pozarządowych – zarys problemu – Tomasz Kafel	119
3.2. Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit – Anna Witek-Crabb	129
3.3. Wewnętrzne czynniki implementacji strategii przedsiębiorstwa – Gracjana Noga	139
3.4. Diagnoza systemu wczesnego rozpoznania – przyczynek metodyczny – Janusz Bąk	150

IV.

Strategie rozwoju i restrukturyzacji organizacji

- 4.1. Programowanie rozwoju organizacji – Bartosz Boćko 163
- 4.2. Wybrane aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w świetle badań empirycznych – Andrzej Lis 172
- 4.3. Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych jako źródło dochodów budżetu Polski – Ludomir Handzel 191
- 4.4. Konsolidacja w polskim sektorze bankowym na przykładzie ING BANKU ŚLĄSKIEGO S.A. – Wojciech Haza 205
- 4.5. Wartość przedsiębiorstwa w aspekcie procesu łączenia jednostek gospodarczych – Małgorzata Ciepiewska 217
- 4.6. Analiza konsekwencji outsourcingu – Katarzyna Kolud 231

V.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach

- 5.1. Kapitał ludzki składnikiem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa - Gabriela Roszyk-Kowalska 245
- 5.2. Strategiczna karta wyników a system motywacyjny przedsiębiorstwa – Agata Ślusarczyk 255
- 5.3. Pomiar przychodów z kapitału intelektualnego na przykładzie spółki giełdowej – Anna Ujwary-Gil 265
- 5.4. Coaching – umiejętność lidera przyszłości – Olaf Flak 273
- 5.5. Empowerment w kreowaniu filozofii samozarządzania – Natalia Potoczek 283
- 5.6. Diagnoza systemu zarządzania wiedzą na przykładzie firmy doradczej – Magdalena Żmuda 293

VI.

Polityczne uwarunkowanie organizacji komercyjnych i niekomercyjnych

- 6.1. Public relation w polityce – Dawid Soin 305
- 6.2. Wpływ regulacji państwa oraz pomocy publicznej na konkurencję na rynku medialnym w Polsce – Marta Godzisz, Tomasz Godzisz 316

6.3. Niezbędne warunki skutecznego działania sztabu wyborczego – Monika Iwulska	326
6.4. Proporcjonalne i progresywne opodatkowanie dochodów osób fizycznych – Tomasz Wołowicz	337

WPROWADZENIE

Każdy człowiek przez całe swe życie uczestniczy w różnego typu organizacjach. Nie powinno, więc nikogo dziwić, że organizacje są częstym przedmiotem badań prowadzonych przez ekonomistów, organizatorów, socjologów, psychologów. Badania te zmierzają do wskazywania sposobów przezwyciężania coraz to nowych wyzwań, jakie stawia przed organizacjami funkcjonowanie w ramach gospodarki rynkowej i charakterystycznej dla niej wzmożonej konkurencji. Nadto badania takie winny wskazywać zasady uwzględniania przez te organizacje w swoim funkcjonowaniu wzrastających wymagań konsumentów, nabywających ich produkty lub usługi.

Reasumując badania te są skoncentrowane na ujawnianiu, opisie oraz analizie i ocenie nowych zjawisk i procesów dotyczących powstawania, funkcjonowania, rozwoju oraz restrukturyzacji organizacji.

Wzdając sobie sprawę z ważności powyższych hipotez i postulatów oraz wielości nierozwiązanych problemów z tego zakresu zainicjowano serię spotkań seminaryjnych młodych pracowników nauki i doktorantów, poświęconych problemom funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych, w warunkach wzmożonej konkurencji i wzrastających wymaganiach konsumentów. Odbyło się pięć takich seminariów.

Celem tych seminariów była z jednej strony identyfikacja, płynących ze wzmożonej konkurencji i wzrastających oczekiwań konsumentów, uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz ustalenie ich wpływu na sytuację organizacji. Ważnym problemem, obecnym w przygotowanych na te spotkania, referatach, jest analiza strategii i zasad funkcjonowania stosowanych przez badane organizacje komercyjne i niekomercyjne oraz zachowań organizacji, pozwalających zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną.

Ostatnie takie spotkanie odbyło się w dniach 19 – 20 czerwca 2006 roku w Szczawnicy. Dorobek naukowy tego ostatniego seminarium, w formie referatów, głosów w dyskusji, jest zaprezentowany w uporządkowanej formie, w niniejszym opracowaniu.

Opierając się na dotychczasowym dorobku tych seminariów, a przede wszystkim na analizie przygotowanych referatów, uwag recenzentów oraz głosów w dyskusji, wskazać można następujące, aktualnie obecne grupy zagadnień z zakresu „organizacji komercyjnych i niekomercyjnych wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów”:

- organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej,
- organizacje komercyjne i niekomercyjne w w kreowaniu rozwoju regionalnego,
- strategię organizacji komercyjnych i niekomercyjnych w gospodarce rynkowej,
- strategię rozwoju i restrukturyzacji organizacji w gospodarce rynkowej,
- zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach,
- polityczne uwarunkowania funkcjonowania organizacji.

Taka strukturalizacja problemu będzie stanowić podstawę konstrukcyjną niniejszego opracowania.

Przygotowując tekst niniejszego opracowania, wykorzystałem niektóre referaty przygotowane i zaprezentowane na tym Seminarium. Większość tych referatów została istotnie zmieniona i uzupełniona, poprzez uwzględnienie ocen i uwag recenzentów oraz głosów w dyskusji, jaka wywiązała się po ich prezentacji. Pewne znaczenie miały tu również sugestie redaktora.

Bardzo dziękuję uczestnikom piątego seminarium pt.: „Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów”, za wieloaspektowe podejście do podstawowego problemu oraz opracowanie i zaprezentowanie ciekawych referatów. Dziękuję również za krytyczną, a jednocześnie inspirującą do dalszych badań w tym zakresie dyskusję po prezentacji poszczególnych referatów.

Bardzo dziękuję moim koleżankom i kolegom Profesorom: Hali nie Piekarz, Józefie Famielec, Annie Fornalczyk, Markowi Lisińskiemu, Kazimierzowi R. Śliwie za wnikliwe analizy przygotowanych referatów i opracowanie szczegółowych recenzji poszczególnych referatów. Aktywne uczestnictwo ww. Profesorów w Seminarium pozwoliło na wytworzenie specyficznej naukowej, krytycznej, a zarazem inspirującej atmosfery obrad. To wszystko wpłynęło niewątpliwie na podniesienie jakości i udoskonalenie kształtu zaprezentowanych na Seminarium referatów oraz zdobycie nowych doświadczeń.

Dziękuję także moim koleżankom i kolegom Doktorom: Natalii Potoczek, Tomaszowi Kafłowi, Andrzejowi Kozinie za aktywny udział w tym Seminarium.

Dziękuję organizatorowi Seminarium, Pani mgr Annie Ujwary – Gil, która czule opiekując się malutką Marysią, potrafiła znaleźć czas na świetne przygotowanie spotkania. Dzięki Jej pracy Seminarium mogło się odbyć w przyjemnych, sprzyjających naukowej atmosferze warunkach.

Dziękuję wreszcie Panu Doktorowi Krzysztofowi Pawłowskiemu, Rektorowi WSB - NLU Nowy Sącz oraz WSB Tarnów, bez przychylności którego seminaria te nie odbyłyby się.

Adam Nalepka

I.
ORGANIZACJE KOMERCYJNE
I NIEKOMERCYJNE
W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Justyna Fujarska *

ANALIZA PROCESU INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA SPEDYCYJNEGO CARGO SERVICE SP. Z O.O.

ANALYSIS OF INTERNATIONALIZATION PROCESS OF FORWARDING COMPANY CARGO SERVICE SP. Z O.O.

Summary

Internationalization - it is development of international relations between relatively independent economies and national enterprises. It is quantitative process related to increase in international trade or capital flow. Purpose of this study is to show that process of internationalization of enterprises varies in every particular case.

Chances and obstacles of international development are brought forward by using one of the models of internationalization development, that is model Uppsala (U-Model). In above mentioned model, following authors: J. Johanson, F. Wiedersheim, J.E. Vahle who carried on researches at Uppsala University noticed relationship between development of knowledge of foreign markets and growing activity of the enterprises at these markets.

In this study thesis presented in Uppsala model are examined and compared to the ways obstacles of internationalization are overcome by Polish company dealing with forwarding business on different foreign markets.

1. Uwagi wstępne

Internacjonalizacja obecnie to wymuszony procesami globalizacji rozwój stosunków międzynarodowych między względnie niezależnymi gospodarkami oraz przedsiębiorstwami narodowymi. Jest ona procesem ilościowym, dotyczącym wzrostu handlu zagranicznego i przepływu kapitału. Nie jest to jednak proces łatwy. Przedsiębiorstwa napotykają na liczne bariery na drodze do stworzenia międzynarodowego obszaru działalności. Mogą jednak wykorzystać szanse, które stwarza na przykład specyficzna branża działalności.

* mgr, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Celem niniejszego opracowania jest zbadanie zasadności tezy mówiącej, że przedsiębiorstwa mające większy i szerszy od innych przedsiębiorstw zasób wiedzy o rynkach zagranicznych mogą szybciej od innych jednostek powiększać swój udział w obcych rynkach. Po przeanalizowaniu procesu internacjonalizacji w istniejącym w rzeczywistości przedsiębiorstwie autorka postara się stwierdzić, czy dobra znajomość warunków panujących na zagranicznym rynku pozwala przedsiębiorstwu nie tylko zwiększać udział w jednym zagranicznym rynku, ale także zwiększać zasięg terytorialny internacjonalizacji o kolejne kraje. W celu potwierdzenia lub zaprzeczenia przedstawionej tezie analizie poddany zostanie proces internacjonalizacji w przedsiębiorstwie spedycyjnym w latach 2002-2005.

Przedmiotem badania jest działalność spółki Cargo Service. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazane zostaną bariery jakie jednostka napotyka w trakcie procesu internacjonalizacji, a także sposoby pokonywania tych barier oraz szanse, które może wykorzystywać by zwiększać zasięg swojej działalności międzynarodowej.

2. Istota i cechy internacjonalizacji

Internacjonalizacja oznacza proces stopniowego przekształcania się przedsiębiorstwa krajowego w międzynarodowe, którego intensywność, zasięg i formy zależą od strategii jego rozwoju. Zasięg internacjonalizacji określa przede wszystkim liczba obsługiwanych przez jednostkę rynków zagranicznych [Gospodarka Polski po 15 latach transformacji 2005, s.289].

Dla tego zjawiska istnieją jednak również inne różnorodne określenia i definicje, które niekiedy się uzupełniają, a niekiedy sobie zaprzeczają [Rymarczyk 2004, s. 29]. Jan Rymarczyk umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa interpretuje jako rozwój przedsiębiorstwa od narodowego poprzez międzynarodowe aż do światowego (globalnego) [Rymarczyk 2004, s. 20].

Według E. Dulfera określenie „międzynarodowe przedsiębiorstwo” nie przysługuje tym podmiotom, które zajmują się tylko eksportem lub pokrewnymi formami, jak sprzedażą licencji czy franchisingiem. W praktyce za międzynarodowe uznaje się takie przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na światowych rynkach, którego najwybitniejsi reprezentanci posiadają filie niekiedy nawet w stu krajach i które jest kierowane przez międzynarodową kadrę menadżerską. Niektórzy autorzy odróżniają pojęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego od wielonarodowego. Na przykład Y. Tajima pisze o rozwoju przedsiębiorstwa od narodowego do eksportowego, dalej do międzynarodowego i w końcu do wielonarodowego, które utożsamia z świato-

wym (globalnym). Inni natomiast pojęcia międzynarodowe i wielonarodowe traktują jako synonimy [Rymarczyk 2004, s.29].

Najczęściej za międzynarodowe uważa się przedsiębiorstwo, które prowadzi działalność przynajmniej w dwóch krajach [Rymarczyk 2004, s. 30].

Jednak termin internacjonalizacji często również bywa używany zamiennie z terminem globalizacji. Należy jednak rozróżnić te dwa terminy. Globalizacja jest zjawiskiem wieloaspektowym, przejawia się w bardzo różnorodny sposób, ogarniając różne zjawiska: polityczne, społeczne i ekonomiczne. Nie można ograniczyć tego zjawiska tylko do działalności gospodarczej, nie da się powiedzieć, że stanowi bardziej zaawansowany etap umiędzynaradawiania działalności gospodarczej [Problemy współpracy międzynarodowej... 2000 s. 7].

Globalizacja jest procesem jakościowym i zawiera, poza poszerzeniem geograficznym międzynarodowych stosunków gospodarczych, także funkcjonalną integrację rozproszonych po całym świecie działań, co prowadzi do wzrostu współzależności oraz przechodzenia od pośrednich do bezpośrednich form powiązań, czyli scalenia rynków w taki sposób, że zacierają się granice pomiędzy rynkami krajowymi i rynkami globalnymi [Kłosiński 2002, s. 103-104].

Można również trafić na definicję traktującą internacjonalizację jako częściową globalizację, czy też etap pośredni na drodze do pełnej globalizacji. Wreszcie niektórzy autorzy utożsamiają internacjonalizację z eksportem. Eksport, który jest ewidentnym przejawem internacjonalizacji staje się też często podstawowym przejawem internacjonalizacji [Daszkiewicz 2004, s. 14].

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję zgodnie z którą internacjonalizacja jest procesem przekształcania się przedsiębiorstwa z krajowego w międzynarodowe. Za międzynarodową uznaje się każdą formę działania przedsiębiorstwa, począwszy od sporadycznych kontaktów handlowych z krajami trzecimi, aż do zagranicznych inwestycji bezpośrednich przedsiębiorstwa [Gospodarka Polski po 15 latach transformacji 2005, s. 289].

Przedstawione formy wejścia na rynek różnią się między sobą między innym stopniem kontroli i ryzyka, poziomem oczekiwanego zysku, wielkością kapitału oraz szybkością wejścia na rynek [Gospodarka Polski po 15 latach transformacji 2005, s. 290].

Dlaczego przedsiębiorstwa dążą do zwiększania poziomu internacjonalizacji?

Okazuje się, że zarządzanie mające na celu jedynie przetrwanie nawet w wypadku najlepszych i najbardziej szanowanych przedsiębiorstw

nie gwarantuje akcjonariuszom długookresowych zysków. Jedynie rozwój przedsiębiorstwa w takim samym tempie jak dynamika zmian zachodzących na rynku pozwala na zapewnienie odpowiedniego poziomu wzrostu rentowności działalności jednostki. W korporacjach zarządzanych jedynie w oparciu o zapewnienie ciągłości działalności tłumiona jest potrzeba zmian i rozwijania się czyli zdobywania kolejnych rynków [Foster Kaplan 2003, s. 22-23].

Działanie jedynie zachowawcze nie jest możliwe. Przedsiębiorstwa na ciągle zmieniających się rynkach muszą rozwijać swoją konkurencyjność, którą rozumiemy jako zdolność do osiągania zysków ze sprzedaży na krajowym i zagranicznym rynku. Umożliwia to utrzymanie i rozwój potencjału technicznego i kadrowego przedsiębiorstwa [Wzrost gospodarczy w Polsce 2001, s. 157].

Aby sprostać coraz trudniejszym warunkom konkurencji panującym na rynkach światowych, przedsiębiorstwo musi ciągle podejmować decyzje dotyczące jego procesów dostosowawczych i stale rozwijać zdolności adaptacyjne [Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa 1997, s. 57]. Jeśli w dobie panującej globalizacji przedsiębiorcy nie rozumieją szans otwarcia na zagranicznych partnerów i zagraniczne rynki, a ograniczają się do wymiarów lokalnych w obawie przed ryzykiem jakie niesie umiędzynarodowienie, to możliwości rozwoju przedsiębiorstw i rozwoju gospodarczego kraju stoją pod znakiem zapytania [Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa 1997, s. 9].

Na drodze wyjścia poza działalność krajową przedsiębiorstwo napotyka na liczne trudności związane z rozwojem swojej działalności na rynki zagraniczne. Trudności jakie napotyka przedsiębiorstwo na swojej drodze internacjonalizacji nazywane są w naukach ekonomii barierami jakie przedsiębiorstwo musi pokonać przy międzynarodowej ekspansji działalności. Można je zdefiniować jako czynniki, które utrudniają, a czasami wręcz uniemożliwiają firmie rozpoczęcie, utrzymanie lub rozwój działalności gospodarczej za granicą. Bariery internacjonalizacji można odnieść zarówno do jednostek, które jeszcze nie rozpoczęły tego procesu, które nie potrafią utrzymać lub zwiększyć skali zaangażowania na zagranicznych rynkach, jak i do tych, które wycofują się z tych rynków [Gospodarka Polski po 15 latach transformacji 2005, s. 291].

Bariery te można ograniczyć do wewnętrznych i zewnętrznych. Istnieje świadomość, że bariery zewnętrzne są znaczne i zwłaszcza w Polsce są boleśnie odczuwalne. Należą do tej grupy ograniczenia o charakterze prawnym i politycznym, a także bariery związane z brakiem kadr, kapitału, systemu ubezpieczeń itd. Bariery wewnętrzne również są trudne do pokonania dla przedsiębiorstw, zwłaszcza że stanowią integralną część

jednostki czyli znajdują się one wewnątrz przedsiębiorstwa. W przypadku barier wewnętrznych istotne jest wygenerowanie przez przedsiębiorstwo, w obrębie jej potencjału odpowiednich środków czy metod pozwalających pokonać lub przełamać owe przeszkody.

W obszarze barier wewnątrz przedsiębiorstwa najistotniejsze znaczenie ma bezwładność organizacji i niechęć do ponoszenia ryzyka związanego z wchodzeniem na rynki zagraniczne. Może to być spowodowane brakiem wiedzy o możliwościach wejścia na dany, obcy dla jednostki rynek. Ponadto przedsiębiorstwo prowadząc swoją działalność oddziałuje na rynek na którym działa. W trakcie trwania procesu oddziaływania na rynek najistotniejszymi przeszkodami są bariery kosztów, informacji i przede wszystkim czynnik czasu.

Najważniejszą zewnętrzną barierą na zagranicznym, nowym dla przedsiębiorstwa rynku jest dystans kulturowy, ekonomiczny, technologiczny i geopolityczny, a także brak dostosowania struktur przedsiębiorstwa oraz sposobów oddziaływania na zagraniczny rynek [Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa 1997, s. 8]. Bariery mogą zaistnieć również z powodu braku zdolności monitorowania i rozszyfrowywania sygnałów płynących z rynku. Prowadzi to do ograniczonej informacji przedsiębiorstwa o zmianach zachodzących na tym rynku.

3. Sposoby oceny procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Pokonywanie występujących licznie barier oraz poszukiwanie i wykorzystywanie szans pojawiających się na rynku w celu zwiększenia udziału przedsiębiorstwa w zagranicznych rynkach było obiektem zainteresowań bardzo wielu naukowców zajmujących się problemami internacjonalizacji. Skonstruowano również wiele teorii i modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W literaturze wskazuje się na trzy główne obszary badawcze:

- teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ)
- modele etapowe
- teorie sieciowe

Teoria BIZ zakłada, że inwestycje bezpośrednie na obcych rynkach są reakcją korporacji na jej niepowodzenia. Mówi również, że zaangażowanie na obcych rynkach jest ściśle związane z absolutną wielkością rynku krajowego i potencjalnego wzrostu rynku.

Modele etapowe zakładają, że proces internacjonalizacji przebiega stopniowo, sekwencyjnie oraz że składa się on z kilku etapów. Każdy kolejny etap oznacza większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową. Liczba etapów procesu internacjonalizacji jest zróżnicowana

w zależności od autora danego modelu i liczy od 3 do 8 etapów. Teorie etapowe zakładają, że przedsiębiorstwo początkowo funkcjonuje na rynku krajowym, a dopiero po umocnieniu swojej pozycji rozwija działalność międzynarodową, przechodząc przez kilka kolejnych etapów.

Do dzisiaj żadna z zaproponowanych teorii nie spotkała się z powszechną akceptacją. Proponowane przez naukowców teorie nie przystają do siebie; różnią się strukturą, poziomem analizy, a ponadto żadna z nich nie jest kompleksowa [Daszkiewicz 2004, s. 33-38]

Jednym z zaproponowanych przez badaczy sposobów oceny internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest model, który pojawił się w połowie lat 70. XX wieku, a do chwili obecnej był jeszcze kilkakrotnie modyfikowany. Model ten przedstawiony został przez skandynawskich badaczy z Uniwersytetu Uppsalskiego w Szwecji, stąd też w literaturze przedmiotu spotyka się jego skróconą nazwę - model uppsalski. Po raz pierwszy autorzy

J. Johanson i J. E. Vahlne opublikowali omawiany model w *Journal of International Business Studies* w 1977r. [*Journal of International Business Studies* 1977].

Podstawę modelu uppsalskiego stanowi teoria behawioralna oraz teoria oparta na zasobach. Proces internacjonalizacji jest w nim postrzegany jako „...oddziaływanie między rozwojem wiedzy o obcych rynkach i działaniach z jednej strony i rosnącym zaangażowaniem zasobów na rynkach zagranicznych z drugiej strony”. W modelu wiedza rynkowa i zaangażowanie rynkowe wpływają na zaangażowanie decyzyjne i podejmowane działania i odwrotnie, co czyni ten model dynamicznym [Daszkiewicz 2004, s. 38].

Przedsiębiorstwo stopniowo angażuje się na zagranicznych rynkach w odpowiedzi na rozwój wiedzy o zagranicznych rynkach [Przybylska materiały niepublikowane]. Oznacza to, że należy ten sposób oceny internacjonalizacji przedsiębiorstwa zaliczyć do modeli etapowych.

Cykliczny charakter procesu internacjonalizacji sugeruje, że na ogół przebiega on małymi krokami. Ta właściwość modelu wyjaśnia, że jednostka gospodarcza przechodzi przez kolejne etapy internacjonalizacji począwszy od działalności na rynku krajowym, aż na kooperacji skończywszy.

Istotną cechą modelu jest założenie, że istnieje dodatnia korelacja między stanem wiedzy o zagranicznym rynku i stopniem wykorzystania na nim zasobów jednostki, a podejmowaniem decyzji o zwiększeniu stopnia zaangażowania na tym rynku i bieżącą działalnością [Przybylska materiały niepublikowane].

Wiedza zgodnie z definicją jest to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania [Encyklopedia Powszechna PWN 2004, s.248], wobec tego przedsiębiorstwa posiadające

pewne informacje o danych zagranicznych rynkach dopiero wówczas zdobędą wiedzę o tych rynkach jeśli będą umiały posiadane informacje wykorzystać w celu zwiększenia poziomu internacjonalizacji. Zgodnie z założeniami omawianego modelu dzieje się tak wówczas gdy korporacje podejmując działalność za granicą koncentrują się na bliższych rynkach, na których umieją wykorzystać posiadany zasób informacji o tych rynkach i stopniowo zdobywają informacje o rynkach dalszych, by przekształcić te informacje w wiedzę o tych rynkach, a co za tym idzie wykorzystać ją w sposób optymalny zwiększając liczbę obsługiwanych rynków zagranicznych, co powinno być skorelowane ze wzrostem rentowności działalności jednostki. [Rymarczyk 2004, s. 20]

Model zawiera kilka podstawowych tez. Zakłada on, że brak wiedzy o zagranicznym rynku jest istotną barierą wejścia przedsiębiorstwa na ten rynek. Zwiększenie wiedzy o konkretnym zagranicznym rynku jest niezbędne w celu wzrostu stopnia zaangażowania się firmy w nim, czyli umożliwia ono przejście na wyższy etap internacjonalizacji. Wzrost stopnia zaangażowania firmy na konkretnym zagranicznym rynku ułatwia proces jej internacjonalizacji w innych krajach, a stopniowy rozwój zagranicznej aktywności firmy jest konsekwencją dużego ryzyka wynikającego z braku lub małej wiedzy o międzynarodowych rynkach. Natomiast konieczność stopniowego rozwoju internacjonalizacji jest wyjaśniana przez koncepcję „psychicznego dystansu”, który wynika z różnic kulturowych, językowych, systemu edukacyjnego, praktyk biznesowych kraju macierzystego jednostki i kraju goszczącego.

„Psychiczny dystans” jest złożoną koncepcją z elementami takimi jak język, kultura, system polityczny, system prawny itp. [Daszkiewicz 2004, s. 41]. Określany jest przez te czynniki, które przeszkadzają lub zakłócają przepływ informacji między podmiotem gospodarczym a rynkiem, na którym on działa. Z tego właśnie powodu przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności dokonują ekspansji na rynki, które są im „psychicznie” bliższe, czyli łatwiejsze do zagospodarowania i o mniejszym ryzyku. Są to kraje w których wiele elementów jest dobrze znana, najczęściej są to kraje sąsiedzkie. Następnie zdobytą na nich wiedzę wykorzystują przy ekspansji na rynki o większym „dystansie psychicznym” tj. poszukują nowych możliwości na mniej znanych rynkach, opierając się na doświadczeniach z krajów już znanych [Przybylska materiały niepublikowane].

W praktyce okazuje się jednak, że przedsiębiorstwo nie musi przechodzić stopniowo przez ułożone w pewną sekwencję formy. W zależności m.in. od sytuacji wyjściowej i jego motywów umiędzynarodowienie może

przebiegać odmiennie. Proces umiędzynarodowienia może przebiegać albo ewolucyjnie albo skokowo. Niektóre jednostki rzeczywiście stopniowo pokonują bariery działalności na obcych rynkach, uczą się i zmniejszają „dystans psychiczny”. Jest to także związane z mniejszą skłonnością do ryzyka kierownictwa tych organizacji.

Równoległe podjęcie różnych form działania na danym rynku lub rozpoczęcie od wyższego ich poziomu można zaobserwować szczególnie w ostatnim okresie. Pojawiło się wiele małych i średnich przedsiębiorstw, które od urodzenia podejmują działalność na wielu rynkach lub nawet mają charakter globalny. Potocznie nazywa się takie jednostki „urodzonymi globalistami”.

„Urodzeni globaliści” zarządzają sprzedażą i marketingiem przez wyspecjalizowaną sieć, w której poszukują partnerów mających komplementarne kompetencje, ze względu na szczupłość swych zasobów. Fenomen „urodzonych globalistów” stanowi niewątpliwie wyzwanie dla tradycyjnych teorii umiędzynarodowienia [Rymarczyk 2004, s. 22].

4. Ocena internacjonalizacji w Cargo Service sp. z o.o. w latach 2002-2005

Spedycja jest to działalność gospodarcza polegająca na organizowaniu przemieszczania ładunków na zlecenie osoby prawnej bądź fizycznej i na wykonaniu niezbędnej grupy czynności dodatkowych, wynikających ze specyfiki zlecenia. Potrzeba istnienia przedsiębiorstw spedycyjnych wynika z faktu, że zamawiający usługi przemieszczenia jest najczęściej producentem lub gestorem handlowym masy towarowej. Nie jest on więc znawcą uwarunkowań funkcjonalnych transportu. Z tego powodu niezbędne staje się więc zaistnienie specjalisty, który będzie reprezentował cele i korzyści zlecającego przemieszczenie towarów [Transport 2002, s. 259].

Cargo Service sp. z o.o. jest mini przedsiębiorstwem zatrudniającym 15 pracowników. Jej podstawowa działalność to spedycja towarów na kraje Azji Mniejszej, Dalekiego i Bliskiego Wschodu oraz na kraje Europejskie, ale głównie spoza Unii Europejskiej. Spółka specjalizuje się w ładunkach drobnicowych do Turcji, Rumunii, Kazachstanu oraz na Ukrainę. Zdobywa kontrakty na transporty towarów nawet do Armenii w ramach umów rządowych. Jest jednostką obecną na większości niszowych kierunków transportowych.

W badanej spółce autorka zadała osobom zarządzającym rozwojem działalności pięć pytań, które są odpowiednikami głównych tez modelu oceny internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Są to następujące pytania:

- 1) czy brak wiedzy o zagranicznym rynku jest istotną barierą wejścia przedsiębiorstwa na ten rynek ?
- 2) czy zwiększenie wiedzy o konkretnym zagranicznym rynku jest niezbędne w celu wzrostu stopnia zaangażowania się przedsiębiorstwa w nim?
- 3) czy wzrost stopnia zaangażowania spółki na konkretnym zagranicznym rynku ułatwia proces jej internacjonalizacji w innych krajach?
- 4) czy konieczność stopniowego rozwoju internacjonalizacji wynika z „psychicznego dystansu” ?
- 5) czy rozwój internacjonalizacji przedsiębiorstwa przebiegał etapowo od działalności na rynku krajowym, przez internacjonalizację wewnętrzną, zewnętrzną, aż do etapu kooperacji?

Z otrzymanych odpowiedzi wynika, że omawiana spółka nie ma problemu z przeskoczeniem bariery braku wiedzy o zagranicznym rynku. Brak znajomości danego rynku nie jest dla niej przeszkodą w wejściu na ten rynek. Jeżeli tylko spółka uzyska zlecenie na wykonanie transportu do kraju, którego obecnie nie obsługuje, a nie jest to jednorazowa transakcja, spółka zapoznaje się ze specyfiką danego kraju oraz warunkami i przepisami transportowymi jakie na tym rynku obowiązują. Bariery nie jest nieznajomość języka, gdyż obecnie w internecie można znaleźć wszystkie przepisy, z jakiegokolwiek kraju, w wersji angielskojęzycznej. Wszystkie kraje na świecie posiadają odrębne przepisy transportowe, ale wszystkie muszą również przestrzegać międzynarodowych zasad dotyczących transportów międzynarodowych zawartych w Konwencji CMR. Tak więc ogólne zasady obowiązujące przy wejściu na jakikolwiek rynek transportowy na świecie są spółce znane, co stanowi doskonałe podłoże do poznania specyficznych przepisów obowiązujących w danym kraju. Wobec powyższego brak znajomości danego rynku nie jest barierą do wejścia na ten rynek. Jest tylko pewną niedogodnością, z którą spółka radzi sobie bez problemu.

Kolejne, drugie pytanie dotyczyło wzrostu wiedzy o konkretnym zagranicznym rynku w powiązaniu ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa na tym rynku. Okazuje się, że wzrost wiedzy o konkretnym rynku zagranicznym umożliwia spółce przejście na wyższy stopień internacjonalizacji i jest to potwierdzone w działalności spółki. Na bazie niewielkiej liczby uzyskanych informacji o danym zagranicznym rynku spółka może liczyć jedynie na kilka zleceń na transporty do tego kraju i to głównie zleceń od krajowych kontrahentów na export polskich towarów. Jednak wraz ze wzrostem zainteresowania rynkiem i zdobyciem większej liczby informacji spółka zaczyna otrzymywać zlecenia od przedsiębiorstw macierzystych danego rynku, czyli otrzymywać zlecenia na usługi od jed-

nostek zagranicznych polegające na przewiezieniu towarów do Polski. Jedynie przedsiębiorstwo spedycyjne o dużych zasobach informacji o zagranicznym rynku może myśleć o pełnym wykorzystaniu środków transportu, które jeżdżą w tzw. „kółkach”. Samochody te dostarczają towary do danego kraju, a w drodze powrotnej zabierają towary do innego kraju, by wreszcie z tego kraju przywieźć towary do Polski. W takim wypadku kontakty na rynkach zagranicznych, znajomość podaży i popytu na transport międzynarodowy jest bardzo istotna w rozwoju spółki i jej internacjonalizacji.

Następne pytanie dotyczy związku stopnia zaangażowania firmy na konkretnym zagranicznym rynku z ułatwieniem procesu internacjonalizacji w innych krajach.

Związek ten nie jest to do końca potwierdzony w dziedzinie spedycji, ponieważ udział w rynkach jest sprawą płynną. Spółka angażuje się na danym rynku, jeżeli widzi tam możliwość rozwoju i kontynuacji działalności. Jeżeli jednak koniunktura w branży transportowej zmienia się, spółka reaguje elastycznie i jeżeli zaistnieje taka potrzeba przenosi główny kierunek swej działalności z jednego kraju do drugiego. Nie mając stałych zleceń spółka musi być na tyle elastyczna, by nie pozostawać na rynku na których jest zastój, zwłaszcza, że branża transportowa charakteryzuje się dużą sezonowością w poszczególnych krajach. Nie oznacza to wcale, że spółka rezygnuje z danych kierunków na rzecz innych. Po prostu wycofuje się z danego rynku, przesuując swe siły na inny, ale cały czas monitoruje sytuacje i analizuje informacje napływające z tego rynku.

W kolejnej części badania pytano o istnienie bariery „dystansu psychicznego”. Omawiane przedsiębiorstwo spedycyjne nie ma problemu z „dystansem psychicznym”. Rozwiązało ten problem w bardzo prosty sposób. Znaczna większość pracowników obsługujących dane kierunki stanowią osoby narodowości odpowiedniej dla danego kierunku transportowego. Jednostka zatrudnia pracownika obywatelstwa tureckiego, ukraińskiego czy rumuńskiego, które to osoby przyjechały do Polski na studia i są w ich trakcie bądź też na wymiany międzypaństwowe. Osoby te studiując w Polsce doskonale posługują się językiem polskimi lub angielskim, a poza tym posiadają jedną cechę nie do zastąpienia przez Polaków nawet płynnie posługujących się językiem obcym. Mianowicie znają mentalność, kulturę oraz zachowania osób w danym kraju. Potrafią wczuć się w problemy i rozwiązują je o wiele skuteczniej i szybciej niż Polacy. Stąd też spółka nie posiada bariery „psychicznego dystansu”. Nie ma w tym momencie potrzeby wejścia na rynki bliższe psychicznie, by dopiero móc rozwijać się na dalsze, gdyż posiada kapitał ludzki potrafiący tę barierę zniwelować.

Co do etapowości procesu internacjonalizacji w przypadku działalności spółki Cargo Service całkowicie pominięto fazę internacjonalizacji, która polega tylko i wyłącznie na działalności krajowej. Spółka zajmuje się w niewielkim stopniu spedycją krajową, a potrzeba powołania do życia tego działu powstała dopiero w trakcie rozwoju spedycji międzynarodowej i konieczności dowożenia od klientów towarów w celu skompletowania przesyłek drobnicowych.

Działalność spółki pokazuje, że pierwsza z faz internacjonalizacji spółki składała się równocześnie z dwóch części, mianowicie rozwoju poziomu eksportu i umiędzynarodowienia kontraktów handlowych. Spółka rozpoczęła działalność w 2002r. przewożąc towary eksportowe na zlecenie swoich klientów, ale równocześnie zawierała kontrakty międzynarodowe na dostawy towarów w imporcie do Polski z krajów trzecich. Dopiero w 2005r., gdy działalność spedycji międzynarodowej została znacznie rozwinięta rozpoczęła działalność na terenie kraju polegającą na spedycji krajowej.

W strategii działalności omawianej spółki nie ma planów dotyczących pogłębiania procesu internacjonalizacji co oznacza, że nie zamierza ona otwierać zagranicznych filii.

W czasach obecnej nieograniczonej internetowej, telefonicznej czy e-mailowej korespondencji nie ma takiej potrzeby. Może prowadzić swoją działalność nie przemieszczając się z kraju. Z miejsca może nadzorować przebieg transportów oraz zabiegać o zlecenia, które składane są drogą e-mailową. Konieczny jest jednak bezpośredni kontakt z zagranicznymi kontrahentami. W tym celu spółka posiada w poszczególnych krajach zagranicznych przedstawicieli, którzy otrzymują prowizję od każdego podpisanego kontraktu. Późniejszą realizacją transportów zajmują się już spedytorzy z siedziby spółki. Cargo Service wysyła również pracowników na delegacje. Najczęściej na wcześniej umówione telefonicznie spotkania biznesowe.

Na tym etapie rozwoju internacjonalizacji spółka zamierza pozostać. Nie planuje większego zaangażowania na obcych rynkach. Jedynie korporacje międzynarodowe z branży spedycyjnej mogą pozwolić sobie na posiadanie filii i oddziałów w poszczególnych krajach.

Jak widać model uppsalski internacjonalizacji nie do końca sprawdza się przy branży spedycyjnej. Badane przedsiębiorstwo nie dostrzega barier w rejonach, które wskazuje model uppsalski. Nie można mówić o stopniowym rozwoju zagranicznym przy spółce dla której działalnością podstawową jest praca na międzynarodowych rynkach. Cargo Service weszła jednocześnie na większość rynków które obsługuje. W niektórych rynkach ma większy udział, w innych mniejszy, ale jest to sytuacja zmienna i nie można powiedzieć, że dany kraj jest jej rynkiem podstawowym i dopiero na podstawie doświadczeń uzyskanych na tym rynku rozwija swoją działalność na

inne rynki. Ryzyko związane z brakiem lub zbyt małą wiedzą jest neutralizowane dużą elastycznością działalności i ciągłym procesem doskonalenia się pracowników. Nie stanowi ono bariery przy wejściu na kolejne, nieznanne do tej pory rynki. Przedsiębiorstwo pracujące w takiej branży musi być otwarte, nie może skupiać się tylko na rynku krajowym.

5. Uwagi końcowe

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa, czyli jego rozwój na międzynarodowych rynkach jest bardzo trudny do osiągnięcia. Nie wszystkie przedsiębiorstwa są zdolne do pokonania barier i wykorzystania szans jakie stawia przed nimi obcy rynek. Tylko część z nich opracowało sposoby pokonywania barier związanych z nieznanymi poszczególnych rynków zagranicznych. Jednak jednostki w Polsce coraz więcej uwagi poświęcają obcym rynkom i możliwościom jakie one dają.

Zadaniem przedstawionego artykułu oprócz zaprezentowania na czym polega proces internacjonalizacji było sprawdzenie zgodności tez zawartych w opracowanym przez szwedzkich autorów z Uniwersytetu w Uppsali sposobie oceny internacjonalizacji przedsiębiorstwa z przebiegiem procesu internacjonalizacji w niewielkim, polskim przedsiębiorstwie spedycyjnym.

Badając proces internacjonalizacji w Cargo Service sp. z o.o. udało się stwierdzić, że nie przebiega on zgodnie z zaproponowanymi przez autorów modelem uppsala etapami internacjonalizacji.

W trakcie badań stwierdzono, że jednostka zajmująca się międzynarodową działalnością spedycyjną nie przechodzi kolejno przez etapy od działalności krajowej, aż do etapu inwestycji bezpośrednich. Pomija ona działalność krajową, by rozwijać działalność międzynarodową.

Na podstawie analizy udowodniono również, że jednostka nie musi rozpoczynać działalności międzynarodowej od rynków zagranicznych bliskich terytorialnie i kulturowo, by dopiero później zebrane informacje wykorzystać do wejścia na rynki dalsze.

Prezentowana spółka pomimo braku działalności na rynkach bliższych zwiększa swoje działania na dalszych rynkach zagranicznych, co przejawia się w zwłaszcza w zwiększeniu obrotów handlowych z danymi krajami.

6. Literatura

1. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa, praca zbiorowa pod red. M. K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997
2. Daszkiewicz N., Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004
3. Encyklopedia PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
4. Foster R., Kaplan S., Twórcza destrukcja, Galaktyka, Łódź 2003
5. Gospodarka Polski po 15 latach transformacji, praca zbiorowa pod red. Z. Dach i A. Polloka, PTE, Kraków 2005
6. Gospodarka w obliczu globalizacji Przegląd wybranych zagadnień, praca zbiorowa pod red. K. Jędralskiej i L. Żabińskiego, PTE, Katowice 2003
7. Journal of International Business Studies, numer 8 Spring/Summer 1977r., The Internationalization Process of the Firm -A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, J. Johanson, J. E. Vahlne
8. Kłosiński K. A., Masłowski A., Globalizacja sektora usług w Polsce, PWE, Warszawa 2005
9. Kłosiński K.A., Międzynarodowy obrót usługowy, DIFIN, 2002
10. Marketingowe procesy dostosowawcze przedsiębiorstw do funkcjonowania w warunkach integracji z Unią Europejską, praca zbiorowa pod red. K. Śliwińskiej, Agencja Reklamowa GLORIA s.c., Katowice 2000
11. Nowak - Far A., Globalna konkurencja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa Poznań 2000
12. Organizacje przyszłości Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej, praca zbiorowa pod red. L. Zbiegień-Maciąg i W. Pawnika, Wydawnictwo Poldex, Kraków 2003
13. Plawgo B., Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2004
14. Polska w gospodarce światowej, praca zbiorowa pod red. B. Kisiel-Łowczyc, Zakład Poligrafii Fundacji Rozwoju UG, Sopot 1995
15. Problemy współpracy międzynarodowej w warunkach globalizacji gospodarki, praca zbiorowa pod red. H. Treder, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000
16. Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod red. F. Bławata, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004

17. Przybylska K., Internacjonalizacja, materiały niepublikowane.
18. Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004
19. Transport, praca zbiorowa pod red. W. Rydzikowskiego i K. Wojewódzkiej – Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
20. Wzrost gospodarczy w Polsce, praca zbiorowa pod red. J. Lipińskiego i W.M. Orłowskiego, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001

Maria Gabryś *

ROZWÓJ STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH BANKÓW KOMERCYJNYCH W POLSCE

DEVELOPMENT OF ORGANISATIONAL STRUCTURES OF COMMERCIAL BANKS IN POLAND

Summary

The term „Civilisation of the 20th and 21st century” used with regard to broadly understood organisational structures is inextricably linked with its own product, i.e. organisations. Given their character, even the smallest organisations are complex and their elements are interrelated. All market areas of business activity, especially including banks, undergo dynamic changes in their organisational structures.

The purpose of this paper is to present changes in organisational structures of the selected group of commercial banks in Poland, including reasons for such transformations, as well as benefits and potential threats arising therefrom.

The paper is composed of three chapters. The first chapter presents and describes typical organisational structures and their forms.

The second chapter defines a qualitative method used to examine organisational structures, as well as the course and trends of transformation of organisational structure forms within the selected group of banks.

The third chapter attempts to analyse and measure changes in the organisational structures of the said commercial banks in 2000-2005 focusing on the direction of changes, the scale of this phenomenon and accompanying processes.

Describing the organisational structure of selected commercial banks, I wanted to highlight the on-going process of changes in such structures, both with regard to their functional, as well as hierarchical aspects, including all internal relations. This is an effect of an increasing role of such structures in the policy of various organisations, including banks and their capital groups.

* mgr, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Uwagi wstępne

Każda organizacja tworzy i zmienia swoją strukturę. Stanowi ona jeden z najważniejszych czynników warunkujących interakcje z innymi przedsiębiorstwami, rozwój i przetrwanie. Od jakości wytworzonej struktury, w fazie teoretycznych rozważań jak i rozwiązań praktycznych, zależy rzeczywista efektywność działalności przedsiębiorstwa. Specjaliści związani z bankowością komercyjną w Polsce, w której efekty umiejętnego wprowadzenia odpowiednich struktur organizacyjnych są najbardziej wymierne, potwierdzają oddziaływanie struktur na sytuację finansową banku, rozwijanie produktów czy poszerzanie rynków działania. Fakt dużej złożoności problematyki owych struktur oraz ich interdyscyplinarność sprawiają, że z perspektywy banków komercyjnych rozwój w tym kierunku nie jest jeszcze zbyt intensywny. Ostatecznym efektem zaniedbania, nawet przez poważne instytucje bankowe, aspektu struktury wewnętrznej jest powstanie nowej dyscypliny w teorii i praktyce gospodarczej, jaką stała się wiedza na temat tworzenia i kształtowania systemu wewnętrznej organizacji, udzielana przez duże podmioty doradcze, a nawet ich sieci. W niniejszej pracy podjęto próbę analizy zmian struktur organizacyjnych w bankach komercyjnych w Polsce. Zmianom tym przypisano zachowanie się wybranych wielkości i relacji finansowych, ustalonych dla badanych banków. Zamiarem była obserwacja tendencji w tym zakresie. Autorka ma bowiem świadomość, że na zmianę kondycji finansowej banków ma wpływ wiele innych czynników, niż zmiany struktur organizacyjnych, ale chodziło o ciekawość badawczą, czy zmianom struktur organizacyjnych towarzyszą przynajmniej odmienne wyniki finansowe.

1. Podstawowe modele struktur organizacyjnych i ich formy

Jednym z najczęściej używanych terminów w działalności naukowej jest struktura. Oznacza całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać, oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji [Strategor 2001, s.281].

Można wyróżnić trzy główne kryteria charakteryzujące strukturę przedsiębiorstwa:

1. specjalizacja, która oznacza określenie sposobu i poziomu podziału pracy ze względu na jego kryteria i stopień szczegółowości,
2. koordynacja, której zadaniem jest wskazanie metody współpracy między komórkami organizacyjnymi, rodzaju powiązań i poziomu centralizacji / decentralizacji

3. formalizacja, która opisuje poziom szczegółowości w definiowaniu funkcji i powiązań oraz zakresu samodzielności danej jednostce.

Różnorodność stosowanych w praktyce rozwiązań strukturalnych jest uwarunkowana wielkością i cyklem życia systemu, stosowaną techniką, otoczeniem, a przede wszystkim jego strategią [Nalepka 2001, s.62]. Większość z tych czynników można zakwalifikować do jednej z trzech podstawowych grup jakimi są: struktury funkcjonalne, struktury dywizjonalne, struktury macierzowe [Griffin 2004, s. 375].

Funkcjonalny sposób zorganizowania przedsiębiorstwa polega na poziomym podziale zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, jednorodne co do umiejętności wymaganych w związku z ich realizacją. Poprzez koncentrację umiejętności i środków, podział dokonany w ramach tej struktury wyraża się troską o efektywność i osiągnięcie korzyści skali. Poziomy podział pracy prowadzi do wyodrębnienia się w ramach każdego etapu rozwoju przedsiębiorstwa, funkcji koncepcyjnych i wykonawczych. Pojawiają się obok kierowników i wykonawców stanowiska lub komórki badawcze, doradcze.

Praktyka dowodzi, że na różnorodność szczegółowych wersji występowania struktury funkcjonalnej wpływa ich stopień rozbudowy, umiejscowienie oraz status stanowisk i komórek doradczych. Wymienia się tu strukturę pionów scalonych, strukturę kolegiąlną i strukturę „ogniwi łączących” [Nalepka 2001, s.78].

Efektywność struktur funkcjonalnych wyraża się w obniżaniu kosztów ogólnych z powodu ekonomii skali, tworzeniu i umacnianiu w przedsiębiorstwie działów lub biur dla realizacji specyficznych misji i zadań, wzmacnianiu centralizacji decyzji, ograniczaniu konfliktów kompetencji i nadmiaru zadań oraz sprzyjaniu osiągnięcia profesjonalizmu.

Rozwój struktur funkcjonalnych może być ograniczony poprzez zbyt wąskie pole obserwacji (nie dostrzega się całości zapotrzebowania klienta), utrudnienia w adaptacji do zmieniającego się rynku (ryzyko nieporozumień między działami lub biurami), złą koordynację, ograniczanie możliwości rozwoju pracowników o szerokich specjalnościach.

Struktura dywizjonalna przedsiębiorstwa charakteryzuje się grupowaniem i integracją opartym na kryterium przedmiotowym lub terytorialnym poszczególnych komórek organizacyjnych, odpowiedzialnych między innymi za wytwarzanie określonego produktu (grupy produktów), obsługę grupy odbiorców lub regiony odbioru, w człony organizacyjne zwane dywizjami (zakładami) o znacznym poziomie autonomii. W każdej wydzielonej jednostce organizacyjnej spełniane są różnorodne funkcje. Zależność hierarchiczna kształtowana jest w oparciu o zasadę jednolinitości, zaś zadania decyzyjne deleguje się na posiadających dużą autonomię kierowników dy-

wizji. Decyzje związane z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa, polityką finansową, personalną, inwestycjami, kontrolą i oceną działalności podejmowane są na szczeblu centrali .

Struktura dywizjonalna charakteryzuje się dużą elastycznością, przez co szybko dostosowuje się do zmian w otoczeniu. Jest zorientowana na rynek i zaleca decentralizację decyzji.

Na efektywność struktur dywizjonalnych wpływa nie tylko możliwość koordynacji działań dotyczących danego produktu czy usługi, łatwość szybkiej adaptacji do zmian kierunku działania, integracja korzyści funkcjonalnych, ale także możliwość podejmowania szybkich i trafnych decyzji, wytypowania i wykorzystania pracowników o szerokich specjalizacjach.

Doświadczenia empiryczne wskazują, że przy tego rodzaju organizacji występują również niekorzystne zjawiska, które sprzyjają wzrostowi kosztów ogólnych, rywalizacji między kierownikami dywizji i rodzą ryzyko podwojenia zatrudnienia.

Struktura macierzowa łączy grupowanie zadań organizacyjnych według funkcji i według produktu. Najczęściej buduje się ją wokół problemów lub projektów, w których realizację zaangażowana jest organizacja. Są one ujmowane w wierszach macierzy. Kolumny macierzy są odpowiednikami stałych, powtarzalnych funkcji, podobnych do funkcji występujących w strukturze funkcjonalnej. Taka struktura ma zastosowanie w przypadku wystąpienia potrzeby realizacji specjalnych przedsięwzięć, które wymagają powołania zespołów projektowych. Członkami tych zespołów są oddelegowani pracownicy stałych komórek organizacyjnych. Oznacza to podwójne podporządkowanie pracowników tj. hierarchiczne (szefowi komórki funkcjonalnej) i przedmiotowe (szefowi projektu).

Taką strukturą charakteryzują się przedsiębiorstwa typu ośrodków badań i doradztwa czy agencji reklamowych, których istotą działalności jest zdobywanie zleceń tematów do rozwiązania i sprzedaż tych rozwiązań.

Mówiąc o efektywności struktur macierzowych wskazuje się na wprowadzanie przez organizacje jako niezbędnych, struktur projektów, które mają szczególny wpływ na szybkie dostosowanie się przedsiębiorstw do zmian. Krytyka zaś dotyczy istnienia zagrożenia zachwiania równowagi między władzami funkcjonalnymi i władzami związanymi z projektami, oraz konieczności ewentualnych interwencji o charakterze arbitrażowym ze strony centralnych władz przedsiębiorstwa.

Trafne określenie i wybór najlepszych struktur w danych warunkach z uwzględnieniem realizacji założonych celów, ma fundamentalne znaczenie dla odniesienia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwa, zwłaszcza że nieustannie narażone są na presję ze strony konkurencji.

2. Przebieg i tendencje zmian struktur organizacyjnych w wybranej grupie banków komercyjnych w Polsce

Zmieniające się warunki prowadzenia działalności, rosnąca konkurencja na rynku finansowym i coraz większe znaczenie ograniczania kosztów działania powodują, że również banki dążą do odpowiedniego ukształtowania swojej struktury organizacyjnej, tak na szczeblu centrali, jak i sieci oddziałowej. Świadczą o tym zmiany struktur organizacyjnych w największych bankach krajowych i zagranicznych, oraz podjęte próby zarówno poszukiwania nowych rozwiązań strukturalnych dla banków skonsolidowanych w wyniku połączeń, fuzji i przejęć kapitałowych [Sierpińska, 1999], jak też racjonalizacji rozbudowy sieci [Kowalczyk, 2004]. Zmiany w strukturze organizacyjnej będące efektem kształtowania nowej strategii działania to nie tylko zmiany ilościowe, ale przede wszystkim zmiany jakościowe, odzwierciedlające kierunki przebudowy sieci dystrybucji usług bankowych. Zazwyczaj jakość rozumie się jako zespół cech produktu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokojenia określonej potrzeby [red. Sajkiewicz 2002, s.15].

Rozwój, przebudowa, dostosowanie czy orientacja to kryteria, którymi posłużono się w celu opisanego zmian zachodzących w bankach komercyjnych w Polsce w latach 2000-2005.

Wybrano dwadzieścia banków komercyjnych, w tym siedemnaście z udziałem kapitału zagranicznego i poddano analizie w założonym przedziale czasowym. Zbadano rodzaj struktury każdego banku, średnią rentowność kapitału, średnią rentowność aktywów, średnią relację kosztów działalności do aktywów, dynamikę aktywów i dynamikę liczby placówek.

Struktury organizacyjne, w większości, analizowanych w tej pracy banków, miały początkowo charakter funkcjonalny, zarówno dla kryterium grupowania jednostek organizacyjnych w centrali i oddziałach, jak też charakteru więzi organizacyjnych. Ich dwuszczeblowy charakter przejawiał się w funkcjonowaniu centrali i oddziałów, uzupełnianych tworzonymi filiami (wyodrębniona część oddziału) i ekspozyturami (zakres świadczonych usług mniejszy od filii i agendy). W centralach badanych banków wyróżniano departamenty pogrupowane w pionie organizacyjne, których funkcjonowanie zależało od podległości służbowych. Najbardziej zróżnicowane były pionie podlegające prezesom, niezależnie od wielkości banku. Najczęściej obejmowały biuro zarządu odpowiedzialne za kontrakty z podmiotami zewnętrznymi, obsługę organów statutowych, obsługę prawną, organizację, bezpieczeństwo. Prezesom, z racji funkcji reprezentowania banku na zewnątrz, podlegało także biuro prawne i biuro kontroli wewnętrznej, zaś podporządkowanie kadr i szkoleń umożliwiało kontrolę całości banku. Nie

występowała tu podległość komórki odpowiedzialnej za planowanie i rozwój banku (strategię).

Wytypowane banki w pierwszych trzech latach badanego okresu, charakteryzowały się słabo rozwiniętą siecią placówek terenowych (oprócz PKO BP) i komórek wspierających działalność operacyjną. Pierwotne typowe komórki tych banków to: kredytowa, organizacyjno-administracyjna, kadrowa, rewizji, ekonomiczna, operacyjno-rachunkowa i biuro zarządu. Z czasem w zależności od wielkości banku i profilu jego działalności powstawały inne jak: zagraniczna, informatyki, rozwoju, skarbu itd. Produktami bankowymi stanowiącymi podstawę wyróżniania komórek organizacyjnych były pierwotnie kredyty, usługi depozytowe i inne funkcje o charakterze nie depozytowym (operacje kasowe, operacje kredytowe związane z rachunkami czekowymi i kartami płatniczymi, inwestycje w papiery wartościowe rynku pieniężnego, usługi powiernicze, przetwarzanie danych itp.). Na rynku klientów wyodrębniono bankowość detaliczną, hurtową (skierowaną do przedsiębiorstw), banków korespondencyjnych i instytucji rządowych, oraz korporacyjną skierowaną do przedsiębiorstw o specyficznych potrzebach. Większość banków miała charakter lokalny. Struktury te cechował znaczny stopień specjalizacji pracy, centralizacji i formalizacji.

Z czasem tradycyjne struktury zaczęły być wypierane przez struktury zorientowane rynkowo. Wraz z wprowadzeniem nowej organizacji zmieniały się wymagania stawiane pracownikom. Towarzyszyło temu wprowadzanie centrów zysku i kosztów jako formy ukierunkowania działań i oceny uzyskiwanych wyników. Zachodzące zmiany spowodowały również zmianę celów marketingu bankowego (organizacja rynków). Tworzono departamenty na potrzeby realizacji sprzedaży na wyodrębnionych pod względem produktowym lub klientowskim rynkach. W dalszej kolejności powstawały na najwyższych szczeblach, jednostki wydzielone ze względu na grupy klientów lub rynków (np. operacji na rynku finansowym, bankowości detalicznej, korporacyjnej itp.).

W ostatnich latach banki starają się tworzyć komórki odpowiedzialne za organizację sprzedaży wszelkich produktów dla danej grupy klientów, co sprawia, że koordynują one działalność oddziałów w zakresie sprzedaży nowych produktów, marketingu usług oraz monitorowania produktów i kosztów z nimi związanych. Tego typu komórki są nowością i jeszcze kilka lat temu nie występowały. Następuje wzrost znaczenia inwestycji kapitałowych. Powstają komórki zorientowane na grupę klientów. Banki spodziewają się ożywienia tego rynku w związku z rozwojem gospodarki, napływem kapitału zagranicznego, nowymi instrumentami finansowymi oraz reformami instytucjonalnymi wspierającymi rozwój tego rynku. Zmiany w oddziałach banków powodują tworzenie komórek klientowskich w dwóch wariantach:

pierwszym, zakładającym integrację produktów oferowanych danej grupie klientów i drugim, zakładającym tworzenie odrębnych komórek sprzedaży wspomaganých jedynie przez komórki funkcjonalno-produktowe. Część banków stara się modyfikować wydziały poprzez podzielenie ich na zespoły zajmujące się różnymi rodzajami klientów. Dotyczy to bardziej podziału produktowego i funkcjonalnego niż klientowskiego.

Zupełnie nowym zjawiskiem w polskiej praktyce bankowej są powstające odrębne wyspecjalizowane sieci detalicznych placówek bankowych wyróżniających się dużą dynamiką przyrostu produktów. Motorem dokonywanych zmian zasad organizacji banku jest nastawienie działań banku na realizację potrzeb klienta i w związku z tym uwzględnienie procesów zamiast funkcji, wzrost potrzeb koordynacji różnych rodzajów działalności banku, wzrost potrzeb kontroli sprawowanej w różnorodnej formie.

Struktury organizacyjne banków muszą zmieniać się zawsze, gdy zmieniają się strategie i przede wszystkim w kierunku sprzedaży i marketingu jako celu. Podstawową zasadą jest bycie blisko klienta i reagowanie na jego potrzeby. Orientacja na klienta jest jednym z postulatów zarządzania przez jakość, zgodnie z którym organizacja wewnętrzna banku musi umożliwiać poznanie oczekiwań klientów banku, zaangażowanie wszystkich pracowników i kierownictwa w poprawę jakości oraz pomiar kosztów [Kudła 2001, s.102].

Działania zmierzające do poprawy sytuacji banku względem klientów, odnoszące się do struktury organizacyjnej, muszą zmierzać w dwóch kierunkach. Po pierwsze w kierunku maksymalnego rozwoju sieci oddziałów i placówek samoobsługowych, dzięki czemu możliwe jest pozyskanie większej ilości środków, a także dotarcie z produktami do nowych klientów. Cel ten można osiągnąć poprzez rozwinięcie struktury terytorialnej banku. Po drugie zaś w kierunku podnoszenia jakości oferowanych produktów i obsługi świadczonej przez banki, aby pozyskać i zatrzymać klientów. Cel ten można osiągnąć poprzez zmiany wewnątrz placówek operacyjnych, zmierzające do przyspieszenia i uproszczenia obsługi oraz kreowania szczególnych, spersonifikowanych kontaktów z klientami.

Szczególnie ważną determinantą struktury organizacyjnej banków jest stosowana technologia, która narzuca określony podział zadań i sposób działania poszczególnych członów odpowiedzialnych za ich wykonywanie. Uniwersalność urządzeń samoobsługowych, połączona z rosnącym upowszechnianiem Internetu, powoduje, że urządzenia te są coraz popularniejsze w bankach. Obecnie jedną z najdynamiczniej rozwijających się dziedzin informatyki są samoobsługowe kanały dystrybucji usług bankowych, zapewniające klientom dostępność przez 24 godziny na dobę.

Stosunkowo nowym rozwiązaniem technologicznym jest podpis elektroniczny. Ustawa [Dz.U.2001 nr 130 poz.1450] wprowadziła regulacje prawne dotyczące możliwości jego składania poprzez otrzymanie odpowiedniego certyfikatu, ważności certyfikatu na podpis elektroniczny oraz wprowadziła przepisy stanowiące o skutkach prawnych składanego podpisu. Obserwuje się duże zainteresowanie e-podpisem ze strony banków, gdyż przyczynia się on do usprawnienia obsługi, wnosząc nowe rozwiązania i udogodnienia dla klientów, a także do obniżenia kosztów funkcjonowania banków. Jednak szybki wzrost tej techniki wymaga nie tylko zakupu bezpiecznego urządzenia i certyfikatu kwalifikowanego, ale również konieczności wprowadzenia zmian w systemach teleinformatycznych związanych z obiegiem dokumentów w banku.

Współcześnie, przy kompleksowej przebudowie organizacji wewnętrznej, mającej na celu poprawę efektywności w banku wykorzystuje się tzw. business process reengineering, definiowany jako „fundamentalne przemysłenie od nowa i przeprojektowanie procesów, prowadzące do przełomowej poprawy osiągniętych wyników” [Hammer, Champy 1996, s.46].

Innym trendem w organizacji banków jest rosnące znaczenie outsourcingu, czyli pozyskiwania niektórych usług przez banki na rynku zewnętrznym od wyspecjalizowanych dostawców. Przeważnie dotyczy to czynności administracyjnych, przetwarzania danych i telekomunikacji. Tendencja ta wydaje się być przyszłością polskiego sektora bankowego, gdyż przerzuca ona ponoszenie wielu kosztów na podmioty zewnętrzne, które dzięki wykorzystaniu efektów skali, mogą świadczyć tańsze usługi wielu podmiotom równocześnie [Olszak 2006, s.23].

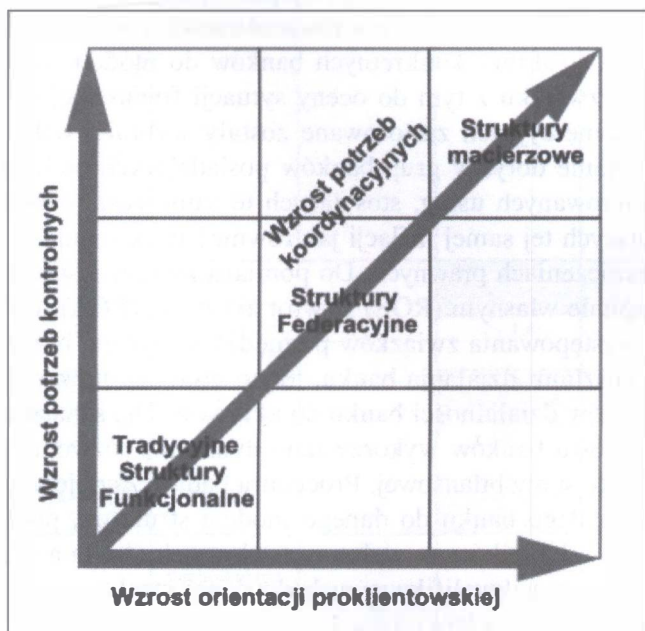
Struktury organizacyjne mają bardzo duży wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, co dostrzegli w ostatnich latach specjaliści od bankowości komercyjnej w Polsce, a czego skutkiem jest zwrócenie większej uwagi na potrzebę odpowiedniego dostosowania systemu wewnętrznej organizacji. Od roku 2000 obserwuje się coraz większe zmiany i nasilenie prac w celu opracowania i dopracowania w taki sposób owych struktur, by nie tylko przynosiły zyski jako wyraz dbałej i starannej polityki wewnętrznej, ale stały się narzędziem walki z konkurentami, którzy nie przykładając wagi do modelu architektury swojej organizacji tracą niepotrzebnie dużą ilość środków finansowych, przegrywając tym samym na rynku kapitałowym. Istotną rolę wywierają tu regulacje prawne dotyczące rynku bankowego oraz ich wpływu na konkurencję [Dz. U. 2003 nr 86 poz. 804]. W chwili obecnej żaden z banków nie posiada pozycji dominującej w rozumieniu przepisów antymonopolowych, tym nie mniej wysokie bariery wejścia, zarówno prawne jak i kapitałowe, duży stopień złożoności oferty oraz specjalistyczna natura wielu usług, z której wynika asymetria informacyjna

w kontaktach konsumentów z bankami, a także inne czynniki powodują, że konkurencja w sektorze nie zawsze jest efektywna. Zatem staje się ona przedmiotem szczególnego zainteresowania instytucji odpowiedzialnych za kształt sektora, w tym organu antymonopolowego, którego zadaniem jest jej bieżące monitorowanie.

Stosunkowo młoda gospodarka Polski w sektorze bankowości komercyjnej pozwala na relatywnie swobodne wprowadzanie zmian strukturalnych w bankach, a co za tym idzie na względnie bezpieczne wdrażanie nowych typów struktur wewnętrznych, aby odpowiednio dostosowywać się do właściwych warunków rynkowych.

Z analizy zmian zachodzących w tradycyjnych strukturach organizacyjnych wytypowanych banków komercyjnych wynika, że ich kierunki są zbieżne z tendencjami prezentowanymi na rysunku 1.

Rysunek 1. Zależność pomiędzy podstawowymi tendencjami w organizacji banków i wyróżnionymi modelami struktur



Źródło: Kudła 2001, s.174.

3. Zmiany struktur organizacyjnych a efektywność wybranych banków komercyjnych w latach 2000-2005 w Polsce

Efektywność w ujęciu ekonomicznym związana jest z relacjami pomiędzy osiągniętymi wynikami a poniesionymi dla ich uzyskania nakładami. Tego typu efektywność nazywana jest zwykle efektywnością finansową i znajduje zastosowanie w organizacjach dochodowych, a więc także i takich jak banki komercyjne. Badanie efektywności finansowej banku nie jest sprawą łatwą, gdyż trudno jest określić rezultaty działalności banku, będące miarą tej efektywności, oraz możliwość zastosowania kilku metod badawczych. Struktura organizacyjna może oddziaływać tylko na niektóre czynniki brane pod uwagę przy badaniu efektywności (np. koszty działania banku, a w mniejszym stopniu na uzyskiwane przychody wynikające ze struktury aktywów i pozycji pozabilansowych banków). Wiele czynników oddziałuje znacznie silniej na wyniki finansowe banków niż czynniki organizacyjne i dlatego mierniki powinny mieć charakter wyspecjalizowany, dotyczący tylko wybranych cech oddziałujących z organizacją wewnętrzną. Również dane do badań często nie są zgodne z faktycznymi lub też w ogóle niedostępne. Nie bez znaczenia jest również subiektywizm badającego przy przypisywaniu struktury konkretnych banków do modeli struktur organizacyjnych. W związku z tym do oceny sytuacji finansowej wybranej grupy banków komercyjnych zastosowane zostały wybrane wskaźniki finansowe. Porównanie dotyczy grup banków posiadających podobną strukturę kapitału i oferowanych usług, stosujących te same zasady rachunkowości, doświadczających tej samej inflacji jak również funkcjonujących przy tych samych ograniczeniach prawnych. Do pomiaru zyskowności użyte zostały: zwrot na kapitale własnym (ROE) i zwrot aktywów (ROA). Uwzględniając możliwość występowania związków pomiędzy sposobem organizacji a ponoszonymi kosztami działania banku, użyto wskaźnika określonego przez stosunek kosztów działalności banku do aktywów. Dla scharakteryzowania dynamiki wzrostu banków wykorzystano dynamikę rozwoju liczby placówek i dynamikę sumy bilansowej. Procedura badawcza objęła więc: zakwalifikowanie każdego banku do danego modelu struktury, policzenie średnich wartości wskaźników w wybranych okresach (średnia arytmetyczna) dla grupy banków zakwalifikowanych do danej struktury organizacyjnej, a wyniki tych badań zawiera tabela 1.

Najwyższy poziom wskaźnika rentowności kapitału wykazują banki o strukturach macierzowych, charakteryzujące się orientacją na klienta i na sprzedaż. Wskaźnik ten wynosi aż 19,6%, co oznacza, że zyski netto wypracowane przez tę grupę banków stanowią prawie 20% kapitałów własnych zaangażowanych przy tworzeniu tych jednostek. Najniższy poziom wskaź-

nika ROE występuje w bankach o strukturach funkcjonalno – klientowskich zachowujących jedność rozkazodawstwa i wynosi on zaledwie 3,2%, co oznacza zyski jedynie na poziomie 3,2% kapitałów własnych. Średnia rentowność aktywów wyrażona wskaźnikiem ROA najkorzystniej przedstawia się w bankach posiadających macierzowy schemat struktury, w których występuje polityka klientowska nastawiona na sprzedaż. Banki o takich strukturach organizacyjnych osiągnęły średnio tę rentowność na poziomie 1,7%, czyli posiadane aktywa przyniosły aż 1,7% zysku netto. Najniższy poziom wskaźnika rentowności aktywów wynosi 0,9% i występuje w strukturach funkcjonalnych zachowujących jedność rozkazodawstwa. Różnica pomiędzy najwyższym a najniższym poziomem wskaźnika ROA wynosi 0,8%, co stanowi prawie połowę najwyższej jego wartości.

Tabela 1. Wskaźniki efektywności i dynamiki wzrostu w strukturach organizacyjnych badanych grup banków komercyjnych w latach 2000-2005

Wskaźniki	Rodzaj struktury	Struktura funkcjonalna	Struktura funkcjonalno -klientowska	Struktura klientowska nastawiona na sprzedaż
Średnia rentowność kapitału (ROE) w %	Struktura macierzowa	brak	brak	19,6
Średnia rentowność aktywów (ROA) w %				1,7
Średnia relacja kosztów działalności do aktywów				3,4
Dynamika aktywów 2005/2000 w mln zł				281,7
Dynamika liczby placówek 2005/2000				172,8
Średnia rentowność kapitału (ROE) w %	Struktury mieszane – funkcjonalne z elementami macierzowymi	brak	12,6	10,5
Średnia rentowność aktywów (ROA) w %			1,4	1,0
Średnia relacja kosztów działalności do aktywów			3,7	4,7
Dynamika aktywów 2005/2000 w mln zł			169,9	78,7
Dynamika liczby placówek 2005/2000			78,1	154,5
Średnia rentowność kapitału (ROE) w %	Struktury zachowujące jedność rozkazodawstwa	11,3	3,2	6,4
Średnia rentowność aktywów (ROA) w %		0,9	1,5	1,0
Średnia relacja kosztów działalności do aktywów		3,7	4,9	4,1
Dynamika aktywów 2005/2000 w mln zł		229,8	197,0	330,6
Dynamika liczby placówek 2005/2000		313,0	120,1	204,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych w Skonsolidowanych rocznych raportach finansowych banków

Przy ocenie relacji poniesionych kosztów do całości aktywów, którymi dysponuje grupa banków, jak pokazują wyniki badania, najbardziej kosztowoczymi okazała się działalność prowadzona w bankach, które posiadają strukturę funkcjonalno – klientowską z nastawieniem na zachowanie jedności rozkazodawstwa. 4,9% to bardzo wysoki wskaźnik, zwłaszcza jeżeli zostanie on zestawiony z rentownością aktywów na poziomie 1,5%. Oznacza to, że proporcjonalnie do danej wielkości majątku posiadanego przez tę grupę banków ponoszą one koszty w wysokości 4,9% aktywów, natomiast najlepsza średnia banków przy ocenie tego wskaźnika jest aż o 1,5% niższa, bo kształtuje się na poziomie 3,4% i występuje w bankach o strukturze macierzowej, zorientowanej na klienta i na sprzedaż. Największy wzrost wielkości aktywów wykazują banki posiadające strukturę klientowską nastawioną na sprzedaż, ale zachowujące jedność rozkazodawstwa. Poziom ich aktywów w ciągu 6 lat tj. od roku 2000 do roku 2005 wzrósł aż o 330,6 mln zł. Jest to wzrost aktywów w wartościach bezwzględnych, bardzo wysoki, ponieważ w porównaniu z bankami o strukturach mieszanych ale z polityką klientowską nastawioną na sprzedaż, które odnotowały najmniejszy wzrost wartości aktywów bo tylko o 78,7 mln zł, stanowi aż 4,2 razy więcej.

I wreszcie jedna z najważniejszych spraw dotyczących rozwoju banków oraz ich aktywnej i promocyjnej polityki wobec klientów, mianowicie wzrost liczby placówek. Najwięcej, bo aż o 313 wzrosła liczba placówek banków nastawionych na sprzedaż, zachowujących jedność rozkazodawstwa. Natomiast najslabiej pod tym względem rozwijały się banki o strukturze mieszanej – funkcjonalnej z elementami macierzowymi zorientowanej na klienta. Liczba ich placówek wzrosła średnio tylko o 78,1.

Na podstawie analizowanych wskaźników nie da się jednoznacznie stwierdzić, która grupa banków, strukturalizowana zgodnie z wyróżnionymi modelami osiąga najlepsze wyniki finansowe, ponieważ prawie w każdej z grup występuje najwyższy jak i najniższy poziom różnych wskaźników. Ponadto o zmianach tych wyników – co podkreślono już we wstępie – decydują inne jeszcze, istotne przyczyny, inne niż zmiany struktur organizacyjnych. Można jednak założyć, że te inne przyczyny są mniej lub bardziej skuteczne w danych typach struktur organizacyjnych. Zatem uwzględniając ogólne cele działalności banków oraz realizowaną strategię można powiedzieć, że każda z opisanych struktur towarzyszy w większym stopniu osiągnięciu innego celu. Struktury funkcjonalne najbardziej sprzyjają obniżeniu kosztów i osiągnięciu korzyści skali, federacyjne – wzrostowi rozmiarów działalności, a macierzowe elastyczności dostosowań do zmian w środowisku poprzez stabilizację kontaktów z rynkiem, na którym banki działają. Spostrzeżenia te potwierdzają brak istnienia jednego uniwersalnego wzorca organizacyjnego, mającego zastosowanie w każdym warunkach.

Uwagi końcowe

Struktury organizacyjne banków podlegają ciągłej ewolucji, która uwarunkowana jest rodzajem przyjętej strategii i założonych celów. Racjonalnie ukształtowana struktura jest czynnikiem sprzyjającym osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez banki.

W niniejszej pracy wybrano i scharakteryzowano trzy typowe modele struktur, określane jako struktura funkcjonalna, struktura dywizjonalna i macierzowa struktura bankowa, wskazując na ich zależność z podstawowymi tendencjami w organizacji banków. Zwrócono uwagę, że wprowadzenie danego typu struktury uwarunkowane jest różnorodnymi czynnikami oddziałującymi na banki, a w konsekwencji nadającymi im ostateczny kierunek rozwoju. Podjęto próbę zbadania tendencji w zakresie zmian struktur organizacyjnych z jednej strony oraz zmian zyskowności i wzrostu rozmiarów działalności poszczególnych grup banków, z drugiej strony. Przeprowadzona analiza pomiaru efektywności i dynamiki wzrostu banków w przedstawionych modelach organizacyjnych, doprowadziła do wniosku, że każda z przedstawionych struktur towarzyszy osiągnięciu różnych celów.

Tematyka ta wymaga dalszych pogłębionych badań, gdyż dla potrzeb niniejszej pracy autorka przeprowadziła tylko pilotażowe badania tej problematyki.

Literatura

1. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
2. Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
3. Kowalczyk A., Optymalizacja sieci placówek banków w Polsce, „Bank i Kredyt” 2004.
4. Kudła J., Struktury organizacyjne banków komercyjnych, TWIGGER, Warszawa 2001.
5. Nalepka A., Struktura organizacyjna, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2001.
6. Olszak M., Outsourcing w działalności bankowej, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
7. Praca zbiorowa pod redakcją Sajkiewicza A., Jakość zasobów pracy, Kultura, kompetencje, konkurencyjność, Poltex, Warszawa 2002.
8. Sierpińska M., Przyczyny fuzji i przejęć przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, „Rynek Kapitałowy” 1999.

9. Strategor, Zarządzanie firmą, Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość, PWE, Warszawa 2001.
10. Ustawa z dnia 18 września o podpisie elektronicznym, Dz. U. 2001, nr 130 poz. 1450.
11. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 kwietnia 2003r., w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Ochronie konkurencji konsumentów, Dz. U. 2003, nr 86 poz. 804.

Andrzej Kozina *

RODZAJE NEGOCJACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

THE TYPES OF NEGOTIATIONS WITHIN CORPORATE PROJECT MANAGEMENT

Summary

The paper aims at distinguishing the key types of business negotiations conducting in the frame of project management activities in a company. Firstly, the general concepts and ideas of project management were outlined. Secondly, specific features of considered negotiations were discussed. Finally, the types of such negotiations were characterized, including both external and internal ones, as well as drawing special attention to the negotiations within project team.

1. Uwagi wstępne

Referat obejmuje zagadnienia z pogranicza dwóch dziedzin teorii i praktyki zarządzania, a mianowicie negocjacji i rozwiązywania konfliktów organizacyjnych oraz zarządzania projektami. Efektywna realizacja wszelkich przedsięwzięć, w tym stworzenie odpowiednich warunków, pozyskanie niezbędnych zasobów (rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych), rozplanowanie i koordynacja działań w czasie i przestrzeni, osiągnięcie wymaganych standardów jakościowych, wypracowanie skutecznych mechanizmów monitorowania i oceny działań, itp., wymaga prowadzenia wielu negocjacji pomiędzy interesariuszami danego projektu.

W bogatej literaturze przedmiotu problemy te omawia się zwykle wycinkowo, poruszając niektóre ich aspekty¹. Najczęściej traktuje się negocjacje jako jedną z funkcji w zakresie kierowania projektem, bądź niezbędnych umiejętności kierowniczych, a także porusza się problem rozwiązywania konfliktów w realizacji projektu [Prussak, Wyrwicka 1997,

* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

¹ Z bardzo bogatej literatury przedmiotu można wymienić m.in. następujące opracowania: [Andersen i inni 1987], [Framme 1994], [Lock 1993], [Turner 1993] [Weiss, Wysocki 1996]. Spośród prac wydanych w języku polskim na uwagę zasługują: [Burton, Michael 1999], [Lewis 2006], [Midler 1994], [Mingus 2002], [Prussak, Wyrwicka 1997], [Trocki i inni 2003]

s. 17, 21, 104-106]. Stosunkowo rzadko wyodrębnia się kwestię negocjacji jako jednego z istotnych zagadnień w zarządzaniu projektami [Friend i inni 1998], [Burton, Michael 1999, s. 117 i n.]. Nie wypracowano dotąd kompleksowego i pójnego modelu omawianych negocjacji, mogącego znaleźć zastosowanie w praktycznej realizacji projektów. Referat stanowi próbę częściowego wypełnienia tej luki, przy czym (z uwagi na złożoność zagadnienia i ograniczone ramy opracowania) skupimy się na wstępnym usystematyzowaniu omawianych zagadnień, a zwłaszcza specyfiki rozważanych negocjacji i ich typologii, ze szczególnym uwzględnieniem negocjacji w zespole projektowym.

2. Podstawy zarządzania projektami

Niezbędną podstawę do uchwycenia specyficznych cech i rodzajów omawianych negocjacji stanowią najważniejsze definicje z dziedziny zarządzania projektami. Jako punkt wyjścia przyjmiemy interpretację zarządzania projektem D.Locka [1993, s. 1], który definiuje je jako „... zbiór zasad, metod i technik organizacji i zarządzania przedsięwzięciami gospodarczymi, naukowo-badawczymi, społecznymi, wojskowymi, itd.”. Jest to więc w pewnym sensie znaczenie instrumentalne (narzędziowe) wskazujące także na zasadnicze rodzaje projektów² .

Szerzej interpretują zarządzanie projektem C.Burton i N.Michael [1999, s. 20], traktując je jako „...proces, w ramach którego menedżer projektu planuje zadania w obrębie projektu, steruje nimi, dysponuje zasobami udostępnionymi przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia. Pod pojęciem zasobów rozumie się: ludzi, pieniądze, wyposażenie, czas. Zarządzanie projektem to umiejętne użycie dostępnych technik w celu osiągnięcia wymaganych rezultatów, zgodnie z ustalonym standardem w ramach budżetu i w określonym czasie”. Jak widać w interpretacji tej wskazuje się także aspekty: podmiotowy (menedżera), przedmiotowy (zasoby), dynamiczny (proces), czyli realizowane działania, a także efektywnościowy (czas i budżet jako kryteria oceny).

Dwa ostatnie z tych aspektów są ujęte w definicji A.Stabryły [1995, s. 249-250], który traktuje zarządzanie projektem (programem) jako „...finansowanie różnych przedsięwzięć oraz koordynowanie pracy specjalistów w procesie projektowania. Proces ten obejmuje fazę przygotowania koncepcji, fazę wykonania zadań odcinkowych i fazę uzgadniania projek-

² W innym miejscu cytowany autor [Lock 1993, s.2-3] dzieli projekty na: gospodarcze, badawcze, techniczne, produkcyjne. Można także wymienić inne, przykładowe typologie projektów: identyfikacyjne, diagnostyczne, prognostyczne [Stabryła 1995, s. 248]; organizacyjne, rozwojowe, inwestycyjne [Prussak, Wyrwicka 1997, s. 17-18]. Kwestia ta nie jest zasadniczym przedmiotem rozważań

tów cząstkowych wraz z kompletowaniem dokumentacji”. Dalej cytowany autor podaje rozbudowaną interpretację zarządzania projektem w firmie:

1. Jest to system decyzyjny przedsiębiorstwa, mający za zadanie opracowanie projektów gospodarczych, badawczych i innych;
2. Instytucjami zarządzającymi są: zarząd i dyrekcja generalna, kierownicy zespołów projektowych (dyrektorzy programów, koordynatorzy projektów), wyspecjalizowane jednostki organizacyjne i komisje;
3. Jego podstawowe fazy to: opracowanie strategii i budżetu działalności projektowej, sterowanie działalnością projektową oraz zarządzanie operacyjne projektem.

Kompleksowe modele zarządzania projektem, integrujące wymienione aspekty, spotyka się także w innych opracowaniach, np. w [Prussak, Wywicka 1997, s. 15-16], gdzie stwierdzono, iż zarządzanie to „... odbywa się przez celowe planowanie, sterowanie i nadzorowanie procesów .. i korzystanie z zasobów w odniesieniu do przedsięwzięcia, które ze względu na jego wielkość (pracochłonność) złożoność i długotrwałość realizacji zostało podzielone na odrębne systematycznie rozwiązywane zadania cząstkowe... obejmuje zatem czynności kierownicze i koordynacyjne w ramach danego projektu”.

Wreszcie zarządzanie projektem można potraktować jako wyodrębnioną dziedzinę teorii i praktyki zarządzania, za czym przemawia znaczący dorobek naukowo-badawczy i aplikacyjny. Na przykład w [Johannsen, Page 1990, s. 238] znajdujemy następujące określenie: „... wyspecjalizowana dziedzina działalności, którą wyodrębnia się jako obszar koordynacji i kontroli złożonych przedsięwzięć, realizowanych w praktyce gospodarczej”.

Pierwotne w tym przypadku określenie, czyli projekt można np. rozumieć jako:

1. Przedsięwzięcie realizowane w firmie, które posiada charakter jednorazowy, jest obwarowane terminem realizacji i wykazuje znaczną złożoność zadań [Prussak, Wywicka 1997, s. 14].
2. Ludzkie zachowanie kreujące zmianę; limitowane w czasie i rozmiarze, posiada różnorodne cele i zadania, zawiera różne zasoby i jest unikalne [Andersen i inni 1987].
3. Określone w czasie działanie podejmowane w celu stworzenia niepowtarzalnego wyrobu lub usługi.
4. W szerokim znaczeniu: przedsięwzięcie kompleksowe, które składa się z opracowań studialnych, dokumentacji rozwiązań użytkowych, oraz efektów rzeczowych inwestycji i działalności operacyjnej.

W wąskim znaczeniu: studium analityczno-badawcze, koncepcja funkcjonowania jakiegoś systemu i jego budowy, dokumentacja techniczna, program, czy plan działania, itp. [Stabryła 1995, s. 268]. Jak widać te i inne definicje eksponują wiele różnych aspektów projektu, takich jak jego cechy, zasoby niezbędne do realizacji, proces jego opracowania, efekty wynikowe (wytwory i dokumentacja), forma organizacji, czy nawet wymiar zachowań ludzi.

Dla celów opracowania warto usystematyzować zasadnicze cechy projektu, pojawiające się zresztą w przytoczonych definicjach. Można powiedzieć, iż projekt jest³ :

1. Zorientowany na precyzyjnie i jednoznacznie zdefiniowany cel, wynikający ze strategii firmy.
2. Ograniczony zakresem - zamknięta całość, ściśle wyodrębniona z innych zamierzeń.
3. Jednorazowy, jednokrotny, unikatowy; niepowtarzalny, czy wręcz nowatorski.
4. Ma limitowany czas trwania; jest ograniczony terminem realizacji (zdefiniowany początek i koniec).
5. Złożony, kompleksowy - obejmuje szereg zadań, działań, czy projektów cząstkowych;
6. Obdarzony dużym stopniem trudności i ryzyka; a ponadto:
7. Jako jego efekt powstają unikalne, niepowtarzalne, wyroby, usługi, koncepcje.
8. Jego realizacja wymaga:
 - planowania, nadzorowania i kontrolowania działań ludzi i zasobów,
 - organizowania i koordynacji powiązanych ze sobą zadań,
 - współpracy specjalistów z różnych dziedzin.

Z kolei istotnym dla nas zagadnieniem będzie wskazanie osób, czy grup związanych z realizacją projektu, jako uczestników negocjacji. Można tutaj wykorzystać m.in. przedstawioną wyżej propozycję A. Stabryły [1995, s. 250] w zakresie jednostek zarządzania projektem. Wydaje się, iż szerokie określenie tych podmiotów obejmuje termin udziałowcy projektu (czy inaczej: interesariusze, z ang. stakeholders), za których możemy uważać „... osoby lub organizacje, które są zaangażowane w projekt, lub w których interesie może być pozytywne lub negatywne wpływanie na rezultat wykonania projektu lub jego zakończenie. Zespół projektowy musi zidentyfikować udziałowców, określić ich potrzeby i oczekiwania, czyli uświadomione i nieuświadomione wymagania.

³ Cechy te są często różnie nazywane, ale podobnie interpretowane przez wielu autorów i wymieniane w szeregu opracowaniach – zob. np. [Frame 1995], [Lock 1993], [Prussak, Wyrwicka 1997], [Burton, Michael 1999] i wiele innych.

Wreszcie zwrócimy uwagę na zasadnicze etapy (fazy) projektu. Na przykład J.D. Frame [1995] omawia następujący „cykl życia projektu”: wybór projektu, planowanie, wdrażanie, kontrola, ocenianie, zamknięcie. Z kolei C.Burton, N. Michael [1999, s. 19] wyróżniają następujące fazy projektu:

1. Planowanie wstępne - to praca mająca na celu sporządzenie konseptu projektu: ustalenie zakresu kompetencji, sprawdzenie możliwości wykonania.
2. Planowanie szczegółowe: przygotowanie planu szczegółowego: opracowanie procedur projektowych, harmonogram zadań i zasoby.
3. Implementacja – wdrożenie planu: monitorowanie i sterowanie – przegląd lub modyfikacja planu.
4. Przegląd powykonawczy – zakończenie projektu: przygotowanie sprawozdania końcowego, ocena wykonawców, wskazówki na przyszłość.

Analiza porównawcza wymienionych i wielu innych metodyk realizacji projektu pozwala na wskazanie trzech zasadniczych grup czynności: planowanie, realizacja oraz zamknięcie i kontrola wykonania projektu, obejmujących szereg działań cząstkowych.

3. Specyfika negocjacji w zarządzaniu projektem

Nie omawiając istoty negocjacji, przyjęto, iż mogą być one interpretowane jako proces (działanie złożone), wzajemna zależność stron, tj. metoda zarówno osiągnięcia porozumienia, jak i kierowania konfliktem (wymiar: kooperacji i konkurencji), interakcyjny proces podejmowania decyzji (najważniejsze znaczenie z punktu widzenia celów firmy) i komunikowania się partnerów, wzajemnej wymiany pomiędzy nimi oraz tworzenia wartości⁴.

Jako punkt wyjścia przy rozważaniu miejsca i roli negocjacji w zarządzaniu projektem przyjmujemy stwierdzenie, iż jedną z cech tego zarządzania jest to, iż wymaga ono umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów [Prussak, Wyrwicka 1997, s. 17], które są „... niezbędne w celu uzyskania zgody. Zgoda może być uzyskana poprzez negocjacje bezpośrednie lub mediacje czy arbitraż. Negocjacje w projektach odbywają się często i dotyczą szeregu dziedzin, np.: zakresu, kosztów, celów, terminów, zmian, warunków kontraktów, zasobów” [www.mfiles.z.pl].

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, można wskazać najważniejsze cechy omawianego rodzaju negocjacji.

4 Zob. [Fowler 2001, s. 10-18;], [Lewicki i inni 2005, s. 19 i n.], [Nęcki 2000, s. 17-20],[Rządca 2003, s. 23 i n.].

1. Cele i przedmiot (problemy) negocjacji wyznaczone są ściśle przez koncepcję realizowanego projektu, w tym jego rodzaj, potrzeby klienta, zamierzenia, zakres przedmiotowy, czasokres realizacji, itp.;
2. Kryteria oceny negocjacji wynikają więc wprost z kryteriów oceny projektu (przyjmowane zwykle ogólne kategorie: czasu, jakości i kosztów).
3. Negocjacje występują we wszelkich fazach przedsięwzięcia, przy czym na etapie jego planowania są niezbędne do stworzenia odpowiednich warunków realizacji, w fazie wykonania - zapewnienia ich przestrzegania w konfrontacji z ustalonymi standardami, w fazie kontroli - przyjęcia efektów projektu, tj. spełnienia owych standardów.
4. Za prowadzenie negocjacji odpowiedzialny jest kierownik projektu, lub upoważnieni przez niego członkowie zespołu lub liderzy podzespołów (podprojektów).
5. Partnerami negocjacji są wszyscy pozostali interesariusze projektu.
6. Negocjacje powinny być prowadzone przez kierownika jako reprezentanta przede wszystkim interesów klienta projektu, tym niemniej przy rozstrzyganiu ewentualnych konfliktów nie może on zapominać o celach pozostałych udziałowców projektu.
7. Wymiar kooperacji w tego rodzaju negocjacjach obejmuje wszelkie uzgodnienia pomiędzy udziałowcami projektu, warunkujące jego efektywną realizację.
8. Wymiar konkurencji w tego rodzaju negocjacjach obejmuje przede wszystkim współzawodnictwo wynikające z rozbieżności ich celów, wynikających głównie z realizowania odmiennych funkcji, występowania ograniczonych zasobów, realizowania projektów konkurencyjnych, napięć czasowych, itp.
9. Realizacja wielu różnorodnych negocjacji w zarządzaniu projektem prowadzi w efekcie do zawierania kontraktów (formalnych i niepisanych) między udziałowcami projektu.

4. Rodzaje negocjacji w zarządzaniu projektami

Za podstawowe kryterium różnicowania omawianych negocjacji można przyjąć środowisko, w którym się one odbywają, co pozwala na wyodrębnienie ich dwóch zasadniczych typów:

1. Wewnętrzne, tzn. te, które mają miejsce w zespole projektowym, pomiędzy kierownikiem (koordynatorem) projektu, a jego wykonawcami (członkami zespołu);

2. Zewnętrzne, tzn. odbywające się poza zespołem projektowym, pomiędzy jego kierownikiem a innymi podmiotami (udziałowcami).

Uszczegółowieniem tego podziału jest wskazanie typów negocjacji prowadzonych poza zespołem projektowym ze względu na możliwych partnerów kierownika projektu. Analiza porównawcza różnych opracowań pozwala na wskazanie następujących kluczowych interesariuszy (udziałowców) w każdym projekcie, tworzących jego specyficzne środowisko:

1. Organizacja realizująca (macierzysta) - firma, której pracownicy są bezpośrednio zatrudnieni przy pracach projektowych, w ramach wyodrębnionego w tym celu (ze struktury firmy) zespołu, przy wykorzystaniu przydzielonych zasobów wewnętrznych.
2. Klient (zleceniodawca) - organizacja lub osoba, która zleca realizację projektu i jest jego użytkownikiem, odbiorcą jego wytworów (klientem tym może być zarząd, czy przełożony z firmy macierzystej lub inne organizacje, czy osoby).
3. Kierownik (menedżer, koordynator projektu; niekiedy grupa koordynująca) odpowiedzialny za zarządzanie projektem (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w zespole). Mogą być także powołani liderzy projektów cząstkowych.
4. Zespół projektowy, powołany spośród pracowników firmy i/lub pochodzących z zewnątrz, czyli wykonawcy projektu.
5. Ewentualnie powołane dodatkowo zespoły:
 - merytoryczny, wspomagający zespół projektowy poprzez fachowe doradztwo,
 - monitorujący (kontrolny), odpowiedzialny za bieżący nadzór nad projektem.
6. Menedżerowie funkcjonalni w firmie macierzystej, kontrolujący zasoby i nadzorujący członków zespołu w jednostkach macierzystych, przed i po jego powołaniu.
7. Zewnętrzni dostawcy zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym:
 - inne firmy delegujące pracowników, lub zasoby ludzkie z rynku pracy,
 - sponsorzy, banki, inwestorzy, dostarczający środków finansowych,
 - dostawcy środków rzeczowych (usług, materiałów i wyposażenia),
 - konsultanci i eksperci, zapewniający informacje i wiedzę.
8. Szefowie innych projektów, realizowanych w danej organizacji i powiązanych ze sobą i wymagających koordynacji w ramach przedsięwzięć o szerszym wymiarze.

Ilość zaangażowanych podmiotów, ich zadania, a także zakres i zasady udziału zależą oczywiście od specyfiki konkretnego projektu, tj. jego celów, stopnia złożoności, zakresu, itp. W szerokim ujęciu, oprócz wymienionych może występować szereg udziałowców specyficznych danego projektu, znacznie luźniej z nim powiązanych, takich, jak np. władze lokalne, organizacje prowadzące lobbying, stowarzyszenia, partie, rządy, czy inne grupy interesów. Spełnianie oczekiwań udziałowców może być bardzo trudne z powodu zupełnie innych celów, które prowadzą często do konfliktów.

Można również mówić o różnych typach omawianych negocjacji ze względu na poruszane w nich problemy (kwestie), z poszczególnymi partnerami. Nie wyczerpując wszystkich możliwych przypadków, można wymienić takie zagadnienia szczegółowe jak:

- cele i zakres przedsięwzięcia oraz warunki jego realizacji, w tym zwłaszcza wytwory końcowe, ramy czasowe, wymagania jakościowe oraz kosztorys, uzgadniane a potem weryfikowane i potwierdzone ostatecznie przez kierownika ze zleceniodawcą (klientem),
- zakres udziału, cele, zadania, zasady wynagradzania i inne warunki kontraktu kierownika na zarządzanie projektem, a następnie ocena ich realizacji ze zleceniodawcą,
- zakres udziału, cele, zadania, zasady wynagradzania i inne warunki uczestnictwa z potencjalnymi członkami zespołu projektowego i/lub ich przełożonymi, a potem ocena stopnia ich realizacji, osiągniętych efektów i wydajności [Friend i inni 1998],
- wielkość i zasady dostarczenia środków finansowych przez sponsorów i/lub inwestorów, ustalenia co do ewentualnej spłaty zobowiązań (rat, odsetek, itp.), udziału w efektach projektu, bądź świadczeń wymiennych (np. działań promocyjnych, ulg podatkowych), a także rokowania w zakresie ewentualnych roszczeń spornych,
- ilość (wielkość, zakres), rodzaje (asortyment), ceny (koszty), terminy i formy płatności, czas i sposób dostarczenia, wymagania jakościowe, warunki odbioru, ustalenia gwarancyjne, zasady reklamy i inne warunki umów handlowych z dostawcami materiałów, wyposażenia i usług,
- zakres, koszty, sposób realizacji i warunki odbioru w ramach kontraktów na ekspertyzy i projekty fachowe z doradcami i konsultantami,
- zakres i czas realizacji działań cząstkowych oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitowanie, wymiana informacji, itp.) z szefami innych projektów i podwykonawcami projektów cząstkowych.

Wreszcie wymienione wcześniej rodzaje negocjacji można różnicować ze względu na fazę realizacji projektu, w której mają one miejsce, czyli najogólniej na etapach: planowania, realizacji oraz zamknięcia i kontroli projektu. W konsekwencji wymienione wyżej kwestie objęte negocjacjami z poszczególnymi interesariuszami mogą być poruszane kilkakrotnie, może zachodzić konieczność renegocjacji wcześniejszych ustaleń, ich uszczegółowienia, rozszerzenia, np. przy konieczności pozyskania dodatkowych zasobów w trakcie realizacji projektu, uzgodnień celem zmiany terminu jego realizacji; niezbędne może być nawet poszukiwanie nowych partnerów, sporządzanie aneksów do umów, itp.

Należy podkreślić, iż w omawianych negocjacjach mają zastosowanie oczywiście wszelkie uniwersalne zasady przedstawione w literaturze przedmiotu, gdyż „... w zarządzaniu projektem za każdym razem masz do czynienia z innym przedsięwzięciem, ale podstawowe elementy pozostają takie same. To samo odnosi się do negocjacji - każde są inne, ale te same podstawowe zasady odnoszą się do wszystkich” [Burton, Michael 1999, s. 118].

5. Negocjacje w zespole projektowym

Skupimy się tutaj na wybranych problemach z zakresu negocjacji prowadzonych wewnątrz zespołu projektowego, a więc pomiędzy kierownikiem projektu a jego podwładnymi (członkami zespołu). Zgodnie z przyjętym wcześniej założeniem negocjacje takie należy rozpatrywać w dwóch wymiarach, tj. kooperacji i konkurencji.

Wymiar kooperacji obejmuje w tym przypadku przede wszystkim działania zmierzające do zapewnienia zbieżności wysiłków indywidualnych członków zespołu, niezbędnych do realizacji celów projektu. Należy tutaj podkreślić, iż omawiane negocjacje mają największe znaczenie w fazie planowania projektu, gdyż w ramach działań przygotowawczych zespół podlega tworzeniu, poprzez pozyskiwanie niezbędnych zasobów ludzkich, tj. prowadzone są pertraktacje z potencjalnym członkami takiego zespołu i/lub ich przełożonymi (wewnętrznymi lub zewnętrznymi), w przedstawionym wcześniej zakresie, tj. dotyczą one przede wszystkim następujących kwestii:

- wymaganego wkładu wiedzy, umiejętności i doświadczenia,
- zakresu merytorycznego i czasowego zaangażowania w projekt,
- szczegółowego zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności jako członka zespołu,
- relacji do innych członków zespołu i zasad współdziałania z nimi oraz z innych wymagań wynikających ze stosowanych technik zarządzania, procedur, kultury organizacyjnej, itp.

- wymagań w zakresie wydajności pracy, a także szczegółowych i specyficznych kryteriów oceny zrealizowanych działań,
- wielkości otrzymywanych za to świadczeń (płacy podstawowej, premii, itp.).

Ustalenia te są podejmowane zgodnie z ogólnymi warunkami realizacji, standardami i parametrami projektu, określonymi przez kierownikami ze zleceniodawcą. W efekcie dochodzi do zawarcia kontraktów (formalnych lub niepisanych) z wykonawcami projektu.

W samym zespole projektowym, tj. już z po jego utworzeniu i rozpoczęciu realizacji projektu, wymiar kooperacji w negocjacjach sprowadza się przede wszystkim do niezbędnych czynności koordynacyjnych, zapewniających realizację przyjętych ustaleń w kategoriach: czasu, jakości i kosztów, jako podstawowych parametrów projektu, a także rozwiązywanie problemów we współdziałaniu członków zespołu. Wreszcie w końcowej fazie projektu może zachodzić konieczność renegotiacji przyjętych ustaleń, czy nawet ich weryfikacji, po ustaleniu efektów projektu i ocenie rezultatów pracy członków zespołu. Ostatecznie następuje rozliczenie i zamknięcie zawartych wcześniej kontraktów.

Wymiar konkurencji w omawianych negocjacjach dotyczy wszelkiego rodzaju konfliktów powstających w zespole, pojawiających się we współdziałaniu jego członków, przede wszystkim w trakcie realizacji projektu. Powstają one zarówno z przyczyn obiektywnych, tj. zmian zewnętrznych warunków realizacji projektu, jak i subiektywnych, czyli zależnych od wykonawców. Konflikty takie mogą obejmować:

- rozbieżności zadań i priorytetów realizowanych w nadzorowanym zespole,
- napięcia spowodowane występowaniem nowych, nie przewidzianych i/lub pracochłonnych zadań,
- problemy powodowane przez nagłe przeszkody czy zagrożenia realizacji zadań,
- napięcia wynikające z nierównomiernego obciążenia pracą poszczególnych wykonawców,
- konflikty w związku z koniecznością jednoczesnego dostępu do ograniczonych zasobów,
- problemy z występowaniem opóźnień w realizacji zadań,
- problemy koordynacji w trakcie realizacji zadań (uzgodnień ich zakresu, terminów, itp.),
- subiektywne i obiektywne rozbieżności w ocenie efektów pracy i wynagrodzenia,
- spory powodowane przez orientację na działanie; ocenianie ludzi po czynach, a nie w oparciu o ich spostrzeżenia, przemyślenia, uwa-

gi, czy wątpliwości – stawianie pytania „co jest do zrobienia?”, zamiast: „co się dzieje?”,

- ścieranie się własnych, partykularnych interesów pracowników i ich grup,
- różnice zdań, opinii czy poglądów między nimi,
- narzucanie swoich opinii i sposobów pracy innym, przedmiotowe, czy nawet instrumentalne traktowanie współpracowników,
- konflikty wynikające z różnic charakteru i osobowości członków zespołu, a także nawyków, spostrzeżeń i stereotypów w myśleniu i działaniu,
- rozbieżności uwarunkowane przez powiązania nieformalne pomiędzy pracownikami.

Należy tutaj wziąć pod uwagę także potencjalne konflikty poza zespołem projektowym, gdyż mają one wpływ na powstawanie powyższych problemów, m.in.:

- spory kompetencyjne pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania w firmie,
- konflikty we współpracy z innymi zespołami,
- problemy we współpracy z otoczeniem (innymi firmami, klientami, dostawcami, itp.)
- napięcia wynikające ze złej jakości informacji (braków, opóźnień, niedokładności, itp.).

Dla celów rozwiązywania omawianych konfliktów mają oczywiście zastosowanie wszelkie wypracowane dotąd uniwersalne zasady rozstrzygania spraw spornych, a zwłaszcza konfliktów organizacyjnych, w tym technika zarządzania przez konflikt; zawarte w obszernej literaturze przedmiotu. Szczególne znaczenie ma tutaj wykorzystanie pozytywnych funkcji konfliktów, a nawet ich stymulowanie we wprowadzaniu zmian ⁵.

Efektywne rozwiązywanie konfliktów wymaga posiadania przez kierownika nie tylko samej umiejętności negocjowania i kierowania konfliktem, ale także wielu innych, w tym: analizy i rozwiązywania problemów, tworzenia zespołów, komunikowania się, wpływania na innych, odpowiedniego poziomu asertywności i empatii, czy w ogóle zdolności i cech przywódczych. Można więc powiedzieć, iż jednym z warunków skutecznego prowadzenia negocjacji w zespole projektowym jest dobór odpowiednika kierownika zespołu, posiadającego wymienione cechy, zdolności i umiejętności.

⁵ Zob. m.in. [Bieniok i Zespól 1997, s. 234 i d.], [Griffin 1996, s. 543 i d.], [Stoner, Wankel 1992, s. 328 i n.].

6. Podsumowanie

Przedstawione rozważania nie wyczerpują oczywiście złożonej problematyki negocjacji w zarządzaniu projektem, mają jedynie charakter wprowadzający w te zagadnienia. Należy podkreślić, iż tego rodzaju negocjacje powinny być traktowane jako jeden z istotnych elementów zarządzania projektem, a zarazem czynników warunkujących jego efektywną realizację. Ponadto sprawne ich prowadzenie stanowi jedną z kluczowych ról i zarazem umiejętności wymaganych od kierownika projektu.

Badania będą kontynuowane, głównie celem uzyskania precyzyjnego i wyczerpującego opisu procesu negocjacji w zarządzaniu projektem. Szczególny nacisk położymy na opracowanie kompleksowego modelu analizy i doskonalenia tego procesu, obejmującego zwłaszcza zasady i reguły skutecznych negocjacji, charakterystykę procesu negocjacji oraz kryteria oceny efektywności negocjacji.

Dokonywać również weryfikacji praktycznej takiego modelu, w oparciu o dane empiryczne o charakterze porównawczym, pochodzące z wybranych firm. Pozwoli to na wypracowanie zestawu użytkowych rozwiązań w zakresie reguł i procedur negocjacyjnych, odnoszących się zarówno do negocjacji wewnątrz zespołu projektowego, jak i prowadzonych z innymi interesariuszami projektu.

Literatura

1. Andersen E.S., Grude K.V., Haug T., Turner J.R., Goal Directed Project Management, Kogan Page, London 1987.
2. Bieniok H I Zespół, Metody sprawnego zarządzania, Placet, Warszawa 1997.
3. Burton C., Michael N., Zarządzanie projektem. Jak to robić w twojej organizacji, Astrum, Wrocław 1999.
4. Fowler A., Jak skutecznie negocjować, Petit, Warszawa 2001.
5. Frame J.D., The New Project Management, Jossey-Bas Publishers 1994.
6. Friend J., Bryant D., Cunningham B., Luckman J., Negotiated Project Engagements: Learning form Experience, "Human Relations" 1998, vol. 51, no 12.
7. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
8. Johannsen H, Page G.T. (ed.), International Dictionary of Management, Kogan Page, London 1990.

9. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
10. Lewis J.P., Podstawy zarządzania projektami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
11. Lock D., Project Management, Gower, Aldershot 1993.
12. Midler Ch., Zarządzanie projektami. Przykład samochodu Renault Twingo, Poltext, Warszawa 1994.
13. Mingus N. Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
14. Nęcki Z., Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków 2000.
15. Prussak W., Wyrwicka M., Zarządzanie projektami, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997.
16. Rządca R.A., Negocjacje w interesach, PWE, Warszawa 2003.
17. Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
18. Stoner J.A.F., Wankel C., Kierowanie, PWN, Warszawa 1992.
19. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003.
20. Turner J.R., The Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill International, New York 1993.
21. Weiss J.W., Wsocki R.K., 5-Phase Project Management, Addison Wesley Publishing Co, Cincinnati 1996.

Zbigniew Tokarski*

PRYZNAWANIE IMMUNITETU I REDUKCJA KAR DLA UCZESTNIKÓW KARTELI

IMMUNITY AND REDUCTION FROM FINES IN CARTEL CASES

Summary

Secret cartels are the most serious violation of competition rules. They lead to higher prices, less choice for consumers and have a negative impact on the whole European industry. The detection, prohibition and punishment of cartels is one of the highest priorities of the European Commission in the field of competition policy. The Commission in 1996 adopted for the first time a Leniency Notice providing for immunity or reduction from fines for companies that help it in the detection and prosecution of these cartels. This article presents what the undertaking should do to grant an immunity or reduction from fines which would otherwise have been imposed.

Uwagi wstępne

Nielegalne porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwami, dotyczące ustalania wysokości ceny na swoje produkty, limitów produkcyjnych bądź podziału rynku, zdarzają się na całym świecie w wielu branżach. Takie porozumienia są na ogół korzystniejsze dla przedsiębiorstwa, niż nieustanna konkurencja, oczywiście pod warunkiem, że nie zostaną szybko wykryte. Komisja Europejska od lat zajmuje się wykrywaniem i nakładaniem kar na członków karteli. Nie jest to zadanie proste, trudno jest zdobyć przekonujące dowody na istnienie nielegalnego porozumienia. Od paru lat głównym instrumentem zwiększającym wykrywalność karteli w Unii Europejskiej stała się możliwość przyznania immunitetu (zwolnienia od kary) firmom, które co prawda były uczestnikami kartelu, ale zakończyły swój udział w tym przedsięwzięciu i zdecydowały się współpracować z Komisją Europejską. Artykuł opisuje warunki, jakie firma musi wypełnić, aby został jej przyznany immunitet lub choć częściowa redukcja kary. W ostatnim rozdziale umieszczono kilka przykładów karteli z Unii Europejskiej, w których KE dokonała obniżenia kar.

⁵ mgr, WSB-NLU Nowy Sącz, Katedra Zarządzania

1. Kartele

1.1. Definicja

Kartelem nazywa się grupę przedsiębiorstw, które zawarły porozumienie dotyczące wysokości ceny, ograniczeń produkcji, podziału rynku właściwego, bądź kombinacji tych elementów. Głównym celem kartelu jest zapewnienie jego członkom zysku monopolowego; nie możemy jednak zapominać o innych korzyściach, jakie odnoszą firmy zawierające takie porozumienie: kartel zmniejsza niepewność przedsiębiorstwa związaną z zachowaniem konkurencji, daje przewagę nad konkurentami, którzy do niego nie należą oraz pomaga w zwiększeniu barier wejścia na rynek.

Należy dokonać rozróżnienia między publicznymi i prywatnymi kartelami. W przypadku karteli publicznych, rząd może ustanowić i wprowadzić w życie zasady dotyczące cen, produkcji i innych, podobnych spraw. Przykładami karteli publicznych są kartele eksportowe. W wielu krajach dopuszcza się kartele stagnacyjne, jeśli uważa się, że dany przemysł wymaga stabilizacji cen i produkcji oraz pozwoli to na racjonalizację struktury gałęzi i zwiększenie nadwyżki mocy produkcyjnych. W Japonii przykładowo, takie rozwiązania dopuszcza się w hutnictwie stali i aluminium, stoczniach i różnych sektorach przemysłu chemicznego. Publiczne kartele były też dozwolone w Stanach Zjednoczonych podczas depresji w latach trzydziestych tego wieku i istniały jeszcze jakiś czas po drugiej wojnie światowej w górnictwie węglowym i produkcji ropy naftowej. Kartele odegrały również znaczącą rolę w niemieckiej gospodarce w okresie międzywojennym. Międzynarodowe porozumienia towarowe obejmujące takie produkty jak kawa, cukier, cyna, a ostatnio ropa naftowa (OPEC: Organizacja Państw Eksporterów Ropy Naftowej) są przykładami karteli międzynarodowych, które oficjalnie ustanowiły porozumienia między rządami państw.

Natomiast kartele prywatne dochodzą do porozumienia na takich zasadach, dzięki którym członkowie wzajemnie czerpią korzyści. Kontrakt ten pozostaje nieznanym osobom trzecim, a wykrycie go jest mało prawdopodobne. Kartele prywatne są postrzegane przez większość systemów prawnych jako nielegalne i naruszające prawo antymonopolowe. [Shapiro 2002, s. 13]

1.2. Postępowanie Komisji Europejskiej wobec karteli

Kartele są szkodliwe zarówno dla gospodarki jak i dla pojedynczych konsumentów. To wszystko sprawia, że walka z tymi nielegalnymi porozumieniami jest jednym z głównych elementów polityki ochrony konkurencji, prowadzonej przez Komisję Europejską (KE).

KE zakłada, że niektóre firmy uczestniczące w nielegalnym porozumieniu byłyby skłonne zakończyć swój udział w kartelu i udzielić wyczerpujących informacji na temat jego funkcjonowania, ale nie czynią tego, ponieważ obawiają się wysokich kar, które potencjalnie mogą być na nie nałożone. KE stwierdziła, że w interesie całej Wspólnoty będzie łagodniejsze traktowanie przedsiębiorstw, które co prawda uczestniczyły w kartelu, ale zaprzestały tej działalności i zgodziły się na współpracę z KE. Innymi słowy korzyści z wykrycia kartelu są tak duże, iż można ustanowić prawo, pozwalające na uniknięcie kary lub jej złagodzenie dla firm uczestniczących w nielegalnym porozumieniu, jeśli ich zachowanie w wydatny sposób przyczyni się do zakończenia działania kartelu.

W celu zachęcenia firm do współpracy w opisanej w poprzednim paragrafie sytuacji, KE w 1996 roku wprowadziła zapis o immunitecie oraz redukcji kar w sprawach karteli. Po pięciu latach od stosowania tej procedury, KE zdecydowała się ją zmodyfikować. Procedura potwierdziła swoją skuteczność, jednak KE stwierdziła, że można ją ulepszyć poprzez wprowadzenie większej przejrzystości zasad, tak by firmy miały pewność, kiedy mogą liczyć na przyznanie immunitetu lub choć częściowe zmniejszenie kary. Chodziło zwłaszcza o dokładniejsze powiązanie pomiędzy wysokością redukcji kary, a rodzajem współpracy firmy z KE.

Podczas pierwszych 10 miesięcy działania poprawionej procedury leniency, zostało wykrytych 10 europejskich karteli, co świadczy niewątpliwie o dużej skuteczności tego typu regulacji prawnych. Możliwość uzyskania immunitetu w istotny sposób wpływa na destabilizację karteli, wprowadzając dodatkowy element niepewności i strachu, wynikający z faktu, iż każdy z uczestników niedozwolonego porozumienia może zdecydować się na współpracę z Komisją.

Ważnym elementem wprowadzonym przez Komisję w celu zniechęcenia przedsiębiorstw do powtórnego łamania prawa jest znaczne zwiększenia kar dla recydywistów. O tym, że nie jest to martwy przepis świadczą chociażby kary nałożone na uczestników kartelu płyt gipsowo-kartonowych. Ze względu na wysokie kary nie do pozazdroszczenia stała się również sytuacja, w której znalazły się przedsiębiorstwa odmawiające współpracy z Komisją, podczas przeprowadzanego postępowania.

2. Przyznawanie immunitetu i częściowa redukcja kar

2.1. Immunitet

1. KE może przyznać firmie immunitet od kary, przysługującej za uczestnictwo w kartelu jeśli:

- a) firma jest pierwszą która dostarczyła KE materiał dowodowy, wystarczający do rozpoczęcia postępowania. Immunitet o którym mowa w tym punkcie może być nałożony tylko wtedy jeśli w momencie dostarczanie materiału dowodowego przez firmę, KE nie miała wystarczających dowodów do rozpoczęcia postępowania.
 - b) firma jest pierwszą która dostarczyła KE materiał dowodowy, wystarczający aby stwierdzić, że zostało naruszone prawo w rozumieniu art. 81 Traktatu Wspólnot Europejskich (TWE). Immunitet o którym mowa w tym punkcie może być nałożony tylko wtedy, jeśli w momencie dostarczanie materiału dowodowego przez firmę, KE nie miała wystarczających dowodów potwierdzających naruszenia prawa w rozumieniu art. 81 TWE, w sprawie danego kartelu oraz dotychczas żadna z innych firm, nie otrzymała wcześniej immunitetu na warunkach z punktu 1a., w tej samej sprawie.
2. Oprócz spełnienia warunków 1a lub 1b firma, która stara się o immunitet musi zastosować się do następujących zasad:
- a) współpraca firmy musi być pełna, nieprzerwana podczas całego postępowania, prowadzonego przez KE. Firma musi dostarczyć wszystkie dowody związane z prowadzoną sprawą, które są w jej posiadaniu.
 - b) firma musi zakończyć uczestnictwo w nielegalnym porozumieniu nie później niż w czasie dostarczania dowodów związanych z 1a lub 1b.
 - c) firma nie zmuszała innych przedsiębiorstw do uczestnictwa w danym kartelu.

Przedsiębiorstwo, które chce rozpocząć starania o przyznanie immunitetu powinno skontaktować się z Dyrekcją Generalną ds. Konkurencji w Komisji Europejskiej. Jeśli dana firma nie spełni warunków opisanych w pkt. 1. i 2., zostanie natychmiast powiadomiona o fakcie, że immunitet nie może jej być przyznany. W takim przypadku firma może wycofać z KE przedłożony wcześniej materiał dowodowy, lub starać się o częściowe zmniejszenie kary. Do końca rozpatrywania wniosku jednej z firm o przyznanie immunitetu, KE nie zajmuje się innymi wnioskami o immunitet dotyczącymi badanej sprawy.

2.2. Zmniejszenie kary

Przedsiębiorstwa, które starały się o przyznanie immunitetu, ale nie spełniły wszystkich wymaganych warunków mają najczęściej szansę na zmniejszenie kary. Aby to się stało muszą jednak również wypełnić kil-

ka istotnych warunków. Firma starająca się o obniżenie kary musi dostarczyć KE materiał dowodowy, który będzie reprezentował istotną wartość w porównaniu do materiału już posiadanego przez KE. Poza tym taka firma musi zakończyć swoje uczestnictwo w kartelu przed dostarczeniem wspomnianych wcześniej dowodów.

Poziom redukcji kary ustalany jest w % i wynosi odpowiednio:

- a) 30-50 % dla pierwszej firmy, która spełni warunki opisane w poprzednim paragrafie;
- b) 20-30 % dla drugiej firmy, która spełni warunki opisane w poprzednim paragrafie;
- c) do 20 % dla każdej następnej firmy, spełni warunki opisane w poprzednim paragrafie.

W punktach a) i b) zauważamy sporą rozpiętość procentową. O dokładnym poziomie redukcji decyduje KE biorąc pod uwagę czas dostarczenia dowodów i ich wagę dla prowadzonego śledztwa. Przed rozpatrzeniem wniosków firm o zredukowanie kary, KE zobowiązana jest zająć się wnioskami o przyznanie immunitetu w danej sprawie. [Official Journal 2002, s. 45]

3. Przykłady zastosowania immunitetu

Dotychczas kilkunastu firmom udało się uzyskać pełny immunitet. Poniżej przedstawione zostały trzy przykłady z lat 2001-2003.

3.1. Sorbety (Case COMP/E-1/37.370)

Sorbety są chemicznymi środkami zapobiegającymi lub opóźniającymi wzrost mikroorganizmów. Używane są powszechnie w przemyśle spożywczym, zwłaszcza przy produkcji napojów. W opisywanym okresie wg szacunków KE europejski rynek sorbetów wart był ok. 45 mln euro.

Podczas śledztwa rozpoczętego przez KE w 1998 roku, wykryto iż 5 firm: Hoechst, Daicel, Ueno, Nippon oraz Chisso uczestniczyły w kartelu o światowym zasięgu. W czasie trwania nielegalnego porozumienia, w latach 1979 – 1996 (1979 – 1995 w przypadku Nippon), firmy ustalały wspólnie wysokość cen, solidarnie podwyższały ceny, oraz wymieniały się informacjami na temat wysokości sprzedaży i dzieliły między siebie rynek sorbetów.

29 września 1998 firma Chisso poinformowała KE o kartelu sorbetowym, którego była uczestnikiem. W tym czasie KE nie miała dowodów na istnienie tego kartelu, pozwalających na rozpoczęcie śledztwa. Dwa tygodnie później Chisso dostarczyła materiał dowodowy, pozwalający ustalić czas i miejsce nielegalnych spotkań uczestników kartelu sorbetowego oraz

opisujący sposoby podejmowania decyzji. Ponadto Chisso spełniła pozostałe warunki otrzymania immunitetu: zaprzestała swojej działalności w kartelu, dostarczyła KE wszystkie znane sobie dowody związane ze sprawą i w pełni współpracowała z KE podczas całego śledztwa. Ponadto Chisso nie zmuszała innych firm do uczestnictwa w kartelu sorbetowym i sama nie była jego inicjatorem.

Wszyscy pozostali uczestnicy kartelu również zdecydowali się współpracować z KE i dzięki temu ich kary zostały odpowiednio obniżone. [XXXIII Report 2004, s. 182]

Tabela 1. Redukcja kar dla uczestników kartelu sorbetowego.

nazwa firmy	redukcja kary [%]	nałożona kara [mln euro]
Chisso	100 (immunitet)	0
Hoechst	50	99
Nippon	40	10,5
Daicel	30	16,6
Ueno	25	12,3

źródło: opracowanie własne na podstawie <http://europa.eu.int>

3.2 Papier samokopiujący (Case COMP/E-1/36.212)

Papier samokopiujący, służy do powielania dokumentów. Jest to możliwe dzięki pokrywającej go specjalnej chemicznej warstwie. Różnego typu formularze biznesowe (np. formularz przelewu, list przewozowy) stanowią najważniejszy przykład zastosowania tego typu papieru. W 1995 roku rynek UE papieru samokopiującego był wart ok. 850 euro, a jego produkcja w UE wynosiła ponad milion ton.

Podczas śledztwa KE wykryła, iż w latach 1992-1995, kilkanaście firm uczestniczyło w kartelu papierowym. Były to 2 firmy z Wielkiej Brytanii: Arjo Wiggins Appleton Ltd (AWA), Carrs Paper Ltd, 3 firmy z Niemiec: Mitsubishi HiTech Paper Bielefeld GmbH (MHTP), Papierfabrik August Koehler AG (PAK), Zanders Feinpapiere AG (ZF), 2 firmy z Francji: Bollore SA, Papeteries Mougeot SA, 3 firmy z Hiszpanii: Distribuidora Vizcaina de Papeles SL, Papelera Guipuzcoana de Zicunaga SA, Torraspapel SA oraz 1 firma z Republiki Południowej Afryki: Sappi Limited. Uczestnicy kartelu papierowego wymieniali między sobą informacje na temat rynku i wspólnie podnosili ceny swoich produktów.

Firma Sappi w 1996 r. jako pierwsza dostarczyła KE dowodów na istnienie kartelu. Dowody na funkcjonowanie nielegalnego porozumienia zawierały dokładny opis działalności kartelu, m.in. terminy spotkań, nazwiska zaangażowanych osób, opisy zawieranych porozumień. KE stwierdziła, że choć materiały dostarczone przez Sappi nie opisują wszystkich aspektów działania kartelu, to stanowią one wystarczający dowód na istnienie kartelu i pozwalają rozpocząć postępowanie. Aby otrzymać immunitet, Sappi spełniła również pozostałe warunki: zaprzestała działalności w kartelu od dnia, w którym zgłosiła się do KE oraz przez cały okres postępowania całkowicie współpracowała z KE. Ponadto Sappi nikogo nie zachęcała do uczestnictwa w kartelu, ani nie była jego inicjatorem.

Drugą firmą, która dostarczyła istotnych dowodów obciążających kartel była Papeteres Mougeot SA. Jednak było to dopiero w roku 1999, kiedy KE wiedziała już o istnieniu nielegalnego porozumienia dzięki Sappi. W związku z tym Mougeot nie spełniła warunków zapisanych w pkt. 1a i nie kwalifikuje się do przyznania immunitetu, a jedynie do redukcji nałożonej kary. Zanim KE wydała oświadczenie o zastrzeżeniach w sprawie kartelu, na współpracę oprócz Sappi i Mougeot zdecydowały się jeszcze: AWA, MHTP i Bollore. Sytuację AWA pogorszył fakt, że została uznana za przywódcę kartelu. [XXXI Report 2002, s. 184]

Tabela 2. Redukcja kar dla uczestników kartelu papierowego.

nazwa firmy	redukcja kary [%]	nałożona kara [mln euro]
Sappi	100 (immunitet)	0
Mougeot	50	3,64
AWA	35	184,27
Bollore	20	22,68
Zanders	0	29,76
PAK	0	33,07
MHTP	0	21,24
Torraspapel	0	14,17
Vizcaina	0	1,75
Carrs Paper	0	1,57
Guipozcoana	0	1,54

źródło: opracowanie własne na podstawie <http://europa.eu.int>

3.3 Browary (Case COMP/F-3/37.800)

5 grudnia 2001 KE nałożyła karę na 3 luksemburskie browary: Brasserie Nationale-Bofferding, Grasserie de Wiltz oraz Brasserie Battin, na łączną sumę 448 000 Euro, za uczestnictwo w kartelu. Śledztwo rozpoczęło się w lutym 2000 roku, kiedy KE znalazła się w posiadaniu dowodów wskazujących, że browary brały udział w podziale luksemburskiego rynku piwa w latach 1985-2000.

Głównym ustaleniem podpisanego w 1985 roku porozumienia, było nie dostarczanie piwa do detalistów (hotele, restauracji, kawiarni, ...), którzy byli związane umową z którymś z pozostałych partnerów w kartelu. Jeśli któraś z firm złamałaby to ustalenie i odebrała klienta partnerowi, to w zamian zobowiązana była do oddania poszkodowanemu swojego detaliisty o zbliżonej wartości. Za nieprzestrzeganie zasad groziły kary finansowe i wykluczenie z kartelu.

Ponadto jednym z ważniejszych celów tego nielegalnego porozumienia było zabezpieczenie luksemburskiego rynku piwa przed zagranicznymi firmami. Browary miały się nawzajem informować o próbach wejścia na rynek zagranicznych graczy.

KE dowiedziała się o istnieniu nielegalnego porozumienia dzięki dowodom dostarczonym przez jednego z członków kartelu: Brasserie de Luxembourg. Firma ta spełniła wszystkie warunki konieczne do uzyskania pełnego immunitetu: dostarczyła KE istotnych dowodów, była pierwszą firmą, która zgłosiła się do KE, zaprzestała uczestnictwa w kartelu przed skontaktowaniem się z KE, cały czas w pełni współpracowała z KE oraz nie była inicjatorem kartelu, ani nie grała w nim decydującej roli. [XXXI Report 2002, s. 180]

Tabela 3. Redukcja kar dla uczestników kartelu piwnego.

nazwa firmy	redukcja kary [%]	nałożona kara [mln euro]
Brasserie de Luxembourg	100 (immunitet)	0
Brasserie Nationale Bofferding	50	0,4
Brasserie de Wiltz	35	0,024
Brasserie Battin	20	0,024

źródło: opracowanie własne na podstawie <http://europa.eu.int>

Uwagi końcowe

Wypracowanie skutecznych regulacji dotyczących walki z kartelami jest niezbędne, zwłaszcza z punktu widzenia konsumentów, bo to przecież oni ponoszą największe koszty tego typu porozumień. Procedura leniency nie jest doskonała, zwalnia od kary firmy, które działały niezgodnie z prawem, ale z drugiej strony niejednokrotnie tylko dzięki niej wykrycie kartelu jest możliwe. Dla wielu firm możliwość uzyskania immunitetu jest głównym bodźcem do zakończenia swego udziału w nielegalnym porozumieniu i współpracy z KE.

Wzrost wykrywalności nielegalnych porozumień za sprawą wprowadzenia przez UE procedury odstąpienia od wymierzenia kary w zamian za współpracę, sprawia że trudno sobie wyobrazić współczesne prawo ochrony konkurencji bez tego typu regulacji.

Literatura

1. <http://europa.eu.int> - strona Komisji Europejskiej
2. XXXIIIrd Report on Competition Policy 2003, European Commission, Brussels 2004
3. XXXIst Report on Competition Policy 2001, European Commission, Brussels 2002
4. Official Journal of The European Communities, 2002/C 45/03
5. R.S. Rhemani, D. Shapiro, Słownik terminów ekonomii struktur przemysłowych, prawa antymonopolowego i polityki antymonopolowej, Urząd Antymonopolowy, Warszawa 2002
6. Schmalensee R., Willig R.D., Handbook of Industrial Organization, Elsevier Science Publishers B.V., 1990
7. Romanowska M., Alianse strategiczne przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1997
8. Samuelson W.F., Marks S.G., Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa 1998
9. Łyszkiewicz W., Industrial Organization, WSHiFM, Warszawa 2000

Agnieszka Presz *

PRODUCT PLACEMENT JAKO NIETYPOWY INSTRUMENT KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

PRODUCT PLACEMENT AS A NON-TYPICAL FORM OF MARKETING COMMUNICATION

Summary

Modern enterprises use many ways of communicating with their surroundings. The main task of marketing communication is for an enterprise to influence current and prospective purchasers of its products. Product placement is a non-typical form of marketing communication used by enterprises.

This article presents the essence and advantages of product placement, as well as considerations on connections between this non-typical form and traditional forms of marketing communication.

1. Uwagi wstępne

Jednym z podstawowych zadań każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach gospodarki rynkowej jest stała komunikacja z otoczeniem. Philip Kotler pisze, że „Nowoczesny marketing wymaga czegoś więcej niż wyprodukowania dobrego produktu, po atrakcyjnej cenie i dostępnego dla docelowych nabywców. Przedsiębiorstwa muszą także komunikować się ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami. Nie do uniknięcia staje się ich rola jako komunikatora i promotora [Kotler 1999, s.546].

Celem niniejszego referatu jest ukazanie istoty i zalet product placement (PP) oraz możliwości wykorzystania tego nietypowego instrumentu w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa.

2. Istota komunikacji marketingowej

Komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem często utożsamiane jest z jednym z elementów marketingu – mix jakim jest promocja. Wyprodukowanie produktu, określenie korzyści jakie dostarczy, przypisanie odpowiedniej ceny i wskazanie kanałów dystrybucji niezbyt będzie związane

⁵ mgr Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej

z sukcesem firmy, jeżeli zostanie wyeliminowany lub niedostatecznie rozwinięty system komunikacji marketingowej. W węższym znaczeniu komunikacja obejmuje zespół działań i środków za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje rynkowi informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność. W szerszym znaczeniu obejmuje także badania marketingowe umożliwiające pobór i przekazywanie przedsiębiorstwu informacji płynących z rynku [Leksykon Marketingu 1998, s.117].

We współczesnej dobie, komunikowanie się przedsiębiorstwa wymaga wsłuchiwania się w sygnały płynące z rynku i swoistego dialogu oraz interakcji z jego uczestnikami. Nie wystarczy już tylko jednostronne oddziaływanie na rynek. Tylko dwustronny przepływ informacji (na linii przedsiębiorstwo - nabywca) może zapewnić przedsiębiorstwu sukces rynkowy. Tylko dwukierunkowy charakter komunikacji pozwala współcześnie przedsiębiorstwu na zorientowanie się, czy organizowane przez nie działania promocyjne są uważane przez odbiorców [Drzazga 2004, s.23].

3. Instrumenty komunikacji marketingowej

Proces komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem obejmuje zespół środków o zróżnicowanych funkcjach i różnej strukturze wewnętrznej. Tworzą one łącznie złożoną kompozycję promotion-mix, w której dominujące znaczenie posiadają cztery grupy instrumentów, a mianowicie:

- reklama, będąca bezosobową, płatną i adresowaną do masowego odbiorcy formą przekazywania informacji rynkowych,
- sprzedaż osobista, polegająca na prezentowaniu oferty przedsiębiorstwa i aktywizowaniu sprzedaży za pomocą bezpośrednich kontaktów interpersonalnych sprzedawców z nabywcami,
- promocja dodatkowa (sales promotion), obejmująca zespół środków zwiększających stopień atrakcyjności produktu dla nabywców i podwyższających ich skłonność do zakupu,
- public relations (propaganda marketingowa), stanowiąca kompleks działań mających na celu uzyskanie zrozumienia i zaufania opinii publicznej wobec przedsiębiorstwa i stworzenie atrakcyjnego wizerunku firmy [Podstawy marketingu 1995, s.290].

O doborze i kompozycji elementów promocji decyduje wiele czynników, zarówno zależnych jak i niezależnych od przedsiębiorstwa. Wśród nich najważniejsze znaczenie mają:

- wielkość i sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa,
- przyjęte strategie rozwoju oraz cele długo-, średnio-, krótkookresowe,

- rodzaj i charakter rynku (sektora) działania, w tym zwłaszcza siła aktualnych i potencjalnych układów konkurencyjnych,
- rodzaj produktu,
- charakter popytu, stopień jego elastyczności cenowej i dochodowej itp. [Wiktor 2001, s.58].

4. Istota i zalety product placement

4.1. Pojęcie i istota product placement

Chociaż pojęcie product placement jest stosowane już od dłuższego czasu, nie ma jednoznacznej jego definicji. Być może wynika to z faktu, że w klasycznych publikacjach na temat marketingu, gdzie zazwyczaj są definiowane tego typu pojęcia, pomija się ten sposób promocji. Product placement to sposób promocji polegający na umieszczaniu na zasadach komercyjnych w filmie, sztuce teatralnej, programie telewizyjnym czy też innym nośniku audiowizualnym lub drukowanym produktu lub sytuacji prezentującej określony wzór zachowań (najczęściej konsumenckich). Należy zaznaczyć, że promowana za pomocą product placement może być zarówno kategoria produktu, jak i konkretna marka [Czarnecki 2003, s.23].

Termin product placement, nie ma również polskiego odpowiednika o czym może świadczyć wielość używanych w stosunku do tej formy promocji zwrotów: umieszczanie produktu, lokowanie produktu, pokazywanie produktu, zamieszczanie produktu, wkomponowywanie produktu i inne.

Historia product placement sięga lat 30-tych XX wieku. Już wtedy za pomocą product placement zaczęto promować w filmach pierwsze produkty m.in. papierosy.

Wtedy to amerykańskie koncerny tytoniowe zaczęły płacić tysiące dolarów za publiczne prezentowanie ich marki. Aktorki czy modelki paliły na wybiegu Lucky Strike, by zainteresować kobiety papierosami. Firmie udało się nawet jednego roku przekonać kreatorów, by kolekcje zdominowała zieleń, w ten sposób opakowanie ich papierosów (wówczas zielone) stanowiło kolorystyczne uzupełnienie najmodniejszych strojów [Tokarska-Nyga 2002, s.37].

4.2. Zalety product placement

Istnieje wiele argumentów przemawiających za lokowaniem produktów w różnych nośnikach, takich jak filmy kinowe, seriale i programy telewizyjne czy sztuki teatralne. Jedną z największych zalet product placement jest możliwość promocji poza blokami reklamowymi. Reklamy są ułożone

w bloki, które mogą się składać nawet z kilkunastu reklam. To powoduje zmęczenie widza w odbiorze kolejnych reklam i przez to ograniczenie ich skuteczności. Wyniki badań wskazują, że im jest dłuższy blok reklamowy, tym poziom zapamiętywania emitowanych w nich reklam niższy. W odniesieniu do product placement, zjawisko negatywnego stosunku nie istnieje, widzowie są skupieni na akcji i nie ma możliwości, aby nie oglądali programu czy filmu w momencie prezentacji produktu lub marki [Czarnecki 2003, s.53]. Kolejną istotną zaletą product placement jest jego wiarygodność.

Wiarygodność PP jest istotnie większa niż w przypadku klasycznej reklamy. Duża część widzów wierzy, że użycie konkretnej marki w filmie jest przypadkowe, a jednocześnie jest przekonana, iż produkty występujące w programach są wysokiej jakości. Kiedy znana aktorka opowiada w filmie reklamowym o zaletach szamponu dla dzieci, to konsument ma mniej lub bardziej wyraźne odczucie, że bierze ona za to honorarium, a jej opinia wcale nie musi być szczerą. Natomiast, kiedy bohaterka naszego ulubionego serialu telewizyjnego myje swoim pociechom włosy takim a nie innym szamponem, to nabieramy pewności, że preparat jakiego używa jest sprawdzony, dobry i przyjemny [Ohme 2005, s.90].

Ważną zaletą product placement jest fakt, iż ta forma promocji jest dużo tańsza niż reklama.

W przypadku product placement zadaniem firmy, która chce promować w ten sposób markę lub produkt, jest jedynie dokonanie ustalonej opłaty i dostarczenie gotowego produktu. Mogą to być opakowania soku, napoju gazowanego, telefon, czy też samochód. To wystarczy, aby produkt pojawił się w filmie lub programie telewizyjnym. Jeżeli natomiast firma chce prowadzić kampanię reklamową w telewizji, to musi nakręcić film (spot) reklamowy. Koszt jego przygotowania sięga czasami dziesiątków lub setek tysięcy dolarów, a w amerykańskich warunkach nawet milionów. Do tego dochodzą koszty emisji, które również są znaczące [Czarnecki 2003, s.55].

Inne zalety product placement, decydujące o coraz większej jego popularności to:

- dzięki ukazującym się na ekranie produktom, programy i filmy stają się bardziej realistyczne. Obrazy telewizyjne pozbawione nazw produktów, a budynki pozbawione neonów drażniłyby swoją sztucznością,
- product placement umożliwia wykorzystanie luk prawnych; takie towary jak papierosy i alkohol, dla których nie ma miejsca w blokach reklamowych, mogą bezkarnie pojawiać się w filmach i programach rozrywkowych,
- product placement podkreśla osobowość występujących w filmie postaci i ułatwia ich chronologiczną identyfikację. Nie bez znacze-

nia dla widza jest to, że na nadgarstku Jamesa Bonda znajduje się rolex, że bohater gustuje w garniturach Broni i jeździ aston martinem - dzięki natrętnemu odwołaniu się do produktów luksusowych widz natychmiast orientuje się kim jest bohater filmu [Laszczak 2003, s.24].

Product placement wydaje się, w świetle przedstawionych argumentów, niemal idealnym instrumentem promocji. Jednak ma on także pewne ograniczenia, a nawet wady. Jednym z takich ograniczeń jest nieprzewidywalność widowni. Znany reżyser, doborowa obsada, nie muszą w każdej sytuacji gwarantować, że film odniesie sukces. Firma, chcąc umieścić swoją markę w filmie kinowym, musi zapłacić z góry i nie przysługuje jej żaden rabat, gdy film nie odniesie komercyjnego sukcesu. Inną słabością product placement jest problem wyprzedzenia czasowego, dotyczy to głównie filmów fabularnych. Cykl produkcyjny filmu trwa przeważnie kilkanaście miesięcy, co oznacza, że decyzja o umieszczeniu produktu musi być podejmowana z dużym wyprzedzeniem. Może to sprawiać trudność promowania nowych produktów. Kolejnym ograniczeniem product placement jest brak możliwości pełnej prezentacji produktu (marki). W filmie można pokazać produkt przez chwilę, nie można o nim opowiadać lub go zachwalać. Odbiorca, widząc bohatera filmu w samochodzie określonej marki, nie może zostać poinformowany o tym ile kosztuje, jaka jest moc silnika, gdzie można go kupić. Zatem przekaz ma głównie charakter wizualny. [Czarnecki 2003, s.64].

Tak więc product placement, jako instrument komunikacji marketingowej, nie może być stosowany w każdej sytuacji i w odniesieniu do każdego produktu. Można jednak śmiało powiedzieć, że ma on więcej zalet niż wad.

4.3. Rodzaje product placement

Przedsiębiorstwa, wykorzystujące w swojej działalności nietypowy instrument promocji, jakim jest product placement mają do dyspozycji wiele rodzajów tego narzędzia.

Przedstawia je tabela I.

Tabela 1. Rodzaje product placement.

Kryteria podziału product placement	Rodzaje product placement
1. Cel product placement.	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie stopnia znajomości i świadomości marki • stworzenie właściwego wizerunku przedsiębiorstwa i/ lub marek jego produktów
2. Nośniki product placement.	film fabularny, serial telewizyjny, film dokumentalny, sztuka teatralna, słuchowisko radiowe, program rozrywkowy, program typu reality show, książka, gra komputerowa, fotografia i inne
3. Sposób ekspozycji product placement.	<ul style="list-style-type: none"> • wizualny - kiedy pojawia się produkt, usługa albo logo • werbalny - kiedy aktor lub głos offowy wskazuje na produkt, usługę bądź firmę • użytkowy - kiedy aktor trzyma produkt bądź używa go albo korzysta z usługi
4. Przedmiot.	<ul style="list-style-type: none"> • produktu • usługi • idei • instytucji • inne, np. danego kraju jako miejsca wypoczynku
5. Lokowanie produktu (umiejscowienie produktu).	<ul style="list-style-type: none"> • pierwszoplanowe - kiedy produkt lub marka jest wyraźnie wyeksponowany • drugoplanowe – kiedy produkt występuje na drugim planie i widać jego logo
6. Czas trwania powiązań firmy z przemysłem filmowym.	<ul style="list-style-type: none"> • jednorazowy – kiedy finansuje się w taki sposób pojedynczy film i na tym kończy się związek obu partnerów • długookresowy – gdy w celu stworzenia odpowiedniego image firmy, lokuje się produkty w kilku filmach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P.Bulak „Product placement, Marketing i rynek 2000 „nr4

5. Product placement a inne instrumenty komunikacji marketingowej

Product placement może być uznany za sposób komunikacji marketingowej, gdyż celem jego stosowania jest uzyskanie efektów związanych z zainteresowaniem odbiorców promowanym produktem, wzbudzenie chęci jego posiadania, a w konsekwencji skłonienie do dokonania zakupu [Czarniecki 2003, s.26].

Specjaliści z dziedziny marketingu różnie umiejscawiają product placement jako:

- działanie w zakresie reklamy [Budzyński 1999, s.190],
- działanie w zakresie public relations (jako forma sponsorowania) [Wójcik 2001, s.707].

Tak więc product placement to instrument komunikacji marketingowej, zbliżony w wielu aspektach do reklamy i public relations, ale też znacznie się od tych instrumentów różniący. Porównanie product placement w filmie z reklamą telewizyjną przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Porównanie cech reklamy telewizyjnej i product placement w filmach.

Cechy reklamy telewizyjnej	Cechy product placement w filmach
Przekaz nakłaniający do dokonania zakupu.	Przekaz informacyjny.
Długotrwałe oddziaływanie bodźca promocyjnego.	Krótkotrwałe oddziaływanie bodźca promocyjnego.
Występuje w blokach reklamowych.	Występuje poza blokami reklamowymi.
Widzowie nastawieni krytycznie do przekazu.	Widzowie pozytywnie lub neutralnie nastawieni do przekazu.
Wielokrotne oddziaływanie bodźca promocyjnego.	Jednokrotne oddziaływanie bodźca promocyjnego.

Źródło: A.Czarnecki, Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji, PWE, Warszawa 2000, s.31

Poza wyżej wymienionymi cechami różniącymi product placement od reklamy, należy jeszcze zwrócić uwagę na fakt, iż jako instrument promocji, nie podlega ograniczeniom prawnym, które są związane z reklamą. Może zatem pojawiać się tam, gdzie standardowa reklama nie ma możliwości zaistnieć tj. w przypadku produktów alkoholowych i tytoniowych.

Podobieństwo reklamy i product placement można zauważyć analizując zalety product placement, które często są takie same jak zalety reklamy, a mianowicie:

- zdolność docierania do olbrzymich mas rozproszonych geograficznie adresatów, przy relatywnie niskim koszcie jednostkowym kontaktu z adresatem,
- pomoc w długofalowym budowaniu wizerunku marki,
- możliwość wielokrotnego ponawiania przekazu,
- przekazywanie adresatowi argumentów sprzedażowych, w atmosferze pozbawionej presji,
- wywarcie pozytywnego wrażenia o reklamującej się firmie [Bulak 2000, s.18].

Cechą najważniejszą czyniącą product placement podobnym do reklamy jest fakt, iż poprzez wzrost świadomości marki, budzenie pozytywnych

skojarzeń z nią związanych, przedsiębiorstwo ma szansę odnieść sukces, co może przekładać się na zyski sprzedaży, a właśnie reklama stawia sobie za główny cel zachęcenie odbiorcy do kupna konkretnego produktu.

Istnieje wiele przykładów „udanego” product placement w filmie, mającego wpływ na wzrost popytu określonych produktów, i tak np.

- w latach 50-tych wzrósł popyt na grzebień Ace Comb, gdy James Dean uczesał się takim w „Buntowniku bez powodu” (1955),
- gdy chłopiec z „E.T.”, wabił kosmitę cukierkami Reese Pieces, by ten wyszedł z ukrycia, ich sprzedaż w ciągu 3 miesięcy podskoczyła aż o 66% (www.esponsor.pl).

Umiejscawiając product placement jako działanie z zakresu public relations (konkretnie działalność sponsoringowa), należy również zwrócić uwagę na cechy wspólne i różnice. Product placement i sponsoring mają podobne cele:

- zwiększenie stopnia znajomości marki,
- ukształtowanie pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, poszczególnych marek produktów, usług. Zarówno w sponsoringu jak i w product placement, chodzi o wzajemną współpracę dwóch partnerów, z której każdy czerpie korzyści (www.esponsor.pl).

Jednak więcej jest elementów różniących product placement od PR. Public relations ma charakter prezentacji nie tylko konkretnego produktu czy usługi, lecz szerszy- całej firmy. Ma też bardziej długofalowy i cykliczny charakter. Głównym środkiem przekazu informacji PR jest prasa, która rzadko staje się nośnikiem product placement. [Czarnecki 2003, s.28].

Obserwując dynamikę, z jaką rozwija się product placement, można przypuszczać, że w przyszłości stanie się tak samo popularne i tak samo naturalne, jak dzisiaj reklama standardowa. Product placement nie jest konkurencją dla tradycyjnych narzędzi promocji. Jest jedynie ich dopełnieniem i kolejnym nośnikiem, bądź po prostu kolejnym komplementarnym instrumentem promocji [Bulak 2000, s.14].

6. Uwagi końcowe

W podsumowaniu należy stwierdzić, iż współczesne przedsiębiorstwa mają do dyspozycji wiele sposobów komunikowania się ze swoim otoczeniem. W obecnych czasach, gdy cierpimy na przeładowanie komunikacyjne, wiele firm zdaje sobie sprawę, iż reklama masowa nie jest już złotym środkiem, umożliwiającym dotarcie do szerokiej rzeszy klientów. Wyniki, prowadzonych od kilku lat, badań pokazują, że stosunek do reklamy tradycyjnej, systematycznie się pogarsza. Tak więc specjaliści z zakresu komuni-

kacji marketingowej w przedsiębiorstwie, uciekają się do wykorzystania innych, niestandardowych instrumentów komunikacji, do jakich niewątpliwie należy product placement.

Product placement jako narzędzie promocji, stanowi bardzo często uzupełnienie dla tradycyjnych środków komunikacji. Pomaga utrwalić pożądane skojarzenia z marką, kształtować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, wzmacniać zaufanie nabywców do marki, a w dłuższej perspektywie służy do realizacji celów sprzedażowych. Product placement uważany jest często za zbyt słabą formę promocji, aby mogła istnieć jako samodzielny jej element, dlatego wiele firm wykorzystuje go w połączeniu z innymi instrumentami komunikacji marketingowej. „Można przełączyć kanał w trakcie oglądania reklam, można wyłączyć radio albo odłożyć gazetę, ale nie można oglądać filmu z zamkniętymi oczami, bądź zamykać je w momencie, gdy dana gwiazda używa lokowanego produktu” [Bulak 2000, s.20].

7. Literatura:

1. Budzyński W., Reklama. Techniki skutecznej perswazji., Poltext, Warszawa 1999r.
2. Bulak P., Product placement, „Marketing i Rynek”, 2000, nr 4.
3. Czarnecki A., Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji., PWE, Warszawa 2003.
4. Drzazga M., Systemy promocji przedsiębiorstw na polskim rynku. Struktury i funkcjonowanie, Prace naukowe AE, Katowice 2004r.
5. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999r.
6. Laszczak M., Perswazyjny product placement, „Marketing w praktyce”, 2003, nr 9.
7. Leksykon marketingu, praca zbiorowa pod red. J.Altkorna i T.Kramera, PWE, Warszawa 1999r.
8. Ohme R.K., Reklama w kinie czyli skuteczny product placement, „Brief”, 2005, nr 12.
9. Podstawy marketingu, praca zbiorowa pod red. J.Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1995r.
10. Tokarska-Nyga M., Product placement (bez)prawny?, „Brief”, 2002, nr 10.
11. Wiktor J.W., Promocja. System komunikacji przedsiębiorstw z rynkiem, PWN, Warszawa 2001r.
12. www.esponsor.pl

II.
ORGANIZACJE KOMERCYJNE
I NIEKOMERCYJNE W KREOWANIU
ROZWOJU REGIONALNEGO

Anna Jurkowska *

ANALIZA POLITYKI WSPIERANIA KLASTRÓW W POLSCE

THE ANALYSIS OF THE POLICY FOR THE CLUSTERS IN POLAND

Summary

These days one can observe the intensification of integrational processes which are perfectly illustrated in clusters' agreements. The aims of the work are the attempt of clusters' classification and the analysis of the financial and organizational means for the clusters' support, which enable and hasten their development. The starting point for the following dissertation is the explanation of the cluster concept, the origin of these structures, qualification of their basic characteristics, classification and finally advantages and disadvantages connected with their functioning.

The national and regional strategies of development have been focused on and discussed here as the analysed instruments. What is more, the procedures of the programs based on and financed from the EU funds (including structural funds, Cohesion Funds, plans for the regional development) have been treated of the subject here too.

All of the above mentioned instruments have been verified in reference to high-technology lines in the Scandinavian countries and the USA. The subject for closer and more comprehensive analysis are the processes which have intensified in the 90's, although they had been observed earlier. Finally this work has become completed with the illustration of the perspectives for using this kind of instruments in chosen lines and regions in Poland.

Uwagi wstępne

W ostatnich latach obserwuje się nasilające procesy integracyjne związane głównie z innowacyjnością, które zauważyć można na poziomie jednego kraju, ale coraz częściej na szczeblu ponadnarodowym. Przykładem takich procesów są porozumienia klastrowe. Nowy rodzaj gospodarki – globalna gospodarka oparta na wiedzy dokonała weryfikacji tradycyjnego po-

* mgr, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie

strzegania konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami, do czego w znacznym stopniu przyczynia się polityka państwa. Istotna w tym względzie była zmiana prawa antymonopolowego w latach 80-tych w USA, które dopuszczało konsorcja badawczo-rozwojowe na rzecz wypracowywania wspólnych nowoczesnych technologii [Wojnicka 2004, s.44-45].

Celem pracy jest próba zdefiniowania klastrów i wskazania na przykładzie innych krajów instrumentów finansowych i organizacyjnych mogących mieć zastosowanie w polityce państwowej wspierającej ich rozwój. Przedstawiono cechy charakteryzujące klastry, genezę ich powstania, a także korzyści i zagrożenia związane z ich funkcjonowaniem. Wymienione zostały podstawowe założenia polityki opartej o klastry, które uwzględniają doświadczenia państw UE i USA. Zaakcentowano też dużą rolę środków unijnych jako instrumentu finansowego wpływającego na procesy rozwojowe krajów UE, w tym też Polski.

1. Koncepcja klastrów

Jednym z przykładów tworzenia struktur wzajemnie powiązanych podmiotów są klastry określane też mianem gron. Koncepcja klastrów nie jest nowatorska albowiem już w XIX wieku ekonomista Alfred Marshall twórca dystryktów przemysłowych wskazywał, iż produktywność, a tym samym konkurencyjność przedsiębiorstw w dystrykcie, wynika z łatwiejszego i szybszego przepływu wiedzy, odpowiednio dostosowanych wyspecjalizowanych czynników produkcji i usług oraz istnienia rynku wykwalifikowanej siły roboczej [Marshall A.,1925]¹. Szczegółową definicję klastra podał ekonomista M.E.Porter, który określił je jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorców-partnerów, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, podmiotów działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych), w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klastry osiągające masę krytyczną (niezbędna liczba podmiotów gospodarczych oraz innych instytucji) i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, to cecha niemal każdej rozwiniętej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej a nawet wielkomiejskiej, zwłaszcza w krajach gospodarczo rozwiniętych [Porter 2001, s.248].

¹ Analizując ewolucję terminu klastry należy wymienić rozwiniętą przez Erika Dahmen'a, w połowie XX wieku koncepcję stref wzrostu (ang. development blocks) oraz pojęcie włoskich dystryktów przemysłowych (ang. Italian industrial district) wprowadzone w latach 70 przez Giacomo Becattini'ego. Przypisanie dużej roli procesom uczenia się oraz działalności innowacyjnej spowodowało pojawienie się koncepcji środowiska innowacyjnego (ang. innovative milieux) [Camagni, 1995], [Brenner, 2000]. Konieczne jest także wymienienie prac, które określają podstawowe wyznaczniki klastra; [Rosenfeld, 1997], [Enright, 1996],[Jacobs, De Man, 1996], [Bock, 2002].

Jako determinanty konkurencyjnej przewagi gospodarek M.E.Porter określa czynniki lokalizacyjne, które wywierają ogromny wpływ na wzrost efektywności, czyli wytworzonej wartości przypadającej na dzień pracy, jednostkę zaangażowanego kapitału lub jednostkę zasobów fizycznych [Porter 2001, s.207,261].

Wymienione cechy wskazują, iż klastry to systemy produkcji łączące zalety przestrzennej koncentracji i bliskości podmiotów gospodarczych oraz instytucji, systemu formalnych i nieformalnych relacji tworzących specyficzny kapitał społeczny, a także filozofii jednoczesnego konkurowania i kooperacji [www.strategializbonska.pl.].

Obok definicji klastra określony został tzw. diament Portera², który oznacza systemowe ujęcie czynników determinujących potencjał konkurencyjny określonych lokalizacji. Podstawowe elementy tego diamentu, które wzajemnie na siebie oddziałują, to czynniki zasobowe, czyli wyposażenie klastra w czynniki wytwórcze, czynniki popytowe, strategia firm i rywalizacja tj. aspekty związane z tworzeniem firm, ich organizacją i zarządzaniem, przemysły pokrewne i wspomagające a także przypadek (szansa) oraz rząd. [Brodzicki i in. 2004, s.10].

Geneza klastrow jest trudna do jednoznacznego sprecyzowania. Wyróżnia się kilka czynników stymulujących ich powstanie [Szultka 2004, s.10]:

- tradycja i historyczne istnienie określonego rodzaju działalności na danym obszarze,
- bliskość zasobów naturalnych lub istnienie specyficznych, wpływających na efektywność działalności, warunków naturalnych,
- łatwość dostępu do dużych rynków zbytu (stąd występowanie wielu klastrow w bliskości dużych aglomeracji miejskich),
- dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej i zaplecza badawczego w przypadku klastrow wysokotechnologicznych tzw. high-tech w tym biotechnologii i teleinformatyki. Wiele przedsiębiorstw bazuje na osiągnięciach badawczych publicznych ośrodków naukowych, gdyż ze względu na duże koszty nie są one w stanie samodzielnie tworzyć i utrzymywać własnego zaplecza B+R.

W proces inicjowania klastrow mogą być zaangażowane władze państwowe np. poprzez tworzenie specjalnych stref ekonomicznych, jednakże nie zawsze działania te są skuteczne. Na to, aby klaster zdobył głębię rozwoju i prawdziwą przewagę konkurencyjną trzeba dziesięć i więcej

² Poszczególne elementy diamentu tworzą środowisko, w którym powstają i konkurują firmy i w którym tworzą się siły określające działalność inwestycyjną i innowacyjną. Aby diament mógł sprawnie funkcjonować niezbędne jest występowanie z jednej strony koncentracji przestrzennej, a z drugiej strony rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami z danego sektora. Przyczynia się to do ulepszenia, podnoszenia jakości i poziomu technologicznego produktów a przez to do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz ich produktów na rynkach międzynarodowych. Koncentracja geograficzna oraz swoista „marka regionu” przyciągają nie tylko wykwalifikowanych pracowników, ale także firmy międzynarodowe, które sprzyjają dalszemu rozwojowi danego regionu poprzez napływ kapitału [Szultka, 2004, s.9].

lat. Tak długi okres nie pokrywa się z kadencjami władz państwowych, co może stanowić istotne zagrożenie dla rozwoju instytucjonalnych klastrów. Wymaga to więc tworzenia długookresowych polityk i strategii mających na celu wypracowanie zasad organizacyjnych, prawnych i finansowych na rzecz rozwoju klastrów.

Klastry klasyfikuje się w oparciu o różne kryteria. Jednym z nich jest wielkość i struktura własności podmiotów należących do klastrów (Meyer-Stamer 2000), w którym wyróżnia się klastry oparte na nieformalnej - opartej na zaufaniu - współpracy małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), klastry tzw. hub-and-spoke (z ang. „oś i szprycha”) odznaczające się współdziałaniem jednego dużego przedsiębiorstwa z sektorem MSP oraz klastry satelitarne, w których małe i średnie przedsiębiorstwa są uzależnione od podmiotów zewnętrznych. OECD dokonując klasyfikacji opiera się na sposobie kształtowania procesów innowacyjnych wewnątrz klastrów. Pozwala to wyróżnić klastry oparte na wiedzy w branżach odznaczających się intensywnością działań B+R, tj. przedsiębiorstwach określanym mianem high-tech, klastry oparte na korzyści skali, w których istotną rolę odgrywa duża skala produkcji oraz zdolność do usprawnienia procesu produkcji poprzez wykorzystanie wiedzy wytworzonej poza nim, klastry uzależnione od dostawcy oraz klastry wyspecjalizowanych dostawców, które kładą nacisk na badania i rozwój a także odznaczają się wysokim poziomem innowacyjności produktów [Szultka 2004, s.14].

Powstawanie klastrów niesie ze sobą szereg korzyści dla przedsiębiorstw samego klastra, oraz dla całej gospodarki regionu, w której zlokalizowany jest klastrowy, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia polityki publicznej. Współdziałanie w ramach klastra daje partnerom zwiększony dostęp do wiedzy i technologii, a także wpływa na obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki wytworzonemu klimatowi współpracy a przez to wzajemnego zaufania. Dzięki specjalizacji poprawia się efektywność i produktywność podmiotów gospodarczych skupionych w danym klastrze. W szerszym ujęciu dobrze funkcjonujące klastry zwiększają zatrudnienie, eksport i zyski przedsiębiorstw, a przez to wpływają na wzrost gospodarczy czyli dają bardzo wymierne korzyści dla całej gospodarki narodowej [www.strategializbnska.pl].

Funkcjonowanie klastrów może nieść również pewne negatywne konsekwencje. Zbyt dużo podmiotów działających na tym samym terenie przyczynia się do wzrostu cen dzierżawy, nieruchomości, kosztów pracy oraz do powstania kosztów społecznych związanych ze wzrostem zanieczyszczenia oraz zatłoczenia infrastruktury, co w konsekwencji powoduje zmniejszenie się konkurencyjności cenowej przedsiębiorstw działających w klastrze. Grona mogą też ograniczać konkurencję wskutek zмовы kartelowej, prze-

jęć i fuzji oraz wywoływać problemy decyzyjne związane z zaburzeniami w przepływie informacji oraz z podziałami kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych podmiotów działających w klastrze.

Wymienione niebezpieczeństwa, mogą być ograniczane przez działania koordynatora klastra, a także instrumenty polityki państwa wobec klastrów, gdyż w modelowym ujęciu klastrów powinien być odpowiednio zarządzany, aby w pełni wykorzystać potencjał wzajemnej współpracy zaangażowanych w nim przedsiębiorstw.

2. Założenia polityki wspierania rozwoju klastrów i jej instrumenty

Koncepcja klastra jest obecnie bardzo popularna w większości krajów Unii Europejskiej, gdyż upatruje się w niej wielki potencjał pozwalający na wzrost efektywności i konkurencyjności działających w takich strukturach przedsiębiorstw. Przyczynia się to do powstania tzw. polityki opartej o klastry (ang. cluster-based-policy – CBP). Mianem takiej polityki określa się zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli na poziomie narodowym, regionalnym lub jednocześnie na każdym z nich. Zaangażowanie władz może mieć charakter bezpośredni polegający na wspieraniu inicjatyw oddolnych lub pośredni poprzez tworzenie ogólnych ram regulacyjnych. Politykę tą charakteryzuje to, iż łączy różnorodnych aktorów, opera się na współpracy i wspólnych działaniach, ma charakter strategiczny – pomaga w efektywnym kształtowaniu wspólnej wizji, kreuje nową wartość, a jej siłą napędową jest rynek. Celem nadrzędnym tej polityki jest podniesienie poziomu konkurencyjności systemu gospodarczego w odniesieniu do kluczowych gałęzi gospodarki oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez stymulowanie rozwoju istniejących, bądź tworzenie nowych systemów klastrowych, szczególnie na szczeblu regionalnym. Polityka ta ukierunkowana jest również na wzmocnienie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, organizacjami naukowo-badawczymi i władzami publicznymi. W zależności od hierarchii celów oraz charakteru prowadzonej polityki w danym kraju wykorzystuje się inne instrumenty wsparcia rozwoju klastrów. Niezależnie od tego wszelkie inicjatywy związane z tworzeniem określonego klastra musi poprzedzać gruntowna analiza sytuacji ekonomiczno-społecznej danego regionu [Kiraly 2005, s.42, Brodzicki i in. 2004, s.16].

Unia Europejska upatruje w klastrach olbrzymie możliwości pozwalające osiągnąć ambitne cele, jakie postawiła przed sobą Komisja Europejska w ramach Strategii Lizbońskiej (Deklaracja Rady Europejskiej z Lizbony – marzec 2000r.) tj. stworzenie najbardziej konkurencyjnej i dynamicznie rozwijającej się gospodarki na świecie.

Wyróżnić można trzy poziomy działań i programów Unii Europejskiej w ramach inicjatyw związanych z rozwojem klastrów [Szultka 2004, s. 2]:

- poziom instytucji europejskich czyli działania inicjowane przez Komisję Europejską lub Europejski Bank Inwestycyjny. Obejmują one m.in. programy regionalnych strategii innowacji (RIS) oraz regionalnych strategii innowacji i transferu technologii RITTS, których celem jest promowanie i wspieranie regionów na rzecz zwiększenia ich potencjału innowacyjnego dzięki dostępowi do nowych technologii i bazy B+R. Kolejnymi przykładami są projekty dotyczące rozpowszechniania metodologii w zakresie analizy klastrów, jak również zapewniania niezbędnych informacji na ten temat. W celu inicjowania powiązań pomiędzy lokalnymi podmiotami zainteresowanymi innowacyjnością działa też program PAXIS,
- poziom drugi obejmujący działania podejmowane przez kraje członkowskie Unii w ramach wspólnych polityk, a finansowane ze środków unijnych,
- trzeci poziom stanowią polityki krajowe poszczególnych państw członkowskich.

Istotne z punktu widzenia rozwoju klastrów w Polsce są poziomy drugi i trzeci.

Elementy polityki opartej o klastry pojawiają się w dokumentach UE dotyczących funduszy strukturalnych dopiero w budżecie na lata 1994-1999. W przypadku Polski od momentu akcesji do Unii Europejskiej możliwe jest korzystanie z funduszy strukturalnych i funduszy spójności (wcześniej były to środki przedakcesyjne). Fundusze te należy postrzegać całościowo z uwagi na podobną funkcję, jaką pełnią tj. stanowią źródło pomocy służące uzyskaniu korzystnych przekształceń strukturalnych – podniesieniu konkurencyjności – państwa i jego regionów.

Najważniejszymi instrumentami polityki strukturalnej nazywanej też polityką regionalną są fundusze strukturalne Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – EFOR, Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnych, Finansowego Instrumentu Orientacji Rybołówstwa oraz Fundusz Spójności (Kohezji) [Mączka 2005, s.27].

Głównym celem funduszy strukturalnych jest zmniejszanie dysproporcji w poziomie rozwoju i życia w regionach UE poprzez wspieranie restrukturyzacji i modernizacji. Przeznaczone są one na trzy cele jednak w około 75% środki te wspierają gospodarczą aktywizację regionów, w których PKB na 1 mieszkańca jest niższy od 75% średniej w UE, a także, gdzie gęstość zaludnienia jest niższa niż 8 osób na 1 km². Transfery tych środków w ramach polityki regionalnej dla krajów członkowskich w latach 2000-2006

wyniosły ogółem 182 458 mln euro (w cenach 1999r.), w tym na wspomniany cel przeznaczono 135 954 mln euro, natomiast dla regionów w trakcie restrukturyzacji gospodarczej – 22 453 mln, a na rozwój zatrudnienia i zasobów ludzkich – 24 050 mln euro. W latach 2000-2006 na działania strukturalne w UE przeznaczano rocznie średnio po około 30 000 mln euro. Wsparcie natomiast w ramach Funduszu Spójności wynosiło w tych latach średnio po około 2 500 mln euro [Brodecki 2005, s.54-55].

Fundusz Spójności (Cohesion Fund) nie jest funduszem strukturalnym jednak jak wspomniano jest jednym z instrumentów polityki strukturalnej UE. Środki tego funduszu służą sfinansowaniu dużych projektów inwestycyjnych o wartości minimalnej wynoszącej 10 mln euro, które mają charakter strategiczny dla całego kraju, a nie wyłącznie samych regionów. Zarządzanie tym funduszem charakteryzuje uproszczony charakter, a jego podstawowym celem jest niwelowanie różnic w poziomie rozwoju gospodarczego między krajami Unii Europejskiej.

Dokonujące się procesy integracyjne w UE upatrują w regionach czynnik rozwoju cywilizacyjnego całych gospodarek. Region jest pewnego rodzaju podmiotem społeczno-gospodarczym, który może osiągnąć konkurencyjność traktowaną jako zdolność do współzawodnictwa w skali kraju, ale również i na arenie międzynarodowej. Aktywna polityka międzyregionalna prowadzona przez państwo może przyczynić się do niwelowania powstałych w wyniku transformacji ustrojowych nierówności w rozwoju poszczególnych regionów w Polsce. Istotną rolę w tym względzie może odgrywać polityka wspierania klastrów, gdyż właśnie na bazie regionów potrafi ona przynosić najbardziej pożądane efekty [Brodzicki i in. 2004, s.3]. Jako optymalne może być powiązanie szczebla narodowego z regionalnym poprzez stworzenie ram regulacyjnych i mechanizmów (instrumentów) odgórnych oraz delegowanie kompetencji i odpowiedzialności do instytucji regionalnych.

Najsłynniejszym klastrem jest Dolina Krzemowa (Silicon Valley) w Kalifornii w USA, którego rozwój datuje się na lata 50 i 60. Jest to klastr wysokotechnologiczny grupujący przedsiębiorców z branży mikroelektroniki i informatyki. Sukces tego klastra wynikał głównie z innowacyjności przedsiębiorców, a więc inicjatywy oddolnej, ułatwionego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania głównie venture capital, atrakcyjnych warunków życia szczególnie mieszkaniowych, dużej mobilności pracowników, a przez to bardzo szybkiego przepływu wiedzy w całym klastrze. Amerykańskie stowarzyszenie gubernatorów NGA określiło kilka obszarów działań wspierających rozwój klastrów, a podejmowanych przez władze stanowe (regionalne). Pierwszy zakres działania dotyczy ogólnych unormowań mających na celu realizowanie specyficznych potrzeb klastrów

oraz wspieranie ze środków publicznych projektów kooperacyjnych. Inicjatywy władz publicznych w tym tworzone wirtualne portale klastra mają również na celu przyciąganie inwestycji w rejony występujących „gron” poprzez tworzenie parków technologicznych i przemysłowych, wzmocnienie relacji sieciowych oraz tworzenie kultury współpracy w klastrze. Narzędziem pobudzającym rozwój klastra są też działania na rzecz stworzenia zasobów wyspecjalizowanej – wysoko wykwalifikowanej siły roboczej poprzez opracowanie odpowiedniego systemu edukacji oraz oferowanie specjalistycznych szkoleń na rzecz konkretnych klastrów. Działania władz publicznych w USA na rzecz rozwoju klastra nie ingerują w procesy co-oprearcji i stosują instrumenty „miękkiego” wsparcia głównie na płaszczyźnie unormowań prawnych. Dotyczą one promowania istniejących klastrów oraz ułatwiania komunikacji klastrów ze światem zewnętrznym, a także zapewnienia im odpowiednich kapitałów i wyspecjalizowanych pracowników.

W działaniach podejmowanych w krajach Unii Europejskiej jako istotnym instrumentem na rzecz rozwoju klastrów w tym wysokotechnologicznych są fundusze strukturalne. Przykładem może być intensywny rozwój Bałtyckiego bioregionu – Medicon Valley [MVA – Annual Raport 2001] – klastra wysokich technologii głównie biotechnologii, którego dynamiczny rozwój miał miejsce w latach 1998-1999 w związku ze wsparciem ze środków unijnych w ramach projektu Interreg II (współpraca transgraniczna). Fundusze unijne wsparły inicjatywę uniwersytetu kopenhaskiego i szwedzkiego Lund University zakładającą stworzenie Medicon Valley Academy (MVA) w celu zapewnienia optymalnych warunków prowadzenia prac naukowo-badawczych, transferu technologii, innowacji i rozwiązań z instytucji badawczych do przedsiębiorstw rynkowych.

Podane przykłady pokazują, iż rozwój klastrów może zależeć od przyjętej przez dany kraj polityki opartej o klastry oraz wyboru odpowiednich instrumentów wsparcia. W celu prowadzenia skutecznej polityki regionalnej w Polsce ważne może się okazać odpowiednie ukształtowanie CBP oraz stosowanych w tym zakresie narzędzi organizacyjnych i finansowych.

3. Próba określenia instrumentów warunkujących rozwój klastrów w Polsce

Prowadzone przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową badania pozwoliły na określenie modelu polityki opartej o klastry optymalnego dla Polski tj. dostosowanego do warunków lokalnych i regionalnych a wykorzystującego doświadczenia innych krajów, który charakteryzuje się następującymi cechami [Brodziki i in. 2004]:

- jest to model dwustopniowy (pośredni), który ma na celu stworzenie ram regulacyjnych i mechanizmów (instrumentów) wsparcia na szczeblu narodowym oraz jednocześnie delegowanie kompetencji na szczebel regionalny – głównie województw, gdzie w ramach regionalnych strategii innowacji (RSI) uwzględniane są potrzeby zidentyfikowanych bądź potencjalnych klastrów,
- elastycznością by wspierać inicjatywy oddolne i odgórne w tworzeniu klastrów ponadregionalnych,
- rola władz państwowych i samorządowych polega na wspieraniu inicjatyw sektora prywatnego przy wykorzystaniu idei partnerstwa publiczno-prywatnego, tworzeniu strategii rozwoju regionalnego w oparciu o potencjał konkurencyjny i innowacyjny klastrów,
- finansowanie klastrów z odpowiednio wydzielonych środków z budżetu przy równoczesnym wsparciu ze środków strukturalnych Unii Europejskiej co jest zgodne z proponowanym przez Komisję Europejską przeznaczeniem funduszy strukturalnych.

W Polsce brak jest dotychczas spójnej polityki wykorzystującej koncepcję klastrów, a możliwe jest jedynie zaakcentowanie roli pewnych instrumentów mogących przyczynić się do rozwoju takich struktur.

Istotne w tym zakresie są instrumenty polityki regionalnej, czyli dokumenty określające cele i kierunki działań mających na celu podnoszenie poziomu rozwoju poszczególnych regionów, tworzenie gospodarki opartej na wiedzy, transfer technologii. Projekty te określają też wielkość i zasady alokacji środków z budżetu państwa oraz ze środków unijnych przeznaczanych na wsparcie konkretnych projektów. Są to strategie narodowe, czyli „Narodowa strategia rozwoju regionalnego 2001-2006” [MP 2000 nr 43, poz. 851] oraz narodowy plan rozwoju. NSRR określa cele, priorytety i kryteria wyodrębniania obszarów wsparcia oraz zasady finansowania programów wojewódzkich z uwzględnieniem uwarunkowań społeczno-ekonomicznych i prowadzonej przez rząd polityki społeczno-gospodarczej. Stanowi ona bazę długookresowego programowania przedsięwzięć i projektów zorientowanych na pobudzanie rozwoju regionalnego. Polityka regionalna ma na celu promowanie nowoczesnych form działalności związanych z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, przy jednoczesnym umożliwieniu zaspokojenia potrzeb życiowych mieszkańców wszystkich regionów Polski. Przyjęty natomiast przez rząd narodowy plan rozwoju 2004-2006 określa kierunki wykorzystania środków UE w początkowym okresie członkostwa (maj 2004 – koniec 2006). Jego celem strategicznym na pierwsze lata po akcesji jest rozwijanie konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, aby mogła się ona harmonijnie rozwijać zapewniając wzrost zatrudnienia i ograniczając dysproporcje społeczne, ekonomiczne i prze-

strzenne między poziomem regionalnym i krajowym Polski a UE [Kaweczka-Wyrzykowska 2004, s.2].

Instrumentem polityki regionalnej są także specjalne strefy ekonomiczne w tym również parki technologiczne np. Specjalna Strefa Ekonomiczna Krakowski Park Technologiczny – Centrum Zaawansowanych Technologii. Parki naukowe i technologiczne charakteryzuje to, iż przedmiotem ich działania jest transfer technologii pomiędzy sferą badań (uniwersytety, instytuty badawcze) i przemysłem [Okoń-Horodyńska 1997, s.262].

Odrębne instrumenty regulacji procesów strukturalnych w gospodarce województw wynikają z polityki strukturalnej państwa, w ramach której realizowana jest polityka regionalna. Jej celem jest zapewnienie wysokiego tempa wzrostu i poprawa konkurencyjności. Zaliczyć tutaj można programy restrukturyzacji i prywatyzacji majątku publicznego, kontrakty wojewódzkie, czyli porozumienia (umowy) zawierane między rządem a samorządami wojewódzkimi, instrumenty stymulujące mechanizmy konkurencji, programy współpracy transgranicznej, zintegrowane programy rozwoju regionalnego oraz środki publiczne i zagraniczne dla wspierania transferu technologii i pobudzania innowacji [Grzeszczuk 2003, s.76].

Przytoczone instrumenty muszą być uzupełnione przez narzędzia finansowe, a w szczególności środki polityki regionalnej Unii Europejskiej. Regiony to ważne podmioty w procesach integracyjnych, gdyż stanowią one obok europejskiego centrum instytucjonalno-decyzyjnego i krajów członkowskich podstawowy element w integracji. Instrumentami tymi są fundusze strukturalne i Fundusz Spójności jednak poziom absorpcji tych środków jest niezadawalający, gdyż w ciągu dwóch lat od przystąpienia do Unii Europejskiej tj. od maja 2004 do końca kwietnia 2006, Polska wykorzystała zaledwie 11,6% z przeszło 8,2 mld euro (ok. 33 mld zł) funduszy strukturalnych przyznanych naszemu krajowi na lata 2004-2006.

W przypadku całego narodowego planu rozwoju w latach 2004-2006 łączna suma zaangażowanych na jego realizację środków publicznych (tj. z funduszy strukturalnych, Funduszu Spójności i środków z budżetu krajowego) szacowana jest na 18-20 mld euro z czego 11-12 mld ze środków unijnych. Programy strukturalne wymagają udziału środków prywatnych (współfinansowania), określenia zakresu oddziaływania społecznego (partnerstwo) i dokładnego przygotowania projektów inwestycyjnych [Adamowicz 2004, s.81].

Omówione instrumenty mają głównie na celu poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki, co pozwoli zmniejszyć dysproporcje w poziomie rozwoju pomiędzy Polską a UE. Mogą one przyczynić się do rozwoju branż wysokotechnologicznych jak też tradycyjnych. Szczególnie potrzebne jest wsparcie sektora usług, na co wskazuje projekt programu operacyjnego

„Konkurencyjna Polska”, który określa cele i kierunki wydatkowania 7 mld euro pomocy UE w latach 2007-2013. Finansowane z tych pieniędzy będą m.in. inwestycje w innowacyjne przedsiębiorstwa 2,4 mld euro oraz B+R około 2,2 mld euro [www.mrr.gov.pl].

Uwagi końcowe

W Polsce klastry pozostają we wczesnej fazie rozwoju, a brak polityki opartej o klastry stawia nas z tyłu za innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej w tym np. za Węgrami. Klastry stanowią źródło innowacyjności i stymulują wzrost konkurencyjności gospodarki, dlatego ich tworzenie i rozwój od wielu lat jest istotnym celem polityki europejskiej. Ma to szczególne znaczenie w branżach wysokotechnologicznych, w których wyznacznikiem sukcesu jest kooperacja na rzecz transferu nowych technologii z ośrodków badawczych do przedsiębiorstw i między samymi przedsiębiorstwami. Klastry mogą też zdynamizować rozwój tradycyjnych sektorów, co potwierdza przykład Włoch. Procesy integracyjne, w tym znaczne środki unijne wspierające procesy strukturalne w Polsce, powinny wpłynąć owocnie na inicjatywy rządowe mające na celu zidentyfikowanie istniejących klastrów, a także opracowanie spójnej CBP. Szczególnie ważne są zmiany w zakresie zarządzania funduszami unijnymi poprzez ograniczenie biurokracji i przygotowanie kilku projektów operacyjnych dotyczących priorytetowych celów.

Jest wiele kontrowersji związanych z samą definicją klastrów, gdyż w literaturze polskiej stosowane są różne terminy dla przetłumaczenia tego angielskiego słowa takie jak: „grono”, „kiść”, kompleks przemysłowy, skupiska, czy lokalne systemy produkcji [Szultka 2004, s. 7]. Wynika to ze wzmożonego zainteresowania klastrami i ich propagowania w USA oraz w krajach UE poprzez działania Komisji Europejskiej. Przewidywać można, iż w Polsce nastąpi intensywny rozwój takich struktur, do czego w znacznej mierze przyczynić się może odpowiednio dobrany zespół instrumentów wsparcia.

Literatura

1. Bock H.H., Convexity-based clustering criterie – a New approach by Hans-Hermann Bock, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002,
2. Brenner T., The Evolution of Localised Industrial Clusters: Identifying the Processes of Self-organisation, [w:] Szultka S., Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IBnGR, Gdańsk 2004,

3. Brodzicki T. Jak wyprzedzić Botswanę, artykuł dostępny na stronie internetowej Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej, www.strategializbonska.pl,
4. Brodzicki T. i in. Polityka wspierania klastrów, najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski, Niebieskie Księgi 2004, Rekomendacje nr 11, IBnGR, Gdańsk 2004,
5. Camagni R.P., The Concept of Innovative Milieu and Its Relevance for Public Policies in European Logging Regions, [w:] Szultka S., Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IBnGR, Gdańsk 2004,
6. Enright M.J., Regional Clusters and Economic Development; A Research Agenda, [w:] Szultka S., Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IBnGR, Gdańsk 2004,
7. Grzeszczuk T., Zarządzanie funduszami europejskimi w rozwoju województwa, Badania-Edukacja-Konsulting, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2003,
8. Jacobs D., De Man A.P., Cluster, industrial policy and firm strategy: a manu approach, [w:] Szultka S., Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IBnGR, Gdańsk 2004,
9. Kiraly L., Przybylska K, Polityka tworzenia i rozwoju klastrów na Węgrzech, „Wspólnoty Europejskie” 2005, nr 10,
10. Marshall A., Zasady ekonomiki, Wydaw. M.Arcta, Warszawa 1925,
11. Mączka L., Kudełko J., Polityka regionalna Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005,
12. MVA – Annual Raport 2001, dokument dostępny na stronach internetowych Medicon Valley, www.mediconvalley.com,
13. Narodowa strategia rozwoju regionalnego 2001-2006 - Dokument przygotowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i Budownictwa, przyjęty przez Rząd 28 grudnia 2000 r. – MP 2000 nr 43, poz. 851,
14. Polska w Unii Europejskiej, Tom II, praca zbiorowa pod red. E.Kawecka-Wyrzykowska i E.Synowiec, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2004,
15. Porter M. E., O konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001,
16. Regiony, praca zbiorowa pod red. Z.Brodecki, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005,
17. Rola projektów europejskich w rozwoju lokalnym i regionalnym, praca zbiorowa pod red. M.Adamowicz, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004,

18. Rosenfeld S.A., Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development, [w:] Szultka S., Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IBnGR, Gdańsk 2004,
19. Społeczna gospodarka rynkowa. Aspekty Regionalne, materiały konferencyjne pod red. E.Okoń-Horodyńska, AE w Katowicach, Katowice 1997,
20. Szultka S., Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IBnGR, Gdańsk 2004,
21. Wojnicka E., System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw, IBnGR, Gdańsk 2004,
22. www.mrr.gov.pl
23. www.mva.org

Danuta Cichoń *

OCENA WYKORZYSTANIA FUNDUSZY UNIJNYCH W GOSPODARCE KOMUNALNEJ GMIN W POLSCE

EVALUATION OF USING OF UNION FOUND IN MUNICIPAL MANAGEMENT IN POLAND

Summary

The overriding purpose of European Union structural policy is to secure the development and increase the level in economical and social cohesion of the Community. Nowadays we can observe diverse level of economical and social development in individual membership countries and structural disproportion between regions of a specific country.

The aim of this paper is to assess opportunity of gaining union appropriations for the own task realization connected with municipal economy by local government units in Poland. Satisfying collective needs of a society results from municipalities' statutory competence and the role they perform in economical development of regions on the local level.

This paper includes characteristics of union sources developmental support of municipalities: pre-accession appropriations, assistance resources, Cohesion Fund, and financial instrument in aid of environmental protection – LIFE. There are discussed principles of taking advantage of union funds as well as concept of municipal economy and forms of realization of investment which is public utility in character within municipalities' own tasks.

There is shown an analysis of the process of gaining the structural appropriations and their contribution in investments connected with municipal economy, realized in municipalities of Dębowiec, Jasło and Jedlicze.

1. Uwagi wstępne

Nadrzędnym celem polityki strukturalnej Unii Europejskiej jest zapewnienie rozwoju oraz zwiększenie stopnia spójności gospodarczej i społecznej Wspólnoty. Oznacza to dążenie do zmniejszania różnic w rozwoju pomiędzy poszczególnymi regionami w UE. Obecnie obserwujemy zróżni-

* Związek Gmin Dorzecza Wisłoki z siedzibą w Jaśle

cowany stopień rozwoju społecznego i gospodarczego poszczególnych krajów członkowskich oraz dysproporcje strukturalne pomiędzy regionami danego kraju, których ważnymi gospodarzami są gminy. One też mogą zostać beneficjentami wielu funduszy i programów UE. Warto jednak podkreślić, że oferta finansowania przedsięwzięć gminnych nie ma charakteru bezpośredniego. Gminy muszą ją odnajdywać w możliwościach adresowanych do poszczególnych priorytetów i celów funduszy strukturalnych, Funduszu Spójności innych programów. Do szczególnie ważnych należą te, które są kierowe na rozwój infrastruktury i gospodarki komunalnej, za którą gminy ponoszą ustawową odpowiedzialność. Celem opracowania jest ocena możliwości pozyskiwania środków unijnych na realizację zadań własnych związanych z gospodarką komunalną przez gminne jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności wynika z ustawowych kompetencji gmin oraz roli, jaką pełnią w rozwoju gospodarczym regionów.

Praca zawiera charakterystykę unijnych źródeł wsparcia rozwojowego gmin: pomocowych środków przedakcesyjnych, funduszy strukturalnych, Funduszu Spójności oraz instrumentu finansowego na rzecz ochrony środowiska – LIFE. Omówione są zasady korzystania z funduszy unijnych przez gospodarkę komunalną oraz formy realizacji inwestycji w tym zakresie. Badaniem objęto wybrane gminy należące do Związku Gmin Dorzecza Wisłoki. Dane empiryczne dotyczą okresu historycznego 1999 – 2005 oraz prognozowego 2006 – 2009. Badania zmierzają do weryfikacji tezy o dobrym stopniu wykorzystania środków UE przez gminy badanego regionu. Tego typu wyniki badań nie są dotąd znane, a statystyki nie udostępniają żadnych danych w tym zakresie. Autorka przeprowadziła własne, źródłowe badania, które stanowią empiryczne tworzywo niniejszego opracowania.

2. Cele polityki regionalnej Unii Europejskiej

Generalnym celem polityki strukturalnej Unii Europejskiej jest zapewnienie wszechstronnego i harmonijnego rozwoju całej Wspólnoty. Instrumentem realizacji tej polityki są fundusze pomocowe, mające na celu zwiększenie stopnia spójności gospodarczej i społecznej. Zróżnicowany stopień rozwoju społecznego i gospodarczego krajów członkowskich oraz regionów danego kraju wynika z peryferyjnego położenia, niesprzyjających warunków klimatycznych i geograficznych, niekorzystnej struktury gospodarki, słabej infrastruktury oraz niskiego poziomu kwalifikacji zawodowych ludności.

Polska, jako państwo kandydujące, mogła korzystać z pomocy przedakcesyjnej w ramach trzech funduszy: PHARE, ISPA i SAPARD, które po akcesji

zostały zastąpione przez fundusze strukturalne oraz Fundusz Spójności, mające pomóc w wyrównywaniu różnic rozwoju gospodarczego oraz w dostosowywaniu prawa polskiego do wymogów UE.

Ze środków PHARE wspierane są projekty dotyczące wzmocnienia zdolności Polski w zakresie przyjęcia i wdrożenia dorobku prawnego UE w dziedzinie rolnictwa, środowiska, transportu, wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych, finansów, pracy, rynku wewnętrznego, spójności społecznej i gospodarczej, a także uczestnictwa w programach wspólnotowych i agencjach. Program PHARE istniejący od 1990 roku, ze względu na długi okres kontraktowania i realizacji programów, zakończy się w 2006 pomimo że Polska od 1 maja 2004 r. jest członkiem UE i może korzystać z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Celem ogólnym programu PHARE miała być pomoc krajom kandydującym w przygotowaniu do członkostwa poprzez system programów pomocy finansowej. PHARE w latach 1989 – 1990, gdy wdrażano projekty przyczyniające się do rozwoju regionalnego m. in. INRED, RAPID, STRUDER, służył niwelowaniu różnic rynkowych, zasilając cele inwestycyjne zmierzające do przeprowadzania zasadniczych reform strukturalnych i instytucjonalnych [Brunka, Kumorek, Łuczak-Kumorek, 2003, s. 248].

Od 2000 r. PHARE został podporządkowany perspektywie przystąpienia do UE i obok funduszy ISPA i SAPARD tworzy programy przedakcesyjne. Do jego zadań należy między innymi przekazywanie środków inwestycyjnych, dotacji, kredytów oraz organizacja doradztwa w formie wspieranych przez Unię projektów. Warunkiem korzystania z programu są postępy w budowaniu demokracji i wolnego rynku. Inwestycje realizowane w jego ramach wymagają współfinansowania przez beneficjenta. Środki na ten cel pochodzić mogą od: rządu, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych, a nawet firm prywatnych. Adresatem pomocy jest głównie administracja publiczna a pieniądze kieruje się na wdrażanie unijnych systemów. Mniejsze inwestycje tego samego typu realizowane są w ramach funduszy spójności społeczno-ekonomicznej ukierunkowanych na niwelowanie różnic między regionami, a także współpracy przygranicznej [Brunka, Kumorek, Łuczak-Kumorek, 2003, s. 249].

Program SAPARD był programem pomagającym krajom kandydującym w uzyskaniu członkostwa w UE, przeprowadzeniu przemian strukturalnych w rolnictwie oraz w rozwoju obszarów wiejskich. Współfinansowanie w ramach programu SAPARD polegało na zwróceniu części kosztów inwestycji, ale dopiero po wykonaniu projektu, czyli najpierw w całość trzeba było samemu zainwestować. Na ogół pomoc nie przekraczała 50%, poza terenami poradzieckimi, na których mogła osiągnąć do 75%. Środki finansowe z tego funduszu pomagały w stymulowaniu rozwoju obszarów wiejskich, ułatwiały proces integracji sektora rolnego krajów kandydujących z Unią Europejską

przez dostosowanie tego sektora do standardów i wymagań unijnych i płynne włączenie tych krajów w system Wspólnej Polityki Rolnej i programów strukturalnych UE [Brunka, Kumorek, Łuczak-Kumorek, 2003, s. 347].

Fundusz ISPA zakończył swoje funkcjonowanie 1 maja 2004 r. Służył finansowaniu dużych inwestycji infrastrukturalnych w dziedzinie transportu i ochrony środowiska. Koordynacją programów na szczeblu państwa zajmowali się ministrowie właściwi dla ochrony środowiska i transportu. Konsultacje i końcowe formułowanie wniosku koordynował Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz ministerstwo właściwe w sprawach transportu. O dofinansowanie z ISPA, dla ściśle określonych przedsięwzięć, ubiegać się mogły tylko podmioty publiczne, w tym wszystkie jednostki samorządu terytorialnego. W zakresie ochrony środowiska, program ten skierowany był na sektor wody pitnej, ścieków, odpadów i ochrony powietrza. W Polsce w miejsce funduszu ISPA pojawił się Fundusz Spójności, który przejął jego zobowiązania płatnicze. Zasady funkcjonowania obu funduszy są bardzo podobne. Minimalna wartość projektu wynosiła 5 mln €, a dofinansowanie z UE wynosi maksymalnie 75% wartości projektu. Wdrożenie projektu w oparciu o współfinansowanie z projektu ISPA wymagało wystąpienia zainteresowanego podmiotu z wnioskiem. Sam projekt powinien obejmować: cele przedsięwzięcia, opis motywów wnioskodawcy, lokalizację, przyjęte rozwiązania technologiczne, przewidywane rozwiązania alternatywne, zakres rzeczowy, oddziaływanie przedsięwzięcia na środowisko oraz koszty przedsięwzięcia i sposoby jego finansowania. Uzyskanie pomocy dla inwestycji wymagało przeprowadzenia przetargu [Brunka, Kumorek, Łuczak-Kumorek, 2003, s. 111].

Polityka regionalna Unii Europejskiej jest realizowana w okresach wieloletnich. W obecnym okresie programowania, który obejmuje lata 2000 – 2006 rozdział środków z funduszy strukturalnych pomiędzy państwa członkowskie odbywa się w oparciu o trzy Cele:

- Cel 1 – promowanie rozwoju i dostosowań strukturalnych w regionach słabiej rozwiniętych oraz słabo zaludnionych regionów północnych, gdzie gęstość zaludnienia nie przekracza 8 osób na km² ;
- Cel 2 – wspieranie gospodarczej i społecznej konwersji obszarów stojących w obliczu problemów strukturalnych;
- Cel 3 – wspieranie adaptacji i modernizacji polityk i systemów kształcenia, szkolenia i zatrudnienia.

Ponadto, interwencje podejmowane w ramach celów 1, 2 i 3 uzupełniają Inicjatywy Wspólnotowe, inicjowane przez Komisję Europejską i dotyczące całej UE. PKB, jako jeden z podstawowych mierników dochodu narodowego, stanowi wskaźnik poziomu rozwoju poszczególnych regionów. Jego wielkość, mierzona w kilkuletnim okresie, kwalifikuje regiony do korzysta-

nia z pomocy finansowej UE. Jeżeli PKB obszaru jest niższe niż 75% średniej unijnej oznacza to, że może on korzystać ze wszystkich czterech funduszy strukturalnych [Jasińska, 2005].

Ponieważ żadne z województw nie spełnia kryterium progu 75% średniej unijnej wartości PKB na mieszkańca, terytorium całej Polski klasyfikuje się do pomocy w ramach Celu 1 i nie może być jednocześnie objęte programami realizowanymi w ramach Celów 2 i 3.

Programy realizowane w ramach Celu 1 koncentrują się na trzech rodzajach zadań. Są to:

- 1) infrastruktura (około połowa środków przeznaczona jest na infrastrukturę transportu);
- 2) zasoby ludzkie (priorytetowe znaczenie mają działania na rzecz zatrudnienia i szkoleń);
- 3) interwencje podejmowane na rzecz sektora produkcji.

3. Finansowanie polityki regionalnej Unii Europejskiej

Realizacja celów polityki regionalnej finansowana jest ze środków funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności. Do funduszy strukturalnych należą:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego mający na celu zmniejszanie dysproporcji w poziomie rozwoju pomiędzy regionami należącymi do UE. Z funduszu tego są realizowane projekty infrastrukturalne, inwestycyjne i doradcze dla przedsiębiorstw, działania w zakresie badań i rozwoju, projekty turystyczne, działania związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego;
- Europejski Fundusz Społeczny wspiera zapobieganie i przeciwdziałanie bezrobociu. Finansuje szkolenia zawodowe dla osób bezrobotnych i pracowników, doradztwo zawodowe, staże w przedsiębiorstwach oraz przekwalifikowania;
- Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej finansuje proces transformacji struktury rolnictwa i leśnictwa oraz rozwój obszarów wiejskich. Pomoc jest przekazywana na projekty dotyczące inwestycji w gospodarstwach, rozwoju infrastruktury na obszarach wiejskich, wspierania pozarolniczej działalności gospodarczej;
- Finansowy Instrument Wspierania Rybołówstwa finansuje projekty dotyczące modernizacji floty połowowej, wyposażenia i modernizacji portów rybackich, przetwórstwa i marketingu produktów rybołówstwa oraz ochrony zasobów rybnych.

Fundusz Spójności to instrument, za pomocą którego finansowane są duże projekty, o wartości ponad 10 mln €, w zakresie ochrony środowiska

oraz infrastruktury transportowej. W zakresie projektów środowiskowych, niezbędnych dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju, fundusz wspierać ma działania związane z gospodarką wodną, ochroną powietrza, gospodarką odpadami oraz produkcją i dostawą energii. Ponadto środki funduszu mogą być przeznaczone na pomoc techniczną związaną z przygotowaniem projektów (badania porównawcze), ich wdrażanie, monitoring i ewaluację.

Dofinansowanie dużych projektów inwestycyjnych z zakresu ochrony środowiska mogą uzyskać jednostki samorządu terytorialnego, tworzone przez nie związki gmin lub inne podmioty publiczne będące własnością gminy. Współfinansowanie z Funduszu Spójności mogą uzyskać inwestycje z takich dziedzin jak:

- poprawa jakości wód powierzchniowych,
- polepszenie jakości i dystrybucji wody przeznaczonej do picia,
- racjonalizacja gospodarki odpadami i ochrona powierzchni ziemi,
- poprawa jakości powietrza,
- zapewnienie bezpieczeństwa przeciwpowodziowego.

W Polsce środki pochodzące z czterech funduszy strukturalnych są wydatkowane w ramach sześciu programów operacyjnych oraz jako pomoc techniczna. Funkcjonują następujące sektorowe programy operacyjne:

- Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw 17,8% całości środków (1300 mln €),
- Rozwój zasobów ludzkich 17,3% całości środków (1270,4 mln €),
- Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego i rozwój obszarów wiejskich – 14,4% całości środków (1055 mln €),
- Rybołówstwo i przetwórstwo ryb – 2,4% całości środków (178,6 mln €),
- Transport – gospodarka morska – 8,6% całości środków (627,2 mln €),
- Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego – 39,2% całości środków (2869,5 mln €).

Na program operacyjny składają się spójnie zestawione priorytety zawierające działania wieloletnie, które mogą być wdrażane przez jeden lub kilka funduszy [Bakalarska, Czerwiński, 2004, s. 15].

Inwestycje w ochronie środowiska ze środków unijnego budżetu mogą być finansowane z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności oraz instrumentu finansowego na rzecz ochrony środowiska – LIFE. Program LIFE utworzony w 1992 r. jest jedynym europejskim instrumentem finansowym w całości koncentrującym się na dziedzinie środowiska. Zapewnia budżet na działania mające na celu wdrażanie prawa wspólnotowego w zakresie ochrony środowiska, jak również wskazywanie nowych rozwiązań problemów związanych z wdrażaniem i realizacją polityki ochrony środowiska. Program ten był wdrażany w trzech etapach. Na etap I, realizowany

w latach 1992-1995, przeznaczono 400 mln €. Etap II obejmował lata od 1996 do 1999, a dostępne w jego ramach środki wynosiły 450 mln €. Od 2000r. trwa etap III, który został przedłużony o kontynuację do 2006 r. Na realizację zadań w tym okresie przyznano fundusze w wysokości 640 mln €. Środki dostępne w ramach programu przeznaczone są na finansowanie działań dla zachowania lub odtworzenia naturalnych siedlisk i populacji gatunków dzikiej fauny i flory w szczególności w tworzeniu europejskiej sieci ekologicznej, specjalnych obszarów ochrony – NATURA 2000 – której celem jest zachowanie i ochrona w naturalnym zasięgu najcenniejszych gatunków flory i fauny oraz ich siedlisk na terenie Wspólnoty.

4. Finansowanie gospodarki komunalnej z funduszy europejskich w wybranych gminach

Gospodarka komunalna to działalność gospodarcza obejmująca zadania o charakterze użyteczności publicznej, służąca bieżącemu i nieprzerwanemu zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnot samorządowych, wykonywana przez jednostki samorządu terytorialnego w ramach zadań własnych [Kołton, Starzyk, 1999, s. 16]. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. Zbiorowe potrzeby dotyczą członków danej społeczności, a ich efektywne zaspokajanie wymaga działań zespołowych. Wśród zadań własnych gmin wymienia się sprawy: ochrony środowiska i przyrody, gospodarki wodnej, gminnych dróg i mostów, zaopatrzenia w wodę, kanalizację i oczyszczanie ścieków komunalnych, organizację wysypisk i utylizację odpadów, edukacji, kultury, itp. [Ustawa, 1990]. Jednostki samorządu terytorialnego mogą realizować zadania gospodarki komunalnej w formie zakładu budżetowego, spółek prawa handlowego lub poprzez zawieranie na zasadach ogólnych, z zastosowaniem przepisów o zamówieniach publicznych, umowy [Kołton, Starzyk, 1999, s. 16].

Gospodarką odpadami zajmuje się w Polsce 25 związków międzygminnych skupionych w Ogólnopolskim Stowarzyszeniu Związków Gmin. Zaledwie w kilku miejscach Polski zbiera się w selektywnej zbiórce organiczne odpady domowe. Obecny stan prawno – organizacyjny systemu gospodarki odpadami nie gwarantuje sprawnego wypełniania zobowiązań w zakresie standardów w tej dziedzinie. Mechanizmy i narzędzia prawne będące w dyspozycji polskiej administracji publicznej nie gwarantują realizacji podpisanych przez Polskę zobowiązań krajowych w zakresie osiągnięcia minimalnych unijnych standardów gospodarki odpadami komunalnymi. Nie da się uniknąć zagrożenia sankcjami unijnymi za ten stan rzeczy – tym bardziej, że mimo ponad rocznego okresu naszej obecności w UE – w gospodarce

Tabela 1: Zestawienie zadań inwestycyjnych w gminach: Dębowiec, Jasło, Jedlicze, Miasto Jasło z udziałem środków unijnych w latach 1999 – 2009

Lp.	Beneficjent	Nazwa zadania	Rok realizacji	Program	Wartość zadania (w zł)	Źródła i struktura finansowania zadania			
						Środki pomocowe (w zł)	Środki pomocowe (w %)	Środki pozostałe (w zł)	Środki pozostałe (w %)
1.	Gminy: Dębowiec, Jasło, Miasto Jasło	Wzmocnienie potencjału turystycznego i ochrona środowiska Budowa kanalizacji na terenie Miasta Jasła, gminy Jasło i Dębowiec	2003 – 2004	PHARE	2 962 275	2 221 706	75	740 569	25
2.	Gmina Dębowiec	Budowa kanalizacji w gminie Dębowiec	1999 – 2000	PHARE INRED	849 964	195 338	23	654 590	77
		Program poprawy czystości zlewni rzeki Wisłoki Budowa sieci wodociągowej, magistrali wodociągowej i kanalizacji sanitarnej	2006 – 2009	Fundusz Spójności	6 676 839	5 608 545	84	1 068 294	16
		Program poprawy czystości zlewni rzeki Wisłoki Rozbudowa i modernizacja SUW	2006 – 2009	Fundusz Spójności	299 909	251 923	84	47 985	16
3.	Gmina Jasło	Program poprawy czystości zlewni rzeki Wisłoki Budowa kanalizacji i oczyszczalni ścieków	2006 – 2009	Fundusz Spójności	46 549 470	39 101 555	84	7 447 915	16
4.	Gmina Miasto Jasło	Przebudowa parku miejskiego w Jasle	2004 - 2006	EFRR	1 900 000	1 425 000	75	475 000	25
		Wykonanie koncepcji programowej budowy ulicy KG2 w Jasle	2006	PHARE	199 985	149 989	75	49 996	25
4.	Gmina Miasto Jasło	Wykonanie koncepcji sieci turystycznych ścieżek rowerowych w Gminie Miasto Jasło wraz z projektem „Trasy Łukasiewiczowskiej”	2006	PHARE	49 996	37 497	75	12 499	25
		Unowocześnienie służb zarządzania kryzysowego w celu minimalizacji zagrożeń powodziowych	2004 - 2006	EFRR	476 064	357 048	75	119 016	25

Lp.	Beneficjent	Nazwa zadania	Rok realizacji	Program	Wartość zadania (w zł)	Źródła i struktura finansowania zadania			
						Środki pomocowe (w zł)	Środki pomocowe (w %)	Środki pozostałe (w zł)	Środki pozostałe (w %)
4.	Gmina Miasto Jasło	Program poprawy czystości zlewni rzeki Wisłoki Budowa kanalizacji, Modernizacja SUW dla MPGK Sp. z o.o.	2006 - 2009	FS	13 752 733	11 552 295	84	2 200 437	16
5.	Gmina Jedlicze	Budowa kanalizacji w Żarnowcu, etap I, II i III	2003	SAPARD	1 135 607	449 443	40	686 164	60
		Modernizacja drogi gminnej Żarnowiec - Długie	2003	SAPARD	504 792	199 918	40	304 875	60
		Budowa kanalizacji w Żarnowcu, etap IV	2004	SAPARD	380 006	152 002	40	228 004	60
		Przebudowa drogi Potok – Dobieszyn	2004	SAPARD	429 292	150 604	35	278 688	65
		Budowa kanalizacji w Potoku	2000	PHARE INRED	834 434	383 290	46	451 144	54
		Remont drogi Dobieszyn - Żarnowiec	2003	PHARE	158 109	140 109	89	18 000	11
		Rozbudowa oczyszczalni ścieków w Jedliczu	2005 - 2006	ZPORR	5 794 536	4 345 902	75	1 448 634	25
		Rozbudowa przychodni Rejonowej w Jedliczu	2006 - 2007	ZPORR	1 156 673	756 544	65	400 129	35
		Program poprawy czystości zlewni rzeki Wisłoki Budowa kanalizacji w Jaszczwi, Moderówce i Żarnowcu, budowa 10 przepompowni, budowa kolektora tłoczego Moderówka – Męcinka	2006 - 2009	FS	2 124 691	1 784 740	84	339 951	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronach internetowych: www.jedlicze.pl, www.debowiec.pl, www.jaslo.pl

odpadami komunalnymi nie został zakwalifikowany żaden projekt infrastrukturalny do finansowania z Funduszu Spójności. [Smolak, 2005]

Tabela 1 zawiera zadania inwestycyjne realizowane w wybranych gminach z udziałem środków unijnych w latach 1999 - 2009. Gminy te należą do Związku Gmin Dorzecza Wisłoki, w ramach którego wspólnie z pozostałymi członkami złożyły aplikację do Funduszu Spójności na zadanie pn. „Program poprawy czystości zlewni rzeki Wisłoki”, które otrzymało 84 % dofinansowanie i obecnie jest na etapie kontroli przedrealizacyjnej.

Większość projektów realizowanych przez badane gminy stanowią inwestycje w infrastrukturę podstawową w związku olbrzymimi potrzebami w zakresie rozwoju infrastruktury regionalnej. Rozwój infrastruktury drogowej, kolejowej i telekomunikacyjnej to podstawa dla zwiększenia konkurencyjności regionów. Rozwój w tym sektorze jest zbyt wolny a potrzeby modernizacji olbrzymie [Hubner, 2006]. Badany region charakteryzuje się mniejszą zamożnością i mniejszymi możliwościami współfinansowania projektów, jest więc zagrożony zjawiskiem trwałej peryferyzacji i marginalizacji. Prezentowane gminy są aktywne w zdobywaniu funduszy UE na realizację inwestycji. Tabela 2 pokazuje udział środków unijnych w dochodach budżetowych badanych gmin.

Tabela 2: Udział środków unijnych w dochodach budżetowych badanych gmin w latach 2000 - 2006

Gmina	Rok	Dochody budżetowe (w zł)	Środki unijne (w zł)	Udział środków unijnych w dochodach budżetu gminy (w %)	
Dębowiec	2000	11 052 635	195 338	1,78	
Miasto Jasło	2006	56 622 206	1 969 534	3,48	
Jedlicze	2003	18 711 579	789 469	4,22	
	2004	19 000 000	302 607	1,62	
	2006	26 940 537	4 345 902	16,13	
	Razem:	132 326 957	7 602 850	Przeciętny udział:	5,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronach internetowych: www.jedlicze.pl, www.debowiec.pl, www.jaslo.pl

Tylko w gminie Jedlicze, w 2006 r., udział funduszy unijnych osiągnął ok. 16 % dochodu. Jest to efekt dobrej sytuacji finansowej gminy, realizacji planu rozwojowego oraz konsekwentnego poszukiwania nowych możliwości rozwojowych, jak również utworzenia w strukturze zatrudnienia gminy

stanowiska ds. pozyskiwania funduszy unijnych. W pozostałych przypadkach zdobyte środki unijne stanowią maksymalnie 4 % dochodów gmin co świadczy o ograniczonym zakresie wykorzystania środków UE przez gminy badanego regionu. Przeciętny udział środków unijnych w dochodach budżetowych badanych gmin zbliża się do poziomu 6%.

Sytuacja ta wynika ze zbyt skomplikowanych procedur związanych z weryfikacją wniosków, podpisywaniem umów i rozliczeniem środków. Okres sprawdzania i kwalifikowania jest bardzo długi, przez co skraca się czas realizacji projektów. Przy rozliczaniu wniosków każda faktura musi być szczegółowo rozliczana i oglądana przez kilka osób, przez co wydłuża się także oczekiwanie na refundację. Kryteria naboru, publikowane przed rozpoczęciem naboru wniosków, nie mogą być zmieniane w trakcie naboru [Grobelny, 2006]. Procedury organizacyjne ZPORR są wieloetapowe i skomplikowane w związku z tym nie sprzyjają sprawnemu i efektywnemu wydatkowaniu środków. Rozbudowane struktury, rozproszone na wiele instytucji, dublują swoją pracę, będąc źródłem dodatkowych kosztów administracyjnych [Grosse, 2005, s. 20]. Nowelizacja ustawy prawo zamówień publicznych upraszcza procedury i ułatwia pozyskiwanie środków unijnych. W kwestii wniosków należy ograniczyć liczbę ich załączników oraz wymogi dotyczące sprawozdawczości, tak aby beneficjent mógł skupić się na realizacji inwestycji, a nie na informowaniu o tym co zrobił. Wyzwaniem jest skrócenie czasu oczekiwania na wypłaty oraz stabilność systemu formalnego. Ciągłe zmiany regulacji formalnych powodują ciągle korekty dokumentacji. Najważniejszą przeszkodą zewnętrzną absorpcji funduszy jest jednoroczny okres budżetowania. Brakuje wieloletniego planowania i możliwości formalnego osadzenia wieloletniego planu inwestycyjnego w budżetach, szczególnie samorządów. Przygotowanie skomplikowanego instrumentu finansowego wymaga stabilizacji [Żuber, 2004].

Programowanie to jedna z głównych zasad polityki strukturalnej UE. W Polsce nieliczne samorzady lokalne dysponują poprawnymi i przydatnymi dokumentami strategicznymi jak plan rozwoju lokalnego czy lokalne programy rewitalizacji. Odpowiedzialne potraktowanie procesu przygotowania dokumentów strategicznych gminy jest niezbędne do przygotowania projektu konkurencyjnego wobec innych, do uzyskania dofinansowania oraz do sprawnej realizacji inwestycji. Budowa silnej gminy to nie tylko inwestycje „twarde” – nie tylko drogi, kanalizacja, oczyszczalnia ścieków. Jednak mało gmin sięga po środki np. z Europejskiego Funduszu Społecznego na szkolenie mieszkańców [Program, 2006]. Ważnym jest aby gminy i powiaty korzystając z funduszy strukturalnych, aktywizowały społecznie i gospodarczo tereny wiejskie niwelując dysproporcje rozwojowe w porównaniu z miastami.

UE przyjęła niekorzystną dla Polski decyzję o ograniczeniu transferów z budżetu UE na pomoc strukturalną do 4 % PKB dla obecnych członków UE i krajów kandydujących. Komisja argumentowała decyzję tym, iż pułap 4 % zapewni efektywne wykorzystanie pomocy w ramach funduszy strukturalnych. Poza tym, według Komisji, w nowo wstępujących krajach istnieje bariera absorpcji środków pomocowych, która sprawia, że kraje te nie są przygotowane organizacyjnie, instytucjonalnie i kadrowo do wchłonięcia większego wsparcia. Wyższa pomoc byłaby przez nie wykorzystywana nieracjonalnie [Tkaczyński, Rossmann, 2003, s. 38].

5. Uwagi końcowe

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego na stronach internetowych podaje iż łączna wartość płatności od początku wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce do końca grudnia 2005 r. wynosiła blisko 2,5 mld zł. Kwota ta stanowi 7,42 % środków przyznanych Polsce na lata 2004 – 2006 [www.mrr.gov.pl]. Tak słaby stopień wykorzystania dostępnych środków z Unii pokazał, że system udzielania dotacji działa źle, bo jest zbyt skomplikowany. Występują problemy z realizacją nawet najlepszych projektów. Same procedury w ramach zamówień publicznych są bardziej restrykcyjne niż w UE. Dlatego priorytetem jest ich uproszczenie. Polska musi również szybko poprawić i uprościć procedury administracyjne i legislacyjne [Hubner, 2006]. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przygotowało program naprawczy, którego realizacja ma przyczynić się do zwiększenia poziomu absorpcji funduszy strukturalnych w ramach Narodowego Planu Rozwoju 2004-2006 [Program, 2006]. Celem programu jest ułatwienie wnioskowania poprzez zmniejszenie liczby informacji wymaganych we wnioskach oraz usprawnienie rozliczeń finansowych. Żeby zapewnić wydanie w krótkich okresach tak dużych kwot, których nigdy nie było na inwestycje rozwojowe, trzeba przekształcić system finansów publicznych aby zintegrować wykorzystanie funduszy strukturalnych z innymi źródłami publicznymi, przyspieszyć przekształcenia administracyjne, ponieważ przygotowanie dużych projektów jest bardzo powolne. Zachodzi konieczność stworzenia nowego systemu zarządzania funduszami oraz prowadzenia procesu inwestycyjnego. Stworzenie nowoczesnej polityki rozwoju jest konieczne dla racjonalnego wykorzystania szans, jakie daje nam członkostwo w UE. Środki finansowe, przeznaczone przez Unię do wykorzystania w latach 2007 – 2013, są dużo większe od dotychczasowych. Takie perspektywy stwarzają niepowtarzalną szansę dla rozwoju kraju, gdyż wsparcie finansowe, jakiego Wspólnota udzieli Polsce w latach 2007 – 2013, jest największym wsparciem uzyskanym do tej pory przez którykolwiek kraj członkowski [Rybiński, 2006]. Wynegocjowane środki finansowe dają

ogromne możliwości rozwoju kraju i zbliżenia poziomu jego gospodarki do najbardziej rozwiniętych państw członkowskich.

W świetle tych ocen badane gminy woj. podkarpackiego charakteryzują się dość dobrym stopniem wykorzystania środków z UE, skoro stanowią one blisko 6% dochodów budżetowych ogółem badanych gmin, a w niektórych z nich ponad 16%. Przedsiębiorczość oraz sprawne zarządzanie w gminach sprzyja więc pokonywaniu trudnych barier w dostępie do środków do UE.

6. Literatura

1. Bajor P., Gmino, planuj strategicznie, „Fundusze Europejskie”, 2006, nr 1
2. Bakalarska B., Czerwiński K. Zasady wykorzystania funduszy inwestycyjnych i Funduszu Spójności, Warszawa, 2004
3. Bielecka D., Regionalne zróżnicowanie sprawności samorządów w wykorzystaniu środków z funduszu SAPARD, CESRiL UW, Sekcja Polska, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Studia Regionalne i Lokalne, 2006, nr 1
4. Brunka M., Kumorek B., Łuczak-Kumorek E., Słownik samorządu terytorialnego ZCO, Zielona Góra, 2003
5. Grobelny R., Należy uprościć procedury, Monitor Unii Europejskiej, 2006, nr 2
6. Grosse T. G. Analiza możliwości wprowadzenia regionalnego systemu zarządzania funduszami strukturalnymi UE w Polsce w latach 2007 - 2013, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2005
7. Hubner D., Jak wykorzystujemy fundusze, Monitor Europejski, 2006, nr 3
8. Jasińska M., Regiony Unii Europejskiej 2005, Monitor Unii Europejskiej, 2005, nr 12
9. Kołton A., Starzyk E., Woda, Administracja, Gospodarka Wodna, RZGW w Krakowie, 1999
10. Program naprawczy, „Fundusze UE”, 2006, nr 1
11. Rybiński J. J., Czy wykorzystamy szansę?, Przegląd Komunalny, Gospodarka Komunalna i Ochrona Środowiska, 2006, nr 6
12. Serwis Aktualności, Monitor Unii Europejskiej, 2005, nr 7
13. Smolak Z., Dlaczego nie wykorzystujemy funduszy europejskich?, Ochrona środowiska EKOFinanse, 2005, nr 12
14. Tkaczyński J. W., Rossmann L., Fundusze Unii Europejskiej, Temida 2, Białystok, 2003

15. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 2001r. nr 142, poz. 1591 z późn. zm.
16. Żuber P., Absorpcja funduszy strukturalnych – Polska na tle innych krajów członkowskich Unii Europejskiej, BRE Bank CASE, 2004, nr 81
17. www.mrr.gov.pl

Jacenty Musiał*

WPŁYW TURYSTYKI NA ROZWÓJ SUBREGIONU LIMANOWSKIEGO.

THE IMPACT OF TOURISM ON DEVELOPMENT OF THE REGION OF LIMANOWA.

Summary

The article presents the region of Limanowa with its abundant tradition and culture, charming mountains. The main focus of the present paper is the issue of tourism development in the area of Limanowa. This article presents the elements determining tourism appeal both of the region of Limanowa, the impact of tourism on economic development of the region and the optimal directions of tourism development in the region.

Uwagi wstępne

Turystyka obecnie uznawana jest za jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin gospodarki w wielu krajach. Stanowi ona istotny czynnik rozwoju gospodarczego powiatów, regionów oraz miejscowości. Jej szczególne znaczenie wynika również z faktu, iż oprócz jednostek rynku turystycznego aktywizuje wiele innych sektorów gospodarki.

Wydatki ponoszone przez turystów w danej miejscowości generują dodatkowy strumień pieniądza, który zasila lokalną gospodarkę. Strumień ten, nazywamy mnożnikiem, uruchamia on cały łańcuch reakcji, stwarzających dodatkowe korzyści w poszczególnych sektorach gospodarki, współpracujących z branżą turystyczną.

Walory turystyki regionu limanowskiego stwarzają duże możliwości rozwoju funkcji turystyki, która ma szansę stać się jedną z dynamicznych funkcji gospodarczych regionu. Ważnym warunkiem do tworzenia atrakcyjnego produktu turystycznego i przyciągania turystów do miejscowości czy regionów są inwestycje turystyczne i paraturystyczne. W walce z konkurencją zwyciężą te podmioty i obszary, które zaoferują niepowtarzalny, odpowiednio zróżnicowany, atrakcyjny produkt turystyczny. Nie wystarczą same walory naturalne i antropogeniczne, jeżeli nie są one właściwie za-

gospodarowane. Ważną rzeczą jest prowadzenie odpowiedniej polityki regionalnej przez władze samorządowe różnych szczebli przez wyznaczenie obszarów(gmin), które dzięki inwestycjom mają szansę stać się obszarami atrakcyjnymi turystycznie lub też mogą umocnić swoją pozycję na rynkach turystycznych. Zadaniem władz gminnych stało się działanie na rzecz własnego rozwoju gospodarczego. Samorząd gminny, korzystający z domniemania kompetencji ma w tym zakresie największe instrumentarium wśród wszystkich szczebli samorządu terytorialnego funkcjonującego w Polsce. Jednocześnie gminom przypada szczególnie ważna rola w stymulowaniu rozwoju turystyki, która śmiało może być uznana za domenę gospodarki lokalnej, gdyż jej rozwój w bezpośredni sposób zależy od istnienia w danym miejscu zasobów walorów turystycznych oraz elementów zagospodarowania turystycznego.

Celem niniejszego opracowania jest ocena atrakcyjności turystycznej subregionu limanowskiego, ocena aktywności władz lokalnych w dziedzinie turystyki, wpływ i rola turystyki na rozwój gospodarczy ziemi limanowskiej oraz wskazanie kierunków rozwoju turystyki, tak aby ta dziedzina gospodarki była istotnym elementem i stymulatorem rozwoju gospodarczego regionu. W pracy wykorzystano opracowania naukowe z zakresu ekonomii, ekonomii turystyki, regionalistyki, opracowania Instytutu Turystyki w Krakowie, Urzędu Statystycznego w Krakowie oraz periodyki z zakresu ekonomii turystyki. W niniejszym opracowaniu przedstawiono również wyniki badania wielkości bazy noclegowej oraz wielkości ruchu turystycznego po to aby ukazać możliwości rozwoju funkcji turystycznej jako jednej z możliwych dróg aktywizacji lokalnej gospodarki.

1. Turystyka jako zjawisko społeczno-ekonomiczne

Różnorodność interpretacji zjawiska turystyki, jej wieloaspektowość w sferze społecznej, gospodarczej, środowiska kulturowego i przyrodniczego, spowodowały trudności w jej jednoznacznym określeniu. A badaniem turystyki zajmują się przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych.

Turystyka, według Światowej Organizacji Turystyki (WTO), stanowi całokształt stosunków i zjawisk związanych z pobytem odwiedzających w danym regionie (miejscowości), którzy podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych, nie dłużej niż przez jeden rok, bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem, z wyłączeniem wyjazdów, których głównym celem jest działalność zarobkowa.

Turystyka jest pojęciem rozumianym jako całość procesów przebywania ludzi poza miejscem stałego zamieszkania, które obejmują:

- 1 różnicowany cel wyjazdu,

- 2 podróż i przemieszczanie,
- 3 pobyt w nowej miejscowości,
- 4 tymczasowość podróży i pobytu,
- 5 korzystanie z bazy turystycznej i infrastrukturalnej.

Rozpatrując turystykę w kategoriach rynku, dwa jej składniki można porównać do podstawowych zjawisk rynku. Funkcję popytu pełni tu ruch turystyczny, natomiast funkcję podaży - sfera obsługi ruchu turystycznego, oparta na środkach materialnych

i organizacyjnych, tworzących szeroko rozumianą gospodarkę turystyczną [W.W.Gawrocki, Turystyka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 19-20 oraz S.Ostrowski, Ruch turystyczny w Polsce, Sport i Turystyka, Warszawa 1968, s.12].

Zwracając uwagę na gospodarcze znaczenie turystyki dla danego regionu, czy miejscowości, należy podkreślić to, że ruch turystyczny skupia się w miejscach gdzie istnieją określone walory turystyczne. Im bardziej atrakcyjne są walory turystyczne danego regionu czy miejscowości oraz im bogatsza jest ich oferta, tym większe będzie znaczenie turystyki w ich ekonomice jako ważnego narzędzia rozwoju gospodarczego.

Oczywiste jest, że transfer potrzeb turystów i ich dochodów (przeznaczanych na konsumpcję dóbr i usług) do miejscowości turystycznych sprzyja rozwojowi zarówno dziedzin ściśle związanych z turystyką, jak i też innych gałęzi gospodarki na szczeblu lokalnym i regionalnym.

Czynnikiem decydującym o rozwoju gospodarki turystycznej w danej miejscowości, gminie czy regionie jest bogata oferta, dotycząca walorów turystycznych, infrastruktury technicznej, urządzeń podstawowych i uzupełniających. Są to kryteria wyróżniania miejscowości turystycznej [J.Kruczała, Zagospodarowanie turystyczne, Kraków, Akademia Ekonomiczna 1986r]. Spośród wielu korzyści ekonomicznych związanych z racjonalnym kształtowaniem rozwoju turystyki i adekwatnej infrastruktury w regionach, czy gminach należy zwrócić uwagę na zjawisko konsumpcji dóbr i usług w turystyce oraz na jej efekt mnożnikowy.

Konsumpcja w turystyce wiąże się ze spożyciem określonych dóbr i usług. Rozwój turystyki wpływa na rozmiary i strukturę konsumpcji ludności, co przejawia się we wzroście odsetka wydatków na usługi w ogólnych wydatkach. Ocenia się, że w strukturze wydatków związanych bezpośrednio z udziałem w turystyce ok. 45% przypada na transport, 50% na usługi żywieniowe i noclegowe, a ok. 5% na pozostałe usługi.

Każdy turysta, dokonujący zakupu określonych towarów i usług wprowadza do obrotu gospodarczego pewne środki pieniężne, które są oszczędzane albo wydawane nadal. Jeśli są one w dalszym ciągu wydawane, to pozostają w obrocie i zamieniają się na towary i usługi, inwestycję itd. Pieniądze wydat-

kowane w ten sposób w turystyce zaczynają krążyć w gospodarce, przechodząc przez poszczególne fazy obrotu. Jest to tzw. efekt mnożnikowy. Twórcą teorii formuły mnożnika krążenia pieniądza wprowadzonego do sfery obrotu turystycznego zaproponowana została przez H.G.Clementa [A.S..Kornak, *Ekonomika turystyki*, Bydgoszcz, Kujawsko-Pomorskie Studium Ekonomiczne 1998, s. 241-246], mówi o efekcie, jaki osiągnie się z każdej złotówki wydanej na zakup towarów i usług w turystyce, zanim opuści on sferę obrotu gospodarczego. Efekt ten jest określany wzorem:

$$M = 1 - KSK$$

M - mnożnik krążenia pieniądza

KSK - krańcowa skłonność ludności do wydawania swych dochodów

Efekt mnożnikowy w turystyce jest tym większy, im więcej środków pieniężnych płynących z turystyki zmienia swoich właścicieli, przyczyniając się do zwiększenia produkcji towarów i usług w danym regionie lub państwie.

Turystyka może odgrywać w danym regionie istotną rolę w stymulowaniu rozwoju gospodarczego i korzyści z tym związanych. A turystyka rozumiana jako czynnik popularyzujący rozwój społeczno-gospodarczy regionu ma duży i bezpośredni wpływ na ten proces. Powstają silne podmioty turystyczne, oferujące produkty o wysokim standardzie, których odbiorcami są mieszkańcy nie tylko danego regionu, lecz także kraju.

W ten sposób turystyka i rozwijająca się gospodarka turystyczna wpływają na kierunki rozwoju innych dziedzin gospodarki w regionie i stają się czynnikiem wyznaczającym aktywność gospodarczą, stają się katalizatorem rozwoju gospodarczego i społecznego. Turystyka występuje więc jako czynnik stymulujący rozwój społeczno-gospodarczy regionu lub gminy i ma ogromny wpływ na ten rozwój. Myśląc o rozwoju danego regionu należy zwrócić uwagę na znaczenie lokalnej polityki gospodarczej, w tym turystycznej mogącej aktywnie wymierzać oraz kształtować rozwój turystyki i gospodarki turystycznej. Podmiotami lokalnej polityki gospodarczej, w tym turystycznej powinny być lokalne samorządy terytorialne oraz samorządy gospodarcze z branży turystycznej.

2. Regionalny aspekt rozwoju turystyki. Ogólna charakterystyka regionu.

Pojęcie regionu jest powszechnie używane i od dawna w różnym znaczeniu funkcjonuje w literaturze naukowej, co sprawia, że jego jednoznaczne zdefiniowanie nie jest łatwym zadaniem.

W zależności od przedmiotu i celu podejmowanych prac, przyjmowane są różne określenia regionów np. region administracyjny, ekonomiczny, elementarny, gospodarczy.

Z punktu widzenia geografii region jest częścią powierzchni geograficznej, wyodrębnionej na podstawie specyficznych cech środowiska geograficzno-przyrodniczego.

Do celów podjętych w niniejszym opracowaniu podstawowe znaczenie ma pojęcie region „ekonomiczny”.

W literaturze przedmiotu na ogół wymienia się trzy podstawowe znaczenia regionu ekonomicznego:

- 1 region jako narzędzie analizy przestrzennej,
- 2 region jako narzędzie organizacji i działania społeczno-gospodarczego,
- 3 region jako przedmiot poznania i badania.

S. Leszczycki region definiuje jako:

- 1 twór czasowo-przestrzenny, oparty na istnieniu związków przyczynowo-skutkowych, w przeciwieństwie do pozostałych części obszaru lub strefy,
- 2 istniejący niezależnie od podziałów instytucjonalnych obszar o określonym zespole cech,
- 3 obszar zintegrowany pod względem wielu cech, które go różnią od obszarów sąsiednich.

Według Kucińskiego region można określić jako zespół przylegających do siebie obszarów przestrzeni geograficznej, posiadających pod względem przyjętych kryteriów możliwie wiele cech wspólnych i wskazujących możliwie wiele różnic w stosunku do obszarów otaczających [K. Kuciński, Podstawy teorii regionu ekonomicznego, PWN, Warszawa 1990, s. 8].

Region turystyczny można zdefiniować jako obszar pełniący funkcję turystyczną na zasadzie pewnej jednorodności cech środowiska fizyczno-geograficznego oraz wewnętrznych powiązań usługowych. Jest to więc twór przestrzenny oparty na przesłankach wynikających z walorów środowiska naturalnego oraz działalności społeczno-ekonomicznej [I. Warszyńska, A. Jackowski, Podstawy geografii turystycznej, PWN, Warszawa 1978, s. 72].

Pierwsze stanowią zazwyczaj impuls do rozwoju zjawisk turystycznych i mają charakter pierwotny, drugie jako wtórne - są albo zjawiskiem dążności do zespolenia potrzeb społecznych, albo mają na celu uzyskanie efektów ekonomicznych poprzez wzmocnienie podaży usług turystycznych. Region turystyczny jest definiowany jako pewien obszar, który różni się od innych określonymi, wspólnymi cechami charakterystycznymi, mającymi zasadnicze znaczenie dla rozwoju turystyki [A.S. Kormak, A. Rapacz, Zarządzanie

turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 45].

3. Analiza atrakcji turystycznych subregionu limanowskiego

Powiat limanowski leży w środkowej części województwa małopolskiego i graniczy z powiatami: myślenickim, bocheńskim, brzeskim, nowosądeckim i nowotarskim. Tworzy go 12 gmin, z tego 2 gminy miejskie (Limanowa i Mszana Dolna) oraz 10 gmin wiejskich (Dobra, Jodłownik, Kamienica, Laskowa, Limanowa, Łukowica, Mszana Dolna, Niedźwiedź, Słupnice i Tymbark). W skład powiatu wchodzi 171 miejscowości i 91 sołectwa. Powiat zajmuje łącznie powierzchnię 952 km², co stanowi 6,3% powierzchni całego województwa. Powiat limanowski jest regionem typowo górzystym. Większą jego część zajmuje Beskid Wyspowy, natomiast część południową powiatu obejmują północne stoki Gorców z Gorcezańskim Parkiem Narodowym. Charakterystyczną cechą Beskidu Wyspowego jest wyrastanie odosobnionych wyspowo wznoszących się szczytów. Wyspy szczytów odznaczają się stromymi, czasami bardzo spadzistymi stokami, najczęściej ze wszystkich stron.

W skład powiatu limanowskiego wchodzi także północne stoki Gorców, które skupiają się wokół najwyższego szczytu - Turbacza, stanowiącego węzeł grzbietów, rozchodzących się we wszystkich kierunkach.

4. Demografia

Procesy demograficzne mają istotny wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy. Liczba mieszkańców powiatu limanowskiego od 1999r. utrzymuje się na stabilnym poziomie. Od 117 772 w 1999r. do 121 921 mieszkańców na dzień 31 grudnia 2004r [Dane statystyczne pochodzą z banku danych regionalnych Urzędu Statystycznego (www.stat.gov.pl) oraz z opracowania „Województwo Małopolskie 2004”].

W mieście Limanowa i Mszana Dolna mieszka 22 238 osób. Tak niski wskaźnik urbanizacji jest bardzo korzystny dla rozwoju powiatu przez turystykę. Jest to szczególnie ważne, jeśli chodzi o rozwój turystyki alternatywnej na terenach wiejskich.

Wskaźnik gęstości zaludnienia wynosi 130 osób na km², odpowiada to średnim wartościom zaludnienia w kraju. Przyrost naturalny w powiecie limanowskim jest bardzo wysoki 7-8 osób na 1000 mieszkańców. Dla porównania ten sam wskaźnik dla województwa wynosi 6,6 na 1000 mieszkańców. Największy przyrost naturalny występuje w gminie Słupnice 12 osób na 1000 mieszkańców. Saldo migracji jest stosunkowo nieznaczne. Ujem-

ny wskaźnik migracji występuje w mieście Limanowa, co jest zjawiskiem świadczącym o depopulacji miasta i przenoszeniu, migracji. Ludność powiatu jest stosunkowo młoda. Odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym wynosi 32%, produkcyjnym 56%, poprodukcyjnym 12% [Główny Urząd Statystyczny, 2004r.]. Wyższe wykształcenie posiada 5,1%, średnie 25,4%, zasadnicze zawodowe 28,1%, podstawowe 41,4%. Analizując procesy demograficzne zachodzące

w powiecie limanowskim stwierdzono wysoką prężność demograficzną oraz korzystną strukturę wiekową. Znaczne zasoby siły roboczej, przy stosunkowo niskim stopniu urbanizacji i uprzemysłowienia stwarzają duże zagrożenie bezrobociem. Dalszym zagrożeniem jest duże obciążenie ludności w wieku produkcyjnym grupami w wieku nieprodukcyjnym, która obniża poziom życia wielu rodzin.

Z tego też powodu zachodzi pilna potrzeba tworzenia nowych miejsc pracy w sektorach pozarolniczych, w których turystyka powinna odegrać wiodącą rolę.

5. Profil turystyczny powiatu z uwzględnieniem walorów przyrodniczych i kulturowych.

O atrakcyjności turystycznej miejscowości lub regionu decydują trzy elementy: walory przyrodnicze, walory antropogeniczne oraz zagospodarowanie turystyczne. Podstawą rozwoju turystyki są walory przyrodnicze i kulturowe, które stanowią główną siłę przyciągania turystów. Same walory nie wystarczą, aby turystyka mogła dobrze się rozwijać. W celu ich wykorzystania konieczne jest istnienie odpowiedniej infrastruktury turystycznej i paraturystycznej. Powiat limanowski posiada szczególnie cenne walory przyrodnicze. Większą część jego powierzchni zajmuje Beskid Wyspowy, którego charakterystyczną cechą jest wyrazistość krajobrazu pogórskiego poszczególnych szczytów. Występuje duża wysokość względna (do 500 m) zaś na szczytach gór znajdują się polany górskie skąd roztaczają się rozległe widoki. Atrakcyjność krajobrazu zwiększa gęsta sieć rzek i potoków górskich, które tworzą malownicze doliny i przełomy. W powiecie limanowskim występują znaczne zasoby wód mineralnych o silnych właściwościach leczniczych oraz wód termalnych.

Oprócz niezwyklej krajobrazów docenić należy w Beskidzie Wyspowym bogactwo lasów. Atrakcyjność krajobrazu zwiększa gęsta sieć rzek i potoków górskich, które tworzą malownicze obniżenia i przełomy. Oprócz niezwyklej krajobrazów należy zauważyć bogactwo lasów, które w gminie Kamienica wynosi nawet 64% powierzchni, a w gminie Niedźwiedź 55% powierzchni. Natomiast lasy w całym powiecie obejmują obszar

340 km², co stanowi 36% powierzchni. Na atrakcyjność przyrodniczą Beskidu Wyspowego mają również wpływ podziemne jaskinie, a najdłuższa Jaskinia Zbójnicka liczy 380m i jest siedzibą niezwykle rzadkiego nietopierza - podkowca wielkiego. Osobliwościami przyrody są ponadto m/in. Diabli Kamień czy Skamieniały Baca.

W Gorczańskim Parku Narodowym można spotkać wiele bardzo rzadkich gatunków zwierząt. Lasy stanowią 93% powierzchni. Znajdują się tam liczne drzewostany, których wiek sięga 120-140 lat. Świat zwierzęcy w Gorczańskim Parku Narodowym jest również bardzo bogaty. Do osobliwości zaliczyć należy salamandrę plamistą oraz traszki. Ze 123 gatunków ptaków żyjących na terenie Parku 8 zostało wpisanych do „Polskiej czerwonej księgi zwierząt” [Plan Rozwoju Lokalnego dla Powiatu Limanowskiego]. Są to: orlik krzykliwy, głuszec, puchacz, puszczyk uralski, włochatka, dziecko białogrzbietny i trójpalczasty.

9 gatunków ssaków zostało uznanych za rzadkie. Są to: niedźwiedź, wilk, wydra, ryś, koszatka, popielica, mroczek posrebrzany, mroczek połączany, rzęsorek mniejszy. Ochroną prawną objętych jest 25 gatunków ssaków. Jednym z wielu elementów środowiska przyrodniczego podlegający ochronie w Parku jest naturalny krajobraz. Obszary prawnie chronione zajmują powierzchnię 896,085 km², w tym:

1. 54,687 km² zajmują Gorczański Park Narodowy,
2. 0,598 km² zajmują 3 rezerваты przyrody:
 - a) W gminie Jodłownik i Limanowa znajduje się rezerwat Kostrza. Stanowisko jęczmienia zwyczajnego oraz dobrze zachowanych starodrzew i buczyny karpackiej i jaworzyny górskiej.
 - b) W gminie Dobra - rezerwat Śnieżnica, pierwotny las bukowy.
 - c) W Mszanie Dolnej - rezerwat Luboń Wielki osuwisko fliszowe z bogactwem form skalnych.

Cały obszar powiatu limanowskiego wchodzi w skład utworzonego Rozporządzeniem Wojewody Nowosądeckiego z dnia 1 października 1997r. Obszaru Chronionego Krajobrazu Województwa Nowosądeckiego.

Ogromnym bogactwem tej ziemi jest kultura ludowa. Ziemia limanowska leży na pograniczu dwóch grup folklorystycznych Górali i Lachów.

W powiecie limanowskim aktywnie działa 15 zespołów regionalnych, 54 Koła Gospodyń Wiejskich, dziesiątki indywidualnych artystów, gawędziarzy, śpiewaków ludowych, muzyków, rzeźbiarzy, malarzy, kowali. Dorobek kulturalny prezentowany jest w czasie licznych imprez o charakterze regionalnym, powiatowym, czy gminnym. Sięgają one do życia, tradycji oraz obyczajów mieszkańców, stanowiąc ważny czynnik promocyjny.

Również nie można zapominać o licznych zabytkach architektonicznych, dworach i parkach podworskich, starej zabudowie drewnianej wielu wsi, lic-

nych kapliczkach i krzyżach przydrożnych, cmentarzach wojennych. Z sanktuariów o charakterze regionalnym największe znaczenie posiada opactwo cystersów w Szczyrzycu oraz Sanktuarium Matki Boskiej Bolesnej w Limanowej. Przez powiat przebiega szlak architektury drewnianej, a ogromnym dziedzictwem są drewniane zabytkowe kościoły, które stanowią o spuścizna duchowej tego regionu. Dużą wartość historyczną przedstawia „Orkanówka” w Porębie Wielkiej, dwory w Laskowej, Świdniku. Jeśli chodzi o atrakcyjność powiatu limanowskiego to Instytut Turystyki Oddział w Krakowie dokonał w 2001 roku oceny atrakcyjności turystycznej gmin powiatu limanowskiego. Za główne kryteria przyjęto takie elementy jak: woda, ukształtowanie terenu, zabytki, bazę noclegową, szlaki turystyczne. Każdy element atrakcyjności był oceniany metodą bonitacji punktowej, według odrębnej skali punktowej. Pod względem atrakcyjności turystycznej ustalono kolejność:

Tabela 1. Atrakcyjność turystyczna poszczególnych gmin powiatu limanowskiego.

Gmina	Ilość punktów
Niedźwiedz	40
Gmina Mszana Dolna	39
Miasto Limanowa	36
Kamienica	31
Dobra	29
Gmina Limanowa	27
Miasto Mszana Dolna	27
Tymbark	24
Laskowa	21
Łukowica	20
Jodłownik	19
Słopnice	17

Źródło: T.Burzyński, Kierunki Rozwoju Produktu Turystycznego Gmin Powiatu Limanowskiego, Instytut Turystyki o/Kraków, Kraków 2001.

Jeśli mówi się o wszelkich dobrach turystycznych jakimi dysponuje subregion limanowski, to znaczy o dobrach tzw. wolnych (klimat, powietrze, piękne widoki itp.) oraz dobrach stworzonych w wyniku ludzkiej pracy (zabytki, dzieła sztuki i inne) to nie wolno pominąć równie ważnych dóbr, jakimi są dobra komplementarne, do których zalicza się cała infrastruktura turystyczna. Wielkość i struktura bazy noclegowej w 2000r. wynosiła 1802 miejsc

noclegowych, z czego 70% stanowiły obiekty sezonowe. W 2004r. można zaobserwować wzrost bazy, która wyniosła 2015 miejsc noclegowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że następuje powolny wzrost bazy szczególnie w turystyce wiejskiej.

Tabela 2. Dane o ilości miejsc noclegowych w poszczególnych latach

Poszczególne lata	Ilość miejsc noclegowych w obiektach turystycznych
2000	1802
2001	2014
2002	1992
2003	2085
2004	2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Krakowie

Tabela 3. Dane o liczbie osób korzystających z noclegów w poszczególnych latach

Poszczególne lata	Liczba osób korzystających z noclegów
2000	24.234
2001	21.064
2002	19.956
2003	22.243

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Krakowie

Tabela 4. Dane o ilości obiektów turystycznych w poszczególnych latach

Poszczególne lata	Ilość obiektów turystycznych
2000	39
2001	39
2002	32
2003	34
2004	30

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Krakowie

Tabela 5. Liczba turystów zagranicznych w poszczególnych latach

Poszczególne lata	Liczba turystów zagranicznych
2000	698
2001	580
2002	394
2003	486
2004	849

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Krakowie

Natomiast biorąc pod uwagę wielkość bazy noclegowej powiat limanowski zajmuje 7 miejsce w województwie małopolskim. W strukturze bazy noclegowej przeważają obiekty niewielkie. Najwięcej jest pensjonatów, oferujących 430 miejsc noclegowych, tj. 42%, drugie pod względem ilości miejsc noclegowych zajmują ośrodki kolonijne, dysponujące 267 miejscami (12,6%), trzecie przypada ośrodkom czasowym, które posiadają 219 miejsc (2,6%). Stosunkowo duży udział posiadają inne obiekty. Rozmieszczenie bazy noclegowej na terenie powiatu limanowskiego jest bardzo nierównomierna. Ponad 72% ogółu miejsc noclegowych skupia się na terenie 4 gmin: Mszana Dolna (gmina miejska), Mszana Dolna (gmina wiejska), Niedźwiedź oraz Tymbark. Zdolność recepcyjną i jej wykorzystanie ustalono na podstawie wskaźników wykorzystania miejsc noclegowych. Na terenie powiatu, dla całości zasobów noclegowych wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 26,5%. Jest on prawie dwukrotnie niższy niż analogiczne wskaźniki dla województwa 44,7% oraz dla całej Polski 42,4%. Rozpatrując to zagadnienie w zależności od rodzaju obiektów, stwierdzono, że największe wykorzystanie miejsc noclegowych wystąpiło w ośrodkach kolonijnych (100%), w domkach turystycznych 31,7%, w hotelach 29,7% oraz ośrodkach szkoleniowo-wypoczynkowych 25,4%. Wykorzystanie zdolności recepcyjnej poniżej 10% wystąpiło w motelach, schroniskach młodzieżowych oraz w gospodarstwach agroturystycznych.

Według badań własnych przeprowadzonych w 2005r. w powiecie limanowskim liczba hoteli, moteli i zajazdów kształtuje się na poziomie 5, pensjonatów oraz domów czasowych jest 31, gospodarstw agroturystycznych jest 113, schronisk górskich i młodzieżowych jest 11, kempingów 5. Na słabe wykorzystanie bazy noclegowej składa się wiele przyczyn m.in. brak wyrazistego wizerunku powiatu limanowskiego na rynkach turystycznych, słabe zagospodarowanie turystyczne, niedostateczna pro-

mocja, brak informacji turystycznej, niezadowolająca jakość świadczonych usług i niski standard wyposażenia obiektów turystycznych. Choć w ostatnim czasie przybyło naszych obiektów agroturystycznych, które dzięki pozyskaniu środków unijnych podniosły zdecydowanie standard świadczonych usług. Gospodarstwa te w dużej mierze należą do Stowarzyszenia Agro-Turystycznego Powiatu Limanowskiego, z których 15 zostało skategoryzowanych przez Inspektorów z Polskiej Federacji Turystyki Wiejskiej z Warszawy.

Oprócz bazy noclegowej podstawowe znaczenie w obsłudze turystów ma zaspokajanie potrzeb żywnościowych. Gastronomia rzutuje w dużej mierze na dochodowość i ocenę całego pakietu usług turystycznych. Może być traktowana jako atrakcja turystyczna i być głównym celem wyjazdów turystycznych, ze względu na jadłospis, kuchnię regionalną, wystrój oraz działalność artystyczną lub rozrywkową. Lokale gastronomiczne oferują usługi na różnym poziomie. Wiele gospodarstw agroturystycznych świadczy usługi na wysokim poziomie oferując regionalną, smaczną, domową kuchnię. Reasumując, stan bazy gastronomicznej w powiecie limanowskim jest niezadowolający. Szczególnie w rejonach turystycznych o dużym nasileniu ruchu turystycznego oraz przy drogach tranzytowych brak jest obiektów o wysokim standardzie, choć w ostatnich latach przybyło ich kilka m.in. karczma i zajazd w Niedźwiedziu oraz w Dobrej, a także Winiarnia w Mszanie Dolnej.

Uwagi końcowe

Podstawową przesłanką podjęcia się realizacji niniejszego opracowania było przyjęcie następujących założeń, że turystyka może być dziedziną, mającą decydujące znaczenie dla wszechstronnego rozwoju subregionu limanowskiego oraz że muszą istnieć okoliczności uzasadniające wybór turystyki jako wiodącej dziedziny gospodarki subregionu.

Analiza sytuacji ekonomiczno-gospodarczej powiatu limanowskiego jest jednym z podstawowych elementów służących do określenia roli turystyki w rozwoju gospodarczym powiatu. Zależności między polityką gospodarczą a turystyką są bardzo widoczne, a charakter i kierunki rozwoju turystyki zależą zarówno od zewnętrznych jak i wewnętrznych uwarunkowań. W gestii samorządu lokalnego leży m.in. troska o rozwój polskiej kultury oraz jej promocję, tworzenie pozytywnego wizerunku a nade wszystko pobudzanie aktywności gospodarczej (poprzez tworzenie systemu zachęt np. korzystne stawki podatkowe) oraz podnoszenie konkurencyjności wobec innych regionów. Rozwój rynku turystycznego oraz właściwa promocja walorów turystycznych

jest podstawowym czynnikiem rozwoju gospodarczego. Władze samorządowe muszą mieć świadomość, że konsekwencją rozwoju turystyki jest:

- 1 zasilenie lokalnej gospodarki dopływem środków finansowych
- 2 dodatkowe dochody dla ludności miejscowej
- 3 nowe miejsca pracy w turystyce i okołoturystyce
- 4 turystyka może przyczynić się do poprawy stanu środowiska naturalnego
- 5 zasoby turystyczne mogą być wykorzystane przez lokalnych mieszkańców
- 6 turystyka kształtuje postawę społeczną

Dążenie samorządów do kształtowania i utrzymania ładu przestrzennego ma ogromny wpływ na wizerunek regionu oraz jego atrakcyjność turystyczną. Turystyka wymaga nakładów na rozwój infrastruktury, gdyż turystyka to dobro wspólne, a samorząd jest na usługach mieszkańców, którego podstawowym celem funkcjonowania jest poprawa życia mieszkańców.

Literatura

1. Burzyński T., Kierunki Rozwoju Produktu Turystycznego Gmin Powiatu Limanowskiego, Instytut Turystyki o/Kraków, Kraków 2001.
2. Gaworecki W.W., *Ekonomika i organizacja turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982.
3. Gaworecki W.W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
4. Gieźgała J., *Turystyka w gospodarce narodowej*, Warszawa 1969.
5. Ostrowski S., *Ruch turystyczny w Polsce, Sport i Turystyka*, Warszawa 1968.
6. Kornak A.S., *Ekonomika turystyki*, Bydgoszcz, Kujawsko-Pomorskie Studium Ekonomiczne 1998.
7. Kornak A.S., *Turystyka i uzdrowiska w gospodarce gmin i powiatów, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa*, Gdańsk 2002.
8. Kornak A.S., Rapacz A., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
9. Kruczała J., *Zagospodarowanie turystyczne*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1986.
10. Kuciński K., *Podstawy teorii regionu ekonomicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.
11. Ostrowski S., *Ruch turystyczny w Polsce, Sport i Turystyka*, Warszawa 1968.

12. Warszńska I., Jackowski A., Podstawy geografii turystycznej, PWN, Warszawa 1978.
13. Urząd Statystyczny w Krakowie, Turystyka w województwie małopolskim, Informacje i opracowania statystyczne, Kraków 2006.

III
STRATEGIE ORGANIZACJI
W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Dr Tomasz Kafel*

STRATEGIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH ZARYS PROBLEMU

NON - GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS STRATEGIES – THE EPITOME OF THE PROBLEM

Summary

The main goal of the paper is to outline the problem of strategy formulation in non-governmental organizations. In the first part of article the factors strengthening importance of non-governmental organizations in polish economy are presented. Further on an author answered the question: if strategic management in non-governmental organizations is a necessity or a fashion?

Description of the specificity of non-governmental organizations strategies is shown in the next part of article. At the end of the paper the necessity of elaborating the classification of non-governmental organizations strategies is underlined.

1. Uwagi wstępne

W ostatnich latach dostrzec można rosnące znaczenie organizacji pozarządowych w polskiej gospodarce¹. Przejawia się to między innymi prawnym ulokowaniem sektora pozarządowego (tzw. trzeciego sektora) w strukturze państwa, a to szczególnie dzięki uchwaleniu ustawy O działalności pożytku publicznego i wolontariacie². Wśród innych czynników, które przyczyniają się do wzrostu znaczenia organizacji pozarządowych w Polsce znajdujemy także:

- rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa,
- wzrost grupy „wykluczonych” jako uboczny skutek procesu transformacji gospodarczej,
- „modę” na społeczną odpowiedzialność biznesu,
- powstawanie społeczeństwa obywatelskiego,
- rosnące znaczenie usług w gospodarce,
- krzewienie nawyków pomocniczości i filantropii.

* dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie oraz Akademia Ekonomiczna w Krakowie

¹ Organizacja pozarządowa to organizacja niekomercyjna tworzona w wyniku inicjatywy obywatelskiej i niezależna od administracji państwowej [Krzyżanowska 2000, s.10]

² Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku O działalności pożytku publicznego i wolontariacie Dz.U.nr 96, poz.873.

Nie bez znaczenia jest również integrowanie się Polski ze strukturami Unii Europejskiej, bowiem we wszystkich krajach UE (jak i OECD) działalność podmiotów niepublicznych jest zrównywana w wielu dziedzinach prawa z podmiotami tzw. drugiego sektora – sektora przedsiębiorców³. Rośnie zatem skala funduszy o które rywalizować mogą tego typu organizacje. Stają one zatem przed pilną potrzebą wyboru stosownych metod konkurowania i to nie tylko o zasoby finansowe, ale także na przykład o wpływy i prestiż. Jednocześnie rosną wymagania wobec beneficjentów środków publicznych, co zmusza ich do stosowania nowoczesnych metod zarządzania i konkurowania. Instytucje finansujące, darczyńcy, sponsorzy, donatorzy oczekują od organizacji pozarządowych opartego na wiedzy, strategicznego zarządzania powierzonymi zasobami, a zatem również stosowania optymalnej strategii.

2. Dylemat zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych

W wielu organizacjach pozarządowych (szczególnie w małych) proces formułowania zamierzonych strategii funkcjonuje w znikomy sposób, i można wręcz mówić, że strategie powstają jako „potrzeba chwili”. Zdaniem niektórych badaczy, przyglądając się działaniom organizacji pozarządowych trudno dostrzec konieczność planowania długoterminowego, czy tym samym wyboru strategii. I tak, na przykład Max.S.Wortman stwierdził nawet „iż organizacjami nie nastawionymi na zysk kieruje się raczej w znaczeniu krótkoterminowym niż strategicznym [Stoner, Wankel 1992, s.117]. Także Hofer i Schendel twierdzą, że niektóre organizacje tego typu wręcz nie posiadają żadnej strategii, kierując się raczej krótkoterminowymi cyklami budżetowymi i celami osobistymi [tamże s.117]. Coraz częściej jednak zarówno w literaturze jak i praktyce gospodarczej -także w Polsce- zauważyć można, że planowanie strategiczne objęło sektor organizacji pozarządowych⁴. Początkowo plany (najczęściej dziesięcioletnie), których opracowanie pochłaniało mnóstwo wysiłku, odchodziły w ciągu roku, dwóch w zapomnienie, bądź dezaktualizowały się wywołując uzasadniony sceptycyzm. Burzliwe otoczenie ograniczyło horyzont czasowy planów do trzech lat i dzisiaj koncentrują się one na określaniu priorytetów oraz ogólnych harmonogramów [Hudson 1997, s.97-98].

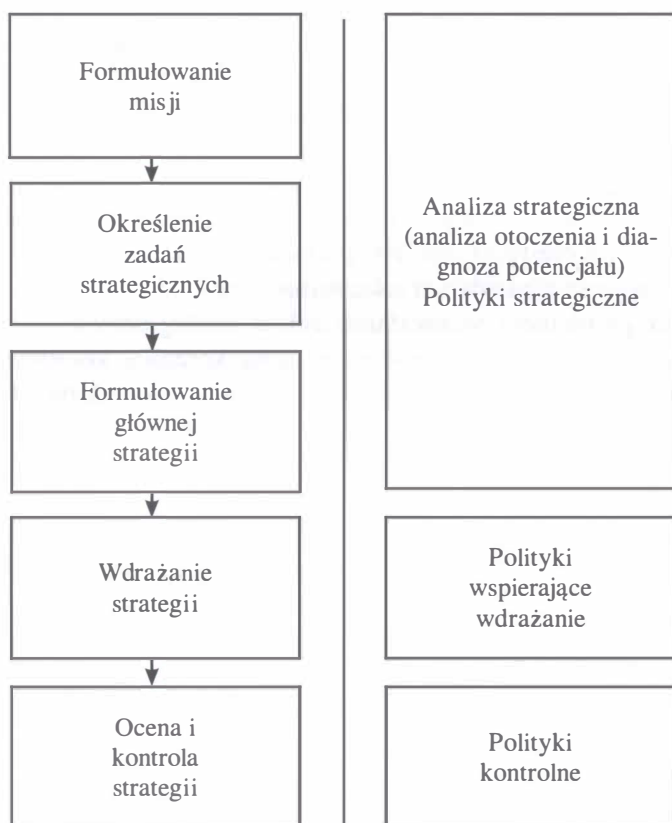
Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że proces zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych przebiega według analitycznych do stosowanych w przedsiębiorstwach etapów (rys.1). W procesie

³ Od 1 stycznia 2004 roku w Polsce organizacje pożytku publicznego mogą otrzymywać zlecenia na realizację zadań publicznych na podstawie konkursu ofert.

⁴ Wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii pokazały, że 84% badanych organizacji charytatywnych wykorzystuje (bądź zamierza wykorzystać) metody planistyczne, szczególnie SWOT [Lynas, Ritchie 1995, s. 274].

planowania strategicznego kluczowym zagadnieniem jest poprawnie sformułowana misja. Brak klarownej misji również w organizacji pozarządowej (szczególnie realizującej kilka równoległych działań) może wprowadzić chaos, natomiast jej właściwie postawienie pozwoli rozwijać się organizacji w pożądanym kierunku [Drucker 1995, Handy 1990 za Lynas, Ritchie 1995, s.268]. Warto zwrócić uwagę, że w organizacjach pozarządowych misja odgrywa szczególną rolę - znamienne jest to, że wśród kluczowych czynników sukcesu stawiana jest na pierwszym miejscu.. Mamy tu do czynienia ze swego rodzaju sprzężeniem zwrotnym bowiem dobrze sformułowana misja generuje i przyciąga dodatkowe zasoby (finansowe i ludzkie), mobilizuje i motywuje społeczeństwo do aktywności, co umożliwi realizację i rozwój organizacji, podczas gdy nieatrakcyjna społecznie misja nie uzyska poparcia finansowego fundatorów ani wolontariuszy, co w konsekwencji pozbawia organizację szans na jej wypełnienie” [Iwaszkiewicz-Rak 1997, s. 83].

Rys. 1. Model procesu zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit



Źródło: [Opracowanie własne na podstawie Higgins, Vincze, 1986].

Specyficzne jest również otoczenie organizacji pozarządowych, a ponieważ obejmuje ono bardzo szerokie spektrum organizacji, trudno jest wyróżnić jego jednorodne elementy. Znajdują się tam z pewnością takie siły nacisku jak: podatnicy, donatorzy i sponsorzy, rząd, wolontariusze, a także konkurencja. Oczekiwania, prezentowane szczególnie ze strony donatorów i opinii publicznej wobec organizacji pozarządowych funkcjonujących w oparciu o planowanie budżetowe dotyczą m.in zredukowania strony wydatków. W wielu wypadkach odnosząca sukcesy w realizacji nowych zadań organizacja, staje wobec konieczność rezygnacji z pewnej sfery działań - zadania są już bowiem zrealizowane - a czasami jej likwidacji [Kennedy 1986, s.271 za Higgins, Vincze 1986]. Niestety dla niektórych organizacji celem jest przetrwanie i dlatego utrzymują się za wszelką cenę blisko punktu równowagi („break even,„) nie myśląc o osiągnięciu pełnego sukcesu w realizacji swej misji i celów. Równie często organizacje non-profit upatrują sens swego działania w wydawaniu środków z „budżetu” a nie powiększaniu go. Istnieje także tendencja planowania przyszłego budżetu na bazie wydatków poniesionych w ubiegłym roku, warunkiem jest jednak jego pełne wykorzystanie, na czym koncentrują swą uwagę niektóre organizacje.

Klienci - kluczowy element otoczenia, mogą również posiadać olbrzymią siłę nacisku na organizację pozarządową. W formułowaniu strategii istotne jest zatem -podobnie jak w organizacjach gospodarczych - zidentyfikowanie rynku docelowego.

Stratedzy organizacji pozarządowych muszą uwzględniać także te elementy otoczenia, które będą miały w przyszłości istotny wpływ na realizację celów strategicznych bądź ich reformułowanie.

Głównym problemem w ustalaniu celów strategicznych wśród działań organizacji pozarządowych jest porównanie korzyści, kosztów i ryzyka związanego z realizacją poszczególnych działań czy projektów. Trudności sprawia także sposób mierzenia poziomu wykonania zadań oraz brak jasności co do odpowiedzialności za decyzje. Istnieje również wiele sprzeczności pomiędzy celami strategicznymi realizowanymi przez organizacje pozarządowe, co wynika z różnorodności ich działań. Choć priorytety organizacji określane są w perspektywie długofalowej, sytuacja w otoczeniu często przynosi pilniejsze potrzeby i niektórych celów nie da się do końca zrealizować. Cele strategiczne pozwalają zatem skupić się na kwestiach, którymi organizacja, jako całość, pragnie zająć się w danym momencie.

Wydaje się, że można wyróżnić cztery podejścia do opracowania strategii organizacji pozarządowej stosowane przez osoby nimi zarządzające:

- podejście długoterminowe, wynikające z przekonania, że strategia ma służyć określeniu kierunków rozwoju danej organizacji i sposobów osiągnięcia celów zdefiniowanych w jej misji;

- podejście „medyczne”, zakładające, że strategia jest swego rodzaju panaceum na wszystkie „choroby” danej organizacji i po jej sformułowaniu znikną one bez śladu;
- podejście pragmatyczne, zakładające, że opracowanie strategii zwiększy szansę pozyskania środków (szczególnie finansowych) niezbędnych do wypełnienia misji organizacji;
- podejście odwołujące się do „mody”, które wynika z przekonania kadry kierowniczej, że stosowanie nowych metod i koncepcji zarządzania, może uwiarygodnić organizację w oczach sponsorów czy donatorów.

Pierwsze z wymienionych podejść jest z pewnością najbardziej godne polecenia i utrwalenia wśród zarządzających organizacjami pozarządowymi. Skuteczne i efektywne zarządzanie wymaga bowiem nie tylko zrozumienia jakiego rodzaju struktura czy kultura organizacyjna przyczynia się do uzyskania oczekiwanej sprawności, ale także, a może przede wszystkim, odpowiedzi na pytanie, które z rozważanych działań organizacja może i powinna wykonać, oraz w jaki sposób te działania prowadzić w określonych warunkach konkurencyjnych.

3. Specyfika strategii organizacji pozarządowych

Przedstawione powyżej rozważania dobitnie pokazują kluczową rolę misji oraz analizy strategicznej w procesie wyboru strategii organizacji pozarządowych. Jednakże ich różnorodność oraz szeroki zakres działań powoduje pewne trudności w opracowaniu klasyfikacji strategii organizacji pozarządowych . Przykładowe dylematy strategiczne organizacji pozarządowych, których rozstrzygnięcie oznaczać będzie wybór takiej, a nie innej strategii zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1 Typowe dylematy strategiczne w organizacjach pozarządowych.

PROBLEMY	Koncentracja na kompleksowych usługach dla niewielu osób lub niewielkie wsparcie wielu	Zwalczanie przyczyn problemów lub łagodzenie skutków	Świadczenie usług lub walka o zmiany (lobbing)	Koncentracja na nielicznych usługach (wąska specjalizacja) lub dywersyfikacja w różnorodne usługi	Honorowe obstawanie przy swoich przekonaniach (i tradycyjnych źródłach finansowania) lub pójście na kompromis i korzystanie z nowych funduszy
----------	--	--	--	---	---

PRZYKŁADY	Pomagać ograniczonej grupie bezdomnych dając im schronienie, wsparcie psychiczne, szkolenie zawodowe i pomoc w znalezieniu pracy czy oferować dach nad głową wielu bezdomnym,	Zaspakajać podstawowe potrzeby ludzi pozabawionych środków do życia, czy pracować nad zasadniczymi przyczynami ich problemów	Działać na rzecz zmian postaw wobec osób Niepełnosprawnych czy zaspakajać bieżące potrzeby niepełnosprawnych	Inwestować tylko w wybrane wydziały i programy (w wyższej uczelni) czy proporcjonalnie we wszystkie	Przyjmować pieniądze z Przemysłu tytoniowego czy w związku z główną ideą działania (np. prowadzenie opieki zdrowotnej) szukać innych źródeł finansowania
-----------	---	--	--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hudson 1997, s.105-107.

Wiele spośród organizacji pozarządowych świadczy więcej niż jedną usługę wyodrębniając w swej strukturze oddziały i dla każdego z nich tworzy misję. Niektóre z nich mają budżet sięgający kilku milionów złotych. Sposób w jaki usługi te są realizowane jest więc odmienny. Jest zatem zrozumiałe, że taka dywersyfikacja decyduje o konieczności zastosowania różnorodnych podejść czy metod formułowania strategii. O alokacji środków niezbędnych do realizacji poszczególnych zadań (a więc tym samym o wyborze priorytetów) decydować może wiele kryteriów, takich jak np.:

- popyt społeczeństwa,
- wymagania prawne,
- przychyłność partnerów,
- mocne strony liderów.

W tym wypadku możliwe jest uruchomienie procesu budowania portfela usług opartego na racjonalnych przesłankach (w przeciwieństwie do instytucji administracji publicznej, gdzie często proces ten jest hamowany przez siły polityczne). Teza, że nie ma możliwości wyboru priorytetów czy skierowania wysiłków na realizację wybranych zadań, która ma swój wyraz w często używanym sformułowaniu: „organizacja ma tak wiele do zrobienia i powinniśmy z tym wszystkim się uporać ” jest mitem [Lynas, Ritchie 1994, s.267].

Są oczywiście i takie organizacje pozarządowe, które oferują jednorazową usługę i ich budżet nie przekracza kilku tysięcy złotych. W przypadku tak wyspecjalizowanych organizacji pozarządowych, strategia powinna odpowiedzieć na pytanie: jak w określonych warunkach zaspokoić potrzeby odbiorców lepiej od tych, którzy świadczą podobne usługi na tym samym rynku, rywali-

zując z nami o ograniczone zasoby. Ogniskowym punktem w procesie formułowania strategii na poziomie jednostki strategicznej (czyli strategii konkurencji) jest określenie natury konkurencji w sektorze w którym owa jednostka działa⁶. Gruntowna wiedza o mechanizmach konkurencji jest niezbędnym warunkiem podejmowania prawidłowych decyzji zarówno w przedsiębiorstwach, jak i organizacjach pozarządowych. Analizie tego, jak konkurencja funkcjonuje i czy prowadzi do dobrych rezultatów poświęcono wiele badań. Opracowano również wiele modeli konkurencji (np.: modele konkurencji doskonałej, konkurencji monopolistycznej, konkurencji ilościowej, konkurencji cenowej), w których opisano potencjalne zachowania konkurentów [Samuelson, Marks 1998, s.425-624]. Powstały liczne szkoły myślenia o konkurencji we współczesnej gospodarce (wśród których najbardziej uznawane są: szkoła harwardzka, chicagowska, ewolucyjna, ultraliberalna) [Noga 1996, s.22-36.]. W literaturze przedmiotu nie ma jednakże jednoznacznej interpretacji samego pojęcia konkurencji. Jest ona z jednej strony definiowana jako: rywalizacja między sprzedającymi, których celem jest sprzedaż towarów po możliwie najwyższej cenie i w odpowiednim czasie [Leksykon zarządzania, s.219]. Podejście przeciwstawne prezentuje tak zwana Grupa Lizbońska, która kwestionuje element rywalizacji jako nieodłączny, a zwłaszcza dominujący atrybut współczesnego rozwoju. Reprezentanci tej grupy sięgają do źródeł słowa konkurencja, które wywodzi się z łacińskiego „cum petere” co oznacza wspólne poszukiwanie. Ich zdaniem w konkurencji elementy współpracy dominują nad rywalizacją i walką [Grupa Lizbońska 1996, s.132-151].

Kluczowym zagadnieniem, związanym ze zjawiskiem konkurencji jest strategia konkurencji, czyli koncepcja zdobywania mocnej pozycji konkurencyjnej, zdolnej zapewnić długofalowe sukcesy organizacji, w relacji do wszystkich podmiotów szeroko rozumianego otoczenia konkurencyjnego [Kaleta 1997, s.220], traktowana również jako sposób osiągania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu zdobycia zamierzonej pozycji konkurencyjnej [Leksykon zarządzania 2004, s.533]. Także w tym wypadku wyróżnić można (analizując literaturę przedmiotu i zachowania praktyki gospodarczej) wiele podejść prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej w sektorze. Do najbardziej znanych należą:

- Strategia konkurencji zdominowana postawami hiperkonkurencyjnymi (podejście to traktuje konkurencję jako walkę bądź rywalizację z konkurentami)
- Strategia konkurencji zmierzająca przede wszystkim do współpracy, „koewolucji” (podejście to ukierunkowane jest na tworzenie tzw. „ekosystemów biznesu” czyli wielostronnych sieci powiązań także pomiędzy konkurentami)

⁶ Sektor to grupa organizacji oferujących wyroby / usługi będące substytutami.

- Strategie łączące postawy konfrontacji i porozumienia (wyróżnia się tu strategie różnicowania zachowań wobec kolejnych rywali oraz tzw. podejście sekwencyjne, w którym współpraca przeobraża się w rywalizację – lub odwrotnie – odpowiednio do interesów firm) [Kaleta 1997, s.220-234].

Wymienione szkoły i modele nie ujmują jednakże (w wystarczającym zakresie) aspektów konkurencji, (a szczególnie strategii konkurencji) pomiędzy organizacjami niekomercyjnymi, a tym samym organizacjami pozarządowymi. Nie oznacza to jednak, że tego typu organizacje nie konkurują ze sobą. Wydaje się, że wyróżnić możemy następujące obszary konkurencji pomiędzy organizacjami pozarządowymi:

- fundusze
- personel (m.in. wolontariusze, czy znane osobistości)
- użytkownicy (klienci)
- wpływ i prestiż
- akceptacja społeczna⁷.

Szczególnie trudnym obszarem konkurencji są fundusze o które walczą organizacje pozarządowe (np. tworząc silne lobby). Inną strategią pozyskiwania środków finansowych jest wykorzystywanie „historycznych powiązań” (np.: w przypadku fundacji będzie to „korzystanie z możliwości” swoich byłych pracowników czy wolontariuszy, którzy osiągnęli sukces w tzw. ”biznesie”). Kolejnym sposobem jest odwoływanie się do moralnych i etycznych zasad, czy indywidualnych potrzeb np. pomagania innym. Pewne strategie, np. te wykorzystywane przez kluby czy związki, opierają się na potrzebach na poszczególne działania (usługi) np. bezpieczeństwo, a jeszcze inne prowadzą do zmiany rynku docelowego, czy to pod względem geograficznym czy „produktowym” (np. związki zawodowe tracąc siłę w rynku docelowym jakim byli pracownicy fizyczni szukają jej wśród pracowników wysokokwalifikowanych wyższego szczebla tzw. white-collar employees) [Kennedy 1986, na podstawie Higgins, Vincze 1986, s. 280].

Jest również oczywiste, że niektóre typy strategii stosowane w organizacjach gospodarczych nie mogą być stosowane w organizacjach pozarządowych. Wpływają na to m.in.:

1. problemy z identyfikacją jednostek usług (tj. specyficznych zadań),
2. zorientowanie raczej na wkład w rozwój społeczeństw, a nie na właściwe wykorzystanie zasobów,
3. orientacje w zarządzaniu na budżet a nie na sprzedaż (zysk),
4. wynikająca z misji konieczność pozyskiwania (zjednywania sobie) nie tylko klientów lecz także podmiotów zapewniających środki niezbędne do działania.

⁷ Porównaj [Greenberg 1982, s. 81-87 na podstawie Vincze z. 279].

Typowe strategie zamierzonego wzrostu (jak koncentracja czy integracja pionowa, dywersyfikacja pokrewna) będą miały w organizacjach pozarządowych rzadsze zastosowanie, podobnie jak strategie akwizycji, likwidacji czy pozbywania się (dywestycji). Z pewnością jednak wśród strategii często stosowanych w organizacjach pozarządowych znajdują się: strategie rozwoju rynku, strategie rozwoju produktu/usługi (np.: poprzez doskonalenie jakości, bądź redukcję kosztów), oraz strategie aliansów (zawieranych także pomiędzy konkurentami). Ta strategia konkurencji jest bliska lansowanemu przez tzw. Grupę Lizbońską „wspólnemu poszukiwaniu”, gdzie rywalizację zastępuje współpraca, komplementarne działanie konkurentów zorientowane na zaspokojenie potrzeb klientów.

4. Uwagi końcowe

Wiele spośród organizacji pozarządowych nie podejmuje świadomie wyborów strategicznych „płynąc z prądem”. Nowe pomysły i źródła finansowania zmuszają do nie planowanych zmian. Ci, którzy wybierają tylko takie cele strategiczne na które są w stanie zdobyć fundusze, ryzykują, że mogą stać się zakładnikiem zewnętrznych donatorów. Zróżnicowane grupy nacisku na organizację pozarządową często zmuszają ją do kompromisów i do rezygnacji z pewnych celów. Brak specjalizacji, robienie „wszystkiego po trochu”, niesie ryzyko świadczenia miernego poziomu usług przez takie organizacje. Błędem jest zatem zbyt ogólne formułowanie strategii, bo choć unikamy wtedy trudnych decyzji (odpowiadają aspiracjom wszystkich) w istotny sposób zmniejszamy wartość procesu zarządzania strategicznego [Hudson 1997, s.83]. „Kuszące” jest także uleganie nadmiernym ambicjom i przyjmowanie celów przekraczających możliwości organizacji (ze względu na zasoby czy zarządzanie). Nie można jednak stwierdzić, że pewne decyzje strategiczne są same w sobie słuszne, a inne nie. To co jest bowiem odpowiednie dla jednej organizacji - biorąc pod uwagę jej umiejętności, aspiracje oraz wartości i przekonania jej pracowników - dla innej działającej w tym samym obszarze może być niekorzystne. Opracowanie typologii strategii organizacji pozarządowych, wraz z wytycznymi, bądź charakterystykami pozwalającymi na wybór takiej, a nie innej strategii mogłoby im pomóc rozwiązywać opisane powyżej dylematy strategiczne. Taki właśnie cel w ramach prowadzonych aktualnie badań stawia przed sobą autor niniejszego opracowania.

5. Literatura

1. Drucker P., Zarządzanie organizacją pozarządową, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny -NGOs, Warszawa 1995.
2. Grupa Lizbońska, Granice konkurencji, Poltext, Warszawa, 1996.
3. Higgins J.M., Vincze J.W., Strategic management and organizational policy, Dryden Press 1986 r.
4. Hudson M., Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
5. Iwankiewicz-Rak B., Marketing organizacji nieochodowych, AE Wrocław, Wrocław 1997.
6. Kaleta A., Analiza strategiczna w przemyśle, AE Wrocław, Wrocław 1997.
7. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
8. Lynas G.M., Ritchie K., Corporate planning: an empirical study of UK Charitable organizations, „International Review of Strategic Management” 1995, nr 5.
9. Krzyżanowska M., Marketing usług organizacji niekomercyjnych, WSPiZ im.Koźmińskiego, Warszawa 2000.
10. Noga.,A w: Koncentracja produkcji i zachowania rynkowe przedsiębiorstw., red.A.Sosnowska SGH Warszawa 1996.
11. Samuelson W.F., Marks S.G., Ekonomia menedżerska, PWE Warszawa 1998.
12. Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.
13. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku O działalności pożytku publicznego i wolontariacie Dz.U.nr 96, poz.873.

Anna Witek-Crabb*

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ORGANIZACJACH NON-PROFIT

SPECIFICITY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANISATIONS.

Summary:

Management theories when applied to non-profit organisations often overlook the specificity of this sector. Strategic management theory needs to be adapted to better serve the non-profit sector as there are specific limitations and characteristics especially important for the discipline. Non-profit organisations have a different understanding of mission statements, goals, outcomes, client, and competition.

1. Uwagi wstępne

Sektor organizacji non-profit był dotychczas traktowany raczej po macoszemu zarówno przez ośrodki badawcze, jak i doradców z zakresu zarządzania. Sytuacja ta powoli się zmienia, jednak w dalszym ciągu dostępna literatura dotycząca badań i specyfiki organizacji pozarządowych jest niezwykle skromna. Wiele opisywanych teorii i proponowanych narzędzi zarządzania stanowi kalkę rozwiązań biznesowych, które często nie sprawdzają się w organizacjach pozarządowych. Wydaje się, że istnieje potrzeba pogłębienia wiedzy o sektorze non-profit wśród badaczy i wypracowania specyficznych narzędzi zarządzania, diagnozy i doradztwa, które mogłyby stanowić wsparcie dla tych organizacji. Artykuł ten stanowi próbę pokazania niektórych specyficznych aspektów zarządzania strategicznego w organizacji pozarządowej.

Sektor organizacji non-profit stanowi obok sektora państwowego (administracja publiczna) i biznesowego (organizacja nastawione na zysk), trzeci filar życia społeczno-gospodarczego. Często dlatego jest nazywany „trzecim sektorem”. Zwykle jest on rozumiany jako ogół organizacji działających społecznie i nie dla zysku. W Polsce formalna definicja organizacji pozarządowej pojawiła się wraz z wejściem w życie ustawy o działalności pożytku pu-

* mgr, Katedra Zarządzania Strategicznego, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

blicznego i o wolontariacie, z dnia 24 kwietnia 2003. Według niej organizacje pozarządowe to osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, w tym fundacje i stowarzyszenia [Ustawa z dn. 24.04.2003, art. 3 ust. 2].

Tak opisany sektor często jest niedoceniany i niedostrzegany. Funkcjonuje gdzieś poza zainteresowaniem większości badaczy, poza „głównym nurtem” zarządzania. Uzasadnieniem takiego stanu rzeczy może być tradycyjne kojarzenie organizacji non-profit ze społeczną, wolontariacką działalnością, niekoniecznie najwyższej jakości, opartą na dobrej woli, w której takie zasady jak efektywność czy konkurencyjność mają niewielkie znaczenie i zastosowanie. Lekceważenie sektora non-profit wydaje się błędne. Mało kto w rzeczywistości zdaje sobie sprawę jak wielkie znaczenie ma i będzie mieć „trzeci sektor”, zarówno ze względu na swoją siłę ekonomiczną, dynamikę wzrostu jak i zakres działalności. Badanie przeprowadzone przez Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project¹ pokazuje, że sektor organizacji non-profit w 35 przebadanych krajach obraca rocznie pieniędzmi rządu 1,3 biliona dolarów, stanowiąc tym samym niejako siódmą gospodarkę świata. Kwota ta stanowi równowartość 5,1% skumulowanego PKB tych krajów [Salamon 2003, s. 13-14]. Trzeci sektor jest też znaczącym pracodawcą. W przebadanych krajach organizacje non-profit zatrudniały w sumie 39,5 miliona osób (czyli średnio 4,4% populacji czynnej zawodowo) i angażowały w swoje działania około 190 milionów wolontariuszy (ok. 22% dorosłej populacji) [Salamon 2003, s. 13-14]. Trzeci sektor charakteryzuje się także rekordową dynamiką wzrostu. Zwykle waha się ona między 20% a 30% rocznie, w zależności od kraju.

W Polsce, gdzie sektor non-profit jest jeszcze bardzo młody, a jego udział w gospodarce 7-krotnie niższy niż w krajach rozwiniętych [Leś, Nałęcz, Wygnański, Toepler, Salamon 2000, s. 2], w latach 2002-2004 zanotowano średnio 26% przyrost liczby organizacji [Gumkowska, Herbst 2005, s. 7]. Poza dynamiką wzrostu, dane dotyczące trzeciego sektora w Polsce nie są jeszcze tak imponujące jak w krajach bardziej rozwiniętych, jednak wydaje się, że to te kraje będą wyznaczały dla nas tendencję. Istnieje wiele powodów, dla których w Polsce warto zwrócić uwagę na sektor non-profit:

- jest to jeden z najdynamiczniej rosnących sektorów gospodarki
- jest to sektor, który prawdopodobnie będzie nadal rosnąć i się profesjonalizować (przykłady państw bardziej rozwiniętych)

¹ Badaniem tym objęto 35 krajów, w tym 16 rozwiniętych (m.in. Europa Zachodnia, USA, Australia, Japonia, Izrael), 14 rozwijających się (m.in. z Afryki, Ameryki Południowej, Środkowego Wschodu i Południowej Azji), oraz 5 krajów Europy Środkowo-Wschodniej (w tym Polska). Badania prowadzono w latach 1995-2002

- jest to sektor, który angażuje w swoją działalność niemal co czwartego Polaka [Gumkowska, Herbst 2005, s. 16 oraz Gumkowska 2005, s. 4, 20] (co prawda Polska ma bardzo niski poziom zatrudnienia w organizacjach non-profit – w 2003 roku fundacje i stowarzyszenia zatrudniały ok. 64 tys. pracowników – jednak kolejny milion osób pracuje w nich na stałe jako wolontariusze, a 8 mln należy do tego rodzaju organizacji)
- sektor ten ma bardzo duży potencjał intelektualny (wyższe wykształcenie ma prawie 60% pracowników sektora non-profit, to prawie 3 razy więcej niż w całej gospodarce [Gumkowska, Herbst 2005, s. 20])

2. Początki profesjonalnego zarządzania w organizacjach non-profit

Tradycyjnie organizacje pozarządowe nie były skłonne przywiązywać priorytetowej wagi do skuteczności swoich działań, efektywności i jakości zarządzania [por. Drucker 1995, s. 119]. Koncentracja na działalności programowej i realizacji misji społecznej miała tu służyć jako usprawiedliwienie. Zaczęło się to zmieniać w latach osiemdziesiątych. Wtedy to w krajach anglosaskich nastąpiło wyraźne przeniesienie wielu funkcji społecznych z organizacji administracji państwowej na organizacje pozarządowe [Courtney 2002, s. 26]. Ta zmiana polityki wynikała z konkluzji, że potrzeby społeczne będą lepiej zaspokajane przez organizacje, które są blisko tych potrzeb, w społecznościach lokalnych. Administracji państwowej często poza tym brakowało specyficznych umiejętności i rozeznania, a oddzielenie roli zlecającego od roli wykonawcy świadczenia miało dodatkowo sprzyjać przejrzystości działania i efektywności [por. Osborne, Graebler 1992, s. 27n]. Takie przeniesienie funkcji i skierowanie środków publicznych do organizacji pozarządowych stworzyło dla nich zupełnie nowe warunki działania. Z jednej strony wzmocniło to sektor i podniosło jego rangę, z drugiej zaś stworzyło nowe wymagania co do sposobu prowadzenia działalności. Wraz z płynącymi środkami publicznymi pojawiły się surowe wymogi dotyczące sprawozdawczości, efektywności i jakości. Model zarządzania organizacją pozarządową zaczął się zmieniać.

W Polsce, wydaje się, nowe myślenie o zarządzaniu organizacją pozarządową pojawiło się stosunkowo niedawno. Żelazna kurtyna skutecznie blokowała przepływ praktyk z krajów rozwiniętych i tłumiała działalność obywatelską. Wysyp organizacji pozarządowych nastąpił w latach dziewięćdziesiątych. Pomimo młodego wieku sektora, wydaje się, że świadomość konieczności profesjonalnego zarządzania rośnie. Duży udział w kształtowaniu nowych standardów oraz profesjonalizacji i wzmocnieniu sekto-

ra mają między innymi takie organizacje jak Stowarzyszenie Klon/Jawor, Fundacja im. Stefana Batorego czy Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Istnieje wiele przesłanek wskazujących na to, że zarządzanie w polskich organizacjach non-profit będzie się profesjonalizować. Najważniejsze z nich są następujące:

- znaczny udział w przychodach organizacji pozarządowych mają środki publiczne – stanowią one około 30% całości przychodów [Gumkowska, Herbst 2005, s. 25]. Administracja publiczna wywiera presję na organizacje nonprofit w zakresie sprawozdawczości i jakości zarządzania. Jeszcze wyraźniej to widać w przypadku środków i instytucji unijnych
- wiele organizacji nonprofit funkcjonuje równolegle w sektorze biznesowym. Działalność gospodarczą w 2003 roku prowadziło 16% organizacji, a przychody z tego źródła stanowiły średnio 20% całości przychodów (w ciągu dwóch lat udział ten wzrósł dwukrotnie) [Gumkowska, Herbst 2005, s. 26]. Działalność organizacji na konkurencyjnym rynku „for-profit” dodatkowo wymusza profesjonalizację zarządzania
- pomimo optymistycznej dynamiki sektora (wzrost liczby organizacji) niepokojące jest to, że wiele organizacji szybko kończy swoją działalność. Wydaje się, że pod tym względem można ten sektor porównać z sektorem MSP. Charakterystyczna jest też duża rotacja pracowników/wolontariuszy oraz trudna sytuacja finansowa. Tego rodzaju wyzwania zwracają uwagę na konieczność poprawy zarządzania

3. Zarządzanie strategiczne – specyfika trzeciego sektora

Badania literatury dotyczącej zarządzania oraz badania działalności organizacji pozarządowych pokazują ciekawą prawidłowość. Okazuje się, że w zakresie świadomości i stosowanych technik zarządzania sektor non-profit jest opóźniony w stosunku do sektora biznesu o około 15 lat. I tak na przykład literatura dotycząca planowania strategicznego w przedsiębiorstwach pojawiła się w połowie lat sześćdziesiątych, natomiast analogiczna tematyka dotycząca sektora non-profit przypada na koniec lat siedemdziesiątych [Courtney 2002, s. 110]. Prawidłowość tę potwierdzają również badania praktyk zarządzania przeprowadzane w organizacjach [Unterman, Davies 1982, s. 30-36]. Wydaje się, że w Polsce można zaobserwować podobną prawidłowość. Jeśli by przyjąć, że nowoczesne zarządzanie w biznesie zostało dopuszczone do głosu w Polsce w roku 1989, a rozwinęło się w połowie lat dziewięćdziesiątych, to profesjonalne zarządzanie, w tym za-

rzządzanie strategiczne w organizacjach non-profit powinno mieć kilkuletnią zaledwie historię i złote lata jeszcze przed sobą. Przyjmuje się, że owo 15-letnie opóźnienie w stosunku do sektora biznesu wynika w dużej mierze z wieloletniej mniejszej presji na profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit.

Pozostaje ciągle trudność jaką dla dyscypliny zarządzania przedstawia specyfika organizacji pozarządowych. Poniżej skupiono się na opisie tej specyfiki w zakresie szczególnie istotnym dla zarządzania strategicznego. Najważniejsze zagadnienia, które kształtują specyfikę zarządzania strategicznego w organizacji non-profit to pojmowanie: misji i wartości, celów i wyników, klienta oraz konkurencji.

Misja i wartości. Sektor pozarządowy nie działa w oparciu o motywację finansową, co nie wyklucza przynoszenia zysku przez niektóre organizacje. Organizacje non-profit są za to znacznie bardziej niż biznes skupione wokół misji, poczucia wspólnego celu i wspólnej służby. Organizacja pozarządowa po prostu nie powstanie bez misji, która to zbiera ludzi, przyciąga ich do siebie i wskazuje kierunek działania. To wokół misji i wartości gromadzą się ludzie o podobnej wrażliwości na jakiś problem społeczny i o przekonaniu, że mogą go rozwiązać. I tak jak wielu technik i metod zarządzania organizacje non-profit mogą się uczyć od biznesu, tak biznes może się uczyć inspiracji misją i wartościami od organizacji non-profit. Formułowanie misji wydaje się najmniej kontrowersyjnym elementem procesu zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit. Większość tego typu organizacji ją formułuje, nie trzeba ich do tego przekonywać. Wyzwanie natomiast pojawia się gdzie indziej. W organizacji non-profit misja często bywa dosyć rozmyta, mało wyraźna, wielowątkowa. Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze organizacja non-profit funkcjonuje wśród wielu interesariuszy, którzy chcieliby wywierać wpływ na jej kierunek rozwoju. Na to nakłada się egalitarny system wartości [Jeavons 1992, s. 403-417] i retoryka partycypacyjna, panujące w wielu organizacjach tego typu. W efekcie często powstają misje zbyt rozproszone i ogólne, mające pogodzić dobre chęci i zainteresowania wszystkich równorzędnych interesariuszy. Organizacjom non-profit grozi również dryf strategiczny i odchodzenie od misji, w sytuacji, gdy motywowane chęcią podejmowania coraz to nowych wyzwań, służenia szerszym grupom odbiorców, lub zdobycia środków, tracą z oczu podstawowy cel działania, a tym samym swoją wyrazistość.

Cele i wyniki. Organizacje non-profit zwykle mają kłopoty z jednoznacznym i ilościowym określaniem celów oraz z pomiarem wyników i efektywności. Podstawowym powodem takiego stanu rzeczy jest niematerialny charakter działalności. Trudno określić co jest „produktem” organizacji non-profit w klasycznym rozumieniu tego słowa. Produkty są bowiem

często niematerialne, trudne do uchwycenia, mające charakter dobra społecznego. Można by powiedzieć, że produktem organizacji non-profit jest „wpływ społeczny”, rozumiany różnie, w zależności o typu prowadzonej działalności, jako np. poprawa warunków bytowych, zmiana świadomości lub postaw, podnoszenie jakości życia. Peter Drucker pisze, że „wyniki działania organizacji non profit są zawsze poza organizacją, nie wewnątrz niej” [Drucker 1990, s. 107], a „ich produktem jest zmieniony człowiek (...): wyleczony pacjent, dziecko, które się uczy, młody człowiek, który wyrosta na mającego szacunek dla samego siebie dorosłego; w sumie zmienione ludzkie życie” [Stocki 1995, s. 25]. Tak zdefiniowany produkt rzeczywiście trudniej poddaje się kontroli, zarządzaniu i pomiarom niż produkt materialny. Efektem takiego stanu rzeczy jest sytuacja, w której większość organizacji non-profit niewiele potrafi powiedzieć o wynikach swojego działania i o swojej efektywności [Bryson 2004, s. 137]. Nakłada się na to słabe zrozumienie powiązań między zdobywanymi środkami, a uzyskiwanymi efektami działania [Hapten 1982, s. 89-104].

Dodatkową trudnością w jednoznacznym wyznaczaniu celów w organizacjach pozarządowych jest wspomniana wcześniej liczna grupa interesariuszy, którzy mają wpływ na kierunki działania organizacji i na jej decyzje, a ich interesy różnią się między sobą, lub wręcz są sprzeczne. Zaliczają się do nich m.in. założyciele, członkowie, indywidualni i instytucjonalni sponsorzy, przedsiębiorstwa współpracujące, ciała ustawodawcze, odbiorcy, zarządcy, wolontariusze, personel, inne organizacje pozarządowe, media i społeczności lokalne. Charakter działalności organizacji non-profit sprawia, że stara się ona usatysfakcjonować ich wszystkich, nie może sobie pozwolić na alienację. W takich warunkach proces podejmowania decyzji ma często charakter polityczny [Ayal 1986, s. 51-58], a cele są liczne, mało przejrzyste i niemierzalne. W organizacjach non-profit, w których cele są niefinansowe i trudno jest znaleźć bezdyskusyjną miarę sukcesu, pojawia się potrzeba poszukiwania nowych obiektywnych i ilościowych miar, właściwych dla takiego typu działalności, które pomogą wdrażać cele i dbać o zdrowy rozwój organizacji.

Klient. W biznesie łatwo określić kim jest klient – są to osoby lub firmy, które kupują produkty i usługi danego przedsiębiorstwa. W przypadku organizacji non-profit sprawa jest znacznie bardziej złożona. Organizacja taka ma kilka różnych grup klientów (czy też odbiorców). Adrian Sargeant mówi o dwóch podstawowych grupach – donatorach i beneficjentach [Sargeant 2004, s. 34]. Wydaje się, że należałoby dołączyć tutaj jeszcze trzecią grupę jaką są w niektórych organizacjach wolontariusze. Taka różnorodność grup klientów wynika ze specyficznego charakteru działalności organizacji non-profit. Występuje u nich rozdzielność między pozyskiwaniem zasobów

a ich alokacją. Innymi słowy organizacja kieruje swoje usługi do beneficjentów, natomiast środki (czyli niejako „zapłatę” za te usługi) otrzymuje od donatorów, a pracę często od wolontariuszy. Tym samym transakcje w sektorze non-profit nie przebiegają dwukierunkowo jak w biznesie (wymiana produktów i pieniędzy z klientem), ale są „przepływowe”, organizacja dystrybuuje środki (pieniądze, rzeczy, pracę), które wcześniej zdobyła [Moore 2000, s. 183-204]. W ten sposób dostawcy organizacji są równocześnie jej klientami.

Wydaje się, że najbardziej zaniedbaną grupą klientów są zwykle wolontariusze. Organizacja pozyskuje od nich darmową pracę i zaangażowanie, w zamian dając satysfakcję ze służby innym, możliwość zdobycia doświadczenia oraz realizacji swoich dążeń i pomysłów. W organizacjach często jednak brakuje czasu na właściwą opiekę nad tą grupą, prawdopodobnie ze względu na nadpodaż wolontariuszy w stosunku do potrzeb organizacji. Jednocześnie jednak wiele organizacji cierpi z powodu zbyt dużego natłoku zadań, braku wystarczającej liczby osób do pracy czy też rotacji. Wydaje się, że większa troska o wolontariuszy pomogłaby zaradzić wielu z tych problemów.

Kolejna grupa klientów to beneficjenci. Pomimo tego, że misja organizacji ukierunkowuje ją na tę grupę odbiorców i cała działalność programowa jest na niej skupiona, jak się okazuje w praktyce nie jest to grupa kluczowa z punktu widzenia strategii. To jest zasadnicza różnica w stosunku do przedsiębiorstw, gdzie potrzeby klienta - odbiorcy produktów i usług stanowią oś strategii. Liczne badania praktyk stosowanych w sektorze non-profit w latach 1977-1999 wskazują, że podczas formułowania strategii i dokonywania wyborów strategicznych odpowiadanie na zmieniające się potrzeby beneficjentów nie ma kluczowego znaczenia dla organizacji [Stone 1999, s. 408]. Często wpływ klienta-beneficjenta na działalność organizacji jest słaby [Newman, Wallender 1978, s. 26], gdyż beneficjent nie ma dostępu do alternatywnych sposobów zaspokojenia swoich potrzeb, jest więc stroną zależną. Poza tym niebagatelne znaczenie ma dla takiego stanu rzeczy fakt, że dzięki temu, że organizacje pozyskują środki od sponsorów, a nie od beneficjentów, nie muszą się kierować zaspokajaniem bieżących potrzeb tych ostatnich, nie muszą o nich zabiegać, starać się im „przytępić” [Sargeant 2004, s. 38]. Daje im to możliwość kierowania się długofalowym dobrem beneficjentów, realizowania dalekosiężnej misji nawet, jeśli nie jest ona w zgodzie z tym, czego w danym momencie oczekują beneficjenci. Stąd często mówi się o swoistym „napięciu” (ang. tension) między misją organizacji non-profit a satysfakcją beneficjentów [Lovelock, Weinberg 1990, s. 18]. Istnieje tutaj oczywiście niebezpieczeństwo bezkrytycznego uwierzenia, że wie się lepiej od beneficjentów co jest dla nich dobre, niemniej jednak potencjalnie taki stan rzeczy daje organizacjom non-profit szanse prawdziwie strategicznego działania – zgodnego z misją i wizją, wybiegającego poza aktualne potrzeby.

Trzecią i jak się wydaje – w praktyce najważniejszą z punktu widzenia strategii grupą klientów, są donatorzy (sponsory, grantodawcy), szczególnie ci znaczący, których wkład finansowy ma istotny udział w ogólnych przychodach organizacji. Wydaje się, że działania organizacji non-profit w stosunku do tej grupy najbardziej przypominają działalność przedsiębiorstw ukierunkowaną na zdobycie i utrzymanie klientów. Poszukując funduszy organizacje muszą dbać o dostosowanie swoich programów i zainteresowań donatorów. Jednym z najbardziej poszukiwanych tematów szkoleń w sektorze non-profit jest właśnie zdobywanie środków – w tym zakresie organizacje szczególnie odczuwają potrzebę profesjonalizacji [Gumkowska, Herbst 2005, s. 20]. Wpływ donatorów na proces zarządzania strategicznego jest też bardzo istotny. Okazuje się bowiem, że jednym z podstawowych powodów do podjęcia prac nad strategią i planowania długofalowego w organizacjach non-profit są oczekiwania donatorów [Webster, Wylie 1988, s. 25-43]. Bardzo niewiele organizacji podejmuje prace nad strategią rozwoju zanim spotka je kryzys finansowy lub bez związku z wyraźnymi oczekiwaniami donatorów [Wolch 1990]. To duzi donatorzy niejako inicjują rozpowszechnianie nowych standardów zarządzania w sektorze non-profit, oczekując regularnej sprawozdawczości, efektywności działania i długofalowego myślenia przy zagospodarowywaniu uzyskanych środków. Wielu donatorów ma też realny wpływ na wybory strategiczne i rozlicza organizacje z realizacji strategii. Wydaje się, że w organizacjach non-profit lista priorytetów układa się następująco: (1) misja, (2) oczekiwania klientów-donatorów, (3) oczekiwania klientów-beneficjentów, (4) oczekiwania klientów-wolontariuszy i według takich priorytetów organizacje tworzą strategię.

Konkurencja. Organizacje non-profit raczej niechętnie odnoszą się do słownictwa tradycyjnie kojarzonego z biznesem, takiego jak choćby: konkurencja, efektywność, marketing czy produkt. Twierdzą, że to sektor prywatny, a nie non-profit jest definiowany przez konkurencję, w związku z czym dystansują się od teorii zarządzania, które sugerują, że miałyby patrzeć na inne organizacje w kategoriach „konkurentów, których należy zwalczać”. Rzeczywiście podejście takie wydaje się dość wątpliwe, szczególnie mając na uwadze to, że organizacje generują dobro społeczne, na którego pomnażaniu im wszystkim zależy. Równocześnie jednak trudno abstrahować od rzeczywistości, która niejako wymusza konkurowanie między organizacjami o ograniczone zasoby i dobra. Chcąc nie chcąc organizacje non-profit konkurują zatem o fundusze, pracowników i wolontariuszy, wpływy i prestiż, kontrakty i zlecenia, o odbiorców i użytkowników, a czasem także o członków Rad [Greenberg 1982, s. 82]. W wyjątkowej sytuacji są też organizacje prowadzące działalność gospodarczą, konkurujące na rynku „for-profit” na podobnych zasadach co przedstawiciele biznesu.

4. Uwagi końcowe

Badania wskazują, że organizacje non-profit nie radzą sobie dobrze z koniecznością konkurowania. Znacznie bliższa jest im strategia współpracy, kojarzona ze wzrostem stabilności finansowej i siły organizacji w jej relacjach zewnętrznych [Stone, Bigelow, Crittenden 1999, s. 409-411]. Strategia konkurencji natomiast wywołuje obawy o zachowanie wierności misji i celom i jest kojarzona ze zmniejszoną aktywnością na rzecz biedniejszych beneficjentów oraz spadkiem morale pracowników [Stone, Bigelow, Crittenden 1999, s. 409-411]. Istnieje więc pewien konflikt między odczuwaną koniecznością konkurowania a niechęcią organizacji w stosunku do tej strategii. Wydaje się, że w takiej sytuacji należałoby zmienić akcenty w mówieniu o konkurencji w organizacjach non-profit. Należałoby tutaj przesunąć akcent z samej rywalizacji, w kierunku podkreślania konieczności działania profesjonalnego, efektywnego, o wysokiej jakości w staraniach o środki, zlecenia czy wpływy. Konkurencja nie musi przecież oznaczać odchodzenia od misji, a jedynie staranność o skuteczne i efektywne działanie w sytuacji ograniczonych zasobów. Powyższe rozważania wskazują, że dyscyplina zarządzania strategicznego, aby mogła stanowić wsparcie dla organizacji non-profit, wymaga adaptacji do ich specyfiki. Aby skutecznie budować przydatne narzędzia diagnozy i doradztwa dla organizacji pozarządowych, nie wystarczy powierzchowne dostosowanie aktualnych metod. W organizacjach non-profit podstawowe pojęcia zarządzania strategicznego, takie jak misja, cele, klienci, konkurencja czy przewaga konkurencyjna, powinny zostać na nowo zdefiniowane. Dopiero taki krok może stanowić bazę do prac nad metodologią zarządzania strategicznego dla sektora non-profit.

5. Literatura:

1. Ayal I.: Planning for a professional association, "Long Range Planning", 1986, nr 19(3),
2. Bryson J.M.: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 3rd ed., Jossey-Bass, 2004
3. Courtney R.: Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations, Routledge, London-New York, 2002
4. Drucker P.: Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principle, Butterworth Heinemann, Oxford, 1990
5. Greenberg E.: Competing for scarce resources, "Journal of Business Strategy", 1982, nr 2(3)
6. Gumkowska M., Herbst J.: Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004, Stowarzyszenie Klon/ Jawor, Warszawa, 2005

7. Gumkowska M.: Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2005, Stowarzyszenie Klon/ Jawor, Warszawa, 2005
8. Handy Ch.: Wiek paradoksu – w poszukiwaniu sensu przyszłości, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996
9. Hapten M.L.: Strategic management in not-for-profit organizations, “Strategic Management Journal”, 1982, nr 3
10. Jeavons T.H.: When the management is the message: Relating values to management practice in nonprofit organizations, “Nonprofit Management and Leadership”, 1992, nr 2(4)
11. Leś E., Nałęcz S., Wygnański J., Toepler S., Salamon L.: Sektor Non-profit w Polsce. Szkic do portretu, The Johns Hopkins University, Instytut Studiów Politycznych PAN, Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON, Warszawa, 2000
12. Lovelock Ch., Weinberg Ch.: Public and nonprofit marketing, 2.wyd., Scientific Press, San Francisco, 1990
13. Moore M.H.: Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, 2000, nr 29(1) Supplement
14. Newman W.H., Wallender H.N. III: Managing Not-for-Profit Enterprises. Academy of Management Review, 1978 January
15. Osborne D., Gaebler T.: Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Addison-Wesley, Reading, MA, 1992
16. Salamon L.M., Sokołowski S.W., List R.: Global Civil Society. An Overview, The John Hopkins University, Baltimore, 2003
17. Sargeant A.: Marketing w organizacjach non profit, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004
18. Stocki R.: Współczesne techniki zarządzania. Podręcznik dla organizacji służebnych, SChDW, Kraków, 1995
19. Stone M., Bigelow B., Crittenden W.: Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations. Synthesis, Analysis, and Future Directions, “Administration & Society”, 1999, July
20. Unterman I., Davies R.H.: The strategy gap in not-for-profits, “Harvard Business Review”, 1982, May-June
21. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
22. Webster S.A., Wylie M.L.: Strategic planning in competitive environments, “Administration in Social Work”, 1988, nr 12(3)
23. Wolch J.: Planning as crisis management: An analysis of London’s voluntary sector, (Working Paper No. 147), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1990

Gracjana Noga *

WEWNĘTRZNE CZYNNIKI IMPLEMENTACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

INNER FACTORS OF THE STRATEGY IMPLEMENTATION

Summary

Many excellent, well prepared plans and strategies often don't lead to achieve planned aims. Plans only aren't the guarantee of success. There is a big gap between strategy and activity which is a misfortune of many companies. There is lack of effective implementation.

Many factors from inside and outside of organization determine effective implementation. Omission of these factors slow or stop the implementation process. This article describes factors inside organization, which determine strategy implementation process.

1. Uwagi wstępne

Wiele opracowanych, wydawałoby się doskonałych planów i strategii często nie prowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów. Wynika to stąd, że same plany nigdy nie są gwarancją sukcesu. Niestety wielu firm jest ogromna luka między przygotowaną strategią a praktyką działania.

Przeprowadzone przez D. Nortona badania pokazują, że 90% amerykańskich przedsiębiorstw nie jest w stanie skutecznie wdrożyć przyjętej strategii. Zaledwie 5% pracowników rozumie, na czym polega wizja i misja przedsiębiorstwa, a 85% szefów na omawianie efektów w tej dziedzinie poświęca mniej niż godzinę miesięcznie. W 60% spółek budżet nie jest powiązany ze strategią a tylko 25% menedżerów otrzymuje wynagrodzenie powiązane z jej realizacją [Szablewski, Tuziemek 2005, s. 95].

Niskie wskaźniki uzyskane w badaniu ukazują, że implementacja strategii jest najtrudniejszym etapem procesu zarządzania strategicznego, sprawiającym menedżerom wiele trudności, a bez którego firma nie jest w stanie budować przewagi nad konkurentami. Skuteczną implementację warunkuje

¹ mgr inż., Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie

szereg czynników z wnętrza organizacji jak i z jej otoczenia. Pominięcie ich, kończy się nieudaną implementacją. Sam fakt powiązania tylko w 25% wynagrodzenia z realizacją strategii w cytowanych powyżej badaniach pokazuje, że brak takiej zależności wpływa niekorzystnie na proces wdrożenia. Poniższy artykuł koncentruje się na wewnętrznych czynnikach organizacji, determinujących proces implementacji strategii i krótko je charakteryzuje.

2. Pojęcie implementacji strategii

Termin implementacja, stosowany powszechnie w wielu dziedzinach życia, wywodzi się od angielskiego implementation, co oznacza: wprowadzenie w życie, realizację, wdrożenie¹ [Wielki słownik angielsko – polski, 2002, s. 592].

Na gruncie zarządzania A. Stabryła definiuje implementację jako wdrożenie w działalności praktycznej modeli teoretycznych lub projektów użytkowych, zawierających w sobie różnego rodzaju innowacje i usprawnienia [Stabryła 2000, s. 306].

Odnosząc to podejście do zarządzania strategicznego, implementacja strategii² jest częścią procesu zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania oraz na implementacji tych decyzje. Zgodnie z tym w zarządzaniu strategicznym można wyróżnić dwie fazy: planowanie strategiczne oraz implementację strategii [Byars 1998, s. 8-9].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że implementacja w zarządzaniu strategicznym jest postrzegana różnorodnie, a mianowicie jako:

- Realizacja strategii, etap ten zawiera realizację, dostosowanie struktury organizacyjnej i procedur do strategii, procesy informacyjno – decyzyjne, kontrolę strategiczną [Romanowska 1995, s. 2].
- Wdrożenie strategii – programy, budżety, procedury [Krupski, s. 88].
- Wprowadzenie strategii w życie – strategie funkcjonalne, czynniki organizacyjne [Rue, Holland 1986, s. 103], [Penc 1999, s. 203].
- Wdrażanie i realizacja strategii – zadania, polityka i programy działalności, struktura organizacyjna, systemy oceny i kontroli, kultura organizacyjna [Jeżak 1990, s. 33].

¹ Wdrożenie oznacza: ćwiczeniem wyrabiać w kimś jakąś umiejętność, zapewniać kogoś do czegoś, wszczynać, rozpoczynać, podejmować coś, zaczynać stosować coś (Słownik języka polskiego, t. 3, PWN, Warszawa 1989, s. 672)

² K. Clausewitz formułując strategię określił ją jako „sztukę koordynacji działań sił militarnych, politycznych, gospodarczych i moralnych w czasie trwania konfliktu, albo przygotowania do obrony narodu lub grupy na wypadek agresji” (Bussenault C., Organisation et Littérature gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1990, cyt. za: Galata S., Wprowadzenie do zarządzania strategicznego, Wyd. AE Kraków, 2004, s. 57). Od tego czasu pojęcie zaczęło funkcjonować również w innych dziedzinach min. w zarządzaniu. Literatura przedmiotu zawiera bardzo wiele definicji strategii, dających poglądy na istotę strategii a równocześnie na różnicę w sposobach jej definiowania. Na potrzeby poniższej publikacji przyjęta została definicja ujmująca strategię jako „Przemysłaną ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji.” (K. Obłój, Mikroszkółka zarządzania, PWE, Warszawa 1994, s. 63).

- Przygotowanie realizacji i realizacja – stworzenie struktur, powołanie zespołów roboczych, przygotowanie zasobów, realizacja, która zmierza do optymalnego wykonania programów produkcyjnych [Lehner 1996, s.26].
- Inicjowanie oraz realizacja strategii - dostosowanie organizacji i jej zasobów do strategii, realizacja i ocena strategii [Lisiński 2004, s. 34].

Na strukturę implementacji składają się:

- Ustanowienie rocznych celów, alokacja zasobów, dostosowanie struktury organizacyjnej, rewizja planu nagród i motywowania, minimalizowanie oporu przeciw zmianom, dostosowanie menedżerów do strategii, adaptacja procesów produkcyjnych, rozwijanie skutecznej funkcji Human Resource Management, zarządzanie konfliktem, związanie osiągnięć i wypłat ze strategią [David 1991, s.15].
- Analiza strategicznej zmiany, analiza struktury organizacyjnej, wybór podejścia do implementacji, implementacja strategii i ocena rezultatów [Certo, Peter 1988, s. 146].

Implementacja strategii oznacza szereg działań integrujących, koordynujących oraz kontrolnych w wyniku, których firma modyfikuje swoją strukturę, zasoby oraz umiejętności w kierunku wzorców przyszłego postępowania nakreślonych w strategii [Jeżak 1990, s. 15].

Implementacja strategii w przedsiębiorstwie jest procesem złożonym i trudnym, opartym o negocjacje z różnymi grupami interesu, polegającym na zjednoczeniu wokół celów strategicznych wszystkich bezpośrednio lub pośrednio związanych z przedsiębiorstwem.

Analiza literatury przekonuje, że implementacja w przeciwieństwie do planowania strategicznego i kontroli strategicznej, które są szeroko omawiane w publikacjach, jest jeszcze słabo scharakteryzowana i zbadana.

3. Czynniki determinujące implementację strategii

Implementacja strategii jest procesem pozwalającym przedsiębiorstwu na osiągnięcie zaplanowanych celów strategicznych. Na proces ten wpływ ma wiele czynników. Mogą one przyczynić się do sprawnego wdrażania strategii, jak również mogą stanowić barierę uniemożliwiającą skuteczną implementację.

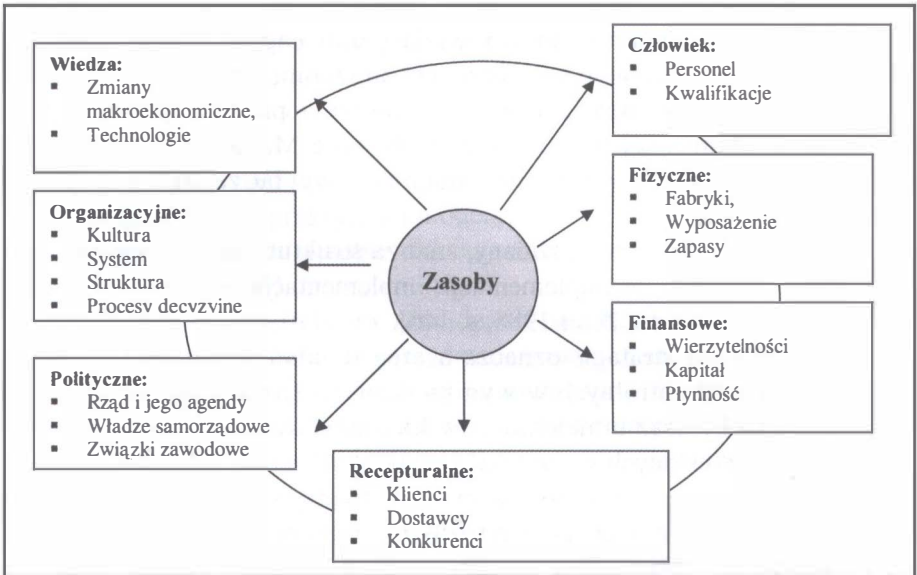
W literaturze przedmiotu wymienia się wiele czynników mających wpływ na proces zarządzania strategicznego.

I. H. Ansoff, R. L. Hayes wyróżnili: uwarunkowania techniczno – ekonomiczne, psychologiczno – społeczne oraz polityczne, przy czym zaznaczyli,

że rola zjawisk socjologicznych, zachodzących zarówno wewnątrz firmy jak i w jej otoczeniu, systematycznie rośnie [Ansoff, Hayes 1985, s. 1-3].

J. Rokita podzielił czynniki na to, co organizacja „ma”, czyli zasoby – aktywa i na to, co organizacja „wie” i co jest niezbędne do działania, czyli umiejętności i kompetencje [Rokita 2005, s. 139 i n.]. Zestawienie tych czynników prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Czynniki tworzenia przewagi konkurencyjnej.



Źródło: Rokita J., Zarządzanie strategiczne, PWE, 2005, s. 140

Dla procesu implementacji szczególnie ważny jest podział na czynniki zewnętrzne³ i wewnętrzne⁴, gdyż to właśnie czynniki wewnętrzne determinują proces implementacji strategii w przedsiębiorstwie.

A. Chandler zalicza do nich strukturę i kulturę organizacyjną, które tworzą wraz ze strategią magiczny trójkąt zarządzania. Trójkąt ten symbolizuje harmonię między tymi trzema czynnikami, która jest niezbędna, aby przedsiębiorstwo sprawnie funkcjonowało i mogło odnosić sukcesy na rynku [Chandler 1962, s.31].

R.W. Griffin wymienia natomiast następujące czynniki: przywództwo organizacji, zasoby ludzkie, technika oraz systemy informacyjno kontrolne [Griffin 1998, s.260-262].

³ Zewnętrzne czynniki, to takie, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu lub ma wpływ ograniczony. Literatura z zakresu zarządzania strategicznego bardzo szeroko omawia czynniki zewnętrzne, (min. Gierszewska, Romanowska, 1997, s. 38-54).

⁴ Wewnętrzne czynniki, to takie, które są związane z decyzjami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo na różnych szczeblach zarządzania.

Szerzej determinanty opisują Learned, Christensen, Andrews i Guth, którzy do istotnych czynników zaliczyli: zasoby i umiejętności firmy (potencjał produkcyjny, rynkowy i kierowniczy), wartości i aspiracje kierownictwa, strukturę organizacyjną firmy, styl kierowania [Jeżak 1990, s.132].

Jeszcze dokładniej opisuje czynniki determinujące implementację model 7S. Na ten model składa się:

- Strategy (strategia): plan działania, mający zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną,
- Structure (struktura): schemat organizacyjny,
- Systems (systemy): wszystkie formalne i nieformalne procedury umożliwiające funkcjonowanie organizacji,
- Style (Styl): styl zarządzania, działania podejmowane przez naczelne kierownictwo,
- Staff (kadra): planowanie rozwoju pracowników,
- Shared values (system wartości): kultura organizacyjna,
- Skills (umiejętności): kompetencje, dominujące cechy posiadane przez organizację [Dess, Miller 1993, s.235].

Czynniki te są ze sobą wzajemnie powiązane, co oznacza, że zmiana któregoś z nich powinna wiązać się z dopasowaniem pozostałych. Te wszystkie czynniki można podzielić na dwie grupy:

- I. grupa czynników twardych, do której należą struktura, systemy;
- II. grupa czynników miękkich, obejmujących kulturę organizacyjną, styl zarządzania, kadre, umiejętności.

4. Twarde czynniki implementacji strategii: Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Za jeden z głównych warunków sukcesu realizacji strategii uważa się zbudowanie struktury organizacyjnej odpowiadającej strategii. Zgodnie z koncepcją sytuacyjnego dopasowania, jeżeli zmienia się otoczenie, zmiana ulega strategia, co pociąga za sobą konieczność zmiany struktury [Zarządzaie strategiczne 2000, s. 243]. Proces wzajemnego dopasowania strategii i struktur nie następuje w sposób automatyczny. „Właściwością struktury jest bezwładność, odporność, zdumiewająca, niemal instynktowna zdolność przetrwania. Struktura jest stosunkowo łatwo powołać do życia, nieporównanie trudniej zniszczyć (...). Cechą struktury jest też sprzyjająca przetrwaniu elastyczność. (...) Słowem dążeniem każdej struktury jest powrót do status quo, uważanego za najlepszy i idealny”, [Kapuściński 1982, s. 162].

Z reguły, więc nie ma skuteczniejszej metody realizacji strategii jak gruntowna zmiana struktury. W zależności od zakresu zmian strategicznych związki między strukturą a strategią mogą mieć różny charakter:

- Struktura nadąża za strategią (structure follows strategy)
- Struktura warunkuje zmianę strategii [Zarządzanie strategiczne, 2000, s. 243].

Struktura i strategia mają, więc tendencje do wzajemnego wpływania.

W pierwszym przypadku, gdy zmieniają się warunki działania przedsiębiorstwa, zmienia się strategia, a to wywołuje zmianę struktury, która wyznacza instytucjonalne ramy wszystkich podstawowych działań w organizacji.

Z drugim przypadkiem mamy do czynienia, gdy zmiana struktury umożliwia zbudowanie niezbędnego potencjału działania, a dopasowana do niej strategia pozwala wykorzystać stworzone możliwości [Zarządzanie strategiczne, 2000, s. 244].

Systemy funkcjonujące w organizacjach obejmują różne mechanizmy mające na celu pomoc pracownikom i zarządzającym w wykonywaniu przez nich pracy i wspieranie procesu implementacji strategii. Systemy te obejmują: system informacji, komunikacji, mechanizmy służące do mierzenia wydajności pracy, system nagród oraz inne elementy, takie jak polityka organizacji i procedury wewnętrzne oraz procesy dysponowania budżetem i innymi środkami [Carr, Hard, Trahan, 1998, s.103].

System informacyjny powinien być dostosowany do przyjętego modelu zarządzania (przez cele, przez wyjątki, strategiczną kartę wyników). Musi być on przede wszystkim dostosowany do celów raportowania postępów we wdrażaniu strategii oraz osiągnięć realizacji strategii [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 402].

Zadaniem systemu komunikowania jest zapewnienie możliwie najsprawniejszego porozumiewania się, analizowania wyników działalności związanej z wdrażaniem.

System edukacji służy uzyskaniu zrozumienia przez wszystkich pracowników oraz ich zaangażowania w proces wdrożenia.

System motywowania powinien wpajać, że dobra robota to osiągnięcie rezultatów zapisanych w strategii.

5. Miękkie czynniki implementacji strategii – kultura organizacyjna

Czynniki miękkie są niezwykle istotne przy wdrażaniu nowych rozwiązań, żadna ze zmian techniczna, produkcyjna czy strukturalna nie jest możliwa bez zmiany w sferze ludzkiej świadomości [Kiełczowski 1992, s. 234].

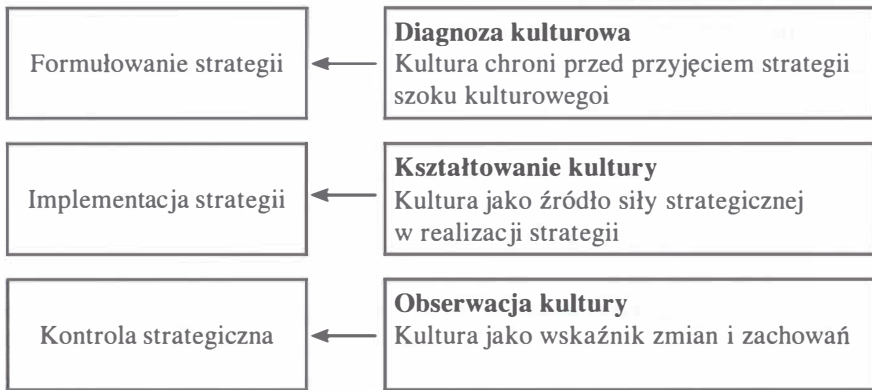
Kultura organizacyjna jest to trwały i spójny system wartości, norm, symboli, zachowań, sposobów postępowania i myślenia, wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi jako reakcja na potrzeby pracow-

ników i konieczność adaptacji do środowiska [Zarządzanie strategiczne 2000, s. 234].

Relacje strategia - kultura organizacyjna mają charakter wzajemnie zdermianowany, tworząc układ wzajemnych powiązań [Kozakiewicz, Stańda 1998, s. 15].

Z jednej strony wybory strategiczne determinowane są min. typem istniejącej kultury organizacyjnej, z drugiej zaś, skuteczna realizacja wymaga działań dostosowujących kulturę do typu strategii (rys. 2).

Rys. 2. Kultura przedsiębiorstwa w procesie zarządzania strategicznego



Źródło: J. M. Kobi H. A Wuttrich.: Untemehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg 1986, s. 43, cyt za: S. Kielczowski, Strategia rozwoju przedsiębiorstwa, Wyd. AE Wrocław, 1992, s.234.

Zmiany kultury są bardzo trudne do przeprowadzenia i następują powoli. Strategie, zwłaszcza zakładające zmiany głębokie i przełomowe są szczególnie trudne do zrealizowania, w przypadku istnienia w przedsiębiorstwie mocnej, związanej silnie z tradycją kultury organizacyjnej. Kultura spełnia funkcję stabilizatora głównie w obszarze społecznym, lecz także w obszarze materialnym. Zmiana ukształtowanej przez lata kultury jest bardzo trudna, „...ani racjonalna przesłanka, ani zdrowy rozsądek, ani nawet sytuacja zagrożenia przetrwania organizacji nie są często wystarczającymi argumentami w starciu z utrwalonymi normami i wartościami”, [Kozłowski, Obłój 1989, s. 216].

K. Lewin wykazał, że większość dążeń do zmian zawodzi z dwóch powodów. Ludzie nie chcą, zmieniać utrwalonych od dawna postaw i zachowań. Po krótkim okresie prób ludzie starają się powracać do wzorów zachowań, do których się przyzwyczaili [Stoner, Frejman, Gilbert 2001, s. 404]. Opracował on sekwencyjny model procesu zmiany.

Na model składają się trzy etapy:

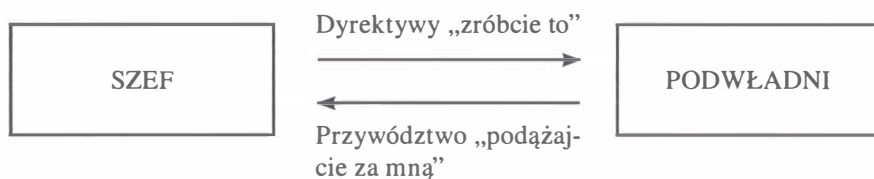
- a) Rozmrożenie, polega na spowodowaniu, aby konieczność zmiany stała się tak oczywista, że dana osoba, grupa lub organizacja łatwo ją dostrzegą i zaakceptują.
- b) Wprowadzenie zmiany obejmuje dostrzeżenie i przyjęcie nowych postaw, wartości i zachowań. Wyszkolony agent przeprowadza przez ten proces osoby, grupy lub całą organizację.
- c) Ponowne zamrożenie oznacza utrwalenie nowych wzorców zachowań, dzięki mechanizmom wspierającym lub wzmacniającym, do czasu aż staną się nową normą postępowania [Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 404].

Związek między kulturą przedsiębiorstwa i jego powodzeniem nie da się ująć w prostą relację — im mocniejsza kultura, tym skuteczniejsze przedsiębiorstwo. Siłę lub słabość określonej kultury można rozpatrywać jedynie w relacji z realizowaną strategią, potrzebami uczestników organizacji i wymogami otoczenia. Wpływ kultury na realizację strategii jest zawsze usytuowany między dwoma biegunami - wpływem wspierającym i hamującym [Zarządzanie strategiczne, 2000, s. 236].

6. Rola przywództwa w implementacji strategii

Zarządzanie jest w istocie sprzężeniem zwrotnym, jakie zachodzi między szefem a podwładnymi i układa się w skomplikowaną strukturę zależności [Urbanowska – Sojkin 2004, s. 409], (rys. 3).

Rysunek 3. Sprzężenie zwrotne w zarządzaniu



Źródło: Urbanowska – Sojkin E., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s. 410

Szef jako przywódca, stojący na czele załogi wdrażającej strategię ma wiele funkcji do spełnienia: przywódczego szefa, szefa – administratora, rozwiązującego kryzysy, ustawiającego zadania, alokującego zasoby, negocjatora, inspiratora, doradcy, mentora itp. [Urbanowska – Sojkin 2004, s. 409].

W literaturze można znaleźć potwierdzenie tezy, że różne typy strategii wymagają różnych typów działań podejmowanych przez menedżerów [Nutt 1989, s. 24]. Jednakże za każdym razem konieczne jest pełne zaangażowanie szefa, szczególnie na początku wdrażania, gdy trzeba do tego przekonać pracowników.

Cechy, które powinien posiadać menedżer to: zdolność do podejmowania ryzyka, umiejętność rozwiązywania konfliktów, potrzeba osiągnięć, tolerancja, kreatywność, przedsiębiorczość.

Przywódca musi umieć prowadzić szereg działań, integrujących interesy różnych podmiotów. Nawet w przypadku głębokiego kryzysu nie jest wskazane stosowanie stylu autokratycznego. Przywódca powinien podjąć kluczowe decyzje, a następnie zaangażować się w tworzenie koalicji mających na celu ich realizację [Urbanowska – Sojkin 2004, s. 409].

7. Uwagi końcowe

Implementacja strategii jest najtrudniejszym z etapów zarządzania strategicznego, przebiegającym za każdym razem w inny sposób, uzależniony od specyfiki wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa. Prawie każdy przypadek jest indywidualny i wymaga zróżnicowanego podejścia.

Wewnętrzne czynniki, odgrywają istotną rolę w tym procesie. Są one powiązane ze strategią i ze sobą nawzajem. Nie można, zatem pominąć żadnego z nich, gdyż będzie on stanowił barierę wydłużającą, albo nawet uniemożliwiająca proces wdrożenia.

8. Literatura

1. Ansoff H. I., Hades R. L., Etapy i elementy zarządzania strategicznego, PWE, Warszawa 1985,
2. Byars L.L., Strategic Management, Planning and Implementation, Concepts and Cases, Harper and Row, New York 1987
3. Carr D. K., Hard K. J., Trahan W. J., Zarządzanie procesami zmian, PWN, Warszawa 1998,
4. Certo S. C., Peter J. P., Strategic Management. Concepts and Applications, Random House, New York 1988
5. Chandler A. D., Strategy and Structure. Chapters In the History of Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, MA 1962,
6. David F. R., Strategic Management Publishing Company, New York 1991
7. Dess G., Miller A, Strategic Management, Mcgraw-Hill, New York, 1993,

8. Galata S., Wprowadzenie do zarządzania strategicznego, Wyd. AE Kraków, 2004,
9. Gieryszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997,
10. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998,
11. Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990,
12. Kapuściński R., Szachinszach, Czytelnik, Warszawa 1982,
13. Kiełczowski S. (red.), Strategia rozwoju przedsiębiorstwa, Wyd. AE Wrocław, 1992,
14. Kozakiewicz K., Stańda A.: Kultura organizacyjna jako determinanta reakcji strategicznej przedsiębiorstwa, w: Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem. Materiały konferencyjne, Zielona Góra 1998,
15. Koźminski A., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989,
16. Krupski R., red., Zarządzanie strategiczne, Wyd. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998,
17. Lehner J. M., Implementierung von Strategien. Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutlichkeit, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996,
18. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004
19. Nutt P., Selecting Tactics to Implement Strategic Plans, „Strategic Management Journal”, 1989, nr 10,
20. Obłój K., Mikroszkółka zarządzania, PWE, Warszawa 1994,
21. Penc J., Strategie zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999,
22. Romanowska M., Zarządzanie strategiczne firmą, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995,
23. Rokita J., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa, 2005,
24. Rue L. W., Holland P. G., Strategic Management, Concepts and Experiences, McGraw – Hill, New York 1986,
25. Słownik języka polskiego, WN PWN, Warszawa 1989,
26. Sikorski Cz., Kultura organizacyjna instytucji, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990
27. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa – Kraków 2000,
28. Stoner J. A., Freeman R. E, Gilbert D. R. Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001

29. Strategor: Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 2001,
30. Szablewski A., Tuziemek R., Wycena i zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 2005
31. Uniwersalny słownik języka polskiego, tom 1, Warszawa 2003,
32. Urbanowska – Sojkin E., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004,
33. Wielki słownik angielsko – polski, WN PWN-Oxford, Warszawa 2002,
34. Zarządzanie strategiczne, praca zbiorowa, Wyd. AE Wrocław, 2000,

Janusz Bak*

DIAGNOZA SYSTEMU WCZESNEGO ROZPOZNANIA – PRZYCZYNEK METODYCZNY

THE DIAGNOSIS OF AN EARLY RECOGNITION SYS- TEM – A METHODOLOGICAL MONOGRAPH

Summary

In a changeable environment, efficiency and effectiveness of a business organization depend on continuous improvement, conducted through planned intervention in performed processes. This planned intervention is preceded by a diagnosis, which encompasses collecting information on currently used solutions, evaluating these solutions and pointing out directions for future improvement. The diagnosis of an early recognition system is a special research challenge, as it usually takes the form of a system of informal actions.

This paper attempts to formulate a general procedure for the diagnosis of an early recognition system in a business organization.

Uwagi wstępne

W burzliwym otoczeniu, przedsiębiorstwa muszą ciągle modyfikować i ulepszać swoje operacje. Muszą poszukiwać lepszych od istniejących rozwiązań oraz obszarów doskonalenia swoich umiejętności, realizowanych procesów i wykorzystywanych systemów. W warunkach wysokiej złożoności i zmienności otoczeniu, procesy doskonalenia dotyczą w największym stopniu procesów informacyjnych. Dzieje się tak dlatego, gdyż procesy wspomagające informacyjnie proces zarządzania stanowią swoisty system nerwowy przedsiębiorstwa i szczególnie podlegać muszą ciągłej, celowej ewolucji. Aby jednak doskonalenie się przedsiębiorstwa było skuteczne, musi być planowanym wysiłkiem, który obejmuje całą organizację i kierowany jest z najwyższych szczebli zarządzania [zob. Griffin 2004, s. 421]. Wysiłek ten prowadzić ma do zwiększenia skuteczności i poprawy kondycji przedsiębiorstwa, przez planową ingerencje w reali-

* mgr inż., Zakład Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, janusz.bak@wsb.tarnow.pl

zowane procesy. Aby jednak możliwa była jakakolwiek ingerencja w istniejący system konieczna jest jego diagnoza, która pozwoli na pozyskanie informacji o istniejącym rozwiązaniu, jego ocenę i wskazanie kierunków doskonalenia.

Szczególnym wyzwaniem badawczym jest diagnoza systemu wczesnego rozpoznania, gdyż zazwyczaj przyjmuje on formę systemu działań nieformalnych¹. Nie ma odbicia w dokumentacji organizacyjnej, albo znajdują w niej wyraz częściowy i rozproszony jest w całym przedsiębiorstwie na różnych jego szczeblach. Artykuł jest próbą sformułowania ogólnej procedury diagnozy systemu wczesnego rozpoznania w przedsiębiorstwie.

1. System wczesnego rozpoznania jako przedmiot diagnozy

System wczesnego rozpoznania (SWR) zdefiniować możemy, jako specjalny rodzaj systemu informacyjnego, który przeszukuje otoczenie w poszukiwaniu słabych sygnałów, które wykorzystać można do antycypacji zmian oraz redukcji związanych z nimi niepewności. Zamyka on w swoich ramach procesy percepcji i eksploatacji słabych sygnałów i stanowi kompleksowe rozwiązanie w zakresie tworzenia wiedzy o zmianach strategicznych. Specyfika SWR polega na orientacji na pozyskiwanie i przetwarzanie informacji będących symptomami przyszłych zmian, wyrażanych jako potencjalne szanse/zagrożenia. Informacji, które dotyczą otoczenia przedsiębiorstwa i wykorzystywane są w procesie zarządzania strategicznego.

Diagnozowany SWR powinien być postrzegany, jako system informacyjny, czyli zbiór wzajemnie powiązanych procesów informacyjnych (specyficznych dla danego typu systemu), które odpowiadają za zbieranie, gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji mających wspomagać działania [Oleński 2001, s. 141]. Stanowi on, zorganizowaną by osiągnąć założone cele, konfigurację (Rysunek 1):

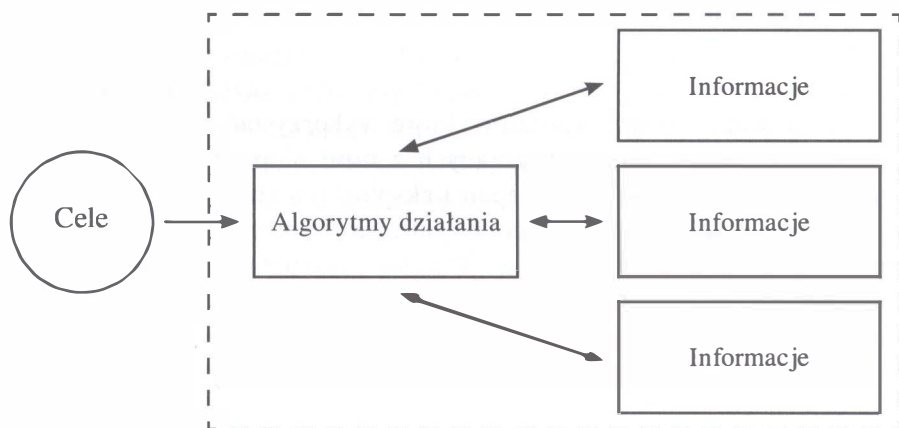
- ludzi – będących kluczowym elementem systemu, gdyż są nośnikami zdolności do postrzegania zdarzeń oraz obiektów i odpowiadających za pozyskiwanie, kodowanie, przetwarzanie oraz przekazywanie informacji;
- informacji – będących podstawowym tworzywem wykorzystywanym w systemach informacyjnych, na które składają się zbiory da-

¹ Przeprowadzone przez Academy of Competitive Intelligence w Stanach Zjednoczonych badania pokazały, że formalne systemy wczesnego rozpoznania występują marginalnie. W niespełna 3% badanych firm prowadzone są całkowicie sformalizowane i systematyczne działania, w kolejnych 63%, występują tylko niektóre komponenty systemu, a w ponad 1/3 nie występują sformalizowane rozwiązania systemowe [za:] [Gilad 2004, s. 56] Różnice pomiędzy różnymi typami systemów informacyjnych wykorzystywanymi w zarządzaniu, zasadniczo dotyczą realizowanych przez nie celów oraz stopniu wykorzystania technologii

nych/informacji/wiedzy, będące w posiadaniu przedsiębiorstwa i poszczególnych jej członków;

- algorytmów działania – będących metodami wykorzystywanymi w celu wykonywania pracy, obejmującymi nie tylko formalne procedury, ale również sposoby w jaki ludzie koordynują działania, komunikują się, podejmują decyzje, definiują sposoby pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji;
- technologii informacyjnych – będących urządzeniami i programami teleinformatycznymi służącymi poprawie efektywności zdobywania, przetwarzania, transmitowania, przechowywania, prezentowania informacji, które wspomagają procesy komunikacyjne [Alter 1992, ss. 7-10].

Rysunek 1. Komponenty systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie

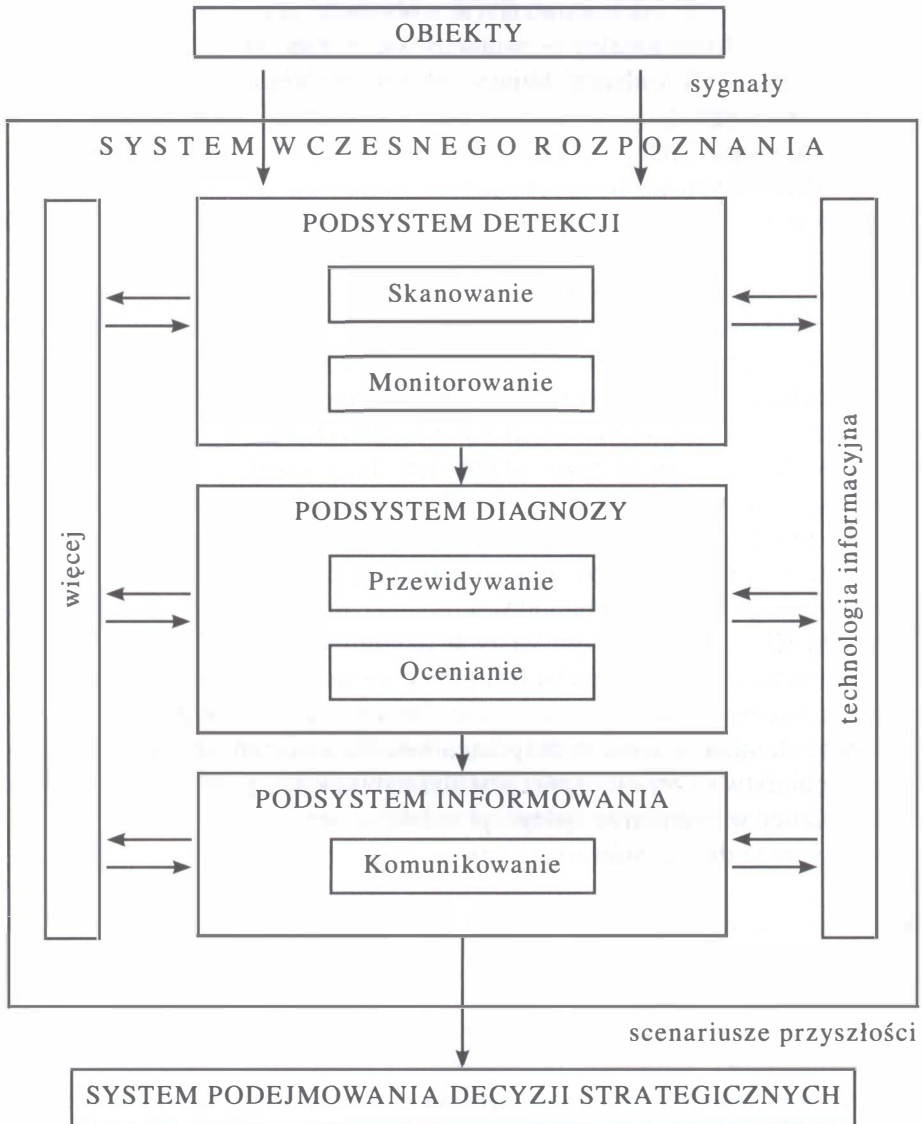


Źródło: [Alter 1992, ss. 7-10]

System wczesnego rozpoznania jest celowo zorganizowanym systemem informacyjnym, mającym wspomagać proces zarządzania strategicznego, poprzez dostarczanie informacji o przyszłych szansach i zagrożeniach. Składa się on z podsystemów detekcji, diagnozy i informowania (Rysunek 2). Podsystem detekcji przeszukuje otoczenie w poszukiwaniu obiektów sygnalizujących potencjalne szanse/zagrożenia i odpowiada za skanowanie (poszukiwanie słabych sygnałów) oraz monitorowanie (śledzenie ewolucji zidentyfikowanych trendów). Pozyskane informacje przekazywane są do podsystemu diagnozy, w którym dochodzi do przewidywania (interpersonalna interpretacja pozyskanych informacji) i oceniania (szacowanie możliwej ewolucji i potencjalnego wpływu na sytuację przedsiębiorstwa). Zbudowana wiedza, w podsystemie informowania zamykana jest w ramy scenariuszy przyszłości, które komunikowane są na wszystkich szczeblach zarządzania, tak by modyfikować istniejące modele myślowe i prowadzić

do podjęcia lepszych decyzji strategicznych. Na każdym etapie wczesnego rozpoznania ważną rolę odgrywa wiedza (w postaci algorytmów działania, norm, reguł, modeli myślowych, intuicji) i technologia informacyjna (wspomagająca realizowane procesy informacyjne).

Rysunek 2. Model systemu wczesnego rozpoznania



Źródło: opracowanie własne

Poddając tak zdefiniowany SWR badaniom diagnostycznym należy szczególną uwagę zwrócić na następujące jego aspekty:

- aspekt strukturalny – odnoszący się do charakteru relacji występujących między elementami składowymi i określający SWR (jakie elementy składają się na SWR? jak są powiązane te elementy w ramach SWR? jak budowa SWR wpływa na realizowane funkcje?);
- aspekt funkcjonalny – wiążący się z zadaniami realizowanymi przez SWR i identyfikujący sekwencję działań transformujących słabe sygnały w wiedzę na temat otoczenia (jakie funkcje realizuje SWR? jak przebiegają procesy w SWR? jak cechy elementów składowych SWR wpływają na efektywność?);
- aspekt instrumentalny - dotyczący metod i technik wykorzystywanych podczas wykonywaniu zadań SWR (jakie narzędzia służą realizacji funkcji SWR?);
- aspekt rezultatowy – dotyczący efektów funkcjonowania SWR (co jest wynikiem realizowanych w SWR procesów?).

W ramach SWR pozyskiwane są informacje o charakterze strategicznym, sygnalizujące szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu; informacje, które niesione przez słabe sygnały, pozwalają na odpowiednio wczesną ich identyfikację. Kwestie dotyczących postrzeżonych słabych sygnałów poddawane są diagnozie, celem tworzenia na ich bazie wiedzy; informacje są przetwarzane, eksplorowane i poddawane ocenie, co służy rozpoznaniu przyczyn problemów, ich natężenia, czasu trwania i wpływu na przedsiębiorstwo. W wyniku tych działań otrzymuje się scenariusze rozwoju sytuacji, będące podstawą podejmowanych działań. Zidentyfikowane problemy przekazywane są decydentom, tak by mogły być podjęte stosowne działania; wiedza dotycząca kwestii związanych z przyszłością przedsiębiorstwa i jej otoczenia jest dystrybuowana, poddawana refleksji strategicznej w wymiarze całego przedsiębiorstwa i może być wykorzystywana przez decydentów.

2. Procedura diagnozy systemu wczesnego rozpoznania

Diagnozę zdefiniować możemy jako: „...rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów, w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości” [Ziemski 1973, s. 17], zaś w szerszym sensie jest to: „...rozpoznanie badanego stanu rzeczy przez zaliczenie go do znanego typu lub gatunku, przez przyczynowe i celowościowe wyjaśnienie tego stanu rzeczy, określenie jego fazy obecnej oraz przewidywanego dalszego rozwoju” [Pszczółowski 1978, s. 48, hasło: diagnoza]. Diagnoza wpisuje się w prace organizatorskie, w ramach których

rozwiązywane są problemy oraz doskonalone są działania. Stanowi ona punkt wyjścia i pierwszą konieczną fazę usprawniającej działalności organizatorskiej [zob. Mikołajczyk 1997, ss. 53 – 55; Martyniak 1996, ss. 42 – 43]. Diagnoza jest działaniem badawczym stanowiącym element szeroko rozumianego procesu doskonalenia rozwiązań organizacyjnych, w skład którego wchodzi jeszcze identyfikacja, modelowanie i projektowanie. Celem tych działań doskonalących jest podniesienia sprawności zarządzania, poprzez świadome i celowe przekształcanie istniejących rozwiązań [Nalepka 1991, ss. 43-46]. Diagnozę rozumieć należy, jako proces badawczy, który polega na ocenie przeprowadzanych przez człowieka działań, a jej zakres sprowadzić można do ustalenia „mocnych i słabych stron” istniejących działań, oraz odpowiedzialnych za to czynników (przyczyn) [Nalepka 1993, ss. 10-11]. Diagnoza, jest działaniem celowym, które: „...zmierza do stawiania hipotez, oraz postulatów co do kierunku, zakresu i sposobu zmiany stanu obiektu (lub procesu) ocenianego jako nieprawidłowy i składa się z następującego cyklu czynności „opis – ocena - hipoteza”” [Podgórecki 1962, s. 38]. W diagnozie z jednej strony wykrywa się defekty, wyjaśnia ich przyczyny i wpływ na efektywność, a z drugiej bada pozytywne aspekty, aby nie dopuścić do ich uszkodzenia przy wprowadzaniu zmian usprawniających [Nalepka 1997, s. 7].

Uwzględniając propozycje metodyczne przeprowadzania diagnozy systemów organizacyjnych na gruncie zarządzania [zob. Stabryła 1991, ss. 152-153], zaproponować można ogólną procedurę diagnozy SWR. Każde konkretne działanie diagnostyczne powinno być jednak uszczegóławiane w zależności od celu diagnozy, wielkości przedsiębiorstwa itp. Jeżeli przyjmiemy, że w przedsiębiorstwie funkcjonuje SWR, to proces diagnostyczny powinien przebiegać w następujący sposób:

- 1) określenie celu i zakresu badania SWR,
- 2) wstępna identyfikacja SWR i konkretyzacja metody badania,
- 3) sformułowanie kryteriów oceny, wzorców normatywnych oraz zasad pomiaru i oceny,
- 4) identyfikacja i analiza stanu faktycznego oraz wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych,
- 5) weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych,
- 6) synteza wyników badań szczegółowych.

Określenie celu i zakresu badania SWR. W początkowej fazie procesu diagnostycznego, należy przyjąć określony cel kierunkujący proces badawczy np. analiza i ocena zakresu podobieństwa pomiędzy SWR w przedsiębiorstwie, a rozwiązaniem wzorcowym SWR. Może on mieć charakter autonomiczny, bądź też stanowić element szerszego procesu

badawczego. Przyjąć należy również, czy diagnozowany będzie SWR jako całość, czy tylko wybrane jego aspekty, co znajduje wyraz w zdefiniowanym zakresie prowadzonego badania diagnostycznego (np. diagnoza SWR w czterech głównych aspektach: strukturalnym, funkcjonalnym, instrumentalnym, rezultatowym). Należy też sformułować zadania diagnostyczne mogące polegać, zgodnie z przyjętym zakresem badania np. na analizie i ocenie struktury SWR, realizowanych funkcji i procesów, wykorzystywanych narzędzi oraz efektów funkcjonowania SWR.

Wstępna identyfikacja SWR i konkretyzacja metody badania. Konieczne jest ogólne rozpoznanie diagnozowanego systemu i warunków w jakich funkcjonuje, a więc odniesienie się do przedsiębiorstwa jako całości, do jego otoczenia i występujących między nimi relacji. Rozpoznania tego można dokonać wykorzystując metodę nieustrukturyzowanych wywiadów z kadrą zarządzającą i wstępną analizę dokumentacji. Pozwoli to na wybór źródeł informacji, które zapewnić mają poprawność merytoryczną i efektywność realizowanego procesu badawczego. Należy oprzeć się na źródłach wtórnych (dokumentacja organizacyjna) oraz pierwotnych (pracownicy), przy czym z racji wspomnianej już niskiej formalizacji rozwiązań praktycznych w przedsiębiorstwach, istotniejsze są źródła pierwotne. Informacje można pozyskać wykorzystując metody i techniki badawcze wskazane w Tabeli 2.

Tabela 2. Metody i techniki badania SWR

Metoda badawcza	Analiza dokumentów	Wywiad osobisty	Sondaż ankietowy
Technika badawcza	Studia dokumentacji organizacyjnej	Pogłębiony wywiad indywidualny	Ankieta bezpośrednia
Rodzaj źródła	Wtórne	Pierwotne	
Dobór próby	-	Celowy	Losowy

Źródło: [Bąk 2005]

Sformułowanie kryteriów oceny, wzorców normatywnych oraz zasad pomiaru i oceny. Punktem wyjścia diagnozy powinien być parametryczny opis SWR, czyli ustalenie cech charakteryzujących system w badanych aspektach. Determinanty stanowiące elementy desygnujące wybrane aspekty systemu w strukturze działań przedsiębiorstwa w dalszym postępowaniu diagnostycznym będą traktowane jako kryteria oceny. Głównym źródłem

formułowania kryteriów oceny jest zawartość semantyczna pojęcia SWR w wymiarze istotnych z punktu widzenia prowadzonej diagnozy aspektach. Do każdego kryterium należy przyporządkować wzorzec normatywny, który wskazuje na pożądany przejaw danej cechy, z którym w procesie oceny porównywana będzie wartość rejestrowana w przedsiębiorstwie i na tej podstawie ustalane odchylenia. Konieczny jest odpowiedni dobór metod i technik służących ocenie na drodze porównania wzorców z rzeczywistymi przejawami.

Identyfikacja i analiza stanu faktycznego oraz wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych. Ta faza polega na praktycznym zastosowaniu wypracowanych wcześniej zasad i narzędzi oceny. To praca na „żywym organizmie”, bo dochodzi w niej do pobrania w zdefiniowany wcześniej sposób informacji o diagnozowanym SWR. Na podstawie uzyskanych informacji stwierdza się występowanie (lub też brak) nieprawidłowości, czyli rozbieżności pomiędzy wzorcowym SWR, a tym występującym w konkretnym przedsiębiorstwie. W fazie tej, badanie powinno mieć charakter objawowy, czyli powinny być poszukiwane determinanty systemu w odpowiedziach respondentów i dokumentacji przedsiębiorstwa. Konieczność takiej formy badania wynika m.in.: braku formalizacji, co powodować może niemożność bezpośredniego zidentyfikowania systemu w dokumentacji przedsiębiorstwa; nieświadomości funkcjonowania SWR, związanej z brakiem wiedzy o systemie, jego funkcjonowaniu i terminologii wykorzystywanej do jego opisu; „próżności” kadry zarządzającej, która z chęci podniesienia własnego prestiżu może deklarować posiadanie i wykorzystywanie SWR przy faktycznym jego braku. Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych. Mając na uwadze niezbędną staranność badawczą, konieczna jest kontrola wiarygodności ustaleń diagnostycznych, na drodze np. uzupełnienia/powtórzenia niektórych wywiadów. Po uzyskaniu wiarygodnej listy odchyleń od rozwiązania normatywnego należy podjąć próbę ich wyjaśnienia, jak również określić ich znaczenie dla danego przedsiębiorstwa.

Synteza wyników badań szczegółowych. To ostatni etap postępowania diagnostycznego, polegający na wyprowadzeniu ocen łącznych, które pozwoliłyby na orzekanie o prawidłowościach i nieprawidłowościach istniejącego rozwiązania w zakresie wczesnego rozpoznania. Zazwyczaj przyjmuje ona formę ekspertyzy opisującej kompleksowo przebieg diagnozy, uzyskane wyniki i prezentuje wnioski diagnostyczne [por. Stabryła 1991, ss. 153-176; Nalepka 1997, ss. 41-47; Cabała P., Walas-Trębacz 2004, ss. 136 - 143]

Uwagi końcowe

Diagnozowanie systemów organizacyjnych wymaga uporządkowanych, w postaci procedury, działań, które zapewnią metodyczne postępowanie badawcze. Prezentowane podejście ma formę ogólnej metodyki diagnozy systemu wczesnego rozpoznania i stanowi tylko przyczynek do sformułowania procedury użytkowej. Metodyka ta w zależności o sytuacji diagnostycznej, powinna być operacjonalizowana na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Alter S., Information Systems. A Management Perspective, Addison-Wesley Publishing Company 1992
2. Bąk J., Założenia metodyczne badania systemu wczesnego rozpoznania w organizacji gospodarczej, [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu - National-Luis University, Nowy Sącz 2005
3. Cabała P., Walas-Trębacz J., Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w zarządzaniu firmą, [w:] Prace z zakresu procesu zarządzania, Zeszyty naukowe nr 652, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004
4. Gilad B., Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies, AMACOM, New York 2004
5. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004
6. Martyniak Z., Metody organizowania procesów pracy, PWE, Warszawa 1996
7. Mikołajczyk Z., Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, PWN, Warszawa 1997
8. Nalepka A., Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej, Zeszytu Naukowe Nr 119, AE Kraków, Kraków 1993
9. Nalepka A., Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997
10. Nalepka A., Problem oceny w badaniach nad strukturami organizacyjnymi [w:] Prace z zakresu organizacji i zarządzania, Zeszytu Naukowe Nr 345, AE Kraków, Kraków 1991
11. Oleński J., Ekonomika informacyj. Metody, PWE, Warszawa 2001

12. Podgórecki A., Charakterystyka nauk praktycznych, PWN Warszawa 1962
13. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław 1978
14. Stabryła A. (red.), Doskonalenie struktury organizacyjnej, PWE, Warszawa 1991
15. Stefanowicz B., Informacja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004
16. Ziemiński S., Problemy dobrej diagnozy, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973

IV
STRATEGIE ROZWOJU
I RESTRUKTURYZACJI
ORGANIZACJI

Bartosz Boćko *

PROGRAMOWANIE ROZWOJU

PROGRAMMING OF THE GROWTH

Summary

Analyzing company growth and programming ways of development CEOs and owners should identify sources and fields which would be influencing on their future market success. In Poland this is especially important, companies are facing strong global competition.

Article describes growth and development of organization, in second part author gives recommendation referring growth programming which include:

- *start with identification growth fields, researching process,*
- *process of measurement,*
- *process of selected tools programming,*
- *process of implementation and developing tools and techniques,*
- *control and management.*

1. Uwagi wstępne

Analizując pojęcie rozwoju, a następnie jego programowania, należy zidentyfikować te obszary działalności, które wpływają lub mogą wpływać na sukces rynkowy. W warunkach polskich jest to szczególnie ważne z uwagi na otwieranie się rynku na światową konkurencję i, co się z tym wiąże, nowe wyzwania konkurencyjne. Niniejszy artykuł traktuje o tym, czy przedsiębiorstwo powinno się wyłącznie kierować zyskiem czy też istnieją inne wymiary rozwoju firmy.

W pierwszej części artykułu autor przeprowadzi prezentację w formie tabelarycznej wybranych mierników dotyczących rozwoju firmy. Bardzo istotną drugą częścią tego problemu jest analiza źródeł rozwoju w wymienionych i zdefiniowanych sferach. Zbadanie posiadanych i identyfikacja potencjalnych zasobów pozwala zarządzającym na świadome kierowanie (projektowanie) rozwojem przedsiębiorstwa. Autor w części drugiej zaprezentuje szereg podejść na temat programowania rozwoju firmy.

* doktorant w Katedrze Procesu Zarządzania, Prof. dr hab. Adam Stabryła, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

2. Prezentacja miar rozwoju organizacji

W 2005 roku amerykańskie przedsiębiorstwa wydały na badania i rozwój 191 mld USD. Niestety coraz trudniej o sprawną i skuteczną identyfikację źródeł sukcesu. Na 3000 nowych rozwiązań tylko 1 okazuje się być sukcesem rynkowym - spełnieniem założeń badacza [Sims, Kogan 2005], [por. Kogan 2006].

Jak bardzo rozwój jest utrudniony pokazują liczby - na 30.000 wdrażanych na rynek nowych produktów tylko 10% na nim pozostanie (www.gen3partners.com/news/newsletter, 04.05.2006).

Aspiracje właścicieli, cele zapisane w strategii przedsiębiorstwa, otoczenie i posiadane zasoby wpływają na wybory zachowań i dynamikę zmian [Ansoff 1985, s. 40], [Krupski 1999, s. 45]. Od nich zależy dobór drogi rozwoju organizacji.

Dla rozróżnienia definicji rozwoju od wzrostu można posłużyć się definicją R. Krupskiego, który prezentuje rozwój jako synonim wzrostu jedynie w przypadku, kiedy zmiany w danym przedsiębiorstwie mają zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy. Wzrost jest związany z udziałem firmy w rynku, rozwój ma charakter szerszy oznaczając :

- wprowadzenie nowych elementów,
- poprawę jakości tych elementów,
- zmiany strukturalne,
- wzrost jego wielkości [Krupski 1999, s. 46].

Tabela 1.1 prezentuje wybrane poglądy dotyczące miar, którymi Autorzy posługują się analizując czynniki determinujące rozwój organizacji.

W definicjach i podejściach do tematu prezentowanych w tabeli, jak również tych z którymi można się zapoznać analizując szczegółowo temat rozwoju firmy w literaturze można zauważyć rosnące znaczenie wymiarów organizacyjnego, personalnego, informacyjnego. Poziom konkurencji na rynku i zmieniające się otoczenie powoduje iż, Autorzy podkreślają potrzebę rozwijania innych poza klasycznymi zasobów w organizacjach, zwracają również uwagę na to, że maksymalizacja zysku nie jest jedynym wyznacznikiem rozwoju firmy a jedynie jest miarą ilościową nie gwarantującą długoterminowego sukcesu organizacji. Wzrasta znaczenie zarządzania kosztami i efektywnego gospodarowania ograniczonymi zasobami w organizacji i w otoczeniu.

3. Programowanie zdolności rozwojowej

Istnieje brak zgodności wśród badaczy i praktyków w zakresie programowania zdolności rozwojowej. Z. Pięrcionek pisząc za Kay'em prezen-

Tabela 1. 1 Miary rozwoju firmy

Data publikacji	1979	1991	1997	1999	1999	2002	2003	2003
Miary rozwoju firmy	Ansoff	Kamerschen, McKenzie, Nardinelli	Slywozky, Morrison, Andelman	Ross, Westerfield, Jordan	Krupski	Stabryła	Pierścionek	Smutek
Przetrawianie				x				
unikanie problemów finansowych		x		x				
pokonanie konkurencji				x				
sprzedaż	x	x		x			x	X
udział w rynku		x		x				X
minimalizacja kosztów	x	x		x	x			
maksymalizacja zysków		x	x	x	x			
rozwój marketingu	x				x			
utrzymanie stabilnego wzrostu dochodów			x	x	x			
efektywność aktywów	x		x		x	X	x	
rozwój organizacyjny	x				x	X		X
rozwój personalny					x	X		X
rozwój informacyjny						X		
rozwój techniczno-produkcyjny	x				x	X		X
kontrola strategiczna			x					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ansoff 1985, s. 38], [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli 1991, s. 26], [Slywozky, Morrison, Andelman 2000, s. 393], [Ross, Westerfield, Jordan 1995], [Krupski 1999, s. 46], [Stabryła 2002, s. 242], [Pierścionek 2003, s. 11], [Smutek 2003, s. 21]

tuje pogląd, że firma nieświadomie może tworzyć wyróżniające zdolności [Pierścionek 2003, s. 235]. Gdyby bowiem tak było wg J. Kay'a, że można je tworzyć, to nie byłyby one wyróżniające w długim okresie. Przeciwnie uważa M. Gorynia, zwracając uwagę na to, że nieokreśloność strategiczna firm może prowadzić do „ugrzężnięcia” i może być znaczącym ograniczeniem w zwiększaniu konkurencyjności danego podmiotu [Gorynia 2002, s. 264]. Podobnie za kreowaniem rozwoju opartego na racjonalnych przesłankach wypowiada się J.L. Smith, która równocześnie wyraża obawę o rozwój amerykańskich przedsiębiorstw, po przeprowadzeniu wywiadów z amerykańskimi menedżerami. Po przeprowadzeniu badań 1000 prezesów firm amerykańskich, okazało się, że tylko 2% potrafiło wskazać poprawnie źródła przewagi konkurencyjnej prowadzącej do rozwoju firmy [Smith, Flannagan 2006].

Celem rozwoju przedsiębiorstwa jest lub powinno być kształtowanie postępu we wszystkich obszarach działania firmy, a podstawą oceny są uzyskiwane zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej powiększone o wyniki ekonomiczne jednostki [Stabryła 2002, s. 245]. Według M. Goryni poprawianie pozycji konkurencyjnej firmy czyli ograniczanie luki konkurencyjnej jest możliwe dzięki planowaniu strategicznemu, a elementy, które za tym przemawiają prezentuje następująco [Gorynia 2002, s. 273] :

- planowanie strategiczne umożliwia wzajemne dopasowanie firmy i otoczenia,
- wymusza dokonanie całościowej analizy otoczenia i kompleksowej analizy wnętrza firmy,
- daje możliwość osiągnięcia dopasowania prospektywnego,
- wyznacza kierunki i cele przyszłych działań firmy,
- pozwala lepiej przewidywać zagrożenia i wykorzystywać szanse,
- firmy, które planują strategicznie wypadają przeciętnie lepiej,
- w firmach z rozdzieloną własnością jest to standard działania.

A. Sływotzky, D.J. Morrisom, B. Andelman uważają, iż najważniejszym elementem dla długotrwałego programowania rozwoju firmy jest posiadanie kontroli strategicznej. Oznacza to mechanizm stosowany przez organizację do ochrony własnego strumienia zysków stworzonego przez jej model działalności. Bez tego mechanizmu firma dzisiaj osiągająca rozwój utraci swoje zdolności, zasoby i potencjał rozwojowy. Ważnym aspektem kontroli strategicznej jest to, że podkreśla ona znaczenie zysku, przewagi konkurencyjnej w długim przedziale czasowym. Zysk jednoroczny nie stanowi w opinii Autorów o zdolności firmy do trwałego wzrostu.

Badając źródła problemu programowania rozwoju można posłużyć się modelem Mintzberga, gdzie pięć elementów wpływa na efekty rozwojowe (tak zwane „5 x P”):

- P jak plan czyli rodzaj świadomie zamierzonego działania,
- P jak pattern - sformalizowany model działania,
- P jak ploy - działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu,
- P jak position - utożsamiane z szukaniem określonej pozycji w otoczeniu,
- P jak perspective - wizja przyszłego stanu,

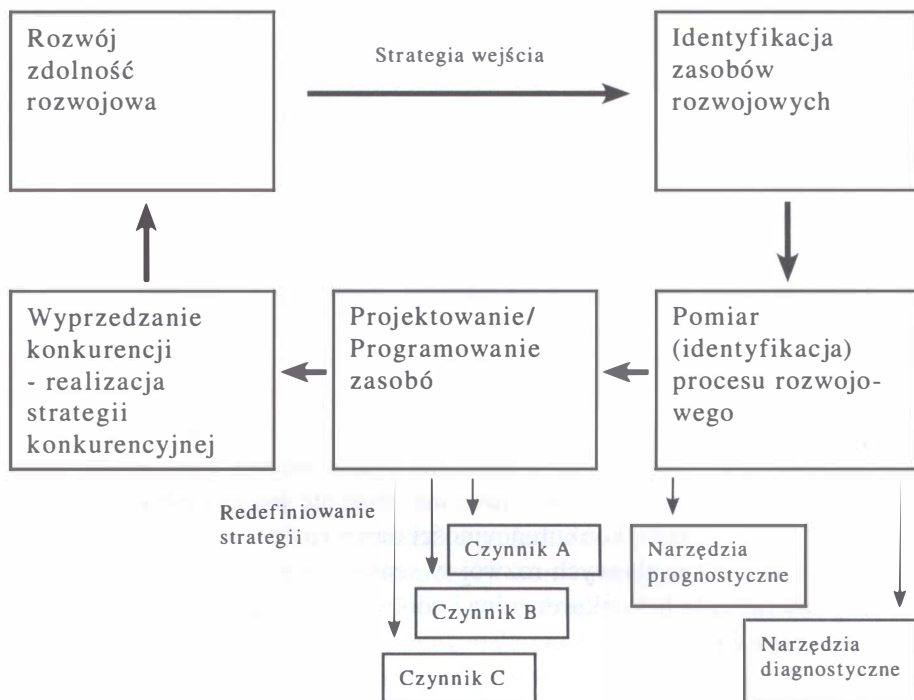
Dopuszcza się dowolne podkreślanie znaczenia poszczególnych „P” co pozwala na programowanie rozwoju odpowiednich elementów funkcjonowania firmy. Od zasobów wewnętrznych firmy jak również od doświadczeń na rynku (konkurencja, bariery wejścia i wyjścia z sektora, etc.) zależy jej zdolność rozwojowa [Krupski 1999, s. 15]. Bariery wejścia pozwalają organizacjom już istniejącym na szybsze rozwijanie się i osiągnięcie dominacji, jednak w perspektywie czasowej również stają się barierą lub czynnikiem ograniczającym poziom konkurencyjności danej firmy.

W działaniach rynkowych rozwój w sensie wzrostu sprzedaży nie wystarczy aby firma była konkurencyjna i zdobyła przewagę rynkową. Rozwój musi być zaprogramowany, a przedstawiciele firmy – zarządzający, bądź akcjonariusze powinni określić drogę jego rozwoju. Przedsiębiorstwo bogate w odpowiednio dobrane zasoby, które mogą być równocześnie kluczowymi czynnikami sukcesu, będzie realizowało założenia, które powinny być rewidowane i aktualizowane na bieżąco w odstępach czasowych. Globalizacja rynków i jakie z nią się wiążą efekty sprawia, że firma może stanąć przed wyborem wyszukania i doboru nowych zasobów, które będą gwarantować relatywnie ciągły rozwój na następne okresy czasu. Od zarządzających zależy czy to się powiedzie i czy dobór narzędzi i stopień ich wykorzystania będzie optymalny.

Model prezentujący działalność projektową zdolności rozwojowej firmy został zaprezentowany w tabeli 2.2.

Pierwszym elementem modelu jest identyfikacja zasobów rozwojowych, tych elementów, od których zależy pozycja konkurencyjna organizacji (jest to analiza źródeł rozwoju, są to elementy potencjału konkurencyjnego) [por. Smith 2006]. Przedsiębiorstwo dokonuje następnie badania – pomiaru procesu rozwojowego, przy użyciu narzędzi diagnostycznych bądź prognostycznych. W zależności od badanych elementów (por. tab. 1.1 np. sprzedaż, stabilny wzrost przychodów) dokonywana zostaje analiza tych czynników, które są dla danej organizacji w danych warunkach najważniejsze. Przykładem jednego z modeli służących analizie, jest narzędzie, które zostało zaprojektowane przez firmę Gen3Partners służą-

Tabela 2.2 Projektowanie zdolności rozwojowej organizacji



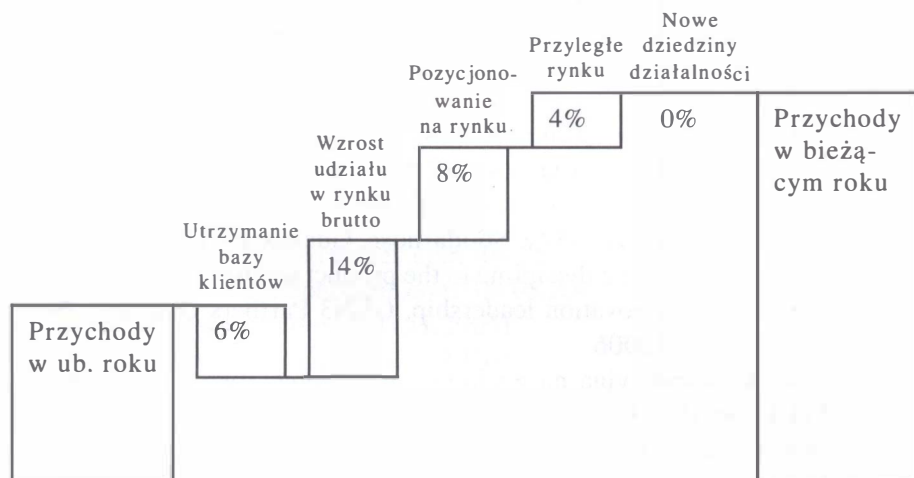
Źródło: Opracowanie własne.

ce do identyfikacji potencjału zasobów rozwojowych [Treacy, Sims 2004], (<http://www.gen3partners.com>). Dzięki niemu menadżerowie mają możliwość sprawowania kontroli nad strumieniami przychodów, diagnozowania źródeł problemów i dostrzegania okazji do rozwoju. Narzędzie o nazwie SRS (sources of revenue statement) przedstawia sprawozdanie o źródłach przychodów organizacji.

Analiza poszczególnych elementów, z których składa się przychód firmy pozwala kolejno na pomiar i zarządzanie rozwojem firmy. Tymi elementami, które wpływają na rozwój według prezentowanego modelu w tabeli 2.3 są: baza dotychczasowych klientów (tutaj dbanie o ich satysfakcję i spełnianie oczekiwań), poprawa wzrostu udziału w rynku brutto, poprawa wyników sprzedażowych na przyległych rynkach i wejście w nowe dziedziny działalności (również kreowanie popytu).

Kolejnym etapem jest dokonanie pomiaru procesu rozwojowego przy pomocy metod diagnostycznych i prognostycznych. Następnie jest przeprowadzany etap programowania tych czynników, które determinują rozwój danej organizacji. W zależności od branży, specyfiki rynku firma aktywnie powinna rozwijać te elementy, które decydują o jej konkurencyjności.

Tabela 2.3 Przykład identyfikacji potencjału zasobów rozwojowych



Źródło: M. Treacy, J. Sims, Take command of your growth., Harvard Business Review, April 2004

W przypadku gdy przy stosowanej obecnie strategii nie można uzyskać zakładanych wyników (narzędzia diagnostyczne, narzędzia prognostyczne), należy redefiniować strategię, tak aby wynikiem końcowym było wyprzedzenie konkurencyjnych podmiotów i osiągnięcie zakładanych celów organizacji. Może to się wiązać z ponowną identyfikacją zasobów rozwojowych i dostosowaniem strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów [por. Romanowska, 2006].

4. Uwagi końcowe

Szczegółowe badania diagnostyczne organizacji i jej otoczenia pozwalają na przygotowanie bardzo rzetelnego podłoża do prognozowania i projektowania przyszłego rozwoju firmy. Zaprezentowane podejścia do definicji rozwoju i projektowania zdolności rozwojowej firmy pokazują, jak trudna i skomplikowana jest jednak ta sfera, tak ważna dla przedsiębiorców.

Globalizacja rynków, złożoność i niepowtarzalność otoczenia wymaga od badaczy, praktyków stosowania równie skomplikowanych narzędzi diagnostycznych, jak i prognostycznych [por. Zeliaś, Pawełek, Wanat 2004]. Opieranie się wyłącznie na wynikach historycznych osiągniętych przez firmę i na ich podstawie budowanie modeli probabilistycznych może być obarczone dużym błędem, na który nie można sobie pozwolić działając na obecnym rynku. Błędne prognozowanie (lub prognozowanie na podstawie

niepełnych danych) może spowodować, iż dana organizacja utraci w krótkim czasie zdolność do konkutowania, której może już nie odbudować.

5. Literatura

1. Fukujama F., Budowanie Państwa, władza i ład międzynarodowy XXI wieku, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005
2. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., Ekonomia, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk 1991.
3. Kogan S., Bringing discipline to the product innovation process through product innovation leadership, GEN3 Partners Quarterly Newsletter, March 2006
4. Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. naukowa M.Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
5. Machaczka J., Dostosowanie strategii i struktury organizacyjnej w procesie rozwoju przedsiębiorstwa, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 567, Kraków 2001.
6. Machaczka J., Wybory strategiczne w procesie rozwoju przedsiębiorstwa, Zeszyty naukowe nr 613 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
7. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
8. Romanowska M., Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów, praca zbiorowa pod. red. R. Krupskiego, Wałbrzych 2006
9. Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D., Finanse przedsiębiorstw, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
10. Sierpińska M., Jachna T., Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, Warszawa, PWN, 1997.
11. Slywotzky A.J., Morrisom D.J., Adelman B., Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000.
12. Smith J.L., Flannagan W.G., Creating Competitive Advantage, Industry Week, 01.04.2006
13. Sims J., Kogan S., Is there a market for it, Industry Week, 07.12.2005
14. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN 2002.
15. Strategor, Zarządzanie Firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1999.
16. Treacy M., Sims J., Take command of your growth, Harvard Business Review, April 2004

17. Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, pod red. naukową R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
18. Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., Prognozowanie ekonomiczne, teoria, przykłady, zadania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Źródła elektroniczne:

1. <http://www.industryweek.com> (04.05.2006)
2. <http://www.gen3partners.com> (04.05.2006)
3. <http://www.ey.com.pl> (11.11.2005)
4. <http://www.efqm.org> (14.04.2006)

Andrzej Lis*

WYBRANE ASPEKTY RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW POLSKIEGO PRZEMYSŁU OBRONNEGO W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

RESTRUCTURING OF POLISH DEFENSE INDUSTRY COMPANIES – SELECTED ASPECTS BASED ON THE EMPIRICAL RESEARCHES

Summary

The radical shift in the Polish defense industry environment in the beginning of 1990s sparked several restructuring processes resulting in the multidimensional transformation. That included changes in the production and sales, business portfolio, internal organization, debt level and ownership structure.

The aim of this article is to identify and analyze restructuring in Polish defense companies, its origins, scope, conditions and effects. The analysis is based on the empirical research conducted in defense companies (questionnaires, case studies) supported by expert opinions including business, government agencies, scientists and economic journalists. The result of empirical research leads to the identification of trends in the future restructuring of Polish defense companies.

1. Uwagi wstępne

Gwałtowne i głębokie zmiany w otoczeniu organizacyjnym przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie, jakie miały miejsce na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, związane z zakończeniem „zimnej wojny” oraz procesami rozbrojeniowymi spowodowały spadek popytu na światowym rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) i w efekcie zdeterminowały podejmowanie przez przedsiębiorstwa tego sektora zmian o charakterze restrukturyzacyjnym. W Polsce dodatkowymi czynnikami otoczenia zewnętrznego determinującymi opracowywanie i wdrażanie przez kolejne rządy programów makrorestrukturyzacji sektora

* mgr, Katedra Ogólnych Problemów Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

oraz wzmacniającymi potrzebę podejmowania wewnętrznych procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego stały się: rozpad Układu Warszawskiego (UW) i Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej (RWPG) oraz – od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku - procesy integracji ze strukturami euroatlantyckimi, zakończone wstąpieniem Polski do NATO (1999) i Unii Europejskiej (2004).

Celem artykułu jest dokonanie analizy wybranych aspektów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 w świetle wyników badań empirycznych oraz wskazanie prawdopodobnych kierunków dalszej restrukturyzacji sektora obronnego w Polsce.

Dla prawidłowego określenia przedmiotu dalszych rozważań niezbędnym jest zdefiniowanie terminów „restrukturyzacja” i „przemysł obronny”. Zgodnie z przyjętym w rozwiniętych gospodarkach rynkowych sposobem postrzegania istoty restrukturyzacji przedsiębiorstwa może ona obejmować „...szeroki zakres transakcji, włączając w to sprzedaż części firmy (divestitures of lines of business), czy pozyskanie nowych dziedzin działalności (acquisitions), zmianę struktury kapitałowej poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia czy zmianę wewnętrznej organizacji firmy” (E. H. Bowman, H. Singh: 1993, s. 6; Por.: A. Lis: 2003; Z. Sapijaszka: 1997, ss. 24 – 28). Przytoczona definicja w szczególności sposób akcentuje zmiany w sferze finansowo - własnościowej przedsiębiorstwa. W nieco odmiennym ujęciu istota restrukturyzacji przedsiębiorstwa przedstawiana jest w polskiej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Ze względu na specyficzne uwarunkowania okresu transformacji gospodarczej, w Polsce restrukturyzacja utożsamiana jest zazwyczaj z wieloaspektową zmianą mającą na celu dostosowanie przedsiębiorstwa do warunków otoczenia zewnętrznego lub zapewnienie mu równowagi wewnętrznej. Wspomniana wieloaspektowość przejawia szerokim wachlarzem obszarów potencjalnych zmian o charakterze restrukturyzacyjnym, wśród których wymieniane są między innymi: technika i technologia, ekonomika i rynek, organizacja produkcji i system zarządzania, status prawno – organizacyjny przedsiębiorstwa, jego zakres działania, struktura kapitałowa i organizacja wewnętrzna firmy (Por.: A. Lis, 2003). Na potrzeby niniejszych rozważań przyjęto, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest to radykalna i wieloaspektowa zmiana w sferze produkcyjno – rynkowej przedsiębiorstwa, jego zakresie działania, organizacji wewnętrznej i/lub sferze finansowo – własnościowej, której celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej oraz wzrost jego konkurencyjności.

Pojęciem „przemysł obronny” określa się natomiast „...część przemysłu, która specjalizuje się w produkcji (...) środków walki, uzbrojenia, sprzętu i wyposażenia dla sił zbrojnych”. (Gospodarka...: 2001, s. 16). W Polsce na

podstawie Ustawy z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 1999, nr 83, poz. 932 z późn. zm., art. 4, pkt. 1) wprowadzony został dodatkowo termin „przemysłowy potencjał obronny”, który oznacza „...zasoby materialne i niematerialne istniejące w przemyśle Rzeczypospolitej Polskiej, zabezpieczające potrzeby obronne państwa, w tym potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w uzbrojenie lub sprzęt wojskowy”.

2. Założenia, metodyka i procedura badań empirycznych

Celem prowadzonych przez autora badań empirycznych nt. Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego po 1990 roku było dokonanie analizy przyczyn, celów, obszarów i uwarunkowań restrukturyzacji w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego po 1990 roku, określenie prawdopodobnych kierunków restrukturyzacji w przyszłości oraz sformułowanie wniosków dla dalszej restrukturyzacji przemysłu obronnego (makrorestrukturyzacja) i restrukturyzacji przedsiębiorstw tego sektora (mikrorestrukturyzacja).

Badania empiryczne nt. Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego po 1990 roku prowadzone były w trzech etapach:

- etap I - badania ankietowe w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego,
- etap II - analiza przypadków (case study) wybranych z próby przedsiębiorstw,
- etap III - badania eksperckie metodą wywiadu z ekspertami.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone metodą korespondencyjną w okresie od grudnia 2005 roku do kwietnia 2006 roku i były poprzedzone badaniami pilotażowymi (marzec – sierpień 2004 roku). Badaniami ankietowymi objętych zostało ogółem 39 spółek produkcyjnych znajdujących się na rządowym wykazie przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego. W badaniach posłużono się kwestionariuszem ankiety wypełnianym przez członków naczelnego kierownictwa badanych przedsiębiorstw przemysłu obronnego, bądź specjalistów do spraw restrukturyzacji. Kwestionariusz był oryginalnym narzędziem badawczym opracowanym przez autora rozprawy na potrzeby prowadzonych badań. Zakres przedmiotowy kwestionariusza obejmował problematykę przyczyn, celów, zakresu zmian restrukturyzacyjnych, uwarunkowań i przebiegu procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 oraz efektów tych działań i pożądanych kierunków restrukturyzacji w przyszłości. Spośród 39 przedsiębiorstw do których skierowano zaprosze-

nie do badań, na udział w badaniach zgodę wyraziło 14 podmiotów, co stanowi 35,9 % badanej populacji. Istotnym ograniczeniem dla prowadzonych badań była stosunkowo niewielka liczebność badanej populacji i w związku z tym głęboko rozważano poprawność metodyczną wykorzystania badań ankietowych. Jednakże, jak dowiodły wyniki badań pilotażowych, zastosowanie – w pierwszym etapie procedury badawczej – metody ankietowej w znaczący sposób ułatwiło uzyskanie zgody przedsiębiorstw na udział w badaniach empirycznych, co miało szczególne znaczenie w odniesieniu do tego niezwykle specyficznego i „niesprzyjającego” badaniom empirycznym sektora, jakim jest przemysł obronny. Próbę 14 przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu uznano za wystarczającą do formułowania wniosków dotyczących całej populacji przedsiębiorstw produkcyjnych polskiego przemysłowego potencjału obronnego z trzech powodów:

- w grupie, która wyraziła zgodę na udział w badaniach znalazły się przedsiębiorstwa reprezentujące większość branż wyróżnionych według kryterium klasyfikacji asortymentu wytwarzanego uzbrojenia i sprzętu wojskowego (produkcja specjalna);
- badane podmioty reprezentowały wszystkie trzy grupy przedsiębiorstw przemysłu obronnego wyodrębnione w wyniku wdrożenia rządowej Strategii przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005 (grupa kapitałowa amunicyjno – raketowo – pancerna, grupa kapitałowa lotniczo – radioelektroniczna oraz przedsiębiorstwa nie wchodzące w skład grup kapitałowych);
- nie było żadnych nadziei na pozyskanie do badań dalszych przedsiębiorstw.

Pośród 14 przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu ankietowym, do dalszych pogłębionych badań metodą studium przypadku (case study) wybranych zostało siedem podmiotów (ZCh „NITRO – CHEM S.A., BZE „BELMA” S.A., SSR „GRYFIA” S.A., WSK „PZL – RZESZÓW S.A., WSK „PZL – ŚWIDNIK” S.A., ZM „BUMAR – ŁABĘDY” S.A. oraz CNPEP „RADWAR” S.A.).

Niezwykle istotnym aspektem prowadzonych badań była próba wskazania prawdopodobnych i pożądaných kierunków dalszej restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw przemysłu obronnego oraz uwarunkowań przebiegu tych procesów w przyszłości. Informacje służące jako podstawa do formułowania wniosków na wskazany powyżej problem badawczy, zgromadzone w wyniku ankietyzacji przedsiębiorstw, eksponowały jedynie punkt widzenia kadr kierowniczych badanych podmiotów. Stąd też w zaplanowanej metodyce badań założono konfrontację tych danych metodą wywiadu z ekspertami.

Badania eksperckie prowadzone były w dwóch formach: sondażu korespondencyjnego oraz wywiadów stacjonarnych prowadzonych z ekspertami osobiście przez autora. Biorąc pod uwagę, że skuteczność badań eksperckich – utożsamiana z trafnością sądów i opinii - zależy zarówno od kompetencji osób wybranych do panelu ekspertów w zakresie zagadnień merytorycznych poddawanych opiniowaniu, jak również właściwego doboru ekspertów, gwarantującego uwzględnienie różnych punktów widzenia w obrębie problematyki badań, w badaniu metodą ekspercką udział wzięli przedstawiciele:

- a) kadry kierowniczej oraz specjalistów ds. restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego,
- b) kadry kierowniczej spółek zarządzających grupami kapitałowymi polskiego przemysłu obronnego („BUMAR” sp. z o. o., ARP. S.A),
- c) organów administracji rządowej związanych z problematyką przemysłu obronnego,
- d) Polskiej Izby Producentów na Rzecz Obronności Kraju (PIPnROK) i Polskiego Lobby Przemysłowego im. E. Kwiatkowskiego,
- e) pracowników naukowych zajmujących się problematyką przemysłu obronnego (Akademia Obrony Narodowej),
- f) dziennikarzy prasy specjalistycznej („Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, „Nowa Technika Wojskowa”).

Przedstawione w niniejszym artykule analizy wybranych aspektów restrukturyzacji zostały ze względów formalnych zawężone i przedstawiają jedynie wycinek znacznie szerszego i bardziej złożonego spektrum problemów, które zostały poddane badaniu empirycznemu.

3. Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 - 2005

Podjęcie procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w analizowanym okresie determinowane było w równym stopniu przez dwie współwystępujące grupy czynników: przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród przyczyn restrukturyzacji ankietowane przedsiębiorstwa wskazywały najczęściej:

- a) w otoczeniu ogólnym:
 - transformację gospodarczą (100%) i budżet MON (71,4%) w wymiarze ekonomicznym,
 - modernizację techniczną SZ RP (71,4%) w wymiarze technicznym,
 - rządowe programy makrorestrukturyzacji sektora obronnego (71,4%) w wymiarze prawno – politycznym,

- rozpad Układu Warszawskiego (78,5%) i wejście Polski do NATO (78,5%) w wymiarze międzynarodowym.
- b) w otoczeniu konkurencyjnym:
- załamanie się rynku Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej i Układu Warszawskiego (78,5%) oraz zerwanie kooperacji z tymi państwami (57,1%),
 - poziom popytu (64,2%) i wzrost konkurencji (57,1%) na krajowym rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW),
 - groźbę wejścia nowych konkurentów na rynek UiSW krajowy (57,1%) i zagraniczny (50,0%).
- c) przyczyny wewnętrzne:
- zbyt duże rozmiary przedsiębiorstwa w stosunku do potrzeb w nowych warunkach makroekonomicznych (92,9%), a w tym zwłaszcza: nadmierną ilość majątku nieprodukcyjnego (78,5%) i przerosty zatrudnienia (78,5%),
 - nieefektywne wykorzystanie zasobów firmy (85,7%) i niskie wykorzystanie zdolności produkcyjnych (78,5%), co w efekcie skutkowało wysokimi kosztami produkcji (85,7%),
 - ujemny wynik finansowy, zadłużenie i utrata płynności finansowej – wszystkie czynniki po 71,4% wskazań.

Dokonyjąc analizy zewnętrznych przyczyn restrukturyzacji, należy zwrócić uwagę na szczególną rolę państwa, które jest – bezpośrednio bądź pośrednio – właścicielem większości przedsiębiorstw sektora obronnego, głównym klientem (zamówienia MON) oraz bardzo wpływowym – ze względu na uwarunkowania bezpieczeństwa i obronności – regulatorem ich działalności. W analizowanym okresie to polityka rządu RP była głównym źródłem zewnętrznych determinant restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego zarówno w warstwie otoczenia ogólnego (transformacja gospodarcza, budżet MON, polityka przemysłowa, sojusze polityczno – militarne), jak również – pośrednio – w warstwie otoczenia konkurencyjnego (załamanie się rynku państw RWPG i UW, poziom popytu na krajowym rynku UiSW). Po stronie wewnętrznych przyczyn restrukturyzacji warto podkreślić dwa aspekty: konieczność dostosowania potencjału i rozmiarów przedsiębiorstw do potrzeb nowej rzeczywistości polityczno – gospodarczej oraz problemy finansowe wywołane ujemnym wynikiem finansowym, co w połączeniu z problemem wysokiego zadłużenia prowadziło nierzadko do utraty płynności finansowej.

4. Obszary zmian restrukturyzacyjnych

Analiza przebiegu zjawisk restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego prowadzona było z uwzględnieniem czterech obszarów restrukturyzacji: produkcyjno – rynkowej, zakresu działania, organizacyjnej i finansowo – własnościowej. W obszarze restrukturyzacji produkcyjno - rynkowej zasadniczymi działaniami restrukturyzacyjnymi podejmowanymi w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 były:

a) restrukturyzacja produkcyjna:

- modernizacja wyrobów (78,5% ankietowanych przedsiębiorstw) i wdrożenie do produkcji nowych wyrobów (92,9%),
- działania pro jakościowe (71,4%), w tym wdrożenie systemów zarządzania jakością ISO 9001, ISO 14001, AQAP 2110 oraz certyfikatów branżowych,
- modernizacja parku maszynowego (92,9%) i pozyskanie nowych technologii (57,1%),
- poprawa organizacji pracy i obniżenie kosztów własnych – po 85,7%.

b) restrukturyzacja rynkowa:

- wzrost i zmiana struktury geograficznej eksportu – po 50%,
- aktywizacja marketingu (42,9%).

Analizując deklarowane zachowania przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w układzie produkt – rynek można zauważyć współwystępowanie trzech zasadniczych strategii polegających na wejściu na nowe rynki z dotychczasowymi produktami (64,2% ankietowanych przedsiębiorstw), wprowadzaniu nowych wyrobów na dotychczasowe rynki (57,1%) oraz wejściu z nowymi produktami na nowe rynki (57,1%). Zdecydowanie najrzadziej stosowana była strategia polegająca na koncentracji na dotychczasowych rynkach i produktach (21,4%). Uwzględnić należy również fakt, że większość z przedsiębiorstw deklarowała, że stosuje więcej niż jedną ze wskazanych strategii.

W obszarze restrukturyzacji zakresu działania rozumianej jako znacząca zmiana w konfiguracji obszarów działalności przedsiębiorstwa, która realizowana jest poprzez transakcje kupna i sprzedaży składników majątku firmy ((E. H. Bowman, H. Singh: 1993, s. 8), w odniesieniu do przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego należy zwrócić uwagę brak działań restrukturyzacyjnych typowych dla restrukturyzacji zakresu działania przedsiębiorstw w państwach o ukształtowanej silnej gospodarce rynkowej, takich jak fuzje i przejęcia. W ocenie autora, głównych przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać przede wszystkim w: długoletnim wy-

łączeniu przedsiębiorstw sektora obronnego z procesów prywatyzacyjnych (w praktyce do 1999 roku), niskiej atrakcyjności sektora dla potencjalnych inwestorów oraz słabości kapitałowej przedsiębiorstw sektora obronnego w Polsce. Wobec braku rynkowych mechanizmów łączenia się przedsiębiorstw, odpowiedzią polskiego rządu – jako właściciela większości spośród 39 spółek produkcyjnych przemysłowego potencjału obronnego – na postępującą konsolidację przemysłu obronnego na świecie było utworzenie w 2002 roku grup kapitałowych. Grupy kapitałowe: amunicyjno – rakietowo – pancerna zarządzana przez „BUMAR” sp. z o. o. i lotniczo – radioelektroniczna zarządzana przez ARP S.A. stanowiły kamień węgielny opracowanej przez rząd Leszka Millera Strategii przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005 w znaczący sposób wpływając również na sytuację i wewnętrzne procesy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw włączonych w ich struktury. Natomiast na poziomie przedsiębiorstw w obszarze restrukturyzacji zakresu działania w latach 1990 – 2005 wskazać można jedynie bardzo ograniczone działania powiązane z restrukturyzacją organizacyjną polegające na:

- wydzieleniu działalności pomocniczej (nieprodukcyjnej),
- sprzedaży wydzielonych części firmy,
- wydzieleniu produkcji specjalnej,
- wydzieleniu działalności nie związanej z core business.

W obszarze restrukturyzacji organizacyjnej zasadniczymi działaniami restrukturyzacyjnymi podejmowanymi w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 były: zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw, systemie zarządzania oraz restrukturyzacja zatrudnienia. Najczęściej występującymi zmianami w strukturze organizacyjnej były:

- likwidacja lub łączenie komórek organizacyjnych (92,9% ankietowanych przedsiębiorstw),
- likwidacja nadmiernej liczby stanowisk kierowniczych (85,7%),
- wydzielenie spółek zależnych (85,7%),
- uproszczenie struktur organizacyjnych (78,5%),
- rozwój pionu marketingu i sprzedaży (64,2%).

Znacznie rzadziej wdrażane były zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstw. W obszarze tym jedynie budowa podsystemu informacyjnego została wskazana przez ponad połowę ankietowanych przedsiębiorstw (71,4%). Pozostałe działania restrukturyzacyjne w obszarze systemu zarządzania przedsiębiorstwem miały zdecydowanie mniej powszechny charakter: zwiększenie elastyczności zarządzania (42,9%), oddzielenie sfery decyzji strategicznych od zarządzania operacyjnego (35,7%), decentralizacja zarządzania (42,9%), skrócenie i uproszczenie procesu decyzyjnego (42,9%).

Restrukturyzacja zatrudnienia była i jest nadal jednym z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych i najbardziej drażliwych społecznie obszarów zmian w przedsiębiorstwach przemysłowego potencjału obronnego. Redukcja zatrudnienia w przemyśle obronnym jest trendem występującym w wielu państwach, również tych najlepiej rozwiniętych, posiadających silny i konkurencyjny przemysł obronny. W Polsce zatrudnienie w przemyśle obronnym, w analizowanym okresie, obniżyło się ponad sześciokrotnie z poziomu 158 tys. pracowników (1989 r.) do 25,3 tys. (2004 r.). Tendencji tej towarzyszyły zmniejszenie liczby przedsiębiorstw o dużej liczbie zatrudnionych. Proces ten związany jest nie tylko z redukcją zatrudnienia ale również z restrukturyzacją organizacyjną (wydzielanie „spółek – córek” z głównego przedsiębiorstwa). Spośród ankietowanych przedsiębiorstw 85,7% wskazało redukcję zatrudnienia jako jedno z działań restrukturyzacyjnych podejmowanych w latach 1990 – 2005. Jednocześnie w żadnym z przedsiębiorstw w analizowanym okresie nie zanotowano wzrostu zatrudnienia. Istotnym aspektem restrukturyzacji zatrudnienia była również zmiana kwalifikacji pracowników, która miała miejsce w 57,1% ankietowanych przedsiębiorstw.

W obszarze restrukturyzacji finansowo - własnościowej zasadniczymi działaniami restrukturyzacyjnymi podejmowanymi w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 były: restrukturyzacja zadłużenia, restrukturyzacja majątkowa i restrukturyzacja własnościowa.

Restrukturyzacja zadłużenia przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, prowadzona w oparciu o programy rządowe oddłużeniowe, była jednym z kluczowych obszarów zmian restrukturyzacyjnych podejmowanych po 1990 roku, warunkującym prowadzenie skutecznych procesów restrukturyzacyjnych w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Jak wskazują wyniki badań ankietowych przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 korzystały z następujących mechanizmów oddłużeniowych:

- bankowe postępowania ugodowe (78,6% ankietowanych przedsiębiorstw),
- sądowe postępowania układowe (28,6%)
- zamiana wierzytelności na akcje / udziały w trybie Ordynacji podatkowej z 1997 r. (14,3%),
- restrukturyzacja zadłużenia w trybie Ustawy o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP z 1999 r. (42,9%),
- restrukturyzacja zadłużenia w trybie Ustawy o restrukturyzacji należności publicznoprawnych od przedsiębiorców z 2002 r. (50%).

Restrukturyzacja majątkowa przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego polegała przede wszystkim na sprzedaży części niewykorzysta-

nego majątku trwałego i była – obok redukcji zatrudnienia – najszerzej stosowanym narzędziem – zwłaszcza w pierwszym okresie restrukturyzacji. Wśród działań restrukturyzacji majątkowej podejmowanych w latach 1990 – 2005 ankietowane przedsiębiorstwa wskazywały:

- sprzedaż zbędnego majątku produkcyjnego (71,4%),
- sprzedaż zbędnego majątku nieprodukcyjnego (85,7%).

Zasadniczymi przedsięwzięciami w obszarze restrukturyzacji własnościowej w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego były: komercjalizacja i bardzo ograniczona prywatyzacja oraz wejście wybranych przedsiębiorstw w struktury grup kapitałowych. Komercjalizacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego została przeprowadzona w latach 1991 – 1996, przy czym największa liczba przedsiębiorstw została skomercjalizowana w latach 1994 – 1995. Zmiana statusu własnościowego była jednym z założeń opracowanego przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Programu komercjalizacji i oddłużenia przemysłu obronnego, który został przyjęty przez Radę Ministrów w lipcu 1993 roku. Istotnym instrumentem prawnym w tym obszarze, stała się uchwalona w lutym 1993 roku Ustawa o przekształceniach własnościowych niektórych przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa. Stworzyła ona podstawy prawne do przyspieszenia procesu konwersji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w spółki Skarbu Państwa. Spośród badanych przedsiębiorstw 50% uznało komercjalizację za ważne przedsięwzięcie restrukturyzacyjne.

Założenia prywatyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłu obronnego, jako kolejny etap przekształceń własnościowych, wywołujące w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych liczne kontrowersje i dyskusje, zaczęto wdrażać w życie w 1998 roku. Kompleksowa koncepcja działań prywatyzacyjnych w polskim przemyśle obronnym stanowiła jeden z kluczowych elementów w Programie Restrukturyzacji Przemysłu Obronnego i Wsparcia w Zakresie Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP, opracowanym przez rząd Jerzego Buzka. Pomimo aktywności Ministerstwa Skarbu Państwa w ramach Programu 1999 rządowi udało się sprzedać jedynie udziały w dwóch spółkach: PZL „WARSZAWA – OKECIE” S.A. oraz WSK „PZL – RZESZÓW” S.A. Właścicielem 51% udziałów pierwszej ze spółek, w październiku 2001 roku, stało się konsorcjum Avia System Group oraz EADS Construcciones Aeronauticas (CASA). Prywatyzacja WSK „PZL – RZESZÓW” S.A. nastąpiła w marcu 2002 roku, kiedy to 85% akcji tego przedsiębiorstwa zostało zakupione przez amerykańską firmę United Technologies Corporation.

Utworzenie w ramach Strategii przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005 dwóch grup kapitałowych i przekazanie przez Ministerstwo Skarbu Państwa na rzecz spółek zarządza-

jących grupami kapitałowymi („BUMAR” sp. z o. o.) akcji / udziałów wybranych spółek produkcyjnych zmieniło stosunki własnościowe w sektorze oraz wywarło bezpośredni wpływ na działalność, w tym procesy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw włączonych w struktury grup kapitałowych. Potwierdzają to wyniki badań ankietowych, które wskazują że 64,3% ankietowanych przedsiębiorstw uznało wejście w skład grupy kapitałowej za istotne działanie restrukturyzacyjne. Biorąc pod uwagę, że przedsiębiorstwa wchodzące w skład grup kapitałowych stanowiły 71,4% ogółu podmiotów, które wzięły udział w badaniu ankietowym, wejście do grupy kapitałowej nie miało wpływu na restrukturyzację jedynie 7,1% z nich.

5. Uwarunkowania restrukturyzacji

W celu określenia zasadniczych uwarunkowań restrukturyzacji w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego, ankietowane podmioty zostały poproszone – w pytaniu otwartym – o wskazanie po pięć stymulatorów i barier tych procesów z uwzględnieniem czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Analiza wyników badań ankietowych wskazuje, że głównymi czynnikami pozytywnie stymulującymi procesy restrukturyzacyjne prowadzone w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 były:

- a) w obszarze czynników zewnętrznych:
 - rządowe programy restrukturyzacji zadłużenia przedsiębiorstw (57,1% wskazań ankietowanych przedsiębiorstw),
 - modernizacja techniczna Sił Zbrojnych RP (28,6%),
 - rządowe programy makrorestrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego (28,6%),
 - komercjalizacja (28,6%).
- b) w obszarze czynników wewnętrznych:
 - wzrost świadomości załogi i akceptacja potrzeby zmian przez pracowników (35,7%),
 - wysokie kwalifikacje pracowników (28,6%),
 - obniżenie kosztów własnych (21,4%).

W ocenie ankietowanych przedsiębiorstw głównymi barierami utrudniającymi prowadzenie restrukturyzacji w latach 1990 - 2005 były:

- a) w obszarze czynników zewnętrznych:
 - niski poziom popytu na krajowym rynku UiSW (42,9%),
 - brak wieloletnich zamówień MON (35,7%),
 - trudności w pozyskiwaniu środków finansowych na restrukturyzację ze źródeł zewnętrznych (28,6%).
- b) w obszarze czynników wewnętrznych:

- brak środków finansowych na prowadzenie inwestycji i restrukturyzacji (50%),
- nadmierna ilość majątku trwałego(35,7%),
- opór społeczny wobec zmian oraz bardzo silna pozycja związków zawodowych (28,6%).

Otrzymane wyniki badań potwierdzają, bardzo silny wpływ na restrukturyzację przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego struktur państwa, które jako właściciel, główny klient oraz silny regulator jest jednym z głównych graczy decydujących o sytuacji firm sektora obronnego. W zasadzie większość stymulatorów i barier wskazanych przez ankietowane przedsiębiorstwa pozostaje w bezpośredniej lub pośredniej zależności od decyzji krajowej administracji państwowej. W obszarze bezpośredniego wpływu państwa na restrukturyzację przedsiębiorstw przemysłu obronnego szczególnie pozytywnie ocenione zostały programy oddłużeniowe. Bardzo niejednoznaczną ocenę otrzymały rządowe programy makrorestrukturyzacji oraz pomoc publiczna dla przedsiębiorstw. Czynniki te przez część ankietowanych przedsiębiorstw zostały wskazane jako pozytywnie stymulujące restrukturyzację, podczas gdy zbliżona liczba podmiotów działania rządu w tym obszarze uznała za niewystarczające i przyczyniające się do zagrożenia procesów restrukturyzacyjnych. Zewnętrzne czynniki, zależne od administracji państwowej, a wpływające w sposób pośredni na restrukturyzację przedsiębiorstw przemysłu obronnego związane są przede wszystkim ze aspektem popytowym. Niski poziom zamówień na krajowym rynku UiSW, a przy tym niepewność w prognozowaniu przyszłego popytu, wynikająca z braku, bądź nieterminowego realizowania przez Ministerstwo Obrony Narodowej planu wieloletnich zakupów UiSW negatywnie oddziaływały na sytuację finansową przedsiębiorstw, a docelowo na możliwości finansowania restrukturyzacji.

W grupie wewnętrznych determinantów restrukturyzacji uwagę zwracają trzy czynniki, które zależnie od kierunku oddziaływania mogą być stymulatorami bądź barierami restrukturyzacji: zasoby ludzkie z ich kwalifikacjami i postawą wobec zmian, struktura majątkowa (wysoki udział majątku trwałego) i poziom kosztów przedsiębiorstwa oraz środki finansowe – a w zasadzie ich brak – przeznaczone na wdrażanie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

6. Efekty dotychczasowych działań restrukturyzacyjnych

Pomiar i ocena efektów działań restrukturyzacyjnych podejmowanych w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w latach 1990 – 2005 były jednym z najtrudniejszych do zweryfikowania pro-

blemów badawczych. W celu rozwiązania tego problemu, w badaniu ankietowym posłużono się pytaniem otwartym o efekty restrukturyzacji z podziałem na poszczególne jej obszary oraz pytaniem zamkniętym, w którym ankietowane przedsiębiorstwa poproszone zostały o ocenę swojej sytuacji na początku okresu transformacji gospodarczej w Polsce (1990) oraz obecnie w skali od „-2” (bardzo zła) do „+2” (bardzo dobra). Ponadto do zweryfikowania uzyskanych odpowiedzi wykorzystano ocenę wpływu poszczególnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych na sytuację przedsiębiorstwa, o którą pytano w części kwestionariusza dotyczącej obszarów restrukturyzacji oraz opisy przypadków wybranych przedsiębiorstw.

78,6% ankietowanych przedsiębiorstw oceniło, że ich obecna sytuacja (2006 r.) jest lepsza od sytuacji w 1990 roku. Ocena średnia ich sytuacji wzrosła z poziomu -1,36 do +0,9. Przeciwnego zdania było 21,4%, które uznały, że ich sytuacja w 1990 roku była lepsza od obecnej (zmiana oceny średniej z +1,33 do 0). W opinii autora przyczyn takiej sytuacji należy upatrywać w tym, że przemysł obronny w porównaniu z resztą polskiej gospodarki negatywnych skutków transformacji doświadczył z opóźnieniem (krytycznym był tu rok 1992) oraz niepowodzeniu działań restrukturyzacyjnych w niektórych z przedsiębiorstw sektora.

Jako główne efekty zmian restrukturyzacyjnych ankietowane przedsiębiorstwa wskazywały:

- a) w obszarze restrukturyzacji produkcyjno – rynkowej:
 - poszerzenie oferty o nowe wyroby (100% ankietowanych przedsiębiorstw),
 - wprowadzenie nowych technologii (50,0%),
 - wzmocnienie marketingu (28,6%).
- b) w obszarze restrukturyzacji zakresu działania:
 - rezygnację z działalności socjalnej (35,7%),
 - rezygnację z „non core business”(35,7%),
 - wzrost udziału produkcji cywilnej w produkcji całkowitej (21,4%).
- c) w obszarze restrukturyzacji organizacyjnej:
 - dostosowanie struktury organizacyjnej (85,7%),
 - wydzielenie spółek zależnych (57,1%),
 - racjonalizację poziomu zatrudnienia (42,9%),
 - uproszczenie i decentralizację procesów decyzyjnych (28,6%).
- d) w obszarze restrukturyzacji finansowo - własnościowej:
 - zmniejszenie poziomu zadłużenia (71,4%),
 - ograniczenie zbędnego majątku (57,1%),
 - wejście do grupy kapitałowej (42,9%).

Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego w latach 1990 – 2005 doprowadziła przede wszystkim do ograniczenia potencjału produkcyjnego, co wyraża się między innymi ograniczeniem zatrudnienia z poziomu 158 tys. pracowników w 1989 roku do 25,3 tys. w 2004 roku, spadkiem udziału sprzedaży przedsiębiorstw sektora w przychodach przemysłu krajowego z ponad 2% w 1987 roku do 0,5% w 2003 roku oraz ograniczeniem liczby przedsiębiorstw sektora z około 150 do 39.

Nastąpiła reorientacja rynkowa przedsiębiorstw, zrezygnowano z produkcji przestarzałych wyrobów, wdrożono do produkcji nowe produkty oraz dokonano modernizacji istniejących wyrobów. Doskonalamo jakość produktów, modernizowano park maszynowy oraz wprowadzano nowe technologie. Rozwijano działania marketingowe. Komercjalizacja przedsiębiorstw umożliwiła wydzielenie spółek zależnych oraz przeprowadzenie restrukturyzacji majątkowej. Korzystając z możliwości stwarzanych przez programy rządowe przedsiębiorstwa prowadziły restrukturyzację zadłużenia. Działając w oparciu o założenia Programu 1999 przeprowadzone zostały – choć w bardzo ograniczonym zakresie – procesy prywatyzacyjne, a restrukturyzacja przemysłu obronnego została powiązana w kontraktami offsetowymi. Wdrażając założenia Strategii 2002 rozpoczęto konsolidację przedsiębiorstw przemysłu obronnego w ramach grup kapitałowych.

7. Kierunki i uwarunkowania dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego

W opinii ekspertów biorących udział w badaniu głównymi celami restrukturyzacji polskiego przemysłu obronnego będą:

- a) w wymiarze makroekonomicznym:
 - dalsza konsolidacja sektora obronnego poprzez grupy kapitałowe,
 - wzrost eksportu lub zmniejszenie potencjału produkcyjnego,
 - koncentracja polityki sektorowej na technologiach kluczowych dla bezpieczeństwa i obronności państwa.
- b) w wymiarze mikroekonomicznym:
 - przetrwanie w warunkach wzrostu konkurencji na krajowym i międzynarodowym rynku UiSW głównie ze strony przedsiębiorstw z Unii Europejskiej (w ramach wspólnego europejskiego rynku uzbrojenia) oraz konkurentów „niskokosztowych” z takich państw jak: Chiny, Meksyk, Indie,
 - rozwój eksportu poprzez wprowadzanie nowych produktów na tradycyjne rynki eksportowe polskiego przemysłu obronnego (państwa arabskie, Daleki Wschód) oraz rozwój kooperacji produkcyjnej z firmami z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych.

W zakresie polityki sektorowej państwa, eksperci wskazują na potrzebę opracowania strategii dla przemysłu obronnego na najbliższe 30 lat podobnej do tych, jakie opracowano między innymi w Wielkiej Brytanii i Francji (pierwsze 10 lat dokładne kierunki rozwoju, następne 20 lat ogólne perspektywy) oraz tej powiązanie strategii ze strategią bezpieczeństwa państwa oraz programem wieloletnich zakupów MON. Strategia restrukturyzacji polskiego przemysłu obronnego – zdaniem ekspertów – powinna zostać oparta o kluczowe technologie i produkty (core business), w których polskie przedsiębiorstwa są w stanie konkurować na rynkach międzynarodowych oraz musi bezwzględnie uwzględniać priorytetowe potrzeby Sił Zbrojnych RP w zakresie UiSW. Konieczna wydaje się także zmiana filozofii w opracowywaniu koncepcji restrukturyzacji przemysłu obronnego poprzez rezygnację z podejścia podmiotowego skupiającego uwagę na przedsiębiorstwach na rzecz podejścia produktowego koncentrującego uwagę na wyselekcjonowanych konkurencyjnych produktach.

Wydaje się, że obecny rząd zmierzał będzie w kierunku dalszej konsolidacji polskiego przemysłu obronnego, być może nawet poprzez wydzielenie produkcji specjalnej ze zdywersyfikowanych przedsiębiorstw przemysłu obronnego i skoncentrowanie krajowego potencjału produkcyjnego w zakresie UiSW w strukturach jednego silnego podmiotu (koncern / holding przemysłu obronnego).

Wśród innych możliwych wariantów przekształceń strukturalnych w polskim przemyśle obronnym wskazywanych przez ekspertów znajdują się między innymi:

- utworzenie trzech grup kapitałowych (amunicyjno – raketowo – pancerne, lotniczej i elektronicznej),
- utworzenie koncernu przemysłu obronnego, w skład którego wchodziłyby jedynie przedsiębiorstwa, których profil produkcji obejmuje technologie kluczowe dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz prywatyzacja pozostałych przedsiębiorstw.

Istotnym elementem zmian strukturalnych postulowanym przez liczne środowiska związane z polskim przemysłem obronnym oraz wskazywanych przez ekspertów biorących udział w badaniu jest również utworzenie Urzędu ds. Uzbrojenia (Inspektoratu ds. Uzbrojenia) łączącego zadania spełniane obecnie w odniesieniu przemysłu obronnego przez Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Skarbu Państwa i Ministerstwo Obrony Narodowej, to jest nadzorujące funkcjonowanie holdingu / koncernu przemysłu obronnego w zakresie polityki bezpieczeństwa państwa, pełniącego rolę zamykającego UiSW oraz kredytującego programy zbrojeniowe.

W ocenie ekspertów do zasadniczych kierunków zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego w przyszłości zaliczyć należy:

- a) w obszarze restrukturyzacji produkcyjno – rynkowej:
 - poszukiwanie nowych rynków eksportowych,
 - rozwój nowych produktów,
 - międzynarodową współpracę produkcyjną,
 - obniżenie kosztów własnych przedsiębiorstw.
- b) w obszarze restrukturyzacji zakresu działania:
 - wydzielenie produkcji specjalnej z przedsiębiorstw zdywersyfikowanych,
 - dalszą konsolidację w grupach kapitałowych.
- c) w obszarze restrukturyzacji organizacyjnej:
 - dalszy rozwój struktur holdingowych, w tym poprzez wydzielenie produkcji specjalnej z przedsiębiorstw o niewielkim udziale produkcji „S” w produkcji całkowitej w formie spółek prawa handlowego i włączenie ich w struktury holdingów / grup kapitałowych.
 - restrukturyzację zatrudnienia.
- d) w obszarze restrukturyzacji finansowo - własnościowej:
 - odejście od prymatu własności Skarbu Państwa w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego? (zdania ekspertów w tym zakresie są podzielone),
 - związki kapitałowe z europejskim przemysłem obronnym? (również niejednoznaczna opinia ekspertów),
 - koncentrację kapitałową polskiego przemysłu obronnego poprzez grupy kapitałowe,
 - prywatyzację, w tym przejęcia przez strategicznych inwestorów branżowych przedsiębiorstw nie wchodzących w skład grup kapitałowych,
 - dalszą restrukturyzację majątkową.

Jak wynika z badań ankietowych w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego, za główne czynniki mogące w przyszłości pozytywnie stymulować wdrażane przez nie procesy restrukturyzacyjne uznane zostały:

- a) w obszarze czynników zewnętrznych:
 - offset (42,9% ankietowanych przedsiębiorstw)
 - pozyskanie nowych rynków eksportowych (35,7%),
 - wzrost popytu na międzynarodowym rynku UiSW (21,4%).
- b) w obszarze czynników wewnętrznych:
 - nowoczesne i konkurencyjne cenowo produkty (50,0%),

- wysokie kwalifikacje pracowników (35,7%),
- doświadczenie produkcyjne i rynkowe (35,7%),
- stosowane technologie (28,6%).

W ocenie ankietowanych przedsiębiorstw głównymi barierami utrudniającymi prowadzenie restrukturyzacji w przyszłości będą:

- a) w obszarze czynników zewnętrznych:
 - silna konkurencja w sektorze (42,9%),
 - spadek i brak stabilności poziomu zamówień MON – 21,4%
 - wzrost atrakcyjności i otwarcie krajowego rynku UiSW na produkty z zagranicy (21,4%)
- b) w obszarze czynników wewnętrznych:
 - brak środków finansowych na restrukturyzację (50,0%),
 - przestarzały park maszynowy (42,9%),
 - wysoki poziom kosztów własnych (28,6%).

8. Zakończenie

Analizując zmiany restrukturyzacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach przemysłowego potencjału obronnego w latach 1990 – 2005, należy podkreślić, że wpisują się one w restrukturyzację przedsiębiorstw w Polsce w procesie transformacji gospodarki i wykazują wiele cech wspólnych z procesami restrukturyzacji przedsiębiorstw innych sektorów. Jednakże ze względu na specyfikę sektora obronnego, jego strategiczne znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności państwa, związane z tym silne uzależnienie od polityki przemysłowo – obronnej rządu oraz radykalne ograniczenie popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy po 1990 roku, wskazać można cechy wyróżniające procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego od innych sektorów gospodarki, takie jak:

- radykalne zmniejszenie potencjału produkcyjnego,
- bardzo niski poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych,
- duże uzależnienie wewnętrznych programów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw od finansowej pomocy publicznej oraz rządowych programów makrorestrukturyzacji sektora, zwłaszcza w obszarze restrukturyzacji finansowo – własnościowej,
- dominację działań restrukturyzacyjnych o charakterze naprawczym, przy stosunkowo ograniczonej skali zmian o charakterze restrukturyzacji rozwojowej,
- znacznie wolniejsze - niż w przypadku sektorów „cywilnych” - tempo zmian restrukturyzacyjnych oraz dostosowywania się do światowych trendów restrukturyzacyjnych.

Uwzględniając aktualną sytuację przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego oraz rozwój współpracy z firmami z państw Unii Europejskiej i NATO – w ocenie autora – można domniemywać, że procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości będą przyjmować kierunki zmian restrukturyzacyjnych wdrażanych obecnie w przemyśle obronnym Stanów Zjednoczonych i państw Europy Zachodniej, takich jak: konsolidacja przedsiębiorstw i koncentracja kapitału, rozwój współpracy międzynarodowej, prywatyzacja oraz zmiany w strukturze prac badawczych, produkcji i sprzedaży.

Niezwykle istotnym, a być może kluczowym, czynnikiem warunkującym sytuację polskiego przemysłu obronnego w najbliższych latach będzie działalność Europejskiej Agencji Obrony (European Defence Agency - EDA) utworzonej w 2004 roku w ramach reform instytucjonalnych Unii Europejskiej. EDA, w skład której wchodzi 24 państwa członkowskie UE (za wyjątkiem Danii), ma być jednym z narzędzi Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony oraz służyć umacnianiu rozproszonego i niedoinwestowanego europejskiego przemysłu obronnego. Decyzją Rady Sterującej Europejskiej Agencji obrony z 21 listopada 2005 roku, od 1 lipca 2006 roku na obszarze Unii Europejskiej wprowadzony został kodeks postępowania dotyczący udzielania zamówień publicznych w sektorze zaopatrywania obronnego (The Code of Conduct on Defence Procurement of the EU Member States Participating in the European Defence Agency). Celem wdrożenia kodeksu postępowania EDA jest stworzenie konkurencyjnego międzynarodowego europejskiego rynku UiSW oraz wzmocnienie Europejskiej Obronnej Bazy Technologicznej i Przemysłowej (European Defence Technological and Industrial Base). Czy zatem utworzenie EDA oraz wdrożenie europejskiego kodeksu postępowania na rynku UiSW stanie się szansą czy zagrożeniem dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego i jakie strategiczne decyzje powinny być podjęte w tym kontekście przez rząd oraz przedsiębiorstwa? Znalezienie odpowiedzi na te pytania będzie niewątpliwie jednym z kluczy do sukcesu bądź porażki przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego.

9. Literatura:

1. Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989 – 1997), praca zbiorowa pod red. M. Daniluka, INE UW, Warszawa 1999.
2. Bowman E. H., Singh H., Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, Special Issue, 1993, Summer.

3. Dufrene R., Klembowski W., Wejść czy nie wejść? Międzynarodowy program wspierania konkurencji na europejskim rynku wyposażenia obronnego, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, 2006, nr 2.
4. Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia, praca zbiorowa pod red. J. Płaczka, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2001.
5. Hypki T., Przemysł zbrojeniowy na zakręcie, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, 2005, nr 3.
6. Hypki T., Szkoła przetrwania: polski przemysł zbrojeniowy 2004 – 05, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, 2005, nr 7.
7. Hypki T., Wzrost dzięki wojnie, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, 2004, nr 9.
8. Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji sektora obronnego, NIK, Warszawa 2004.
9. Lis A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: Analiza komparatywna istoty zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu wybranych koncepcji amerykańskich i polskich, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 9.
10. Lis A., Kierunki i trendy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 6.
11. Polska 2004. Raport o stanie przemysłu, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
12. Polska 2005. Raport o stanie przemysłu, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
13. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, pod redakcją naukową E. Mączyńskiej, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
14. Sapijaska Z., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: Szanse i ograniczenia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
15. Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 maja 2002 r., Ministerstwo Gospodarki, Warszawa maj 2002.

Ludomir Handzel

PRYWATYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH JAKO ŹRÓDŁO DOCHODÓW BUDŻETU POLSKI

PRIVATISATION OF STATE ENTERPRISES AS A SOURCE OF INCOME FOR THE POLISH BUDGET

Summary

The purpose of this paper is to estimate the fulfillment of goals of privatizing state enterprises and the income generated in the process. It also aims to show how different methods applied in the valuation of such enterprises influence the discussed factors. The ongoing privatization process started in the 90s is important in developing market economy in Poland. It should be perceived as an element of larger process of change.

The main target of privatization is to ensure the conditions of stable development for companies, which means for example proper investment fixed in the contract sales.

1. Uwagi wstępne

Trwający od początku lat 90 proces przekształceń własnościowych jest ważnym etapem tworzenia gospodarki rynkowej w Polsce, podstawą dobrego funkcjonowania każdego systemu gospodarki narodowej są bowiem: własność prywatna, gwarancje prawne jej ochrony oraz stabilne reguły prowadzenia działalności gospodarczej [Ćwikliński, 2001]. Narzędziem długofalowej polityki gospodarczej, jak i znaczącym elementem procesu przekształceń własnościowych jest prywatyzacja, która poprzez zwiększenie udziału sektora przedsiębiorstw prywatnych miała pozwolić na przyspieszenie rozwoju gospodarczego oraz restrukturyzację i modernizację gospodarki polskiej [por. Bałtowski, 2002]. To czy własność prywatna jest zawsze lepsza od państwowej poddawane jest cały czas analizie [także Szewc-Rogalska, 2004]. Prywatyzacja w Polsce jest jednak faktem i jako taka winna być poddawana analizie i ocenie badawczej. Celem artykułu jest próba oceny realizacji celów prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz uzyskanych w jej wyniku efektów w postaci przychodów z prywatyzacji w świetle stosowanych metod wyceny wartości przedsiębiorstw.

2. Cele prywatyzacji przedsiębiorstw i gospodarki

Literatura przedmiotu wyróżnia cztery podstawowe motywy działań prywatyzacyjnych [Rutkowski 1996, s.114] :

- pragmatyczny,
- ideologiczny,
- ekonomiczny,
- populistyczny.

Na cele prywatyzacji można spojrzeć z punktu widzenia makroekonomicznego i mikroekonomicznego. w myśl pierwszego prywatyzacja prowadzi do zmiany struktury własności w gospodarce. Natomiast cel mikroekonomiczny polega m.in. na zwiększeniu konkurencyjności i efektywności prywatyzowanych przedsiębiorstw, przyciąganiu do przedsiębiorstwa nowych inwestycji czy też wprowadzeniu nowych metod zarządzania, nowych technologii, nowych produktów.

Celami prywatyzacji rozumianej w szerokim znaczeniu są:

- 1) zmniejszenie roli państwa w gospodarce i zmniejszenie wydatków rządowych (np. niesubsydiowanie źle działających przedsiębiorstw państwowych), a w konsekwencji konsolidacja budżetu,
- 2) zwiększenie dochodów rządowych (ze sprzedaży przedsiębiorstw i uzyskiwanych następnie podatków),
- 3) stworzenie efektywnego i elastycznego sektora prywatnego, a w konsekwencji wzrost efektywności wszystkich przedsiębiorstw,
- 4) podniesienie jakości dóbr i usług oraz zwiększenie wrażliwości gospodarki na decyzje konsumentów [Bałtowski 2002, s.28].

Mówiąc o prywatyzacji nie należy zapominać o jej celach wynikających ze współczesnych doktryn ekonomicznych a mianowicie neoklasycznej i instytucjonalnej. Ekonomia neoklasyczna jako cel prywatyzacji traktuje wzrost efektywności funkcjonowania prywatyzowanych przedsiębiorstw i lepsze wykorzystywanie istniejących zasobów. A zatem ma na celu niejako maksymalizację wartości podmiotu gospodarującego. w sensie ekonomii instytucjonalnej prywatyzacja przedsiębiorstw jest traktowana jako warunek konieczny wiążący się z przekroczeniem pewnego progu krytycznego i pojawienia się procesów zmian charakterystycznych dla gospodarki kapitalistycznej.

W związku z powyższym celem nadrzędnym przeprowadzanych zmian transformacyjnych jest:

- wzrost efektywności gospodarowania zasobami wytwórczymi,
- poprawa równowagi makroekonomicznej,
- zmiana struktury własnościowej gospodarki,
- sformułowanie wobec państwa roli pomocniczej w gospodarce [Belka M, Trzeciakowski W., 1997].

Cele te powinny służyć realizacji pozostałych celów transformacji systemowej w Polsce.

W początkowej fazie polskiej prywatyzacji nie stawiano celów ilościowych, natomiast skupiono uwagę na procedurach, które mogłyby zapewnić odpowiedni standard procesów prywatyzacyjnych i uzyskania zakładanych efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Obok wymienionych celów prywatyzacji mogą wystąpić następujące przesłanki, warunkujące kształt polityki prywatyzacyjnej, tempo prywatyzacji oraz wybór metod prywatyzacji [Nieżurawski L. 1999, s.110] :

- wzmocnienie pozycji rządu,
- uruchomienie sił rynkowych (konkurencja jako sposób poprawy działania przedsiębiorstw),
- propagowanie idei powszechnego akcjonariatu,
- zmniejszenie roli związków zawodowych.

Zmiana własności podmiotu w wyniku prywatyzacji powinna zapewnić rozwój przedsiębiorstwa, racjonalne wykorzystanie zasobów, zdobycie rynków zbytu w celu sprostania wymogom jakie stawia konkurencja. Literatura przedmiotu przypisuje prywatyzacji ogromne znaczenie, traktując ją jako narzędzie długofalowej polityki gospodarczej, pozwalające na zwiększenie udziału sektora przedsiębiorstw prywatnych, pobudzających rozwój gospodarczy oraz procesy restrukturyzacji i modernizacji gospodarki polskiej. Co więcej, żaden z polskich rządów po 1990 roku nie wstrzymał prywatyzacji – zmieniał się jedynie charakter lub kierunki prywatyzacji. Zatem sam proces prywatyzacji można uznać za zaakceptowane politycznie narzędzie polityki państwa.

3. Metody prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w Polsce

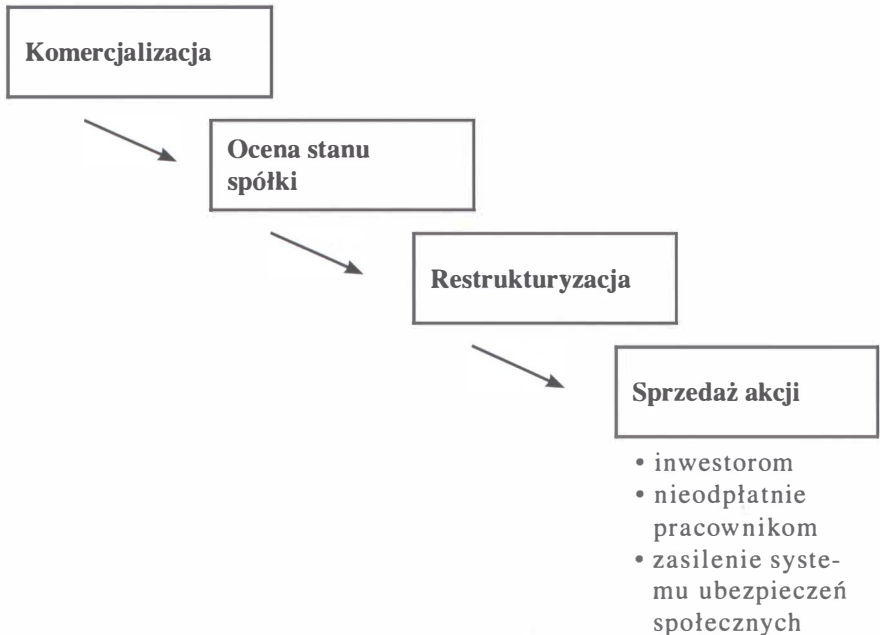
Proces prywatyzacji istotnie wpłynął na działalność polskich przedsiębiorstw po 1989 roku. Jak już wspomniano, za cel główny procesu uważa się podniesienie efektywności ekonomicznej i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niektórzy uważają, iż dążenie do tego celu pozostaje w sprzeczności z maksymalizacją dochodów budżetu państwa. [Grudzewski 1999]. Prywatyzacja potwierdza, że przedsiębiorstwa prywatne zwłaszcza z udziałem kapitału zagranicznego mają zdecydowaną przewagę nad przedsiębiorstwami państwowymi zwłaszcza pod względem efektywności ekonomicznej [Kaliński 2004].

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w Polsce odbywa się w trybie indywidualnym i powszechnym. Prywatyzacja indywidualna obejmuje: prywatyzację pośrednią i bezpośrednią, natomiast powszechna obejmuje prywatyzację masową (tzw. bezkapitałową).

Prywatyzacja pośrednia to przekształcenie skomercjalizowanego wcześniej przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną lub w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, w wyniku zbycia akcji lub udziałów jednoosobowej spółki Skarbu Państwa (w przedsiębiorstwach tych zazwyczaj przed sprzedażą akcji lub udziałów została przeprowadzona restrukturyzacja).

Schemat prywatyzacji kapitałowej przedstawiono na rysunku 1.

Rys. 1. Prywatyzacja kapitałowa



Źródło: [Grudzewski 1999]

Prywatyzacja bezpośrednia wiąże się z sprzedażą przedsiębiorstwa, wniesieniem przedsiębiorstwa do spółki lub oddaniem przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania. Charakterystykę omawianej prywatyzacji przedstawiono na schemacie 1.

Charakteryzując proces prywatyzacji przedsiębiorstw należy przybliżyć prywatyzację likwidacyjną, która została przeprowadzona na podstawie artykułu 19 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych z dnia 25 września 1981 roku. Prywatyzacja likwidacyjna to wyeliminowanie z życia gospodarczego deficytowych przedsiębiorstw z państwowych z jednoczesną likwidacją ich mienia. Mienie likwidowanego przedsiębiorstwa jest zazwyczaj nabywane przez podmioty sektora prywatnego można zatem stwierdzić, że prywatyzacja ta jest efektem ubocznym likwidacji [por. Kalina-Prasznic 2003].

Schemat 1. Sposoby prywatyzacji bezpośredniej



Źródło: [Nalepka 1998]

4. Zmiany liczby przedsiębiorstw państwowych w Polsce w latach 1990 – 2004.

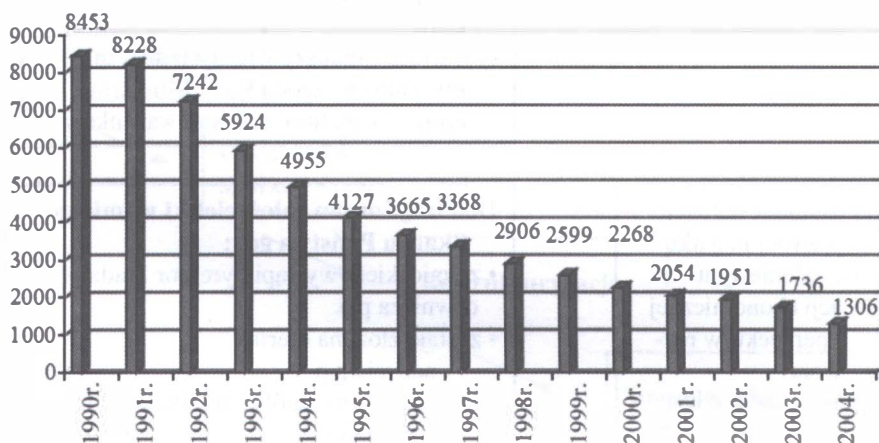
Proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w Polsce trwa od 1990 roku. Analiza omawianego procesu dotyczy 8 453 przedsiębiorstwa, które istniały w dniu 31 grudnia 1990 roku. Do końca 2004 roku procesami przekształceń własnościowych objęto 5 631 (66,6%) przedsiębiorstw. w tym [Raport 2004]:

- 1 562 skomercjalizowano,
- 2 216 poddano prywatyzacji bezpośredniej,

- zaakceptowano 1 853 wniosków o likwidację z przyczyn ekonomicznych, z czego zlikwidowano 990 przedsiębiorstw, a w 673 ogłoszono upadłość.

Proces zmniejszania się liczby przedsiębiorstw państwowych w Polsce w okresie od grudnia 1990 roku do grudnia 2004 roku przedstawiono na wykresie 1.

Wykres nr 1 Liczba przedsiębiorstw państwowych w latach 1990 - 2004



Źródło: MSP [Raport 2004]

Zmiana ogólnej liczby przedsiębiorstw była spowodowana realizacją ustaw dotyczących przekształceń własnościowych.

W związku z powyższym (od 1990 do 2006 r.) z rejestru wykreślonych zostało 4 671 przedsiębiorstw państwowych. Zostały one przekształcone w spółki prawa handlowego lub zlikwidowane poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, wniesienie przedsiębiorstwa do spółki lub oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Na koniec marca 2006 roku liczba przedsiębiorstw państwowych objętych procesami prywatyzacyjnymi osiągnęła już liczbę 5 724 [dane MSP - maj 2006]. w Rejestrze Gospodarki Narodowej (REGON) wg stanu na dzień 31 marca 2006 r. figurowało już tylko 997 przedsiębiorstw państwowych. Minister Skarbu Państwa był organem założycielskim dla 25 przedsiębiorstw i jednego banku państwowego oraz nadzorował 1 383 spółki, w tym 428 jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i 955 spółek z częściowym udziałem Skarbu Państwa.

Znaczna część podmiotów (ok. 33 %) została poddana postępowaniu likwidacyjnemu w myśl art. 19 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych.

Wiele przedsiębiorstw rozpoczynało proces likwidacji, jednakże trudności w zbyciu majątku nieruchomego prowadziły do wydłużania się procesów likwidacyjnych, które w rezultacie często kończyły się upadłością.

Wobec powyższego nie należy prywatyzacji traktować jako procesu prowadzącego do zmniejszania liczby przedsiębiorstw w wyniku zmiany formy prawnej. Gdyż jej zadaniem jest doprowadzenie do rzeczywistych zmian ekonomicznych poprzez wymuszanie różnorodnych działań naprawczych jak i racjonalizacji funkcjonowania przedsiębiorstw.

W pierwszych latach przekształceń własnościowych w Polsce ogromne znaczenie miała likwidacyjna ścieżka prywatyzacji. Przychody z tego rodzaju prywatyzacji przeznaczane były na pokrycie zobowiązań. W latach 1997-2004 zmienił się zakres prywatyzacji a mianowicie do prywatyzacji włączono instytucje finansowe. Natomiast większe przychody z prywatyzacji wiązały się z drugim etapem tegoż procesu a mianowicie prywatyzacji pośredniej i bezpośredniej, sprzedaży akcji lub udziałów przedsiębiorstw bezpośrednio prywatyzowanych.

4. Przychody z prywatyzacji przedsiębiorstw a dochody budżetu państwa

Jednym z celów prywatyzacji było też oczywiście uzyskanie wpływów do budżetu. Jednak kwoty uzyskiwane z tytułu przychodów z prywatyzacji w stosunku do dochodów budżetu państwa ogółem wskazują na to, iż nie był – i nie powinien być – to cel sam w sobie.

Przychody z prywatyzacji stanowiły w minionych 16 latach jedynie kilka procent całego budżetu Polski. Jedynie okres rządów J. Buzka można uznać za okres znaczących przychodów z prywatyzacji. Pamiętajmy jednak, iż to właśnie w tym czasie (2000 r.) została sprywatyzowana Telekomunikacja Polska S.A. i PZU S.A. Można także uznać, iż od 1997 roku rząd ten prowadził programowo politykę przyspieszenia prywatyzacji gospodarki. Skala przemian dokonanych przez poszczególnych ministrów właściwych ds. przekształceń własnościowych wskazywałaby, że można oczekiwać wyższego udziału przychodów z prywatyzacji w dochodach budżetu państwa. W ręce prywatnego kapitału zostały bowiem przekazane flagowe przedsiębiorstwa państwowe (m.in. ORLEN S.A., KGHM Polska Miedź S.A., PZU S.A., TP S.A., STOEN S.A., prawie cały sektor bankowy). Wyniki analizy przedstawionej w Tablicy 1 udowadniają, iż celem prywatyzacji nie było, nie jest i nie będzie uzyskiwanie znaczących przychodów dla budżetu. Przychody budżetowe osiągnane z podatków są dużo ważniejsze dla Polski niż kilkuprocentowy wpływ ze sprzedaży bardzo znaczących dla polskiej gospodarki przedsiębiorstw. Należy zatem zwrócić uwagę na skutki

prywatyzacji rzutujące właśnie na kwestie podatkowe, zatrudnienia, innowacyjności i rozwoju prywatyzowanych podmiotów, a w efekcie na wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw umożliwiający trwały rozwój. To będzie decydowało o sukcesie polskiej gospodarki, a w efekcie o dochodach budżetu Polski.

Tablica 1. Udział przychodów z prywatyzacji w dochodach budżetu Polski w latach 1991 – 2006

Rok	Dochody budżetu państwa (w mln zł)	Przychody z prywatyzacji (w mln zł)	Udział przychodów z prywatyzacji w dochodach budżetu państwa (w %)
1991	21 088.50	170.90	0,81
1992	31 277.50	484.40	1,55
1993	45 900.80	780.40	1,70
1994	63 125.20	1 594.90	2,53
1995	83 721.70	2 641.60	3,16
1996	99 674.50	3 749.80	3,76
1997	119 772.10	6 537.70	5,46
1998	126 559.90	7 068.70	5,59
1999	125 922.20	13 347.50	10,60
2000	135 664.00	27 181.80	20,04
2001	140 526.90	6 813.80	4,85
2002	143 519.80	2 859.70	1,99
2003	152 111.00	4 143.50	2,72
2004	156 281.00	10 254.00	6,56
2005	174 703.70	2 772.24	1,59
2006	195 282.00	222.10 ²⁾	0,11
Ogółem	1 815 130.80	90 623.04	4,99

1) do 1997 r. były to dochody

2) za pierwszy kwartał 2006 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych GUS oraz danych MSP

5. Metody wyceny wartości przedsiębiorstw a przychody uzyskane z ich prywatyzacji

Sprzedaż mienia Skarbu Państwa osobom prywatnym wymagała wprowadzenia formalno - prawnych uregulowań jego wyceny. Celowi temu służy obecnie rozporządzenie wydane w 1997 roku przez Radę Ministrów, będące jednym z aktów prawnych o charakterze wykonawczym w stosunku do ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, regulujące sposób prowadzenia analiz prawnych i ekonomiczno-finansowych prywatyzowanych przedsiębiorstw. [Dz.U. Nr 64,poz.408] Rozporządzenie to nakłada wymóg wykorzystania w procesie wyceny przedsiębiorstwa co najmniej dwóch spośród wskazanych poniżej metod:

- 1) metody opartej na zdyskontowanych przepływach pieniężnych.
- 2) metody opartej na wartości odtworzeniowej.
- 3) metody opartej na skorygowanej wartości aktywów netto.
- 4) metody opartej na rynkowej wartości likwidacyjnej.
- 5) metody opartej na mnożniku zysku.

Powyższy zbiór metod obejmuje zarówno metody wyceny wartości majątkowej przedsiębiorstwa jak i metody wyceny wartości dochodowej. Wymieniony zakres uregulowań ma bardzo wąski charakter i jako taki nie spełnia w sposób dostateczny oczekiwań stawianych przed tego rodzaju uregulowaniami. Co więcej, istniejące już kilkuletnie doświadczenia jak i praktyka wyceny przedsiębiorstw w naszym kraju dowodzą przydatności metod wyceny łączących w sobie aspekty majątkowy i dochodowy wartości przedsiębiorstwa (tzw. metod mieszanych), które oprócz metod wskazywanych w rozporządzeniu Rady Ministrów winny być i są stosowane w procesie wartościowania przedsiębiorstw polskich [Jaki ,2000]. Składnikiem procedury zarówno prywatyzacji kapitałowej jak i likwidacyjnej jest wycena prywatyzowanego przedsiębiorstwa. w pierwszym przypadku pozwala ona na ustalenie ceny nominalnej oraz ceny emisyjnej (lub minimalnej ceny ofertowej) udostępnianych prywatnym nabywcom akcji (udziałów), pozostających dotychczas własnością Skarbu Państwa. w przypadku prywatyzacji likwidacyjnej wycena staje się narzędziem umożliwiającym ustalenie wartości zbywanego mienia Skarbu Państwa bądź też majątku oddawanego w leasing lub dzierżawę [Jaki 2004].

Wycena polskich przedsiębiorstw w procesie prywatyzacji w początkowym okresie transformacji odbywała się przy zastosowaniu standardów wycen stosowanych w krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych. Warto w tym miejscu podkreślić, iż wspomniane wyceny zastosowano bez odpowiednich modyfikacji, które mogły dostosować metody wycen do realiów krajowych wynikających ze specyfiki prywatyzacji polskich przedsiębiorstw.

Sprzedaż przedsiębiorstw państwowych osobom prywatnym (podmiotom) była niemożliwa bez wyznaczenia ich ceny, a to wymagało uprzedniej wyceny. Do wykonania tego zadania ministerstwo właściwe ds. przekształceń własnościowych zaangażowało najbardziej znane na rynku światowym firmy konsultingowe, których wynagrodzenia zostały opłacone z funduszy PHARE.[Malinowska 2001, s. 253].

Szacunki dotyczące korzyści i strat z wycen prywatyzowanych przedsiębiorstw prezentowane w literaturze przedmiotu są zróżnicowane. Począwszy od krytycznych stanowisk, w których zarzuca się, celowe zaniżanie ceny przy sprzedaży przedsiębiorstw państwowych, do krańcowo odmiennych opinii, według których kupowano przedsiębiorstwa za godziwą cenę. w związku z powyższym należałoby poddać ocenie indywidualne transakcje celem weryfikacji stanowisk.

Opierając się jednak na teorii wyceny przedsiębiorstw można dokonać oceny wpływu wyceny polskich przedsiębiorstw państwowych na cele prywatyzacji.

Przy wycenie polskich prywatyzowanych przedsiębiorstw wskazuje się na następujące błędy :

- postawiono zbyt małe zobowiązania inwestycyjne wobec nabywców (a jeżeli nawet były stawiane to nie było mechanizmów egzekwujących te inwestycje)
- zastosowano wąską formułę wyceny,
- zastosowano niewłaściwe procedury prywatyzacyjne. [por.Malinowska 2003].

Głównym celem, który był werbalizowany jako podstawowy cel prywatyzacji to zapewnienie przedsiębiorstwom trwałego rozwoju. A zatem system wyceny przedsiębiorstw w ramach prywatyzacji powinien różnić się od wycen przedsiębiorstw jakie są dokonywane w wyniku transakcji zawieranych pomiędzy podmiotami prywatnymi. Przedsiębiorca prywatny sprzedający swój majątek lub akcje czy udziały spółki jest zainteresowany maksymalizacją przychodu ze sprzedaży. Państwo natomiast ma na względzie cele długofalowe takie jak: nowe miejsca pracy, zdolność podmiotów do płacenia podatków, nowoczesne oparte na wiedzy metody zarządzania, nowe inwestycje, innowacyjność i konkurencyjność gospodarki na globalnym rynku, wzrost gospodarczy. Stąd nakładane na inwestora różne zobowiązania inwestycyjne czy konieczność zapewniania pakietów socjalnych powoduje obniżenie atrakcyjności inwestycji, co w bezpośredni sposób wpływa na uzyskaną cenę.

Badania przeprowadzone przez PAN dowodzą, że w około 80% umów znalazły się zobowiązania inwestycyjne, ale znaczna część tych umów nie przewidywała zabezpieczeń na wypadek nie wywiązania się inwestorów ze zobowiązań. [Jarosz 1996, s.96-97].

Zobowiązania inwestycyjne to niejako zabezpieczenie przed rezygnacją nowego właściciela z rozwoju przedsiębiorstwa. Nabywca poprzez realizację inwestycji, realizuje cele państwa w procesie prywatyzacji. Narzucenie nabywcy określonych zobowiązań stanowi zatem sposób nie tylko na dokapitalizowanie przedsiębiorstwa, ale również na ochronę miejsc pracy.[Malinowska 2001, s. 268]. Natomiast nakłady inwestycyjne, do realizacji, których zobowiązuje się nabywca, mają zapewnić przedsiębiorstwu wsparcie techniczne w pierwszym okresie prywatyzacji.[Jarosz. M., s.96]. Przy czym, wielkość nakładów inwestycyjnych (w zależności od branży) powinna znajdować się w pewniej (określonej) relacji do wartości brutto środków trwałych.

W Polsce skala inwestycji okazała się niewystarczająca dla spełnienia celów prywatyzacji związanych z długofalowym rozwojem gospodarki narodowej. Przykładem są przedsiębiorstwa, które zaprzestały produkcji podzespołów natomiast montaż opiera się na imporcie z rodzimych zakładów.

Brak jasnej wizji strategii przekształceń własnościowych prowadził niejednokrotnie do definiowania różnych, a wręcz sprzecznych celów, które przełożyły się na politykę prywatyzacyjną oraz wycenę prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Wyceniając przedsiębiorstwa państwowe, niejako zapomniano o subiektywnym charakterze ich wartości. w związku z powyższym nie podejmowano kroków, które miałyby na celu znalezienie nabywcy, dla którego przedsiębiorstwo stanowiłoby najwyższą wartość. Takie podejście owocowało brakiem wiedzy dotyczącej korzyści nabywcy z zakupu przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wiedzy dotyczącej ceny, która leżała w granicach rachunku opłacalności kupującego (inwestora).

Zbyt wąska formuła wyceny przyjęta przy procesie prywatyzacji w Polsce przyczyniła się do trudności przy wycenie aktywów niepracujących (powodowane one były w wielu przypadkach brakiem wyodrębnienia takich w jednostce).

Aktywa niepracujące winny być traktowane odrębnie a mianowicie poprzez wydzielenie składników majątku odpowiednie decyzje dotyczące ich zagospodarowania. Takie podejście może doprowadzić nawet do wyłączenia pewnej części aktywów z procesu oraz ich sprzedaż w odrębnej transakcji.

W przeciwnym razie każdy składnik majątku przekazany za cenę opartą na wartości dochodowej, a który tych dochodów nie generuje jest podarunkiem dla kupującego. [Helling C., 1995 s. 92].

Negatywne skutki przejmowania przedsiębiorstw wraz z aktywami niepracującymi występowały nie tylko przy prywatyzacji kapitałowej, ale i prywatyzacji w drodze leasingu. Stawało się to w wielu przypadkach powodem zahamowania rozwoju spółek pracowniczych [Malinowska U., 1999].

Jak już wspomniano w procesie prywatyzacji państwo realizuje dwa cele a mianowicie, działając jako właściciel ma za zadanie uzyskać jak największe dochody z posiadanego majątku. Natomiast przy sprzedaży przedsiębiorstw jak najwyższej ceny.

Inne cele realizuje państwo gdy dąży do długofalowego rozwoju gospodarki, jest to przede wszystkim:

1. Przeprowadzenie transformacji gospodarki poprzez prywatyzację przedsiębiorstw.
2. Stworzenie sprywatyzowanym przedsiębiorstwom szansy trwałego rozwoju na rynku otwartym na zagraniczną konkurencję. [Malinowska 2001, s.256].

Sprzedając przedsiębiorstwo Skarb Państwa musi dysponować informacjami dotyczącymi wyceny, na podstawie których dokonuje negocjacji ceny.

Prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce towarzyszyły nieodpowiednie procedury, nie pozwalające na osiągnięcie celów jakie stawia przed sobą państwo w omawianym procesie.

W świetle przeprowadzonych rozważań należy podkreślić, iż Skarb Państwa w zależności od okoliczności – i niestety czasem doraźnych celów – dąży do wyznaczenia i osiągnięcia ceny maksymalnej. A o sukcesie prywatyzacji decyduje odpowiedni poziom samego procesu. [zob. Malinowska 1999].

Przy sprzedaży przedsiębiorstw spółce pracowniczej, cena kształtowana powinna być na poziomie umożliwiającym uregulowanie obciążeń leasingowych oraz realizację koniecznych inwestycji. w związku z powyższym prywatyzacja na zasadach leasingu objąć powinna przedsiębiorstwa w dobrej sytuacji finansowej. Wyceniając takie przedsiębiorstwo należy zastosować wąską formułę wyceny – powinna ona redukować się do wartości strumienia dochodów, które może wygenerować przedsiębiorstwo w przyszłości.

Sprzedając natomiast przedsiębiorstwo inwestorowi strategicznemu cenę przedsiębiorstwa należy uzależnić od wysokości inwestycji oraz ilości miejsc pracy, jakie inwestor zobowiązuje się utrzymać. Cena ta być ustalona na podstawie wyników rachunku porównawczego, uwzględniającego wartość rynkową oraz szacunkowe nakłady na uzyskanie przeciętnej dochodowości.[zob. Malinowska 2001].

Skarb Państwa w procesie prywatyzacji dąży także czasem do uzyskania jak największych dochodów w procesie prywatyzacji. z tą funkcją wiąże się uzyskanie ceny minimalnej przy sprzedaży, czyli ceny poniżej, której sprzedaż przedsiębiorstwa jest nieopłacalna. [zob. Malinowska 1999].

Wycena przedsiębiorstw w procesie prywatyzacji powinna być warunkowana przede wszystkim minimalizacją ryzyka błędnej wyceny. Wobec powyższego literatura przedmiotu proponuje tzw. sprzedaż etapową.

Jeśli okaże się bowiem, że przedsiębiorstwo zostało wycenione zbyt nisko lub gdy zmieniły się uwarunkowania na rynku światowym, to pozostałe akcje można sprzedać po cenie skorygowanej.[M. Ferdyn. 2000].

6. Uwagi końcowe

Prywatyzacja jak i proces kształtowania ceny oraz warunki sprzedaży przedsiębiorstw to problem bardzo złożony, wymagający określenia pozycji przedsiębiorstwa na rynku i jego wyceny. Praktyka polskiej prywatyzacji pokazała, iż stosowane procedury nie zdołały spełnić stawianych przed nimi zadań.

Podstawową ich wadą było to, że firmy konsultingowe były podporządkowane urzędowi przeprowadzającemu prywatyzację, a wyceny wartości przedsiębiorstw i ich oceny finansowe przez nie przygotowywane, nie były oceniane poddawane weryfikacji przez żaden organ, niezależny od urzędu. [Malinowska 2001]. Należy zauważyć, iż dokonywane zmiany w procedurach mogłyby przynieść rezultaty, w przypadku poszerzenia zakresu ich jawności w procesach prywatyzacyjnych. Podstawowym problemem polskiej prywatyzacji był brak spójnej, jednolitej koncepcji na samym początku zmian własnościowych. Zestawienie przychodów budżetu państwa osiągniętych z prywatyzacji z dochodami budżetu państwa (Tablica 1) unaoczniało, iż skala przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstw państwowych była w minionych 16 latach nieznacząca dla budżetu Polski. Prawdziwych zatem celów prywatyzacji należy szukać w przemianach strukturalnych oraz modernizacji gospodarki, a w efekcie wzroście konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

7. Literatura:

1. Bałtowski M., Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w Polsce. PWN, Warszawa 2002
2. Belka M., Trzeciakowski W. (red.), Dynamika transformacji polskiej gospodarki, tom I, Poltext, Warszawa 1997.
3. Ćwikliński H. (red.), Polityka gospodarcza, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001
4. Ferdyn M., Grudzeski W., Waclawek S., Metody prywatyzacji, EiOP 4/2000
5. Grudzewski W. M., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L., Strategie prywatyzacji i jej efekty w gospodarce polskiej, EiOP 3/99

6. Helling C., Unternehmensbewertung und Steuern, 8 auflage, IDW Verlag Dusseldorf 1995.
7. Jaki A., Wycena przedsiębiorstw, Pomiar i ocena wartości, Zakamycze 2000
8. Jaki A., Wycena przedsiębiorstwa. Przesłanki, procedury, metody, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
9. Jarosz. M., (red.), Kapitał zagraniczny w prywatyzacji....
10. Kalina-Prasznic U., (red.), Regulowana gospodarka rynkowa, Kraków Oficyna Wydawnicza, 2003.
11. Kaliński J., Historia gospodarcza XIX i XX w. Warszawa 2004.
12. Malinowska U. Wpływ metod wyceny na realizację celów prywatyzacji, EOİP 3/2003
13. Malinowska U., Wycena przedsiębiorstw niedochodowych, EOİP 11/1999
14. Malinowska U., Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich. Difin, Warszawa 2001.
15. Nalepka A., Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, wyd. Antykwa, Kraków 1998
16. Nieżurawski L, w: (red.), Tokarski S. Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych, Sopot 1999
17. Raport O Przekształceniach Własnościowych w 2004 ROKU, www.msp.gov.pl
18. Rutkowski J., Od porządku etatystycznego do rynkowego. Dylematy prywatyzacji, WNE UW, Warszawa 1996
19. Szewc-Rogalska A., Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004
20. Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. 1990 nr 51 poz. 298).
21. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. 1996 nr 118 poz.561).

Wojciech Haza *

KONSOLIDACJA W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM NA PRZYKŁADZIE ING BANKU ŚLĄSKIEGO S.A.

CONSOLIDATION IN THE POLISH BANKING SECTOR GIVEN THE EXAMPLE OF ING BANK ŚLĄSKI S.A.

Summary

The globalisation of international financial markets is one of key impulses in the banking consolidation process. The growth of competitiveness in international markets and the development of IT technologies determine the consolidation of banking institutions forcing them to restructure their organisation all the time. Therefore, banks and their strong position in the existing markets are more and more often established through mergers and acquisitions of other banks.

We would like to prove that transformations in the global environment have an impact on the standing of banks forcing them to define new operating strategies adjusted to different conditions to face competition. The paper is composed of three parts. The first part explains consolidation phenomena in the banking sector. It also presents challenges of banking system globalisation. The second chapter pays special attention to the most frequent forms of consolidation transformation. The third chapter focuses on the description of the consolidation process given the example of ING Bank Śląski S.A. in 1994-2005. It presents the whole process and consolidation effects chronologically.

Uwagi wstępne

Globalizacja międzynarodowych rynków finansowych jest jednym z głównych bodźców w procesie konsolidacji banków. Wzrost konkurencyjności na rynkach międzynarodowych oraz rozwój technologii informatycznych wpływa na proces konsolidacyjny instytucji bankowych, skłaniając je do ciągłej restrukturyzacji organizacji. Dlatego też coraz częstszym sposobem na szybki rozwój banków i budowanie ich silnej pozycji na dotychczasowych rynkach są fuzje lub przejęcia innych banków. Celem niniejszego opracowania jest próba ukazania przebiegu procesów konsolidacji zacho-

* mgr, Wydziałowe Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

dzących w polskim sektorze bankowym w latach 1994-2005 na przykładzie ING Banku Śląskiego S.A. Bank ten, wg stanu na koniec 2005r., był czwartym bankiem w Polsce pod względem wielkości funduszy własnych oraz sumy bilansowej. Depozyty ulokowane w analizowanym banku stanowiły 8,4% ogólnej wartości środków ulokowanych w sektorze bankowym, natomiast udział w rynku należności kredytowych sektora bankowego wyniósł 4,2%. Połączenie Banku Śląskiego S.A. z ING Bankiem N.V. Oddział w Warszawie jest przykładem jednej z typowych form konsolidacji obserwowanych w polskim sektorze bankowym, polegającej na połączeniu banku krajowego ze spółką banku zagranicznego działającą w Polsce.

1. Istota oraz motywy fuzji i przejęć w sektorze bankowym

Rozwój przedsiębiorstw może dokonywać się w dwojaki sposób, mianowicie poprzez wzrost wewnętrzny lub zewnętrzny. Wzrost wewnętrzny polega na podejmowaniu działań mających na celu rozbudowę obecnego potencjału przedsiębiorstwa wykorzystując jego dotychczasową strukturę lub nowo utworzone jednostki organizacyjne. Ta forma wzrostu wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych (wzrost skali działalności, sieć dystrybucji, marketingu). Wzrost zewnętrzny charakteryzuje się podejmowaniem działania mającego na celu współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi w formie kooperacji czy też w formie powiązania własności (fuzja, przejęcie).

Fuzje i przejęcia określa się najczęściej angielskim terminem Mergers & Acquisitions (M&A). Merger (fuzja) ma miejsce wtedy, kiedy dwa (lub więcej) podmioty, początkowo autonomiczne, w wyniku umowy łączą się tworząc nową spółkę. Cechą fuzji jest zasadniczo zgodne, dobrowolne działanie partnerów, często podobnej wielkości. w wyniku fuzji może powstać nowy podmiot, bądź też jedno przedsiębiorstwo zostaje przyłączone (inkorporowane) do drugiego. Acquisition (przejęcie, nabycie) to przedsięwzięcie, w czasie którego następuje transfer aktywów lub udziałów (akcji) od sprzedającego do kupującego, umożliwiającą kupującemu objęcie kontroli nad nabytym przedsiębiorstwem [Pocztowski 2004, s. 9]. Forma przejęcia w przeciwieństwie do połączenia lub fuzji charakteryzuje się tym, iż przejmowane przedsiębiorstwo nie traci podmiotowości prawnej.

Deregulacja sektora finansowego w Europie oraz rosnąca konkurencja na rynkach finansowych prowadzi do tego, że banki zmuszone są do poszukiwania „zewnętrznych” możliwości wzrostu, bowiem wzrost organiczny polegający na inwestowaniu we własny rozwój jest niewystarczający. Dlatego też przejmowanie innych banków lub fuzje stały się sposobem na ich szybki rozwój, ekspansję na nowe rynki oraz budowanie silniejszej pozycji

na dotychczasowych rynkach. Dodatkowym czynnikiem mającym wpływ na decyzje banków w Europie o rozpoczęciu procesu łączenia się lub przejęcia innego banku jest duże rozdrobnienie w europejskim sektorze bankowym. By sprostać konkurencji banków z innych kontynentów, banki europejskie muszą się konsolidować po to, by zwiększyć swoją bazę kapitałów oraz obniżyć koszty działalności. Takie działania pozwala na inwestycje w nowe technologie, rozszerzenie pakietu oferowanych produktów bankowych, zasadniczą poprawę ich jakości, wreszcie pozwala przejmować konkurentów. Niższe koszty działalności banków prowadzą do tańszej oferty usług na konkurencyjnym rynku i większe zyski, które mogą być przeznaczone na ich dalszy rozwój.

Rozwiązania alternatywne, takie jak porozumienie o współpracy, umowy i sojusze partnerskie, czy też restrukturyzacja i wzrost w oparciu o zasoby wewnętrzne, odgrywały do tej pory zdecydowanie mniejszą rolę. Istnieje powszechny consensus, że np. w Europie, wielkość i zasięg banków obejmujących możliwie największy obszar kontynentu będą istotnymi czynnikami rozwoju w pewnych segmentach rynku usług bankowych w myśl hasła: „duże nie jest piękne, ale jest konieczne” [Klimiuk 2002, s. 1].

Postępujące procesy globalizacji, liberalizacji jak również zmieniające się warunki funkcjonowania instytucji finansowych spowodowały, że fuzje i przejęcia stały się nie tylko podstawowymi strategiami rozwoju banków, ale także przyczyniły się do powstania wokół nich dużych światowych instytucji finansowych. Te banki, które nie będą się łączyły z innymi instytucjami rynku finansowego lub nie będą przejmowały innych banków, muszą znaleźć dla siebie niszę rynkową; jeżeli tego nie zrobią, to wypadną z rynku i ostatecznie zostaną przejęte przez banki silniejsze. Analitycy przewidują, że w Europie jest miejsce tylko dla 10 dużych instytucji finansowych [Fuzje i ..., 1999, s. 5].

Istnieje wiele czynników stanowiących przyczynę konsolidacji w sektorze bankowym. Możemy podzielić je na cztery grupy [Frąckowiak 1998, s. 23]:

- motywy techniczne i operacyjne – są to najczęstsze motywy nabywania, mające na celu zwiększenie operacyjnej efektywności przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim chęć ograniczenia kosztów oraz zwiększenia efektywności,
- motywy rynkowe – u podłoża większości transakcji połączeń i przejęć leżą: zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie wartości banku, rozszerzenie zakresu działalności, uzyskanie dostępu do nowych rynków. Powyższe motywy są przyczyną większości zakupów prywatyzowanych banków w Polsce przez banki zagraniczne,

- motywy finansowe – polegają na poszukiwaniu okazji rynkowych, umożliwiających zakup podmiotów i aktywów niedoszacowanych przez rynek,
- motywy menedżerskie – wynikają z ambicji członków zarządów różnych banków. Udana transakcja kończy się znacznym wzrostem prestiżu i wynagrodzeń, często są też spełnieniem osobistych wizji stworzenia potężnych instytucji finansowych.

Proces konsolidacji polskiego sektora bankowego z wykorzystaniem kapitału zagranicznego niesie ze sobą także potencjalne zagrożenia:

- dotyczące omijania opodatkowania i transferu kapitału poza Polskę,
- związane z efektywnością polityki fiskalnej, strukturalnej i szeroko rozumianej polityki gospodarczej,
- związane z ograniczeniem finansowania dużych inwestycji infrastrukturalnych czy kredytowania działalności pożądanej z punktu widzenia państwa.

2. Formy przekształceń konsolidacyjnych w sektorze bankowym

W dniu 1 kwietnia 2001r. wszedł w życie kodeks spółek handlowych [Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037 z późn. zm.], który zawiera regulacje związane z przeprowadzaniem fuzji i przejęć przedsiębiorstw. Przekształcenia te mogą dokonywać się w dwojaki sposób:

- 1) poprzez połączenie dwóch podmiotów, z których pozostaje jeden, natomiast drugi traci osobowość prawną lub poprzez zawiązanie nowej spółki, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek (fuzja, oraz szczególna odmiana fuzji, czyli konsolidacja),
- 2) poprzez przeniesienie majątku spółki przejmowanej na spółkę przejmującą, czyli przejęcie.

Przejęcie wiąże się ze zmianą ośrodka kontroli nad działalnością przedsiębiorstwa, następującą poprzez [Frąckowiak 1998, s. 20] :

- a) zakup akcji (udziałów) przedsiębiorstwa przejmowanego w drodze porozumienia zarządów obu firm, lub też w formie skierowania oferty nabycia akcji do akcjonariuszy firmy przejmowanej,
- b) zakup majątku (aktywów) firmy przejmowanej,
- c) uzyskanie pełnomocnictwa, co wiąże się z tym, iż jeden z akcjonariuszy (bądź grupa akcjonariuszy) posiada większościowe prawo głosu na walnym zgromadzeniu (zgromadzeniu wspólników) w imieniu udzielających pełnomocnictwa,
- d) prywatyzację (wycofanie firmy z obrotu publicznego poprzez wykup akcji notowanych na giełdzie),

- e) dzierżawę z uprawnieniami do wykonywania praw wynikających z posiadania akcji,
- f) wspólne przedsięwzięcie, z którym mamy do czynienia w sytuacji, gdy z wydzielonych aktywów obu partnerów tworzy się wspólne przedsiębiorstwo, przy czym jeden z nich obejmuje pozycję akcjonariusza większościowego co do prawa głosu.

Wszelkie procesy łączenia się przedsiębiorstw, a tym samym przejmowania kontroli, można określić mianem nabycia. Ze względu na złożoność oraz wielość procesów trudno jest wskazać dokładne granice pomiędzy fuzją a przejęciem. Trudno bowiem określić, na ile decyzje o połączeniu podmiotów są dobrowolne, a na ile wymuszone przez silniejszą ze stron. Często też przejęcie jest pierwszym elementem procesu pełnego zespolenia interesów firm za pomocą fuzji.

Proces dążenia przedsiębiorstw do wzrostu ich wartości rynkowej za pomocą zmian struktury własnościowej prowadzi do ukształtowania się rynku kontroli, tj. miejsca, gdzie dokonuje się transfer własności między różnymi grupami interesów i przedsiębiorstw. Podejście podmiotowe ukazuje nabywców i sprzedawców – podmioty bezpośrednio uczestniczące w transakcjach nabycia na rynku, tworząc podaż aktywów oraz własności w formie akcji i udziałów oraz zgłaszając na nie popyt. Możemy wyróżnić trzy główne sektory [Frąckowiak 1998, s. 54]:

- sektor finansowo-usługowy: grupy kapitałowe (holdingi), fundusze inwestycyjne, venture capital, banki inwestycyjne, banki uniwersalne, domy maklerskie, firmy doradcze,
- sektor przemysłowo-finansowy: grupy kapitałowo-produkcyjno-handlowe, grupy menedżerskie (MBO),
- sektor przemysłowy: przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, usługowe, grupy produkcyjno-handlowe.

Szczególną rolę odgrywa sektor finansowo-usługowy, który z jednej strony może występować jako nabywca lub sprzedawca, z drugiej zaś jako animator tych procesów. Ta aktywność obejmuje szeroko rozumiane doradztwo inwestycyjne, m.in. wyszukanie potencjalnych obiektów do nabycia, ich analizy i wyceny, pozyskania kapitału niezbędnego do sfinalizowania transakcji.

Zgodnie z aktualnym stanem prawnym, formy trwałych powiązań kapitałowych i organizacyjnych między bankami należy uznać za grupy bankowe. Powstają one wtedy, gdy bank dominujący jest właścicielem ponad 50% akcji banku zależnego i dysponuje ponad 50% głosów na walnym zgromadzeniu każdego banku zależnego. Dodatkowym elementem niezbędnym do utworzenia grupy bankowej jest zawarcie umowy o zawiązaniu grupy bankowej, na okres nie krótszy niż 5 lat. Bank może należeć do jednej banko-

wej grupy kapitałowej. w efekcie tak pomyślana grupa bankowa upodabnia się do holdingu finansowego [System bankowy ..., 2001, s.70].

Proces fuzji bankowych reguluje prawo wspólnotowe UE. Od momentu przystąpienia do Unii Europejskiej obowiązują w Polsce: jednolita definicja banku, tj. instytucji kredytowej, oraz zasada wzajemnego uznawania licencji na prowadzenie działalności kredytowej (tzw. zasada jednolitego paszportu). Zgodnie z nią, instytucja kredytowa, która otrzymała licencję bankową w dowolnym kraju UE, może podejmować i prowadzić działalność na terytorium innego kraju członkowskiego bez ponownego przechodzenia procedury licencyjnej. Zobowiązana jest jedynie do zawiadomienia nadzoru państwa goszczącego o zamiarze podjęcia działalności na jego terytorium [Rozporządzenie (EWG) nr 4064/89 z dnia 21.12.1989r., z późn. zm.].

Fuzje bankowe podlegają z jednej strony kontroli Komisji Europejskiej, która dokonuje oceny zgodności fuzji ze wspólnym rynkiem, z drugiej zaś strony podlegają także kontroli krajowego urzędu konkurencji i krajowego organu nadzoru bankowego państw członkowskich.

3. Przebieg konsolidacji ING Banku Śląskiego S.A.

Restrukturyzacja polskiego sektora bankowego rozpoczęła się od powołania z dniem 1 lutego 1989r. dziewięciu uniwersalnych banków komercyjnych (w tym Banku Śląskiego) z centralami w głównych regionach Polski. Miały one początkowo formę banków państwowych, wyposażonych w kapitał (fundusze własne) przez NBP, a w 1991r. zostały przekształcone w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Celem tych przekształceń było zwiększenie efektywności działania banków dzięki powierzeniu ich nowym właścicielom pełnej odpowiedzialności nie tylko za realizację misji i przyjętej strategii, ale również za bieżące kierowanie i restrukturyzację.

Rozwój polskiego sektora bankowego zmusił banki komercyjne do poszukiwania strategicznych partnerów zagranicznych, którzy poprzez know-how mieli wspierać przemiany w bankach. Początkowo taka współpraca przybierała formę głównie współpracy technicznej, polegającej na unowocześnianiu i przebudowie struktury poszczególnych banków komercyjnych. Perspektywa członkostwa w UE i wolnej konkurencji w ramach jednolitego rynku wywołała konieczność wzmocnienia kapitałowego polskich podmiotów. w konsekwencji, strategiczni partnerzy polskich banków angażowali się kapitałowo, jak to miało miejsce m.in. w przypadku Banku Śląskiego S.A. [System bankowy ..., 2001, s.2]. Takie działania prowadziły do powstania grup bankowych, w tym grupy bankowej BSK-ING (w 1999 r. grupa BSK-ING była jedną z dziewięciu grup bankowych działających w polskim sektorze bankowym).

Prywatyzacja Banku Śląskiego S.A., a następnie połączenie z holenderską grupą ING miało być metodą na sprostanie wyzwaniom zachowania dobrego poziomu efektywności i konkurencyjności w warunkach zmian na rynku finansowym w Polsce i Europie. Do najważniejszych wydarzeń procesu prywatyzacyjnego/konsolidacyjnego w ING Banku Śląskim S.A. można zaliczyć:

- 18.10.1991r. - przekształcenie Banku Śląskiego z banku państwowego w spółkę akcyjną (100% własność Skarbu Państwa),
- 3.09.1993r. - Komisja Papierów Wartościowych wyraża zgodę na wprowadzenie akcji Banku Śląskiego S.A. do publicznego obrotu,
- 13.01.1994r. – ING nabywa 2,4 mln akcji Banku Śląskiego S.A.,
- 18.07.1996r. - ING kupuje 671.184 akcje. w dniu 31.12.1998r. ING Bank N.V. posiada 54,98%, natomiast 01.08.2001r. już 82,81% kapitału akcyjnego,
- 6.10.2001r. - Bank Śląski będąc członkiem Grupy ING i realizując jej strategię rozpoczyna działalność pod nowym szyldem ING Bank Śląski S.A.,
- 1.10.2001r. - ING Bank Śląski S.A. podpisuje z ING Bank N.V. z siedzibą w Amsterdamie umowę wniesienia aportem przedsiębiorstwa ING Bank N.V. Oddział w Warszawie do ING Banku Śląskiego S.A. (wkład niepieniężny), jako pokrycie akcji objętych w podwyższonym kapitale zakładowym ING Banku Śląskiego S.A.,
- 18.03.2005r. - ING Bank N.V. sprzedaje 1.661.141 akcji ING Banku Śląskiego S.A. w wyniku sprzedaży Bank ING posiada 9.757.500 akcji ING Banku Śląskiego S.A., co stanowi 75% kapitału akcyjnego oraz 75% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.

Opisane wydarzenia wskazują, iż w odpowiedzi na sytuację na rynku usług bankowych ING Bank N.V. aktywnie uczestniczył w procesach konsolidacyjnych w polskim sektorze bankowym. Dzięki temu w latach 1994-2005 ING Bank Śląski S.A. poprawił swoją pozycję konkurencyjną, m.in. w zakresie wzrostu udziału w rynku, zwiększenia siły kapitałowej, stopnia dywersyfikacji działalności. Istotne znaczenie miało połączenie ING Banku Śląskiego S.A. z Oddziałem ING Banku w Warszawie (dane liczbowe dotyczące połączonych banków przedstawia Tabela 1). w tym przypadku głównymi motywami połączenia były motywy techniczne, operacyjne oraz rynkowe.

Tabela 1. Podstawowe dane finansowe Banku Śląskiego oraz ING Banku Oddział w Warszawie w kolejnych etapach konsolidacji kapitałowej (2001r.)

Wyszczególnienie	Bank Śląski S.A. (31.03.2001r.)	ING Bank (31.03.2001r.)	ING Bank Śląski S.A (31.12.2001r.)
Aktywa (mln zł)	19.946,11	7.608,2	26.365,3
Kapitały własne (mln zł)	1.710,88	672,8	2 500,8
Wynik na działalności bankowej (mln zł)	319,78	95,5	1.447,1
Współczynnik wypła- calności (%)	10,44	13,24	12,4
Wskaźnik zwrotu z kapitału ROE (%)	14,73	23,7	4,0
Wskaźnik zwrotu na aktywach ROA (%)	1,12	1,9	0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych ING Banku Śląskiego S.A.

Komplementarny charakter łączących się instytucji, tj. uniwersalny charakter ING Banku Śląskiego S.A. i specjalizacja Oddziału ING w zakresie obsługi korporacji i rynków finansowych spowodowała, że Bank czerpie znaczne korzyści z przeprowadzonej fuzji m.in. w postaci:

- a) wzrostu siły kapitałowej, pozwalającej na realizację większych projektów,
- b) lepszej pozycji rynkowej skonsolidowanego Banku, w szczególności na rynku bankowości korporacyjnej, stwarzającej przesłankę do skuteczniejszego konkutowania na rynku (ING Bank Śląski S.A. zwiększył swój udział w depozytach sektora bankowego z 4,9% w końcu 2000 roku do 6,0% w grudniu 2001 roku, zaś w należnościach kredytowych sektora z 5,6% do 7,0%),
- c) wzrostu bazy klientów i możliwości w zakresie cross-selling'u, poprzez zaoferowanie klientom byłego Banku Śląskiego S.A. produktów rynków finansowych i produktów strukturyzowanych,
- d) wymiany doświadczeń i wiedzy dotyczącej różnych aspektów usług finansowych,
- e) większej dywersyfikacji działalności i lepszej kontroli ryzyka,
- f) oszczędności kosztów utrzymania Centrali, systemów informatycznych i back-office.

Konsekwencją połączenia ING Banku Śląskiego S.A. z Oddziałem ING była także konsolidacja domów maklerskich obu instytucji, która miała miejsce w dniu 21 grudnia 2001 roku. Zintegrowane biuro maklerskie prowadzi działalność pod nową nazwą ING Securities Spółka Akcyjna.

W 2001 roku ING Bank Śląski S.A. uczestniczył również w procesie uzdrawiania polskiego sektora bankowego poprzez udział w restrukturyzacji Wielkopolskiego Banku Rolniczego S.A. (WBR) w Kaliszu. Przejęcie WBR S.A. było jednocześnie zgodne ze strategią działania ING Banku Śląskiego S.A., polegającą na budowie banku ogólnopolskiego.

Podmioty Grupy ING, do których należy ING Bank Śląski S.A., to firmy, których strategia koncentruje się m.in. na zapewnianiu optymalnego poziomu satysfakcji klientów, przy jednoczesnej kontroli kosztów i ryzyka oraz budowaniu kultury biznesowej opartej na osiąganiu jak najlepszych wyników działania. Dlatego też udział ING Bank N.V. w procesie konsolidacji polskiego sektora bankowego stanowił realizację przyjętej strategii.

Ukazane procesy konsolidacji dostarczyły również argumentów za istnieniem ekonomii skali. Najważniejsze z nich to:

- a) nowe technologie informacyjne - inwestycje w sprzęt przetwarzający informacje na dużą skalę i budowa systemów informacyjnych wymagają nakładów, na które stać tylko duży bank. Zwiększony potencjał informatyczny można wykorzystać do prowadzenia większej liczby operacji, obsługi większej liczby klientów, analizy nowych typów produktów,
- b) rozszerzanie dystrybucji - penetracja nowych rynków wymaga dywersyfikacji kanałów i zwiększenia sieci dystrybucji. Zarówno rozbudowa kanałów tradycyjnych (stacjonarnych), jak i elektronicznych wymaga dużych nakładów finansowych. Istotny jest także fakt, że marka ING ma większą siłę przyciągania, a tym samym zapewnia większą efektywność dystrybucji i większy stopień penetracji rynku,
- c) innowacje - duży Bank, jakim jest ING przeznaczają więcej nakładów na badania własne i wprowadza więcej rozwiązań innowacyjnych - również w Polsce,
- d) ekspansja na rynki międzynarodowe – bez znacznych zasobów niemożliwe jest pokonanie barier wejścia na nowe rynki lub na nowe obszary operacji. Strategia globalna wymaga silnej marki, którą należy adaptować do nowych warunków rynkowych lub wykreować jako markę globalną. To zadanie grupy ING w Polsce wydaje być się bardzo dobrze realizowane.

Niewątpliwie napływ bezpośrednich inwestycji z zagranicy do ING Banku Śląskiego S.A. spowodował jego szybki rozwój pod względem ja-

kościowym i ilościowym. Dokonał się także duży postęp technologiczny za sprawą inwestycji w infrastrukturę bankową. Dobre przygotowanie i skuteczny proces konsolidacyjny, pozwoliły na realizację zamierzonych efektów synergii i skali działania, chociaż ze względu na trudną sytuację gospodarczą w latach 2001-2004 osiągnięcie pełnych korzyści uległo wydłużeniu w stosunku do pierwotnych założeń.

Uwagi końcowe

Opinie przedstawione w literaturze fachowej wykorzystane w niniejszej pracy potwierdzają tezę, iż przeobrażenia w otoczeniu globalnym mają wpływ na sytuację banków, powodując konieczność ustalenia nowej strategii działania i dopasowania jej do zmienionych warunków w celu sprostania konkurencji. Proces ten dokonuje się w postaci zwiększonej liczby fuzji i przejęć w sektorze bankowym, również na rynku polskim. w pierwszej połowie lat 90-tych, do przejęć lub połączeń banków w Polsce dochodziło najczęściej dzięki możliwości łatwego wykupu słabych ekonomicznie podmiotów. w drugiej połowie lat 90-tych, konsolidacja wiązała się już z poprawą konkurencyjności banków, zwiększeniem ich innowacyjności oraz dywersyfikacją źródeł zysku. w ostatnich latach połączenia o strategicznym znaczeniu dla polskiego sektora bankowego dotyczyły głównie podmiotów należących do jednego inwestora zagranicznego, lub wynikały z połączeń właścicieli za granicą.

Do efektów konsolidacji ING Banku Śląskiego S.A. i ING Bank N.V. Oddział w Warszawie można zaliczyć realizację programów zwiększenia sprzedaży, wprowadzenie programów racjonalizacji kosztów, poprawę konkurencyjności ING Banku Śląskiego S.A. na rynku polskim, zwiększenie innowacyjności, umożliwienie wykorzystania najlepszych umiejętności połączonych instytucji oraz poprawa organizacji.

Z procesami konsolidacji wiążą się także potencjalne zagrożenia, z których najważniejsze wymieniono w niniejszym opracowaniu. Fuzje i przejęcia wywołują ryzyko nie tylko dla podmiotów weń zaangażowanych, ale powodują także zwiększenie ryzyka systemowego w związku ze wzrostem rozmiarów instytucji oraz powstaniem ewentualnych powiązań międzysektorowych i międzynarodowych. Wymaga to szczególnego zainteresowania i współpracy władz nadzorczych. z tego względu władze nadzorcze z różnych segmentów rynku oraz krajów powinny dążyć do zapewnienia współpracy w zakresie nadzorowania banków działających w skali międzynarodowej [Iwanicz-Drozdowska 2002, s. 10].

Ocena procesów konsolidacji banków w Polsce wymaga dalszych i pogłębionych badań.

Literatura

1. Bannock G., Baxter R., Davis E., *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1992.
2. Cybo-Ottone A., Murgia M., Mergers and shareholder wealth in European banking, *Journal of Banking & Finance*, vol. 24, 2000.
3. Dąbrowski M., Czy w warunkach globalizacji jest miejsce na narodową politykę pieniężną, „Bank i Kredyt” 2000, nr 7/8.
4. Dąbrowska M., Gruszczyński M., Kapitał zagraniczny w polskim sektorze bankowym a efektywność polityki pieniężnej, „Bank i Kredyt” 2002, nr 11/12.
5. Frąckowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
6. *Fuzje i przejęcia bankowe*, Zeszyty BRE Bank-Case, Fundacja Naukowa CASE, Warszawa 1999.
7. Hooke J.C., *M&A. a Practical Guide to Doing The Deal*, Wiley & Sons, New York 1997.
8. Iwanicz-Drozdowska M., *Fuzje i przejęcia w sektorze bankowym*, BFG 2002.
9. Klimiuk Z., *Małe i średnie banki w Polsce i na świecie wobec procesu globalizacji*, BFG 2002.
10. Lewandowski M., *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG Press, Warszawa 2001.
11. Micek M., *Teoretyczne podstawy konsolidacji w sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 8.
12. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 maja 2002r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy Prawo bankowe*, Dz.U. 2002, nr 72, poz.665 z późn. zm.
13. Pawłowska M., *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997-2001*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 2.
14. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
15. Reed S.F., Reed L.A., *The Art of M&A. a Merger and Acquisition Buyout Guide*, Irwin, New York 1995.
16. *Rozporządzenie (EWG) Nr 4064/89 Rady z dnia 21 grudnia 1989 r. w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw, zmienione Rozporządzeniem (WE) Nr 1310/97 Rady z dnia 30 czerwca 1997 r.*
17. *Rozporządzenie Komisji (WE) nr 447/98 z dnia 1 marca 1998 w sprawie zgłoszenia, ograniczeń czasowych i przesłuchań prze-*

- widzianych w rozporządzeniu Rady (EWG) nr 4064/89 w sprawie kontroli połączeń przedsiębiorstw.
18. Rozwój i restrukturyzacja sektora bankowego w Polsce – doświadczenia jedenastu lat, Zeszyty BRE Bank-Case, Fundacja Naukowa CASE, Warszawa 2001.
 19. System bankowy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych, NBP, Warszawa 2001.
 20. Szczepankowski Piotr J., Fuzje i przejęcia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
 21. Ustawa z dnia 15 września 2000r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037 z późn. zm.
 22. Weston J.F., Chung K.S., Hoag S.E., Mergers, Restructuring and Corporate Control Strategies, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990.

Małgorzata Ciepielowska *

WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W ASPEKCIE PROCESU ŁĄCZENIA JEDNOSTEK GOSPODARCZYCH

ASSESSMENT OF THE COMPANY VALUE IN BUSINESS COMBINATION

Summary

The article deals with the appropriate methodology for accounting for business combinations.

IFRS 3 defines a business combination as the bringing together of separate entities or businesses into one reporting entity. Business combinations must be accounted for using the acquisition method with requires the fair value of acquired assets and assumed liabilities and contingent liabilities to be measured at the date of acquisition.

Uwagi wstępne

Rozwój procesów globalizacji, zmienność warunków gospodarowania wyrażająca się gwałtownymi i radykalnymi zmianami we wszystkich sferach życia ekonomicznego i społecznego stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania.

Omawiany proces integracji gospodarki wpływa na doskonalenie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami rodzimymi jak i światowymi, zmuszając je tym samym do poszukiwania alternatywnych scenariuszy rozwoju, przejawiających się w projektowaniu możliwości zwiększania efektywności funkcjonowania.

Globalizacja ułatwia procesy konsolidacji firm, a zwłaszcza fuzje. Proces globalizacji wywiera istotny wpływ na warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.[Adamczyk 2005].

Obserwuje się silny trend w światowej gospodarce do łączenia się przedsiębiorstw. Współpraca techniczna, technologiczna, w zdobywaniu nowych rynków zbytu, unowocześnianiu zarządzania, a w szczególności kapitałowa jest podejmowana dla zapobieżenia nadchodzącej stagnacji w rozwoju

* mgr, Zakład Finansów i Rachunkowości, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie

przedsiębiorstw, stanowi zazwyczaj jedyną metodę szybkiego pokonania bariery wzrostu gospodarczego. Regułą staje się, że porozumienia zawierają przedsiębiorstwa o ugruntowanej i stosunkowo silnej pozycji rynkowej i kapitałowej, choć są one asumptem dla procesów integracyjnych mniejszych przedsiębiorstw. Praktycznie informacje o fuzjach lub przejęciach jednych przedsiębiorstw przez drugie pojawiają się bardzo często. Z roku na rok rośnie ilość takich transakcji.

Pojawił się problem jak skutecznie i efektywnie zarządzać skomplikowanymi organizacjami gospodarczymi jakimi są holdingi zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa gospodarczego w tym w szczególności Ustawą o Rachunkowości. Wydaje się, że zarządzanie dużym przedsiębiorstwem o rozbudowanych powiązaniach kapitałowych jest możliwe tylko przy zastosowaniu wyrafinowanych metod antycypacji sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy.

Tym częściej zatem zarządy spółek i służby finansowe stają przed koniecznością rozliczenia skutków takich transakcji i odzwierciedlenia ich efektu w sprawozdaniach finansowych. Na gruncie Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej kwestie te regulowane są postanowieniami MSSF 3 - Połączenia jednostek gospodarczych, który zastąpił poprzednio obowiązujący MSR 22.

Efektywna fuzja czy przejęcie powinny przynieść korzyści w postaci synergii, która poprzez zmiany w różnych obszarach działalności wpłynie pozytywnie na wzrost jego wartości, a przez to na wartość dla jego właścicieli.

1. Pojęcie i koncepcje wartości

Termin wartość jest wieloznaczny. Odnosi się to nie tylko do jego zastosowania w różnych dyscyplinach naukowych, takich jak rachunkowość, finanse, ekonomia czy prawo, ale też do bogactwa znaczeń w ramach poszczególnych dyscyplin.

W ogólnym rozumieniu wartość to jest „to, ile coś jest warte pod względem materialnym”. Jest to „cecha jakiejś rzeczy dająca się wyrazić równoważnikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym”. [Słownik języka polskiego 2004]. Interesującą definicję wartości podaje R.C. Miles. Według niego „wartość to taka cecha rzeczy, stosownie do której rzecz jest postrzegana jako bardziej lub mniej pożądana, użyteczna, szanowana lub ważna”. [Miles, 1984]

W rachunkowości termin wartość jest używany w kilku znaczeniach. Najszerze zastosowanie sprowadza się po prostu do podania liczby, według której dana pozycja jest wykazywana w księgach firmy - jest to wartość

liczbowa tej pozycji. W tym sensie wszystkie pozycje - zarówno pieniężne, jak i niepieniężne - mają przypisane do nich wartości. [Zarzecki 1999].

Inne zastosowania terminu wartość w nauce i praktyce rachunkowości są bardziej ograniczone. Ogólnie rzecz biorąc, odnoszą się do podstawy, według której są wykazywane pewne pozycje. Podstawa ta implikuje często przeszłą, bieżącą lub przyszłą wartość konkretnych pozycji. Przykładami takich podstaw do ustalania wartości (wyceny) są: wartość godziwa, wartość odtworzenia, wartość w użyciu, wartość dla biznesu. Niektóre z tych kategorii są obecne we współczesnej rachunkowości, natomiast inne propozycją na przyszłość. Większość zastosowań terminu wartość w rachunkowości łączy się z problematyką cen, które z racji zmienności w czasie powodują również zmiany w wielu kategoriach wartości.

Spotyka się również bardziej precyzyjne definicje wartości, które są dobrze znane w teorii ekonomii.

1. Wartość użytkowa danego dobra, która jest funkcją jego zdolności do zaspokajania ludzkich potrzeb.
2. Wartość wymienna, która wyraża zdolność danego dobra do bycia przedmiotem wymiany na inne dobro. Dobro nie musi mieć wartości wymiennej, aby posiadać cechę wartości użytkowej. Posiadanie wartości użytkowej jest natomiast warunkiem niezbędnym pojawienia się wartości wymiennej. Tak więc fakt, że dobro stwarza obietnicę osiągnięcia korzyści decyduje o jego atrakcyjności i zdolności do wymiany na inne dobra.
3. Cena towaru (dobra), która może być zdefiniowana jako pieniężne wyrażenie jego wartości.
4. Wartość naturalna, czyli tak zwana wartość centralna, ku której ciążą ceny wszystkich towarów. [Dobb 1976]

Wielość i różnorodność znanych teorii wartości nie pozwala na nawet powierzchowny ich przegląd. Teorie te są bardzo złożone, oparte na licznych założeniach ogólnych i szczegółowych, bogate w terminy, wprowadzane przez autorów często wyłącznie na potrzeby danej teorii.

W.S. Jevons, stwierdził jednoznacznie, iż „wartość zależy całkowicie od użyteczności”.

Każda teoria zamierzająca wyjaśnić naturę procesu podejmowania decyzji wymaga określonego systemu oceniającego, który może być zastosowany do rangowania poszczególnych wyników. System taki jest ważną częścią teorii oczekiwanej użyteczności. [zob. Zarzecki 1999].

2. Wartość przedsiębiorstwa w procesie wyceny

Wartość przedsiębiorstwa jest kategorią stanowiącą dopiero od niedawna przedmiot rozważań w krajowej literaturze ekonomicznej. Pojawiła się ona w związku z procesem przekształceń strukturalno-własnościowych przedsiębiorstw i wdrażaniem nowych zasad ich funkcjonowania, dostosowanych do reguł gospodarki rynkowej. Stąd w rozważaniach teoretycznych, a zwłaszcza w praktyce można spotkać rozmaite sposoby jej analizy i interpretacji. [Bednarski 2003].

Wartość przedsiębiorstwa traktowana jako syntetyczny rynkowy miernik jego efektywności związana jest bezpośrednio i pośrednio z miernikami księgowymi i finansowymi miernikami, które opisują zarówno efektywność przedsiębiorstwa, sprawność jego działania, strukturę kapitałową jak i zaangażowanie w działalność inwestycyjną. [zob. red Borowiecki 2005].

Fala zakupów i przejmowania całych przedsiębiorstw jaka przeszła przez Europę w latach 80. ubiegłego wieku wywołała i spowodowała znaczne zainteresowanie nauki zagadnieniem istoty i źródeł powstawania, sposobów rozliczania wartości firmy i wyceny. [Kamela - Sowińska 2006]

Wycena rozumiana jako proces estymacji wartości przedsiębiorstwa jest istotnym narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji na szczeblu strategicznym. [zob. Dobija red. 2005].

Wycena może być zatem traktowana jako opinia, osąd, czy też szacowanie cenności (wartości). Zdaniem R.C. Milesa „wycena jest opinią dotyczącą wartości, zwykle sporządzoną na piśmie; jest to proces szacowania wartości lub kosztu aktywów, grupy aktywów lub wszystkich aktywów przynależnych do biznesu czy danej inwestycji”. [Miles 1984].

Innymi słowy termin wycena przedsiębiorstwa oznacza, że wycenie podlega wyodrębniona pod względem ekonomicznym i prawnym jednostka organizacyjna, dysponująca określonym potencjałem w postaci majątku trwałego i obrotowego oraz różnych wartości cech o charakterze niematerialnym. [Zarzecki 1999].

Złożoność struktury przedsiębiorstwa powoduje komplikację jego wyceny, która w większości przypadków nie oznacza prostej sumy aktywów. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo jest zbiorem różnych atrybutów.

Wycena przedsiębiorstw jest bardzo pożądana w procesie przekształceń własnościowych i obrotu kapitałem. Należy jednak zaznaczyć, że wybór zakresu i sposobu wyceny zależy od jej celu, obszaru zastosowania oraz możliwości uzyskania wiarygodnych informacji i danych liczbowych o materialnych i niematerialnych składnikach wartości przedsiębiorstwa.

Proces wyceny jest bardzo skomplikowany i wymaga istotnych nakładów finansowych, dlatego też bardzo ważną kwestią jest cel, dla którego or-

gany decyzyjne w przedsiębiorstwie podejmują się estymacji wartości podmiotu gospodarczego. [Dobija red. 2005].

Najogólniejszym podziałem sytuacji wymagających przeprowadzenia wyceny, jest wyodrębnienie zdarzeń, związanych ze zmianą struktury własnościowej, jak również zmianami wynikającymi z prowadzenia działalności gospodarczej, bądź też faktu istnienia przedsiębiorstwa, w którym zdarzenia te nie wiążą się bezpośrednio ze zmianami w struktury własnościowej.

Do pierwszej grupy zdarzeń i okoliczności należy zaliczyć:

- zamierzoną sprzedaż przedsiębiorstwa lub jego części,
- zamierzony zakup przedsiębiorstwa lub jego części,
- transakcje kupna – sprzedaży między właścicielami danego przedsiębiorstwa,
- nacjonalizację przedsiębiorstwa lub jego części,
- podział przedsiębiorstwa,
- fuzję z innymi podmiotami,
- wniesienie przedsiębiorstwa jako aportu do innej firmy,
- likwidację przedsiębiorstwa.

Druga grupa obejmuje następujące sytuacje:

- wybór strategii działania na podstawie kryterium wartości firmy,
- ubezpieczenie majątku przedsiębiorstwa,
- ustalenie wartości odszkodowania,
- określenie wartości zabezpieczenia (zastawu) kredytu,
- aktualizacja wartości bilansowej aktywów (w tym wycena udziałów w spółkach),
- przekazanie lub przejęcie przedsiębiorstwa lub jego części w ramach umowy leasingu finansowego,
- pomiar podatku od darowizny, spadku itd. oraz opłaty skarbowej od transakcji kapitałowej, jeżeli przedmiotem tych czynności prawnych jest przedsiębiorstwo lub jego część,
- wprowadzenie wewnętrznego rozrachunku gospodarczego w odniesieniu do poszczególnych zakładów wydziałów itp. [Zarzecki 1999].

Wycena przedsiębiorstwa ujmuje wartość funkcjonującego podmiotu gospodarczego, natomiast wycena firmy przedstawia wartość firmy jako jeden z elementów aktywów przedsiębiorstwa należących do kategorii wartości niematerialnych i prawnych. Zawiera ona takie elementy jak: dobre imię, zdolny zarząd i personel, dobre warunki kredytowe, reputację produktu czy usługi i korzyści lokalizacyjne. [Dobija red. 2005].

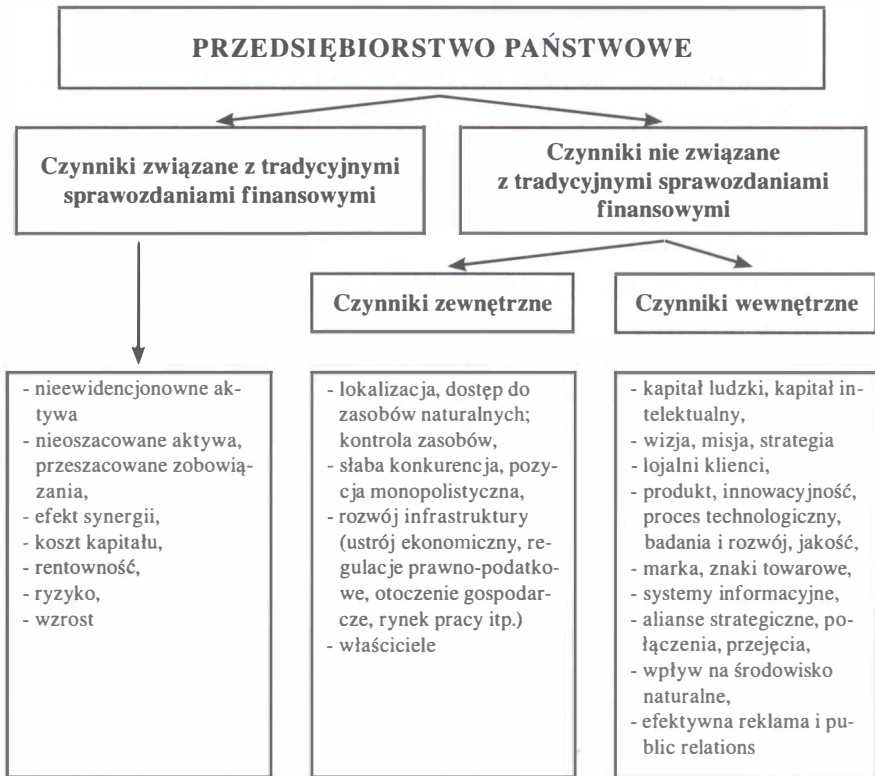
Wartość firmy (ang. goodwill/badwill) jest określana przez różnicę pomiędzy ceną nabycia aktywów netto jednego przedsiębiorstwa przez drugie

a ich wartości godziwą. Oznacza to, że wartość firmy powstaje na rynku w wyniku transakcji kupna - sprzedaży jednostki gospodarczej i odpowiada oszacowanym przyszłym korzyściom ekonomicznym – lub ich nie wystąpieniem – związanym z tą transakcją kapitałową. Te przyszłe efekty ekonomiczne mogą wynikać z rezultatów synergii wielu możliwych do zidentyfikowania zakupionych aktywów, które są istotne dla nabywcy.[G-mytrasiewicz 2002].

W przypadku gdy wartość firmy jest większa od zera, przedsiębiorstwo zostało nabyte po wyższej cenie niż cena jego składników majątkowych i określana jest nazwą goodwill. Natomiast ujemna wartość firmy (badwill) to nadwyżka wartości godziwej składników majątkowych przedsiębiorstwa nad jego ceną nabycia.[zob. Famielec 1999].

Nie ma zatem wątpliwości, że wartość firmy to składowa wartości przedsiębiorstwa. Klasyfikację czynników kreujących wartość firmy przedstawia schemat 1.

Schemat 1. Klasyfikacja źródeł wartości



Źródło: U. Marcinkowska, Kształtowanie wartości firm, PWN, Warszawa 2000

Wartość firmy wykazywana jest w aktywach spółki przejmującej (lub spółki nowopowstałej z połączenia) w grupie wartości niematerialnych i pranych jako nadwyżka ceny przejęcia nad wartością godziwą aktywów netto. [Art.44b ust. 6 ur.]

Z powyższego wynika, że, wycena wartości, w zależności od złożoności samego obiektu może przyjmować postać procesu, jednakże ściśle powiązanego z jest kategorią „pomiaru”. Przez pryzmat pomiaru wycena jest zatem kojarzona z pomiarem wartości. Biorąc dodatkowo pod uwagę fakt, że obiektem wyceny jest przedsiębiorstwo, należy dodać, iż wycena przedsiębiorstwa - a w jej obrębie pomiar jego wartości – to specyficzny przypadek kategorii pomiaru ekonomicznego. Pomiar jest w tym przypadku działaniem praktycznym prowadzącym do przypisania działaniu, rzeczy czy też materii wielkości pieniężnych je charakteryzujących i poprzez to umożliwiających ich wartościowanie, porównywanie i zestawianie.

Pomiarem wartości przedsiębiorstwa można zatem określić proces złożony wykorzystujący różne aspekty ekonomicznego pomiaru pieniężnego i wiążący je z istotą, cechami i zasadami funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

Klasycznym nieomal przykładem pomiaru ekonomicznego wartości w jest między innymi system tradycyjnej rachunkowości, której definicje posługują się takimi określeniami, jak:

- rachunkowość jest nauką stosowaną, nastawioną na pomiar przepływu i przyrostu wartości w celu ułatwienia dokonywania wyborów oraz rozliczania z ekonomicznej i społecznej efektywności;
- przedmiotem teorii rachunkowości jest oparty na pomiarach wielkości ekonomicznych kwantytatywny opis elementów charakteryzujących ekonomikę przedsiębiorstwa;
- podstawowy element systemu rachunkowości stanowi pomiar w jednostkach pieniężnych dokonanych operacji gospodarczych oraz wartości aktywów i pasywów przedsiębiorstwa i temu celowi została podporządkowana w praktyce metodologia przeprowadzania i opracowywania pieniężnych pomiarów gospodarczych. [Dobija 1998].

Pomiar wartości przedsiębiorstwa stanowi zatem podstawę systemu rachunkowości, a w jego ramach prowadzenia księgowości, kalkulacji i sprawozdawczości. Proces pomiaru może obejmować różne zakresy i obszary wyceny, związane ze składnikami tworzącymi wartość w przedsiębiorstwie jak i determinantami tej wartości.

Wobec powyższego zrodziły się dwa aspekty postrzegania wartości przedsiębiorstwa:

- jako substancji materialnej przedsiębiorstwa, czyli tego co znajduje odzwierciedlenie w jego aktywach bilansowych,

- jako elementów pozamaterialnych wynikających ze stopnia zorganizowania w przedsiębiorstwie jego zasobów gospodarczych, umożliwiających ich wykorzystanie a tym samym decydujących o zdolności przedsiębiorstwa do pomnażania zainwestowanego w nie kapitału. [red. Borowiecki 2005].

Natomiast postulat jak największej precyzji pomiaru wartości staje się w obecnym stanie wiedzy rachunkowości jednym z najważniejszych i mających zdecydowany wpływ na funkcjonowanie zarówno podmiotów gospodarczych jak i prywatnych inwestorów. [Jędrzejczyk 2004].

3. Identyfikacja połączenia jednostek gospodarczych

Podstawowym problemem rozliczania i ujmowania połączenia spółek jest wybór metody związany właśnie z rozliczaniem takich transakcji. Zastosowanie metody rozliczenia połączenia spółek zależy od wymogów określonych w art. 44 c ust I ustawy o rachunkowości. W niektórych jednak przypadkach trudno jest ustalić podmiot przejmujący, jednakże występują czynniki wskazujące na jego istnienie np.:

- jeżeli wartość godziwa jednego z łączących się podmiotów jest znacznie większa niż drugiego z łączących się podmiotów, podmiot o wyższej wartości godziwej jest prawdopodobnie stroną przejmującą;
- jeżeli połączenie jednostek gospodarczych dokonuje się poprzez wymianę zwykłych instrumentów kapitałowych z prawami głosu na środki pieniężne lub inne aktywa, jednostka wydająca pieniądze lub inne aktywa jest prawdopodobnie stroną przejmującą;
- jeżeli połączenie jednostek gospodarczych prowadzi do tego, że zarząd jednego z łączących się podmiotów staje się zdolnym do przesądzenia o doborze zespołu kierowniczego powstałej w następstwie połączenia scalonej jednostki gospodarczej, to podmiot, którego zarząd jest zdolny do takiej dominacji jest prawdopodobnie stroną przejmującą. [Przewodnik po MSSF 2006]

Jeżeli jednak nie można uznać żadnej ze spółek za przejmującą lub gdy spółki pozostają pod wspólną kontrolą jednostki dominującej należy zastosować do rozliczenia metodę łączenia udziałów.

Warto jednak podkreślić, iż pomimo niezidentyfikowana jednostki przejmującej, niejednokrotnie występują okoliczności wskazujące na konieczność zastosowania metody nabycia.

Ustalenie, który podmiot jest stroną przejmującą, może mieć charakter subiektywny i powinno opierać się na łącznej wadze czynników uwzględnionych powyżej oraz - w razie potrzeby - na odwołaniu się do oceny specjalistów.

4. Konsekwencje zastosowania MSSF przy rozliczaniu połączeń przedsiębiorstw

Od 1 stycznia 2005 r. przedsiębiorstwa stosujące MSR mają obowiązek rozliczania połączenia metodą nabycia. Zgodnie z MSSF 3 stosowanie metody łączenia udziałów jest niedopuszczalne – jedyną dozwoloną metodą stosowaną dla połączenia spółek jest metoda nabycia.

Ustawa o rachunkowości w zakresie łączenia opierała się w dużej mierze na MSR 22, w związku z powyższym regulacje tegoż standardu były ogólnie znane. MSSF 3 wprowadza szereg nowych odmiennych wymogów. Standard ten reguluje min. takie kwestie jak:

- metody rozliczania połączenia jednostek gospodarczych,
- początkową wycenę aktywów oraz zobowiązań i zobowiązań warunkowych przejmowanych w ramach połączenia jednostek gospodarczych,
- rozliczanie wartości firmy i wartości niematerialnych przejmowanych w ramach połączenia jednostek gospodarczych.

MSSF 3 metodę nabycia uznaje za metodę uniwersalną. W przypadku tej metody należy dokonać przeceny wartości aktywów netto przejmowanej jednostki do wartości godziwych. Tak więc metoda oparta jest na prawidłowym określeniu wartości godziwej aktywów i zobowiązań spółki przejętej. W związku z powyższym cena przejęcia spółki będzie różniła się od wartości godziwej przejętych aktywów netto ponieważ wartość, po jakiej zostały nabyte aktywa netto jednostki przejętej zostanie powiększona o koszty związane bezpośrednio z transakcją. Na dzień połączenia powstaje wartość firmy.[Ciepielowska 2005].

Warto podkreślić, iż zakup podmiotu nie dowodzi o zaistnieniu połączenia jednostek gospodarczych. W przypadku, gdy dany podmiot obejmuje tylko jeden składnik aktywów, transakcja taka nie zostanie potraktowana jako połączenie a jedynie jako nabycie składnika aktywów.

W związku z powyższym połączeniem jednostek gospodarczych nazywać można:

- zakup wszystkich aktywów, zobowiązań i uprawnień do prowadzenia działalności danego podmiotu;
- zakup niektórych aktywów, zobowiązań i uprawnień do prowadzenia działalności danego podmiotu, które łącznie spełniają kryteria definicji jednostki gospodarczej (przedsiębiorstwa);
- powołanie nowego podmiotu prawnego, który ma być posiadaczem aktywów, zobowiązań działalności połączonych jednostek gospodarczych. [Przewodnik po MSSF 2006].

W przypadku gdy podmiot nabył grupę aktywów, nie stanowiących jednostki gospodarczej powinien rozłożyć koszty nabytej grupy aktywów pomiędzy poszczególne dające się wyodrębnić aktywa mieszczące się w tej grupie na podstawie ich odpowiednich wartości godziwych.

Natomiast, gdy w efekcie danej transakcji pojawia się nowa wartość firmy (goodwill), transakcja taka z definicji uznawana jest za połączenie jednostek gospodarczych.

MSSF 3 nie zmienił w sposób istotny kwalifikowania wartości firmy. Traktowana jest ona nadal jako różnica pomiędzy ceną nabycia a wartością godziwą aktywów netto przejętej spółki. Jednak nie używa się już pojęcia „ujemnej wartości firmy”, nadwyżka wartości godziwych przejętych aktywów i zobowiązań warunkowych nad ceną przejęcia po dodatkowej weryfikacji jej ustalenia wpływa na wynik finansowy w momencie połączenia.

Nie amortyzuje się również wartości firmy. Należy zatem dokonać corocznej oceny ewentualnej utraty wartości, co może wiązać się z odpowiednim odpisem – (wartość firmy alokowana jest w tym celu do ośrodków wypracowujących środki pieniężne). [Przewodnik po MSSF 2006].

Podejmując decyzję dotyczącą nabycia czy połączenia należy dokonać wyboru czy jednostką przejmującą ma być jedno z łączących się przedsiębiorstw, (wówczas jedno przedsiębiorstwo wyceniane jest w wartości księgowej, a drugie według godziwej), czy też korzystniej byłoby zawiązać nową jednostkę, przejmującą inne (w takim przypadku wszystkie przedsiębiorstwa wycenia się według wartości godziwej).

Wartości księgowe i godziwe pozycji bilansowych przedsiębiorstw X i Y na dzień 31.05.2005 przedstawiono w tabeli 1.

Rozliczenie połączenia metodą nabycia - związane z oszacowaniem aktywów netto spółek przejmowanych w wartości godziwej przedstawia tabela 2. Natomiast w tabeli 3 przedstawiono bilans otwarcia spółki X (będącą spółką przejmującą) po połączeniu metodą nabycia.

Tabela 1. Pozycje bilansowe łączących się przedsiębiorstw w zł

Wyszczególnienie	Wartość księgowa -31.05.2005		Wartość godziwa -31.05.2005	
	Przedsiębiorstwo X	Przedsiębiorstwo Y	Przedsiębiorstwo X	Przedsiębiorstwo Y
Rzeczowe aktywa trwałe	550 000	450 000	500 000	420 000
Aktywa finansowe długoterminowe	100 000	40 000	100 000	40 000
Zapasy	240 000	260 000	210 000	255 000
Należności krótkoterminowe	85 000	2 250 000	85 000	225 000

Wyszczególnienie	Wartość księgowa -31.05.2005		Wartość godziwa -31.05.2005	
	Przedsiębiorstwo X	Przedsiębiorstwo Y	Przedsiębiorstwo X	Przedsiębiorstwo Y
Inwestycje krótkoterminowe	280 000	25 000	280 000	25 000
Aktywa razem	1 255 000	1 000 000	1 175 000	965 000
Kapitał zakładowy	480 000	390 000	---	---
Kapitał zapasowy	320 000	250 000	---	---
Wynik finansowy	150 000	110 000	---	---
Zobowiązania długoterminowe	140 000	120 000	145 000	135 000
Zobowiązania krótkoterminowe	165 000	130 000	170 000	130 000
Razem	1 255 000	1 000 000	315 000	265 000
Wartość aktywów netto	950 000	750 000	860 000	680 000

Źródło: [Ciepielowska 2005]

Tabela 2. Bilans otwarcia przedsiębiorstwa Z

Wyszczególnienie	Wartość godziwa X+Y	Emisja akcji przeds. Z	Dokonane korekty*	Bilans przeds. Z 01.06.2005
Wartość firmy			390 000	390 000
Rzeczowe aktywa trwałe	920 000			920 000
Aktywa finansowe długoterminowe	140 000			140 000
Zapasy	465 000			465 000
Należności krótkoterminowe	310 000		-65 000	245 000
Inwestycje krótkoterminowe	305 000			305 000
Aktywa razem	2 140 000		325 000	2 465 000
Kapitał zakładowy	---	1 400 000		1 400 000
Kapitał zapasowy	---	700 000	-150 000	550 000
Wynik finansowy	---			---
Zobowiązania długoterminowe	280 000			280 000
Zobowiązania krótkoterminowe	300 000		-65 000	235 000
Razem	580 000	2 100 000	-215 000	2 465 000
Wartość aktywów	1 560 000			

Źródło: [Ciepielowska 2005]

* Wyjaśnienia dotyczące dokonanych korekt:

- Wartość firmy 390 000zł – cena przejęcia 1 950 000zł - 1 560 000zł wartość godziwa aktywów netto przejętych spółek na dzień przejęcia,
- Należności krótkoterminowe, Zobowiązania krótkoterminowe - 65 000zł – wyłączenie wzajemnych należności i zobowiązań,
- koszty (związanymi z przekształceniem i połączeniem przedsiębiorstwa X i Y) poniesionymi przez przedsiębiorstwo Z – 150 000zł.

Tabela 3. Bilans otwarcia spółki X po połączeniu metodą nabycia

Wyszczególnienie	Wartość godziwa X+ Wartość księgową Y	Emisja akcji przeds. X	Dokonane korekty*	Bilans przeds. X 01.06.2005
Wartość firmy			300 000	300 000
Rzeczowe aktywa trwałe	970 000			970 000
Aktywa finansowe długoterminowe	140 000			140 000
Zapasy	495 000			495 000
Należności krótkoterminowe	310 000		-65 000	245 000
Inwestycje krótkoterminowe	305 000			305 000
Aktywa razem	2 220 000		235 000	2 455 000
Kapitał zakładowy	---	1 400 000		1 400 000
Kapitał zapasowy	---	700 000	-150 000	550 000
Wynik finansowy	---			---
Zobowiązania długoterminowe	275 000			275 000
Zobowiązania krótkoterminowe	295 000		-65 000	230 000
Razem	570 000	2 100 000	-215 000	2 455 000
Wartość aktywów netto	1 650 000			

Źródło: obliczenia na podst. [Buk 2004]

* Wyjaśnienia dotyczące dokonanych korekt:

- Wartość firmy 300 000zł – cena przejęcia 1 950 000zł - 1 650 000zł wartość godziwa aktywów netto przejętych spółek na dzień przejęcia,
- Należności krótkoterminowe, Zobowiązania krótkoterminowe - 65 000zł – wyłączenie wzajemnych należności i zobowiązań,
- 150 000zł koszty organizacji poniesione przez spółkę X.

Uwagi końcowe

Przy planowaniu nabycia lub połączenia, jednostki gospodarcze powinny rozważyć zastosowanie regulacji Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, (oczywiście jeżeli mają możliwość takiego wyboru).

Konsekwencją zastosowania MSSF 3 przy połączeniu przedsiębiorstw jest zastosowanie rozliczenia metodą nabycia.

Należy podkreślić, iż w większości transakcji połączeń przeszacowanie aktywów i zobowiązań w wartości godziwej różni się od wartości księgowej, w związku z powyższym cena przejęcia rozumiana jako wartość po jakiej zostały nabyte aktywa netto spółki przejętej, jest powiększona o wszystkie koszty związane z transakcją. Na dzień połączenia zostaje zatem ustalona wartość firmy lub ujemna wartość firmy.

Celem artykułu było wskazanie możliwości aplikacyjnej zastosowania metody nabycia (traktowanej przez MSSF 3 jako uniwersalną) w przypadku łączenia jednostek gospodarczych.

Godnym uwagi jest również fakt, iż w roku 2005 zostały opublikowane propozycje udoskonalenia i harmonizacji rachunkowości połączeń jednostek gospodarczych. Proponowane zmiany w MSSF 3 są liczne i złożone, jednakże zastosowania ewentualnych zmian można spodziewać się nie wcześniej niż od 1 stycznia 2008.

Literatura:

1. Adamczyk J., Zrównoważony rozwój w procesie globalizacji gospodarki, [w:] red. R. Borowiecki i A. Jaki, Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki, Warszawa-Kraków 2005
2. Bednarski L., R. Borowiecki, J.Duraj, E. Kurtys, T. Waśniewski, B. Wersty, Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2003

3. Buk H., Zasady rozliczania połączenia spółek publicznych i niepublicznych obowiązujące od 2005 r., „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2004, nr 11
4. Ciepiewska M., Rozliczenie połączenia spółek metodą nabycia, „Rachunkowość Finansowa i Audyt” 2005 nr 10.
5. Dobb M., Teorie wartości i podziału od Adama Smitha. Ideologia a teoria ekonomii, PWE, Warszawa 1976
6. Dobija M., Rachunkowość zarządcza, PWN, Warszawa 1998
7. Famielec J. Wartość przedsiębiorstwa a wartość firmy, „Organizacja i kierowanie” 1999, nr 3
8. Gmytrasiewicz M., Wartość firmy, „Problemy rachunkowości”, maj-czerwiec, 2002
9. Jędrzejczyk M., Dyskonto w szacowaniu wartości godziwej, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004
10. Kamela - Sowińska A. Wycena przedsiębiorstw i ich mienia, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Rachunkowości w Poznaniu, Poznań 2006
11. Marcinkowska M., Kształtowanie wartości firmy, PWN, Warszawa 2000
12. Miles R.C., Basic Business Appraisal. John Wiley & Sons, New York, 1984
13. Mills, B. Weinstein, Calculating Shareholder Value in turbulent Environment. „Long Range Planning” 1996
14. Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa, praca zbiorowa po red. R. Borowiecki, Kraków 2005
15. Przewodnik po MSSF 2006 - Deloitte, marzec 2006
16. Słownik języka polskiego PWN, Warszawa 2004
17. Teoria rachunkowości w zarysie, praca zbiorowa pod red. M. Dobija, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005
18. Zadora H. Wycena przedsiębiorstw w teorii i praktyce, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005
19. Zarzecki D. Metody wyceny przedsiębiorstw, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999
20. Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości (Dz. U. z 2002r., Nr 76, poz. 694 ze zm.)

Katarzyna Kolud

ANALIZA KONSEKWENCJI (SKUTKÓW) OUTSOURCINGU

ANALYSIS THE CONSEQUENCES (RESULTS) OF OUTSOURCING

Summary

Outsourcing is defined as the process of delegation of non – core (but not only) operations (functions) from internal company to an external specialist entity. Outsourcing can evoke organizational, operative and economical consequences, effecting on: organizational structure, company`s procedures, condition of employment, factors of competitiveness and economical situation of enterprise. Contracting work to an independent provider may improve or deteriorate market position of the company.

1. Uwagi wstępne

Outsourcing polega na wyodrębnieniu z przedmiotu działalności wybranych funkcji i zleceniu ich wykonania wyspecjalizowanym zewnętrznym kooperantom, zamiast rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa macierzystego. Do niedawna - podstawową przesłanką podejmowania przedsięwzięć outsourcingowych była chęć redukcji kosztów. Praktyka większości wdrożeń wskazała jednak, że program obniżania wielkości kosztów najczęściej nie był skorelowany z pozostałymi elementami strategii, zakładającymi prowadzenie działań zwiększających możliwości przedsiębiorstwa do generowania wyższego zysku, co w efekcie nie przynosiło żadnych korzyści dla podmiotu implementującego outsourcing. Obecnie dostrzega się w outsourcingu jego siłę oddziaływania na ogólną strategię podmiotu, głównie poprzez wpływ i skutki organizacyjne jakie wywołuje jego wdrożenie.

2. Konsekwencje organizacyjne outsourcingu

Zaniechanie wykonywania określonych działań przez system funkcjonujący do tej pory w przedsiębiorstwie macierzystym na rzecz współpracy z dostawcą zewnętrznym, przejmującym ich realizację, może generować pojawienie się konsekwencji (skutków) organizacyjnych zauważalnych w:

* Mgr, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Bielsko-Biała

a) zmianie budowy struktury organizacyjnej

Współczesne struktury organizacyjne podlegają ciągłym zmianom, czego wynikiem może być zmiana struktur liniowych i funkcjonalnych na rzecz struktur mieszanych, hybrydowych, składających się z wiązki najlepszych cech charakterystycznych dla pierwotnych typów struktur. Proces przeobrażania struktury organizacyjnej powinien się wiązać z jej akomodacją do zmieniającego się otoczenia rynkowego, obejmując m.in.: modernizację konfiguracji strukturalnej, modernizację systemu podziału władzy organizacyjnej, koncentrację na działalności o charakterze podstawowym i procesową orientację struktury. Wdrożenie outsourcingu może prowadzić do uproszczania (odchudzenia) struktury organizacyjnej – osiągniętego przez wprowadzenie zmian o charakterze organizacyjnym, polegających na [Por. Trocki, 2001, s. 67, Por: Nalepka, Warszawa – Kraków, 1999, s. 50]:

- konieczności wskazania funkcji podstawowych i pomocniczych realizowanych efektywnie przez samo przedsiębiorstwo,
- potrzebie wytypowania funkcji podstawowych i pomocniczych kwalifikujących się do efektywniejszego i skuteczniejszego wykonywania poza strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa,
- konieczności wskazania wybranych, zbędnych elementów konstrukcyjnych struktury: stanowisk pracy, komórek lub jednostek organizacyjnych - w celu ich eliminacji.

Zastosowanie outsourcingu w przeobrażaniu struktury organizacyjnej i osiągnięcie zadowalającego poziomu jej sprawności jest możliwe dla całego zakresu działalności, obejmującego wszystkie funkcje i wszystkie elementy składowe struktury, o ile zaistnieją sprzyjające warunki do skuteczniejszego ich spełniania. Efektem takich zmian powinno być ograniczenie zaplecza wewnątrzstrukturalnego, generującego wysokie koszty funkcjonowania.

Wskazanie, wybór i wydzielenie na zewnątrz poszczególnych funkcji lub części składowych struktury, oparte na ich błędnej analizie z punktu widzenia zapewnienia niezbędnej kontroli oraz sprawności i efektywności ich realizacji, może prowadzić do niekorzystnego wpływu outsourcingu na strukturę organizacyjną podmiotu [Por. Trocki, 2001, s. 67]. Nieprawidłowe zdefiniowanie jej poziomu złożoności: funkcji, niepewności dotyczącej podejmowanych działań i zadań, ich zróżnicowania oraz silnej współzależności między nimi może skutecznie ograniczyć sprawność podjętych działań [Por. Strategor, 2001, s. 301].

b) zmianie podmiotu realizującego procedury organizacyjne

Procedury organizacyjne stanowią objaśnienie i opis modelu działania dla konkretnego zdarzenia, przybierając formę mniej lub bardziej zorganizowanych. Oznacza to, że każda procedura może stanowić część składową procesu prowadzącego do realizacji misji przedsiębiorstwa, obejmując:

- wskazanie celu działania – jako obszar funkcji kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania, prawie całkowicie eliminuje rolę dostawcy zewnętrznego, którego jedynym zadaniem może być uświadomienie pierwszoplanowości poszczególnych potrzeb podmiotu gospodarczego, prowadzących do osiągnięcia celu, a możliwych do bardziej efektywnej realizacji, dzięki nawiązaniu współpracy outsourcingowej,
- planowanie działania - jako obszar obowiązków kierownictwa najwyższego szczebla, w którym priorytetem jest koncentracja działań wokół realizacji kluczowych dla podmiotu gospodarczego czynności. Działania o charakterze mniej istotnym dla przedsiębiorstwa mogą być planowane do realizacji poza jego strukturą organizacyjną.
- wskazanie i pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji działania – jako podfunkcja funkcji operacyjnych, najczęściej zlecana do realizacji poza strukturą organizacyjną,
- wykonanie planu – poprzez nacisk na sprawność działania dostawcy zewnętrznego, określanej przez: kwalifikacje, kompetencje, umiejętności pracowników, rodzaj i poziom jakości sprzętu, doświadczenie we współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, wielkość i stabilność pozycji na rynku usług outsourcingowych,
- kontrolę realizacji – jako etap porównujący realizację wykonania z odpowiednim wzorcem, pozwalający na dokonanie precyzyjnej oceny jakości świadczonych usług i wywołujący potrzebę ewentualnej korekty realizacji strategii. Czynności kontrolne są nieodzownym elementem procesu zarządzania i z tego względu ich przeprowadzanie powinno leżeć w kompetencjach kierownictwa najwyższego szczebla.

Najczęstszymi powodami niepowodzeń outsourcingu w kontekście realizacji procedur organizacyjnych mogą być: nawiązanie kooperacji z dostawcą, który nie jest ekspertem w wydzielonej dziedzinie, zbyt szeroki zakres dostępu dostawcy do danych firmy macierzystej, mogący narazić ją na utratę pozycji rynkowej w razie zerwania kontraktu, zarządzanie nie oparte na planie, błędne założenia i oczekiwanie natychmiastowych efektów wydzielenia [Por. Artunian, 2005, s. 57-58].

Wiele przedsiębiorstw nie jest mentalnie przygotowanych na korzystanie z usług dostawców zewnętrznych, obawiając się negatywnych konsekwencji współpracy. Podstawą egzekwowania obowiązków i praw dla obydwu stron jest właściwie skonstruowany kontrakt outsourcingowy i już na etapie podpisywania umowy firma macierzysta musi mieć pewność, że jej interesy gospodarcze zostały w odpowiedni sposób zabezpieczone. Koniecznością staje się więc umieszczenie w umowie m.in. następujących danych: zakresu

umowy, zasad i warunków świadczenia pracy, wskazania osób świadczących usługi outsourcingowe, określenie stopnia odpowiedzialności, gwarancję poufności, wysokość wynagrodzenia, wysokość kar umownych oraz czas obowiązywania umowy [Por. Osmólski 2005, s. 24-27]. Umowa może przybierać złożoną formę i zawierać nie tylko elementy dotyczące regulacji świadczenia usługi, ale i stanowić obszerne porozumienie w sprawie przejmowania pracowników klienta przez dostawcę, przenoszenia na dostawcę uprawnień do korzystania z infrastruktury, porozumień dotyczących cesji umowy, umów licencyjnych itd. [Mizelińska, Ożarska – Karbowski, 2003, s. 4]. Tego typu informacje pomogą minimalizować ryzyko podjętej współpracy, związanej z ogólnym procesem realizowania procedur organizacyjnych, zarządzaniem dostawą usług, istniejącą możliwością obniżenia jakości świadczonych usług, silną zależnością od dostawcy zewnętrznego, problemami z przepływem informacji - mogącymi być przyczyną opóźnień realizacji przedmiotu kontraktu oraz słabszą koordynacją procesu kierowania funkcjami, przekazywanymi na zewnątrz.

c) zmianie kierunku organizowania pracy zatrudnionych

Wymogi gospodarki wolnorynkowej narzuciły podmiotom gospodarczym obowiązek szybkiej adaptacji swojej działalności do zaspokojenia występujących na rynku potrzeb. Podjęte działania dostosowawcze wywołały konieczność restrukturyzacji poszczególnych części składowych struktury organizacyjnej, obejmując swoim zasięgiem również stan zatrudnienia - ze swoją częścią stałą (kadrą zarządzającą) i zmienną (wykonawcami). Kadra zarządzająca (podejmująca decyzje strategiczne) to zwykle niezmienny trzon struktury organizacyjnej, w przeciwieństwie do wykonawców, którzy mogą realizować swoje zadania będąc zarówno stałym elementem struktury, jak i występując na jej peryferiach lub całkowicie poza nią. Charakterystyka stanowisk pracy, komórek lub jednostek organizacyjnych może stanowić podstawę do analizy kosztów pracy, ponoszonych na te elementy struktury organizacyjnej. Delegowanie wykonywania określonych działań na zewnątrz podmiotu gospodarczego może prowadzić do wzrostu elastyczności zasobów pracy oraz maksymalizowania korzyści wynikających z minimalizowania kosztów zatrudnienia. Efektami podjętych czynności reorganizujących stan zatrudnienia i wykorzystujących jego elastyczne formy a więc i powierzenie realizacji wybranych funkcji dostawcom (pracownikom) zewnętrznym mogą być: adaptacja stanu i struktury zatrudnienia do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę, efektywne gospodarowanie czasem pracy pozostałych pracowników (etatowych), wykorzystanie potencjału pracy pozostałych pracowników (etatowych), brak obowiązków socjalnych, redukcja kosztów pracy redukcja poziomu ryzyka i zagrożeń

związanych ze świadczeniem pracy przez pracowników etatowych, wynagrodzenie dostosowane do świadczonej pracy.

Istotnym problemem i jednocześnie negatywną konsekwencją organizacyjną implementacji outsourcingu – może być tu wymagana redukcja zatrudnienia, wywołująca silny opór wewnętrzny przeciwko zmianom i wpływająca na zmniejszenie motywacji własnych pracowników, szczególnie w sytuacji, gdy dostawca zewnętrzny zdecyduje się na przejęcie lub przejście tylko część personelu firmy macierzystej.

3. Konsekwencje operacyjne outsourcingu

Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych odbywa się w oparciu o przekształcanie pierwotnych elementów wejściowych w elementy wyjściowe, którymi są gotowe produkty, czy usługi - uzyskane dzięki działaniom (operacjom), podjętym w celu ich bezpośredniego wytworzenia [Por. Waters 2001, s.32]. Z uwagi na wysoki stopień zmienności i złożoności tego procesu, obszar zarządzania wytyczany jest przez dążenie do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów poprzez eliminację czynników mogących doprowadzić do braku oczekiwanych wyników. Zarządzanie polega w tym przypadku na wskazywaniu sposobu wykonywania działań – począwszy od ich programowania, organizowania, koordynacji – aż po kontrolę. Kluczowym aspektem, podkreślającym wagę decyzji operacyjnych jest możliwość dokonywania za ich pośrednictwem transformacji strategii podmiotu gospodarczego na bieżące działania, ponieważ strategia i cele wyznaczają kierunek dla realizowanych przedsięwzięć, stanowiąc bazę, na podstawie, której jednostka może prowadzić walkę konkurencyjną. Opracowana taktyka teoretyczna wymaga przekonwertowania na możliwe do zastosowania w praktyce dyrektywy i decyzje, odsłaniając w ten sposób istotność działań operacyjnych.

Komasacja dużej liczby funkcji o charakterze operacyjnym może wpłynąć na obniżenie sprawności elementów składowych łańcucha wartości (planowania, zakupów, procesu produkcji, dystrybucji, sprzedaży, świadczenia usług), które determinują osiągnięte wyniki ekonomiczne. Optymalizacja łańcucha wartości decyduje o szybkości, z jaką podmiot gospodarczy może reagować i odpowiadać na zmiany dokonujące się w otoczeniu. Głównym zadaniem outsourcingu staje się tu ograniczenie do minimum ilości operacji pomocniczych, kształtujących łańcuch wartości i skupienie się na procesach o charakterze podstawowym (kluczowym). Priorytetowego znaczenia nabiera tu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy likwidacja (oddanie w outsourcing) określonego ogniw w łańcuchu wartości przyczyni się do podniesienia poziomu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zarządzanie operacyjne, utożsamiane jest z zarządzaniem produkcją wyrobów i usług, z obserwowaną ostatnio tendencją do zwrotu w kierunku zarządzania, określanego mianem procesowego – a związanego z zarządzaniem czynnikami konkurencyjności: jakością, kosztem i dostawą. Te trzy czynniki mogą w głównej mierze decydować o atrakcyjności rynkowej produktu / usługi. Kolejne koncepcje konkurencyjności podmiotów gospodarczych wskazują dodatkowo na innowację i przedsiębiorczość jako główne determinanty sukcesu w rywalizacji rynkowej. Analiza znaczenia wymienionych czynników konkurencyjności może stać się podstawą do wskazania konsekwencji operacyjnych, wywołanych przez implementację outsourcingu. Jakość jest określana jako dążenie do ciągłych udoskonaleń i poprawy standardów operacyjnych [Śliwiński, Śliwiński 2006, s. 10]. W przypadku przeniesienia realizacji zadań z własnych pracowników na dostawcę zewnętrznego – nie definiuje się na nowo cech podstawowych produktów lub usług, ponieważ taka definicja z reguły już istnieje. Zawiera ona zbiór informacji opisujących cechy funkcjonalne przedmiotu kontraktu. Oznacza to, że dostawca zewnętrzny nie ma wpływu na cechy nabyte (jakość zastaną) produktu, czy usługi. Jednakże na dalszym etapie realizacji kontraktu jego wpływ staje się znacznie silniejszy z uwagi na możliwość uzupełniania podstawowych cech funkcjonalnych dobra, czy usługi o dodatkowe elementy, podnoszące jego użyteczność. Pojęcie jakości może, więc przybierać w outsourcingu formę podwyższania poziomu funkcjonalności produktu / usługi, jak również ich niezawodności, równoznacznej z długoterminową sprawnością i trwałością eksploatacji.

Kolejnym czynnikiem konkurencyjności jest koszt. Dotychczasowe praktyki wdrażania outsourcingu wskazywały, że chęć obniżania poziomu kosztów była najpoważniejszą przesłanką decydującą o lokowaniu wybranych funkcji na zewnątrz przedsiębiorstwa. Fundamentalnym założeniem dla podmiotu gospodarczego, decydującego się na współpracę z dostawcą zewnętrznym - powinno być przede wszystkim finansowe uzasadnienie implementacji outsourcingu. Wymagana jest, zatem analiza porównawcza kosztów – tych, które do tej pory były ponoszone – z tymi, które wynikają z przedstawionego przez dostawcę kosztorysu. U dostawcy wywoła to konieczność zaproponowania odpowiednio niskich kosztów realizacji usług, gdyż realna stanie się dla niego możliwość ich rzeczywistego świadczenia. Z kolei - dla podmiotu zlecającego - rezultatem krytycznego rozbioru kosztów będzie ich wyraźne wyodrębnienie i ewentualna korekta, co do sposobu staranności dotychczasowego dokumentowania. Podsumowując należy stwierdzić, że analiza kosztowa powinna: zidentyfikować rodzaje i wielkości kosztów ponoszonych przez podmiot oraz porównać (wg porównywalnych parametrów jakościowych i ilościowych) koszty ponoszone przez podmiot z kosztami realizacji usług przez dostawcę zewnętrznego.

Dostawa jest kolejnym czynnikiem budującym konkurencyjność, silnie powiązany z produktem, jego ilością, wartością, miejscem, czasem, klientem i ceną. Zbiór tych elementów składa się na elastyczność procesu przepływu dóbr i usług, odgrywając zasadnicze znaczenie dla racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami. W przypadku zarówno tradycyjnego, jak i outsourcingowego systemu dostaw – pomiędzy podmiotem zamawiającym a dostawcą ma miejsce obieg informacji, dotyczący złożenia zamówienia (przez podmiot zamawiający) oraz określenia ceny i sposobu zapłaty (przez dostawcę). Priorytetem właściwej współpracy z dostawcą zewnętrznym jest prawidłowa konstrukcja umowy, w której nacisk powinien być położony na zmniejszenie ilości czynników niepewności, generowanych w trakcie organizowania procesu dostawy.

Zjawisko konkurencyjności należałoby również rozpatrywać w kontekście lateralności i innowacyjności, demonstrowanych przez świadome podejmowanie prób poszukiwania innych rozwiązań gospodarczych. Innowacja w kontekście implementacji outsourcingu może przejawiać się we: wskazaniu i ewentualnym przyspieszeniu przemian w podmiocie gospodarczym poprzez uwydatnienie takiej potrzeby i / lub konieczności, wskazaniu alternatywy dla dotychczasowego sposobu świadczenia usług, pobudzaniu aktywności organizacyjnej wśród pracowników, przez wdrażanie nowych metod realizacji usług. Konsekwencje operacyjne (w kontekście czynników konkurencyjności) wdrożenia outsourcingu mogą być powiązane z dokonywaniem zmian w kulturze organizacji, dzięki wskazywaniu zatrudnionym nowych możliwości świadczenia pracy a także pobudzaniu dynamiki funkcjonowania poszczególnych działów podmiotu oraz wskazywaniu bardziej efektywnych zachowań. Wdrożenie zmian powinno zaowocować usprawnieniem procesów, które zatrudnieni mogą samodzielnie kontynuować, wpływając na podnoszenie ogólnej sprawności podmiotu.

Przedsiębiorczość jest kolejnym bodźcem konkurencyjności a zarazem zjawiskiem charakterystycznym dla okresu szybkiego rozwoju gospodarczego i społecznego. Podmiot gospodarczy, aby zyskać miano przedsiębiorczego musi dążyć do otwierania się na nowości, dostrzegać i analizować problemy na różnych płaszczyznach i z różnej perspektywy. Przedsiębiorczość jako konsekwencja operacyjna wdrożenia outsourcingu może być związana z: otwartością na nowości w zakresie nowych metod zarządzania, wrażliwością na sygnały i wyzwania płynące z rynku, gotowością do wprowadzenia wymaganych przez rynek zmian dostosowawczych, szybszym i bardziej skutecznym wdrażaniem przemian i nowych strategii rozwojowych, zapewnianiem warunków umożliwiających wysokiej klasy zarządzanie podmiotem gospodarczym oraz zapewnianiem odpowiedniego standardu pracy dla zatrudnionych.

Jakość, koszt, dostawa, innowacyjność i przedsiębiorczość jako podstawowe czynniki konkurencyjności podmiotu gospodarczego mogą więc stanowić przyczynę pojawienia się zarówno konsekwencji operacyjnych - pozytywnych, jak i negatywnych wdrożenia outsourcingu, do których zaliczyć można:

- podwyższenie lub obniżenie poziomu jakości produktu / usługi wskutek prawidłowego lub błędnego postrzegania i wykorzystywania cech produktu / usługi,
- spadek lub wzrost wielkości kosztów spowodowanych precyzyjnością lub nieprecyzyjnością ustaleń kontraktu, co do wysokości nakładów obydwu stron i ich oczekiwań względem siebie,
- obniżenie lub podwyższenie poziomu niepewności, co do terminowości realizacji dostawy usług,
- wdrożenie innowacji, wywołującego pojawienie się lub brak pojawienia się oczekiwanych rezultatów
- skrócenie lub wydłużenie czasu na wdrożenie outsourcingu,
- zainwestowanie zbyt wysokich środków finansowych na zmiany dostosowawcze.

4. Konsekwencje ekonomiczne outsourcingu

Podstawowym założeniem implementacji outsourcingu powinna być koncentracja na korzyściach finansowych, które przyniesie on w dłuższym okresie, jednak bieżące ograniczenia natury ekonomicznej są znaczącą przeszkodą, dla której duża liczba podmiotów gospodarczych odrzuca szanse na wdrożenie outsourcingu zakończone sukcesem. Dłuższy okres oczekiwania na pozytywne aspekty implementacji jest niezbędny z uwagi na konieczność akomodacji outsourcingu do nowej strategii funkcjonowania podmiotu. W krótkim okresie adaptacja podmiotu gospodarczego do outsourcingu nie byłaby możliwa z uwagi na fakt niemożności szybkiego dostosowania wszystkich poniesionych nakładów do nowych warunków działalności.

Do konsekwencji ekonomicznych outsourcingu można zaliczyć:

- brak konieczności wysoko nakładowego finansowania działalności oddanej w outsourcing. Funkcje delegowane do realizacji na zewnątrz – z reguły nie wymagają już od zlecającego dalszego zaangażowania kapitałowego. Przyjęcie zlecenia przez dostawcę zewnętrznego oznacza w tym przypadku ponoszenie kosztów związanych ze świadczeniem realizacji usługi i zagwarantowanie koniecznego zaplecza technicznego i technologicznego,

- możliwość finansowania podstawowej działalności ze środków nie zainwestowanych w obszary pomocnicze. Podmiot zlecający może ograniczyć do minimum problem finansowania obszarów pomocniczych swojej działalności,
- możliwość precyzyjnej kontroli kosztów i zamiany ich kategorii ze stałych na zmienne. Koszty o stałym charakterze ponoszone są przez podmiot gospodarczy wtedy, gdy prowadzi on działalność gospodarczą a ich wielkość jest niezależna od poziomu produkcji, czy sprzedaży. Można je jednak minimalizować, gdy ograniczy się np. wielkość powierzchni wynajmowanej a zatem zmniejszy wysokość czynszu. Kosztami zmiennymi są natomiast te koszty, które w sposób bezpośredni związane są z prowadzoną działalnością operacyjną,
- obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem. Tradycyjne formy zatrudnienia stają się nieopłacalne dla zatrudniających. Jest to wywołane mniejszą stabilnością rynku pracy, złożonością postaw podmiotów występujących na nim oraz wahaniami w zapotrzebowaniu na pracę. Negatywny wpływ tych czynników może spowodować zakłócenia w procesie zarządzania podmiotem gospodarczym, a te w sposób pośredni znajdują odzwierciedlenie w wynikach finansowych jednostki. W następstwie tego – pracownik może stracić poczucie bezpieczeństwa i komfortu pracy. W wyniku implementacji outsourcingu rezygnuje się, więc z zatrudnienia pracowników w tradycyjnej formie na rzecz całkowitej likwidacji stanowisk pracy lub stosuje przeniesienie do firmy dostawcy zewnętrznego. Dostawca zewnętrzny podejmując decyzję o przejęciu grupy zatrudnionych zwiększa szanse na zachowanie ciągłości procesów operacyjnych, przy zachowaniu poziomu jakości pracy, satysfakcjonującego podmiot zlecający. Rezultatem ruchu kadrowego jest skrócenie czasu poświęcanego dotąd na realizację zadań administracyjnych a także osiągnięcie obniżenia kosztów zatrudnienia i nakładów administracyjnych,
- redukcja poziomu ryzyka ekonomicznego. Implementacja outsourcingu może być przeniesieniem znacznej części odpowiedzialności menedżerskiej z podmiotu zlecającego na dostawcę zewnętrznego. W tradycyjnym modelu zarządzania przedsiębiorstwo samo ponosi ryzyko wiążące się z rozwojem działalności. W przypadku outsourcingu ryzyko to spoczywa na partnerze outsourcingowym. Zakres odpowiedzialności jest normowany przez kontrakt i może dotyczyć decyzji związanych z: przebiegiem faz produkcji, cyklu życia produktu, nadzorem jakościowym, promocją lub dystrybucją.
- możliwość negocjowania terminów płatności za usługi delegowane na zewnątrz do momentu zakończenia kontraktu. Jest to rozwiąza-

nie rzadko stosowane z uwagi na koszty świadczenia usług i niezbędność ich bieżącego ponoszenia i finansowania przez dostawcę zewnętrznego. Realizacja usług o wysokim poziomie specjalizacji i konieczność zaangażowania w nie specjalistycznego zaplecza technicznego i technologicznego znacznie ogranicza możliwość odroczenia płatności do czasu zakończenia kontraktu.

- ograniczenie kosztów związanych z nabywaniem wiedzy i koniecznością specjalizacji podmiotu. Dzięki zawartemu kontraktowi uzyskuje się dostęp do grupy ekspertów w konkretnej dziedzinie, nie zaś pojedynczej osoby, co z kolei znacząco wpływa na skrócenie czasu realizacji zlecenia.
- możliwość dostępu do wypracowanego know – how dostawcy zewnętrznego, posiadającego predyspozycje do szybkiego dostosowania potencjału technicznego do potrzeb odbiorcy. Oczekiwanym wynikiem outsourcingu może być lepsza dostępność do nowych technologii. Ponoszone na ten cel nakłady w podmiocie, który zdecydował się na wdrożenie outsourcingu nie są kosztowo i racjonalnie uzasadnione, natomiast dla dostawcy zewnętrznego mają one kluczowe znaczenie. Działając aktywnie na rynku dostawca zdobywa klientów, zwiększając prawdopodobieństwo na zwrot poniesionych wydatków, zainwestowanych w rozwój wysokiej klasy technologii. Koszty związane z rozwojem technologicznym, jak również koszty eksploatacji maszyn i urządzeń i zapewnienie ich prawidłowego funkcjonowania mogą być ponoszone przez dostawcę.

Analiza konsekwencji ekonomicznych outsourcingu może jednoznacznie wskazywać na zalety tego procesu. Należy jednak zaznaczyć, że w większości przypadków odnoszą się one głównie do podmiotu o względnie dobrej kondycji finansowej i stabilnej pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwo implementujące outsourcing w obliczu głębokiego kryzysu i ze słabnącą szansą na utrzymanie się na rynku nie może w pełni liczyć na pozytywne wyniki podjętych działań outsourcingowych. Powodem tego może być wydzielenie na zewnątrz deficytowych funkcji, których świadczenia nie podejmie się żaden dostawca zewnętrzny lub podejmie się na dyktowanych przez siebie, wysoce niekorzystnych warunkach. W efekcie spowoduje to problemy z płynnością finansową, rentownością i szeroko pojętą opłacalnością prowadzenia działalności w podmiocie zlecającym.

5. Uwagi końcowe

W swojej pierwotnej postaci outsourcing postrzegany był jako narzędzie doraźnie rozwiązujące konkretny problem - niosące wsparcie procesów i nie stanowiące jednocześnie elementu strategii korporacyjnej. Jego główny cel utożsamiano z zastępowaniem dotychczasowego sposobu realizacji usług, z naciskiem na osiągnięcie niższego poziomu kosztów. Praktyka implementacji outsourcingu wskazała jednak, że ten sposób zarządzania nabiera obecnie znaczenia strategicznego, o długotrwałym i długofalowym działaniu a tradycyjne projekty wdrożeń outsourcingu - skierowane na osiągnięcie szybkich rezultatów w dziedzinie redukcji kosztów - są stopniowo wypierane przez implementacje o charakterze transformacyjnym. Dlatego też - stosowanie outsourcingu może wywoływać konsekwencje organizacyjne, operacyjne i ekonomiczne, przejawiające się m.in. w: zmianach w strukturze organizacyjnej i procedurach w niej funkcjonujących, w zmianach stanu zatrudnienia, zdobyciu lub utracie udziału w rynku (pozycji konkurencyjnej), ilościowym lub wartościowym wzroście lub spadku sprzedaży, stopniu innowacyjności produkowanych dóbr lub świadczonych usług, poziomie rentowności (wielkości zysku), wartości dla właścicieli (wysokości dywidend, cen akcji) i wartości dla klientów (jakości, cenie, poziomie satysfakcji z użytkowania).

6. Literatura

1. Artunian J., "The seven deadly sins of outsourcing", "Computer-world" 2006, nr 19
2. Mizielińska D., Ożarska – Karbowski B., „Prawne aspekty outsourcingu”, Dodatek konferencyjny „CXO” 2003, s. 4
3. Nalepka A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 50
4. Osmólski R., „Początek i koniec – czyli umowa”, „Outsourcing Magazine” 2005, nr 4
5. Strategor, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 301
6. Śliwiński A., Śliwiński B., Facility management C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 10
7. Trocki M., Outsourcing, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 67
8. Waters D., Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi, PWN, Warszawa 2001, s. 32

V
ZARZĄDZANIE
KAPITAŁEM LUDZKIM
W ORGANIZACJACH

Mgr Gabriela Roszyk-Kowalska *

KAPITAŁ LUDZKI SKŁADNIKIEM KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

THE HUMAN CAPITAL COMPONENT OF CAPITAL OF INTELLECTUAL ENTERPRISE

Summary

Presentation of concept of human capital is purpose of article as basic element of capital of intellectual enterprise. Intellectual capital is transfer of knowledge ability of enterprise and application, it is obliged to bear fruit in connection with culture of organization on personal application that capability of creation of new knowledge and other firms. There is differing feature capital human, that it is part of person. Therefore, it can not be ownership of enterprise. Human capital is a value are acquired, it keeps, it develops, it evaluates and it oversees from the point of view of abilities for teaching and continuous perfecting. So, people are cooperate human capital knowing.

1. Uwagi wstępne

Kapitał obok pracy jest podstawowym pojęciem ekonomii [Kapitał 2005, s. 1] zaś, kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest dewizą obecnego tysiąclecia, który nie pojawił się nagle w czasach „nowej ekonomii”, gdyż istnieje od lat. Zawsze był ukryty między rynkową i księgową wartością przedsiębiorstwa [Edvinsson, Malone 2001, s. 17]. Obecny nacisk na aktywa niematerialne jest wynikiem unikatowej kombinacji dwóch sił ekonomicznych. Pierwsza to rozwój wiedzy i idący za tym faktem postęp technologii przede wszystkim informacyjnej; druga to intensyfikacja konkurencji dzięki globalizacji i deregulacji rynków. Rozwój wiedzy umożliwia poszukiwanie unikatowych, nowych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a liberalizacja handlu w skali globalnej z kolei wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych sposobów efektywnego konkurowania, w sytuacji kiedy przewaga oparta na uprzywilejowanym dostępie do zasobów podstawowych (tania siła robocza, surowce) traci na znaczeniu.

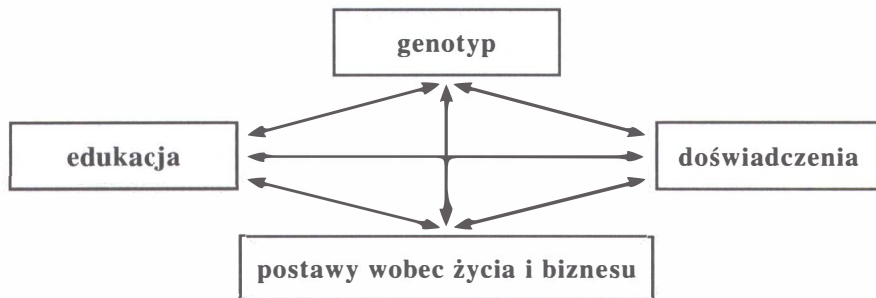
* Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

2. Charakterystyka kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Kierowanie kapitałem intelektualnym we właściwy sposób jest kluczem do powodzenia w erze wiedzy [Bontis]. Ogólnie kapitał intelektualny można zdefiniować jako nie mające fizycznej postaci, niemonetarne źródła prawdopodobnych przyszłych ekonomicznych zysków, kontrolowane lub przynajmniej będące pod wpływem przedsiębiorstwa, powstałe w rezultacie przyszłych zdarzeń lub transakcji (zakup, samodzielne wytworzenie itp.), które mogą lub nie być sprzedane niezależnie od innych zasobów przedsiębiorstwa [Urbanek 2004, s. 13]. Zaś za Leksykonem Biznesu kapitał intelektualny to zdolność firmy do transferu wiedzy i jej aplikacji, co w połączeniu z kulturą organizacji powinno owocować możliwością tworzenia nowej wiedzy na użytek własny i innych firm. Kapitał intelektualny firmy tworzą jej pracownicy, ale również klienci i dostawcy, stosunki biznesowe, struktury i styl zarządzania organizacją oraz zdolnością jej do uczenia się i samoodnawiania [<http://www.placet.com.pl>].

W oparciu o literaturę przedmiotu zauważono, że po raz pierwszy pojęcia „kapitał intelektualny” użył w 1969 roku ekonomista J. K. Galbraith w liście skierowanym do polskiego ekonomisty M. Kaleckiego, w którym pisał: „Jestem ciekaw czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, jak wiele my wszyscy na świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego w ostatnich dekadach” [Hudson 1993, s. 15; Bontis s. 1]. Użyty w tym zdaniu kapitał intelektualny odnosi się do jednostki i oznacza według J. W. Hudsona kombinację genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu [Hudson 1993, s. 13]. Wszystkie te elementy wchodzą we wzajemne interakcje, których końcowym efektem jest kapitał intelektualny jednostki.

Schemat 1, Kapitał intelektualny człowieka



Źródło: Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje, Difin, Warszawa 2002, s. 46

Często kapitał intelektualny jednostki, niesłusznie bywa utożsamiany z kapitałem ludzkim. Ten ostatni określany jest bowiem jako zasób nagromadzonych, ucieleśnionych w człowieku zdolności, wiedzy, umiejętności, zdrowia oraz motywacji do pracy. W powyższym ujęciu kapitał intelektualny jest więc częścią składową kapitału ludzkiego.

Powyższe rozważania teoretyczne dotyczyły kapitału intelektualnego rozpatrywanego z punktu widzenia jednostki. Treść tego zagadnienia zmienia się jednak całkowicie, gdy dotyczy ono całej organizacji [Szałkowski 2005, s. 37].

Początki koncepcji kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa związane są z „Raportem Konrada”, według którego kapitał związany z jednostką (kapitał ludzki) to osobiste i społeczne umiejętności, zdolności, wiedza zdobyta w trakcie nauki, doświadczenie i wszelkie inne umiejętności skierowane na zewnątrz firmy, w kierunku jej klientów. Kapitał związany z organizacją (kapitał strukturalny) definiowany jest natomiast jako wszelkiego rodzaju doświadczenie i historia przedsiębiorstwa zapisana w księgach, programach komputerowych i narzędziach, które zostały opracowane w celu rozwiązania problemów klientów [Sveiby 1989, s. 15-16].

3. Istota kapitału ludzkiego

Pojęcie kapitału ludzkiego pochodzi z teorii ekonomii. Sformułowane zostało w połowie lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia przez amerykańskiego ekonomistę T. W. Schulza, a następnie pojęcie to spopularyzowano na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych przez G. Beckera. Według tego podejścia kapitał ludzki to umiejętności, wiedza, postawy i wyznawane wartości, motywacja, a także zdrowie ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie [Rozmowa z Bochniarzem 2003, s. 21]. Ale czy wszyscy zgadzają się z tą definicją? Okazuje się, że niekoniecznie. Jest ona popularna, ale pojawiają się takie, które kapitałem ludzkim nazywają wszystko to, co posiada zdolność myślenia, tę część firmy, którą opuszcza się na weekend lub też wprost mówią, że kapitał ludzki to pracownicy, w tym zarząd przedsiębiorstwa. Czym różnią się te definicje? Uważny czytelnik z pewnością zauważy – pierwsze mówią o wiedzy, kompetencjach, drugie – o ludziach, którzy owe posiadają. Różnica ta jest istotna, gdyż jeśli przyjmemy drugi rodzaj definicji, zgodzimy się, że kapitał ludzki jest niczym innym jak kadrą przedsiębiorstwa – czyli elementem zasobów materialnych, a nie kapitału intelektualnego. Wtedy zarządzanie nim to po prostu zagadnienie zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego przyjęto zasadę, że mówiąc o kapitale ludzkim, myślimy o wiedzy i kompetencjach, zdolnościach, umiejętnościach, know-how, jak również o kulturze, wartościach i relacjach, a

nie o samych pracownikach, nie o ludziach. Kapitał ludzki nie jest stabilny, ludzie nie stanowią własności organizacji, nie są stale do niej przywiązani [Przedsiębiorstwo 2004, s. 7], ale ich wiedza, natomiast, już tak, gdyż za nią zapłacono [Regulski 2005, s. 2-3]. Człowiek jest lojalny, uczy się przez całe życie, przywiązuje do miejsca pracy, a przez to jest zasobem, w który można i należy inwestować. Czynniki ludzki jako zasób ekonomiczny przedsiębiorstwa jest obecny w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych firmy, decydując o jej przewadze konkurencyjnej [Jabłoński 2002, s. 33].

Schemat 2, Składniki kapitału ludzkiego



Źródło: Skuza B., Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia, w: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. nauk. Wawrzyniak B., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 202

Kompetencje to wiedza i umiejętności, zdolność do wykorzystania kapitału strukturalnego, zdolności komunikacji z innymi, doświadczenie i poziom edukacji. W dziedzinie nauk zarządzania wielu autorów podkreśla, że posiadanie wyżej wymienionych cech nie gwarantuje jeszcze kompetencji. W tym rozumieniu człowiek jest kompetentny jeśli posiada wiele cech i charakterystyk, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 12], czyli pozytywnie ocenianą zgodność wyniku z celem [Krzakiewicz 1994, s. 42].

Relacje to zdolność dzielenia się wiedzą i zaufanie, które mają tworzyć wartość dla organizacji.

Wartości to koncepcje wyróżniające jednostkę lub grupę. Wpływają one na wybór narzędzi oraz efekty działań poprzez określanie czy dane działanie jest właściwe, czy nie. Kultura jest natomiast wspólnym dla wszystkich pracowników rdzeniem wartości [Regulski 2005, s. 2-3].

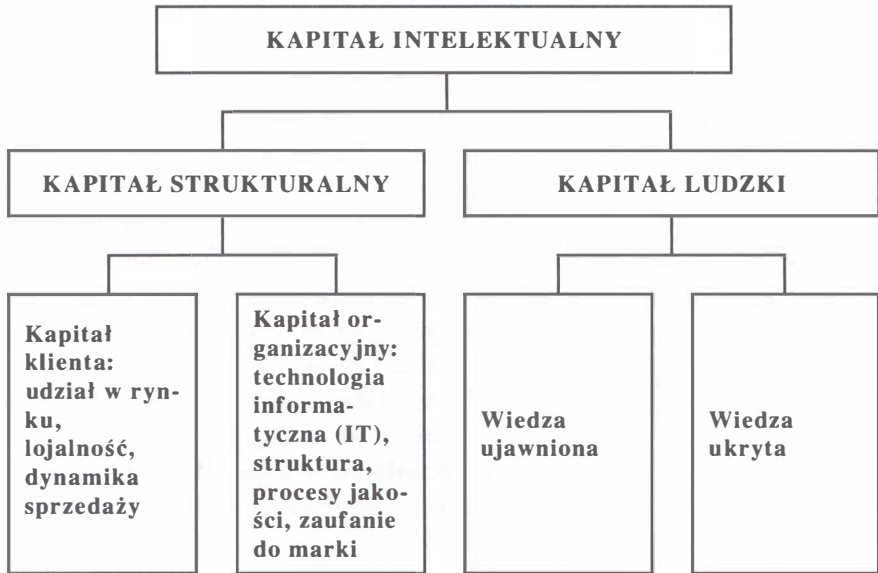
Tak rozumiany kapitał jest zasobem – źródłem przyszłej satysfakcji czy też przyszłych produktów i usług. Jest jednym ze wskaźników wartości przedsiębiorstwa [Mandrosz 2004, s.1], gdyż budowanie wartości jest procesem ciągłym, a nie określonym celem do którego dążymy. Jest to sposób zarządzania, a nie jednorazowe przedsięwzięcie. Zarządzanie warto-

ścią obejmuje regularną analizę przyszłych przepływów pieniężnych i identyfikację procesów obniżających wartość. Budowanie wartości musi mieć wsparcie nie tylko zarządów i kierujących przedsiębiorstwem, lecz również jego pracowników. W trakcie procesu budowania wartości nie zawsze udaje się znajdować idealne rozwiązania natychmiast, lecz korzyści płynące z jego implementacji są niewspółmiernie duże [Piecek 2005, s. 78].

Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest on częścią człowieka – jest ludzki oraz stanowi element budujący kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Nie można oddzielić od człowieka jego kapitału, albo inaczej: kapitał ludzki zawsze towarzyszy danej osobie [Domański 1998, s. 67]. Kapitał ten nie może zatem być własnością przedsiębiorstwa. Jest twórczym (rozwojowym) aktywem, które nabywa się, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje ze względu na zdolności do uczenia się i ciągłego doskonalenia. O sile tego kapitału stanowi nie tylko zdobyta dotychczas wiedza ogólna i zawodowa, umiejętności wykształcone w toku dotychczasowej pracy, ale także możliwości wykazania się w zawodzie, zdolności dotychczas nie ujawnione, aspiracje, motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność, gotowość do podejmowania ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za sukces przedsiębiorstwa. Kapitałem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją [Rybak 2003, s. 40]. Zasób ten jest zbiorową zdolnością przedsiębiorstwa do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników [Hegedahl 2004, s. 15], przyczynia się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa, zwłaszcza w społeczeństwie informacyjnym, gdzie czynnikiem rozwoju jest informacja, wiedza i kreatywność. Dlatego, że kapitał ludzki nie należy do organizacji, głównym wyzwaniem dla przedsiębiorstw staje się wyszukiwanie, zatrudnianie, wynagradzanie i zatrzymywanie utalentowanych jednostek, które potrafią reagować na rosnące potrzeby klientów oraz korzystać z technologii.

Kapitał ludzki uwzględnia kreatywność i innowacyjność organizacji, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze, odporność na stres, przedsiębiorczość i zdolność do efektywnego zarządzania. Te aktywa uważane są za ważne, gdyż: są drogie, wiążą się z kosztami szkoleń, treningów, zatrudniania i podtrzymywania tych zdolności. Pełnią one kluczową rolę ze względu na fakt, że posiadają wiedzę ważną dla przedsiębiorstwa. Dlatego też za A. J. Fazlagiciem kapitał ludzki tworzy wiedza ujawniona i tajna.

Schemat 3, Istota zarządzania wiedzą



Źródło: Fazlagić A. J., Zarządzanie wiedzą w praktyce. Controlling i Rachunkowość Zarządcza, 3/2001, s. 24

O zarządzaniu wiedzą mówi się dzisiaj bardzo dużo. Czy na pewno jednak wiemy, co kryje się pod tą nazwą i jakiego rodzaju wskazówek potrzebują osoby stykające się na co dzień z najnowszymi rozwiązaniami w tej sferze zarządzania? Wiedza jest nierozzerwalnie związana z ludźmi i dlatego nie może powstawać bez ich udziału. Jest ona cennym rodzajem zasobów, gdyż im większą mamy wiedzę, tym większy jest nasz prestiż w otoczeniu. Dlatego niechętnie rezygnujemy z wyłączności na jakikolwiek z jej obszarów i często nie pozwalamy innym osobom decydować w sprawach naszych zasobów wiedzy. Wiedza jest specyficznym rodzajem zasobów, gdyż w przeciwieństwie do wszystkich innych przybywa jej w miarę używania. Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo – skutkowych. Zasoby wiedzy przedsiębiorstwa to aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które przedsiębiorstwo wykorzystuje w swych działaniach. Zasoby wiedzy obejmują również dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza

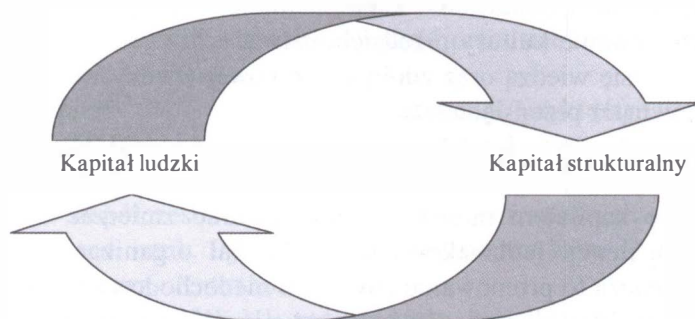
indywidualna i zbiorowa [Probst G., Raub S., Romhardt 2002, s. 35]. Wiedza może mieć dwa źródła: poznawcze (czyli, to wszystko czego uczyliśmy się z wykładów i lektur, a co jest zbiorem danych i informacji) oraz doświadczalne, czyli nasze własne przeżycia i zdarzenia, które obserwujemy. Można też wyróżnić: wiedzę „jawną”, sformalizowaną i dającą się bez większych trudności przekazywać innym (np. sposób obsługi maszyny), która może być zmaterializowana w formie tekstu, rysunku, obrazu oraz zakodowana i wiedzę „ukrytą”, która jest najbardziej zindywidualizowana, intuicyjna, nabywana podczas długotrwałego osobistego doświadczenia (np. wiedza rzemieślnicza). Wiedza taka nie jest jeszcze ujęta w słowa lub obrazy, za pomocą których można ją przekazywać innym ludziom [Roszyk-Kowalska 2005, s. 392].

Dokonania człowieka, jego zaangażowanie, wiedza i talent przesądzają dziś o osiągnięciach przedsiębiorstwa. Dlatego między innymi konieczne stało się zauważenie, że pracownicy, szczególnie ci lojalni, posiadający wiedzę i zdolności, utożsamiający się z organizacją, to nie zasób, z którym przede wszystkim wiążą się koszty. Nakłady ponoszone na podniesienie ich wiedzy i umiejętności to inwestycje, które w przyszłości przyniosą organizacji wymierne korzyści [Jurga, Fijałkowska 2003, s. 18].

Konkludując, kapitał ludzki można zdefiniować jako wiedzę, którą pracownicy pozyskują w trakcie kariery i jaką wykorzystują w życiu zawodowym. Kapitał strukturalny jest natomiast wspólnym zbiorem powstałych wartości niematerialnych i prawnych, a w szczególności wartości wynikających z posiadanych baz kontrahentów i patentów handlowych oraz wdrożonych przez przedsiębiorstwo procesów operacyjnych i administracyjnych [Kosek 2005, s. 273].

Zarządzanie kapitałem ludzkim i strukturalnym można najprościej opisać rozpatrując sposoby przekształcania ludzkiej pracy w kapitał strukturalny.

Schemat 4, Kapitał ludzki a kapitał strukturalny



Źródło: Fazlagić A. J., Zarządzanie wiedzą w praktyce – wycenić niewidzialne, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 11/2001, s. 26

Ludzki intelekt – całość procesów poznawczych związanych z racjonalnym myśleniem [Reber 2000, s. 272] - zostaje spożytkowany na korzyść przedsiębiorstwa, np. powstaje struktura, bazy danych. Z kapitału ludzkiego powstaje więc bardziej trwała infrastruktura intelektualna: kapitał strukturalny. Ten zaś pozwala pracownikom na rozwój umiejętności, doskonalenie wiedzy itd. Mówimy więc o zamianie kapitału strukturalnego na kapitał ludzki. Odbywa się to zgodnie ze schematem myślenia sytemowego organizacji: przyczyna to skutek – skutek to przyczyna. Procesy te mają charakter cykliczny. Po każdym cyklu kapitał intelektualny przedsiębiorstwa wzrasta, choć tylko ułamek tego wzrostu znajduje odzwierciedlenie w bilansie.

Zarówno kapitał ludzki, jak i strukturalny mają pewne cechy do których możemy zaliczyć to, iż: opisują niematerialne zjawiska, mają na celu ukazanie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa czy odnoszą się do ludzi w organizacji, którzy dążą do celu jakim jest skuteczna obsługa klienta.

4. Uwagi końcowe

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest nierozzerwalnie związany z kapitałem ludzkim i wartością przedsiębiorstwa. Proces zarządzania nim składa się z następujących działań:

- prowadzenie polityki dotyczącej zwiększania i utrzymywania kapitału intelektualnego;
- sprawdzanie kapitału intelektualnego;
- dokumentowanie i przechowywanie w bazie danych informacji dotyczących kapitału intelektualnego;
- ochrona kapitału intelektualnego odnosząca się do nadzoru w szerokim znaczeniu: aktywów rynkowych, aktywów odnoszących się do własności intelektualnej oraz aktywów odnoszących się do ludzi;
- powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego to nic innego jak zbudowanie kultury przedsiębiorstwa, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz zdobywanie nowej wiedzy wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- szerzenie kapitału intelektualnego głównie poprzez tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania ludzi w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym powinno zmierzać do „przekuwania” kompetencji jednostkowych w kapitał organizacyjny firmy. W praktyce oznacza to promowanie chwilowo niedochodowych projektów, gdyż w efekcie każda zainwestowana złotówka powinna zwrócić się z nadwyżką, pod warunkiem iż zostanie właściwie wykorzystana

5. Literatura

1. Bontis N., Director, Institute of Intellectual Capital Research, Associate Editor - Journal of Intellectual Capital, <http://caliban.emeraldinsight.com/vl=3316240/cl=214/nw=1/rpsv/jic.htm>.
2. Bontis N., Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital, Journal of Technology Management, vol. 18, nr 5-8.
3. Domański S., Kapitał ludzki. Stan i perspektywy, w: Kapitał ludzki, RSG przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998.
4. Edvinsson L., Malone M., Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001.
5. Fazlagić A. J., Zarządzanie wiedzą w praktyce – wycenić niewidzialne, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, 11/2001.
6. Fazlagić A. J., Zarządzanie wiedzą w praktyce. Controlling i Rachunkowość Zarządcza, 3/2001.
7. Hegedahl P., Kapitał intelektualny kluczowy majątek współczesnej organizacji, TMI, <http://www.tmi.com.tw/>, 2004.
8. <http://www.placet.com.pl/index.php?mod=Leksykon&act=View&id=2178&r=2&tyt=Kapita%B3%20intelektualny&osCsid=b678a4e5d5cd5bce33aa78dcca90f09d>.
9. Hudson J. W., Intellectual Capital, How to Build It, Enhance It, Use It, Wiley & Sons, 1993
10. Jabłoński M., Postawić na intelekt, Personel i Zarządzanie, nr 15/16 (132/133), 2002.
11. Jak mierzyć efektywność inwestycji w kapitał ludzki? Rozmowa z Pawłem Bochniarzem partnerem w firmie IDEA! Management Consulting, Personel i Zarządzanie, 2003, nr 20.
12. Jurga A., Fijałkowska J., Kapitał intelektualny – wyzwanie dla rachunkowości, Rachunkowość, 11/2003.
13. Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, red. Rybak M., Poltext, Warszawa 2003.
14. Kapitał, <http://polityka.onet.pl/arttykul/asp?DB=162&ITEM=1160443&MP>, 2005.
15. Kosek T., Zarządzanie wiedzą – źródłem rozwoju przedsiębiorstwa, w: Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami, red. nauk. Pyka J., Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2005.
16. Mandrosz J., Jak HR mnoży zyski firm, <http://biznesman.onet.pl>, 1 czerwca 2004.

17. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje, Difin, Warszawa 2002.
18. Piecek G., Orientacja na wartość jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa, *Nasz Rynek Kapitałowy*, nr 2 (170), luty 2005.
19. Podstawy organizacji i zarządzania, red. nauk. Krzakiewicz K., Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1994.
20. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
21. Przedsiębiorstwo bazujące na wiedzy, <http://www.Isoft1.netfirms.com.pl>, 8 sierpnia 2004.
22. Rakowska A., Sitko-Lutek A., Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa 2000.
23. Reber A. S., Słownik psychologii, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000.
24. Regulski K., Kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą a może zarządzanie personelem, *Gazeta IT* nr 9 (39) z 19 października 2005, <http://www.gazeta-it.pl>.
25. Roszyk-Kowalska G., Wiedza jako kapitał przedsiębiorstwa, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. nauk. Stabryła A., Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
26. Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji, red. nauk. Szałkowski A., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
27. Skuza B., Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. nauk. Wawrzyniak B., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
28. Sveiby K. E., *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-how Companies*, Affarsvaalden/Ledarscap, Stockholm, 1989.
29. Udson J. W., *Intellectual Capital, How to Build It, Enhance It, Use It*, Wiley & Sons, 1993.
30. Urbanek G., Kapitał intelektualny w procesie tworzenia wartości, *Przegląd Organizacji*, 2004, nr 12.

Agata Ślusarczyk *

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW A SYSTEM MOTY- WACYJNY PRZEDSIĘBIORSTWA

BALANCE SCORECARD AND MOTIVATIONAL SYSTEM OF A COMPANY

Summary

The article presents the use of Balance Scorecard method in employees motivation. To measure the execution of strategic aims, measures specified within the confines of financial, customer, internal processes and development area are used. Because of the specification of clearly defined aims within a specific timeframe for organizational units, the Balanced Scorecard system can constitute proper base for building a motivational system. An important step in getting employee involvement is also proper communication of goals and measurements. Employees' role in the company development is emphasized especially within the development perspective of the Balanced Scorecard.

1. Uwagi wstępne

Strategiczna karta wyników (SKW) znajduje zastosowanie w wyznaczaniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa i sposobów dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych. Jest to uniwersalne narzędzie, które łączy i koordynuje różne aspekty biznesowe i współpracuje z innymi metodami zarządzania (np. zarządzanie projektami, jakością, przez cele). Ważnymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa w erze informacji i w warunkach intensywnej konkurencji w perspektywie długoterminowego funkcjonowania stają się aktywa niematerialne, w tym kapitał ludzki.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w motywowaniu pracowników. Rozważania dotyczą odpowiedzi na pytanie, czy może ona stanowić podstawę dla systemu motywacyjnego. W strategicznej karcie wyników wyraźnie podkreślona jest rola kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, we wdrażaniu strategii, w pozyskiwaniu klientów i we wprowadzaniu innowacji.

* Mgr, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Bielsko-Biała

2. Strategiczna karta wyników jako metoda zarządzania

W związku z wzrastającymi wymaganiami konsumentów i nasilającą się konkurencją wzrasta w ostatnich latach znaczenie nowej metody zarządzania – strategicznej karty wyników. Nazwa angielska - Balanced Scorecard - jest trudna do jednoznacznego przetłumaczenia, stąd w publikacjach pojawiają się różnorodne nazwy, np.: strategiczna karta wyników, zrównoważona karta wyników, zrównoważony arkusz wyników. Nie jest to tylko nowy sposób pomiaru efektywności organizacji, ale kompleksowy system zarządzania, który pełni następujące funkcje [Kocięcki 2004, s. 12]:

- jest narzędziem wdrażania strategii;
- jest narzędziem realizacji wzrostu wartości przedsiębiorstwa;
- jest projektem wdrażania i koordynowania zmian organizacyjnych;
- jest systemem zarządzania operacyjnego i strategicznego;
- jest systemem wczesnego ostrzeżenia i systemem informowania kierownictwa;
- jest systemem myślenia o istocie własnego biznesu;
- jest narzędziem komunikacji;
- stanowi bazę systemu motywacji.

Zgodnie z założeniami autorów koncepcji - D. Nortona i R. Kaplana - celem strategicznej karty wyników jest przełożenie strategii na określone działania w organizacji. Niezbędnym tego warunkiem jest dotarcie z informacją o celach strategicznych do każdego pracownika. Koncepcja ta pozwala powiązać cele różnych działów i pracowników w taki sposób, aby sprzyjały realizacji nadrzędnych celów przedsiębiorstwa. Doświadczenia przedstawiane w literaturze wskazują, że znajomość przyszłych celów przedsiębiorstwa jest czynnikiem motywującym dla pracowników. Jednocześnie mierniki ilościowe i jakościowe odzwierciedlające strategię mogą być wykorzystane jako kryteria systemu motywacyjnego.

Dla zobrazowania strategii przedsiębiorstwa i sposobów tworzenia jego wartości buduje się mapę strategii. Jest to niezbędny element strategicznej karty wyników, który pełni funkcję informacyjną i edukacyjną. W świetle maksymy mówiącej, że jeśli nie da się czegoś zmierzyć, nie można tym zarządzać [Kaplan, Norton 2002, s. 12], można twierdzić, że tylko to, co udaje się mierzyć, można przedstawić w formie mapy strategii. Przedstawia ona w podziale na cztery perspektywy (finansowa - PF, klienta - PK, procesów wewnętrznych - PPW, rozwoju - PR) – według klasycznego ujęcia - główne czynniki sukcesu i powiązania między nimi. Łańcuchów zależności może być wiele, zależnie od specyfiki jednostki. Przykład łańcucha zależności przedstawia rysunek 1. Autorzy wskazują, aby tworząc kartę wyników rozpocząć od perspektywy klienta (czego oczekują klienci), a kontynuować

prace w ramach perspektywy procesów wewnętrznych (jak zorganizować procesy operacyjne) i rozwoju (co trzeba udoskonalić). Wielkości zastosowane w perspektywie finansowej mają charakter kontrolny i wzmacniający realizowany program.

Rysunek 1. Fragment mapy strategii – przykład łańcucha celów strategicznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002, s. 146.

Mapa strategii prezentuje cele strategiczne o znaczeniu pierwotnym i wynikowym, np. rozwój nowych produktów to cel wynikowy w perspektywie procesów i równocześnie pierwotny, tj. źródło dla celów z perspektywy klienta. Można identyfikować kilka celów strategicznych w ramach danej perspektywy, między którymi mogą również istnieć powiązania, np. w ramach perspektywy rozwoju wzrost umiejętności pracowników wpływa na produktywność pracowników. Mapę strategii można traktować jako fotografię, która przedstawia strategię realizowaną przez jednostkę. Cele strategiczne opisuje się poprzez wyznaczenie kierunku działania, mierników, ich wartości docelowych i terminu realizacji. Mierniki są odzwierciedleniem łańcuchów przyczynowo-skutkowych przedstawiających sens strategii (tabela 1). Liczba mierników wynika z potrzeb danej organizacji. Dominują poglądy, że nie powinno ich być więcej niż kilkanaście. Wyróżnia się mierniki odnoszące się do przeszłości (np. wskaźnik braków, produktywności pracowników) i obrazujące czynniki przyszłego sukcesu organizacji (np. nakłady na rozwój pracowników, badanie zadowolenia klientów). Sprawny system informacyjny powinien umożliwić zarządzającym za pomocą mierników zlokalizowanie źródeł problemów i ustalenie skutków proponowanych zmian. Strategiczna karta wyników dotyczy całej organizacji i jej strategii oraz sposobów połączenia wysiłków poszczególnych komórek organizacyjnych dla sukcesu całej organizacji. Aby zapewnić tę zbieżność celów, opracowywane są szczegółowe karty wyników dla poszczególnych komórek organizacyjnych, a niekiedy karty zadaniowo-motywacyjne dla pracowników.

Tabela 1. Przykład mierników celów strategicznych całej organizacji i jednostki niższego rzędu (pion handlu)

Perspektywa	Mienniki strategiczne dla organizacji	Mienniki celów pionu handlu
Finansowa	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomiczna wartość dodana (EVA) - wzrost przychodów - redukcja kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost przychodów minimum o 2 pkt proc. powyżej średniego tempa wzrostu dla branży - spadek kosztów operacyjnych o 5%
Klienta	<ul style="list-style-type: none"> - dział w rynku - zadowolenie klientów - liczba nowych klientów 	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost udziału w rynku do 40% - pozyskanie min. 10% nowych klientów w stosunku do obecnych
Procesów wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> - wskaźnik braków - cykl trwania procesów - rotacja zapasów 	<ul style="list-style-type: none"> - średni czas realizacji zamówień - maksimum 3 dni - rotacja zapasów nie wyższa niż 20 dni
Rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> - kwalifikacje pracowników - nakłady na rozwój pracowników - produktywność pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> - dopasowanie kwalifikacji pracowników do wymagań stanowisk w 95% - wzrost przychodów na 1 etat o 10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2002, s. 145-150.

Przełożenie strategicznej karty wyników na niższe szczeble zarządzania (tzw. kaskadowanie) może występować w formie [Brzozowski 2006, s. 2]: samodzielnego definiowania celów z zgodzie z celami nadrzędnymi, tłumaczenia tych celów; częściowej kopii celów, uzupełnienia częściowej kopii celów, lustrzanego odbicia celów i doprecyzowania wartości mierników, lustrzanego odbicia i generowania inicjatyw, komunikacji zamiast kaskadowania. Wymagana w tym procesie jest współpraca koordynatora (zewnętrzny konsultant lub pracownik), zarządu i kierowników działów. Program wdrażania tej metody określa sposoby przekazywania pracownikom informacji o karcie wyników, metody połączenia mierników z danymi z systemu informacyjnego przedsiębiorstwa oraz zasady ustalania kart dla poszczególnych jednostek organizacyjnych [Gach 1998, s. 117-118]. Spojrzenie na proces kaskadowania zależy od specyfiki organizacji, m.in. w zakresie struktury organizacyjnej, roli jednostki nadrzędnej, kultury organizacyjnej i celów strategicznych. Jeśli jednostka stosuje zarządzanie przez cele, wyznaczając zadania dla poszczególnych komórek, to strategiczna karta wyników nie przekreśla tych dokonań, ale pozwala je wykorzystać i koordynować. Ustalenie ograniczonej liczby mierników na szczeblu całej organizacji oznacza, że niektóre z nich mogą mieć charakter złożony, tj. składać się będą z mier-

ników niższego rzędu, często wyrażonych w różnych jednostkach. Zastosowanie złożonych mierników do oceny wybranego obszaru działania jest możliwe po dokonaniu normalizacji, czyli sprowadzeniu ich do wspólnej podstawy i przypisaniu odpowiednich wag.

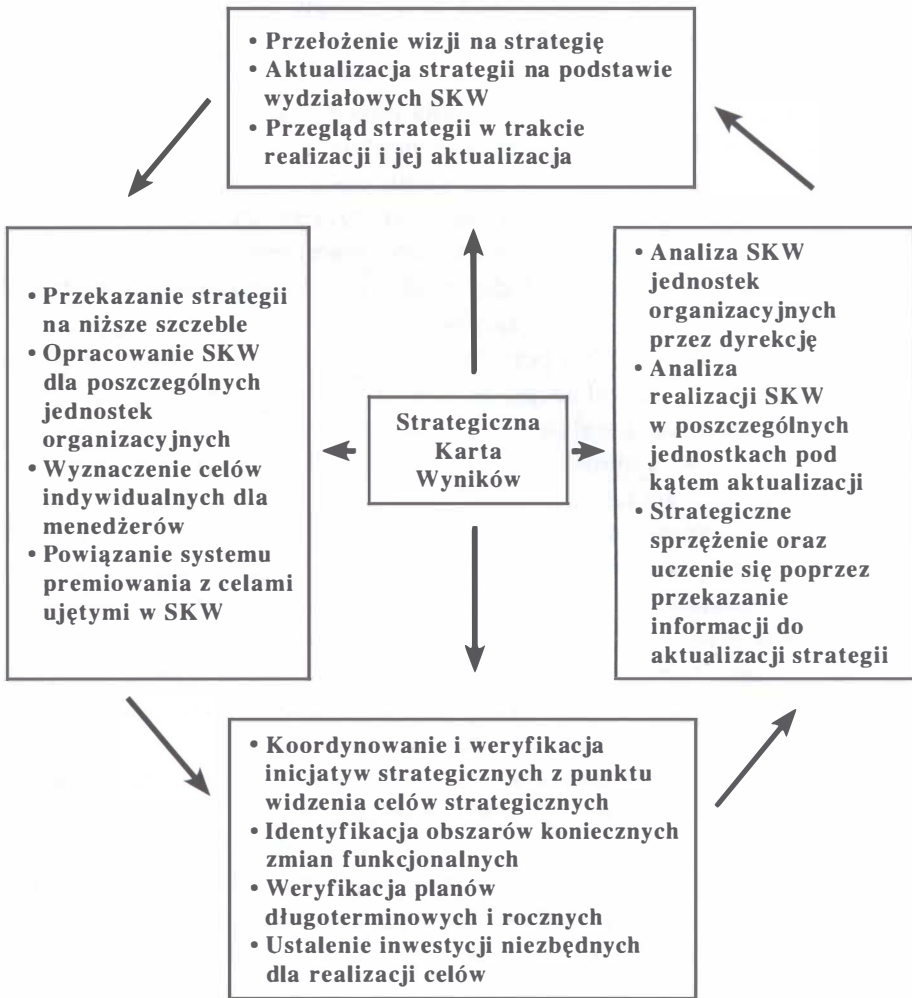
3. Powiązanie strategicznej karty wyników z systemem motywowania w przedsiębiorstwie

Motywacja jest zazwyczaj rozumiana jako gotowość do podjęcia określonych działań. W odniesieniu do pracowników motywowanie ma na celu spowodowanie, aby wykonywali oni swoją pracę lepiej i realizowali cele przedsiębiorstwa. Zasadniczy kierunek tych działań wyznaczają cele strategiczne. Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, który ma zachęcać do działań korzystnych dla organizacji. Można mówić o motywacji do pracy wynikającej z chęci zaspokojenia potrzeb podstawowych (m.in. pożywienie, mieszkanie) lub potrzeb wyższego rzędu – przynależność do grupy, szacunek, samorealizacja. Te motywy wewnętrzne są uważane za bardziej wartościowe, trwalsze i głębsze niż zewnętrzne. Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania zależy nie tylko od tego, jakie potrzeby odczuwa, ale także od postrzegania swojej obecnej i przyszłej sytuacji, jak widzi szanse sukcesu i ryzyko porażki [Koźmiński 1995, s. 275]. Realizacja celów przedsiębiorstwa wymaga przełożenia jego misji i strategii na język zrozumiały dla każdego pracownika i zastosowania takich motywatorów, aby wywołać ich realizację. Istotna jest wiarygodność informacji (osoba przekazująca, jej pozycja, zaufanie do niej), przystępny przekaz i zwrócenie uwagi na korzyści i kary powiązane z określonymi wynikami. Właściwe pobudzanie do pracy wymaga informowania pracowników o uzyskanych wynikach, współpracy w zakresie sposobów ich osiągnięcia, możliwości ich rozwoju, otwartego przyjmowania inicjatywy z ich strony.

Zastosowanie strategicznej karty wyników wymaga określonego przepływu informacji, które mogą być wykorzystane do motywowania pracowników. Kierunki przepływu informacji w ramach tego systemu zarządzania przedstawia rysunek 2. Są to procesy powtarzające się. Dotyczą one czterech etapów: doprecyzowanie, modyfikacja strategii; wyjaśnianie i integracja wokół strategii; wyznaczanie celów i zasobów oraz monitorowanie realizacji strategii. Strategiczna karta wyników jest mechanizmem, który weryfikuje strategiczne inicjatywy (czy są zgodne z wizją, czy pozwalają realizować inne cele strategiczne) i wykorzystuje wyniki kontroli do aktualizacji strategii. Funkcjonuje w ten sposób tzw. koło Deminga: zaplanuj – wykonaj – sprawdź – udoskonalaj. Jednocześnie uzasadnieniem dla projektów strategicznych jest wyznaczenie luki między ambitnymi celami

a bieżącymi wynikami. Źródłem tych innowacji – projektów ma być większe zaangażowanie pracowników w realizację strategii, które wynika z podnoszenia kwalifikacji i otwartości w komunikowaniu.

Rysunek 2. Strategiczna karta wyników (SKW) w systemie zarządzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2002, s. 246-247.

Włączenie całej organizacji do realizacji celów długoterminowych jest konieczne, a zarazem bardzo trudne. Znaczenie motywowania pracowników dla realizacji strategii można uzasadnić stwierdzeniem: „wykonywane jest to, co jest motywowane”. Autorzy strategicznej karty wyników wskazują na

konieczność powiązania systemu motywacyjnego z miernikami ustalonymi w ramach tej metody. Charakter powiązań będzie zależeć od konkretnego przedsiębiorstwa. Znaczenie strategicznej karty wyników w systemie motywacyjnym wynika z następujących jej cech:

- wskazuje krytyczne czynniki sukcesu – na czym jednostce zależy i co musi zrobić, aby osiągnąć cel;
- pozwala zdefiniować mierniki realizacji poszczególnych elementów strategii – jak mierzyć realizację poszczególnych celów strategicznych, w jakich okresach;
- umożliwia przypisanie i powiązanie celów poszczególnych pracowników i komórek z celami przedsiębiorstwa – kto za co odpowiada i w jaki sposób oddziałuje na cele nadrzędne;
- podkreśla znaczenie informacji i komunikacji – wymagane dla realizacji strategii i efektywnego stosowania tej metody;
- dostosowuje się do uwarunkowań danej organizacji.

Elementy te świadczą o możliwych licznych korzyściach dla przedsiębiorstwa związanych ze stosowaniem karty wyników. Wykorzystanie karty wyników w motywowaniu wymaga ustalenia :

- precyzyjnych definicji mierników i źródeł danych;
- wartości docelowych dla poszczególnych mierników i dopuszczalnych odchyień;
- okresów, dla których dokonuje się oceny, podstawy odniesienia (np. wielkości branżowe);
- ilości mierników wykorzystywanych w systemie motywacyjnym (zalecane jest ujęcie wskaźników z wszystkich perspektyw);
- czy wszystkie mierniki będą traktowane jednakowo, tj. czy wagi będą identyczne, czy zróżnicowane;
- czasu wprowadzenia systemu premiowania powiązanego ze strategiczną kartą wyników (konstrukcja systemu motywacyjnego jest możliwa po wdrożeniu strategicznej karty wyników, gdy ustalone są parametry bazowe [Kocięcki 2004, s.13]);
- stanowiska wobec dotychczasowego systemu premiowania - jeśli wynagradza za realizację celów krótkoterminowych na podstawie mierników finansowych, należy z niego zrezygnować, gdyż nie będzie on wspierał celów strategicznych.

Poprawnie skonstruowany system motywowania powinien opierać się na wartościach parametrów, na których przedsiębiorstwu zależy, a pracownicy mogą oddziaływać na ich poziom. Koncentracja na jednym parametrze lub kilku może spowodować zaniedbania w pozostałych obszarach i pogorszenie wyników finansowych. Realizacja celów długoterminowych i ciągły

proces rozwoju organizacji wymaga posiadania i budowy odpowiedniej kadry. Jest to proces długotrwały i kosztowny. Poziom wynagrodzeń nie jest jedynym czynnikiem motywującym do pracy. Należy zwrócić uwagę na zasadę samorozwoju, która należy do najbardziej istotnych metod motywacji. Sens jej polega na umiejętności stworzenia przez przedsiębiorstwo odpowiednich warunków do rozwoju pracowników, np. poprzez:

- właściwy dobór pracowników na odpowiednie stanowiska;
- zapewnienie zgodności kierunków rozwoju pracownika z celami pracodawcy;
- pobudzanie do aktywności i rozwoju pracownika (np. awans, szkolenia);
- unikanie zdominowania pracownika przez pracodawcę, co może oznaczać bierne wykonywanie poleceń pracodawcy i ograniczenie inicjatywy;
- ograniczenie konfliktów między stronami, ponieważ mogą prowadzić do utraty pracowników.

Cele z tego obszaru znajdują również odzwierciedlenie w karcie wyników i mogą być wykorzystane do oceny osób odpowiedzialnych (np. dział kadr, dyrektor personalny).

4. Kapitał osobowy w strategicznej karcie wyników

Czynniki, na które zwraca się uwagę w perspektywie rozwoju strategicznej karty wyników stanowią bazę do osiągnięcia celów zdefiniowanych w pozostałych perspektywach strategicznej karty wyników. Według D. Nortona i R. Kaplana do tych elementów zalicza się potencjał kadrowy, systemy informacyjne, poziom motywacji, decentralizacji i zbieżności celów pracowników i przedsiębiorstwa. Zastosowanie strategicznej karty wyników do realizacji strategii wymaga uwzględniania roli pracowników bezpośrednio zaangażowanych w danych procesach w ciągłym ich doskonaleniu, równocześnie dla osiągnięcia celów finansowych i rynkowych. Konieczne jest mobilizowanie pracowników do kreatywności i posiadanie umiejętności wykorzystania potencjału tkwiącego w pracownikach. Do oceny celów kadrowych w przedsiębiorstwie wykorzystuje się najczęściej ogólne mierniki w postaci [Kaplan, Norton 2002, s. 125]:

- satysfakcji pracowników;
- rotacji pracowników;
- wydajności pracowników.

Satysfakcja pracowników oddziałuje na rotację i ich wydajność, a także na jakość obsługi klientów. Wskaźnik satysfakcji pracowników może być ustalany w odniesieniu do komórek organizacyjnych, lokalizacji czy po-

szczególnych pracowników na podstawie odpowiedzi na pytania ankietowe o uznanie, motywację, dostęp do informacji, klimat do pracy w danej jednostce. Uzpełnienie stanowią wskaźniki rotacji, dostarczające informacji, czy i którzy pracownicy odchodzą z jednostki, szczególnie w odniesieniu do kluczowych stanowisk, oraz wydajności (np. przychód, zysk na jednego zatrudnionego lub w odniesieniu do odpowiednich kosztów – osobowe, outsourcingu). Doświadczenia z wdrożeń strategicznej karty wyników wskazują na konieczność uwzględnienia w tej perspektywie celów strategicznych w formie odpowiednich kompetencji i kultury organizacyjnej. Antyefektywnościowy charakter kultury organizacyjnej spowoduje, że wysokie kompetencje pracowników będą niewykorzystane. Niedoskonałości w kulturze organizacyjnej mogą dotyczyć również podstaw motywowania, nieumiejętności wykorzystania posiadanego doświadczenia (np. archiwum doświadczeń). Realizacja celów w perspektywach: finansowej, rynkowej i procesów wewnętrznych wymaga posiadania przez pracowników odpowiednich kwalifikacji. Ujawnienie luki w tym zakresie wymusza strategiczne inicjatywy mające na celu zmianę kwalifikacji. Miernikiem są wskaźniki dostosowania kwalifikacji do wymagań określonych stanowisk, liczba lub odsetek zdanych egzaminów kończących proces podnoszenia kwalifikacji. Oddziaływanie motywujące posiada także ocena zgłaszanych propozycji zmian (dotyczące czasu, sposobu, organizacji) i przekazywanie informacji zwrotnej o wprowadzonych inicjatywach. W celu sprecyzowania drogi dotarcia do strategicznych celów wykorzystuje się „wskaźnik poprawy efektywności o połowę”, który wymaga [Kaplan, Norton 2002, s. 132]:

- zidentyfikowania mierników procesów, które zamierza doskonalić;
- oszacowania „wskaźnika poprawy efektywności o połowę” dla każdego procesu;
- ustalenia udziału procesów doskonalonych w ten sposób w ogólnej liczbie procesów.

Istotnym elementem w perspektywie rozwoju jest zbieżność celów indywidualnych pracowników ze strategią przedsiębiorstwa. Zgodność tych celów wymaga negocjacji z pracodawcą i ustalenia miernika efektywności powiązanego z miernikami ujętymi w karcie, np. ustalenie docelowych kwalifikacji danego pracownika i ścieżki kariery w harmonii z celami strategicznymi jednostki. Mierniki dla tej perspektywy strategicznej karty wyników są najbardziej zróżnicowane między jednostkami, ponieważ wynikają z odmiennego ich potencjału. Zaleca się, aby w przypadku problemów ze zdefiniowaniem lub pomiarem określonych wskaźników stosować formę opisową, np. sprawozdania, notatki z podnoszenia kwalifikacji pracowników. W tym systemie pomiaru podkreślenia wymaga nadrzędność ludzi i ich działań w stosunku do samych mierników.

5. Uwagi końcowe

W artykule pokazano, że strategiczna karta wyników, poprzez ustalenie celów operacyjnych w zgodzie z celami strategicznymi organizacji, stwarza bazę dla systemu motywacyjnego. W tej metodzie precyzyjnie określa się, na jakich wartościach przedsiębiorstwu zależy i w jakim kierunku motywować pracowników. Pracownicy są integralną i ważną częścią karty wyników, a nie tylko narzędziem realizacji zamierzeń organizacji. Dalszej analizy wymaga sposób wykorzystania poszczególnych mierników szczegółowych w budowie systemu motywacyjnego. Przywiązanie większej wagi do wybranej grupy mierników może zachwiać równowagę w osiągnięciu celów. Wyzwaniem dla organizacji jest również stworzenie klimatu otwartości i akceptacji ze strony pracowników dla realizacji strategii.

6. Literatura

1. Brzozowski A., Jak przełożyć Balanced Scorecard na niższe poziomy zarządzania, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 2.
2. Brzozowski A., Monitorowanie realizacji strategii: cele i korzyści normalizacji mierników, <http://www.benten.com.pl>.
3. Chalastra M., Wykorzystanie zasad controllingu w tworzeniu pozafinansowych systemów motywacyjnych, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2001, nr 4.
4. Gach D., Metoda zrównoważonej karty wyników, [w:] red. Z. Martyniak, Nowe metody organizacji i zarządzania, AE, Kraków 1998, s. 117-118.
5. Jabłoński A., Jabłoński M., Co to znaczy wydziałowa strategiczna karta wyników, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 7.
6. Kaplan R., Norton D., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2002, s. 12, 125, 132, 145-150, 246-247.
7. Kocięcki L.M., Księga Praktyki BSC, Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., Warszawa 2004, s. 12-13.
8. Pietrzak M., Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mapa strategii, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 2.
9. Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995, s. 275.

Anna Ujwary-Gil*

POMIAR PRZYCHODÓW Z KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI GIEŁDOWEJ

INTELLECTUAL CAPITAL EARNINGS MEASUREMENT

Summary

The main goal of his article is to present the very popular intellectual capital measurement method Knowledge Capital Earnings (KCETM). It was invented and tested by Lev Baruch with his colleague Feng Gu. The short analysis of construction enterprise is also presented. In practice the method should be find interesting by entrepreneurs and managers who would like to value company's knowledge capital.

1. Uwagi wstępne

Współcześnie organizacje funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy. Tymczasem system pomiaru i raportowania aktywów oraz pasywów przedsiębiorstwa w oparciu o zasadę podwójnego księgowania, spopularyzowaną około 500 lat temu prawdopodobnie przez włoskiego mnicha Luca Pacioli nie przystaje już do zastanej rzeczywistości. Trudno nie zgodzić się z krytyką metody bilansowania, którą znamy od lat, należy jednak zgodzić się z tym, że bilans odzwierciedlający wartość księgową nie był skonstruowany po to, aby prezentować wartości niemierzalne przedsiębiorstwa. Czy rachunkowość powinna odgrywać decydującą rolę w dostosowaniu pomiaru kapitału intelektualnego? Pytanie to wzbudza dziś wiele kontrowersji i sprzecznych opinii. Rola rachunkowości ogranicza się do informowania o aktywach i inwestycjach, pomija natomiast wartościowanie czegokolwiek, co ma charakter aktywów i wartości niemierzalnych.

W erze przemysłowej główny nacisk kładziono na „tradycyjne”, materialne czynniki produkcji, jak: ziemia, maszyny, fabryki, wyposażenie. Współcześnie, tj. w społeczeństwie wiedzy – akcentuje się znaczenie kapitału intelektualnego: aktywów intelektualnych, aktywów wiedzy, zasobów, wartości niemierzalnych, wartości niematerialnych jako quasi czynniki produkcji. W większości składniki kapitału intelektualnego są tak blisko po-

* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

wiązane z tradycyjnymi czynnikami produkcji, np. komputer z pracownikiem umysłowym, iż pomiar tych dwóch elementów niezależnie od siebie jest bezcelowy. Komputer może analitycznie łączyć informacje w nowe modele, ale nie może sam zintegrować je w coś zupełnie nowego i dokonać interpretacji przetworzonych informacji.

Celem niniejszego artykułu jest pomiar przychodów z kapitału intelektualnego w oparciu o metodę KCETM na przykładzie spółki budowlanej. Metoda ta ma charakter kalkulacyjny i pozwala bezpośrednio wycenić kapitał wiedzy przedsiębiorstwa (knowledge capital). Jednakże zakres jej stosowania ogranicza się w głównej mierze do spółek giełdowych i ich funkcjonowania na rynku kapitałowym ze względu m.in. na dostępność danych potrzebnych do obliczeń.

2. Pomiar kapitału intelektualnego

Przedstawione w literaturze koncepcje oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w głównej mierze oparte są na określonej klasyfikacji oraz wyodrębnionych części składowych kapitału intelektualnego. Jednakże mają one charakter jakościowy oraz wysoce subiektywny. Wydaje się, że najbardziej popularną metodą pomiaru tegoż kapitału jest Nawigator Skanii, która jednak nie jest pozbawiona wspomnianych wad. Metody te można podzielić na parametryczne i kalkulacyjne. Metody parametryczne polegają na przyjęciu określonych kryteriów i ich ocenie na podstawie posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów i pasywów. Tym samym ukierunkowane są one na zbadanie tego, co dzieje się w zarządzaniu kapitałem wiedzy. Z kolei metody kalkulacyjne polegają na bezpośrednim obliczeniu wartości kapitału intelektualnego (wiedzy) tak, jak to ma miejsce w przypadku metody przychody z kapitału wiedzy (KCETM).

Problem pomiaru kapitału intelektualnego pojawił się wraz z obserwacją pogłębiającej się dysproporcji między historycznym kosztem wartości aktywów netto a wartością rynkową spółek notowanych na giełdzie, szczególnie w sektorze technologii informatycznych, biotechnologii, chemicznym czy farmaceutycznym. Badacze polegają głównie na notowaniach giełdowych, aby ocenić wartość kapitału intelektualnego. Przykładowo wartości niemierzalne (doświadczenie, wizerunek, marka, relacje z klientami, know-how) różnią się od innych czynników produkcji, ponieważ przedsiębiorstwo nie może zamówić, czy wynająć wartości niemierzalnych oraz nie wszystkie z nich mogą być przedmiotem transakcji.

Tymczasem system podwójnego księgowania oparty jest na transakcjach. Unikalny, ulotny oraz specyficzny dla danej firmy charakter kapitału intelektualnego nie może być przedmiotem transakcji, gdyż składniki kapita-

tu intelektualnego nie są względem siebie konkurencyjne, lecz komplementarne. Ich wartość może rosnąć i spadać bez transakcji. Myśląc o wartości księgowej bierzemy pod uwagę wewnętrzną perspektywę przedsiębiorstwa i prezentację aktywów finansowych, rzeczowych i niematerialnych. Mówiąc o wartości rynkowej (perspektywa zewnętrzna), bierzemy pod uwagę przepływ gotówki generowanej przez m.in. nowe produkty.

Punktem wyjścia zarówno co do wyboru, jak i zastosowania określonej metody pomiaru kapitału intelektualnego jest precyzyjne określenie celu. Odpowiedź na elementarne pytania (co?, jak?, dlaczego?, gdzie?, kiedy?, kto?) powinny być powiązane ze strategią przedsiębiorstwa w oparciu o którą należy zdefiniować cele pomiaru, zaprojektować mierniki odzwierciedlające kluczowe dla funkcjonowania i efektywnej działalności obszary przedsiębiorstwa. Na tej podstawie możliwe jest sprecyzowanie, które aktywa i zasoby mają być rozwijane oraz jakie działania powinny być podjęte, aby zainicjować pożądane zmiany w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. Warto zwrócić tu uwagę, iż dokonywanie pomiaru składników kapitału intelektualnego w danym czasie nie gwarantuje, iż ich znaczenie oraz kierunek przepływu nie ulegnie w krótkim czasie (np. dzień po obserwacji) zmianie – a jeśli tak – pomiar kapitału intelektualnego staje się niemożliwy. Z tego względu bezpieczniej jest mówić nie tyle o pomiarze, ale o próbie przewidywania zmian, analizowania przepływu składników kapitału intelektualnego oraz określenia jego znaczenia z punktu widzenia realizacji strategii, pozyskiwania przewagi konkurencyjnej, bądź zaspakajania potrzeb interesariuszy.

3. Przychody z kapitału wiedzy – prezentacja metody KCE™

Metoda pod nazwą przychody z kapitału wiedzy (Knowledge Capital Earnings) została opracowana przez Lva Barucha (L. Baruch 2003), wykładowcą w Stern Business School (Nowy Jork). Podstawą metody jest wartość kapitału intelektualnego (wiedzy), która może być wyrażona w przychodach przedsiębiorstwa. Metodologia pomiaru wartości kapitału wiedzy oparta jest na funkcji produkcji, gdzie wyniki działalności przedsiębiorstwa wytwarzane są dzięki trzem klasom nakładów: fizycznych (materialnych), finansowych oraz wiedzy (kapitału wiedzy):

Wynik gospodarczy przedsiębiorstwa = α (aktywa fizyczne) + β (aktywa finansowe) + δ (aktywa niematerialne)

Gdzie: α , β , δ oznaczają wkład każdej części aktywów do wyniku gospodarczego przedsiębiorstwa.

Wynik z działalności przedsiębiorstwa określa zagregowany przychód w postaci przychodów uzyskanych z przeszłości (przychody netto ze sprzedaży towarów, materiałów i usług) oraz prognozowanych przyszłych przychodów, czyli potencjału wzrostu danego przedsiębiorstwa, uzyskanego w wyniku produktywnego wykorzystania aktywów. Autor proponuje, aby spojrzeć na wartość kapitału wiedzy z perspektywy przychodów. W tym celu należy obliczyć znormalizowany przychód przedsiębiorstwa nadając odpowiednio: wagę „jeden” dla przychodów, które przedsiębiorstwo uzyskało w przeszłości oraz wagę „dwa” dla prognozowanych przychodów, które będą miały miejsce w przyszłości. Rokiem bazowym (zerowym) jest rok, w którym dokonujemy pomiar. Obliczenie wyniku znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa opiera się na wartościach przychodu pozyskanego z trzech ostatnich lat, gdzie punktem wyjścia jest bieżący (bazowy) rok, w którym dokonywany jest pomiar. Następnie bierzemy pod uwagę prognozowane przychody na trzy kolejne lata (począwszy od roku bazowego), dla których średnią ważoną będzie waga „dwa”. Przyjęcie większej wagi ma na celu wyeliminowanie krótkoterminowych wahań (wygładzenie trendu) w przypadku gdyby przychody znacznie przekraczały prognozowane wielkości, co z kolei mogłoby zniekształcić dalsze obliczenia.

Znormalizowany przychód, który możemy oczekiwać w ciągu 6 lat, obliczamy następująco:

$$ZPP_i = (1) \times [P_{t-2} + P_{t-1} + P_t] + 2 \times [P_{t+1} + P_{t+2} + P_{t+3}] / 9$$

Gdzie:

ZPP_i – znormalizowany przychód i-tego przedsiębiorstwa,

t – okres analizy (rok),

n – liczba zmiennych.

Kolejnym krokiem jest znalezienie wolnej od podatku stopy zwrotu finansowego kapitału (długoterminowe aktywa finansowe). Zbliżony poziom tej stopy dla wszystkich gałęzi przemysłu wynosi 7%. Podaną stopę zwrotu można modyfikować w zależności od warunków gospodarczych (makroekonomicznych) danego kraju. Otrzymujemy w związku z tym wskaźnik zwrotu inwestycyjnych nakładów dla przedsiębiorstwa:

$$ZPP_{fin} = ROA_{fin} \times BV_{fin}$$

Gdzie:

ZPP_{fin} – wolna od podatku stopa zwrotu z kapitału finansowego,

BV_{fin} – księgową wartość kapitału finansowego,

ROA_{fin} – stopa zwrotu kapitału finansowego.

W podobny sposób oblicza się stopę zwrotu z kapitału fizycznego (rzeczowe aktywa trwałe). Baruch przyjął tutaj wartość 4,5%, która podobnie jak w przypadku kapitału finansowego można modyfikować w zależności od makroekonomicznych warunków danego kraju.

$$ZPP_{fiz} = ROA_{fiz} \times BV_{fiz}$$

Gdzie:

ZPP_{fiz} – wolna od podatku stopa zwrotu z kapitału fizycznego i tego przedsiębiorstwa,

BV_{fiz} – księgową wartość kapitału fizycznego,

ROA_{fiz} – stopa zwrotu kapitału fizycznego.

Następnym krokiem jest obliczenie części przychodu nie wytworzonego przez finansowy kapitał. W tym celu odejmujemy wartość znormalizowanego przychodu od stopy zwrotu finansowego kapitału:

$$ZPP_{OKW} = ZPP_i - (ZPP_{fin} + ZPP_{fiz})$$

Gdzie:

ZPP_{OKW} – przychody z kapitału wiedzy,

ZPP – znormalizowany przychód ZPP_{fin} ; ZPP_{fiz} – wolna od podatku stopa zwrotu z kapitału finansowego i fizycznego przedsiębiorstwa.

Uzyskana kwota stanowi część przychodów, które nie pochodzą od kapitału bilansowego. Jest to przychód wynikający z kapitału wiedzy. Tu wartość księgową została wyrażona w przychodzie. Jeśli ten przychód będzie też w przyszłości, to należy spodziewać się również wytworzenia przez przedsiębiorstwo kapitału wiedzy.

Aby obliczyć, ile wynosi wartość kapitału wiedzy należy podzielić przychód przez oczekiwaną stopę zwrotu z kapitału wiedzy. Dyskontowa stopa określa koszt kapitału wiedzy, którą Baruch oszacował w rezultacie analiz trzech sektorów (biotechnologicznego, farmaceutycznego oraz oprogramowania komputerowego). Zdaniem Barucha wynosi ona 10,5%, czyli tyle, ile średnia stopa zysku z najbardziej intensywnie wykorzystujących wiedzę sektorów. Wartość kapitału wiedzy obliczamy następująco:

$$OKW_w = ZPP_{OKW} / S_{OKW}$$

Gdzie:

OKW_w – wartość kapitału wiedzy,

ZPP_{OKW} – znormalizowany przychód przedsiębiorstwa wytworzony przez kapitał wiedzy,

S_{OKW} – stopa zwrotu z kapitału wiedzy.

Opracowane wskaźniki pozwalają na analizę efektywności wykorzystania kapitału wiedzy w porównaniu do innych przedsiębiorstw.

4. Pomiar kapitału intelektualnego spółki budowlanej metodą KCE™

Przedmiotem pomiaru kapitału intelektualnego jest Budimex SA – spółka budowlana, marka dobrze znana w Polsce i za granicą od ponad trzydzie-

stu lat. Grupa spółek skupiona wokół spółki akcyjnej o tej samej nazwie, kontynuuje działalność utworzonej w 1968 roku Centrali Handlu Zagranicznego Budownictwa Budimex. Została ona powołana w celu prowadzenia eksportu usług budowlanych, zwłaszcza na rynki krajów rozwijających się w Azji i Afryce, a także w krajach ówczesnego obozu socjalistycznego. Przemiany polityczne przełomu lat 80-tych i 90-tych sprawiły, że Budimex stał się czołową firmą wykonawczą na rynku polskim. W 1992 roku przedsiębiorstwo zostało sprywatyzowane, a dwa lata później przekształcone w spółkę akcyjną. Od 1995 roku Budimex jest spółką publiczną - jej akcje są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Realizując strategię tworzenia silnej grupy budowlanej, Budimex SA wchodził kapitałowo do kilku czołowych polskich spółek tej branży, stopniowo zwiększając swoje udziały, aż do całkowitej fuzji. W ten sposób stanowi dziś trzon jednej z nielicznych grup budowlanych o ogólnokrajowym zasięgu działalności, reprezentowanej w regionach o największym nasileniu inwestycji budowlanych, w której znalazły się m.in. Budimex Poznań, Budimex Unibud, Dromex, Mostostal Kraków i Budimex Olsztyn. Grupa Budimex posiada około 5% polskiego rynku budowlanego. Od 2000 roku investorem strategicznym Budimexu, posiadającym ponad połowę kapitału akcyjnego i głosów na walnym zgromadzeniu, jest hiszpańska grupa Ferrovial. Strategiczne partnerstwo z Ferrovialem pozwoliło Budimexowi stać się liderem na polskim rynku budowlanym i znacznie rozszerzyć jego dotychczasowy zakres działalności. Połączenie inwestycyjnego potencjału Ferrovialu, jego know how i pozycji na rynku międzynarodowym, z doświadczeniem i kontaktami Budimeksu na rynkach Polski i krajów Europy Środkowej i Wschodniej, tworzy nowe możliwości ekspansji.

Tabela 1. Pomiar kapitału intelektualnego spółki Budimex SA metodą KCE™ dla roku bazowego 2004 (w tys. zł)

SPÓŁKA	KAPITAŁ FIZYCZNY	KAPITAŁ FINANSOWY	PRZYCHÓD		ZPP
			2002	2003	
BUDIMEX S.A.	8 109,00	600 752,00	2002	690 133,00	461 955,89
			2003	555 554,00	
			2004	363 916,00	
			2005*	384 000,00	
			2006*	411,000,00	
	2007*	479 000,00			
	ZPP _{fiz}	ZPP _{fin}	ZPP _{OKW}		OKW _w
	567,63	27 033,84	434 354,42		4 136 708,75

* dane szacunkowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Spółki dostępnych na stronie portalu finansowego: www.parkiet.com (dostęp: maj 2006)

Wolny od podatku znormalizowany przychód spółki budowlanej wynikający z wykorzystania kapitału finansowego i fizycznego wynosi dla Budimexu

461 955,89 zł. Tak więc, jeśli kapitał finansowy jest równy 600 752,00 zł to zgodnie z założoną stopą zwrotu wynoszącą 4,5% należy oczekiwać, iż 27 033,84 zł jest wytwarzane przy udziale kapitału finansowego. Z kolei udział kapitału fizycznego w ZPP wynosi odpowiednio 567,63 zł przy stopie zwrotu na poziomie 7%. Niska wartość udziału kapitału fizycznego w znormalizowanym przychodzie Budimexu jest konsekwencją wysokich należności długoterminowych przekraczających rzeczowe aktywa trwałe i zapasy spółki. Następnie sumując część ZPP wytworzoną przez finansowy i fizyczny kapitał, która po odjęciu od ZPP określa wartość, która nie ma oparcia w mierzalnych zasobach przedsiębiorstwa otrzymujemy wartość (przychody z kapitału wiedzy), która jest wynikiem zastosowania wiedzy w jego działaniu. Aby przedsiębiorstwo mogło wytworzyć dodatkowy przychód z kapitału wiedzy w wysokości 434 354,42 zł musiało użyć kapitału wiedzy o wartości: 4 136 708,75 zł.

Warto zaznaczyć, iż przedstawiona metoda pomiaru kapitału intelektualnego może zyskać zainteresowanie przedsiębiorców (menedżerów) ze względu na łatwość jej stosowania oraz niewielką liczbę mierników, co znacznie ułatwia ich zapamiętanie.

5. Uwagi końcowe

Metoda KCETM wykorzystuje podejście oparte na przychodach celem kalkulacji bieżącej wartości przyszłych przychodów z kapitału wiedzy. Jest to metoda prospektywna, obejmująca wszystkie zasoby niematerialne. Autor metody skalkulował rzeczywisty zwrot z wykorzystanych zasobów materialnych i niematerialnych, co nie jest tożsame z wkładem tych zasobów do przychodów. Rzeczywisty wkład tych zasobów może być niższy lub wyższy. Poza tym przychody są wynikiem kumulacji materialnych, niematerialnych i finansowych aktywów. Dopiero ta synergia wytwarza wartość. To z kolei utrudnia określenie, która część przychodów przypada na poszczególne rodzaje kapitałów. Jakkolwiek autorzy (L. Baruch i F. Gu 2003) poprzez statystyczną analizę wykazali, że przychody z kapitału wiedzy oraz wartość kapitału wiedzy są odpowiednimi miernikami osiągnięć przedsiębiorstwa.

Metodę można określić jako subiektywną ze względu na dominację zewnętrznych czynników w holistycznej kalkulacji, tj. oczekiwanej stopy zwrotu z fizycznego i finansowego kapitału oraz stopy dyskontowej dla kapitału wiedzy. Przykładem może być znormalizowany zysk oparty na pro-

gnoszonych przychodach z trzech lat pomimo większej wagi dla wyeliminowania nagłych skoków w przyszłych latach. Ta subiektywność powoduje z kolei trudności w audytowaniu i weryfikowaniu wartości kapitału wiedzy. Jak już wspomniano metoda mierzy kapitał wiedzy holistycznie (całościowo), tym samym nie dokonuje podziału wartości skalkulowanej według klasyfikacji składników kapitału wiedzy (np. kapitału klienta, organizacyjnego, ludzkiego). Może to stanowić pewne utrudnienie w zarządzaniu kapitałem wiedzy, ponieważ nie pomaga zarządzającym w podejmowaniu decyzji, jakie działania podjąć, aby maksymalizować wartość tych kapitałów i w konsekwencji wartość dla akcjonariuszy. Z kolei synergia i pewna nierozzerwalność aktywów (zasobów) niematerialnych sprawia trudności w ich wycenie. Przykładowo oczekiwane stopy zwrotu są przyjęte arbitralnie. Nie jest też do końca jasne w jaki sposób kapitał wiedzy może wpływać na wartość przedsiębiorstwa. Natomiast możemy spodziewać się po uzyskaniu wyników z zastosowania kalkulacyjnej procedury, ile (wartościowo) kapitału wiedzy wpływa na wartość. Wartość kapitału wiedzy jest wydedukowana ze statycznego obrazu kompozycji aktywów przedsiębiorstwa. Pomija dynamiczną naturę inwestycji w kapitał wiedzy. Przykładowo wartość patentów w portfolio przedsiębiorstwa może być określona tylko wtedy, kiedy i czy przedsiębiorstwo zdecyduje się na eksploatację patentu lub jego sprzedaż. Wartość patentu jest więc funkcją elastyczności menedżerskiej w wykorzystaniu i tzw. czasowego wpasowania się z danym patentem na rynku.

6. Literatura

1. L. Baruch, F. Gu, Intangible assets. Measurement, drivers, usefulness, Boston University School of Management Accounting, Working Paper 2003-05 dostępny na stronie: <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/> (stan na maj 2006).
2. Strona portalu finansowego: www.parkiet.com

Olaf Flak

COACHING – UMIEJĘTNOŚĆ LIDERA PRZYSZŁOŚCI

COACHING – THE SKILL OF A LEADER IN THE FUTURE

Summary

In the paper an author presents the concept of a coaching in a modern company. He claims that coaching will become an essential skill of a leader in the future. The paper consist of several parts of knowledge about coaching, such as:

- theoretical basis of learning,
- types of coaching in practice,
- main rules of coaches,
- main skills and abilities of coaches,
- common failures during coaching in practice,
- results of the research done by Chartered Institute of Personnel and Development,
- estimated costs of coaching in Poland.

1. Wprowadzenie

Rozwój zawodowy pracowników obejmuje szeroko rozumiane szkolenia pracownicze. Jednym z nowoczesnych podejść do tego zagadnienia jest prowadzenie szkoleń dla pracowników w miejscu pracy przez bezpośrednio przełożonego lub osobistego trenera. Taki sposób przekazywania wiedzy nazywa się coachingiem i skłania uczącego się do zastanowienia się nad własnym działaniem w konkretnym obszarze wiedzy przy pomocy znającej temat obiektywnej osoby. Jest też nową umiejętnością lidera lub menedżera w przedsiębiorstwie [S. Thorpe, J. Clifford 2004, s. 20]. W czasie coachingu nadal ważne są podstawy teoretyczne przekazywania nowej wiedzy osobom uczącym się.

Jak twierdzi Joseph o'Connor i John Seymour w publikacji „NLP – szkolenie menedżerów i trenerów” proces uczenia odnosi się do wyznawanych wartości i przekonań, a w konsekwencji tworzy stany emocjonalne, niezbędne do efektywnego zdobywania nowej wiedzy o praktycznym zna-

* Mgr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Katowicach

czeniu [J. O'Connor, J. Seymour 1999, s. 39]. Według modelu amerykańskiego trenera Roberta Diltsa uczenie się może odbywać się na różnych poziomach [J. O'Connor, J. Seymour 1999, s. 39]:

- pierwszym poziomem jest środowisko, dające bardzo ogólną wiedzę o otoczeniu człowieka i ludziach z nim związanych,
- drugim poziomem jest zachowanie, czyli podejmowane działania w praktyce,
- poziom trzeci to umiejętności i zdolności,
- czwartym poziomem uczenia jest kształtowanie przekonań i wartości,
- piątym budowanie tożsamości ucznia, czyli określenie poczucia własnej wartości i misji życiowej,
- ostatnim, najgłębszym poziomem pozyskiwania wiedzy jest stworzenie stabilnych punktów odniesienia, do których uczący może się odnosić duchowo.

Według Gordona Dryden'a oraz Jeannette Vos ludzi można podzielić na co najmniej trzy grupy w zależności od preferowanego przez nich stylu uczenia się [G. Dryden, J. Vos 2000, s 129]:

- uczniów kinestetyczno-dotykowych, którzy najlepiej przyswajają sobie wiedzę, gdy są w coś zaangażowani, poruszają się, doświadczają na sobie lub eksperymentują,
- wzrokowców, którzy najlepiej uczą się, gdy widzą obraz tego, co mają przyswoić, niewielki odsetek w tej grupie stanowią osoby nastawione na słowo drukowane, które uczą się głównie przez czytanie,
- uczniowie preferujący styl słuchowy – oni wolą naukę poprzez dźwięk, w tym muzykę i mowę.

Według badaczy ze Specific Diagnostic Studies z Rockville w USA udział procentowy uczniów kinestetyczno-dotykowych, wzrokowców oraz słuchowców wśród młodzieży do 18 roku życia jest mniej więcej jednaki. Te same badania jednocześnie potwierdziły, że większość osób najlepiej przyswaja sobie nową wiedzę stosując równolegle kilka kanałów percepcji informacji. Innym wnioskiem było stwierdzenie, że z wiekiem osoby uczące się zaczynają preferować kanał wzrokowy, co nie znaczy wcale, że jest on dla nich najlepszy z punktu widzenia efektywności uczenia się. Rodzi to potrzebę kontynuowania przez pracowników i menedżerów firm metod nauki znanych z wczesnych lat szkolnych, opartych głównie wrażeń dotykowych. Właściwą pomocą w tego rodzaju powrocie do przeszłości są kreatywne metody coachingu oparte na grach i symulacjach wykorzystujących proste interakcje interpersonalne i wzbudzających uśpioną przez lata dziecięcą kreatywność i energię życiową [G. Dryden, J. Vos 2000, s 130].

Coaching, tak jak inne formy szkoleń pracowniczych, powinien być zbudowany z 5 etapów [D. A. Statt 2000, 171]:

- ustalenie potrzeb szkoleniowych,
- określenie celów i rodzaju coachingu,
- przygotowanie treści merytorycznej coachingu,
- przeprowadzenie sesji szkoleniowej,
- ocena efektów coachingu.

Na etapie przeprowadzania szkolenia przez bezpośredniego przełożonego lub osobistego trenera (coacha) ważne jest aby zapewnić dobry kontakt między nim a osobą uczącą się. Coach powinien wzbudzić chęć uczenia się w osobie szkolonej, tak aby wiedza i umiejętności nabywane w trakcie coachingu zostały nie tylko zapamiętane, ale również wypróbowane w czasie sesji w praktyce [M. Foot, C. Hook 2005, s. 240].

2. Coaching specjalistów i menedżerów

W praktyce rozróżnia się coaching menedżerów (używa się tu często pojęcia coaching menedżerski – czyli szkolenie menedżerów a nie szkolenie przez menedżerów) oraz coaching specjalistów. W zależności od ich miejsca w strukturze firmy coaching prowadzi najczęściej albo ich przełożeni albo zewnętrzni trenerzy [M. B. O’Neil 2005, s. 25].

Szefowie najwyższego szczebla są uczeni najczęściej przez zewnętrznych coachów (nierzadko psychologów). Dzieje się tak dlatego, że nie ma w firmie osób mogących pełnić rolę coachów. Szefowie zwykle wolą uczyć się na od kogoś z zewnątrz, niż od kogoś z podwładnych. W przypadku szefów coaching najczęściej dotyczy ich umiejętności kierowania ludźmi. Dotyczy też często osobistych barier i przewyżczania stereotypów, stąd wynika potrzeba udziału psychologa w takim coachingu [M. B. O’Neil 2005, s. 25-35].

Z coachingiem menedżerów w Polsce nie jest najlepiej. Wiele firm, które stosują w miarę systematyczny coaching, prowadzi go tylko na wybranych poziomach – od kierowników oczekuje się, że będą rozwijać pracowników, natomiast często już nikt nie pracuje z kierownikami (a powinni to robić jako coache ich przełożeni) [www.trenerzy.pl].

W przypadku specjalistów sami częściej bywają coachami niż osobami uczącymi się. Mogą być jednak uczeni przez innych specjalistów lub ich bezpośredniego przełożonego. Coachem jest również często też wewnętrzny trener w firmie.

W obu przypadkach - zarówno menedżerów, jak i specjalistów – to kto ich uczy, wynika z tego, jakimi umiejętnościami należy się zająć. W obu przypadkach należy [B. Petlier 2005, s. 128]:

- stworzyć autentyczną, indywidualną relację z uczącym się,
- ustanowić empatyczny kontakt dzięki bezwarunkowemu, pozytywnemu podejściu i akceptacji,
- uważnie wsłuchiwać się w potrzeby szkoleniowe uczącego się.

Jeśli są to umiejętności „ogólnospołeczne”, umiejętności współpracy z innymi czy kierowania ludźmi, zwykle dobiera się coacha z zewnątrz. Jeśli chodzi o wąskie, branżowe umiejętności – to trudno sobie wyobrazić że ktoś spoza firmy lub działu mógłby to robić. Wówczas coachem jest bezpośredni przełożony.

3. Co coach wiedzieć powinien

Coach powinien wiedzieć, że to, jak przełożony zdefiniuje sukces, bezpośrednio oddziałuje na osiągnięcia zespołu. Wizja przyszłości jest jedną z najważniejszych rzeczy, jaką musi przedstawić coach osobom uczącym się. Coach musi pamiętać, że można się uczyć na podstawie wszystkich swoich działań. Wymaga to jednak osobistej refleksji i stworzenia planu na przyszłość. Aby móc nauczać innych, niekoniecznie trzeba być ekspertem w danej dziedzinie, ale aby pomóc innym w rozwoju, samemu trzeba się stale rozwijać [S. Thorpe, J. Clifford 2004, s. 58-59].

Wybierając ten sposób kształcenia warto pamiętać, że coach nie jest w stanie zmusić nikogo do zmiany swoich zachowań. Zmiana ta musi nastąpić powoli i w wyniku osobistego zaangażowania osoby uczącej się. Jednym z narzędzi pracy coacha jest umiejętne stawianie pytań, które ma prowadzić do zastanowienia się osoby uczącej się nad swoim zachowaniem oraz stosowanymi metodami pracy. Coach uświadamia konsekwencje pewnych negatywnych i pozytywnych zachowań. To on daje wytyczne oraz nowe narzędzia, a przede wszystkim pomaga osobie uczącej się w akceptowaniu nowych sposobów pracy.

Ponieważ w branży personalnej brakuje jasnych zasad prowadzenia coachingu, powstało już kilka instytucji, których celem jest uporządkowanie tej dziedziny szkoleń. W Wielkiej Brytanii działają International Coaching Federation, the Association for Coaching oraz Coaching Council. Ich mottem jest: „Jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać”. Coaching widać już na horyzoncie szeroko dostępnych szkoleń pracowniczych, warto przyjąć korzyści, jakie niesie taka forma doskonalenia umiejętności pracowników [O. Flak, www.pracuj.pl].

Każdy coach ma swoje, indywidualne metody pracy. Jednak opierają się one na 4 zasadach. Po pierwsze, osoba ucząca się chce i akceptuje program przygotowanego coachingu. Program ten powstaje na drodze współpracy coacha i osoby uczącej się w wyniku rozmowy, analizy potrzeb. Często

w tym celu stosuje się analizę kluczowych umiejętności na podstawie sesji Assessment Centre lub innego narzędzia np. metody oceny 360 stopni. Po drugie, coaching musi odbywać się regularnie. Czas trwania sesji to około 3 do 6 miesięcy, spotkania powinny odbywać się co najmniej raz tydzień, a nawet częściej. To, jak często odbywają się spotkania coachingowe zależy od tego, czego dotyczy sesja. Po trzecie, praca coacha polega na uczeniu podległych mu osób na realnych, rzeczywistych przykładach. Oznacza to, że coach uczestniczy w codziennej pracy osoby uczącej się, towarzyszy jej w codziennych obowiązkach zawodowych i na bieżąco analizuje jej zachowanie. Po czwarte, podstawą efektywnego coachingu jest stała zmiana zachowań osoby uczącej się. Aby temu sprzyjać, warto podejmować działania coachingowe, tak aby nowe zachowanie kojarzyło się z czymś pozytywnym. Nowe zachowanie trzeba także ćwiczyć, tak jak ćwiczy się ciało podczas treningu sportowego. Trzeba to robić regularnie i żelazną dyscypliną. Osoba ucząca się od coacha powinna postarać się pokonać swoje słabości i wewnętrzny opór przed zmianami.

4. Coach idealny – umiejętności i osobiste predyspozycje konieczne w coachingu

Idealny coach, a jednocześnie menedżer lub lider w przedsiębiorstwie, oprócz specjalistycznej wiedzy powinien posiadać szereg umiejętności i cech interpersonalnych, które pomagają uczyć innych. Poniżej zamieszczono listę tych najbardziej pożądanых z punktu widzenia efektywności coachingu (na podstawie książki S. Thorpe i J. Clifford „Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów”, Rebis, Poznań 2004, s. 103-129).

1. Umiejętności analityczne – pozwalają na aktywne poszukiwanie informacji i wyciąganie wniosków na ich podstawie. W czasie coachingu większość informacji pochodzi od klienta, część od osób trzecich, a część wynika z obserwacji i rezultatów działań.
2. Asertywność – oznacza umiejętność bezpośredniego komunikowania swoich pragnień i opinii. To poczucie pewności siebie, ale jednocześnie pozytywne nastawienie do osoby uczącej się, akceptowanie jej wad i popełnianych błędów. Zachowanie asertywne cechuje uczciwość i prawość, a także unikanie konfliktów.
3. Radzenie sobie z konfliktami – konflikty między coachem a osobą, która się uczy, występują na każdym kroku. Ich przyczynami mogą być:
 - udzielanie osobie uczącej się (klientowi) informacji zwrotnych, na które nie przygotowany, a są dla niego niepomysłne,

- brak zgody ze strony osoby, która się uczy, na zmianę zachowania,
 - niedotrzymywanie ze strony klienta wspólnie ustalonych zasad.
- Coach powinien znać sposoby na radzenie sobie z nieuniknionymi konfliktami, powinien potrafić je rozpoznawać we wczesnym stadium i szukać dróg rozwiązania problemu.
4. Ułatwianie uczenia się i nabywania nowych umiejętności – to główne zadanie coacha i jeśli nie posiada on tej umiejętności, nie jest zdolny uczyć innych. Osoba umiejąca sobie z tym radzić koncentruje się na zadaniu, wykorzystuje umiejętności zadawania pytań, proponuje konstruktywne rozwiązania, zachowuje obiektywizm, buduje przyjacielską więź z osobą szkoloną, pomaga wyciągać wnioski dotyczące działań w przyszłości.
 5. Wywieranie wpływu. Ta umiejętność pozwala na łatwe przekonanie innych ludzi do swoich idei i pomysłów, dostosowywanie wypowiedzi, tak aby była zrozumiała dla słuchacza. Osoby potrafiące wywierać wpływ na innych często posługują się empatią i starannie aranżują wydarzenia, aby przekonać osoby uczące się do zmiany zachowań.
 6. Skuteczne słuchanie – to jedna z podstawowych umiejętności idealnego coacha. Bez niej na nic zdają się umiejętności analityczne czy wywieranie wpływu. Dobry słuchacz powinien reagować nie tylko na słowa, ale również na mowę ciała rozmówcy. Powinien zachowywać się swobodnie, parafrazować wypowiedzi swoich uczniów, a także podsumowywać każdą sesję coachingu, tak aby rozwiązać ewentualne wątpliwości.
 7. Umiejętne obserwowanie rzeczywistości, a więc jasne ustalenie celu, jak chce się osiągnąć i właściwa interpretacja informacji. Każda sesja coachingowa jest pewnego rodzaju obserwacją, dzięki której można analizować zachowanie szkolonych osób i wyciągać konstruktywne wnioski na przyszłość.
 8. Zadawanie pytań. Celem każdego pytania jest zachęcenie drugiej osoby do udzielenia informacji. Warto zatem zrobić to w sposób prosty i zrozumiały. Jednocześnie nie należy zadawać pytań długich i kilkakrotnie złożonych. Coach może stosować pytania otwarte i zamknięte.
 9. Przedstawianie pomysłów i wniosków dla osoby uczącej się – ta umiejętność jest również jedną z najważniejszych w pracy coacha. Musi on tak trafić do słuchaczy, aby przekaz był zrozumiały i przekonujący. To pozwoli osobom uczącym się zaakceptować go i zmienić swoje zachowanie.

10. Ustalanie priorytetów. Ta umiejętność przydaje się zwykle na początku procesu coachingu. Polega na dzieleniu zadań na mniejsze etapy ustalanie ich kolejności, a także przyznawanie każdemu zadaniu terminu jego wykonania. Coaching warto zaczynać od spraw ważnych, a nie pilnych. Najwięcej czasu trzeba poświęcić na zadania o doniosłych skutkach.

5. Błędy popełniane podczas coachingu

W praktyce popełnia się wiele błędów podczas przygotowywania lub przeprowadzania sesji coachingu. Najczęstsze błędy w tym zakresie to [www.cipd.co.uk/coachingatwork]:

- źle zdiagnozowany problem do rozwiązania,
- brak umiejętności słuchania klienta,
- brak umiejętności zadawania pytań dotyczących problemów do rozwiązania,
- brak umiejętności przekazania informacji zwrotnej,
- traktowanie osoby, dla której prowadzony jest coaching, jako kogoś gorszego od siebie,
- brak wiedzy specjalistycznej w temacie, w którym prowadzony jest coaching,
- brak umiejętności analizy zaistniałej sytuacji w czasie coachingu,
- brak umiejętności pokazania danego elementu np. techniki sprzedaży,
- zbyt teoretyczne podejście do zagadnienia,
- brak umiejętności znalezienia porozumienia z osobą, dla której prowadzony jest coaching,
- bycie dla uczącego się bardziej mentorem niż coachem,
- obniżanie motywacji w uczącym się do doskonalenia się,
- brak umiejętności wyjścia z roli szefa i ciągłe pouczanie,
- ignorowanie faktu, że w coachingu odpowiedzialność za efekty ponoszą dwie strony (coach i uczeń),
- słabe rozumienie i dostrzeganie kompetencji ucznia,
- mówienie ogólnikami - nie odnoszenie się do faktów, szczegółów, konkretnych sytuacji,
- traktowanie coachingu jako swoista formę kontrolowania pracownika,
- brak wspólnej analizy problemów,
- przekazywanie informacji zwrotnych „mechaniczne”, korzystając tylko z kanapkowego modelu feedbacku,
- zajmowanie się zbyt wieloma rzeczami na raz.

6. Jak do coachingu przygotowują się doświadczeni trenerzy

Marek Luty, trener i coach z zakresu sprzedaży:

„Przygotowania przebiegają zazwyczaj podobnie. Zbieram jak najwięcej informacji o firmie i ludziach. Wykorzystuję różne źródła informacji. Następnie sporządzam własną identyfikację problemów. W dalszej kolejności jest audyt problemowy z osobami dla których będzie coaching, a potem wspólnie wybieramy metodę coachingu. Może to być coaching indywidualny, grupowy lub mieszany.

Najpilniejszy do rozwiązania problem jest zawsze ten sam. Osoby uczące się muszą zaakceptować coacha. Trzeba pokazać, że ma się charyzmę, autorytet i wiedzę, jak im pomóc. Inaczej o efektywnym coachingu można zapomnieć.”

Jerzy Paśnik, partner w firmie Training Partners:

„Na początku poznaję człowieka, poznaję jego pracę (najlepiej w miejscu pracy). Zadaję pytania, wspólnie poszukujemy rzeczywistych problemów, którymi należy się zająć. W coachingu raczej należy koncentrować się na problemach ważnych niż pilnych (choć przez wielu coaching traktowany jest jak metoda gaszenia pożarów). W trakcie przygotowania pojawiają się bardzo różne problemy. Trudno mówić o czymś, co zwykle jest do rozwiązania. Najczęściej są to sytuacje adekwatne do danego miejsca pracy, do danej firmy.”

7. Badania na temat stosowania coachingu w przedsiębiorstwach

W rezultacie badań przeprowadzonych przez brytyjski instytut Chartered Institute of Personnel and Development w 2004 roku w największych przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii okazało się, że [www.cipd.co.uk]:

- aż 78 % respondentów ankiety odpowiedziało, że w ich firmach stosuje coaching jako część systemu podnoszenia kwalifikacji pracowników; w 57 firmach na 100 coaching w ostatnich latach zyskiwał na popularności, w połowie z nich stał się dominującym elementem szkoleń,
- na coaching, jako najbardziej efektywny sposób szkolenia personelu, wskazało 21 % respondentów, a na tradycyjne sesje tematyczne tylko 16 % badanych,
- zewnętrznych trenerów zastępują bezpośredni szefowie lub kierownicy wyższego szczebla zarządzania, aż 64 % respondentów jako trenera wskazało swojego przełożonego, a 37 % kogoś z najwyższego kierownictwa firmy,

- zmienia się również zakres tematyczny coachingu; na pytanie, jakie treści przekazywane są przez coaching w firmie respondenta, 67% z nich odpowiedziało, że zwykłe umiejętności potrzebne w codziennej pracy; tylko 34 % respondentów wskazało na umiejętności związane z zarządzaniem,
- 66 % respondentów twierdzi, że w ich firmie nie ma żadnych formalnych reguł coachingu, brak planu nie jest jednak największym problemem; tylko 14 % badanych stwierdziło, że ich przełożeni przeszli szkolenia, jak szkolić innych,
- 49 % respondentów brało udział w coachingu przez przypadek albo przechodząc tradycyjne szkolenia w miejscu pracy.

8. Koszty coachingu zewnętrznego

Jakie są koszty coachingu zewnętrznego i wewnętrznego? Bardzo różnie. Ceny za dzień coachingu kształtuje ranga problemu. Coaching to sposób przekazywania wiedzy i umiejętności, który sprzedaje często z wielkim trudem i ciężką pracą wieloletnie zdobyte doświadczenie zawodowe. Ponadto coaching to bardzo specyficzne umiejętności coacha. Za dzień coachingu w zależności od problematyki cena kształtuje się w granicach od 1000 - 5000 zł. Cena jednak zależy silnie od regionu kraju. W stolicy usługi zewnętrznych są zwykle 2 do 3 razy droższe, niż w Katowicach czy w Gdańsku. Tańszy może wydawać się coaching wewnętrzny – prowadzony przez pracowników firmy. Kosztuje tylko czas poświęcony na uczenie podległych coachowi osób. Niezależnie od kosztów coachingu specjaliści z tej branży są zdania, że dobrze poprowadzony coaching zawsze się zwraca.

9. Zakończenie

Coaching wiąże się nierozłącznie z rozwojem pracowników, dlatego osoby będące wewnętrznymi trenerami muszą być przekonani, iż wszyscy pracownicy są zdolni do rozwoju zawodowego. Jest to konieczne, aby zmiany, które mają być wprowadzone, rzeczywiście zaistniały w praktyce. Ważne jest również, aby pamiętać, że ludzie potrafią się zmieniać tylko wtedy, gdy tego chcą i są na to gotowi, a poczucie własnej wartości odbija się wprost na osiągnięciach człowieka.

Coaching jako umiejętność lidera w przedsiębiorstwie stanie się w przyszłości jedną z najważniejszych cech menedżerów. Stały nacisk na rozwój pracowników, a jednocześnie ciągłe dążenie do obniżki kosztów szkoleń pracowniczych powoduje, że aktywny coaching stosowany w miejscu pracy będzie wyznacznikiem skuteczności lidera przyszłości.

Literatura:

1. G. Dryden, J. Vos, Rewolucja w uczeniu, Moderski i S-ka, Poznań 2000
2. O. Flak, Coaching na horyzoncie, www.pracuj.pl
3. M. Foot., C. Hook, Introducing Human Resorce Management, Prentice Hall, Harlow 2005
4. J. O'Connor, J. Seymour, NLP – Szkolenie menedżerów i trenerów, GWP, Gdańsk 1999
5. M. B. O'Neil, Coaching dla kadry menedżerskiej. Siła i wrażliwość coacha w systemowym podejściu do problemów w zarządzaniu, Rebis, Poznań 2005
6. B. Peltier, Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie, Rebis, Poznań 2005
7. D. A. Statt, Using psychology in management training, Routledge, London 2000
8. S. Thorpe, J. Clifford, Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów, Rebis, Poznań 2004
9. www.cipd.co.uk
10. www.cipd.co.uk/coachingatwork
11. www.trenerzy.pl

Natalia Potoczek *

EMPOWERMENT W KREOWANIU FILOZOFII SAMOZARZĄDZANIA

EMPOWERMENT IN CREATING OF SELF - MANAGEMENT PHILOSOPHY

Summary

The objective of this article is the presentation of the empowerment as an effective method of creating self – management philosophy. This article presents theoretical analysis of the empowerment, particularly, difference between empowerment and delegating responsibility, as well as the beneficial consequences and some potential costs and risks of empowerment.

Second part of article presents empirical research. The analysis bases on surveys of managers, participants of Educational Program Friends of Success organized by Microsoft Dynamics and Nowy Sącz School of Business – National – Louis University.

Uwagi wstępne

Pytanie, czego oczekuje pracodawca od pracownika, czy też przełożony od podwładnego, stawiano w zarządzaniu już w czasach F. Taylora. Zagadnienie to jest ciągle podejmowane w praktyce zarządzania, a także rozlicznych analizach i opracowaniach. Zasadniczą tego przyczyną jest zmieniające się środowisko pracy oraz sami ludzie, którzy są coraz lepiej przygotowani do pełnienia swoich ról zawodowych. Oznacza to, że pracownicy coraz lepiej są wykształceni, coraz bardziej świadomi swoich możliwości i coraz większe mają oczekiwania.

Niezależnie jednak od zmian, jakie zachodzą w pracownikach, praktyka zarządzania dostarcza nam ciągle dowodów na nieustanne ścieranie się dwóch koncepcji, sformułowanych już przez D. McGregora, zawierających założenia co do natury współczesnego człowieka. Nazwane one zostały „teorią x” i „teorią y” [Mc Gregor, 1964, Bielski 2002, s.205-206]. Wg „teorii x” – przeciętny człowiek jest niechętny do pracy, mało ambitny, ceni bezpieczeństwo, unika odpowiedzialności i chce być kierowany. „Teoria y” mówi zupełnie przeciw-

* dr., Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

nie: praca jest równie ważną potrzebą człowieka co wypoczynek, pracownik jest zdolny do samokierowania i samokontroli, identyfikacja z zadaniem jest zależna przede wszystkim od nagród wewnętrznych, np. satysfakcji związanych z wykonywaniem zadania. Człowiek jest skłonny brać odpowiedzialność zadania na siebie, a w sprzyjających warunkach nawet jej poszukiwać. Ponadto, zgodnie z „teorią y” większość pracowników jest w stanie zaoferować znacznie więcej w stosunku do tego, co daje lub czego się od nich wymaga. Zaprezentowane w dalszej kolejności wyniki badań zdają się potwierdzać ciągle znaczenie teorii x i y. Ciągłe wielu pracodawców i menedżerów postrzega swoich podwładnych zgodnie z „teorią x” McGregora. Tymczasem większość tekstów poświęconych organizacji przyszłości, czy też nowoczesnym metodom zarządzania, niezmiennie kreuje konieczność decentralizacji decyzji, tzn. zwiększania udziału pracowników w ich podejmowaniu. Niniejszy artykuł ma na celu zaprezentowanie empowermentu, jako jednej z metod zarządzania, mających na celu rozwijanie w firmie filozofii samozarządzania.

1. Istota empowermentu

Jedną ze sprawdzonych metod zwiększania zaangażowania pracowników jest delegowanie uprawnień, jednak działania te z natury rzeczy nie uruchamiają samodzielnej inicjatywy pracowników. Delegowanie to przekazywanie uprawnień współpracownikowi, aby wykonał określone zadanie, oraz ustanowienie współodpowiedzialności za jego realizację, przy czym pełną odpowiedzialność za to zadanie ponosi osoba przekazująca uprawnienia. Metodą, która nie tylko zwiększa odpowiedzialność pracownika za podejmowane decyzje, ale stwarza również warunki do samodzielnego podejmowania inicjatywy w tym zakresie jest empowerment. W polskich tłumaczeniach angielskojęzycznych tekstów oraz w polskiej literaturze empowerment tłumaczony jest jako uprawomocnienie, uprawnienie lub upełnomocnienie. Najbliższe jednak istoty empowermentu są dwa pierwsze określenia. New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language [Lexicon Publications, Inc. 1992, s. 309] wyjaśnia słowo empower jako delegowanie legal power. K. Bolesta – Kukułka tłumacząc teksty J. Brilmana, empowerment traktuje jako uprawomocnienie. W języku francuskim termin l'empouvoirement stanowi odpowiednik wyposażania we władzę [Brilman, 2002, s. 347]. J. Brilman zwraca uwagę, że pojęcie empowermentu pojawiło się w amerykańskim języku zarządzania stosunkowo niedawno. Wraz z rozwojem TQM, empowerment zaczął nabierać na znaczeniu, w związku z koniecznością skracania cykli wytwarzania i podejmowania decyzji. J. Brilman wyraźnie dokonuje rozróżnienia empowermentu i delegowania uprawnień. Empowerment oznacza zupełnie odmienną koncepcję. Pracownik uzyskuje władzę (uprawnienia do podejmowania decyzji) umocowa-

ną prawnie, a nie poprzez delegowanie, oznaczające możliwość podejmowania decyzji w zastępstwie za kogoś innego. Rewolucyjny charakter koncepcji empowermentu wyraża się w tym, że prawo do podejmowania decyzji, powinien mieć pracownik najbliższej ulokowany klienta i jednocześnie realizujący operacje ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu danych decyzji. Prawo to powinno przysługiwać z zasady. Dzięki takim działaniom firma ma szansę na poprawienie wszystkich procesów, ponieważ zmniejsza obszar przyczyn błędnych decyzji i dysfunkcji [Brilman, 2002, s.348].

Empowerment nie jest prawdopodobnie chwilową modą, jak chcieliby twierdzić menedżerowie, którzy nie odnieśli sukcesu w tej sferze. F.G.Harmon, znany amerykański konsultant w organizacjach sektora społecznego stwierdził, że uprawnianie zreformuje kształt każdej organizacji w XXI wieku. Jako fundamentalna idea przyszłości, uprawnianie zmusza staroświeckie firmy do przystosowania się do zmian społecznych oraz poszerzających się horyzontów intelektualnych pracowników. Lepiej wykształceni pracownicy odrzucają XIX – wieczny autorytaryzm w pracy, tak jak zrobili to już w wielu aspektach swojego życia. Zdaniem Harmona rozczarowanie koncepcją uprawniania wynika z porażki kierowników we wprowadzaniu jej jako doraźne rozwiązania wywołujące zmiany, a nie jako strategię dla organizacji [Harmon, 1998, s. 269]. \Uprawnianie pracowników nie oznacza od razu odejścia od struktur zhierarchizowanych, czy nagłego spłaszczenia organizacji, choć w konsekwencji takie efekty powinny mieć miejsce. Zhierarchizowane struktury ciągle są jeszcze wykorzystywane i jest to w zgodzie z naturą wszystkich żywych organizmów, zbudowanych z wielu podsystemów, pisze M.Hopej w swoim artykule, powołując się na H.J. Leawitta [Hopej, 2006, s.17]. M.Hopej powołując się w dalszej kolejności na F.Fukuyamę zwraca uwagę, że organizowanie hierarchiczne jest ciągle atrakcyjne, zwłaszcza dla osób znajdujących się na szczycie, gdzie można korzystać z szacunku płynącego ze statusu społecznego. Osoby na dole hierarchii, choć nie są z tego zadowolone, i tak nie mają wiele do powiedzenia. Istnieją jednak przykłady organizacji zhierarchizowanych, którym udaje się osiągać sukcesy również w zakresie innowacji, np. Sony czy General Electric. Jednak i tu podejmowane są przedsięwzięcia mające na celu ograniczanie negatywnych skutków hierarchizacji i centralizacji decyzji. Słynnym paradoksem i jednocześnie zasadą zarządzania J.Welcha – dyrektora generalnego GE było „zarządzaj mniej – zarządzaj lepiej” [Krames, 2003, s.29]. Podejście „rozkazuj i rządz” J.Welch uważał za przestarzałe, uznał, że zaangażowanie wszystkich pracowników jest ważniejsze niż kurczowe trzymanie się hierarchii. Do głównych zadań menedżerów zaliczył kreowanie wartości, zamiast nadmiernej koncentracji na wynikach, kreowanie kultury uczenia się oraz zwiększanie zaangażowania pracowników.

2. Kluczowe obszary empowermentu

Empowerment niesie ze sobą oczywiste korzyści, zarówno psychologiczne – dla samych pracowników, jak i korzyści, które odnosi organizacja, a także zagrożenia i koszty jakie musi ponieść organizacja, a w efekcie i sami pracownicy. Wszystkie te elementy zostały zawarte w czterech kluczowych obszarach empowermentu [Thomas & Welthous, 1990; Bove & Lawler, 1992; Conger & Kanungo, 1998; Yukl, 2002, s.106]

1. Znaczenie pracy. Pracownik potrzebuje przekonania co do wartości pracy, którą wykonuje. Im wyższe jest znaczenie pracy w organizacji, którą wykonuje pracownik, tym bardziej rośnie poczucie jego własnej wartości oraz przekonanie co do wartości angażowania się w pracę. Praca, którą wykonuje pracownik musi ponadto korespondować z osobistym systemem wartości pracownika.
2. Samodzielne decydowanie. Pracownik ma wpływ na podejmowanie decyzji co do sposobu i czasu wykonywania pracy. Dzięki temu, powstaje obszar realnego zapotrzebowania na inicjatywę pracownika. Pracownik uzyskuje przekonanie bycia autonomiczną jednostką w organizacji.
3. Sprawność działania. Pracownik powinien mieć przekonanie, że posiada odpowiednie kompetencje do wykonywania powierzonych zadań. Świadomość możliwości wykonywania danej pracy jest ważnym elementem dokonywania samooceny oraz stawiania sobie poważniejszych wyzwań.
4. Wpływ na funkcjonowanie organizacji. Rozwój organizacji mogą zapewnić pracownicy przekonani co do własnego wpływu na to, co się w niej dzieje. Związek pomiędzy wysiłkiem i zaangażowaniem pracowników, a efektami jakie odnosi organizacja musi być niezwykle czytelny.

3. Przesłanki zastosowania empowermentu

Autorzy tacy jak P.Block, A.Howard, K.W.Thomas & B.A.Velthous, G.Yukl [Yukl 2002, s.107] do najistotniejszych korzyści zaliczają: 1) silniejsze zaangażowanie pracowników w realizację zadań, 2) większą inicjatywę i odpowiedzialność na stanowisku pracy, 3) więcej innowacji oraz uczenia się, 4) większy optymizm co do sukcesów w pracy, 5) większą satysfakcję z pracy, 6) silniejsze zaangażowanie w organizacji, 7) mniej zwolnień pracowników.

Zwraca się jednocześnie uwagę na koszty jakie musi ponieść organizacja i w efekcie pracownicy. Zalicza się do nich przede wszystkim: 1) wyższe

koszty selekcji i szkoleń, 2) wyższe koszty zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników, 3) zróżnicowanie w jakości świadczonych usług, 4) kosztowne sposoby rozwiązywania problemów oraz nietrafione decyzje niektórych pracowników, 5) odczucie przez klientów nierównego traktowania, 6) opór menedżerów średniego szczebla wynikający z poczucia zagrożenia.

Chociaż koszty oraz ryzyko związane z wdrożeniem empowermentu są wysokie, jednak, jak sądzą P.Makin, C.Cooper oraz Ch. Cox w swojej książce nt. kontraktu psychologicznego, są z całą pewnością równoważone możliwością posiadania bardziej umotywowanej i zaangażowanej siły roboczej. W ich uznaniu sprawą zasadniczej wagi jest dobre zaplanowanie i otwarte renegocjowanie kontraktu psychologicznego w kierunku samozarządzania. Jednocześnie sytuacja dla pracodawcy i pracownika powinna być grą o sumie niezerowej. Wówczas obydwie strony mogą wynieść korzyści z takiego kontraktu [Makin, Cooper, Cox, 2000, s.349].

Empowerment jako nowoczesna metoda zarządzania nie musi oczywiście sprawdzić się w każdej organizacji. Stąd dotychczasowe rozczarowania wielu menedżerów. Charakter organizacji w istotny sposób determinuje sukces empowermentu. Tabela 1. przedstawia możliwe stany organizacji, które to sprzyjają, bądź nie sprzyjają uprawnianiu pracowników.

Tabela 1. Warunki wykorzystania empowermentu

Stan organizacji	Warunki niesprzyjające	Warunki sprzyjające
Struktura organizacyjna	Wysoka centralizacja, formalizacja	Decentralizacja, niska formalizacja
Strategia konkurowania	Niskie koszty, standard produktów i usług	Orientacja na klienta, wysokie zróżnicowanie produktów i usług
Zadania i technologia	Pojedyncze, powtarzalne zadania i niezawodna technologia	Kompleksowe, nierutynowe zadania, otwarcie na nową technologię
Relacje z klientami	Krótkie transakcje w niewielkich odstępach czasu	Powtarzalne interakcje, kontynuacja współpracy.
Kultura organizacyjna	Niezawodność, sprawność działania bez błędów	Elastyczność, uczenie się, partycypacja
Cechy pracowników	Niska motywacja, zewnętrzna kontrola, niestabilność emocjonalna	Wysokie potrzeby osiągnięć, wewnętrzna kontrola, stabilność emocjonalna
Umiejętności pracowników	Niskie umiejętności, brak doświadczenia	Wysokie, profesjonalne umiejętności

Stan organizacji	Warunki niesprzyjające	Warunki sprzyjające
Formy zatrudnienia	Tymczasowe zatrudnienie	Stale, długookresowe zatrudnienie
Własność pracownicza, udział w zyskach	Brak, lub bardzo małe	Pracownicy są interesariuszami lub współwłaścicielami
Programy angażowania pracowników	Brak	Kosztowne programy mocno wspierane przez top management
Wzajemne zaufanie	Niskie	Wysoki

Źródło: G. Yukl, 2002, s.108

Jak wynika z powyższego zestawienia empowerment nie może być pierwszym krokiem firmy w budowaniu zaangażowania pracowników oraz kreowaniu filozofii samo zarządzania. Elastyczność działania organizacji, gotowość do wprowadzania zmian, orientacja na klienta, poszukiwanie nowych rozwiązań ale i akceptacja błędów, czy też dążenie do rozwoju, stanowią fundament dla decentralizacji decyzji, dla uprawniania pracowników dla kształtowania świadomości i motywacji do samo zarządzania.

4. Dzielenie się władzą w opinii polskich menedżerów

Zastosowanie empowermentu, w pierwszej kolejności zależy jednak od samego przekonania osób zarządzających firmą, co do możliwości oraz korzyści jakie mogłaby ich firma uzyskać. Na przestrzeni ostatnich dwóch miesięcy (kwiecień – maj 2006) przeprowadzone zostały badania wśród uczestników Programu Edukacyjnego dla Kadry Zarządzającej Średnimi Firmami¹. Przedstawione poniżej wyniki odnoszą się do 88 menedżerów dotychczas objętych badaniem. Wśród respondentów 55 osób to prezesi lub dyrektorzy generalni, a wśród nich 8 osób jest właścicielami lub współwłaścicielami firmy. Pozostałe osoby to dyrektorzy wydziałów. Reprezentowane są wszystkie branże, w zbliżonych proporcjach: 25% handel, 37% produkcja, 38% usługi. Najliczniej reprezentowane są firmy zatrudniające od 50 – 99 pracowników – 26 respondentów oraz firmy zatrudniające 100 – 249 osób - 28 respondentów. W przedziale powyżej 500 zatrudnionych znalazło się tylko 7 respondentów. W zakresie formy własności reprezentowanych było 71 firm prywatnych,

¹ Organizatorami Programu „Przyjaciele sukcesu” są firma Microsoft Dynamics, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan oraz Wyższa Szkoła Biznesu – NLU w Nowym Sączu. Program realizowany był w miesiącach 02-06 2006. Autorka artykułu uczestnicząc w programie jako wykładowca i instruktor, prowadziła badania wraz z grupą współpracowników z Katedry Zarządzania WSB-NLU

4 firmy państwowe i 13 firm prywatnych z udziałem kapitału zagranicznego. W badaniu, udział wzięli menedżerowie firm zlokalizowanych w regionach takich ośrodków miejskich jak: Kraków, Katowice, Wrocław, Warszawa, Gdańsk.

Głównym celem badań było uzyskanie odpowiedzi, jaki jest stosunek respondentów do problemu dzielenia się władzą z pracownikami oraz jakie są warunki dla kreowania filozofii samzarządzania. Na pytanie, czy powinno się dążyć do sytuacji, w której pracownik sam będzie odpowiadał za swoje decyzje, a nie jego przełożony, ponad 81% respondentów odpowiedziało twierdząco. Ponad 13 % przyjęła przeciwne stanowisko, reszta tj. ok. 6% nie ma wyrobionego zdania na ten temat. W tej samej grupie ponad 12% menedżerów rzadko deleguje uprawnienia, a ok. 4% badanych nie deleguje ich w ogóle. Zbieżność wyników w tych dwóch punktach pokazuje, że w zdecydowanej większości przypadków istnieje gotowość dzielenia się władzą. Istnieją jednak ograniczenia, w głównej mierze związane z postawami pracowników oraz kierowników liniowych. Uzyskane wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Bariery w zarządzaniu firmą, związane bezpośrednio z pracownikami

- 1 – Nie dostrzegam takiego problemu w mojej firmie
- 2 – Skala problemu jest niewielka, nie ma większego wpływu na funkcjonowanie firmy
- 3 – Jest to znaczący problem w mojej firmie, widoczny jest znaczny wpływ na efekty uzyskiwane przez firmę
- 4 – Jest to jeden z najważniejszych problemów, z którymi boryka się obecnie moja firma, stanowi szczególne zagrożenie dla funkcjonowania firmy

BARIERY	Ilość odpowiedzi (%)			
	1	2	3	4
a) niskie kwalifikacje pracowników	19,3	47,7	22,7	3,4
b) niskie kwalifikacje kierowników	25,0	35,2	26,1	6,8
c) wysoka rotacja pracowników	42,0	34,0	10,2	2,2
d) wysoka rotacja kierowników	53,4	28,4	9,0	0,0
e) brak dążenia do rozwijania kwalifikacji	17,0	52,2	20,4	3,4
f) brak zaangażowania pracowników w działalność firmy	12,5	64,7	14,7	1,1
g) niska odpowiedzialność pracowników za wyniki swojej pracy	15,9	48,8	18,1	3,4

BARIERY	Ilość odpowiedzi (%)			
	1	2	3	4
h) brak pracy zespołowej	18,1	48,8	22,7	3,4
i) częste konflikty wśród pracowników	37,5	48,8	4,5	1,1
j) częste konflikty pomiędzy przełożonymi i pracownikami	38,6	50,0	3,4	0,0
k) niezadowolenie kierowników ze swoich podwładnych	18,1	59,0	12,5	0,0
l) niechęć pracowników do podejmowania nowych zadań	13,6	48,8	26,1	2,2
m) roszczeniowe postawy pracowników co do wynagrodzenia	12,5	53,4	21,5	6,8
n) niezadowolenie pracowników z warunków pracy (czas pracy, środki pracy, rodzaj pracy)	32,9	46,5	7,9	2,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Udzielone przez menedżerów odpowiedzi wskazują obszary istotnych problemów w zarządzaniu firmą, niewątpliwie można do nich zaliczyć: niskie kwalifikacje pracowników i kierowników, brak dążenia do rozwijania kwalifikacji, niską odpowiedzialność pracowników za wyniki swojej pracy, brak pracy zespołowej, niechęć pracowników do podejmowania nowych zadań, a także roszczeniowe postawy pracowników co do wynagrodzenia. W wielu powyższych przypadkach, dla ponad 20 % firm są to na tyle znaczące problemy, że ich skutki widoczne są w efektach osiągniętych przez firmę. W przypadku niskich kwalifikacji kierowników oraz roszczeń pracowniczych co do wynagrodzeń, dla blisko 7% firm są to problemy stanowiące zagrożenie dla ich funkcjonowania. Trudno zatem oczekiwać, że w takich firmach, w niedługim czasie pojawi się zainteresowanie empowermentem. Odpowiednio wysokie kwalifikacje, gotowość brania na siebie odpowiedzialności za swoje wyniki pracy, czy podejmowanie się poważniejszych zadań, zaliczyć można do podstawowych warunków rozwoju samozarządzania. Istotnym wskaźnikiem uprawniania pracowników w badanych firmach jest rodzaj zadań delegowanych pracownikom. Są to przede wszystkim zadania o charakterze operacyjnym (61,3% firm), łatwe do kontrolowania oraz rutynowe. Niewielki odsetek firm (3-4%) deleguje uprawnienia do zadań w wymiarze strategicznym, do zadań poufnych lub o wysokim ryzyku.

Uwagi końcowe

Wielu autorów przyznaje, że droga do empowermentu jest długa, przygotowanie organizacji do stylu zarządzania opartego na uprawnianiu pra-

owników oraz motywowaniu do samzarządzania jest przedsięwzięciem złożonym, długotrwałym i niewątpliwie kosztownym. G. Yukl utworzył listę wskazówek dla potrzeb wprowadzania empowermentu.

Tabela 3. Wskazówki dla firm wprowadzających empowerment

Jasne cele, wyjaśnianie oczekiwań związanych z wykonywaniem pracy
Angażowanie ludzi w podejmowanie decyzji, zwłaszcza dotyczących ich samych
Delegowanie odpowiedzialności i uprawnień do ważnych działań
Branie pod uwagę zróżnicowania pracowników pod względem motywacji i umiejętności
Ułatwianie dostępu do istotnych informacji
Dostarczanie potrzebnych zasobów do podejmowania odpowiedzialności za zadania
Wprowadzanie zmian w systemie zarządzania, zwiększanie spójności z empowermentem
Usuwanie biurokracji i nadmiernej kontroli
Wyrażanie zaufania i ufanie pracownikom
Wprowadzanie coachingu i doradztwa kiedy jest to potrzebne
Zachęcanie i wspieranie w podejmowaniu inicjatyw i rozwiązywaniu problemów
Dostrzeganie wkładu i osiągnięć pracowników
Zapewnienie nagród współmiernych do nowych odpowiedzialności
Rozwijanie odpowiedzialności w zakresie etycznego wykorzystywania władzy

Źródło: opracowanie własne na podst. G.Yukl, 2002, s.110

Zapewne lista ta nie wyczerpuje tak złożonego problemu, każda firma jest inna, kierując się swoim własnym systemem wartości, napotyka na wiele barier, które w innych firmach nie stanowią istotnego zagrożenia. Stan taki ilustrują również wyniki badań zawarte w tabeli 2. W przypadku kilku zmiennych, wyraźniej zakreślony został obszar najczęstszych problemów (np. kwalifikacje czy gotowość do podejmowania nowych zadań), w pozostałych natomiast, można zauważyć znaczące zróżnicowanie.

Chociaż istnieje wiele barier, jak stwierdza J.Brillman, firmy muszą podejmować stanowcze kroki w zakresie decentralizacji decyzji. Uprawomocnianie stwarza szanse do tworzenia warunków podejmowania jak najlepszych decyzji, szybkich i dających w efekcie większe zaangażowanie i lepszą motywację pracowników do zaspokajania klientów i oczekiwań akcjonariuszy [Brillman, s. 349]. W dobie gospodarki opartej na wiedzy, coraz mniej jest miejsca dla pracowników, którzy działają w ramach zapisanego kontraktu. Współczesna firma potrzebuje pracowników, którzy potrafią

pójść dalej, będą chcieli i wiedzieli jak rozwiązywać problemy. Wiele zatem wskazuje, na umacnianie się w przyszłości imperatywu empowermentu i samozarządzania.

Literatura:

1. Argyris C., Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 1998/ May-June, 98-105
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002
3. Blanchard K.H., Carlos J.P., Randolph A., *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berrett – Koehler Publishers, 2001
4. Block P., *The empowered manager*, Jossey Bass, San Francisco 1987
5. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
6. Conger J.A., Kanungo R.N., *The empowerment process: Intergrating theory and practice*. *Academy of Management Review*, 1988 /13, 471-482
7. Harmon F.G., *Czas przyszły terazniejszy*, w: *Organizacja przyszłości*, pod red. F.Hesselbein, M.Goldschmith, R.Beckhard, Business Press, Warszawa 1998
8. Hojny M., *Hierarchia szybko nie zniknie*, *Przegląd Organizacji* 2006/4, 17-18
9. Howard A., *The empowering leader: Unrealized opportunities*. In *Leading organizations: Perspectives for a new era*, Ed. G.R.Hickman, Thousand Oaks, C.A.: Sage, 1998
10. Kramers J.A., *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2003
11. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*. *Zarządzanie ludźmi w pracy*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000
12. Manz C.C., *Mastering self leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992
13. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York 1964
14. Thomas K.W., Velthouse B.A., *Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Review*, 1990/15, 666-681
15. Yukl G., *Leadership in organizations*, Prentice – Hall, Inc, New Jersey, 2002, fifth ed.

Magdalena Żmuda *

DIAGNOZA SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ NA PRZYKŁADZIE FIRMY DORADCZEJ

A CASE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT CAPGEMINI – SYSTEM DIAGNOSIS

Summary

This paper aims at diagnosing knowledge management system implemented in consulting company. Firstly, it outlines different views on KM, its function and system elements. Secondly, it analyzes the shape of Capgemini knowledge management system. Finally, it points the position of analyzed system in knowledge management development model.

Prawdziwa wiedza to znajomość przyczyn
Aristoteles

1. Uwagi wstępne

Trudno polemizować ze stwierdzeniem, iż wiedza stanowi jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Dzięki niej przedsiębiorstwa są w stanie skuteczniej reagować na zmiany w otoczeniu i lepiej dostosowywać swoją ofertę do potrzeb klientów, unikając powielania błędów. Świadomość znaczenia tego podstawowego zasobu ekonomicznego, jak podkreśla to P. Drucker, znalazła odzwierciedlenie w próbach stworzenia skutecznego systemu zarządzania nią. Można jednak zauważyć, iż sam fakt zarządzania wiedzą nie jest odkryciem ostatnich kilkunastu lat, lecz stanowi działalność prowadzoną w organizacjach w sposób samoistny. Koncepcja zarządzania wiedzą, czy systemu zarządzania wiedzą jest ujęciem w naukowe ramy działań, które skuteczniejsze organizacje prowadziły w odpowiedzi na zwiększone wymagania otoczenia. O zasadności implementacji koncepcji zarządzania wiedzą decyduje fakt, iż może ona przyczynić się do zwiększenia skuteczności działań operacyjnych przedsiębiorstwa. Warto zastanowić się jednak, które narzędzia czy procedury pomagają organizacji w lepszym wykorzystaniu tkwiącego w niej potencjału szeroko rozumianej wiedzy. Celem niniejszego opracowania jest analiza systemu zarządzania wiedzą w Capgemini w odniesieniu

* mgr, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie

do założeń teoretycznych. Zweryfikowane zostanie stwierdzenie, iż przedsiębiorstwa świadczące usługi doradcze budują systemy zarządzania wiedzą bliższe modelowym. Związane jest bezpośrednio z faktem, iż zarządzanie wiedzą stanowi często oś funkcjonowania organizacji.

2. Wiedza jako przedmiot zarządzania

Ideę zarządzania wiedzą mocno propagowały i w dalszym ciągu wzmocniają przedsiębiorstwa doradcze. Firmy te wydają rocznie na różne inicjatywy związane z KM (z ang. knowledge management) od 5 do 12% swoich przychodów [Żmigrodzki 2005]. Organizacje te z definicji bazujące na wiedzy i niejako oferujące ją, jako swój produkt zwracają szczególną uwagę na jakość całego systemu KM. Można zatem założyć, iż stosowane przez nich rozwiązania w tej dziedzinie są właściwe.

Warto spojrzeć na zarządzanie wiedzą przez pryzmat kilku zasadniczych elementów, takich jak jego definicja, znaczenie, procesy, narzędzia czy procedury.

Definiując zarządzanie wiedzą wskazuje się najczęściej na elementy dotyczące zarządzania informacją oraz zarządzania pracownikami wiedzy.

Jak podkreśla E. Skrzypek zarządzanie wiedzą to sztuka tworzenia wartości przy pomocy niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. To fuzja zarządzania zasobami ludzkimi i informacją przy wykorzystaniu dostępnych technologii informatycznych. Zarządzanie wiedzą stało się wyzwaniem, nową wartością, fundamentem wszystkich wewnątrz organizacyjnych działań [Skrzypek 2004, s.303].

Zarządzanie wiedzą powinno obejmować wzajemnie uzupełniające się procesy tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji. Jak opisuje to B. Mikuła zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg wspomnianych wcześniej procesów [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 74].

PricewaterhouseCoopers, jedna z największych firm doradczych na świecie definiuje zarządzanie wiedzą jako sztukę przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji. Podkreślone w tej definicji słowo „sztuka” zwraca uwagę na elastyczny i spontaniczny sposób, w jaki ludzie podchodzą do zarządzania wiedzą. Arthur Andersen, kolejny przykład z tzw. „Wielkiej Szóstki” największych firm konsultingowych na świecie podkreśla w swojej definicji cykliczność w zarządzaniu wiedzą. Organizacja ta określa zarządzanie wiedzą jako proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy,

mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy. W kolejnej światowej organizacji KPMG zarządzanie wiedzą to systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji, tak, aby przetworzyć jej umiejętności gromadzenia i wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe. Ujęcie to podkreśla, iż zarządzanie wiedzą stanowi funkcję wspierającą działalność operacyjną przedsiębiorstwa.

Charakterystyczne ujęcie zarządzania wiedzą prezentuje przedsiębiorstwo badawcze GartnerGroup. Definiuje ona zarządzanie wiedzą jako dyscyplinę, która promuje kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą obejmuje rozwijanie, wprowadzanie i utrzymanie odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej, która umożliwi udostępnianie wiedzy. Elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniego wyposażenia technologii i dostawców, którzy umożliwiliby stworzenie tych infrastruktur. Zauważyć możemy tu zbieżność z podejściem E. Skrzypek, która podkreśla określony dualizm w systemie zarządzania wiedzą. Obejmuje on system strategiczny – w tym strategię organizacji czy strategię zarządzania wiedzą, oraz z drugiej strony system operacyjny wraz z aspektem procesowym. Podkreślana kompleksowość tej dyscypliny pozwala dodatkowo sądzić, iż autorzy tej definicji traktują zarządzanie wiedzą szeroko, bliżej filozofii zarządzania organizacją.

Capgemini podkreśla w swojej definicji zarządzania wiedzą jego rolę w procesie podejmowania decyzji. Zarządzanie wiedzą stanowi dla niej system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwu w zdobywaniu, analizie, wykorzystaniu (ponownym wykorzystaniu) wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu może ona osiągnąć przewagę konkurencyjną. Podstawowym zadaniem stawianym systemowi zarządzania wiedzą jest w tym przypadku ułatwienie zebrania, syntezy, dystrybucji, powtórnego wykorzystania i tworzenia wiedzy formalnej, informacji, kapitału intelektualnego i doświadczenia. Przedsiębiorstwo osiąga dzięki temu zasadniczy cel, jakim jest sprostanie oczekiwaniom klientów (wielkich światowych koncernów) poprzez dostarczenie im kompleksowych rozwiązań na najwyższym poziomie technologii i zarządzania.

Podsumowując, koncepcję zarządzania wiedzą obecnie postrzega się jako pomysł na zarządzanie, zawierający w swojej strukturze zarówno filozofię, jak i jej rozwinięcie w postaci metod, technik czy narzędzi pozwalających na skuteczniejsze realizowanie wybranych funkcji i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Przyjmuje się systemową perspektywę konstruowania i funkcjonowania programów zarządzania wiedzą, wraz z jej systematycznością, planowością i kompleksowością.

Literatura przedmiotu najczęściej identyfikuje takie procesy składające się na zarządzanie wiedzą, jak lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się i upowszechnianie, wykorzystywanie i zachowywanie [Probst, Raub, Rombhardt 2002, s. 42]. Dla uproszczenia można sprowadzić procesy zarządzania wiedzą do dwóch stanów – posiadania wiedzy bądź jej nie posiadania, oraz dwóch poziomów organizacji – jednostki i przedsiębiorstwa. Określenie deficytów wiedzy poprzedza konieczność podjęcia określonych kroków, jak jej lokalizowanie (wewnątrz lub na zewnątrz organizacji) oraz pozyskiwanie. Rozwijanie i tworzenie nowej wiedzy zwiększa jej ogólny zasób w organizacji. Posiadanie wiedzy jest warunkiem koniecznym, ale nie jedynym, ponieważ wiedza powinna być dostępna dla określonych pracowników we właściwym czasie. Jest to możliwe do osiągnięcia poprzez dzielenie się i rozpowszechnianie wiedzy. Procesy te przekształcają wyizolowane informacje czy umiejętności w zasoby wiedzy służące całej organizacji. Prowadzi to w konsekwencji do możliwości wykorzystania określonej wiedzy, dla potrzeb określonych funkcji przedsiębiorstwa. Zdobyta wiedza powinna być gromadzona przez organizację, tak, aby była ona dostępna przez cały czas jej funkcjonowania. Warto przy tym pamiętać o konieczności kodyfikacji wiedzy, na co wskazywali Davenport i Prusak w książce z 1998 roku *Working Knowledge*. Kodyfikacja to nadawanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej do niej dostęp osobom jej potrzebującym.

Według Ellen Knapp, która pełniła funkcję wiceprezesa firmy i dyrektora ds. wiedzy w PricewaterhouseCoopers proces zarządzania wiedzą powinien obejmować pięć etapów [Knapp, Havens 1999, s. 6]:

1. przygotowanie się do wdrożenia własnego systemu zarządzania wiedzą, z uwzględnieniem spodziewanych rezultatów, wpływu otoczenia i wymagań przedsiębiorstwa,
2. identyfikacja źródeł wiedzy pochodzących od ludzi i używanej technologii decydujących o stopniu innowacyjności firmy,
3. dostosowanie systemu wynagrodzeń i nagród, tak, aby otrzymywali je nie ci, którzy posiadają wiedzę tylko dla siebie, lecz ci, którzy dzielą się nią z innymi członkami organizacji i posiadają umiejętność wykorzystania jej w praktyce gospodarczej,
4. koncentracja na tworzeniu wartości dodanej poprzez codzienne wykorzystywanie wiedzy w praktyce dzięki posiadanemu dostępowi do odpowiednich baz danych i tym samym podnoszenie wartości firmy,
5. stworzenie systemu motywacyjnego, który umożliwiałby pracownikom dzielenie się własną wiedzą i doświadczeniem z innymi uczestnikami organizacji.

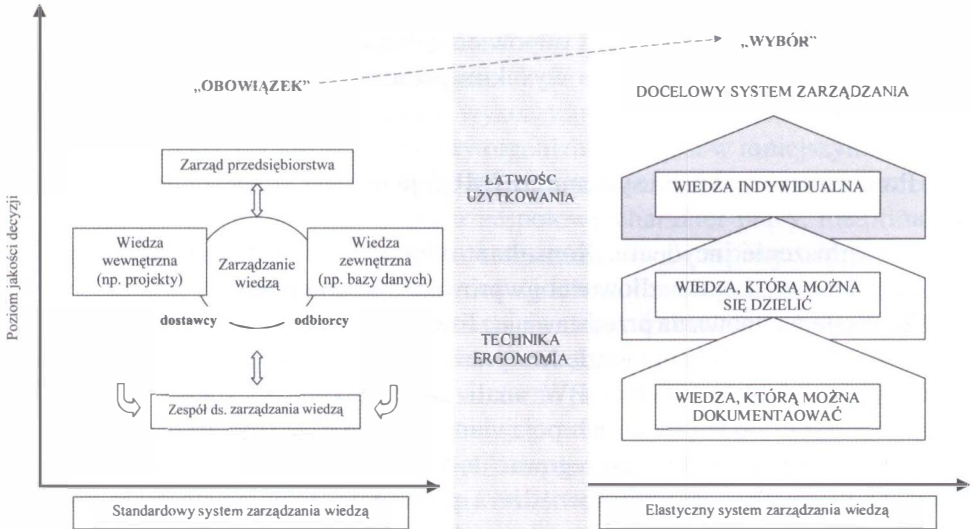
Podejście to dość znacząco podkreśla znaczenie transferu wiedzy oraz konieczność motywowania do niego pracowników. To uniaocznia jednocześnie zasadniczą barierę skutecznego zarządzania wiedzą, jaką jest niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą. Temat ten wymaga jednak szerszego komentarza, wykraczającego poza ramy niniejszego opracowania.

W KPMG identyfikuje się takie procesy zarządzania wiedzą, jak: [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 109]

- tworzenie wiedzy,
- zastosowanie wiedzy wewnątrz organizacji,
- identyfikacja źródeł wiedzy zarówno osobowych, jak i nieosobowych,
- formalizacja wiedzy,
- dzielenie się i rozpowszechnianie wiedzy,
- uczenie się.

Proponowane elementy przybliżają nas do ogólnego modelu zarządzania wiedzą zaproponowanego przez M. Wyrwicką. Wskazuje ona na standardowy i elastyczny system zarządzania wiedzą, różniące się stopniem rozwoju, a co za tym idzie skutecznością w realizowaniu przez organizacje ich funkcji.

Rysunek 1. Rozwój zarządzania wiedzą.



Źródło: Wykład habilitacyjny M. Wyrwickiej Organizowanie zarządzania wiedzą przedstawiony na kolokwium w dniu 16.06.2004 w Instytucie ORGMASZ.

Warto przeanalizować, jak w omówiony model wpisuje się system zarządzania wiedzą funkcjonujący w oddziale małopolskim Capgemini.

3. Struktura systemu zarządzania wiedzą w Capgemini

Podstawowym narzędziem korporacyjnym zarządzania wiedzą w Capgemini jest system K!NEW. Jest to dedykowany system dostępny dla wszystkich pracowników poprzez Intranet. Odpowiadającym mu narzędziem w analizowanym pionie IT Outsourcing jest system PRIMUS, niespecyficzne narzędzie komercyjne, zarządzające bazą wiedzy. Mechanizm funkcjonowania tego systemu opiera się o zapytania w języku naturalnym i sugerowane odpowiedzi – rozwiązania. System podaje odpowiedzi w sposób uporządkowany, oceniając prawdopodobieństwo właściwego rozwiązania. System jest udostępniony dwóm kategoriom pracowników:

- I. użytkownikom – wprowadzającym do systemu zapytania,
- II. menedżerom i administratorom bazy wiedzy – odpowiedzialnym za wprowadzanie i weryfikację rozwiązań. Menedżerowie BW (bazy wiedzy) wprowadzają do systemu sugerowane możliwe rozwiązania oraz w sposób ciągły prowadzą monitoring ich wykorzystania. Rozwiązania rzadko wykorzystywane mogą być z systemu usunięte, po uprzedniej analizie i konsultacjach z innymi menedżerami. Menedżerowie ci tworzą międzynarodową strukturę Knowledge Management Council, która jest odpowiedzialna za utrzymywanie zasobów wiedzy na odpowiednio wysokim poziomie zaawansowania i aktualności.

Proces wykorzystania systemu PRIMUS przebiega w sposób następujący:

1. Zgłoszenie incydentu. Konsultant odbiera od klienta zgłoszenie zaistnienia nieprawidłowości i wprowadza je do systemu.
2. System odpowiada przedstawiając listę sugerowanych rozwiązań w sposób uporządkowany względem prawdopodobieństwa przyczyny.
3. Równolegle menedżer BW analizuje zgłaszane incydenty i w zależności od częstości ich pojawiania się (analiza trendu) może daną nieprawidłowość zaszeregować do kategorii problemu. Złożone problemy mogą decyzją menedżera prowadzić do inicjacji procedury zmiany, czyli implementacji zasadniczej korekty w rodzaju wymiany sprzętu czy struktury organizacyjnej.

System PRIMUS umożliwia selekcję w dostępie do bazy wiedzy w zależności od wymagań klienta. Oferowany jest system trójpoziomowy:

- I. baza wiedzy należy do klienta, firma może wykorzystywać znajdujące się w niej zasoby jedynie na potrzeby danego klienta,
- II. baza wiedzy jest współdzielona pomiędzy klienta, a Capgemini,
- III. baza wiedzy jest własnością usługodawcy i można ją wykorzystać na potrzeby różnych klientów.

Baza wiedzy przechowuje rozwiązania generalne i rozwiązania specyficzne. Rozwiązania generalne stanowią zasoby uniwersalne, jawne. Rozwiązania specyficzne są grupowane względem klienta, typu sieci, struktury zarządzania czy konkretnej organizacji. Ta część bazy danych może być udostępniana selektywnie.

Capgemini realizuje wszystkie z wymienionych wcześniej procesów zarządzania wiedzą. Wypracowała w tym celu określone procedury i narzędzia. Wiedza i zarządzanie nią stanowi oś funkcjonowania organizacji, co widać już na poziomie kształtowania misji firmy. Posiada zatem zarówno system strategiczny, jak i operacyjny zarządzania wiedzą. Wiedza jest skutecznie ogniskowana oraz generowana. W trybie ciągłym prowadzona jest filtracja i uaktualnianie zasobów bazy wiedzy. Pracownicy, uczestnicząc w licznych szkoleniach zewnętrznych dostarczają nowych, potencjalnie możliwych do wykorzystania zasobów. Zasoby wiedzy są następnie gromadzone i przetwarzane z wykorzystaniem systemu PRIMUS. System ten umożliwia następnie transfer wiedzy pomiędzy pracownikami. Praca w zespołach, regularnie organizowane spotkania liderów projektów i managerów sprzyjają również dzieleniu się wiedzą niejawną. Zgromadzona wiedza jest następnie z powodzeniem aplikowana i powtórnie analizowana. Zachowywane są najlepsze rozwiązania, które mogą zostać powtórnie wykorzystane w przyszłości. Organizacja, z racji swoich rozmiarów i struktury organizacyjnej jest w mniejszym stopniu narażona na odpływ wiedzy wraz z pracownikami. Efekty działań i wiedza poszczególnych jednostek, poprzez zespołowy charakter pracy, nieformalne spotkania pracowników, seminaria i warsztaty trwale wpisuje się w zasoby organizacji. Można zauważyć również zgodność działań firmy z podejściem K.E. Sveiby'ego, wg którego dyskusja na temat formułowania strategii firmy koncentrującej się na wiedzy powinna zaczynać się od kompetencji ludzi [Sveiby 2005]. Działania te widać zarówno przy rekrutacji, jak i indywidualnym podejściu do rozwoju kompetencji pracowników. Służy temu szczególnie dwuwymiarowa macierz rozwoju kompetencji, model pokazujący strukturę kompetencyjną pracowników oraz możliwości ich dalszej kariery. Macierz Rozwoju Kompetencji charakteryzuje się dwoma wymiarami, którymi są obszar profesjonalności oraz stopień kompetencji. Każdy obszar profesjonalności poddany jest ocenie w skali pięciostopniowej. Nowo rekrutowany pracownik zostaje umieszczony na odpowiednim poziomie, a wraz z rozwojem jego kompetencji wzrośnie również hierarchia w modelu.

Stosowany w Capgemini system zarządzania wiedzą można umiejscowić na najwyższym poziomie elastycznego zarządzania wiedzą. Zgodnie bowiem z założeniami dla tego poziomu, każdy pracownik wykorzystuje bazy wiedzy, uczestniczy w debacie lub warsztatach projektowych oraz korzysta z wiedzy ekspertów i doradców. System ten nie ma sztywnego charakteru, bazującego jedynie na zasobach przetworzonych przez zespół zarządzania wiedzą. Jego kształt jest bardziej elastyczny, co przejawia się dowolnością w pobieraniu przez każdego pracownika i wprowadzaniu do systemu nowej wiedzy.

Zarządzanie wiedzą stanowi w tym przypadku nie tylko „obowiązek” zarządu, ale również „wybór” pracowników. System zaprojektowano w sposób zwiększający motywację pracowników do zdobywania i wymiany wiedzy, co w efekcie, jak pokazuje schemat M. Wyrwickiej prowadzi do zwiększenia jakości decyzji. Każdy pracownik, podlegając corocznej, szczegółowej ocenie kompetencyjnej zna swoje miejsce w macierzy, a równocześnie ma jasno wskazane możliwości rozwoju. Rozumie przy tym, że jego miejsce w przedsiębiorstwie jest w prostej linii zależne zarówno od zdobywanej wiedzy, jak i wiedzy przekazywanej do organizacji. Sprzyja temu system motywacyjny związany z systemem pomiaru działań pracownika w zakresie zarządzania wiedzą. Jako przykład tego rodzaju mierników można podać ilość wprowadzonych aktualizacji czy ilość wniosków o nowe elementy w Bazie Wiedzy. Pracownicy otrzymują zadania roczne i półroczne związane z przekazywaniem wiedzy. Stopień ich wykonania wpływa na ocenę roczną, a w konsekwencji na możliwość awansu, planowanie ścieżki kariery czy wynagrodzenie. Wspomnianemu systemowi szkoleń wewnętrznych i konsultacji (szczególnie cennych w przypadku wiedzy cichej, ujawniającej się przez działanie) sprzyja otwarta komunikacja i kultura organizacyjna. Praca zespołowa, gdzie członkami zespołów zadaniowych są często osoby z różnych państw, motywuje do większej otwartości i spontaniczności w tworzeniu rozwiązań.

4. Uwagi końcowe

System zarządzania wiedzą funkcjonujący w Capgemini wydaje się spełniać wszelkie stawiane przed nim wymagania. Opierając się na trzech głównych filarach – treści, procesach i platformie informatycznej przenika całą organizację. Już na poziomie określania pryncypiów funkcjonowania i celu działalności wiedza i zarządzanie nią stanowi najistotniejszą przesłankę. Elastyczność systemu stawia go na pozycji wzorcowej, zgodnie z przedstawionym modelem rozwoju systemów zarządzania wiedzą. Usługowy charakter organizacji oraz intensywne wykorzystywanie wiedzy

w działalności sytuuje Capgemini pośród przedsiębiorstw wiedzy, tworzących wartość dodaną. Źródłem wysokiej jakości systemu zarządzania wiedzą w tej organizacji możemy upatrywać w konsekwentnym realizowaniu, na wszystkich poziomach i funkcjach przedsiębiorstwa, idei o tworzeniu przewagi konkurencyjnej poprzez wiedzę. Uzasadnionym wydaje się zatem przytoczone wcześniej stwierdzenie, iż organizacje świadczące usługi doradcze budują systemy zarządzania wiedzą bliskie modelowym. Pełna weryfikacja tej hipotezy wymagałaby jednak bardziej pogłębionych badań obejmujących swoim zasięgiem większą grupę przedsiębiorstw. Korzystnym byłoby ponadto przeprowadzenie analizy porównawczej przedsiębiorstw o różnej specyfice działania, a także wskazanie wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność funkcjonowania organizacji.

5. Literatura:

1. Drucker P., Społeczeństwo prokapitalistyczne, PWN, Warszawa 1999.
2. Evans Ch., Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
3. Grudzewski W., Hejduk I., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Difin, Warszawa 2004.
4. Knapp E. Havens C. Easing into Knowledge Management, "Strategy and Leadership", 1999, nr 3,4.
5. Miś B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Difin, Warszawa 2002.
6. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, praca zbiorowa pod red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
7. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
8. Skrzypek E., Wiedza i kapitał intelektualny jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa. [w:] red. W. Ćwika, Z. Szymański, Zamojskie Studia i Materiały, Wyd. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004.
9. Sveiby K.E., A knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation, www.sveiby.com
10. Wyrwicka M., Wykład habilitacyjny Organizowanie zarządzania wiedzą przedstawiony na kolokwium w dniu 16.06.2004 w Instytucie ORGMASZ.
11. Żmigrodzki M., Proste procesy zarządzania wiedzą, www.e-gov.pl
12. <http://www.capgemini.com>

VI
POLITYCZNE UWARUNKOWANIE
ORGANIZACJI KOMERCYJNYCH
I NIEKOMERCYJNYCH

Dawid Soin*

PUBLIC RELATIONS W POLITYCE

POLITICAL PUBLIC RELATIONS

Summary

It can be ascertained that political public relations are a logical consequence of a situation when political actors have initiated a professional attitude to functioning on the political market. Today, political public relations make a constant element of political life. This article aims to present the issue of public relations in the area of politics. It features illustrations of characteristics and properties of political public relations, PR methods and techniques used in the realm of politics.

Uwagi wstępne

W pierwszej połowie XX wieku pojawiła się nowa forma komunikowania masowego – public relations, doskonalona i wcielana w życie przez kolejne generacje specjalistów. Public relations, tak jak pozostałe techniki komunikowania marketingowego, rozwijało się na rynku ekonomicznym. Z funkcjonujących w latach trzydziestych XX wieku korporacji i agencji PR, obsługujących komercyjnych producentów dóbr i usług, wyłonili się pierwsi zawodowi komunikatorzy polityczni [Dobek – Ostrowska 2004, s. 241]. Ta forma komunikowania masowego, typowa początkowo dla Stanów Zjednoczonych, została stopniowo przyjęta przez inne demokracje. Polityczne public relations jako jedna z kluczowych technik marketingu politycznego¹ jest obecnie szeroko wykorzystywane w działaniach politycznych. Nie można mówić o współczesnej kampanii wyborczej bez politycznego public relations, które stanowi jeden ze sposobów działań promocyjnych, mający na celu pozyskanie jak najszerszej grupy zwolenników. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie udziału public relations w obszarze polityki. Artykuł podejmuje wybrane kwestie pojemnej i złożonej problematyki politycznego public relations. W tekście zamiast pełnego zwrotu public relations, używany będzie również skrót PR.

* mgr, Instytut Spraw Publicznych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ.

¹ Marketing polityczny definiowany jest jako zespół teorii, metod, technik i praktyk społecznych, mających na celu przekonanie obywateli, by udzielili poparcia człowiekowi, grupie lub projektowi politycznemu [Ulicka 1995, s. 157]. A. Żukowski definiuje marketing polityczny jako zespół działań prowadzonych na rynku politycznym, mających na celu precyzyjne określenie i promocję konkretnej oferty politycznej w warunkach stałej konkurencji [Żukowski 1999, s. 104].

1. Public relations – zagadnienia definicyjne

Dosłowne tłumaczenie terminu public relations jako stosunków społecznych w żadnej mierze nie oddaje jego istoty i złożoności. Leksykalny sens tego pojęcia tylko częściowo odzwierciedla jego istotę i zakres. Zależy to od różności sfer stosunków społecznych, w których stosuje się ten ważny mechanizm marketingowy. Ta okoliczność warunkuje różność opisów zjawiska, implikując wielość definicji.

Szacuje się, że w świecie krąży ponad dwa tysiące definicji public relations. Nic dziwnego, skoro już w 1948 r., dwadzieścia kilka lat od rozpoczęcia nauczania w tej dziedzinie, w kolebce PR – Stanach Zjednoczonych, istniało 987 definicji [Wójcik 1997, s. 15].

„Ojciec PR” E. Bernays definiował PR w sposób następujący: „public relations jest próbą skonstruowania publicznego wsparcia dla działania, przypadku, ruchu lub instytucji, poprzez informację, perswazję i dostosowanie się” [Black 1997, s. 52].

Amerykańskie Stowarzyszenie PR stwierdza, iż „public relations pomagają organizacji i jej publiczności we wzajemnej adaptacji [Wójcik 1997, s. 17].

Brytyjski Instytut Public Relations podaje następującą definicję: „PR to świadome, planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem [Budzyński 1998, s. 10].

Public relations to zarządzanie komunikowaniem się pomiędzy organizacją i jej publicznościami [Grunig, Hunt 1984 s. 6]. Public relations to świadome, celowe, planowane, systematyczne i długoplanowe oddziaływanie organizacji, instytucji, władz, zrzeszeń na publiczność, zwaną otoczeniem, skierowanym na ukształtowanie z nią specyficznej jakości stosunków i układów, przy użyciu komunikowania i pielęgnowania kontaktów jako jedynej klasycznej metody i podporządkowanie tych wpływów rygorom etycznym. [Encyklopedia Biznesu 1995, s. 740]. Public relations to sztuka i nauka osiągania harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji [Black 1997, s. 15].

Definicja Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations głosi iż: „PR jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skuteczniej realizować swoje interesy [Budzyński 1998, s. 15].

Powyższe definicje prowadzą do następujących konstatacji:

- PR – jest działaniem planowym, przemyślanym, celowym i zorganizowanym.
- PR jest procesem masowego komunikowania, opartym na zasadzie wzajemności (dwukierunkowym). Ze strony organizacji występuje typ komunikowania perswazyjnego i podtrzymującego, oddziałującego na określoną publiczność.
- efektem działań PR powinno być zdobycie społecznej akceptacji dla organizacji.
- PR jako ustawiczna promocja reputacji organizacji powinno być oparte na zasadach etycznych, prawdzie i wiarygodności.
- efektywność działań PR w dużej mierze zależy od właściwego wyodrębnienia otoczenia organizacji oraz określenia jej publiczności.
- PR pojmowane bywa również jako swego rodzaju sztuka bądź filozofia - chcąc podkreślić ich charakter, wymagający od ludzi zajmujących się PR, właściwego nastawienia umysłu, intuicji, wyobraźni i wrażliwości. Trudna sztuka PR wymaga także talentu wyczuwania emocji otoczenia i wpływania na nie.

2. Fazy procesu public relations

Skuteczność praktyki PR w organizacji zależy przede wszystkim od uświadomienia sobie jej znaczenia i w związku z tym funkcji jaką ma pełnić. Cele PR można realizować skutecznie, gdy działalność PR jest świadomie podjęta, stała, systematyczna, planowo zorganizowana oraz metodyczna. Działalność ta nie może się ograniczać do odzyskiwania utraconej reputacji i zaufania, reakcji na sytuacje kryzysowe, lecz planowo o nie zabiegać w spokojnych czasach [Wójcik 1997, s. 185]. Postrzeganie PR wyłącznie jako działań doraźnych, jednorazowych, spontanicznych zwykle nie przynosi pożądanych efektów.

Ciągłe, systematyczne i planowe działania PR przybierają postać procesu, złożonego z następujących faz (zob.rys.1):

- analiza stanu wyjściowego,
 - tworzenie programu działań PR,
 - implementacji programu PR,
 - ocena realizacji programu PR.
1. Analiza stanu wyjściowego. Bez zdiagnozowania stanu wyjściowego nie powinno się uruchamiać żadnych instrumentów PR, nie powinno się też podejmować decyzji o podjęciu działań PR. Metody dokonania oceny sytuacji wyjściowej polegają na [Paszkievicz 2002, s. 156]:

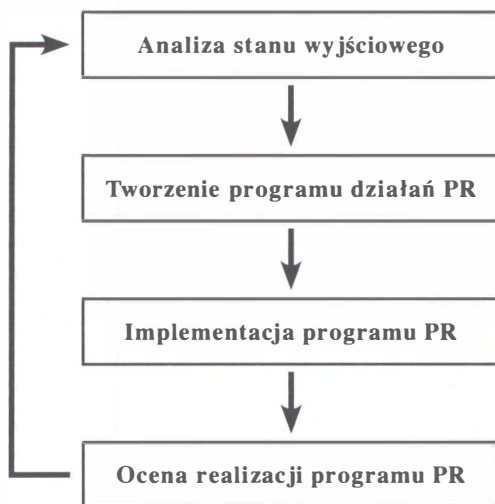
- gromadzeniu wszelkich informacji o organizacji na podstawie analizy dokumentacji, programów, sprawozdań, ekspertyz i wy-cinków prasowych,
- badaniach wizerunku organizacji w jej otoczeniu; wiedzy o jej istnieniu, skojarzeń, skali popularności i poparcia, ocenie działalności, usytuowaniu wobec konkurencji,
- badaniu otoczenia organizacji; jego składu i charakteru, zainteresowań i potrzeb społecznych, a także możliwości komunikowania się z nim.

Zgromadzone informacje można segregować zgodnie ze schematem stosowanym w popularnej metodzie analizy strategicznej SWOT, pozwalającym określić mocne (strengths) i słabe (weaknesses) strony image'u organizacji oraz jej szanse (opportunities) i zagrożenia (threats).

Nieodzowne jest więc gromadzenie wszelkich informacji, które mogą mieć znaczenie dla uzyskania pełnego obrazu organizacji i stanu otoczenia. Na ich podstawie konstruuje się zbiorczą ocenę stanu wyjściowego.

Rysunek 1. Fazy procesu public relations.

Źródło: Opracowanie własne.



2. Tworzenie programu działań PR. Dokonanie analizy sytuacji wyjściowej powinno umożliwić zbudowanie skutecznego programu PR. W jego ramach należy [Wójcik 1997, s. 201]:
 - określić konkretne, operatywne cele, które można uznać za zadania służące realizacji celów, umożliwiające następnie ich ocenę,
 - ustalić grupy docelowe – te części otoczenia organizacji, na które trzeba oddziaływać w związku z celami,
 - określić sposoby realizacji celów, w tym:
 - a) preferowanych form i środków komunikowania oraz instrumentów,
 - b) budżetu,
 - c) szczegółowego planu działania, etapów realizacji poszczególnych celów – harmonogramu akcji.
 - ustalić koncepcję postępowania organizacji w sytuacjach kryzysowych.

Fazę tworzenia programu działań PR powinna kończyć jego ocena prowadząca do ewentualnej korekty planu i ostatecznej jego wersji.

3. Implementacja programu PR. Wymaga ona systematyczności i konsekwencji we wprowadzaniu zaplanowanych działań, aby wysiłek i zasoby nie zostały zmarnowane. Pomimo przyjęcia programu przez kierownictwo organizacji jego wdrażanie może napotkać trudności w postaci kwestionowania jego założeń na niższych szczeblach wykonawczych, niechęci do podejmowania decyzji wykonawczych, opieszałości. Mogą też wystąpić trudności w egzekwowaniu zalecanych w programie postaw. Ze względu jednak na głównie komunikacyjny charakter działań w sferze PR o ich skuteczności decydować będzie przede wszystkim respektowanie zasad i uwarunkowań procesu komunikacji [Paszkievicz 2002, s. 158].
4. Ocena realizacji programu PR. Ostatnim elementem procesu PR powinna być ewaluacja jego skuteczności poprzez badania kontrolne, choć często przestaje się na obserwacji zewnętrznych wskaźników zmiany pozycji i wizerunku podmiotu w jego otoczeniu, np. wskaźnika poparcia w sondażach, ilości wzmianek w prasie, stopnia popularności liderów partyjnych. Efekty strategii są trudno mierzalne, ze względu na sferę działania (wizerunek) i długofalowy skutek.

Ocena efektów strategii PR nie może oznaczać końca działalności, lecz początek nowej strategii, obliczonej jeśli nie na nowe cele i zmiany, to choćby na podtrzymanie dotychczasowych efektów, np. dobrego wizerunku. Z uwagi na konieczność zapewnienia ciągłości działań faza oceny jest ściśle powiązana z fazą działań wstępnych dla programu następnego [Budzyński 1998, s.151]. Działania PR ze swej istoty powinny mieć charakter ciągły, a nie kampanijny.

3. Typy działań wykorzystywane w politycznym public relations

W najogólniejszym sensie - polityczne public relations to proces kształtowania relacji pomiędzy organizacjami i instytucjami politycznymi a ich otoczeniem. Jego celem jest ciągła reprodukcja struktur, optymalizacja prowadzonych działań i podejmowanych decyzji politycznych. Polityczne public relations towarzyszą każdej fazie procesu politycznego po to, aby rozpoznawać warunki podejmowania decyzji, sposoby rozwiązywania problemów, a przez to zjednywać sobie przychyłność i uzyskiwać poparcie ludzi oraz grup społecznych. W wąskim znaczeniu, polityczne PR to dążenie poszczególnych aktorów politycznych² do osiągnięcia sukcesu wyborczego. [Michalczyk 2005, s. 248].

Polityczne PR opiera się głównie na przekazywaniu informacji. Informacje te są podstawą powodzenia działań, środkiem politycznej legitymizacji aktorów politycznych oraz środkiem wpływania na opinie publiczną. Dzięki niej osiąga się istotny cel politycznego public relations, czyli zwrócenie uwagi opinii publicznej na problemy i możliwości ich rozwiązania oraz na aktorów politycznych i wydarzenia. W tym kontekście na pierwszy plan wysuwa się funkcja informacyjna, jako kluczowa funkcja politycznego PR. Drugą funkcją politycznego PR jest perswazja, która w sensie organizacyjnym wyraża się w takich działaniach, jak: generowanie określonych tematów, interpretacja, wartościowanie i aktualizacja.

Cechą charakterystyczną politycznego PR jest to, iż są prowadzone zarówno w odniesieniu do aktorów indywidualnych, jak i całych organizacji. Należy podkreślić jednak, iż to rozróżnienie ma raczej charakter teoretyczny, gdyż w praktyce obydwie formy występują we wzajemnym powiązaniu i zależnościach: pojedynczy polityk występuje w kontekście organizacyjnym, a organizacja składa się w istocie z pojedynczych postaci. To ludzie tworzą wizerunek organizacji w społeczeństwie - zarówno pozytywny, jak i negatywny. Nie mogą też występować poza nią i odrywać się od niej. Politycy i organizacje występują – w kontekście politycznego PR – w swoistej symbiozie funkcjonalnej [Michalczyk 2005, s. 250].

Realizacja celów z zakresu PR przez podmioty działające w obszarze polityki wiąże się z koncentracją na następujących typach działania:

² Pod pojęciem zbiorowego aktora politycznego kryją się: sformalizowane instytucje i grupy polityczne, mające określoną strukturę, liderów, ideologię, program, wartości i preferencje, takie jak partie polityczne, instytucje władzy publicznej centralnej i lokalnej (np. rząd, parlament, sejmiki lokalne i urzędy władzy lokalnej). Zbiorowym aktorem politycznym jest także elita polityczna, która obejmuje przedstawicieli wszystkich wymienionych podmiotów [Dobek – Ostrowska 2004, s. 183]. Indywidualni aktorzy polityczni definiowani są jako: jednostki, które aspirują za pomocą środków indywidualnych i instytucjonalnych do wpływania na proces podejmowania decyzji politycznych [McNair 1998, s. 26.]. Są to politycy, znani węższemu lub szerszemu kręgowi społeczeństwa, występujący także w wyborach w roli kandydatów

- zarządzanie wizerunkiem,
- zarządzanie mediami,
- zarządzanie informacją.

1. Zarządzanie wizerunkiem - kreowanie publicznego wizerunku aktorów politycznych, jego utrzymanie bądź zmiana, to jedno z zasadniczych zadań politycznego PR. Kształtowanie publicznego wizerunku aktorów politycznych służyć ma korzystnemu oddziaływaniu na otoczenie, a w efekcie pozytywnemu kształtowaniu się wzajemnych więzi. Kategoria wizerunku definiowana jest jako obraz osoby lub instytucji, stworzony w określonym celu i odbierany przez opinię publiczną [Giereło 2002, s. 20]. Kwestia wykreowania i propagowania w stosunkach aktorów politycznych z otoczeniem korzystnego dla nich image'u w celu utrwalenia go w świadomości nabiera szczególnego znaczenia. Pamiętać bowiem należy, iż każdy publicznie działający podmiot wytworzy swój wizerunek niezależnie od chęci i świadomości jego posiadania [Paszkievicz 2002, s.159]. Nie projektując swego wizerunku, ponosi się więc ryzyko niekorzystnego oddziaływania na otoczenie. Istotne jest więc świadome, celowe i planowe kreowanie wizerunku aktora politycznego. Kształtowany image nie może być jednak sztucznym wymyślonym „produktem”, odbiegającym od rzeczywistości, uwzględniać on musi złożoną tożsamość³ organizacji [Paszkievicz 2002, s. 159].

Kluczowym ogniwem, niezbędnym w procesie kształtowania wizerunku, są media masowe. W umysłach odbiorców media tworzą rodzaj niematerialnego obrazu, swoistą wizję. Jak twierdzi B. Newman, wizerunek jest stanem subiektywnej wiedzy na temat jednostki, instytucji i programu, jaki oferują [Newman 1999, s. 88]. Wizerunek nie może zatem istnieć w oderwaniu od podmiotu, którego dotyczy. Jest on rodzajem postawy, jaki mają odbiorcy w stosunku do nosiciela wizerunku [Dobek – Ostrowska 2004, s. 246].

Istota zarządzania wizerunkiem zakłada, by przekonać media masowe, z zasady swojej niezależne od aktorów politycznych, aby chciały zamieścić te przekazy, na których zależy twórcom wizerunku, a unikać tych, które są dla nich szkodliwe. Z tego powodu fundamentalnego znaczenia nabierają poprawne i przyjacielskie relacje z mediami, ich właścicielami i personelem.

Pozytywny wizerunek stanowi wielki kapitał każdej organizacji, bez względu na obszar w którym ona działa. Dla podmiotów politycznych jest czynnikiem decydującym o skali poparcia wyborczego. Dobry wizerunek aktora politycznego pomoże w realizacji jego misji politycznej. Z właściwym wizerunkiem partia polityczna skuteczniej będzie walczyć o władzę, a instytucja władzy będzie miała lepsze relacje z obywatelami.

³ Na tożsamość organizacji składa się: jej historia, kultura organizacyjna (jej obyczaje, normy, wartości), misja i program, styl działania jej reprezentantów oraz aspekty wizualne organizacji [Black 1997, s. 96]. Tożsamość organizacji stanowi więc zespół elementów specyficznych dla niej, wyróżniających ją spośród innych, budujących jej „osobowość”. Korzystne cechy tożsamości można wydobyć i wykorzystać, kreując image aktora politycznego

2. Zarządzanie mediami stanowi zasadniczy kierunek działania PR. Obejmuje wiele różnorodnych praktyk, które służą aktorom politycznym do kontroli i manipulacji mediami oraz wpływania na nie tak, aby wyprodukowane przez nie przekazy medialne odpowiadały interesom i celom aktorów politycznych. B. McNair jest zdania, że pojawienie się samego terminu, jak i fakt wypracowania całego zestawu technik zarządzania mediami, dowodzi, iż w zachodnich demokracjach wśród elit politycznych panuje przekonanie, iż media masowe są bardzo cennymi, ale trudnymi i nieposłusznymi sojusznikami w politycznym procesie [McNair 1998, s.132]. W tym kontekście zarządzanie mediami oznacza działania podejmowane po to, aby utrzymywać pozytywne stosunki między aktorami politycznymi i mediami, ze świadomością potrzeb, jakie mają oni względem siebie, równocześnie wykorzystując instytucjonalne właściwości tych dwóch grup dla wzajemnych, maksymalnych korzyści. Oznacza to wymianę lub rodzaj transakcji. Od aktorów politycznych wymaga to dawania organizacji medialnej tego, czego ona chce, w znaczeniu wiadomości czy rozrywki, ale równocześnie wywierania pewnego wpływu na to, jak wiadomości czy rozrywka jest prezentowana publiczności. [McNair 1998, s. 132].

Zdaniem S. Krausa i D. Davisa, nowoczesna epoka politycznego PR zaczęła się wraz z telewizyjnymi debatami prezydenckimi Nixona i Kennedy'ego w 1960r., które dla wielu analityków były kluczowym momentem całej kampanii [Kraus, Davis 1981]. Ten rodzaj audycji telewizyjnych chętnie przyjęli aktorzy polityczni oraz stacje telewizyjne w innych krajach, tak, że obecnie debata kandydatów na różne stanowiska i na różnych szczeblach władzy stała się trwałym elementem większości kampanii wyborczych [Dobek – Ostrowska 2004, s. 243]. Korzyści z debaty na żywo mają zarówno środki masowego przekazu, jak i ich uczestnicy. Media dostają temat dnia, a aktorzy polityczni mogą zaprezentować się w głównych mediach, zwykle w czasie najlepszej oglądalności. Aktorzy polityczni mogą przedstawić program polityczny, wyjaśnić swój punkt widzenia, naświetlić problemy i sprawy. Mogą pokazać swoją intelektualną i moralną przewagę nad kontrkandydatem, uzyskując w ten sposób przychylność widzów. Debata, oprócz zalet, ma także drugą stronę. Zwycięsko wychodzi z niej z reguły tylko jeden z uczestników. Audycja prowadzona na żywo wymaga od biorących w niej udział dużej koncentracji, dyscypliny i samokontroli. Jedno przejęzyczenie się, odkrycie emocji, potknięcie, zmęczona twarz, może się skończyć polityczną katastrofą.

Współczesne badania nad debatami pokazują, że widzowie, śledząc wypowiedzi aktorów politycznych podczas ich bezpośredniej konfrontacji, rzeczywiście nabywają wiedzę na temat istotnej problematyki oraz – przede wszystkim – poznają stanowisko aktorów politycznych wobec ważnych za-

gadnień. Bezpośrednia konfrontacja pozwala także ocenić sprawność i profesjonalność kandydatów na podstawie ich argumentacji. W rezultacie kształtuje to w świadomości widzów obrazy walczących stron i wyrabia opinię, który aktor polityczny lepiej radzi sobie z zagadnieniami prezentowanymi w debacie. Często więc po debatach prowadzi się sondaże pozwalające stwierdzić wygraną lub przegraną danego aktora politycznego [Cwalina, Falkowski 2005, s. 353]. W Polsce pierwsze debaty telewizyjne odbyły się w 1995 r. i od razu, jak twierdzą analitycy, odegrały kluczową rolę w wyborach. K. Pankowski, na podstawie badań CBOS – u, wskazał na istotne zmiany w deklaracjach elektoratu po debatach [Pankowski 1997, s. 155].

Innym rodzajem działań, włączonych obok debat do katalogu PR, przyciągających skutecznie uwagę mediów masowych, są tzw. pseudowydarzenia lub wydarzenia medialne. Częstokroć nie mają one wielkiego związku z rzeczywistością i pozbawione są autentyczności [Dobek – Ostrowska 2004, s. 244]. Ich zaletą jest to, iż aktorom politycznym dają możliwość zaprezentowania się szerokiej publiczności. Publiczność zaś ma szansę wyrobienia sobie opinii o aktorach politycznych. Wydarzenia medialne przyjmują najczęściej formę wywiadu, publicznego zgromadzenia, zjazdu, wiecu, konferencji, przemówień i oświadczeń aktorów politycznych.

Formą, która zasługuje na uwagę, są konferencje prasowe. Konferencja prasowa jest tradycyjnym forum, na którym aktorzy polityczni kontaktują się z mediami. Stają się one okazją do złożenia przez aktorów politycznych ważnych oświadczeń. Aktorzy polityczni kontrolują konferencję przez [Mazur 2004, s. 138]:

- decyzje kiedy, gdzie i jak często się odbywają,
- przygotowanie na przewidywane pytania,
- kontrolowanie pytań przez ograniczenie tematyki konferencji,
- wywoływanie reporterów, których pytania nie powinny polityka zaskoczyć,
- niedostrzeganie wrogich reporterów (czasami nie zapraszanie na konferencję) oraz kontrolowanie kolejności pytań,
- wygłaszanie oświadczeń politycznych przed zadawanymi pytaniami, aby w ten sposób nastawić dziennikarzy, by zadawali odpowiednie pytania,
- kończenie konferencji wedle uznania.

3. Zarządzanie informacją wiąże się przede wszystkim z komunikowaniem podejmowanym przez zbiorowych, jak i indywidualnych aktorów politycznych. Ten typ działań PR definiowany jest jako zespół zadań podejmowanych w celu kontroli lub manipulowania przepływem informacji od aktora politycznego do sfery publicznej, leżącej poza nim [McNair 1998, s. 148]. Inaczej mówiąc, jest to zespół technik stosowanych przez aktorów

politycznych, aby rozpowszechniać informacje bądź przemilczać, cenzurować, skonstruować je tak, aby były zgodne z celem nadawcy. Tu może nastąpić, i często występuje, zderzenie interesów obywateli i aktorów politycznych. Pierwsi chcą być rzetelnie poinformowani o wszystkim, co ich dotyczy, chcą uczestniczyć w procesie demokratycznym. Natomiast drudzy, kontrolując i sterując informacjami, stwarzają parasol ochronny, przed krytyką i atakami niezadowolonych obywateli. [Dobek – Ostrowska 2004, s. 237].

Uwagi końcowe

Należy skonstatować, iż polityczne public relations jest logiczną konsekwencją sytuacji, w której aktorzy polityczni zainicjowali fachowe podejście do funkcjonowania na politycznym rynku. Obecnie - aktorzy polityczni coraz częściej oddają problem własnego wizerunku w ręce specjalistów od PR.

Polityczne public relations może być skutecznym instrumentem w rękach aktorów politycznych. Żeby się tak jednak stało, należy jednak podchodzić do niego jak do każdego innego narzędzia: ze znajomością rzeczy, świadomością jego możliwości i ograniczeń oraz bez nieuzasadnionej wiary, iż może czynić cuda.

Literatura

1. Adamczyk J., Gugin A., Gugin T.: Zarządzanie marketingiem politycznym, Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego w Rzeszowie, Rzeszów 2005.
2. Black S.: Public relations, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
3. Budzyński W.: Public relations. Zarządzanie reputacją firmy, „Poltext”, Warszawa 1998.
4. Cwalina W., Falkowski A.: Marketing polityczny. Perspektywa psychologiczna, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
5. Dobek – Ostrowska B.: Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
6. Encyklopedia Biznesu, tom II, Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
7. Giereło K.: Wizerunek polityka, [w:] „Public relations w teorii i praktyce”, pod red. B. Ociepki, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.

8. Grunig J.E., Hunt T.: *Managing Public Relations*, Holt Rinehart and Winston, New York 1984.
9. Janik – Wiszniowska M.: *Promocja i reklama polityczna*, [w:] „Marketing polityczny w teorii i praktyce”, pod red. A. W. Jabłońskiego i L. Sobkowiaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
10. Kraus S., Davis D.: *Political Debates*, [w:] “Handbook of Political Communication”, pod red. D. Nimmo i K. Sanders, Sage, Beverly Hills 1981.
11. Mazur M.: *Marketing polityczny. Studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce*, PWN, Warszawa 2004.
12. McNair B.: *Wprowadzenie do komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 1998.
13. Michalczyk S.: *Komunikowanie polityczne. Teoretyczne aspekty procesu*. Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005.
14. Newman B.: *The Mass Marketing of Politics. Democracy in an Age of Manufactures Images*, Sage, London 1999.
15. Pankowski K.: *Wpływ debat telewizyjnych na preferencje i zachowania wyborcze*, [w:] „Prognozy i wybory. Polska demokracja '95”, pod red. L. Kolarskiej – Bobińskiej i R. Markowskiego, Warszawa 1997.
16. Paszkiewicz K. A.: *Public relations w polityce*, [w:] „Marketing polityczny w teorii i praktyce”, pod red. A. W. Jabłońskiego i L. Sobkowiaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
17. Ulicka G.: *Wpływ marketingu politycznego na zmiany w życiu publicznym państw demokratycznych*, [w:] „Trudna sztuka polityki. Szanse, ryzyko, błąd”, pod red. T. Klementowicza, Studia Politologiczne Uniwersytetu Warszawskiego, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 1996.
18. Wójcik K.: *Public relations od A do Z*, tom I, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
19. Żukowski A.: *Systemy wyborcze. Wprowadzenie*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Olsztyn 1999.

Marta Godzisz *

Tomasz Godzisz **

WPŁYW REGULACJI PAŃSTWA ORAZ POMOCY PUBLICZNEJ NA KONKURENCJĘ NA RYNKU MEDIALNYM W POLSCE.

AN INFLUENCE OF THE GOVERNMENT REGULATION AND THE STATE AID ON COMPETITION ON MEDIA MARKET IN POLAND.

Summary

The government regulations are very characteristic for media market in Poland. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji giving licences, controlling transactions and content of media channels has great influence on media market players. KRRiT also shares out license fee which can be treated as a state aid. In this article, we will take under consideration if that kind of regulation and fee given only to public media changes competition too much. Does public media have a privileged position?

1. Uwagi wstępne

Media od zawsze miały wyraźny wpływ na kształtowanie postaw społeczeństwa, odgrywały znaczącą rolę w kreowaniu pewnych ideologii, wpływały na świadomość oraz wyznaczały pewne poglądy na konkretny temat. Nic więc dziwnego, że zostały nazwane „czwartą władzą”, a ich rola i znaczenie nieustannie z każdym rokiem wzrastają.

Rynek medialny dzieli się wyraźnie na cztery sektory: telewizję, radio, prasę oraz stosunkowo młody, ale dynamicznie się rozwijający - internet. Wyznacznikami atrakcyjności stacji telewizyjnych jest ich oglądalność, a rozgłośni radiowych ich słuchalność. Wyniki zarówno słuchalności jak i oglądalności wpływają na atrakcyjność reklamową stacji oraz przekładają się wyraźnie na wpływy finansowe z reklam.

Obecność mediów na rynku reklamowym ma dla większości z nich ogromne znaczenie, bowiem zainteresowanie reklamodawców daną stacją

* mgr, PR Manager – Gzella.

** mgr, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

przekłada się na ich wyniki finansowe, a niejednokrotnie na szansę przetrwania. Między mediami a reklamodawcami dochodzi do ścisłej współpracy polegającej na zdobyciu i utrzymaniu uwagi odbiorcy. Obydwie grupy ściśle współpracują ze sobą w celu uzyskania pożądanej efektywności dla każdej z nich.

Charakterystyczną cechą rynku mediów elektronicznych w Polsce (i nie tylko) jest jego regulacja przez państwo. Specjalnie powołany urząd – Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji przyznając koncesje, wyrażając zgody na zmiany własnościowe, kontrolując zawartość programową mediów realnie wpływa na działanie podmiotów na tym rynku. KRRiT rozdysponowuje także zebrany od obywateli kraju abonament – który traktujemy jako pomoc publiczną. W poniższym artykule zastanowimy się czy silna regulacja oraz abonament, który przyznawany jest tylko mediom publicznym, nie rozregulowuje rynku, nie tworzy nierównej konkurencji, nie stawia mediów państwowych na uprzywilejowanej pozycji.

2. Charakterystyka rynku mediów elektronicznych w Polsce

Rynek radiowy

Historia rynku radiowego w Polsce sięga już blisko 80 lat. Rynek ten – zwłaszcza po II Wojnie Światowej - znacznie się rozwinął. Zaczęły powstawać - obok Radia Wolna Europa oraz Polskiego Radia - nowe rozgłośnie ogólnopolskie i lokalne. Zwłaszcza w kilku ostatnich latach możemy zaobserwować wyraźne zmiany na rynku radiowym. Przede wszystkim można mówić o jego utrwaleniu się poprzez ponowne udzielanie koncesji, wyraźnym zainteresowaniu słuchaczem, różnorodnością programową.

Rynek radiowy to radio publiczne oraz stacje koncesjonowane. Do pierwszej grupy zalicza się: Program I (Jedynka), Program II (Dwójka), Program III (Trójka) oraz Radio Bis. Radiowych stacji komercyjnych jest w Polsce ponad 200, z czego tylko trzy są ogólnopolskie, pozostałe regionalne lub w paru wyjątkach ponadregionalne. Głównymi graczami tego rynku są RMF FM oraz Radio ZET (stacje ogólnopolskie) oraz grupy kapitałowe zrzeszające lokalne rozgłośnie radiowe, m.in. Agora S.A., Zjednoczone Przedsiębiorstwa Rozrywkowe (ZPR) – właściciel sieci Radia ESKA oraz CR Media i należąca do niej spółka Ad. point. Wyraźny prym od kilku lat w zakresie słuchalności wiodą wspomniane wcześniej stacje RMF FM oraz Radio ZET, tuż za nimi znajduje się Program I oraz III PR. W przypadku rynku lokalnego niewątpliwym przywódcą jest sieć ESKA, która w większości analizowanych grup celowych zanotowała wzrosty udziału w rynku, słuchalności, jak i zasięgu dziennego.

W ostatnich latach rozwija się znacznie zjawisko tak zwanego „sieciowania”, czyli łączenia lokalnych rozgłośni radiowych w grupy ponadregionalnej. Dzięki takim działaniom łatwiej jest stacjom lokalnym pozyskać spory kapitał, fachowe zaplecze ułatwiające i umożliwiające formatowanie radia oraz większe szanse rozwoju. Śmiało można stwierdzić, po analizie przychodów poszczególnych rozgłośni, iż większe natężenie problemów finansowych występuje u lokalnych nadawców „niezrzeszonych”. Ich dalsze działanie i utrzymanie się na rynku radiowym często uzależnione jest w dużej mierze od znalezienia potencjalnego inwestora. Jednakże spółki skupiające stacje lokalne (np. Agora), zainteresowane są w szczególności konsolidacją z nadawcami docierającymi do ponad 150 tysięcy ludności. Oczywiście nie jest regułą, iż każda nieskupiona lokalna stacja radiowa potrzebuje pomocy finansowej, jednakże faktem jest, że większy potencjał kapitałowy daje większe możliwości i szanse rozwoju.

Rynek telewizyjny

Rynek telewizyjny nie jest tak liczny jeśli chodzi o graczy jak rynek radiowy, bo i uruchomienie stacji telewizyjnej wiąże się z dużo większymi kosztami. W Polsce to telewizja publiczna – Program 1 (TVP 1), Program 2 (TVP 2), TV Polonia, TVP Kultura oraz Program 3 (TVP 3) z rozszczepieniami lokalnymi (ostatnio także kanały tematyczne jak TVP Kultura oraz TVP Sport). Natomiast stacje komercyjne to Grupa Polsat (m.in. Polsat, Polsat 2, TV4), Grupa ITI (m.in. TVN, TVN Siedem, TVN Meteo, TVN Turbo, TVN Style, TVN 24, TVN Gra, iTVN) Telewizja Puls, Trwam oraz stacje tematyczne.

Rozwój konkurencji na rynku telewizyjnym w Polsce nastąpił dopiero w latach 90.. Pojawiła się wtedy stacja Polonia 1 oraz Polsat. Koncesjonowane stacje telewizyjne w chwili obecnej są coraz poważniejszym „rywalem” telewizji publicznej. Nieustannie toczy się walka o widza, która wiąże się oczywiście z wpływami z emisji reklam. W chwili obecnej czołowe miejsce wśród stacji telewizyjnych nadal zajmuje TVP 1, choć konsekwentnie zbliża się do niej TVN oraz Telewizja Polsat.

Nadawcy koncesjonowani Polsat oraz TVN oskarżają telewizję publiczną o stosowanie cen dumpingowych. Było to przedmiotem skargi do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów 16 grudnia 2002 roku wydał decyzję w której uznaje działanie TVP S.A. za praktykę ograniczającą konkurencję i wezwał Spółkę do zaniechania jej stosowania [<http://www.krrit.gov.pl>, 05.02.2005 r.]. Komercyjni nadawcy naziemni próbują zwiększyć swój udział w rynku poprzez występowanie z wnioskami o rozszerzenie technicznego zasięgu

nadawania, rozszerzenie oferty poprzez uruchamianie nowych programów satelitarnych (m.in. TVN 24, TVN Siedem, TVN Style), uruchamianie nowych usług w ramach „platform satelitarnych” oraz portali internetowych. Jednakże możliwości rozszerzenia technicznego zasięgu nadawania naziemnego są ograniczone ze względu na liczbę nowych kanałów telewizyjnych oraz rezerwację części kanałów na potrzeby naziemnej telewizji cyfrowej.

3. Rynek regulowany

Rynek mediów elektronicznych (radio i telewizja) jest rynkiem regulowanym. Ze względu na wysokie bariery wejścia i wyjścia, ma naturalną skłonność do koncentracji. Także ze względu na specyficzny charakter, rynek ten wymaga dodatkowych uregulowań w celu zapobiegania powstawaniu monopolu informacyjnych, wykraczających poza prawo o ochronie konkurencji. Z drugiej jednak strony na rynku europejskim oraz globalnym, ze względu na jego otwartość, nadmiernie restrykcyjna polityka na rzecz ograniczenia koncentracji mediów mogłaby mieć odwrotny skutek, gdyż osłabiałaby zdolność polskich nadawców do konkurencji i do obrony przeciw wykupieniu przez podmioty zagraniczne. Do 1989 r. na rynku polskim był tylko jeden nadawca telewizyjny oraz radiowy, podporządkowany wówczas Komitetowi do spraw Radia i Telewizji. W chwili obecnej sytuacja na rynku telewizyjnym oraz radiowym w Polsce ma charakter oligopolu (zwłaszcza biorąc pod uwagę rynek ogólnokrajowy), gdzie na każdym z nich występuje kilku dużych, dominujących nadawców. Podział rynku na media państwowe oraz komercyjne rodzi określone konsekwencje dla tych pierwszych. Między innymi, dla uzasadnienia abonamentu, mają one docierać do wszystkich grup społecznych (także tych pomijanych przez telewizję komercyjną), dbać o zaspokojenie potrzeb dzieci i młodzieży. Telewizja publiczna na przykład powinna przeznaczać co najmniej 15% czasu antenowego na informację i publicystykę, 10% na programy edukacyjne, tyle samo na kulturę i programy artystyczne oraz 15% na programy poświęcone rodzinie, młodzieży oraz dzieciom. Na tym polega obowiązek nadawcy we wspieraniu zaplecza intelektualnego i artystycznego w rodzinie, rozwoju kultury narodowej, a także współfinansowanie krajowej produkcji telewizyjnej i filmowej realizowanej poza Telewizją Polską [pod red. Bauer, Chudziński, 2000]

Często popełnianym, jednak w chwili obecnej chyba nieuchronnym, błędem jest traktowanie konkurencji między sektorem publicznym a komercyjnym jako konkurencji programowej. Kryteria sukcesu obydwu sektorów powinny być odmienne. Publiczni nadawcy przede wszystkim mają obowiązek nadawania różnorodnej oferty programowej ze względu na treść, wielość gatunków i jakość. Nadawcy komercyjni kierują się zasadami rynko-

wymi, biorąc pod uwagę ofertę programową jako popyt na dane dobro ze względu na grupę odbiorców, do których skierowana jest reklama. Dlatego też często grupą docelową nadawców komercyjnych są przede wszystkim mieszkańcy średnich i większych miast, dobrze zarabiający. Natomiast media publiczne powinny docierać do różnych grup społecznych, także (a może przede wszystkim) do tych z terenów wiejskich, do dzieci, młodzieży. Nie zawsze tak się dzieje. Coraz częściej telewizja publiczna zabiega o posiadanie najbardziej atrakcyjnej oferty programowej ze względu na pozyskanie reklamodawców. Dowodem na to jest nieustannie zmniejszająca się liczba programów artystycznych w ofercie telewizji publicznej, mimo wymagań koncesyjnych, które stawiają je na równi z pozostałymi pozycjami programowymi, ponieważ jest ona zmuszona dostosować się do polityki programowej swoich konkurencyjnych stacji telewizyjnych zarzucając tym samym funkcje kulturowe i edukacyjne [Jędrzejewski, 1997]

4. Pomoc publiczna

Rola interwencjonizmu i sam jego fakt to przedmiot nieustannych dyskusji ekonomistów i polityków. Dlatego też powszechnym jest stwierdzenie, iż interwencja państwa powinna być czasowa i zorientowana na konkretny cel, a nie powinna być działaniem trwale ingerującym w prawa rynku.

Pomoc publiczna ma za zadanie stworzenie korzystnych podstaw działania dla wybranych przedsiębiorstw czy też sektorów gospodarki bądź regionów kraju. Firmy (lub sektory czy regiony) uprzywilejowane – z punktu widzenia konkurencji - często wpływają na ponoszenie strat przez pozostałych uczestników rynku. Generalnie jednak, w ujęciu makroekonomicznym, pomoc publiczna to działania związane z ograniczeniem bezrobocia, pobudzeniem wzrostu gospodarczego, poprawy stabilizacji gospodarczej, także zwiększeniem konkurencyjności gospodarki lub jej sektorów na rynku międzynarodowym. Każdy rodzaj udzielanej pomocy publicznej może zagrozić naruszeniu konkurencji na rynku, a co za tym idzie zaburzeniu mechanizmu, jakim kieruje się wolny rynek. W krajach członkowskich Unii Europejskiej taka forma interwencjonizmu państwowego, jaką jest pomoc publiczna, w gospodarkę rynkową jest najbardziej rozpowszechniona, a jej kryterium stanowi prawno-ekonomiczna analiza rozwiązań stosowanych w praktyce.

Ekonomicznym uzasadnieniem przyznawania pomocy publicznej oraz samego jej istnienia jest kwestia tzw. ułomności rynku, czyli istnienia takich usług oraz takich dóbr, których rynek nie dostarcza w sposób optymalny. Mechanizm rynkowy cechuje się tym, iż pieniądze lokowane są w dobra, których produkcja jest opłacalna dla przedsiębiorcy, przynosi mu zysk

(klient, aby posiadać dany towar, musi za niego zapłacić). Produkcja dóbr publicznych odbywa się przy bezpośrednim zaangażowaniu finansowym państwa, ponieważ wykluczenie ich z produkcji, z punktu widzenia społecznego, jest większym kosztem niż samo ich podanie (koszt społeczny rośnie szybciej niż rezygnacja z produkcji tego dobra). Państwo więc sprawuje rolę korygującą działalność mechanizmu rynkowego.

Przykładem dobra publicznego jest właśnie radio i telewizja publiczna. Jak każde dobro publiczne, media publiczne charakteryzują się tym, że jedna osoba może konsumować to dobro nie zmniejszając przy tym jego ilości dostępnej dla innych oraz nie jest możliwe wykluczenie kogokolwiek z udziału w konsumpcji tego dobra (aby słuchać radia, wystarczy posiadać odbiornik radiowy – nie jest możliwe wyłączenie kogokolwiek z konsumowania dobra, jakim jest audycja radiowa) [Begg, 1995]. Media nie są czystym dobrem publicznym, ponieważ mogą zostać podane zarówno przez państwo jak i przez rynek. Problem współfinansowania mediów publicznych poprzez abonament jest związany z realizacją ich misji na rzecz społeczeństwa. Czy zatem pomoc publiczna - jaką jest współfinansowanie mediów publicznych - jest jedynym sposobem wykonania misji? Czy media prywatne nie są związane z działalnością misyjną? A jeżeli tak, czemu ich działalność nie jest wspierana przez wpływy z abonamentu? Odpowiedzi na te pytania lub ich próby znajdują się w dalszej części pracy. Prasa nie może być uznana za dobro publiczne (nawet, gdy jest bezpłatna), ponieważ korzystanie z tego dobra ogranicza jego dostępność dla innych. Nawet w przypadku wielomilionowych nakładów prasy, zakup jednego egzemplarza o taką liczbę zmniejsza ilość dostępnych egzemplarzy dla innych.

Jeżeli mowa o pomocy publicznej, należy zadać sobie pytanie, jaki wpływ ma ona na strukturę rynku, szanse rozwojowe innych przedsiębiorstw. Czy pomoc, jaką jest abonament radiowo-telewizyjny, ma wpływ na konkurencję na rynku medialnym, jego rozwój oraz czy jedynym słusznym jego przeznaczeniem jest konieczność realizacji misji? Warto także pokusić się o pytanie o niezbędność istnienia mediów publicznych. Jednakże w tym ostatnim przypadku istnieje prawdopodobieństwo wysokiego kosztu utraconych możliwości. Być może brak mediów publicznych byłby większym kosztem niż ich finansowanie. W 2002 roku państwo polskie udzieliło przedsiębiorstwom pomocy o wartości 10 277 mln PLN. W tym samym roku media państwowe otrzymały 917 mln PLN tytułem podatku abonamentowego. Oznacza to, że są one trzecim najbardziej dotowanym sektorem gospodarki:

Tabela 1.1.: Pomoc publiczna według sektorów [www.wirtualnemedi.pl]

Pomoc publiczna według sektorów gospodarki (w miliardach złotych) w 2002 r.	
Kolejnictwo	2,00
Górnictwo węgla kamiennego	1,71
Media państwowe	0,91
Budownictwo okrętowe	0,25

Opłaty abonamentowe rozumiane są jako szczególne opłaty wnoszone na rzecz nadawców publicznych za używanie radioodbiorników i telewizorów. Zobowiązanie gospodarstw domowych do wnoszenia opłat jest niezależne od faktu, czy w danym gospodarstwie odbiera się, czy też nie odbiera programów radiofonii i telewizji publicznej. Przyjęto domniemanie, że osoba, która posiada odbiornik radiofoniczny lub telewizyjny w stanie umożliwiającym natychmiastowy odbiór programu, używa tego odbiornika. Z obowiązku wnoszenia opłat za używanie odbiorników rtv nie zwalnia opłacanie rachunków za korzystanie z telewizji kablowej i z platform cyfrowych oraz posiadanie zestawów satelitarnych. W Polsce abonamentu nie opłaca ponad 40% gospodarstw. Jest to najwyższy w Europie wskaźnik uchylania się od tego obowiązku. Kolejni są Węgrzy (28% w roku 2001), następnie Włochy, gdzie 20% gospodarstw nie płaci abonamentu. Finansowanie mediów środkami pochodzącymi z funduszy publicznych (czy to całkowite czy tylko częściowe) obarczone jest ryzykiem politycznego kontekstu. Decyzje o zmianie wysokości abonamentu często są przedmiotem politycznego przetargu, a jego podział rodzi istotne konsekwencje dla nadawców publicznych. Nadawcy komercyjni niejednokrotnie podważają celowość istnienia abonamentu, posługując się argumentami o nieustannie zmniejszającej się liczbie odbiorców, którzy są odgórnie zobowiązani płacić za programy, z których nie korzystają. Obywatele opłacając abonament jako formę quasi-podatku, zakupują usługę (program) niezależnie od stopnia jej wykorzystania, akceptując to, co jest z góry im proponowane przez nadawców publicznych, natomiast dochód z reklam uzależniony jest w głównym stopniu od wielkości audytorium [Kowalski, 1998].

Media stanowią i są powszechnie traktowane jako wiarygodne (i niejednokrotnie jedyne) źródło informacji dla przeważającej części społeczeństwa. Uważane są za usługę, która ma dostęp do ogromnej rzeszy obywateli, przekazuje wiele informacji i treści, przez które kształtuje opinię jednostek, a także opinię publiczną [Dziennik Urzędowy Komisji Europejskiej]. Do początku lat 70-tych istniały w Europie jedynie media publiczne (w Polsce

do początku lat 90-tych). Jednakże zmiany w gospodarce oraz rozwój techniczny skłoniły państwa członkowskie do umożliwienia innym operatorom podejmowania działalności nadawczej, a tym samym wzbogacenia oferty programowej dla odbiorców. Rynek medialny stał się rynkiem atrakcyjnym dla przedsiębiorców, dzięki czemu zaczęła się na nim rozwijać konkurencja jak w przypadku innych działalności gospodarczych. Był to także moment, kiedy państwa członkowskie podjęły decyzję o konieczności utrzymania radiofonii i telewizji publicznej, jako organu zapewniającego obsługę programową wielu różnorodnych dziedzin, a także zaspakajającego potrzeby, które trudno by było podać na rynek nadawcom prywatnym. Taka sytuacja (z jednej strony nadawcy komercyjni, z drugiej media elektroniczne finansowane lub współfinansowane przez państwo) była (oraz do chwili obecnej jest) źródłem licznych pytań związanych z zasadami czystej konkurencji. Na nadawców publicznych nałożony jest obowiązek realizacji potrzeb demokratycznych, kulturalnych i społecznych obywateli poprzez promowanie różnych form kultury poszczególnych krajów, produkcję programów edukacyjnych i rozrywkowych dla dzieci, młodzieży i dorosłych, obiektywną i wiarygodną informację oraz pluralizm.

Załącznik do TWE (Traktat Wspólnot Europejskich) stanowi, iż „przepisy Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską nie powodują uszczerbku dla kompetencji Państw Członkowskich w zakresie finansowania radiofonii i telewizji publicznej, o ile środki finansowe są przyznawane organizacjom nadawczym na realizację zadań wynikających z misji publicznej, powierzonych, określonych i ujętych w ramy organizacyjne przez poszczególne Państwa Członkowskie, oraz o ile finansowanie to nie wpływa na warunki obrotu handlowego i konkurencję we Wspólnocie w sposób pozostający w sprzeczności ze wspólnym interesem, z uwzględnieniem zadań wynikających z misji publicznej.” Niestety nie zawsze powyższe warunki zostają spełnione. Pomoc publiczna daje mediom publicznym okazję do dominowania, a także wzmocnienia swojej pozycji na rynku. Takie finansowanie może wpływać na obrót handlowy między państwami Unii Europejskiej poprzez zakup i sprzedaż praw programowych, a także przez sprzedaż reklam. Należy także dodać, iż struktura własnościowa nadawców prywatnych niejednokrotnie złożona jest z udziałowców pochodzących z różnych krajów członkowskich [Dziennik Urzędowy Komisji Europejskiej].

5. Podsumowanie

Rynek mediów elektronicznych w Polsce jest rynkiem ściśle kontrolowanym przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji, która decyduje nie tylko o ilości podmiotów na tym rynku, ale także o tym, jaki podmioty te mają charakter. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji dokładnie weryfikuje każdego uczestnika rynku mediów elektronicznych, kontroluje jego programy oraz ich zgodność z zapisanymi w umowie (z każdym nadawcą) regulacjami (np. o obowiązkowej ilości słowa mówionego, o ilości czasu reklamowego). Jeśli takie działanie jest z jednej strony dobre, ponieważ kontroluje „słowo mówione”, czy też na przykład ma za zadanie chronić dzieci i młodzież, powoduje także negatywne skutki, jak chociażby bezpodstawne odebranie koncesji stacjom radiowym czy telewizyjnym (które to sprawy notabene finał swój znalazły w Sądzie z niejednokrotnie wyrokiem na korzyść operatorów). Nadmierna kontrola, zbyt liczne regulacje, bardzo trudne bariery wejścia – to wszystko powoduje, iż na rynku radiowo-telewizyjnym występują liczne problemy oraz utrudnienia. Mimo iż charakter działania Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji w ostatnim czasie złagodniał, nadal pojawiają się liczne wątpliwości związane ze zbyt dużą kontrolą i ograniczeniami, jakie organ ten wprowadza na rynku. Także upolityczniony charakter Rady pozostaje w sprzeczności z początkowymi założeniami powstania tego organu. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji powinna sprawować nadzór oraz kontrolę nad rynkiem mediów elektronicznych, ale nie powinna aż tak głęboko ingerować w charakter uczestników rynku. W innych krajach członkowskich Unii Europejskiej istnieją również organy zajmujące się nadzorowaniem oraz regulacjami rynku mediów, jednakże działalność ta nie ogranicza w takim stopniu jak w Polsce uczestników ich rynku. Świadczy o tym na przykład większa ilość uczestników rynku, czy doskonalsze zarządzanie wpływami z abonamentu.

Ostatnio trwają debaty nad tym, jaki charakter powinna mieć Krajowa Rada, jaki powinien być cel jej działania oraz jaki wpływ powinna mieć ona na działalność podmiotów rynku mediów elektronicznych. Pojawiają się także propozycje związane z rozwiązaniem Rady. Jakie to będzie niosło za sobą skutki? To wszystko zależy od tego, kto tę kontrolę nad rynkiem mediów przejmie oraz jakie kroki poczyni w celu usprawnienia działania tego rynku. Być może zmieni się sposób przyznawania wpływów abonamentowych. Jeśli wpływy te będą dzielone między media publiczne oraz media prywatne, te pierwsze nie będą mogły nadużywać swojej dominującej pozycji, a te drugie będą mogły szybciej się rozwijać, ulepszając swoje propozycje programowe dzięki dodatkowym wpływom.

Należy pamiętać bowiem o tym, że misję posiadają (i realizują) nie tylko media publiczne, ale także nadawcy komercyjni wypełniają szczególną

powinność na rzecz społeczeństwa, co powinno zostać zauważone poprzez, między innymi, podział wpływów z abonamentu między nadawców publicznych oraz prywatnych.

Literatura:

1. Bauer Z., Chudziński E. (pod red.), Dziennikarstwo i świat mediów, Universitas, Kraków 2000
2. Begg D., Ekonomia, PWE, Warszawa 1995
3. Dyczewski L.(pod red.), Medialne rozdroże, Interpress, Warszawa 1998 Dz.U. C 30 z 5.2.1999
4. Fornalczyk A., Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce
5. Goban-Klas T., Media i komunikowanie masowe, PWN, Warszawa-Kraków 1999
6. Jung B., Finanse mediów publicznych i ich nowe formy regulacji – próby godzenia interesu społecznego z realiami rynku, <http://www.sgh.waw.pl/instytuty/ism/wspolpraca>
7. Kowalski T., Media i pieniądze, Przedsiębiorstwo handlowe TEX, Warszawa, 1998
8. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Sprawozdanie KRRiT z rocznego okresu działalności, Warszawa, marzec 2005
9. Modzelewska-Wąchal E., Pomoc publiczna dla przedsiębiorców i jej nadzorowanie, Wydawnictwo prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003
10. Pełka P., Stasiak M., Pomoc publiczna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej, Difin, Warszawa 2002
11. Rozporządzenie KRRiT w sprawie opłat abonamentowych za używanie odbiorników radiofonicznych i telewizyjnych z 2 czerwca 2005 r.
12. Samuelson W.F., Marks S.G., Ekonomia menadżerska, PWE, Warszawa 1998
13. Skoczny T., Zakaz antykonkurencyjnej pomocy państwa [w:] Prawo Unii Europejskiej. Prawo materialne i polityki, red. J. Barcz, Warszawa 2003, s. 269-292.
14. <http://rzeczpospolita.pl>
15. <http://www.cr-media.pl>
16. <http://www.krrit.gov.pl>
17. <http://www.ukie.gov.pl>
18. <http://www.uokik.gov.pl>
19. <http://www.wirtualnemedial.pl>

Monika Iwulska *

NIEZBĘDNE WARUNKI SKUTECZNEGO DZIAŁANIA SZTABU WYBORCZEGO

ESSENTIAL CONDITIONS OF ELECTORAL STAFF'S EFFECTIVENESS

Summary

The paper's theme is related to effectiveness of electoral staves. The issues of staff and committee have been discussed, there is attention paid to: who creates staves, specifics of electoral staff organising and electoral message creating.

There are also presented basic assumptions of operating activity with some practical indications. Electoral staff was indicated as non profit organisation, that is supposed to meet high competition and expectations of consumers, in shorter then others organizations period of time.

1. Uwagi wstępne

Przepisy dotyczące ordynacji wyborczej określają działalność komitetów, nie wspominając jednak o sztabach wyborczych. Za przykład może służyć, Ustawa z dnia 16 lipca 1998 r. Ordynacja wyborcza do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw (Dz.U.98 Nr 95, poz. 602 z późn. zmianami), w której w zapisach Rozdziału 10 a szczegółowo określono zadania komitetów, nie poruszając kwestii działań sztabów wyborczych. Warto zatem przed podjęciem rozważań na temat sztabu, uporządkować pojęcia. Komitet wyborczy ma charakter zdecydowanie polityczny – prowadzi w imieniu kandydata rozmowy, reprezentuje go wobec władz administracyjnych, nie jest jednak odpowiedzialny za działania operacyjne, które zarezerwowane powinny zostać dla sztabu wyborczego. Ten z kolei, nie powinien być mylony z miejscem siedziby, lecz przede wszystkim określać fachowców pracujących na rzecz kandydata w dziedzinie promocji. Celem niniejszego referatu jest wskazanie na praktyczne uwarunkowania, dotyczące skuteczności działania sztabu wyborczego, rozumianej jako zmierzanie do osiągnięcia sukcesu wyborczego. W referacie punkt ciężkości zostanie położony na niezbędne warunki, jakie muszą

² Magister, Wydziałowe Studium Doktoranckie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

zostać spełnione, przez osoby kierujące sztabem, aby mógł on funkcjonować prawidłowo. Sztab wyborczy staje się dla kandydata, na rzecz którego pracuje, medium. Medium odpowiedzialnym za dobór odpowiednich narzędzi, których użycie stanie się podstawą do stworzenia jednorodnego modelu postrzegania podmiotu, dla którego jest stworzony – jego identyfikacji, rozumianej jako „stwierdzenie czyjejś tożsamości, ustalenie jednakowości” [Szymczak 1978, s.767], jak również do stworzenia, w oparciu o wspomniany model, przekazu, który w sposób sugestywny będzie oddziaływał na odbiorcę – wyborcę.

Skuteczność sztabu wyborczego opiera się o trzy podstawowe warunki:

- zapewnienie odpowiedniej struktury przepływu informacji,
- zadbanie o przyjazne miejsce,
- kreowanie precyzyjnego przekazu wyborczego.

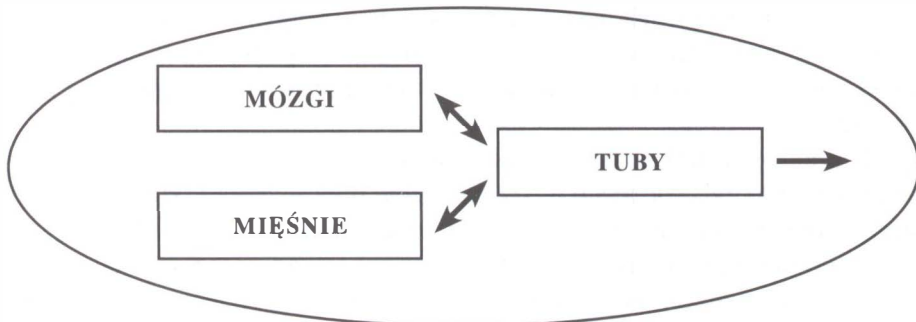
2. Struktura przepływu informacji

W każdej, nawet najmniejszej organizacji należy dokładnie określić ścieżkę przepływu informacji. Najbardziej nawet precyzyjny model identyfikacji, nie będzie działał zgodnie z założeniami, jeżeli wszyscy członkowie organizacji będą mieli możliwość przekazywania informacji na zewnątrz.

Osoby pracujące w sztabie wyborczym, ze względu na rodzaj wykonywanej pracy określa się zarówno w praktyce, jak i w literaturze przedmiotu odpowiednio [Borucka, Skrzypiński 1995, s.33]:

- „Mózgi” – doradcy kandydata, politycy, często członkowie komitetu wyborczego,
- „Tuby” – specjaliście ds. PR, osoby odpowiedzialne za kontakty z mediami, koordynatorzy sztabu,
- „Mięśnie” – obsługa techniczna, sekretarska, wolontariusze.

Rysunek nr 1 Określenie ścieżek przepływu informacji między poszczególnymi grupami członków sztabu wyborczego



Źródło: opracowanie własne

Powyższy rysunek pokazuje modelowy system przepływu informacji, Informacja na zewnątrz, może wychodzić jedynie od „Tuby”, która na do-
datek powinna być doskonale poinformowana, każde pismo wpływające lub
opuszczające sztab powinno posiadać parafę „Tuby”, a każdy mail powinien
być przesyłany również do jej wiadomości. To „Tuba” jest odpowiedzialna
za zarządzanie informacją.

„Mózgi”, jako grupa osób działających w Komitecie Wyborczym, czyli
również polityków stanowi szczególne zagrożenie dla powodzenia działań
sztabu wyborczego, gdyż jej członkowie często mają opory przed zaakcep-
towaniem, iż w sztabie nie są osobami podejmującymi ostateczne decyzje.

„Mięśnie”, to przede wszystkim obsługa sekretarska oraz wolontariu-
sze. Są to osoby bardzo pomocne: roznoszą ulotki, wykonują szereg nie-
zbędnych, jednak nie szczególnie odpowiedzialnych czynności. Często są
zwolennikami danego kandydata, lecz nie mają przygotowania, ani odpo-
wiedniej wiedzy do działania w jego imieniu. Są natomiast szczególnie na-
rażeni na pytania dziennikarzy, którzy szukając ciekawego materiału, wołają
porozmawiać z kimś innym niż polityk, z osobą, która onieśmielona kame-
rą powie często więcej niż powinna.

W organizacji, a szczególnie w sztabie wyborczym dyskrecja jest pod-
stawą. Warto uczulić na to jego członków.

Warto również odpowiedzieć sobie na pytanie, z kim jako pierwszym
w sztabie spotka się osoba z zewnątrz. Na pewno nie będzie to kandydat,
nie będą to również „Mózgi” ani „Tuby”, więc z największym prawdopo-
dobieństwem będą to „Mięśnie”. W tej sytuacji, sztab nie różni się niczym od
firmy, do której wchodząc, najpierw spotykamy portiera, bądź sekretarkę.
„Mięśnie” powinny zostać zatem przeszkolone, bo to od nich zależy sposób
postrzegania sztabu przez odwiedzających. Nikt nie proponuje przekształ-
cania sztabu wyborczego w ekskluzywne linie lotnicze, z jednakowo umun-
durowanymi stewardessami podającymi ciepłe posiłki, jednak strój obsługi
sztabu powinien być dopasowany do wymogów dnia codziennego kampanii.
Miła atmosfera, uśmiech, zainteresowanie wchodzącą osobą i przede
wszystkim wykazanie chęci pomocy, może nawet poczęstunek. „Mięśnie”
muszą mieć stały dostęp do ulotek, plakatów i gadżetów, by swobodnie móc
je rozdawać.

Kierując pracami sztabu wyborczego, warto odnieść się do sztabów woj-
skowych i przyjrzeć się nieco bliżej sposobom prowadzenia działań operacyj-
nych, które opierają się na następujących zasadach[Koziej 1993, s.68-91]:

- przewaga – rozumiana jako „górowanie nad nieprzyjacielem pod
względem intelektualnych możliwości dowódców i oficerów
sztabu (w przypadku kampanii politycznej szefów i pracow-
ników sztabów wyborczych), taktyki i sztuki operacyjnej, lepszego

uzbrojenia, doskonalszych środków walki, skuteczniejszego wykorzystania warunków terenowych, większej liczby wojsk (oczywiście użycie wojska jako instrumentu walki politycznej jest działaniem niedopuszczalnym i nie mieszczącym się w kanonach demokratycznych wyborów, jednak posługując się analogią do działań militarnych wojska, można w wypadku kampanii wyborczej rozumieć jako ogół środków niezbędnych do prowadzenia działań promocyjnych polityka) w ogóle lub tylko w określonym miejscu i czasie, które zapewni narzucenie przeciwnikowi własnej woli i sposobu realizacji zamiaru walki, bitwy lub operacji przy najmniejszych startach własnych” [Nożko 1985, s.7]. Podkreślenia wymaga fakt, iż „niewzruszalnym prawem natury jest to, że siła większa musi pokonać siłę mniejszą” [Rola-Arciszewski 1934, s.58], a o sile nie decydują wyłącznie przewagi policzalne, jak finanse czy prowadzenie w sondażach przedwyborczych, ale może nawet przede wszystkim mnożniki pozamaterialne, jak: poznanie terenu, odpowiedni plan działania czy pomysłowość członków sztabu wyborczego,

- celowość – najlepiej wartość celu w jakiegokolwiek aktywności oddają słowa Seneki: „jeśli nie wiesz do jakiego portu zmierzasz, pomyślnie wiatry nie będą Ci wiały”. Celem kampanii wyborczej jest wygrać, lub nie przegrać. „Nie przegrać” - to z pozoru nedoręczne określenie łączy w sobie strategiczne myślenie polityczne, zakładające, iż „życie polityczne” nie kończy się wraz z ogłoszeniem wyników wyborów oraz wiedzę, że zwycięzca może być tylko jeden,
- ekonomia sił – dysponowanie siłami w zależności od trudności zadania. Posługując się terminologią wojskową, należy skupiać siły w przypadku ataku i nie pozwolić na zajmowanie się błahymi sprawami większej liczbie osób niż jest to konieczne,
- zaskoczenie – dzięki któremu można powiększyć przewagę nad konkurentem. Pozwala na „wyprzedzenie” konkurencji o krok. Zaskoczony przeciwnik musi dostosować plan swojego działania do nowego, niespodziewanego stanu rzeczywistego – jest to pewnego typu zabieg dezorganizujący pracę konkurencyjnego sztabu wyborczego,
- inicjatywa – może być w tym przypadku pojmowana jako ciągłe zaskakiwanie przeciwnika, przy jednoczesnej próbie sterowania jego działaniami i nie poddawaniu się jego woli. Jak mówił Napoleon: „Jedną z oczywistych zasad starcia polega na tym, by nie robić tego czego chce przeciwnik, choćby z tego tylko względu, że on tego chce”, [Milsztejn, Słobodienko 1959, s.30]

- synergia – zasada współdziałania, mówiąca, że połączone wysiłki – w warunkach zapewnionej wysokiej mobilności i sprawnego systemu informacyjnego, dają lepsze efekty niż praca w pojedynkę,
- utrzymanie zdolności bojowej – polityka jest kategorią długoterminową, nie zaczyna się ani nie kończy wraz z ogłoszeniem wyników wyborów.

Tak zorganizowane działania wydają się tworzyć kanony doskonałej identyfikacji sztabu wyborczego.

3. Przyjazne miejsce

Sztab wyborczy nie działa w świetle reflektorów, jednak jego siedziba może być miejscem do którego przychodzą dziennikarze, mogą się tu odbywać konferencje prasowe, może odwiedzić je wyborca – zarówno zwolennik jak i przeciwnik kandydata. Ponadto w przyjaznym miejscu pracownicy działają chętniej i wydajniej, ale również osoby z zewnątrz postrzegają organizację lepiej.

Podczas organizowania miejsca sztabu wyborczego należy pamiętać o następujących:

- wydzielone pomieszczenia: sztab nie może mieścić się w miejscu typu halowego. Po pierwsze, ze względu na inny rodzaj pracy wykonywanej przez poszczególne grupy osób; po drugie, osoby odwiedzające nie powinny widzieć wszystkiego, a zaledwie to, co chcemy im pokazać.
- czystość: w sztabie, a szczególnie w pomieszczeniach dostępnych dla odwiedzających nie mogą znajdować się nie rozpakowane pudła, powinny one mieć swoje miejsce w wydzielonym miejscu na zapleczu poza oczami osób z zewnątrz. Śmieci i brud są niewybaczalnym błędem. Ponadto należy zwrócić uwagę na zaplecze sanitarne dla gości, o którym często się zapomina, a stanowi ono dla wielu osób podstawę do wydania opinii na temat organizacji.
- zapas gadżetów, ulotek, baloników – warto mieć w łatwo dostępnym miejscu szereg materiałów promocyjnych dla odwiedzających.
- lokalizacja – miejsce powinno być łatwo dostępne (w dużych miastach należy zwrócić uwagę również na dostępność miejsc parkingowych) i spójne z prezentowanymi poglądami kandydata, by nie umiejscawiać sztabu wyborczego np. partii robotniczej w komnatach zabytkowego pałacu. Dbłość o jednorodność eksponowanych poglądów z miejscem urzędowania ma służyć podkreśleniu i wzmocnieniu przekazu, a nie jego zaburzaniu.

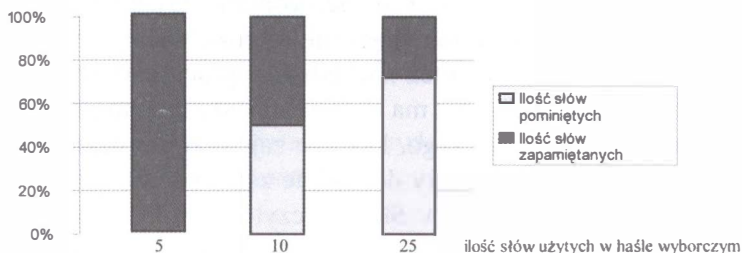
4. Precyzyjny przekaz wyborczy

Mimo, iż przekaz wyborczy nie określa bezpośrednio sztabu wyborczego, ale kandydata bądź partię, to jednak wiąże się nierozzerwalnie ze sztabem. Po pierwsze, jest konstruowany przez specjalistów pracujących w sztabie, po drugie z opisywanym przekazem ma być spójny cały system pracy i sposobu postrzegania sztabu wyborczego. Dlatego zajmując się zagadnieniem skuteczności działania sztabu, należy dokładnie zapoznać się z narzędziami tworzenia przekazu wyborczego. Slogan, czyli celtyckie „okrzyk wojenny” (sluaghghairm, kolaż słów slough oznaczającego tłum, wojsko, oraz gairm czyli krzyk), w czasach współczesnych oznacza dobitne, zwięzłe formułowanie nakłaniające do czegoś, propagujące jakąś opinię, zasadę postępowania czy pogląd polityczny.

Należy jednak zwrócić również uwagę na drugie znaczenie czyli frazes [Kamińska-Szmaj 2001, s.762]. Hasło wyborcze jest podstawą kampanii, a dla wielu specjalistów zdaje się być kluczem zwycięstwa politycznego - stąd szczególnie ważne jest, aby slogan skierowany do wyborców nie został przez nich odebrany jako zużyty, fałszywy frazes. Ponadto slogan stanowi część integrującą aktywność promocyjną sztabu wyborczego, dlatego decydując się na konkretne hasło należy zwrócić uwagę również na jego łatwość wkomponowania w dłuższe komunikaty wyborcze.

W literaturze przedmiotu określono trzy główne wymogi, jakie stawia się przed sloganem wyborczym: sugestywność, zwięzłość związana z łatwością zapamiętania oraz stanowczość. Wymóg stanowczości łączy się nierozzerwalnie z koniecznością tworzenia haseł dokończonych, aby uniknąć dopisywania dalszego ciągu przez osoby najczęściej pragnące zdyskredytować nadawcę komunikatu. Sytuacja taka, miała miejsce w wyborach parlamentarnych w 1993 roku, gdy na wielu billboardach Unii Demokratycznej, pod hasłem partii „po pierwsze gospodarka” pojawiły się dopiski „po siódme nie kradnij”. Im lepiej zapamiętane hasło, tym skuteczniej odbiorca może identyfikować przekaz z nadawcą i tym większe są szanse na zwycięstwo.

Rysunek nr 2 Zależność między ilością słów zawartych w sloganie wyborczym a poziomem zapamiętania go



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych W: www.marketingwpolityce.zgora.pl/haslo.htm, Maciej Ratajczak, Wolsztyn 2002. Data odczytu: 26 maja 2006 r.

Jak widać na powyższym rysunku, procent słów zapamiętanych zmniejsza się wraz ze wzrostem ich ilości w haśle wyborczym, przy założeniu, że wyrazy użyte do konstrukcji sloganu stanowią jednoznacznie brzmiące polskie słowa, łatwe do wymówienia i zrozumienia. Szacuje się, iż optymalna długość hasła wyborczego to 5 do 7 słów [Ratajczak 2006].

Tworząc przekaz, warto zapoznać się z poziomem poparcia dla najbliższego otoczenia politycznego kandydata. Może ono ułatwiać działania kampanijne, ale również utrudniać. Jeżeli kandydat ma za sobą dobrze postrzeżone ugrupowanie powinien czynić z tego przewagę, eksponując to. Jednak w przypadku skompromitowanego ugrupowania stosuje się strategię „ukrywania” [Borucka, Skrzypiński 1995, s.38]. Taki zabieg podobny jest do, stosowanego w promocji komercyjnej, eksponowania konkretnych marek, z pominięciem nazwy producenta, z którego utożsamianiem produkt mógłby ponieść większe straty niż korzyści. Przykładem niech będzie sytuacja prof. Jacka Majchrowskiego - krakowskiego zwycięskiego kandydata, popieranego przez SLD, który w oczach wielu mieszkańców byłby niewiarygodnym człowiekiem z samej tylko racji bycia członkiem wspomnianej partii. Dlatego założeniem kampanii było stworzenie własnej platformy – Ponadpartyjny Komitet Wyborczy Przyjazny Kraków, aby umożliwić prof. Majchrowskiemu zbudowanie własnego wizerunku, bez narażenia się na barierę komunikacyjną ze strony niemal 60% elektoratu prawicy. W takiej rzeczywistości należy eksponować produkt, który sam będzie się bronił i tak w przywołanym przykładzie w przekazie zwracano uwagę głównie na wykształcenie, zamiłowanie do historii kraju, a szczególnie okresu walki o niepodległość oraz doświadczenie polityczne kandydata.

Kolejnym rodzajem komunikowania jest grafika, za pomocą której kreowany przekaz odbierany przez receptory wzroku. Pozwala ona przekazać informacje w sposób całościowy i bezpośredni w przeciwieństwie do słowa,

które przekazuje się opisowo i linearnie [Borucka, Skrzypiński 1995, s.49] - jest to szczególnie przydatne w sytuacji, gdy uwaga odbiorcy jest rozproszona i oddziałuje na niego zbyt wiele bodźców.

Niezbędnymi elementami przekazu wizualnego są barwy i odpowiedni dobór kolorów, ale należy również zwrócić uwagę na stopień czytelności instrumentu, za pomocą którego ma być przekazywana treść. Kolory przemawiają bezpośrednio do podświadomości odbiorców, wpływając na emocje.

Ważnym narzędziem jest też logo, czyli czytelny, przyciągający uwagę znak graficzny. Logo jest tym dla plakatu i kolejnych przejawów promocji wizualnej, czym dla przekazu werbalnego w kampanii wyborczej staje się hasło. Wspomniane powyżej narzędzia identyfikacji wizualnej znajdują swój wyraz na plakatach, których celem jest przede wszystkim przedstawienie określonej treści, zawartej nie tyle za pomocą tekstu, co jest właściwe dla afiszy, co jego plastyki.

Ważnym elementem warunkującym postrzeganie treści zawartych na plakatach jest tzw. formuła Z. Otóż czytelnik, przyglądając się formie graficznej z zamieszczonym tekstem wodzi wzrokiem po arkuszu wykonując ruch zbliżony do litery Z. Oznacza to, że w narożnikach powinny znajdować się główne informacje, jako że tam właśnie wzrok skupia się najdłużej.

Drugą ważną zasadą jest podświadome dzielenie strony. Wskazano bowiem, iż lewa strona tekstu jest zapamiętywana najlepiej, natomiast prawy dolny róg jest miejscem, w którym powinno się umieszczać najmniej istotne informacje.

Rysunek 3 Podświadomy podział strony



Źródło: opracowanie własne na podstawie M.Klimczyk-Bryk: Marketing. Materiały dydaktyczne dla słuchaczy studiów podyplomowych, Kraków 2003 r.

Niemal 17 lat temu, po 1989 roku, gdy w wyniku przełomu powstał nowy rynek polityczny, oparty o wolność słowa i przekonań, nie zaś o hegemonię jednego ugrupowania, docierające do naszego kraju teorie prowadzenia kampanii wyborczych stały się użytecznymi [Muszyński 1999, s.6]. Jednak obecnie „konsumenci są grupą bardziej skomplikowaną, której zachowania trudniej przewidzieć. Epoka szufladkowania ludzi na podstawie

ich wieku i innych danych demograficznych odeszła bezpowrotnie. Świat polityki i relacje wyborcy z partiami politycznymi bardzo się zmieniły. Ponieważ coraz rzadsze jest niekwestionowane identyfikowanie się wyborców z jedną partią polityczną, stanowią oni dziś grupę bardziej kapryśną i niezdecydowaną niż kiedykolwiek w przeszłości” [Dru 2005, nr 73].

Sztaby wyborcze są więc niekomercyjnymi organizacjami, które muszą działać w bardzo trudnych warunkach - wzrasta nie tylko konkurencja ze strony innych sztabów, ale coraz częściej na polskiej scenie politycznej prowadzona jest też kampania negatywna. Kampanią negatywną nazywamy aktywność promocyjną skupioną, nie tyle na zaletach kandydata dla którego przygotowany jest przekaz, ale skupiającą się na prawdziwych lub oszczerczych słabościach konkurenta.

Obecnie literatura wyróżnia trzy tendencje:

1. Kampania negatywna pozwala na zdyskredytowanie przeciwnika i poprawia wizerunek oraz pozycję konkurencyjną nadawcy [Garramore 1990, s.299-311]. Dzieje się tak najczęściej w przypadku występowania na scenie przedwyborczej wyłącznie dwóch kandydatów, pochodzących z wyraźnie odmiennych ideologicznie ugrupowań, natomiast sama treść przekazu dotyczy trudnych spraw życia społecznego.
2. Kampania negatywna odbiera poparcie osobie przeciw której jest skierowana, ale nie na rzecz nadawcy tylko osób trzecich – kandydatów nie zaangażowanych w komunikację negatywną [Stępińska 2002, s. 193]. Przykładem takiego zdarzenia mogą być wyniki sondaży przedwyborczych w roku 2000 po wyemitowaniu przez sztab wyborczy M.Krzaklewskiego, negatywnych przekazów („incydent kaliski”) skierowanych przeciwko A.Kwaśniewskiemu. Skutkiem emisji było zwiększenie poparcia dla A.Olechowskiego, J.Kalinowskiego oraz A.Leppera, natomiast nadawca komunikatu nie uzyskał nic.
3. Kampania negatywna odbiera poparcie osobie nadającej przekaz negatywny [Subotić 2000, s.A3]. Oznacza to wystąpienie efektu bumeranga, czyli wywołanie negatywnych emocji skierowanych w stronę nadawcy. Sytuacja taka ma miejsce gdy społeczeństwo pragnie wyrazić brak akceptacji dla ataków politycznych, oraz przeciwstawia się próbom manipulacji ich decyzjami wyborczymi.

5. Uwagi końcowe

W nadchodzących wyborach, efektywność działania sztabów wyborczych może zostać zagrożona szczególnie poprzez stosowanie narzędzi

kampanii negatywnej, gdyż wymagania wyborców rosną, a ich poziom zaufania do polityki i zainteresowanie nią zdecydowanie maleją, politycy natomiast nie prowadzą działań zmierzających do zmiany tego stanu rzeczy, a typowo negatywne przekazy utwierdzają wyborców w ich złej ocenie polityki generalnie.

W czasie jednej kampanii wyborczej nie da się zmienić stosunku do polityki, ale można poprzez szereg narzędzi identyfikacji wyborczej zminimalizować negatywny wpływ, jaki jest wywoływany przez samych polityków w okresach między kampaniami, kiedy ich aktywność promocji nie jest skierowana bezpośrednio do wyborcy. Zwrócenie uwagi na profesjonalizm otoczenia kandydata, szczególnie w początkowym etapie kampanii, na obecnym etapie polskiej demokracji, może przynieść pewniejszy sukces wyborczy niż eksponowanie samego kandydata.

Sztab wyborczy może stać się sam w sobie narzędziem promocji, może okazać się bardzo pomocny by zminimalizować negatywny odbiór dziedziny polityki, szczególnie w najbliższych wyborach, gdy mamy do czynienia z tak dalece posuniętą nieufnością i znużeniem polityką. Szczególnie w okresie gdy przysłowiowy „uścisk dłoni kandydata” nie przekłada się w takim stopniu jak kiedyś na liczbę oddanych na jego korzyść głosów.

6. Literatura

1. Borucka J., Skrzypiński D.: „Polityka skuteczna. Marketingowa analiza sukcesu wyborczego”, Volumed, Wrocław 1995.
2. Dru J.M.: „Disruption w reklamie politycznej”, Brief - Magazyn Komunikacji Marketingowej 2005 r., Nr 73.
3. Garramore G. : Effects of negative political advertising on the political process, „Journal of Broadcasting&Electronic Media”, 1990
4. Koziej S.: „Teoria sztuki wojennej”, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1993.
5. Marketing. Materiały dydaktyczne dla słuchaczy studiów podyplomowych pod red. M.Klimczyk-Bryk, Kraków 2003.
6. Milsztein M., Słobodienko A.: „O burżuazyjnej nauce wojennej”, Warszawa 1959.
7. Muszyński J.: „Marketing polityczny”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Warszawa 1999.
8. Nożko K.: „Walka o przewagę”, MON, Warszawa 1985.
9. Ratajczak M.: W: www.marketingwpolityce.zgora.pl
10. Rola-Arciszewski S.: „Sztuka dowodzenia na zachodzie Europy”, Warszawa 1934.

11. Słownik języka polskiego. Praca zbiorowa pod redakcją M. Szymczaka. PWN Wraszawa, 1978.
12. Słownik wyrazów obcych. Praca zbiorowa pod redakcją I. Kamińskiej-Szmaj. Wydawnictwo Europa, 2001.
13. Stępińska A.: Skuteczność negatywnej reklamy politycznej. W: Kulturowe instrumentarium panowania. Praca pod red. R. Parandowskiego i P. Załęckiego. Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń 2002
14. Subotić M.: Kampania negatywna to delikatny instrument. „Rzeczpospolita” 2000 nr 231(5701)

Tomasz Wołowicz *

PROPORCJONALNE I PROGRESYWNE OPODATKOWANIE DOCHODÓW OSÓB FIZYCZNYCH

FLAT AND PROGRESSIVE TAXATION OF PERSONAL INCOME

Summary

The paper presents comparative analysis of flat and progressive taxation of personal income according to effectiveness and justice rules. This paper contains theoretical considerations as well as economic simulation preseting real redistribution effects with regard to two forms of taxation.

1. Wstęp

Autorzy wprowadzenia konstrukcji podatku liniowego do systemu podatkowego argumentują, iż podatek oparty o koncepcje proporcjonalnego opodatkowania dochodu będzie swoistego rodzaju panaceum, które „uzdrowi” system podatkowy każdego państwa, przyczyni się do rozwoju przedsiębiorczości i zmniejszenia bezrobocia, a w konsekwencji poprawi konkurencyjność każdej gospodarki. Celem niniejszego opracowania jest ocena koncepcji podatku liniowego, poprzez identyfikację wad i zalet tego modelu opodatkowania. Pytanie badawcze: Czy z postulatu minimalnej sprawiedliwości wynika zasada neutralnej progresji podatkowej podatku dochodowego, uzależnionej od przebiegu funkcji konsumpcji?

2. Rodzaje i formy progresji

Podatkiem progresywnym jest podatek, którego stawka rośnie wraz z wielkością przedmiotu opodatkowania. Progresja ta może mieć charakter przyśpieszony, opóźniony bądź proporcjonalny. W pierwszym przypadku przyrost stawki jest więcej niż proporcjonalny w stosunku do podstawy opodatkowania. W drugim wzrost ten jest wolniejszy od wzrostu podstawy opodatkowania, a w trzecim równy. Jednak stawka ta nie może przekro-

² dr, Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania, Katedra Ekonomii, WSB-NLU w Nowym Sączu

czyć pewnego pułapu, w przeciwnym razie mielibyśmy do czynienia z takim absurdem jak osiągnięcie przez nią, a nawet przekroczenie wartości 100%. Z tego też względu progresja powinna być ograniczona. Szczególne znaczenie mają dwa typy stawek podatkowych: stawki progresji globalnej oraz stawki progresji szczeblowej (ciągłej).

W systemie progresji globalnej w stosunku do całej podstawy opodatkowania stosuje się określoną stawkę podatkową. Tego typu skala powoduje skokowy wzrost należności podatkowych. Progresja globalna ma zastosowanie przy przejściu z niższego do wyższego przedziału podstawy opodatkowania, a w ramach każdego przedziału skala jest proporcjonalna. Nie da się ukryć, że zaletą takiego systemu jest bezpośrednie oraz natychmiastowe określenie stawki stosowanej wobec całego przedmiotu opodatkowania. Jednak w praktyce brak ciągłości progresji sprawia, iż z chwilą przekroczenia granicy danego przedziału podatek - w skutek zmiany stawki - wzrasta tak szybko, że możemy mieć do czynienia z sytuacją, gdy podwyżka kwoty należnego podatku jest wyższa od przyrostu podstawy opodatkowania. Sytuacja taka w przypadku podatników o dochodach bliskich granicy kolejnego przedziału, może prowadzić z ich strony do wielu nadużyć w celu uniknięcia „wpadnięcia w sieć” wyższej stawki. Przykładowo przy skali podatkowej w której dochód do 10 000 zł opodatkowany jest stawką 10%, a powyżej tej kwoty 20%, podatnik uiszcza podatek w wysokości 1000 zł. Po opodatkowaniu zostanie mu 9 000 zł dochodu netto (dochodu rozporządzalnego). W przypadku gdyby jednak jego zarobki wzrosły o 1 zł, a więc do poziomu 10001 zł, musiałby już zapłacić 2000,2 zł podatku. Jego dochód netto wyniósłby 7999,8 zł (to jest o 1000,2 zł mniej niż w przypadku osiągnięcia 10000 zł dochodu). Tak więc wzrost dochodu o 1 zł spowodował wzrost podatku o 1000,2 zł.

Kolejnym ze sposobów konstrukcji skali progresywnej jest progresja szczeblowa. Podstawa opodatkowania jest podzielona na kilka części i do każdej z nich stosuje się odpowiednią stawkę, przy czym dla każdego kolejnego przedziału stawki są coraz wyższe. Do każdej części podstawy opodatkowania stosuje się stawkę odpowiadającą jej przedziałowi, a ostateczna kwota podatku jest równa sumie należności pochodzących od poszczególnych części [Gaudamet, Molinier 2000]. Jeżeli dochód podatnika wzrośnie tak, iż przekroczy on kolejny szczebel progresji, to wyższą stawką opodatkowania nie zostanie objęty cały dochód - tak jak to ma miejsce w przypadku progresji globalnej, a jedynie ta jego część, która dany szczebel przekroczyła. Tego typu ciągłość progresji jest główną, aczkolwiek nie jedyną zaletą progresji szczeblowej. Po stronie korzyści bowiem należy także umieścić fakt „nałożenia” granic na progresję. Fakt ten sprawia, iż realna stawka podatkowa nie może w żadnym razie przekroczyć stawki ustawowej, stosowanej dla najwyższego przedziału.

System progresji szczeblowej w odniesieniu do opodatkowania dochodu osób indywidualnych jest obecnie szeroko stosowany, ma to miejsce również w przypadku Polski. Przykładowo przy zastosowaniu identycznej skali podatkowej (jak w powyższym przykładzie) progresji globalnej, podatnik zarabiający 10000 zł zapłaci podatek w wysokości 1000 zł. Po opodatkowaniu zostanie mu 9000 zł dochodu rozporządzalnego (identycznie jak w przypadku progresji globalnej). Gdy jednak dochody podatnika wzrosną o 1 zł do poziomu 10001 zł zapłaci on 1000,2 zł podatku. Jego dochód rozporządzalny wyniesie 8 999,8 zł. Tak więc, w tym przypadku wzrost dochodu o 1 zł spowoduje wzrost podatku o 0,2 zł.

Z progresją mamy też do czynienia w przypadku, gdy stawka podatkowa jest stała, ale istnieje pewna kwota wolna od opodatkowania (minimum podatkowe) pomniejszająca podstawę opodatkowania. W takim wypadku mówić możemy o progresji związanej z istnieniem minimum podatkowego. Co ciekawe system tego typu pojawił się w wielu koncepcjach podatku liniowego.

3. Podatek liniowy a podatek płaski

Podatek liniowy, czyli proporcjonalny występuje wtedy, gdy podatek stanowi tę samą część dochodu. Tak więc stawka podatkowa stanowi procentowo stałą wielkość w stosunku do podstawy opodatkowania, i to bez względu na wielkość tej podstawy. Przykładowo podatek liniowy ze stawką na poziomie 22 % przy dochodzie 10 000 zł wyniósłby 2200 zł, zaś przy 100 000 zł dochodu - 22000 zł. Od każdej złotówki dochodu pobierane jest więc 22% groszy, bez względu na to, która to złotówka. Zastosowanie stałej stawki podatku liniowego nie zmienia proporcji różnych podstaw opodatkowania po ich opodatkowaniu, to znaczy że podstawa opodatkowania dziesięć razy większa od innej przed opodatkowaniem, pozostanie od niej dziesięć razy większa po opodatkowaniu. Natomiast kwota podatku zmienia się proporcjonalnie do zmiany podstawy opodatkowania. Dziesięciokrotny wzrost podstawy opodatkowania powoduje dziesięciokrotny wzrost kwoty podatku. Dziesięciokrotne zmniejszenie podstawy opodatkowania powoduje dziesięciokrotne zmniejszenie kwoty podatku.

Bardzo często jednak w dyskusjach o progresji i liniowości opodatkowania dochodów zauważyć można pewne istotne zamieszanie [Nojszewska 2004]. Przyjmuje się bowiem, iż jedna stawka ma zapewnić liniowość, a progresja związana jest z istnieniem kilku stawek podatkowych. Jednakże jedna stawka zapewniałaby liniowość tylko wtedy, gdyby nie towarzyszyła jej kwota wolna od podatku czy też ulgi podatkowe. Zatem z podatkiem liniowym mamy do czynienia w sytuacji braku kwoty wolnej od opodat-

kowania i ulg podatkowych. Obecność kwoty wolnej sprawia, iż progresja jednak istnieje przy proporcjonalnej stawce podatkowej, ponieważ podatki w dochodach osób biedniejszych mają mniejszy udział niż w dochodach osób bogatych. W miarę więc jak wzrasta wartość dochodu do opodatkowania, efektywna stawka podatkowa zbliża się do jednej proporcjonalnej stawki podatkowej (w tym wypadku stawki nominalnej). Taki właśnie podatek określany jest mianem podatku płaskiego (flat tax).

Tab. 1. Porównanie parametrów podatku liniowego i płaskiego przy założonej stawce 22%.

Podatek liniowy			
Dochód (w zł)	5000	10000	100000
Dochód do opodatkowania (w zł)	5000	10000	100000
Wysokość podatku (w zł)	1100	2200	22000
Efektywna stawka podatkowa (w %)	22%	22%	22%
Podatek płaski			
Dochód (w zł)	5000	10000	100000
Kwota wolna od podatku (w zł)	1000	1000	1000
Dochód do opodatkowania (w zł)	4000	9000	99000
Wysokość podatku (w zł)	880	1980	21780
Efektywna stawka podatkowa (w %)	17,6%	19,8%	21,8%

Źródło: Opracowanie własne.

Tak więc przy podatku płaskim istnieje jedna stawka, której towarzyszy progresja opodatkowania dochodów, wywołana odjęciem kwoty wolnej od dochodu. W wypadku podatku liniowego wykluczone jest istnienie takiej kwoty, a więc tym samym uniemożliwienie wykorzystania progresji. Często jednak w życiu codziennym spotkać się można z błędnym określeniem podatku z jedną stawką i kwotą wolną mianem podatku liniowego, kiedy w rzeczywistości mamy do czynienia z podatkiem płaskim. W niniejszej pracy - zresztą jak w przypadku wielu opracowań - podatek płaski traktowany będzie w szerokiej kategorii podatku liniowego.

Jedną z koncepcyjnych form podatku liniowego jest podatek od funduszu wynagrodzeń, który zakłada integrację podatku dochodowego od osób fizycznych i systemu ubezpieczeń społecznych. W liniowym podatku od funduszu wypłat na rzecz osób fizycznych, przedmiotem opodatkowania jest łączna kwota wypłat na rzecz osób fizycznych, bez względu na tytuł wypła-

ty, z zastrzeżeniem, że podatek nie dotyczy wypłat podlegających opodatkowaniu podatkiem od czynności cywilnoprawnych (np. wypłata z tytułu wynajmu lokalu). Tak więc podatek obejmuje wypłaty wynagrodzeń za pracę – bez względu na rodzaj umowy, na podstawie której praca jest świadczona – honorariów, rekompensat, odszkodowań, zasiłków, sprzedaży praw autorskich itp. Podatnik zobowiązany jest do prowadzenia i archiwizowania rejestru wypłat. Jest to istotne, ponieważ zarejestrowane wypłaty stanowiąc będą podstawę dla określenia wysokości świadczeń z ubezpieczenia społecznego (te ustalane będą na dotychczasowych zasadach).

4. Efektywność i sprawiedliwość proporcjonalnego i progresywnego opodatkowania dochodów osób fizycznych.

Podstawowymi zasadami dobrego systemu podatkowego są równość, powszechność i sprawiedliwość. Efektywność systemu podatkowego jest natomiast pochodną realizacji w praktyce powyższych zasad. Optymalnym z punktu widzenia efektywności systemu i unikania zniekształceń w zachowaniach ekonomicznych podmiotów jest podatek pogłówny (head tax), czyli równa nominalnie kwota podatku płacona przez wszystkich podatników. Jednakże, w systemach demokratycznych to społeczna percepcja sprawiedliwości decyduje poprzez wybory polityczne o kształcie systemu podatkowego. Politycy odwołują się do sprawiedliwości społecznej rozumianej jako wzrost redystrybucyjnej roli państwa, co oznacza de facto złamanie zasady równości podatników. Komplikowanie systemu podatkowego prowadzi natomiast do złamania drugiej zasady, czyli jego powszechności.

Analizując sprawiedliwość poszczególnych modeli opodatkowania osób fizycznych, należy uwzględnić związek między strukturą podatkowych wpływów budżetowych, a udziałem poszczególnych grup społecznych w ich tworzeniu. Oznacza to, iż nie powinno się analizować podatku dochodowego w oderwaniu od podatków pośrednich (głównie podatku od towarów i usług – VAT).

Zgodnie z prawem malejącej konsumpcji wraz ze wzrostem dochodu zmniejsza się udział wydatków na konsumpcję, a wzrasta poziom oszczędności. Zatem podatek liniowy wraz utrzymaniem wysokiej stopy podatków pośrednich spowoduje regresję łącznego obciążenia podatkowego wraz ze wzrostem dochodów podatników. Zakres tego zjawiska zależy od kształtowania się oszczędności w funkcji dochodów.

Tab. 2. Degresja łącznego obciążenia podatkowego przy założeniu podatku liniowego na poziomie 22%.

Miesięczny dochód brutto (w zł)	Podatek dochodowy (stawka 22%)	Dochód netto (w zł)	Założona stopa konsumpcji (w%)	Wielkość konsumpcji (w zł)	Podatek VAT (stawka 22%)	Całkowita wartość podatku (w zł)	Globalna stopa podatkowa (w%)
1000	220	780	98	764	168	388	38,80%
2000	440	1560	88	1373	302	742	37,10%
3000	660	2340	80	1872	412	1072	35,70%
4000	880	3120	75	2340	515	1395	34,80%
5000	1100	3900	65	2535	558	1658	33,20%
10000	2200	7800	45	3510	772	2972	29,70%
15000	3300	11700	35	4095	901	4201	28,00%
20000	4400	15600	30	4680	1030	5430	27,20%
30000	6600	23400	28	6552	1441	8041	26,80%
40000	8800	31200	24	7488	1647	10447	26,10%
60000	13200	46800	18	8422	1853	15053	25,10%
80000	17600	62400	15	9360	2059	19659	24,60%
100000	22000	78000	13	10140	2231	24231	24,20%
150000	33000	117000	10	11700	2574	35574	23,70%

Źródło: Opracowanie własne.

* Wysokość stopy konsumpcji została przyjęta dla górnych dochodów dowolnie, z uwagi na brak danych GUS dla budżetów rodzinnych o tak wysokim poziomie dochodów.

Analizując powyższy przykład zauważamy silną degresję globalnej stopy podatkowej, z prawie 39% dla osiągających dochody 1000 zł do niecałych 24% dla uzyskujących dochody na poziomie 150000 zł. Uzyskany wynik jest zależny od założonego kształtowania się funkcji konsumpcji. Oczywiście łagodniejszy przebieg funkcji konsumpcji (niż założono w przykładzie) będzie łagodził stopień degresji, której istnienie nie budzi wątpliwości. Można zatem sformułować postulat minimalnej sprawiedliwości systemu podatkowego, jako takiego, w którym różne klasy dochodowe uzyskują przeciętnie takie samo łączne obciążenie na rzecz budżetu państwa. Z postulatu tego wynika minimalna stopa progresji podatku dochodowego, zrównująca łączne obciążenie podatkowe. Stosując ten postulat do

zaprezentowanego modelu kształtowania się konsumpcji, w którym zakłada się, iż najbogatsi nie powinni być sumarycznie mniej obciążeni niż najbiedniejsi, to uzyskamy wyniki zaprezentowane w tabeli 3.

Stopę podatku dochodowego liczymy poniższym wzorem:

$$RPIT = \frac{DB \times 0,388 - [DNPIT22\% \times SK(DB)] \times 0,22}{DB} \times 100$$

Gdzie:

RPIT – stopa naturalnej progresji podatku dochodowego,

DB – dochód brutto,

DNPIT22% - dochód netto przy podatku liniowym 22%,

SK(DB) – stopa konsumpcji dla przy danym poziomie dochodu brutto,

0,22 – współczynnik stawki podatku VAT.

Tab. 3. Minimalna stopa progresji podatku dochodowego.

Miesięczny dochód brutto (w zł)	Stopa progresji (w%)	Dochód netto (w zł)	Założona stopa konsumpcji (w%)	Wielkość konsumpcji (w zł)	Podatek VAT (stawka 22%)	Całkowita wartość podatku (w zł)	Globalna stopa podatkowa (w%)
1000	22,00%	780	98	764	168	388	38,80%
2000	23,70%	1526	88	1342	295	769	38,50%
3000	25,10%	2247	80	1798	395	1148	38,30%
4000	25,90%	2963	75	2222	489	1526	38,10%
5000	27,60%	3618	65	2352	520	1902	38,10%
10000	31,10%	6893	45	3101	684	3794	38,00%
15000	32,80%	10080	35	3528	776	5696	38,00%
20000	33,70%	13260	30	3978	875	7615	38,10%
30000	34,00%	19800	28	5544	1220	11420	38,10%
40000	34,70%	26120	24	6269	1379	15259	38,10%
60000	35,70%	38573	18	6943	1528	22948	38,30%
80000	36,20%	51019	15	7653	1684	30644	38,30%
100000	36,60%	63431	13	8246	1814	38414	38,50%
150000	37,10%	94374	10	9437	2076	57726	38,50%

Źródło: Opracowanie własne.

Poziom podatku dochodowego o minimalnej stopie progresji, zapewniający obciążenie na poziomie 38,8% (w tabeli drobne różnice są efektem zaokrągleń) kształtuje się w przedziale od 22% do 37,1%. Określić to można mianem naturalnej stopy progresji podatku dochodowego realizującej postulat minimalnej sprawiedliwości systemu podatkowego [Żyżyński 2001].

Tab. 4. Degresja łącznego obciążenia podatkowego przy założeniu podatku liniowego na poziomie 22% z kwotą wolną od opodatkowania w wysokości 45 zł miesięcznie.

Miesięczny dochód brutto (w zł)	Podatek dochodowy 22% z kwotą wolną	Dochód netto (w zł)	Realna stawka podatku dochodowego (w%)	Założona stopa konsumpcji (w%)	Wielkość konsumpcji (w zł)	Podatek VAT (stawka 22%)	Całkowita wartość podatku (w zł)	Globalna stopa podatkowa (w%)
1000	175	825	17,5	98	808	177	351	35,1
2000	395	1605	18	88	1412	311	671	34
3000	615	2385	17,9	80	1908	420	957	32,3
4000	835	3165	20,8	75	2374	522	1342	33
5000	1055	3945	21,1	65	2564	564	1619	32,3
10000	2155	7845	21,5	45	3530	777	2927	29,3
15000	3255	11745	21,7	35	4111	905	4160	27,8
20000	4355	15645	21,8	30	4694	1033	5413	27,1
30000	6555	23445	21,9	28	6565	1444	8014	26,7
40000	8755	31245	21,9	24	7499	1650	10370	26
60000	13155	46845	21,9	18	8432	1855	14935	24,9
80000	17555	62445	21,9	15	9367	2061	19501	24,4
100000	21955	78045	21,9	13	10146	2232	24032	24
150000	32955	117045	21,9	10	11705	2575	35425	23,6

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 5. Minimalna stopa progresji podatku dochodowego z uwzględnieniem kwoty wolnej od opodatkowania na poziomie 45 zł miesięcznie.

Miesięczny dochód brutto (w zł)	Realna stawka podatkowa (w%)	Dochód netto (w zł)	Założona stopa konsumpcji (w%)	Wielkość konsumpcji (w zł)	Podatek VAT (stawka 22%)	Całkowita wartość podatku (w zł)	Globalna stopa podatkowa (w%)
1000	17,2	828	98	811	176	348	35
2000	19,5	1610	88	1417	312	702	35
3000	21	2370	80	1896	417	1047	35
4000	22	3122	75	2342	515	1395	35
5000	23,7	3815	65	2480	546	1731	34,6
10000	27,2	7277	45	3275	720	3443	34,6
15000	29	12277	35	4297	945	5295	35
20000	29,8	14033	30	4210	927	6887	34,6
30000	30,2	20944	28	5864	1290	10350	34,6
40000	30,9	27640	24	6634	1459	13819	34,6
60000	31,9	40855	18	7355	1618	20758	34,6
80000	32,4	54080	15	8112	1785	27705	34,6
100000	32,7	67300	13	8749	1925	34625	34,6
150000	33,3	100050	10	10005	2201	52151	35

Źródło: Opracowanie własne.

Obciążenie podatkowe w dolnych grupach dochodowych jest o 5,1% mniejsze, w porównaniu z najwyższą grupą dochodową. Nadal widać wyraźnie degresywny charakter podatku dochodowego. Stopa podatkowa kompensująca degresję globalnego obciążenia ma inną naturalną progresję, niż w sytuacji braku kwoty wolnej, bowiem łączna stopa podatkowa ma kształtować się na poziomie 35%. Aby zrównoważyć globalne obciążenie progresja stopy podatku dochodowego jest prawie dwukrotna. Wprowadzenie do analizy kwoty wolnej od opodatkowania niewiele zmienia, z uwagi na jej poziom – 45 zł miesięcznie.

Zatem z postulatu minimalnej sprawiedliwości wynika zasada neutralnej progresji podatkowej podatku dochodowego, uzależnionej od przebiegu funkcji konsumpcji.

5. Wnioski

Postulat minimalnej sprawiedliwości wynika również z następujących argumentów na rzecz progresji:

1. Aby zrównać subiektywne wagi obciążeń podatkowych podatników o niskich i wysokich dochodach, podatnicy z niskich przedziałów dochodowych powinni być opodatkowani mniejszą sumaryczną skalą łącznego opodatkowania. Zatem podatek dochodowy powinien mieć niższą stopę niż ta, która wynika z progresji naturalnej.
2. Podatnicy z niskich i średnich przedziałów podatkowych tworzą największą część popytu globalnego (siły nabywczej). Podatek liniowy powoduje, iż redystrybucja dochodów realizowana przez system podatkowy koncentruje się w grupie podatników o niskich i średnich dochodach (tab. 4). Oznacza to, iż za usługi państwa płacą ci właśnie podatnicy, przez co redukcji ulega ich siła dochodowa, a w konsekwencji zmniejsza się skłonność do konsumpcji i oszczędzania. Oznacza to osłabienie popytowych bodźców rozwoju, co negatywnie odbija się na koniunkturze gospodarczej.

Tab. 6 Podatek liniowy i progresywny przy różnych poziomach miesięcznego dochodu.

Dochód miesięczny (w zł)	Dochód roczny (w zł)	Wysokość podatku progresywnego (w zł)	Stawka podatku progresywnego (w%)	Podatek liniowy (w zł)	Stawka podatku liniowego (w%)	Progi podatkowe aktualnej skali podatkowej (w %)
900	10800	1521,9	14,09	2376	22	19
1200	14400	2205,9	15,32	3168	22	19
1500	18000	2889,2	16,06	3960	22	19
2000	24000	4029,9	16,79	5280	22	19
2400	28800	4941,9	17,16	6336	22	19
3000	36000	6309,9	17,53	7920	22	19
3500	42000	7997,3	19,04	9240	22	30
4200	50400	10517,3	20,87	11088	22	30
4800	57600	12667,3	21,99	12672	22	30
5000 (*)	60000	13397,3	22,33	13200	22	30

Dochód miesięczny (w zł)	Dochód roczny (w zł)	Wysokość podatku progresywnego (w zł)	Stawka podatku progresywnego (w%)	Podatek liniowy (w zł)	Stawka podatku liniowego (w%)	Progi podatkowe aktualnej skali podatkowej (w %)
5500	66000	15197,3	23,03	14520	22	30
6000	72000	16997,3	23,61	15840	22	30
6500	78000	19192,5	24,61	17160	22	40
7200	86400	22552,5	26,1	19008	22	40
8000	96000	26392,5	27,49	21120	22	40
9000	108000	31192,5	28,88	23760	22	40
10000	120000	35992,5	29,99	26400	22	40
15000	180000	59992,5	33,32	39600	22	40
20000	240000	83992,5	34,99	52800	22	40

Źródło: Opracowanie własne.

3. Wynagrodzenia podatników o niskich i średnich dochodach decydują o kosztach pracy (tworzą oni główną część kadr pracowniczych). Wyższe opodatkowanie ich wynagrodzeń w warunkach podatku liniowego, niż progresywnego, powoduje przerzucenie znacznej części obciążenia podatkowego na pracodawców, którzy muszą przez to zwiększać poziom wynagrodzeń brutto.
4. Zwiększenie krańcowego obciążenia podatkiem dochodowym zaможniejszych podatników nie działa tak demobilizująco na motywację do pracy, jak w przypadku podatników z niskich i średnich przedziałów dochodowych.
5. W warunkach wyższej stopy podatkowej w wysokich grupach dochodowych efektywniej działają ulgi podatkowe.
6. Progresywny model opodatkowania, podnoszący stopę opodatkowania podatnikom generującym nadwyżki, mniej szkodzi gospodarce jako całości, szczególnie wtedy, gdy system podatkowy zawiera różnorodne ulgi o charakterze stymulacyjnym.
7. Zwolennicy podatku liniowego podkreślają jego silne stymulacyjne działanie, postulując jednocześnie likwidację wszelkich ulg, w tym stymulujących inwestycje i oszczędności. Doświadczenia zarówno krajów nadbałtyckich, jak i Słowacji wskazują, iż przyczyn

wysokiego tempa rozwoju w tych krajach należy upatrywać właśnie w konsekwentnie rozwijanym systemie ulg o charakterze inwestycyjnym.

8. Wprowadzenie podatku liniowego nie jest równoznaczne (przykład krajów NMS) ze zmniejszeniem stopnia fiskalizmu. Wysokie stawki podatku liniowego, szeroka baza podatkowa oraz ograniczony zakres ulg podatkowych mogą powodować (i powodują) wysoki udział wpływów z PIT w PKB. W konsekwencji nie uległ znacząco redukcji zakres szarej strefy w omawianych krajach. Co więcej, udział szarej strefy w latach 90. w gospodarkach krajów nadbałtyckich był najwyższych wśród wszystkich krajów Grupy Wyszehradzkiej.
9. Często progresywny system podatkowy jest przedstawiany jako bardzo skomplikowany, a podatki liniowe jako proste, jednoznaczne i deklaracjami podatkowymi wielkości „kartki pocztowej”. Analiza zasad opodatkowania dochodów osób fizycznych w krajach nadbałtyckich i Słowacji wskazuje, iż również tam podatki nie są takie proste, szczególnie w sytuacji liczenia kosztów uzyskania przychodu i podstawy opodatkowania.
10. Podatek liniowy pogłębia zróżnicowanie dochodów i może prowadzić do nierówności społecznych. W krajach nadbałtyckich wskaźniki Giniego wzrosły najbardziej, wśród wszystkich krajów NMS. W latach 1990-1999 w Estonii z 0,24 do 0,37, na Litwie z 0,23 do 0,34, a na Łotwie z 0,24 do 0,32. Dla porównania w tym samym czasie w Polsce wskaźnik wzrósł tylko z 0,28 do 0,33, na Węgrzech z 0,21 do 0,24, a w Czechach z 0,19 do 0,25.

6. Progresja podatkowa w systemach podatkowych krajów Unii Europejskiej

W krajach Unii Europejskiej najwyższe stawki podatku dochodowego od osób fizycznych są na dość wysokim poziomie, często przekraczającym poziom 50%. Paradoksalnie nie ma w tym nic zaskakującego, gdyż wysokie opodatkowanie pracy, jako niemobilnego czynnika produkcji jest bardzo efektywne z punktu widzenia dochodów budżetowych. Podatek od osób fizycznych opodatkowuje głównie pracę, zatem jego potencjalnie negatywny wpływ powinien wyrażać się w przemieszczaniu się podatników do krajów o niższym efektywnym poziomie opodatkowania. Zjawisko takie nie występuje w ramach krajów Unii Europejskiej, gdyż generalnie w krajach tych mamy doczynienia z zbliżonym poziomem stawek. Można postawić tezę, iż z punktu widzenia polityki podatkowej poszczególnych krajów Wspólnoty

nie jest rozsądnym wprowadzać jakiegokolwiek zmiany. Szczególnie europejskie modele państwa typu opiekuńczego nie mają nie tylko powodów, ale podstaw do pozbywania się progresji z własnych systemów podatkowych (W przypadku Wielkiej Brytanii zasada progresywności została wpleciona do 10 zasad, które powinien spełniać dobry system podatkowy. Progresywność dotyczy całego systemu nie pojedynczego podatku. Jeżeli jednak podatek konsumpcyjny jest degresywny, od osób prawnych proporcjonalny, to od osób fizycznych musi być progresywny). Poziom obciążenia podatkowych nie jest tym samym, co wysokość stawek maksymalnych (stawek nominalnych). Realny poziom obciążenia jest uzależniony m.in. od poziomu kwoty wolnej od opodatkowania, skalą i zakresem ulg i zwolnień podatkowych, czy też kształtowaniem kosztów uzyskania przychodów. Zatem system z jedną stawką podatku i odpowiednią kwotą wolną (podatek quasi liniowy), może być bardziej progresywny od systemu z kilkoma stawkami, kwotą wolną i systemem ulg podatkowych. W takim wypadku dochodzi do zafałszowania teoretycznego obrazu funkcjonowania podatku, co przy pozornym spełnieniu wymagań „sprawiedliwości społecznej”, powoduje ponoszenie dużych kosztów funkcjonowania systemu przez społeczeństwo. Jest to głównym problemem większości europejskich systemów podatkowych, w tym polskiego systemu podatkowego [Neneman, Piwowski 2003].

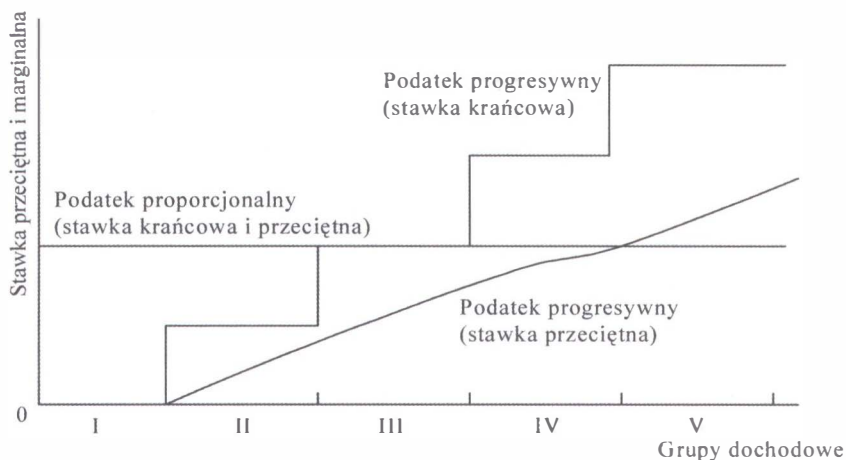
Progresja podatkowa ma wpływ na oferowaną podaż pracy przez poszczególnych podatników. Simon, Nobes [James, Nobes 1995] prezentują działanie efektu dochodowego i substytucyjnego przy zmieniających się stawkach podatku. Zasadniczym dla przeprowadzonej przez nich analizy, jest rozróżnienie stawki krańcowej (marginal rate) i przeciętnej (nominalnej) (average rate). Zakładając, że czas wolny jest dobrem normalnym, tj. wraz ze wzrostem dochodu rośnie jego konsumpcja, podaż pracy jest doskonale elastyczna oraz produktywność każdej godziny pracy jest identyczna zauważyli, iż:

1. Wzrost krańcowej stopy podatku zaowocuje powstaniem efektu substytucyjnego, co będzie oddziaływać niekorzystnie na podaży pracy (zachęta do zmniejszenia godziny pracy).
2. Spadek krańcowej stopy podatku powoduje zachętę do zwiększenia podaży pracy.
3. Wzrost przeciętnej stawki podatku zaowocuje powstaniem efektu dochodowego, powodującego wzrost podaży pracy.
4. Spadek przeciętnej stawki podatku będzie oddziaływać w przeciwnym kierunku, tj. zniechęcał do zwiększenia podaży pracy.

Końcowy efekt oddziaływania wzrostu lub spadku stawki podatku na podaż pracy zależy od sumy efektów substytucyjnego i dochodowego.

Znaczenie przeprowadzonej przez Simon'a i Nobes'a analizy jest istotne w przypadku progresywnych systemów podatkowych, gdyż to właśnie wtedy mamy do czynienia z oddzieleniem krańcowej stawki opodatkowania od jej poziomu przeciętnego (rys. 1). W przypadku podatku proporcjonalnego (czysty podatek liniowy, bez kwoty wolnej) obie stawki są identyczne. Przechodzenie z modelu progresywnego opodatkowania do proporcjonalnego (jak i odwrotnie), teoretycznie będzie miało znaczenie dla podaży pracy.

Rys. 1 Podatek progresywny a podatek proporcjonalny



Źródło: James S., Nobes Ch., *The Economics of Taxation*, Fourth edition, Prentice Hall 1995, s.48.

Przechodząc z progresywnego systemu do proporcjonalnego (rys. 4), zauważamy, iż dla pierwszych czterech grup dochodowych będzie to oznaczać wzrost przeciętnej stawki opodatkowania w stosunku do poprzedniego systemu, a tylko grupa piąta odnotuje spadek stawki. Zatem możemy spodziewać się wzrostu zachęt do zwiększania podaży pracy w pierwszych 4 grupach i spadku w piątej grupie, będącego skutkiem działania efektu dochodowego. Efekt substytucyjny będzie zaś powodował zachęty do zmniejszenia podaży pracy w pierwszych dwóch grupach dochodowych (wzrost krańcowej stawki podatku), a w czwartej i piątej grupie dochodowej powinny wzrosnąć zachęty do zwiększenia podaży pracy (spadek krańcowej stawki podatku). W przypadku środkowej grupy nic się nie zmienia.

Podsumowując można stwierdzić, iż przejście z progresywnego systemu do proporcjonalnego, powinno generować zwiększenie zachęt do wzrostu podaży pracy w grupach trzeciej i czwartej. Dla pozostałych łączny rezultat działania efektu substytucyjnego i dochodowego nie jest jednoznaczny i zależy od siły ich oddziaływania.

Literatura

1. Gaudemet P.M., Molinier F., *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 2000.
2. James S., Nobes Ch., *The Economics of Taxation*, Prentice Hall, 1995.
3. Neneman J., Piwowarski R., *W poszukiwaniu modelu systemu podatkowego dla Polski*, CASE, Warszawa 2003.
4. Nojszewska E., *Korzystna rzeczywistość czy miraż?- rzecz o podatku liniowym*, UMCS, Lublin 2004.
5. Wołowiec T., Specifics of taxation approaches of EU member states to the personal income tax, "Academy Review", Dnietropietrovsk Univestity of Economy anf Law, 2005, No 2. (współautor: M.Duszynski).
6. Wołowiec T., Private individual taxation system, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004, nr 1.
7. Wołowiec T., An evaluation of the individual income tax system in Poland and some chosen European Union countries, taking into account pro-family tax politics part I, „*Produktivita*” Slovenske Centrum Produktivity, 2004, nr 1.
8. Żyżynski J., Podatki pośrednie i bezpośrednie, „*Ekonomista*” 2002, nr 5.