

**ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY
ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI**

3



GDYNIA 2000

**ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY
ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI**



GDYNIA 2000

Komitet Redakcyjny Zeszytów Naukowych
Jerzy Apanowicz (zastępca przewodniczącego)
Tomasz Białas,
Alfred Czermiński (przewodniczący),
Marek Grzybowski,
Mirosław Krzysztofiak,
Bogdan Nogalski,
Stanisław Piocha,
Ryszard Rutka,
Janusz Smulko,
Edward Zaborowski,
Henryk Zalewski

© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni
Gdynia 2000

ISSN 1428-7889

AUTORYTET NAUCZYCIELA AKADEMICKIEGO

JERZY APANOWICZ

Wstęp

Autorytet, jego znaczenie i miejsce w życiu człowieka może być rozpatrywane w różnych aspektach, w tym w znaczeniu potocznym, naukowym, społecznym, ekonomicznym, gdyż pojęcie to jest uniwersalnym komponentem ludzkiej działalności w społeczeństwie. Praktycznie trudno znaleźć jakąkolwiek działalność ludzką bez autorytetów. Różnym dziedzinom życia społecznego, kulturalnego i gospodarczego odpowiadają swoiste dla nich autorytety. Nie ma bowiem nauki bez wybitnych uczonych, szkoły bez znakomitych nauczycieli, firmy bez znanych menedżerów, a zatem jakiegokolwiek zawodu (działalności) bez wzorców, a wzorców bez osobowości i norm społecznych opartych na autorytecie.

Autorytet i jego rodzaje

Trudno przyjąć jednoznaczną, powszechnie przyjętą i akceptowaną przez zainteresowanych oraz obowiązującą definicję autorytetu, gdyż praktycznie takiej nie ma. W potrzebie odwołujemy się zwykle do sformułowań zamieszczonych w encyklopediach [1, 3, 9], słownikach [8, 11, 15], względnie innych opracowaniach by wyeksponować te wartości i te cechy, które w szczególny sposób charakteryzują daną osobowość i otoczenie z nią związane. Tak więc autorytetem może być:

— szczególna relacja między podmiotem dominacji, a podmiotem podporządkowania, charakteryzująca się dobrowolnym przypisywaniem pierwszemu przez drugiego powagi i kompetencji w określonej sferze społecznej, okazywaniem mu szacunku i zaufania [3], jak również,

— uznana czyjaś powaga, wpływ, znaczenie, mir; ujmując inaczej „człowiek, instytucja, doktryna, pismo (...) cieszące się w jakiejś dziedzinie lub w opinii pewnych ludzi szczególną powagą” [15].

H. Rowid [13] definiuje autorytet jako „pewną swoistą właściwość, tkwiącą immanentnie w osobie lub instytucji, dzięki której to właściwości podporządkowują się jej inne osoby, instytucje i grupy społeczne”. E. Durkheim [2] określa autorytet jako „cechę w którą jest wyposażona istota realna lub idealna w stosunku do określonych osobników, dzięki której wyposażona jest przez tych ostatnich za obdarzoną w moc wyższą od tej, jaką przypisują samym sobie”. Natomiast E. Neyman [10] uważa, że „autorytet jest atrybutem tych ludzi, którzy z racji uznania ich przewagi przez innych posiadają możliwości wpływu na ich postawy i zachowania w warunkach wykluczających bezpośrednią presję”. Z powyższych stwierdzeń wynika, że autorytet to uznanie wysokiej wartości prawa do przewodzenia i bycia wzorem (ideałem), a stąd wynika zgoda na podporządkowanie się i chęć naśladowania. Każda zbiorowość, która wykształciła swój system aksjologiczny, posiada z zasady również swój wzór osobowy, który stanowi operacjonalizację uznanych wartości w formie cech osobowościowych i wzorów zachowań. Nie istnieje autorytet bez podmiotu obdarzającego autorytetem podmiot autorytetu, którym w społeczeństwie może być konkretna osoba, grupa ludzi lub instytucja. Tak więc musi istnieć podmiot społeczny, który kierując się określonymi kryteriami uzna, że czyjaś wiedza, umiejętności, zdolności, wiara, dążenie do prawdy i w ogóle postawa w znaczący sposób przekracza poziom w określonej sferze życia społecznego.

W świetle funkcjonowania intelektualnego i moralnego, dążąc do prawdy wyróżnia się:

— autorytet integralny, łączący wiedzę i zasady moralne. Ząany jest on od starożytności. Autorytet integralny charakteryzował wielkich mędrców takich jak Arystoteles, Pitagoras, Platon, którzy swoimi genialnymi umysłami potrafili objąć ówczesną wiedzę i zasady etyczne. Zawsze było i jest pożądane aby autorytety intelektualny i moralny były ze sobą ściśle powiązane. W życiu społeczeństwa autorytet integralny odgrywa najważniejszą rolę.

— autorytet naukowy. Sprzyjał i sprzyja rozwojowi nauki. W nauce w danej dziedzinie czy też dyscyplinie cieszy się ten uznaniem i szacunkiem, kto zna ją lepiej od innych. Ma w niej więcej od innych osiągnięć. Kto zbadał więcej faktów i dostarczył pełniejszych wyjaśnień. Jest to więc autorytet wynikający z zasług ludzi nauki (czasem instytucji naukowych) dla jej rozwoju. Autorytet naukowy osiąga się nakładem ogromnej pracy, wybitnymi zdolnościami i ujawnianiem bezwzględnej prawdy. Społeczeństwo jest dumne z osiągnięć swoich uczonych, ich badań, i odkryć naukowych. Dlatego w społeczeństwie tak ważną rolę odgrywa autorytet naukowy.

- autorytet moralny. Miał i ma ogromne znaczenie dla społeczeństwa. Wybitni jego posiadacze jako twórcy systemów etycznych wytyczali i wytyczają normy moralne. Nawet wówczas, gdy etyczne systemy ulegają historycznej dezaktualizacji, nie giną one lecz stają się podstawą do powstawania nowych. Autorytetem moralnym charakteryzują się ludzie dążący do prawdy i rzetelności intelektualnej.
- autorytet cząstkowy. Systematyczny rozwój cywilizacji, a w niej nauki, techniki i technologii nie pozwala zgłębić wszystkiego. Najłatwiej być autorytetem w określonej dziedzinie życia społecznego, dlatego też od XVII wieku obserwuje się preferencje wybitnych znawców często bardzo wąskich specjalności. Ich wiedza, doświadczenia i umiejętności są niepodważalne o bardzo wysokim prawdopodobieństwie trafnych rozwiązań.
- autorytet charyzmatyczny. Należy do najstarszych autorytetów, dominujących w społeczeństwach patriarchalnych i wszędzie tam gdzie środowisko stanowi układ stosunkowo zamknięty, a przeświadczenia o więzi między wartościami poznawczymi i moralnymi oraz pozycją w strukturze formalnej tworzą system norm obowiązujących.

Oprócz wymienionych i scharakteryzowanych podstawowych rodzajów autorytetu w życiu społecznym, a szczególnie w działalności dydaktyczno - wychowawczej w odniesieniu do nauczycieli akademickich, ich osobowości można i należy wymienić autorytet osobowy, wywalający, ujarzmiający, zewnętrzny, wewnętrzny, urzędowy, prawa... Autorytety te występują w różnych sytuacjach społecznych, są przypisywane dla osób i instytucji w hierarchii władzy lub pełnienia określonych funkcji.

Rola autorytetu w życiu człowieka

Wzorce osobowościowe kształtowane są na podłożu wartości społecznych. Każdy człowiek i każda społeczność posiada ideały będące pożądanymi wartościami. Wyrażane są one w postaci konkretnych wzorców osobowościowych, wymaganych cech, które uznaje się za ważne i podejmuje się próby ich społecznego internalizowania.

Wpływ autorytetów działających indywidualnie na otoczenie społeczne jest zależny przede wszystkim od pozycji społecznej, inwencji, energii, kompetencji, aktywności i sprawności każdego, kto je stwarza lub o nie zabiega. Mistrz przekazujący wiedzę i umiejętności oraz reguły twórczego myślenia i działania łączy swoiste oddziaływanie mistrza ze swoistym oddziaływaniem nauczyciela w szkole, uczy on bowiem określonych zasad postępowania i równocześnie wykorzystywania ich w codziennej praktyce życia. Wychowawca lub nauczyciel kształtujący etos profesjonalny swoje działania skupia na łączeniu nauczania z normami moralnymi i udzielaniu wskazań oraz pouczeń dotyczących stosowania ich w społecznej działalności, a także dawania dobrego przykładu własnym postępowaniem. Menedżer, w działalności gospodarczej może być

zarówno przywódcą intelektualnym jak i moralnym, gdyż w swoich przedsiębiorczych zabiegach, poszukiwania oraz stosowania harmonijnych i bezkonfliktowych rozwiązań (sposobów) organizacji i zarządzania kształtuje ład i porządek w danym otoczeniu. Polityk i ideolog społeczności zawodowej poprzez autorytet rzecznika i szermierza potrzeb i dążeń ludzi budzi w nich wiarę i zaufanie. Ludzie ci swoją działalnością, postępowaniem i postawę zyskują autorytet deontyczny, bo z racji swojego stanowiska i pełnionej funkcji zawodowej dana im jest władza, a ponieważ są też zwykłe specjalistami posiadają również autorytet epistemologiczny.

Rola autorytetu w życiu człowieka stale się zmienia. Głównym powodem tego jest rozwój społeczno - gospodarczy, demokratyzacja życia, pluralizm, popularyzacja wiedzy, a w tym systematyczny rozwój środków masowego przekazu. Media sprawiają, iż autorytetem staje się opinia publiczna bazująca na ich informacjach. Autorytet może więc być wytworem odbiorców przyjmujących i uznających propagowane w nich wartości i postawy. Zostają nimi przeważnie ludzie wartościowi ale często także ludzie umiejący tworzyć sobie opinie, legendę, mit, czy też poprzez reklamę narzucać pogląd o wysokiej swojej wartości, zasługach, a nawet niezastąpionych poczynaniach dla dobra społeczeństwa. W rzeczywistości jednak aby autorytet w życiu człowieka miał swoją wartość musi faktycznie być zbiorem właściwości psychicznych i moralnych ich osobowości, dzięki której społeczeństwo świadomie, dobrowolnie i **chemie** ulega wpływom tych ludzi uosabiających prawość, dobro, pracowitość, miłość, sprawiedliwość . . . Autorytet jednostkowy działa zawsze jako osobowość odrębna i wybitna, a rola jego polega na oddziaływaniu na innych, poddawaniu ich swoim poglądom i dążeniom.

Elementy składowe autorytetu nauczyciela

Autorytet nauczyciela, a w szczególności akademickiego jest o wiele bardziej złożony, niż każdego innego człowieka. Nie tworzą go jedynie pojedyncze cechy osobowości ale całe ich układy powiązane w szeroko pojętą działalność zawodową i społeczną. Na przykład M. Lejman [7] podaje, że „autorytet wynika z takich cech osobowościowych nauczyciela, które przyczyniają się do jego powszechnego uznania, szacunku w danej społeczności akademickiej i sukcesów w pracy dydaktyczno - wychowawczej”. S. Korczyński [4] podkreśla, iż wielkość autorytetu nauczyciela akademickiego uzależniona jest od stopnia wpływu jaki wywiera on na społeczność akademicką. Autorytet bowiem może powstać tylko w sposób bezpośredni, wynikający z interakcji społecznej, która stanowi źródło informacji dla obu stron. Autorytet zyska zatem ten nauczyciel akademicki, który potrafi nawiązać więź psychiczną ze studentami, dostarczając im wzmocnień pozytywnych, zaspakajając ich najistotniejsze potrzeby psychiczne, tworzące atmosferę nauki, współpracy i współdziałania. Nauczyciel akademicki pozbawiony autorytetu nie może skutecznie oddziaływać ani w nauczaniu ani też w wychowaniu (kształceniu). Należy zatem przyjąć że elementy autorytetu nauczyciela akademickiego wynikają z zespołu walorów intelektualnych i moralnych.

Spółeczeństwo w relacji nauczyciel - student, nauczyciel - określona grupa społeczna, nauczyciel - przełożeni i inni nauczyciele, a przede wszystkim nauczyciel -

zawód widzi jego autorytet jako zespół cech i zachowań godnych podziwu i naśladowania. Nie może to być ktoś tylko wykształcony w swojej profesji ale swoje istnienie i działanie w realnym świecie musi podkreślać powołaniem i przeznaczeniem. Autorytet nauczyciela akademickiego nie może studentów zniewalać, przetłaczać ich potęgą demonstrowanej na zajęciach wiedzy, gdyż w ten sposób pozbawia się ich indywidualności i oryginalności. Powinien to być autorytet integralny dzięki któremu studenci bez wyraźnych nakazów i bez strachu podlegają dydaktycznemu i wychowawczemu wpływowi nierozzerwalnie łączącemu nauczanie i uczenie się (studiowanie) w jednolity proces kształcenia.

Autorytet a osobowość nauczyciela

Autorytet i osobowość nauczyciela akademickiego współlistnieją ze sobą ponieważ posiadają wiele cech wspólnych. Tak osobowość jak i autorytet budowane są poprzez rozwój danej jednostki. Z wielu ujęć określających pojęcie osobowości najbardziej ogólne, a przy tym spełniające rolę wyznacznika tego pojęcia jest określenie, iż osobowość nauczyciela akademickiego jest to zintegrowany, dynamiczny i złożony system, którego główna funkcja polega na regulacji i integracji człowieka. System ten obejmuje:

- sposoby zachowań wobec studentów,
- sposoby spostrzegania rzeczywistości społeczno - gospodarczej i samego siebie w niej,
- potrzeby i wartości, które wyznaczają kierunki działań człowieka,
- zespół cech charakteru wyciskających piętno na pracę i zachowanie się we wspólnocie akademickiej.

Osobowość nauczyciela akademickiego jak z tego wynika tworzy wiedza, jego rozum i wiara, a więc inteligencja, motywacja, zaangażowanie, zdolności organizacyjne, zainteresowania, mechanizmy temperementalne, charakterologiczne i samoregulujące. Wszystkie te składniki uczestniczą w procesach interakcji tworząc różnorodną i otwartą sieć różnych relacji w środowisku akademickim. Nie poszczególne cechy osobowości nauczyciela akademickiego decydują o jego osiągnięciach w procesie nauczania - uczenia się lecz ich układy i to w zależności od podejmowanej działalności edukacyjnej. Pod tym względem każdy nauczyciel akademicki powinien być swoistą indywidualnością.

Warunkiem niewątpliwym właściwie ukształtowanej osobowości nauczyciela akademickiego są jego kwalifikacje zawodowe. Jednak nie przekreśla to wymagań stawianych mu w zakresie innych cech i wartości osobowościowych. Powodzenie nauczyciela akademickiego w każdym środowisku akademickim zależy na przykład od prezentowanej postawy obywatelskiej, etyki i etykiety na codzień. Dla studentów jest bardzo ważny choćby wygląd zewnętrzny ich nauczyciela. Jego prezentacja i ubiór. Sposób poruszania się, miły głos i uśmiech. Nauczyciel akademicki jest zasadniczo wzorcem i ostatecznym autorytetem poprawnego zachowania się i sposobu bycia w szkole i poza jej murami. Kontakt studentów z nauczycielami akademickimi dla tych ostatnich

może być nużący zwłaszcza gdy jest bezbarwny i monotony. Dlatego też osobowość nauczyciela akademickiego musi być bogata, aby można było z niej czerpać optymizm, zapał i chęć do pracy oraz wszystkie te idee, które kształtują jego pracę i czynią ją skuteczną.

Kwalifikacje i moralność jako główne składowe autorytetu nauczyciela

Z opinii wielu wybitnych ludzi nauki [5, 11] wynika, iż autorytet nauczyciela akademickiego jest jednym z najważniejszych elementów jego osobowości, powiązany głównie z kwalifikacjami zawodowymi i moralnymi. Upraszczejac i uogólniając hierarchiczny układ wartości składowych autorytetu badania własne i innych [4, 5, 7, 9, 14] pozwalają stwierdzić, że posiadają go nauczyciele akademicy, którzy w codziennej praktyce dydaktyczno - wychowawczej wykazują:

- otwartość i umiejętność kontaktu ze studentami,
- kompetencje merytoryczne i metodyczne,
- poszanowanie godności ludzkiej, eksponując w tym przypadku podmiotowość studentów,
- sprawiedliwość i obiektywizm oceniania postępów w studiach,
- dyscyplinę, wymagalność, konsekwencję podczas zajęć i wspomaganie studentów w niepowodzeniach dydaktycznych,
- tolerancję naukową, kulturę ogólną i pedagogiczną,
- umiejętność planowania i organizowania pracy własnej i zbiorowej,
- motywację i umiejętność samokształcenia i doskonalenia swojego warsztatu pracy, dążąc do systematycznego rozwoju swoich kwalifikacji,
- poczucie humoru.

Wysokie kwalifikacje zawodowe uzupełnia:

- postawa moralna i przeświadczenie o potrzebie kształtowania postaw społecznych,
- zdrowie fizyczne i psychiczne, jako potencjalna i niezbędna składowa wytrzymałości psychicznej i ogólnej sprawności umysłowej,
- wiedza teoretyczna i praktyczna jako podstawowy instrument skutecznych działań dydaktyczno - wychowawczych i organizacyjnych zarówno na zajęciach programowych, jak i w innych sytuacjach życia akademickiego.

Bardzo często uwarunkowania społeczno - środowiskowe w których nauczyciel akademicki funkcjonuje oraz potrzeby oddziaływań dydaktyczno - wychowawczych sprawiają że zasadnicze składowe autorytetu nauczyciela wynikają głównie z kontekstu jego kwalifikacji przedmiotowo-metodycznych oraz osobowościowych. W pierwszym przypadku mówimy o autorytecie naukowym lub intelektualnym, natomiast w drugim o autorytecie moralnym. Jednak zarówno składowe intelektualne jak i moralne

ne powinny wydobywać ogólnohumanistyczne wartości osobowości i autorytetu, a wzięte razem muszą tworzyć realną postać nauczyciela akademickiego, określając go jako kwalifikowanego, kompetentnego i wysoce odpowiedzialnego fachowca i wychowawcę.

Należy przede wszystkim zdawać sobie sprawę, że proces nauczania - uczenia się przebiega nie tylko w kategoriach profesjonalnych ale także kompetencji, na płaszczyźnie moralnej w warunkach swobodnego decydowania o własnych działaniach i podejmowanych zadaniach. W przekazywaniu wiedzy i umiejętności nauczyciel akademicki spełnia powinność, stroną idealną, perspektywną, a student jako odbiorca realną, rzeczywiście istniejącą. Dlatego też wszystko co robi i jak robi nauczyciel akademicki ma charakter moralnego zobowiązania. Nauczyciel akademicki bez przekonania, że służy „ważnej sprawie” nigdy nie będzie dobrym nauczycielem, a jedynie takim, którego trzeba kontrolować, hospitować i ciągle przypominać o jego podstawowych powinnościach.

Nauczyciel akademicki musi być wzorem intelektualnego postępowania i moralnego zachowania. Specyficzność obowiązków i osobliwa swoistość pracy nauczyciela akademickiego predysponuje ten zawód do dysponowania własną etyką zawodową i posługiwania się własnym kodeksem deontologicznym. Chodzi bowiem o ugruntowanie zarówno w świadomości społeczeństwa jak i w świadomości samych nauczycieli akademickich ich powinności i obowiązków, co może sprzyjać lepszemu i pełniejszemu wypełnianiu podjętej misji. W specyfice tego zawodu chodzi o świadomość działania pedagogicznego, a szczególnie we właściwych relacjach nauczyciel akademicki - student. Powyższe stwierdzenie można wesprzeć słowami T. Kotarbińskiego [5]: „... w szkole najważniejsze wychowawczo jest chyba samo życie szkoły, jego tok właściwy: żeby w nim był ład i skład i uczciwy rozkład odpowiedzialności i napięcie pracy; bezcenny bywa przykład i autorytet osobisty samych wychowawców”.

Wnioski

Praktycznie w pracy dydaktyczno-wychowawczej wszystko zależy od autorytetu i osobowości poszczególnych nauczycieli akademickich. Siła oddziaływania bowiem wpływa tylko z żywego źródła właściwie ukształtowanej osobowości i autorytetu. Żadne ustawy i programy, żaden administracyjny organ zarządzania i administrowania nie może zastąpić autorytetu i osobowości nauczyciela akademickiego w procesie nauczania - uczenia się (kształcenia).

Bez osobistego bezpośredniego wpływu nauczycieli akademickich na studentów prawdziwa praca edukacyjna kształtująca postawę i charakter, nie jest możliwa. Tylko osobowość i autorytet może oddziaływać na rozwój i kształtowanie innej osobowości. Tylko głęboką wiedzą, postawą etyczną i prawym charakterem można osiągnąć wysokie kwalifikacje, pożądaną postawę i właściwy charakter.

Bibliografia

- 1) Bandura L.: Talent pedagogiczny nauczyciela, W: Encyklopedia Pedagogiczna, pod red. W. Pomykała, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
- 2) Durkheim E.: Education morale, W: Encyklopedia Pedagogiczna, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
- 3) Encyklopedia popularna, pod red. B. Petrozolin - Skowrońska, PWN, Warszawa 1993.
- 4) Korczyński S.: Obraz nauczyciela w polskiej myśli pedeutologicznej, WSP Opole 1992.
- 5) Kotarbiński T: Medytacje o życiu godziwym, PWN, Warszawa 1967.
- 6) Legowicz J.: O nauczycielu mistrzu samego siebie, W: Pedeutologia, pod red. A. A. Kotusiewicz, H. Kwiatkowska, W. P. Zaczyński, WUW, Warszawa 1993.
- 7) Lejman M.: Autorytet nauczyciela - wychowawcy, W: Rola wartości i powinności moralnych w kształtowaniu świadomości profesjonalnej nauczycieli, pod red. A. M. Tchorzewski, WSP Bydgoszcz 1994.
- 8) Mały słownik języka polskiego, pod red. S. Skorupko, H. Auderska, Z. Lempicka, PWN, Warszawa 1990.
- 9) Nawroczyński B.: Talent pedagogiczny, W: Encyklopedia Pedagogiczna, pod red. W. Pomykała, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
- 10) Neyman E.: Prestiż naukowy w amerykańskich badaniach empirycznych: Metody i efekty badawcze, W: Autorytet w nauce, pod red. P. Rybicki, J. Goćkowski, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, PAN, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1980.
- 11) Okoń W.: Słownik pedagogiczny, PWN, Warszawa 1992.
- 12) Pikus S.: Etyka nauczycielska jako problem, W: Etyka zawodowa nauczyciela, pod red. K. Kaszyński, L. Żuk - Łapińska, WSP, Zielona Góra 1995.
- 13) Rowid H.: Podstawy i zasady wychowania, W: Rola wartości i powinności moralnych w kształtowaniu świadomości profesjonalnej nauczycieli, pod red. A. Tchorzewski, WSP, Bydgoszcz 1994.
- 14) Seul S.: Osobowość nauczyciela, Edukacja i Dialog, 1996 nr 7.
- 15) Słownik wyrazów obcych, pod red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980.
- 16) Sztuka nauczania. Szkoła, pod red. K. Konarzewski, PWN, Warszawa 1995.

Streszczenie

Autorytet i osobowość nauczyciela akademickiego w jego powinnościach zawodowych odgrywa zasadniczą rolę. Szczególne znaczenie posiada autorytet integralny. Połączenie kwalifikacji z uniwersalnymi zasadami moralnymi sprzyja efektywnemu kształceniu, zapewnia wysoką jakość procesu nauczania - uczenia się, pozwala właściwie kształtować przyszłą sylwetkę osobowościową absolwenta.

Summary

Authority of an academic teacher

The authority and personality of the academic teacher plays an important role in his professional duties. Integral authority is crucial. The combination of qualifications and universal moral values is conducive to effective education.

It ensures a high quality of the teaching - learning process and allows the best conditions for the future formation of personality of a graduate.

STUDIUM KOMPUTEROWEGO SYSTEMU WSPOMAGANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM PRZEMYSŁOWYM

JERZY CZERMIŃSKI

Reformy wprowadzane w ostatnich latach w Polsce mają na celu ukształtowanie praw rynkowych w naszej gospodarce. Stawiają przed przedsiębiorstwami szereg nowych i coraz bardziej skomplikowanych problemów. Wprowadzenie efektywnego wspomaganie procesów zarządzania przedsiębiorstwem jest możliwe dzięki zastosowaniu nowoczesnych środków i narzędzi informatycznych do obsługi procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Za główne mierniki efektywności zastosowania takich środków i narzędzi należy uznać rzeczywisty czas dostępu do informacji oraz łatwość korzystania z tego systemu przez użytkownika.

Znaczenie informatycznych systemów w zarządzaniu dużymi zasobami informacji i udostępnianie tych informacji, szeroko rozumianemu kręgowi decydentów na poziomie strategicznym miało istotny wpływ na wybór tematu pracy. Obok systemów informacyjnych zorientowanych na zawieranie i prowadzenie transakcji, stosowanych głównie w operacyjnych zakresach działalności przedsiębiorstwa, dużą rolę zaczynają odgrywać decyzyjne systemy informacyjne. Systemy te służą kierownictwu najwyższego szczebla zarządzania oraz specjalistom w przedsiębiorstwach do uzyskiwania i oceny zgromadzonych informacji, wykorzystania ich w procesie planowania i w procesie podejmowania decyzji.

Pragnąc stworzyć koncepcję komputerowego modelu systemu wspomaganie decyzji strategicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, oraz usystematyzować wiedzę w dziedzinie nowoczesnych technik informatycznych stosowanych w wspomaganie zarządzania, a zarazem przedstawić praktyczne możliwości i korzyści stosowania technik

komputerowych w procesie podejmowania decyzji strategicznych autor zajął w/w problematyką.

Tworzenie i użytkowanie systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych jest czynnikiem wzrostu konkurencyjności tych przedsiębiorstw na rynku, zaś projektowanie systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych wymaga specyficznych metod i narzędzi, których poznanie prowadzi do lepszego wykorzystania informacji w przedsiębiorstwie i tym samym w decydujący sposób do poprawienia szans osiągnięcia korzyści strategicznych.

Dla praktycznego zweryfikowania powyższych założeń przebadano empirycznie dwa przedsiębiorstwa przemysłowe, posiadające niekwestionowaną pozycję liderów w swej branży. Pierwsze z nich - „**Firma Meblowa**” jest przedsiębiorstwem produkcyjnym wchodzącym w skład międzynarodowego koncernu. Produkuje ono na zlecenie klienta lub też firmy macierzystej, meble przemysłowe i urządzenia gastronomiczne dla sieci restauracji. W trakcie procesu produkcyjnego wykorzystuje nowoczesne maszyny sterowane cyfrowo, oraz stosuje połączenia z siecią komputerową macierzystego koncernu za pomocą satelity. Wytwarzane produkty są nowoczesne, o dużych walorach jakościowych, użytkowych i estetycznych, dostosowane do wymogów klienta. Wysoko wykwalifikowana kadra produkcyjna stosuje w swojej pracy najnowsze techniki i metody obróbki. Wdrożone są również nowoczesne techniki i procedury zarządzania produkcją na wzór zachodnioeuropejskich, stosowanych w firmie macierzystej, wykorzystujące system informacji komputerowej we wszystkich fazach produkcji oraz w procesach podejmowania decyzji.

Druga organizacja, przedsiębiorstwo nazywane „**Zakładami Chemicznymi**”, posiada produkcję zaliczaną do produkcji seryjnej, zorganizowanej w sposób typowy dla przedsiębiorstw przemysłu chemicznego. W części administracyjnej praktycznie na każdym stanowisku pracy jest komputer. Przeważnie jest to sprzęt wysokiej klasy. Najczęściej spotykanym zestawem jest komputer na bazie IBM PC Pentium. Dzięki tym stanowiskom przepływ informacji w firmie jest bardzo uproszczony. Wszyscy pracownicy firmy podłączeni są do wewnętrznego systemu przesyłania informacji pocztą elektroniczną, co pozwala do minimum ograniczyć opracowywanie zbędnych dokumentów w formie kartek papieru. Kładzie się tutaj duży nacisk na wysoką wartość informacji, traktowanej jako źródło sukcesu ekonomicznego a także jako czynnik sprzyjający ekspansji na rynku. Pozwala to analizować zarządzanie informacją w szerokim, strategicznym zakresie.

Konieczność wprowadzenia w życie profesjonalnie opracowanych technik informatycznych jako narzędzi usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstw, w które obfituje literatura była genezą przeprowadzonych badań. Niewiele jest informacji mówiących o możliwościach wykorzystania tych nowoczesnych technik do modyfikowania i modernizacji organizacji pracy i metod zarządzania. Modelowy system komputerowego wspomaganie podejmowania decyzji strategicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym powinien dysponować modelem postępowania dla strategicznej analizy sytuacji. Ponieważ nie jest możliwy bezpośredni pomiar skuteczności

i efektywności opracowania informacji, cele temu służące dzielone są one na cele częściowe, takie jak : produktywność, bezpieczeństwo, adaptowalność, przenikanie i jeszcze dalej, aż wystąpi możliwość dokonania pomiaru.. Obiektami tego pomiaru są wszystkie materialne i niematerialne przedmioty infrastruktury przedsiębiorstwa, tzn. oprzyrządowanie, oprogramowanie, ludzie, pomieszczenia, metody, narzędzia.

Przeprowadzone badania dowiodły, że większą efektywność przedsiębiorców w gospodarce rynkowej można uzyskać przez komputerowe wspomaganie decyzji strategicznych. Problem ten jest trudny i wymaga opanowania rozległej wiedzy informatycznej, którą jednostkom gospodarczym mogą dostarczać dobrze przygotowani eksperci.

Podjęte badania są twórczym przyczynkiem dla dostarczania konkretnych przykładów i informacji dla menedżerów, którzy wykorzystując wyniki takich badań w podejmowaniu decyzji strategicznych, zwiększają **sprawność** tych decyzji. Dzięki takim opracowaniom tworzy się systemy oraz metody pozwalające podwyższyć efektywność procesów informatycznych w nowoczesnej gospodarce rynkowej, a tym samym przygotowania naszego kraju do wejścia do Unii Europejskiej.

Na podstawie przeprowadzonych dociekań należy stwierdzić, że komputerowe wspomaganie strategicznych decyzji określające cele długookresowe na 10-15 lat, wymaga bardziej skutecznego poszukiwania nowych rozwiązań i opracowania systemów na konkretnych przykładach przedsiębiorstw.

Potrzeby uzyskania większej efektywności w zarządzaniu, a konkretnie w zagadnieniach wspomagania podejmowania decyzji strategicznych w zarządzaniu zależą, od wiedzy dostarczonej przez eksperta. Wnioskując, w ramach bazy wiedzy, dostarczonej przez twórców systemu należy wykorzystywać metody uczenia się oraz automatycznie przyswajać dostarczane przykłady i informacje.

Kierownictwa przedsiębiorstw podczas podejmowania decyzji strategicznych, które można określić jako najważniejsze, najdroższe i najdłużej przynoszące skutki, nieczęsto są wspomagane komputerowo. Decyzje tego typu są najczęściej podejmowane „na wycucie” metodą „prób i błędów”, które powinny spowodować zintensyfikowanie prac nad wdrażaniem oferowanych przez kraje wysoko rozwinięte rozwiązań.

Prowadzone przez kilka lat prace badawcze i eksperymentalne pozwoliły na określenie uwarunkowań w jakich gospodarka jak i poszczególne przedsiębiorstwa będą mogły funkcjonować jako te które wykorzystują **KSWD** (Komputerowy System Wspomagania Decyzji) w procesie planowania i podejmowania decyzji strategicznych.

W wyniku przeprowadzonych badań opracowano model Komputerowego Wspomagania Decyzji Strategicznych i zweryfikowano poprawność jego działania w praktyce. Sugerowana w proponowanych założeniach systemu predykcja szeregów czasowych wymaga właśnie zastosowania metod uczenia się przez system z nadzorem, które stanowi alternatywę dla sekwencyjnego przetwarzania informacji stosowanej powszechnie obecnie. Nie ma tu co prawda możliwości uzasadnienia dokonywanych przez decydenta wyborów, lecz nie zawsze jest to konieczne. W oparciu o fakty zaprezentowane w rozdziałach niniejszej pracy, można stwierdzić, iż w Polsce istnieją duże potrzeby

w praktyce zastosowań komputerowych systemów służących wspomaganie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Jak dotąd prace prowadzone nad rozwojem odpowiadających polskiemu modelom przedsiębiorstwa, systemów komputerowego wspomaganie decyzji nie osiągnęły jeszcze wystarczająco zadawalającego poziomu. Modele takie od samego początku tworzenia systemów komputerowego wspomaganie decyzji stanowiły ich najważniejszy element, niejednokrotnie składający się nie z jednego, lecz równolegle występującej większej liczby modeli.

Systemy omawiane w badanych przedsiębiorstwach, ale również w innych firmach nie noszą ze sobą możliwości spełniających cele strategicznego zarządzania. Ich wartość może być doceniana jedynie na taktycznym poziomie zarządzania, gdzie służyć mogą:

- podziałowi planów strategicznych na etapy cząstkowe,
- porównaniu wyników operacji z planami taktycznymi i strategicznymi,
- decydowaniu w oparciu o zbiorcze informacje z zapisów operacyjnych.

Udane wprowadzenie aplikacji w omawianej dziedzinie może nie tylko ją uprościć lecz również może doprowadzić do znacznego obniżenia kosztów realizacji tego typu zadań. Do udowodnienia tego typu tezy prowadziły prace przedsięwzięte w niniejszej pracy.

Okazało się, iż istotnie tworzenie i użytkowanie systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych jest czynnikiem wzrostu konkurencyjności tych przedsiębiorstw na rynku. Potwierdzono również kolejny człon tezy mówiący iż projektowanie systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych wymaga specyficznych metod i narzędzi.

Okazało się bowiem iż kierownictwo obydwu firm zgłasza zapotrzebowanie na informacje niezbędne do podejmowania decyzji strategicznych. Istnieje potrzeba dostarczania tych informacji, co jest możliwe jedynie w warunkach techniki komputerowej.

Dalsza analiza aktualnej literatury przedmiotu, zarówno krajowej jak i zagranicznej pozwoliła na dokonanie oceny funkcjonowania informatycznych systemów wspomaganie decyzji strategicznych w jednostkach stosujących je w różnym zakresie. Wynikiem tej analizy było opracowanie modelu postępowania dla wspomaganie decyzji strategicznych w sytuacji przedsiębiorstwa przemysłowego.

Zweryfikowanie w praktyce jest jedynym sposobem potwierdzenia poprawności założeń opracowanego modelu. Jako kryteria oceny stosowano takie elementy jak przyjazność dla użytkownika, bezpieczeństwo danych, ich integracja oraz podatność systemu na modyfikacje.

Doświadczenia zdobyte w trakcie badań wykorzystano następnie tworząc zarys modelu systemu wspomaganie decyzji strategicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym.

Przykłady omawianych w niniejszej pracy strategii organizacji i intuicyjnego zarządzania wskazują, że usprawnienie ich zarządzania na poziomie strategicznym wiąże się z **prawidłowym sformulowaniem wizji i strategii organizacji**. Okazało się iż:

- stosowanie nowoczesnych technik informacyjnych może nieść ze sobą tylko wtedy pozytywne efekty, gdy stanie się ono pełnoprawnym elementem systemu zarządzania i będzie miało wpływ na strategię ogólną przedsiębiorstw, przy jednoczesnym współuczestnictwie w odpowiedzialności za efekty decyzji strategicznych.
- decyzje strategiczne podejmowane w badanych organizacjach sugerują powstanie jednoznacznej wizji i strategii ogólnej, a co za tym idzie stwarzają możliwość rozsądnego inwestowania w nowe rozwiązania informatyczne, których skutki będą miały ewidentnie charakter strategiczny.

Tablica 1.

Charakterystyka problemów eksploatacyjnych zauważonych w systemie zintegrowanym w Zakładach Chemicznych

4»	Dziedzina tematyczna	Charakterystyka problemu
1	Kalkulacja cen	Opcja jest poza systemem zintegrowanym. Program Excel wylicza ją na podstawie kosztów normatywnego zużycia materiałów i surowców, z uwzględnieniem normatywnych odpadów przy krojeniu.
2	Dział Eksportu	Nic korzysta z systemu zintegrowanego. Marketing w swych podstawowych funkcjach (np. analizy rynku, prognozowanie) nic jest wspomagany przez system. Dział wykonuje szereg analiz pomocniczych, do których wykorzystywane są dane z modułu Dokumentacji Sprzedaży DFO w zakresie asortymentowego zestawienia sprzedaży, lub analizy płatności przy wykorzystaniu danych z systemu finansowo - księgowego F K X fumu Prokom. Dane do przygotowywanych analiz są przepisywane z tych raportów.
3	Kadry	W obrębie systemu wykorzystywany jest tylko moduł Rejestracji Czasu Pracy RCP. Pozostałe moduły realizowane przy pomocy MS Excel, Word a inne dokumenty sporządzane ręcznie.
4	Dział Plac	W tym module wykonywany jest jedynie rozdzielnik kosztów na podstawie kart pracy przekazywanych przez kierowników produkcji (jednostanowiskowy program placowy firmy UNISOFT na PC).
5	Inwentaryzacja robót w loku	Wykonywana jest w cyklu miesięcznym i nie jest wspomagana przez zespół modułów KPO, KPOGM.
6	Rejestracja bloków pianki z zewnątrz	Rejestracja przychód i rozchód prowadzona jest ręcznie
7	Zakład Tworzysz - Dział Obsługi Klienta	<ul style="list-style-type: none"> • jedynie przy wystawianiu dokumentów sprzedaży na towary handlowe (styropian, zaprawy klejowe) wykorzystywany jest moduł Dokumentacji Sprzedaży DSO; • ręcznie są wystawiane : • dokumenty sprzedaży dotyczące, produkcji własnej Zakładu Tworzysz (wiaderka) - dokonuje się, ręcznie na maszynie do pisania; • faktury sprzedaży odpadów, surowców, usług transportowych ; • dokumenty wydania Wz dla wiaderek ; • zgodnie z potrzebami księgowości, wyrób kompletowany z dwóch magazynów np. wiaderko z pokrywką, również wymaga wystawienia ręcznie; dwóch dokumentów Wz i dwóch dokumentów sprzedaży; • rejestracja zamówień - ręcznie; zlecenia produkcyjne - w części na odnowienie stanu zapasów w magazynie wyrobów i w części na zamówienia klientów - wystawiane są ręcznie;
9	Zakład Tworzysz - Biuro produkcji	<ul style="list-style-type: none"> • rozliczenie materiałów -realizowane nie w systemie lecz przez MS Excel i MS Access; • zamówienia z Działu Obsługi Klienta są rejestrowane w Access'ie • rozliczenie produkcji realizowane w MS Excel-u; • kartoteki magazynowe - prowadzone są ręcznie;
10	Biuro magazynów	Prowadzenie kartotek ilościowych magazynów 406, 601, 401, 115.dokonuje się przy pomocy modułu Kartotek Magazynowych KPOGM. Stany KPOGM są porównywane z kartoteką prowadzoną ręcznie na podstawie kopii dokumentów. Ręczne utrzymywanie kartoteki papierowej wynika z dużej liczby dokumentów wystawianych poza systemem zintegrowanym, np. dokumenty Rw, zwroty od klientów, dokumenty Mm. wysyłki do Mlii itp. Trzeba podkreślić, że stany w KPOGM zawierają dużo błędów (błędy rejestracji, podwójne paczki, zarejestrowanie elementów, których nie ma itd.), których nie zawiera kartoteka ręczna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane dotyczące Firmy Meblowej zaprezentowano w tablicy 2.

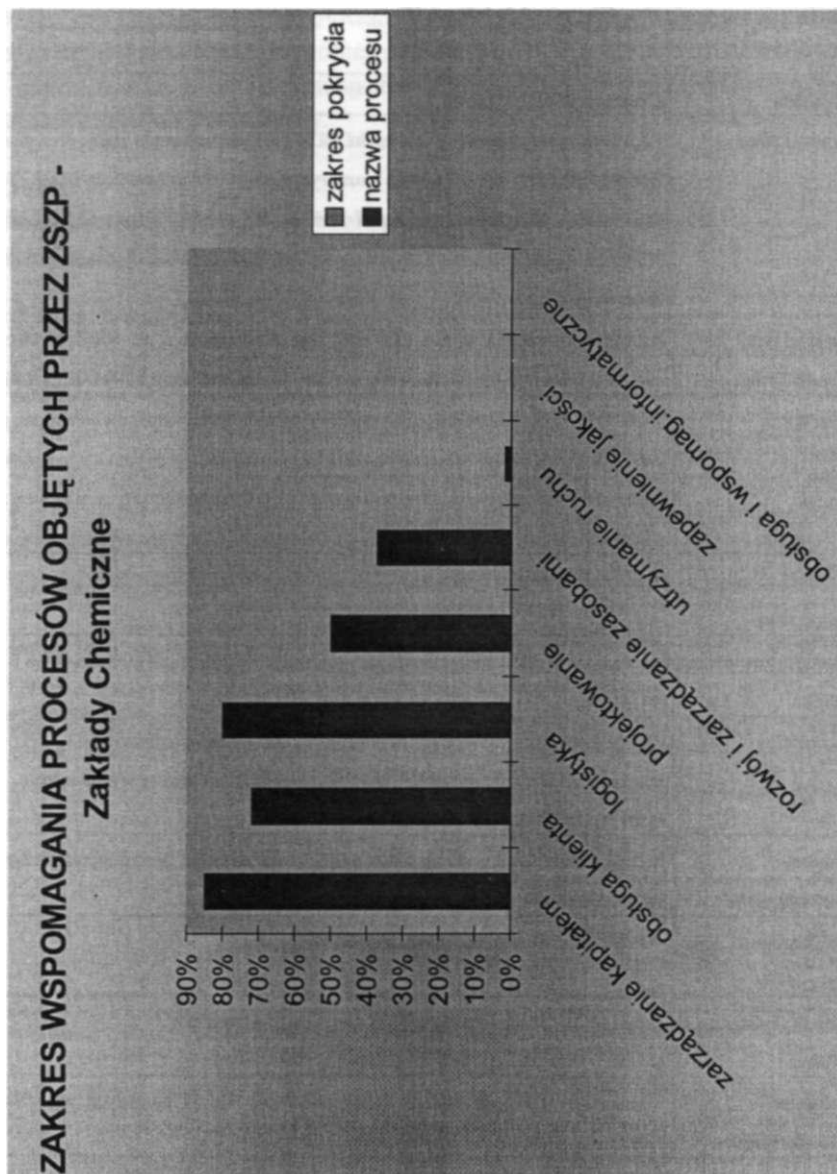
Tablica 2

Charakterystyka problemów z eksploatacją systemu zintegrowanego w „Firmie Meblowej”

LP	Problem	Charakterystyka problemu
1	Kadry i płace	Częściowo wykorzystywany jest moduł BDE do rejestracji czasu pracy, lecz pozostałe elementy placowe są realizowane poza systemem z wykorzystaniem Excel, Word i dokumentów tworzonych ręcznie. W Dziale Plac - wykorzystywany jest program "CRESUS" (poza systemem zintegrowanym) i przekazujący poza systemem swe dane do księgowości.
2	Brak modułu Środki Trwale	Potrzebne zestawienia są tworzone przy użyciu MS Excel i MS Word -a więc poza systemem zintegrowanym, planowany jest zakup programu firmy "KUMAK" z Krakowa.
3	Marketing	Podstawowe funkcje marketingu,(np. analizy rynku, prognozowanie) nie są wspomagane przez system Dział wykonuje szereg analiz pomocniczych, - przy pomocy programu Excel na PC - poza systemem zintegrowanym, do których wykorzystywane są dane z modułu FMS. Dane te są przepisywane z tych raportów do przygotowywanych analiz
4	Jakość i ochroną środowiska	Zagadnienia związane z jakością i ochroną środowiska nie są objęte przez system
5	Inwentaryzacja robót wtoku	wykonywana w cyklu miesięcznym, jest wspomagana przez zespół modułów BDE i FMS.
6	Sprzedaż	Obsługa sprzedaży realizowana jest poprzez wykorzystanie programów BIS i FPL, w zależności od kierunku sprzedaży (kraj czy zagranica), lecz analizy wystawiane są ręcznie; przy użyciu MS EXCEL.
7	Procesy technologiczne	Procesy technologiczne z wyjątkiem definiowania zdolności produkcyjnych stanowisk i pracowników, objęte są przez system FMS oraz BDE
8	Rozliczenie materiałów	Realizowane ręcznie z wykorzystaniem MS Excel
9	Działu Obsługi Klienta	Zamówienia z Działu Obsługi Klienta - rejestracja w Excel'u
10	Zdolności produkcyjnych	Bilansowanie zdolności produkcyjnych planowane jest w przyszłych modyfikacjach systemu, lecz obecnie nie jest realizowane.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych materiałów

Dla dokonania obiektywnej analizy zakresów wspomagania decyzji strategicznych opracowano ankietę, której wyniki zaprezentowano na rysunkach 1 (dla Zakładów Chemicznych)

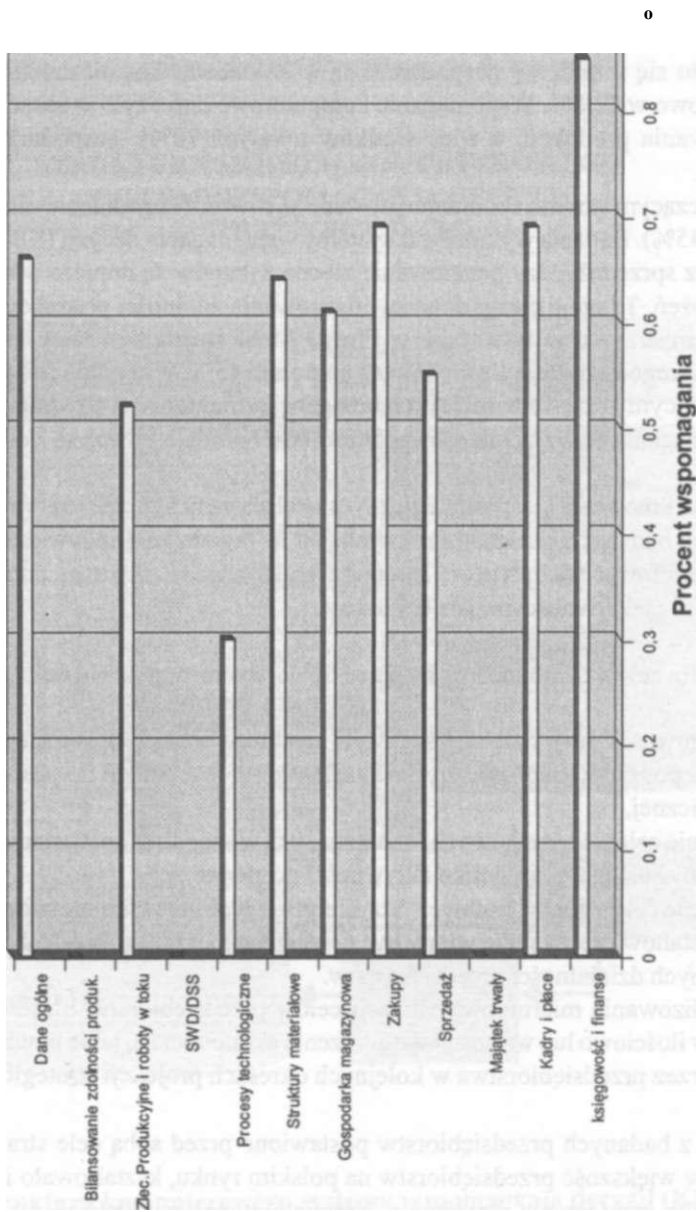


Rys 1. Zakres procesów obejmowanych przez ZSZP - Zakłady Chemiczne

Źródło: Opracowanie własne

i rys. 2 (Firma Meblowa).

Rys. 2. Zakres procesów obejmowanych przez ZSZP - Firma Meblowa



Źródło: Opracowanie własne

Zilustrowano graficznie wyniki przeprowadzonej ankiety dokonując w ten sposób oceny zakresu procesów obejmowanych przez zintegrowany system zarządzania w obydwu firmach. Istotą przeprowadzonego badania była ocena na ile procesy biznesowe *występujące* w obydwu obiektach gospodarczych są wspomagane komputerowo. Na tej podstawie oceniono przydatność zintegrowanego systemu dla podejmowania decyzji strategicznych.

Okazało się iż procesy gospodarcze są w Zakładach Chemicznych wspomagane komputerowo w 22,8%. Wspomaganie komputerowe dotyczyło w zasadzie procesów przygotowania produkcji, a więc środków trwałych(70%), gospodarki magazynowej(40%).

W znaczącym stopniu skomputeryzowane są również zagadnienia finansów i księgowości (45%). Badania wykazały, iż systemy wspomaganie decyzji (SWD) np. obsługa prognoz sprzedaży, czy generowanie zleceń zakupów są dopiero wśród planowanych wdrożeń. Te same uwagi dotyczą bilansowania zdolności produkcyjnych.

Nieco inna sytuacja występuje w Firmie Meblowej, gdzie zakres wspomaganie komputerowego kształtuje się średnio na poziomie 45%. Wszystkie rodzaje procesów są w znaczącym zakresie bardziej wspomagane komputerowo. Również i tutaj, kwestie wspomaganie decyzji i bilansowania zdolności produkcyjnych są dopiero w sferze planów.

Problem kreowania celów strategicznych analizowany również jest w rozdziale trzecim. W obu badanych przedsiębiorstwach jest to zagadnienie indywidualne, lecz pozwala sformułować także typowe kategorie analityczne niezbędne z punktu widzenia sprawności i efektywności przedsiębiorstwa.

Struktura celów działalności obu przedsiębiorstw na podstawie dokonanych badań obejmuje:

- sformułowanie misji działalności, czyli idealnego obrazu, opisującego przyszłość firm na podstawie realistycznych przesłanek i rozwiniętego do postaci tzw. wizji strategicznej,
- określenie celów kierunkowych, wskazujących w sposób otwarty stany rzeczy, jakie winny być osiągnięte w wyniku aktywności gospodarczej,
- wskazanie celów funkcjonalnych, konkretyzujących cele kierunkowe poprzez określenie stanów rzeczy jakie winny być osiągnięte w poszczególnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstw.
- sformalizowanie mierników realizacji celów przedsiębiorstw, które skonkretyzowałyby ilościowo lub wartościowo zdarzenia ekonomiczne, jakie powinny być osiągnięte przez przedsiębiorstwa w kolejnych okresach projekcji strategicznej.

Każde z badanych przedsiębiorstw postawione przed sobą cele strategiczne, tak samo jak w większość przedsiębiorstw na polskim rynku, kształtowało i utożsamiało głównie jako zamierzenia wzrostowe. Niewiele można powiedzieć o celach zajęcia bezpieczniejszej pozycji konkurencyjnej. Zamierzenia strategiczne zależą głównie od struktury interesów prowadzonych przez badane firmy, a na dodatek ewoluują w czasie.

Osiągane zyski są najczęściej postrzegane niejako cel strategiczny, lecz jako czynnik warunkujący realizację innych celów strategicznych.

W czwartym rozdziale omówiono zarys modelu KSWD strategicznych, który można by uznać za uniwersalną bazę faktów dla systemów ekspertowych. Baza faktów pobierająca dane z systemu informacyjnego oraz zawierająca wprowadzane niezależnie dane z otoczenia tworzy szkielet omawianego modelu systemu wspomaganie decyzji strategicznych. Graficznie model ten przedstawiono na rysunku 3.

STRUKTURA MODELU KOMPUTEROWEGO SYSTEMU WSPOMAGANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH

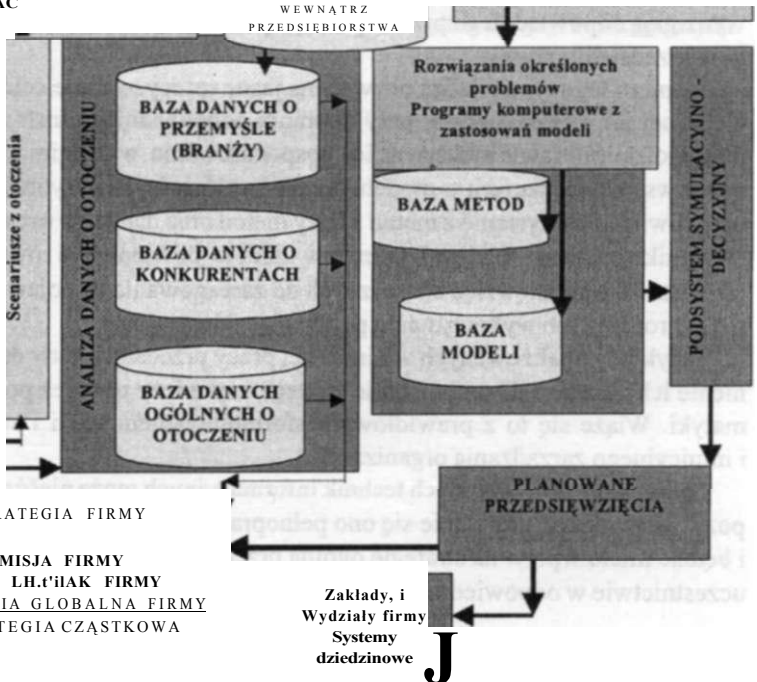
ZMIANY W PK7.EDSI EB10RSTWIE I
OTOCZENIU PRZEDSIĘBIORSTWA
(SZANSA I ZAC

BAZA DANYCH O
ZMIANACH
WEWNĄTRZ
PRZEDSIĘBIORSTWA

BADANIA I EKSPERTYZY

li

i l
a a
± u
i 2
o



Rys. 3 Struktura komputerowego systemu wspomaganie decyzji (KSWD)

Źródło: Opracowanie własne

Pokazany tu został system wskaźników, pozwalających na stałe i wszechstronnie (pod względem różnych kryteriów) monitorowanie i ocenianie a nawet poprawianie efektywności działania przedsiębiorstwa. Takie wskaźniki, tworząc całe ich zestawy - symulatory środowiskowe- finansowe, ekonomiczne czy społeczne lub rynkowe muszą być dostosowane do konkretnej firmy i do konkretnych sytuacji.

Dane pochodzące z zewnątrz przedsiębiorstwa mają pomóc użytkownikowi w analizie sytuacji strategicznej i określeniu współzależności od tej sytuacji przyszłych działań mających zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów. Gromadzone są one w takich narzędziach proponowanych w modelu KSWD jak baza danych o przemyśle (branży), baza danych o konkurentach czy baza danych ogólnych o środowisku. Dane wprowadzane do tych baz muszą być jednak bardzo dokładnie skontrolowane na wejściu z punktu widzenia ich strategicznej roli dla przedsiębiorstwa, poprawności i aktualności.

Z zewnątrz pochodzą i wchodzi do modelu KSWD także dane z badań naukowych, z wywiadu gospodarczego ale również z od ekspertów jako rozwiązania określonych problemów gospodarczych oraz gotowe programy komputerowe stosujące konkretne modele. Tą drogą powstają w modelu bazy metod i bazy modeli. Bazy te również wymagają odpowiedniego przefiltrowania pod względem ich dostosowania do wymogów przedsiębiorstwa.

Dopiero tego typu wiedza pozwala na jasne sprecyzowanie celów (misji), strategii globalnej jak i cząstkowych, przy dobraniu odpowiedniego instrumentarium prowadzącego do poprawy efektywności gospodarowania w długim czasie. Korzystanie z tych wszystkich danych w modelu ma zapewnić podsystem symulacyjno - decyzyjny umożliwiając korzystanie z metod z bazy metod oraz danych z wszystkich baz danych. W wyniku działania tego podsystemu w modelu powinno być również zaproponowanie zestawu przedsięwzięć koniecznych do zareagowania na pojawiające się przed firmą zagrożenia lub wykorzystanie pojawiających się szans.

Przykłady analizowanych w niniejszej pracy przedsiębiorstw dowodzą, iż usprawnienie ich zarządzania na poziomie strategicznym leży również poza obszarem informatyki. Wiąże się to z prawidłowym sformułowaniem wizji i strategii organizacji i intuicyjnego zarządzania organizacją.

Stosowanie nowoczesnych technik informacyjnych może nieść ze sobą tylko wtedy pozytywne efekty, gdy stanie się ono pełnoprawnym elementem systemu zarządzania i będzie miało wpływ na strategię ogólną przedsiębiorstw, przy jednoczesnym współuczestnictwie w odpowiedzialności za efekty decyzji strategicznych.

Struktura modelu komputerowego systemu wspomaganie decyzji (KSWD) obejmuje także następujące składniki:

- Narzędzia programistyczne umożliwiające:
 - ⇒ tworzenie baz danych i baz metod,
 - ⇒ tworzenie baz wiedzy i systemów eksperckich.
- Sygnały o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa (szansach i zagrożeniach) opisywane przez:

- ⇒ przyzmat zmian wartości wskaźników krytycznych czynników sukcesu,
- ⇒ przyzmat zmian w modelu przedsiębiorstwa,
- ⇔ przyzmat zmian obu czynników równocześnie z elastycznym zmienianiem ich wartości ciągle przecież modyfikowanych,
- ⇒ ocenę zmian strategicznej pozycji przedsiębiorstwa na rynku prowadzącej do kształtowania strategii firmy.

Dopiero odwołanie się do tak sformułowanej wiedzy, skomasowanej w sugerowanym systemie ekspertowym, pozwala stworzyć model całego przedsiębiorstwa. Wszelkie sygnalizowane zmiany tego modelu mogą być podstawą do podejmowania decyzji strategicznych w badanych organizacjach oraz służyć powstaniu jednoznacznej wizji i strategii ogólnej, a co za tym idzie stworzyć możliwość rozsądnego inwestowania w nowe rozwiązania informatyczne, których skutki będą miały ewidentnie charakter strategiczny.

W wyniku przeprowadzonych badań porównawczych w dwu przedsiębiorstwach, stwierdzono że prezentowany model wnosi do działalności przedsiębiorstw większą sprawność i efektywność i dlatego nie tylko te przedsiębiorstwa ale i inne powinny stosować prezentowany model komputerowego wspomaganie decyzji strategicznych.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ WIRTUALNA - WYZWANIA I PERSPEKTYWY

KRZYSZTOF FICOŃ

1. Atrybuty wirtualności

Pojęcie wirtualny oznacza obiekt nie istniejący fizycznie, ale funkcjonujący w rzeczywistości. W sensie funkcjonalnym pojęcie wirtualności możemy odnieść do procesu symulacji, ale już wyłącznie symulacji komputerowej. Geneza pojęcia wirtualny wywodzi się ze świata komputerów i pierwotnie dotyczyła specjalnego typu pamięci komputerowej zwanej RAM - dyskiem¹. Jest to symulowana programowo część pamięci operacyjnej typu R A M , która posiada wszystkie cechy funkcjonalne identyczne jak klasyczny dysk twardy (*Hard Disk*) o wielkiej szybkości zapisu - odczytu. Zasadniczą różnicą jest fakt, że RAM-dysk nie istnieje fizycznie w komputerze, a jedynie funkcjonuje logicznie podczas pracy komputera do momentu wyłączenia zasilania, kiedy to RAM-dysk znika wraz z całą zawartością informacyjną. Jedyną zaletą wirtualnego R A M -dysku jest fakt, że działa on z maksymalną prędkością, limitowaną taktem pracy procesora. W ten sposób odpowiednie oprogramowanie komputera będzie symulowało określone urządzenie techniczne RAM-dysk, będące w tym przypadku perfekcyjnym fragmentem technicznej konfiguracji systemu komputerowego.

Zyskanie takiej wirtualnej rzeczywistości było możliwe dopiero w momencie, gdy technologia komputerowa osiągnęła odpowiedni stopień zaawansowania technicznego

¹ RAM - *Random Access Memory* oznacza szczególny rodzaj wewnętrznej pamięci operacyjnej komputerów, bardzo drogiej i bardzo efektywnej. Jest to pamięć sprzętowa, funkcjonująca w postaci tzw. kości (chipu) odznaczająca się bardzo krótkim czasem dostępu i relatywnie małą pojemnością. Dlatego wykorzystywana jest w systemach komputerowych do realizacji skomplikowanych czasochłonnych operacji logiczno-arytmetycznych, absorbujących znaczne moce komputera. Wysoki koszt pamięci RAM powoduje, że występuje ona w postaci modularnych segmentów o wystandaryzowanej wielkości, które w zależności od potrzeb można sukcesywnie dodawać do określonej konfiguracji komputera.

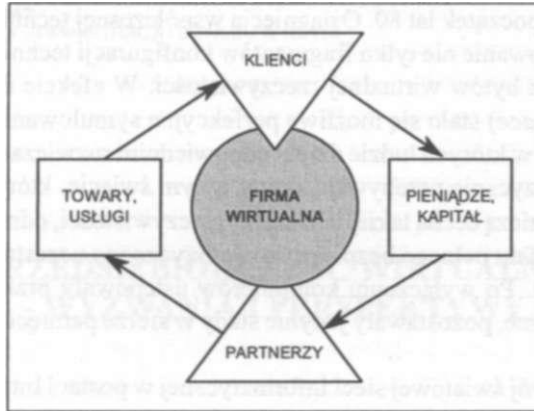
- był to praktycznie początek lat 80. Osiągnięcia współczesnej techniki komputerowej pozwalają na symulowanie nie tylko fragmentów konfiguracji technicznej komputera, ale także dowolnych bytów wirtualnej rzeczywistości. W efekcie dzięki tzw. cyberprzestrzeni (*cyberspace*) stało się możliwe perfekcyjne symulowanie dowolnych stanów rzeczywistości, w których ludzie dzięki odpowiednim rozwiązaniom sprzętowym mają poczucie, że fizycznie przebywają akurat w tym świecie, który zaprogramował im komputer. Zasadniczą cechą takiej wirtualnej rzeczywistości, odnoszonej do bytów abstrakcyjnych, był fakt pełnego bezpieczeństwa fizycznego uczestników takiej komputerowej symulacji. Po wyłączeniu komputerów ustępowały praktycznie wszelkie konsekwencje fizyczne, pozostawały jedynie ślady w sferze pamięci i doznanych wrażeń psychicznych.

Gwałtowny rozwój światowej sieci informatycznej w postaci Internetu² spowodował, że techniki i technologie wirtualne przeniknęły do struktur tej sieci. W efekcie sieć Internet połączyła za pomocą tzw. plików WWW (*Word Wide Web*) ogromną masę wielu podmiotów użytkowych, gospodarczych i niemal mimo woli wiele podmiotów wirtualnych. Przykładowo tymi wirtualnymi bytami funkcjonującymi w sieci WWW mogą być: elektroniczne hurtownie danych, sklepy wirtualne, katalogi i targi multimedialne a także dowolne przedsiębiorstwa, czy nawet wywiadownie gospodarcze. Zgodnie z koncepcją wirtualności mają one doskonałe symulowaną strukturę funkcjonalną (logiczną), bez konieczności posiadania jakiegokolwiek struktury fizycznej (rzeczywistej). Do pełnienia wszystkich wirtualnych funkcji np. usługowych na najwyższym poziomie i według najwyższych standardów nie ma potrzeby utrzymywania fizycznego przedsiębiorstwa z jego organizacją, majątkiem trwałym, kapitałem obrotowym, systemami logistycznymi, kanałami zaopatrzenia i dystrybucji itp. W ten sposób w sieci WWW mogą funkcjonować najbardziej dziś popularne sklepy wirtualne, które choć fizycznie nie istnieją, realizują wszystkie swoje funkcje, gdyż pozwalają na faktyczny zakup określonych towarów, za własne, rzeczywiste pieniądze, w określonym czasie. Sklep wirtualny pełni rolę pośrednika między fizycznym dostawcą towaru (hurtownią, detalistą, magazynem) a potencjalnym klientem (nabywcą). Za pomocą usługi internetowej przeprowadzonej w sklepie wirtualnym nastąpią 2. procesy fizyczne:

- po pierwsze, z hurtowni zostanie pobrany określony towar i wysłany do klienta według jego życzeń ilościowych, jakościowych, czasowych;
- po drugie, z konta bankowego klienta zostanie odjęta i przesłana na konto dostawcy (sklepu) odpowiednia suma pieniędzy, jako zapłata za dostarczony towar.

Ogólna koncepcja funkcjonalna przedsiębiorstwa wirtualnego została przedstawiona na rys. 1.

² Komputerowa sieć Internet, podobnie jak logistyka, wywodzi się ze sfery wojskowości i pierwotnie była stosowana przez Siły Zbrojne Stanów Zjednoczonych na użytek programu obrony antryrakietowej kontynentu amerykańskiego. W momencie zastosowania w tym programie najnowszych, satelitarnych systemów łączności (m.in. GPS) technologia Internetu została udostępniona także dla sfery zastosowań pozamilitarnych, gdzie olbrzymią karierę robi m.in. w światowym biznesie.



Rys. 1. Koncepcja funkcjonalna przedsiębiorstwa wirtualnego

W tym momencie należy zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku wirtualnych transakcji gospodarczych (handlowych) spotkanie z tą rzeczywistością nie pozostaje bez następstw. Klasyczny atrybut wirtualności jakim było pełne bezpieczeństwo i nieingerencja został tutaj złamany. Pobyt w sklepie wirtualnym, o ile dokonamy zakupów, ma swoje wymierne następstwa¹:

klient realizuje swoje potrzeby i wydaje własne pieniądze;

- przedsiębiorstwo wykonuje określona usługę i odnotowuje pewien zysk.

Po raz pierwszy przebywanie w wirtualnym środowisku gospodarczym pociąga za sobą określone konsekwencje natury ekonomicznej, prawnej i technicznej. Wszystkie podmioty gospodarcze, które uczestniczyły w transakcji wirtualnej doświadczają identycznych następstw ekonomicznych, jak w przypadku rzeczywistych transakcji rynkowych, prowadzonych metodami tradycyjnymi.

2. Cele i zadania przedsiębiorstwa wirtualnego

Przedsiębiorstwo wirtualne jest quasiorganizacją, która choć w sensie fizycznym (organizacyjnym) nie istnieje i nie posiada żadnej infrastruktury technicznej ani organizacyjnej, zgodnie z wymogami gospodarki rynkowej powinno posiadać osobowość prawną.

Pomimo, że przedsiębiorstwo takie formalnie nie istnieje funkcjonuje niezwykle efektywnie i dynamicznie. Zaspakaja ono wirtualny (a zarazem rzeczywisty) popyt na faktyczne potrzeby klientów, na konkretne produkty i usługi rynkowe. W tym sensie wirtualna przedsiębiorczość odnosi się do konkretnych, fizycznych producentów, dystrybutorów i dostawców rynkowych, którzy funkcjonują w określonych współrzędnych czasoprzestrzeni tzn. w określonym miejscu i czasie. Zasadniczym zadaniem przed-

¹ Szacuje się, że w roku 1995 Finansowe obroty na rynku amerykańskim w przedsiębiorstwach wirtualnych wynosiły ok. 16 mld USD, a prognozy na rok 2000 mówią o kwotach 100mld USD, a nawet 1000mld USD.

siębiorstw wirtualnych jest organizacja procesów gospodarczych, dlatego w ich wirtualnych strukturach muszą istnieć wszystkie podstawowe elementy podmiotów gospodarczych takie jak:

- nadrzędny system kierowania i zarządzania;
- roboczy system wykonawczy;

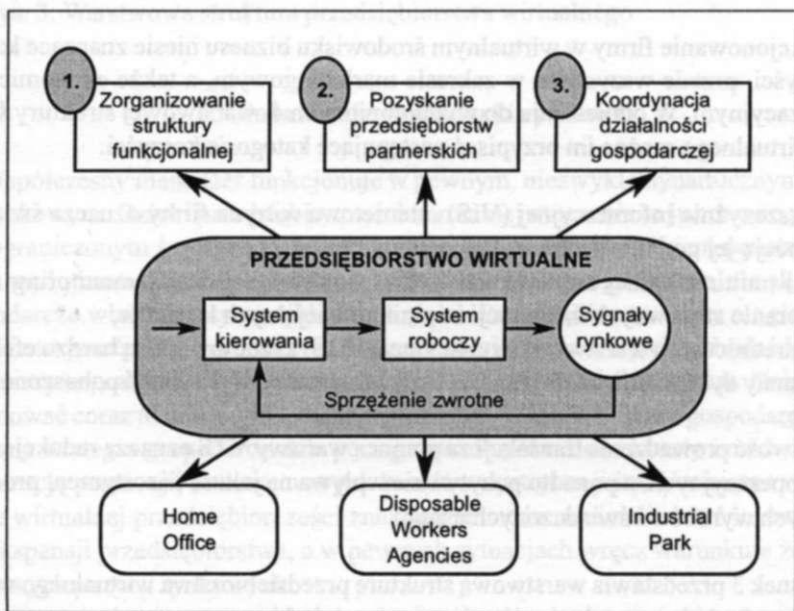
a także bardzo ważny cybernetyczny układ sprzężenia zwrotnego, który reorganizuje dynamicznie oba systemy funkcjonalne.

Organizacja wirtualna jest zorientowana na realizację zadań rynkowych (internetowych) i przyjmuje stosowną strukturę do ich zakresu. Głównym zadaniem takiej organizacji jest:

- po pierwsze, zorganizowanie funkcjonalnej struktury zdolnej do realizacji zadań internetowych klientów rynkowych;
- po drugie, pozyskanie do współpracy kompetentnych przedsiębiorstw partnerskich, realizujących fizyczne procesy przepływu;
- po trzecie, koordynacja działalności wszystkich podmiotów gospodarczych w skali tak utworzonej superorganizacji.

Podstawowym środkiem komunikacji są technologie teleinformatyczne, a do efektywnego zarządzania wykorzystuje się serwery bazodanowe, hurtownie danych, wywiadownie gospodarcze, monitoring giełdowy i nowoczesne narzędzia sterowania procesami gospodarczymi jak np. koncepcje logistyczne, metody marketingowe, controlling itp.

Na rys. 2 na tle struktury funkcjonalnej została zobrazowana misja gospodarcza przedsiębiorstwa wirtualnego.



Rys. 2. Misja menedżerska przedsiębiorstwa wirtualnego

W rozwiniętych krajach zachodnich wykształciły się już określone typy przedsiębiorstw wirtualnych, a do najbardziej znanych należą:

- biura domowe (*home office*);
- dyspozycyjne agencje pracy (*disposable workers agencies*);
- parki przemysłowe (*industrialpark*).

Dla określenia wszystkich tego typu firm używa się pojęcia cyberkorporacja (*cybercorps.*)

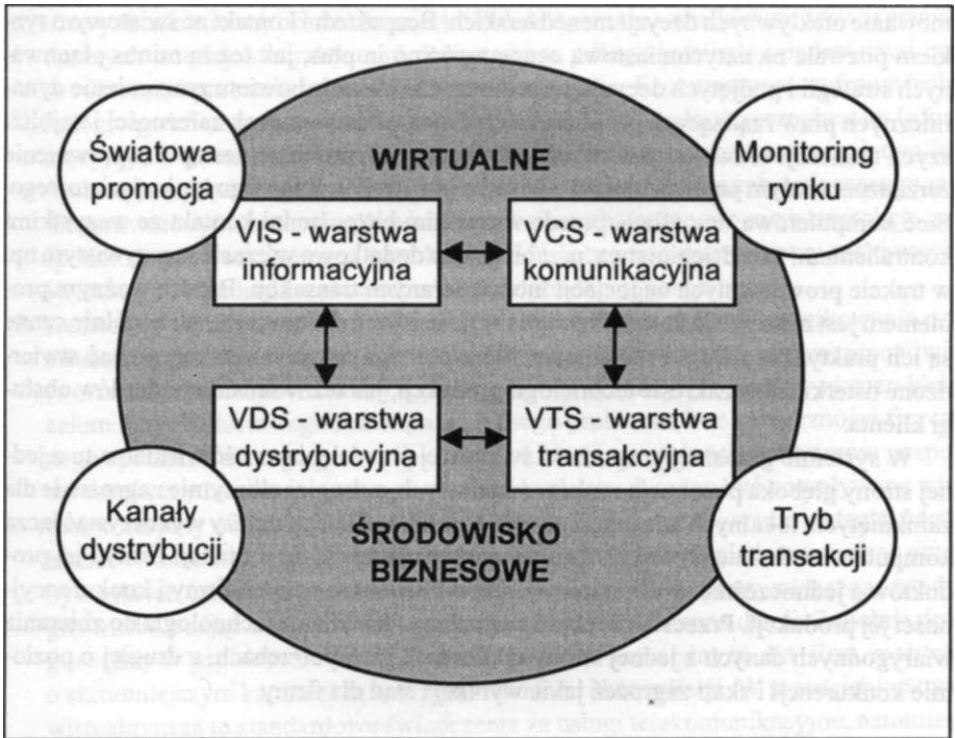
Ze względu na cywilizacyjną ekspansję technologii komputerowej w całe nasze życie proces rozwoju wszelkich form przedsiębiorczości wirtualnej będzie postępował coraz bardziej dynamicznie. Sprzyja temu zwłaszcza burzliwy rozwój urządzeń zewnętrznych i wszelkiego sprzętu komputerowego. Decydujący wpływ mają oczywiście systemy łączności, telefonia komórkowa, telewizja satelitarna, komputerowe sieci bankowe, karty kredytowe a przede wszystkim coraz szersze możliwości i usługi świadczone przez światową sieć komputerową WWW. Wobec olbrzymiej ekspansji „cywilizacji internetowej” mówi się dziś powszechnie o wirtualnym środowisku biznesowym. W tym sensie wyodrębnia się 4. warstwy tego środowiska:

- warstwę informacyjną (VIS - *Virtual Information Space*);
- warstwę komunikacyjną (VCS - *Virtual Communication Space*);
- warstwę dystrybucyjną (VDS - *Virtual Distrybution Space*);
- warstwę transakcyjną (VTS - *Virtual Transaction Space*).

Funkcjonowanie firmy w wirtualnym środowisku biznesu niesie znaczące kategorie korzyści, przede wszystkim w zakresie marketingowym, a także ekonomicznym i organizacyjnym. W odniesieniu do wyodrębnionych 4. warstwowej struktury środowiska wirtualnego można im przypisać następujące kategorie korzyści:

- na płaszczyźnie informacyjnej (VIS) internetowa witryna firmy oznacza światową promocję jej godła, wyrobów i usług;
- dzięki multimedialnej komunikacji (VCS) możliwy jest ciągły monitoring rynku i zbieranie stosownych informacji i opinii potencjalnych klientów;
- za pośrednictwem warstwy dystrybucyjnej (VDS) kształtowane są bardzo efektywne kanały dystrybucji, co ewidentnie wpływa na koszty dystrybucji ponoszone przez firmę;
- możliwość prowadzenia transakcji za pomocą warstwy VTS oznacza redukcję kosztów operacyjnych, a ponadto pozytywnie wpływa na jakość i asortyment produkowanych wyrobów i świadczonych usług.

Rysunek 3 przedstawia warstwową strukturę przedsiębiorstwa wirtualnego warunkującego jego funkcjonowanie w wirtualnym otoczeniu biznesowym.



Rys. 3. Warstwowa struktura przedsiębiorstwa wirtualnego

3. Globalizacja gospodarki rynkowej

Współczesny menedżer funkcjonuje w pewnym, niezwykle dynamicznym otoczeniu rynkowym. Dzięki przedsiębiorczości wirtualnej otoczenie to już dawno przestało być ograniczonym środowiskiem lokalnym, a jest otwartym rynkiem penetrowanym przez wielu kontrahentów, często znacznie oddalonych geograficznie, ale aktywnych gospodarczo właśnie na tym najbliższym rynku. Przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać i utrzymać określoną pozycję na rynku musi przede wszystkim badać i analizować ten rynek, aby zdobywać nowych klientów i nowe źródła zysków. Należy więc obejmować coraz to nowe rynki, coraz większe terytorialnie obszary gospodarcze. Taka aktywna strategia gospodarowania pociąga za sobą określone koszty i nakłady np. na organizację promocji, budowę nowych kanałów dystrybucji itp. Umiejętne wykorzystanie wirtualnej przedsiębiorczości znakomicie może minimalizować koszty rynkowej ekspansji przedsiębiorstwa, a w pewnych sytuacjach wręcz warunkuje zdobywanie nowych pozycji rynkowych.

Zastosowanie nowoczesnych technologii wirtualnych ułatwia w pierwszym rzędzie dostęp do niezbędnych informacji gospodarczych, do danych waninkujących podej-

mowanie efektywnych decyzji menedżerskich. Bezpośredni kontakt ze światowym rynkiem pozwala na natychmiastową ocenę zarówno in plus, jak też in minus planowanych strategii i podjętych decyzji gospodarczych. Ułatwia bowiem zrozumienie dynamicznych praw rządzących gospodarką rynkową podstawowych zależności i najbliższych tendencji rozwojowych. W efekcie końcowym powinno nastąpić usprawnienie zarządzania całym przedsiębiorstwem według kryteriów otwartego rynku światowego. Sieć komputerowa umożliwia przede wszystkim bezpośredni kontakt ze wszystkimi kontrahentami przedsiębiorstwa, przebiegający dodatkowo w czasie rzeczywistym np. w trakcie prowadzonych negocjacji lub zawieranych transakcji. Bardzo ważnym problemem jest możliwość komunikowania się klientów z dostawcami, szczególnie cenne są ich praktyczne uwagi i reklamacje, które pomogą natychmiast korygować stwierdzone usterki tak w zakresie technologii produkcji, jak też w sensie standardów obsługi klienta.

W systemie globalnej gospodarki światowej przedsiębiorczość wirtualna to z jednej strony głęboka penetracja rynków światowych, z drugiej olbrzymie zagrożenie dla zamkniętych, lokalnych koncepcji gospodarowania. Dlatego należy wykorzystać łącza komputerowe do intensywnych działań marketingowych, do promocji firmy i jej produktów a jednocześnie do zbierania opinii od klientów o pozycji firmy i konkurencyjności jej produkcji. Przedsiębiorczość wirtualna to doskonała technologia do zbierania wiarygodnych danych z jednej strony o klientach i ich potrzebach, z drugiej o poziomie konkurencji i skali zagrożeń jakie wynikają stąd dla firmy.

4. Zasadnicze efekty i problemy wirtualności

Głównym i miażdżącym konkurencję atutem firm wirtualnych jest fakt funkcjonowania w ogólnoswiatowej sieci komputerowej Internet⁴, która niespodziewanie rewolucjonizuje wszystkie sfery życia społeczno-gospodarczego, a w tym przede wszystkim funkcjonowanie podmiotów rynkowych. Na ten stan rzeczy złożyły się następujące kategorie przesłanek:

1. Zastosowanie komputerowych mechanizmów sieciowych do wyszukiwania i przepływu informacji pozwala wirtualnej firmie osiągnąć nie spotykaną dotychczas prędkość reakcji na zmiany zachodzące na rynku. Możliwość natychmiastowej reakcji na permanentne wahania koniunktury i celowe zagrożenia generowane przez konkurencję jest wielkim atutem firmy wirtualnej, walorem absolutnie niedostępnym dla przedsiębiorstw tradycyjnych opartych nawet na najlepszych specjalistach od marketingu. Dysponowanie aktualną informacją rynkową pozwala na minimalizowanie strat, a w efekcie na maksymalizowanie zysku.

⁴ Niektóre większe firmy obserwując ekspansję przedsiębiorstw "internetowych" wykorzystaly idee sieci Internet do budowy własnych, lokalnych sieci komputerowych znanych w literaturze jako sieci typu Intranet i Ekstranet. Sieci typu Intranet są wewnętrznymi sieciami lokalnymi, funkcjonującymi ramach danego przedsiębiorstwa. Ekstranety to własne sieci zewnętrzne zarządzane przez macierzystą firmę. Najczęściej jedne i drugie mogą współpracować z uniwersalną światową siecią Internet.

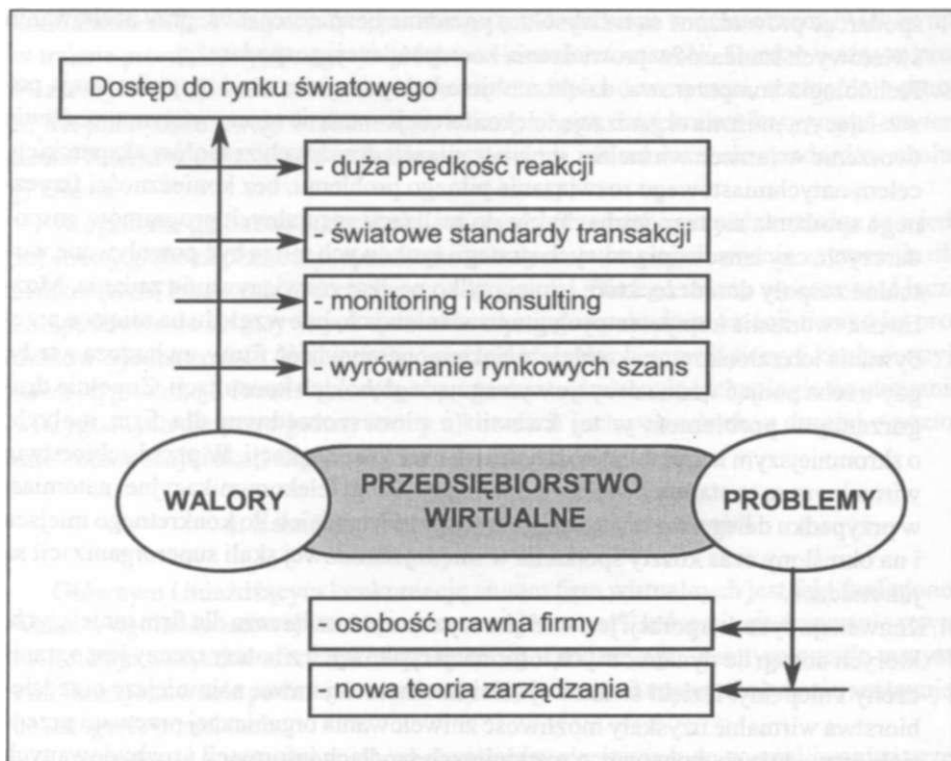
2. Niewyobrażalnie wzrosła także szybkość dokonywania wszelkich transakcji gospodarczych między kontrahentami. Przestrzenna odległość między podmiotami gospodarczymi przestała mieć jakiegokolwiek znaczenie. Komputerowe, cyfrowe technologie gwarantują ponadto doskonałą jakość i niezawodność przepływów informacyjnych. Strumienie informacyjne posiadają też najwyższe bezpieczeństwo informacyjne, gdyż mogą być dodatkowo kodowane i specjalnie zabezpieczone przed nieuprawnionym dostępem. W wirtualnych sieciach komputerowych transakcje gospodarcze prowadzone są na wysokim poziomie bezpieczeństwa, przy zachowaniu światowych standardów prowadzenia korespondencji gospodarczej.
3. Technologia komputerowa, dzięki multimedialnym systemom komunikowania pozwalającym m.in. na organizację telekonferencji w czasie rzeczywistym umożliwia tworzenie w ramach wirtualnej superorganizacji doraźnych zespołów eksperckich, celem natychmiastowego rozwiązania pilnego problemu, bez konieczności fizycznego spotkania się tego grona. Także do realizacji specjalnych programów gospodarczych, czy lansowania nowych strategii rynkowych mogą być powoływane wirtualne zespoły doradcze, które istnieją tylko na czas rozwiązywania zadania. Możliwość tworzenia kompetentnych grup zadaniowych, bez względu na miejsce przebywania ich członków znakomicie zwiększa operatywność firmy, zwłaszcza wtedy, gdy trzeba podjąć ważne decyzje wymagające głębokich konsultacji. Zupełnie drugorzędnym problemem w tej kwestii (a pierwszorzędnym dla firm małych, O skromniejszym kapitale) są koszty takich porad i konsultacji. W przedsiębiorstwie wirtualnym są to standardowe świadczenia za usługi telekomunikacyjne, natomiast w przypadku delegowania poszczególnych przedstawicieli do konkretnego miejsca i na określony czas koszty spotkania w międzynarodowej skali superorganizacji są już znaczne.
4. Konwencja cyberkorporacji jest wielkim wyzwaniem zwłaszcza dla firm mniejszych, których dostęp do dynamicznych informacji rynkowych z natury rzeczy jest ograniczony i niepełny. Dzięki światowej sieci Internetowej nawet najmniejsze przedsiębiorstwa wirtualne uzyskały możliwość zniwelowania organicznej przewagi przedsiębiorstw dużych, bogatych, o rozwiniętych źródłach informacji i rozbudowanych kanałach dystrybucji. Technologia wirtualna pozwala na eliminację naturalnego dotychczas efektu ekonomii skali przypisanego przedsiębiorstwom dużym. Przy jednakowym dostępie do informacji konkurencyjne szanse przedsiębiorstw małych zdają się nawet być większe niż dużych molochów gospodarczych. Dzięki większej elastyczności małych przedsiębiorstw wirtualnych łatwiej jest im adaptować się do nowych wymagań i potrzeb klientów, wreszcie koszty tych zmian są również relatywnie mniejsze, niż w przypadku dużych korporacji gospodarczych.

Reasumując, korzyści z tytułu włączenia się przedsiębiorstwa do wirtualnej rzeczywistości gospodarczej można podzielić na dwie kategorie, które rozpatrywane są jako tzw. dźwignie sukcesu odpowiednio:

- pierwszego rodzaju, gdy mały przyrost nakładów spowoduje duży wzrost zysków, co wynika z faktu gwałtownego wzrostu liczby kontrahentów w wyniku założenia swojej wirtualnej witryny w sieci Internetowej;

- drugiego rodzaju, odnoszone do „elektronicznej” szybkości reagowania na zmiany zachodzące na interesującym nas rynku, gdyż automatycznie przychodzące sygnały np. w zakresie koniunktury pozwalają nam na skuteczną reakcję opartą na wiarygodnych, światowych danych gospodarczych.

Rodzaje problemów w wynikających z funkcjonowania zupełnie nowej kategorii przedsiębiorstw wirtualnych w systemie gospodarki rynkowej zostały zobrazowane na rys. 4.



Rys. 4. Walory użytkowe i problemy formalne przedsiębiorstw wirtualnych

Funkcjonowanie przedsiębiorstw wirtualnych w masowej skali implikuje szereg nieznanych dotychczas problemów natury prawnej, organizacyjnej a także technicznej i społecznej.

1. Jednym z najtrudniejszych problemów prawnych jest fakt, że przedsiębiorstwo wirtualne jako podmiot rynkowy funkcjonuje na podstawie obowiązujących (w skali całej gospodarki rynkowej!) norm i przepisów prawnych. Aby mieć osobowość prawną firma wirtualna powinna być wpisana do Rejestru Handlowego i posiadać określony status prawny. Z uwagi na wirtualny charakter firmy jest to ciągle problem nierozwiązany, gdyż takiej firmy nie można fizycznie zlokalizować ani „terytorialnie osadzić” względem prawa. Firma wirtualna istnieje jedynie w sieciach i strukturach komputerowo-

wych. Rzeczywistymi elementami takiej organizacji są jedynie tzw. firmy satelitarne, współpracujące z nadrzędną firmą-matką, która jest „nieistniejąca” w sensie fizycznym i prawnym firmą wirtualną.

2. Innym poważnym problemem teoretycznym, który może zrewolucjonizować klasyczną, naukową teorię organizacji i zarządzania jest kwestia partnerstwa poszczególnych organizacji satelitarnych. Nadrzędna wirtualna firma-matka, sama nie posiadając żadnej struktury fizycznej, organizuje działalność firm satelitarnych, które wnoszą do wspólnej działalności własne produkty, usługi, a także znaki firmowe, referencje itp., zachowując całkowicie swoje zasoby materialne i niematerialne.

5. Postulaty edukacyjne

Na zakończenie zostaną sformułowane pewne postulaty pod adresem systemów edukacyjnych, jako implikacja i systemowe wyzwania nowej, wirtualnej gospodarki światowej.

Rewolucyjne rozprzestrzenianie się w gospodarce rynkowej technologii wirtualnych opartych na światowych, otwartych sieciach komputerowych powoduje, że większość przedsiębiorstw rynkowych, a w zasadzie ich menedżerów uświadomiło sobie 2. podstawowe prawdy:

- po pierwsze, nowoczesne komputerowe technologie zarządzania stanowią ogromne zagrożenie dla klasycznych „technik biurowych” stosowanych nagminnie w wielu tradycyjnych przedsiębiorstwach, które nie wytrzymują konkurencji młodej, ale jakże skutecznej fali informatycznej;

- po drugie, te same technologie umiejętnie adaptowane dla własnych potrzeb, mogą przynieść olbrzymie korzyści i ewidentną przewagę nad konkurencją pracującą według klasycznych, niekomputerowych technologii zarządzania.

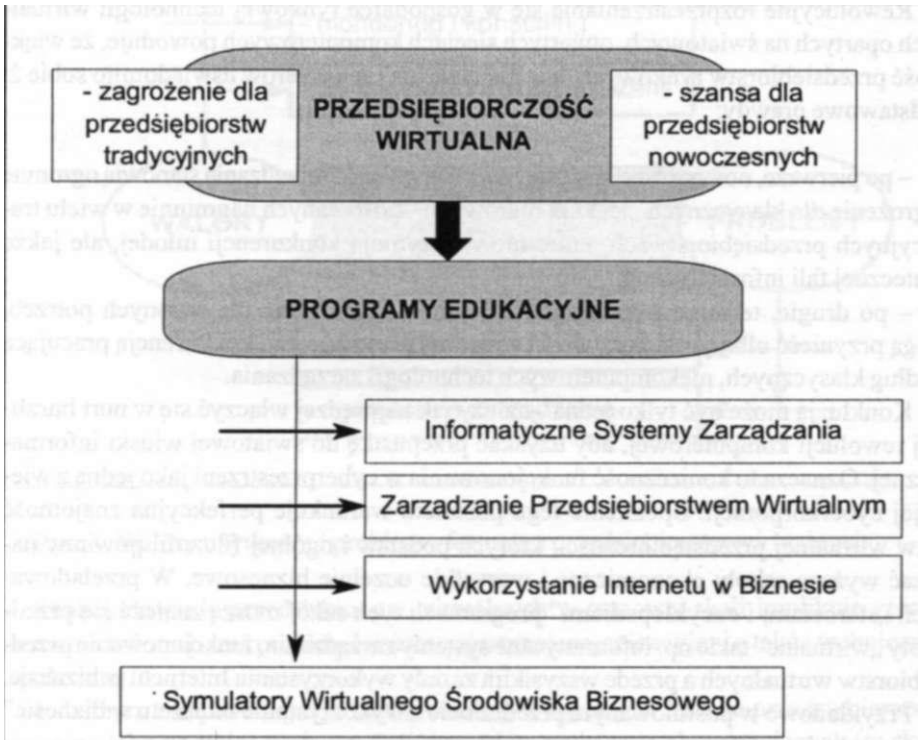
Konkluzja może być tylko jedna - należy jak najprędzej włączyć się w nurt burzliwej rewolucji komputerowej, aby uzyskać przepustkę do światowej wioski informatycznej. Oznacza to konieczność funkcjonowania w cyberprzestrzeni jako jedna z wielu jej cyberkorporacji. Spełnienie tego postulatu warunkuje perfekcyjna znajomość praw wirtualnej przedsiębiorczości, których podstaw i ogólnej filozofii powinny nauczać wyższe szkoły ekonomiczne i wszystkie uczelnie biznesowe. W przeładowanych „starociami i encyklopediami” programach tych szkół muszą znaleźć się przedmioty „wirtualne” takie np. informatyczne systemy zarządzania, funkcjonowanie przedsiębiorstw wirtualnych a przede wszystkim zasady wykorzystania Internetu w biznesie.

Przykładowo w postulowanym przedmiocie „Wykorzystanie internetu w biznesie” powinny być rozpatrzone m.in. takie problemy jak:

- podstawy techniczno-technologiczne funkcjonowania światowej sieci komputerowej Internet (konfiguracja techniczna sieci, stanowiska serwerów bazodanowych, stacje robocze, zasady łączności i komunikacji itp.);
- zasady użytkowania sieci Internet (interfejsy użytkownika przeglądarki internetowej, pliki i strony internetowe itp.),

- projektowanie przedsiębiorstw wirtualnych, opartych na strukturze funkcjonalnej a pozbawionych struktury organizacyjnej (odwrócenie do góry nogami niektórych zasad teorii kierowania i zarządzania);
- metody skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami wirtualnymi (nowa nieistniejąca jeszcze teoria kierowania i zarządzania);
- stosowanie nowoczesnych standardów i technologii obsługi klienta w przedsiębiorstwie wirtualnym (marketing wirtualny, logistyka wirtualna);
- zarządzanie zasobami informacyjnymi (projektowanie struktur informacyjnych, korzystanie z baz i hurtowni danych, ochrona informacji, edycja i dystrybucja danych itp.).

Specyfikacja niektórych kategorii programowych implikowanych przez przedsiębiorczość wirtualną pod adresem szkolnictwa wyższego została przedstawiona na rys.5.



Rys. 5. Wyzwania przedsiębiorczości wirtualnej stawiane systemom edukacyjnym

Innym problemem edukacyjnym generowanym przez wirtualne technologie przedsiębiorczości jest konieczność ukształtowania wyobraźni współczesnych przedsiębiorców stosownie do wymogów nowej wirtualnej konkurencji. Nowoczesny menedżer musi umieć sprawnie i efektywnie funkcjonować w nowej wirtualnej rzeczywistości gospodarczej. Brak takiego doświadczenia oznacza konieczność prowadzenia nie zawsze bezpiecznych eksperymentów na własnym przedsiębiorstwie, celem zdobycia niezbędnej wiedzy i odpowiedniej praktyki menedżerskiej. Również w tej dziedzinie technologia wirtualna oferuje doskonałą możliwość bezpiecznej symulacji dydaktycznej na fikcyjnym rynku istniejącym jedynie w pamięci komputerów. Taka wirtualna symulacja pozwoli na podejmowanie prawdziwych decyzji menedżerskich, jednak bez negatywnych konsekwencji finansowych. Za pomocą odpowiednich programów komputerowych można symulować w sposób niemal doskonały dowolne środowisko rynkowe, stwarzać określone zagrożenia gospodarcze inspirując menedżera do podejmowania skutecznych decyzji. Każda decyzja jest natychmiast oceniana według surowych, rynkowych kryteriów i automatycznie odnieszona do sytuacji np. finansowej danego przedsiębiorstwa. W miarę czynionych postępów można dowolnie komplikować skalę trudności i wprowadzać coraz ostrzejsze zagrożenia i perturbacje rynkowe.

Symulowanie wirtualnej rzeczywistości gospodarczej za pomocą technologii komputerowej (też wirtualnej) odznacza się 2. zasadniczymi cechami:

- po pierwsze, wszelkie następstwa gospodarcze i konsekwencje finansowe podjętych decyzji menedżerskich znikają w momencie zakończenia procesu działań symulacyjnych np. z chwilą wyłączenia komputera;
- po drugie, w głębokiej pamięci pozostaną natomiast atrakcyjne doświadczenia menedżerskie wyniesione z bytowania w wirtualnym środowisku rynkowym i obowiązujące tam zasady gry rynkowej oraz kryteria podejmowania decyzji.

Finansowe koszty użytkowania symulatora i zdobytego w ten sposób doświadczenia są oczywiście relatywnie małe w stosunku do wyniesionej wiedzy, praktyki i przeprowadzonych transakcji. Specjalistyczne instalacje symulatorów wirtualnych dysponują bardzo atrakcyjnymi interfejsami graficznymi i szeregiem dodatkowych helpów np. z zakresu prawa handlowego, prawa administracyjnego, prognozowania zachowań rynkowych w określonych sytuacjach gospodarczych itp. co dodatkowo potęguje wrażenia i podnosi ich efektywność dydaktyczną.

Zarysowane powyżej problemy i wątpliwości nie należą do kategorii zmieniającej się mody na nowinki techniczne, ani tym bardziej manieri informatycznej. W dobie obecnej niemal aksjomatem jest stwierdzenie, że informatyka stała się barierą rozwojową przedsiębiorstw na nią odpornych, a kołem zamachowym nowoczesnych przedsiębiorstw rynkowych. Jak na ironię, posługiwanie się technologią wirtualną wymaga minimalnych nakładów finansowych i inwestycyjnych, często znacznie mniejszych niż budowa czy wdrażanie nieadekwatnych do potrzeb i możliwości firmy zintegrowanych systemów zarządzania. Aby zaistnieć w wirtualnym środowisku gospodarczym niezbędny jest dostęp do średniej klasy mikrokomputera, o standardowych parametrach technicznych wyposażonego dodatkowo w tzw. kartę sieciową oraz podłączonego do instalacji sieci Internet. Koszty użytkowania sieci Internet kształtują się na poziomie kosztów tradycyjnych usług telekomunikacyjnych.

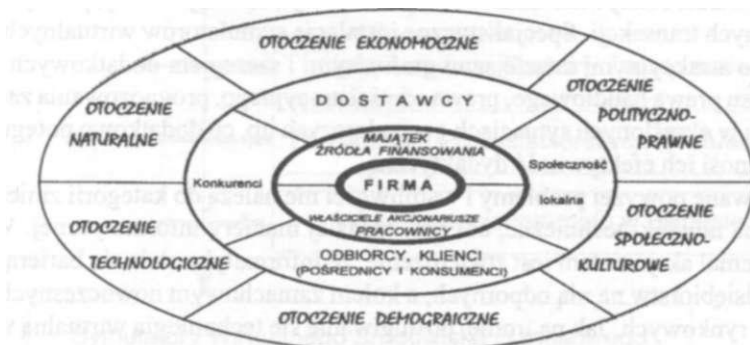


ELEMENTY OTOCZENIA W ZARZĄDZANIU FINANSAMI PRZEDSIĘBIORSTWA

BARTŁOMIEJ GABRIEL

Szczególnie duży wpływ na przebieg procesu zarządzania finansami przedsiębiorstwa mają bodźce pochodzące z jego otoczenia, będące motorem jego działania, kreujące nowe możliwości ale również niosące ze sobą wiele zagrożeń dla sfery finansowej firmy¹. Warto więc zasygnalizować niektóre problemy pochodzące z otoczenia firmy, mające istotny wpływ na jej sferę finansową. Przedstawia je poniższy rysunek.

Firma i jej otoczenie



Źródło: Opracowanie własne na podst. W. Bień, op. cit., s. 13; Jak zarządzać przedsiębiorstwem..., op. cit., s.23; B. i W. Żurawik, Zarządzanie Marketingowe cz.I, Wydawnictwo UG 1993, s.58.

¹ Por. np. W. Bień, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1995 s. 12; Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, Czytelnik, AE Kraków 1995, s. 13; H. Zalewski, Polityka finansowa w przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorczości Sopot 1992, s.24.

Grupą mającą najczęstszy bezpośredni kontakt z dużym przedsiębiorstwem produkcyjnym są dostawcy materiałów i innych przedmiotów oraz usług niezbędnych do jego funkcjonowania, a także odbiorcy instytucjonalni wyrobów przez nie produkowanych (np. hurtownie, sklepy). Zarówno w przypadku jednych, jak i drugich powinno negocjować się najbardziej korzystne dla firmy warunki i terminy płatności; w stosunku do dostawców - jak najdłuższe, z odbiorcami - jak najkrótsze. Jest to jeden z kluczowych warunków utrzymania wystarczającej ilości środków pieniężnych pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa. Następną grupą z bliskiego otoczenia firmy - jedną z najważniejszych dla możliwości jej funkcjonowania - są konsumenci wytwarzanych przez nią dóbr. To właśnie w oparciu o wyniki badań tej grupy podejmowane są często długofalowe decyzje inwestycyjne określające przyszłość firmy na danym obszarze.² Przykładem mogą tu być fabryki i linie produkcyjne zagranicznych koncernów samochodowych istniejące i powstające na terenie Polski. Korporacje te, po przeprowadzeniu badań przyszłego popytu, zdecydowały się na położenie głównego ciężaru na produkcję większych aut (Daewoo - Lanos, Nubira, Leganza; Ford - Escort i w przyszłości Mondeo; General Motors - Astra i Vectra), choć w momencie podejmowania tej decyzji największą grupą kupowanych w Polsce samochodów były auta małe. Okazało się, że była to decyzja trafna. W wyniku wzrostu gospodarczego i wzrostu dochodów ludności z roku na rok coraz więcej nabywców wybiera auta klasy kompaktowej lub średniej. Firmy polskie muszą oswoić się z myślą, że decyzję o zainwestowaniu w podjęcie produkcji nowego wyrobu musi poprzedzić decyzja o zaangażowaniu środków w zbadanie, czy tego rodzaju produkt znajdzie uznanie wśród potencjalnego nabywcy, a tym samym - czy możliwe jest ich rentowne funkcjonowanie w przyszłości.

Obserwacja rynku obejmuje swym zasięgiem również badanie zachowań konkurentów. Na przykład gwałtowny spadek sprzedaży, pociągający za sobą negatywne skutki dla finansów firmy, może być spowodowany przez obniżenie cen podobnych produktów oferowanych przez konkurencję. Dzięki stałemu monitorowaniu sytuacji możliwa jest szybka reakcja obniżką cen własnych produktów jeszcze przed wystąpieniem tak groźnej sytuacji oraz złagodzenie skutków tej decyzji poprzez obniżenie kosztów np. znajdując tańszego dostawcę materiałów.³

Można więc stwierdzić, że badania rynku odgrywają istotną rolę w zarządzaniu wszelkimi aspektami działalności przedsiębiorstwa, ponieważ właściwe ich wykorzystanie „ogranicza znacznie ryzyko i przyczynia się do tego, że podejmowane decyzje będą mniej obciążone omyłkami i sądami intuicyjnymi, które mogą być zawodne”.⁴

Ostatnim składnikiem bliższego otoczenia przedsiębiorstwa jest społeczność lokalna, na którą składają się często osoby nie będące wcale konsumentami produktów przedsiębiorstwa. Dobry wizerunek firmy w miejscu jej funkcjonowania może przysporzyć jej tylko korzyści. Wbrew pozorom sprawa ta ma duże znaczenie dla finansów

² Por. E. Duliniec, „Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, PWN Warszawa 1994, s.13; B. i W. Żurawik, op. cit., s.116.

³ Patrz szerzej B. i W. Żurawik, op. cit., s.108-111.

⁴ S. Kaczmarczyk, „Badania marketingowe metody i techniki”, PWE Warszawa 1995, s.20.

przedsiębiorstwa. Gdy np. fabryka zanieczyszcza środowisko, a skutki tego są uciążliwe dla okolicznych mieszkańców, może to spowodować ich protesty. W dobie powszechnego czynnego i biernego dostępu do informacji wielce prawdopodobne jest, że informacja o negatywnej działalności fabryki zostanie się do mediów. Te zaś, jako nieodłączny element kultury masowej, rozpowszechnią wiadomość na cały kraj. Jako, że coraz większa część społeczeństwa jest świadoma ekologicznie, może dojść do bojkotu towarów danej firmy i poważnego czasem spadku sprzedaży (szczególnie w pierwszym, najbardziej "gorącym" okresie). W przypadku korporacji międzynarodowych taki bojkot może być uprawiany przez konsumentów w wielu krajach (było tak np. w przypadku koncernów naftowych Exxon i Shell).

Jednym z najważniejszych składników otoczenia przedsiębiorstwa w szerszej skali jest otoczenie polityczno - prawne. Ważne jest, aby firma miała zapewnioną prawnie swobodę funkcjonowania w gospodarce, aby jasno określone były prawa własności i zapewniony był - gdzie to tylko możliwe - jak najszerszy dostęp do rynku, nie ograniczany zbędnie koncesjami czy innego rodzaju zezwoleniami państwowymi na działalność w danej dziedzinie. Szczególnie istotny dla finansów firmy jest system podatkowy państwa. Wynikiem jego funkcjonowania jest bezpośrednie i pośrednie obciążenie dochodów przedsiębiorstwa, jak również konieczność znajomości tego systemu i ewentualnych zmian w nim zachodzących przez osoby zarządzające finansami. Dlatego najkorzystniejszy dla firmy jest prosty i stabilny system podatkowy i niska stopa opodatkowania.⁵ W tej grupie składników otoczenia należy zwrócić uwagę także na politykę monetarną i kursową państwa. Najprościej rzecz ujmując przedsiębiorstwo będzie zadowolone jeśli koszt kredytu bankowego, wynikający ze stopy kredytu refinansowego (redyskontowego) ustalonej przez bank centralny na podstawie szeregu wskaźników gospodarczych, będzie niski. W dłuższym okresie nadmierna obniżka tej stopy może jednak doprowadzić do obecności na rynku zbyt dużej ilości pieniądza (przy niskim oprocentowaniu zwiększa się atrakcyjność zaciągania kredytów, a spada atrakcyjność oszczędzania). W wyniku zaistniałej sytuacji rośnie inflacja - pojawia się niekorzystne zjawisko spadku siły nabywczej pieniądza.⁶ Zbyt wysokie oprocentowanie kredytów powoduje z kolei spadek opłacalności inwestycji rzeczowych finansowanych z tych kredytów na rzecz np. inwestycji finansowych takich, jak lokaty bankowe, a co za tym idzie zahamowanie rozwoju infrastruktury przemysłowo-handlowej kraju. Dlatego ingerencje banku centralnego w stopy procentowe są najczęściej bardzo ostrożne i wyważone. Polityka kursowa banku centralnego odnosi się z kolei do pozycji waluty kraju w stosunku do walut obcych. Jest ona o tyle istotna dla przedsiębiorstw, że eksporterzy są usatysfakcjonowani niską ceną swojej waluty, ponieważ czyni to ich produkty bardziej konkurencyjnymi cenowo na rynkach zagranicznych. Importerzy zadowoleni są z odwrotnej sytuacji - przy mocnej pozycji waluty krajowej towary przez nich importowane będą relatywnie tańsze.

⁵ Por. H. Zalewski, *op. cit.*, s.29.

* Por. W. Bień, *op. cit.*, s.14.

Z punktu widzenia zarządzania finansami na szczególną uwagę jako czynnik otoczenia ekonomicznego zasługuje inflacja - zjawisko powodujące spadek wartości pieniądza w czasie.⁷ Oprócz faktu, że jest ona jednym z czynników kształtujących stopę procentową na rynku kredytowym i lokat bankowych, rzutuje również na porównywalność danych z różnych okresów. Poprzez swoją ciągłą obecność w gospodarce inflacja powoduje stały nominalny wzrost cen. Dlatego przy analizie porównawczej danych finansowych z kolejnych lat konieczne jest ich sprowadzenie do wartości na dany moment (np. wyrażenie stanów zapasu materiałów w poszczególnych latach wg cen z roku bazowego). Znajomość aktualnej inflacji i prognoz inflacyjnych niezbędna jest także przy porównywaniu atrakcyjności ofert banków np. w przypadku wystąpienia zamiaru ulokowania przez firmę tymczasowo wolnych środków pieniężnych lub woli zaciągnięcia kredytu na realizację inwestycji.⁸ Wiąże się to z następnym elementem otoczenia ekonomicznego, zwanym często "krwiobiegem gospodarki" - z systemem bankowym. W gospodarce rynkowej banki pełnią wiele funkcji ważnych dla przedsiębiorstwa.⁹ Poza wyżej wymienionymi czynnościami banki prowadzą rachunki bieżące firmy, dzięki którym możliwe są m.in. bezgotówkowe rozliczenia z jej kontrahentami i krótkookresowe finansowanie działalności przez kredyt w rachunku bieżącym. Oprócz tego banki, poprzez swoje biura maklerskie, mogą obsługiwać emisję akcji przedsiębiorstw oraz obrót akcjami i innymi papierami wartościowymi na rynku wtórnym. Przywołany tu został kolejny fragment tego zakresu otoczenia - rynek papierów wartościowych. Przedsiębiorstwo może partycypować w nim w różnoraki sposób.¹⁰ Pierwsza możliwość to pozyskanie kapitału przez wyemitowanie własnych akcji i oferowanie ich na sprzedaż. Wtedy kurs akcji danej firmy na rynku kapitałowym jest odzwierciedleniem wartości firmy." Często jest też obecność firmy na tym rynku poprzez obrót obcymi akcjami lub obligacjami, co jest alternatywą dla np. dokonywania lokat terminowych. Jednak nawet jeśli przedsiębiorstwo nie działa na rynku papierów wartościowych w żaden z tych sposobów, nie uniknie jego wpływu na swoją działalność. W dojrzałych gospodarkach rynkowych bowiem, giełda jest probierzem koniunktury gospodarczej. Spadek cen akcji na giełdzie jest nierzadko pierwszym sygnałem zagrożenia recesją, która oznacza spadek popytu, produkcji, zatrudnienia i płac, a to odbija się na procesie gospodarowania wszystkich podmiotów.¹²

⁷ Por. J. Duraj, *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, PWE Warszawa 1996, s.35; W. Bień, *Ocena efektywności finansowej spółek prawa handlowego*, Finans - Serwis Warszawa 1997, s. 14 i nast.

⁸ Średnioroczny wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych w Polsce w 1995 roku wyniósł 27,8%, w 1996 roku 19,9%, w 1997 roku 14,9%, a w roku 1998 11,5% (Monitor Polski nr 5/1996, poz.67; nr 3/1997, poz. 26; nr 3/1998, poz. 39; nr 4/1999, poz. 31).

⁹ Por. J. Grzywacz, *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*, Difin Warszawa 1996, s.9-12, W. Jaworski, Z. Krzyszkiewicz, B. Kosiński, *Banki rynek, operacje, polityka*, wyd. VI, Poltext Warszawa 1997, s.15; P.S. Nadler, *Banki komercyjne w gospodarce*, Wydawnictwo Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1993, r. I.

¹⁰ Patrz szerzej B. Belletante, *Giełda, jej funkcjonowanie i rola w życiu gospodarki*, PWN Warszawa 1996; W. Bień, *Rynek papierów wartościowych*, Difin Warszawa 1996; J.Buchacz *Zasady funkcjonowania giełdy, rynek papierów wartościowych*, Ośrodek doradztwa i Szkolenia „TUR” Jaktorów 1995, s. 28-29.

¹¹ Por. J. Czekaj, Z. Dresler, *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN Warszawa 1997, s. 17.

¹² Por. W. Bień, *Zarządzanie finansami...*, op. cit., s.12-13.

Kolejnym elementem otoczenia mającym wpływ na gospodarkę finansową przedsiębiorstwa jest demografia.¹³ Na lokalizację firmy w danym kraju lub rejonie może np. wpływać duża liczba osób w wieku produkcyjnym, co sprawia, że skłonne są one podjąć pracę za niższe wynagrodzenie. Ważne jest też, czy w okolicy planowanej lokalizacji jest wystarczająca liczba specjalistów wymaganych przez firmę branż, co pozwala zaoszczędzić na kosztach ich zakwaterowania. Największe prawdopodobieństwo wystąpienia takich sprzyjających okoliczności występuje w okolicach dużych centrów urbanistycznych, dlatego większość przedsiębiorstw tam właśnie buduje swoje siedziby. Taka lokalizacja wiąże się często również z minimalizacją kosztów transportu dzięki bliskości rynków zbytu i zaopatrzenia.

Istotnymi czynnikami lokalizacyjnymi są warunki naturalne i technologiczne. Niekorzystne ukształtowanie terenu wymuszające konieczność wykonania wielu robót ziemnych lub duża odległość od naturalnego źródła wody mogą spowodować wzrost kosztów inwestycji. Z tych samych względów firmy starają się budować obiekty na terenie uzbrojonym (z doprowadzoną energią elektryczną wodą i gazem). Innym problemem związanym z otoczeniem technologicznym jest odprowadzanie ścieków. W przypadku dużych fabryk powstaje dylemat: czy bardziej opłaca się ponieść koszty związane z budową własnej oczyszczalni, czy korzystniejsze będzie stałe uiszczanie opłat za odprowadzanie ścieków do miejscowej oczyszczalni, jeśli takowa w ogóle istnieje.

Granica między kategoriami otoczenia jest płynna i często trudno jest zakwalifikować niektóre z jego czynników do konkretnej grupy. Tak jest np. z bezrobociem - zjawiskiem społecznym wynikającym z uwarunkowań ekonomicznych, wywołującym określone działania polityczne, uwzględnianym także jako pojęcie demograficzne.¹⁴ Przedsiębiorstwo inwestując w regionie o wysokiej stopie bezrobocia ma szansę nie tylko na uzyskanie niższych kosztów zatrudnienia, ale również na ulgi podatkowe udzielane przez państwo i gminy dotknięte bezrobociem. Z ulgami podatkowymi wiąże się również inwestowanie w tzw. specjalnych strefach ekonomicznych. Tworzone są one przez państwo dla przyciągnięcia prywatnego kapitału krajowego i zagranicznego na dany teren, często inwestycja w takiej strefie wiąże się z kilkuletnim zwolnieniem od podatku dochodowego.

Na tle powyższych spostrzeżeń należy zwrócić uwagę na pewne światowe tendencje obecne dziś w otoczeniu przedsiębiorstwa, a nasilające się w miarę wchodzenia Polski w struktury europejskie i postępującej integracji z międzynarodowym biznesem. Jednym z takich trendów jest postępująca globalizacja przedsięwzięć gospodarczych. Można wyodrębnić co najmniej cztery przyczyny takiego stanu rzeczy:

1. obniżenie się kosztów transportu dzięki usprawnieniom w transporcie i komunikacji, a co za tym idzie - ułatwienie handlu międzynarodowego;
2. wynikająca z nacisku politycznego klientów, żądających wyrobów o niskiej cenie i wysokiej jakości, tendencja do obniżania barier handlowych chroniących krajo-

¹³ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa 1994

¹⁴ Por. G. Gierszewska i in., op. cit., s.37; Z. Mikołajczyk i in., op. cit., s.21

wych mało efektywnych producentów, wytwarzających drogie, często niskiej jakości produkty;

3. wzrost kosztów modernizacji nowych produktów wraz ze wzrostem tempa rozwoju techniki, wymuszający zwiększenie wielkości sprzedaży dla utrzymania konkurencyjności firmy;

4. wobec istnienia wielu międzynarodowych korporacji, mogących przemieszczać produkcję w rejony świata, w których koszty są najniższe, firma produkująca tylko w jednym kraju nie jest w stanie konkurować skutecznie jeżeli koszty w tym kraju nie są niskie.

Te czynniki zmuszają wiele przedsiębiorstw, chcących przetrwać w obecnej rzeczywistości, do produkowania i sprzedawania swoich wyrobów poza granicami kraju. Ich funkcjonowanie pociąga za sobą działalność w skali globalnej także instytucji oferujących usługi dla tego sektora. Są to banki, ubezpieczyciele, firmy consultingowe, księgowość, agencje reklamowe.¹⁵

Zjawisko ściśle z tym związane to zastępowanie ceł importowych wysokimi wymaganiami jakościowymi wobec towarów wwożonych na teren danego kraju, a także ustanawianie na te towary cen minimalnych (dzieje się tak np. w przypadku wwożonych do Unii Europejskiej artykułów spożywczych). Skutkiem tego jest konieczność podejmowania decyzji o angażowaniu środków pieniężnych w infrastrukturę polepszającą jakość wyrobów firmy, która musi być wystarczająca dla utrzymania się na międzynarodowym rynku.

Polska jest już w dużej mierze częścią światowej sieci ponadnarodowych koncernów. Oprócz znanych przykładów firm produkujących auta (Fiat, Ford, General Motors, Daewoo) interesujący jest rynek samolotów komunikacyjnych. W tej branży ilość kooperantów jednego producenta, wytwarzających poszczególne części danego typu płatowca i jego oprzyrządowania na całym świecie, wyrazić można w tysiącach. WSK-PZL Mielec wykonuje obecnie dla Boeinga drzwi do samolotu 767-300, a Menasco Krosno - podwozie przednie do Boeinga 737-700. Podobnie jest z firmami usługowymi. Działają już w Polsce międzynarodowe firmy consultingowe, agencje reklamowe. W najbliższym czasie również polskie banki i instytucje ubezpieczeniowe staną w obliczu nie ograniczonej barierami konkurencji ze światowymi potentatami.

¹⁵ Por. E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania Finansami*, PWE Warszawa 1996, s.21

IZBA ROZLICZENIOWA NA GIEŁDZIE TOWAROWEJ - ASPEKT ORGANIZACYJNO-PRAWNY

PIOTR GIRUĆ

Instytucja izby rozliczeniowej nie jest tak znana jak sama giełda przeprowadzająca szereg różnorodnych transakcji. Wydawać się może, że działanie izby rozliczeniowej na giełdzie powinno ograniczać się tylko do sfery rachunkowości i sprawozdawczości, czyli do ewidencji tego co się na giełdzie wydarzyło. Jest to jednak spojrzenie zbyt ogólne, zupełnie nie odzwierciedlające faktycznej roli jaką spełnia izba rozliczeniowa na giełdzie.

W praktyce izby są podstawą funkcjonowania giełdy, odpowiedzialne za bezpieczeństwo finansowe operacji i podmiotów je zawierających, są gwarantem stabilności finansowej koniecznej do działania rynku.

Istnieje wiele typów izb rozliczeniowych, które w zależności od potrzeb i wymogów danego sektora rynku finansowego spełniają określone funkcje. Izba rozliczeniowa w sektorze bankowym ogranicza się do sprawowania funkcji administracyjnych i ewidencyjnych. Dzięki nim operacje zawierane przez banki są bieżąco rejestrowane i bilansowane co ułatwia i usprawnia działanie banku.

Rola izby rozliczeniowej na giełdzie jest o wiele ważniejsza. Oprócz wspomnianych już funkcji izba staje się stroną zawieranej umowy. Konsekwencją tego jest fakt, że w momencie gdy jedna ze stron nie wywiąże się z płatności, izba musi zapewnić wykonanie kontraktu¹.

Na większości giełd towarowych istnieje również izba rozliczeniowa lub rozrachunkowa (przed wojną zwana kasą likwidacyjną). Jej zadaniem jest rozliczanie transakcji terminowych zawartych na giełdzie z gwarancją ich wykonania.

¹ Bliźniak D.Gontarski L. - "Giełda towarowa", FUNDACJA NA RZECZ GIEŁDY ZBOŻOWO-PASZOWEJ W-wa 1997.

Clearing house- czyli izba rozliczeniowa, ma odrębną osobowość prawną. Do podstawowych funkcji izby należą: rozliczanie transakcji zawieranych na giełdzie przez jej członków co gwarantuje wykonanie praktycznie każdego kontraktu, prowadzenie dla poszczególnych podmiotów występujących na giełdzie systematycznych zapisów stanu zobowiązań i należności, przypadających na poszczególne terminy ich realizacji umożliwienie bieżącej orientacji w sytuacji panującej na giełdzie. Nie wszyscy członkowie giełdy są jednocześnie członkami izby. Nie należący do izby muszą rozliczać zawierane transakcje własną gotówką albo korzystać z odpłatnego pośrednictwa członków izby.

Członkostwo izby nabywane jest przez wybór. Uprawnia ono zawierającego transakcje terminowe do rejestrowania kontraktów we własnym imieniu na każdej giełdzie, na której dana izba świadczy usługi. Może zaistnieć również sytuacja, że izby rozliczeniowej po prostu brak. Wówczas transakcje rozliczane są pośrednio między upoważnionymi osobami. Są nimi zazwyczaj brokerzy, którzy gwarantują swym klientom i współpracownikom wykonanie kontraktu.

1. Izby rozliczeniowe - charakterystyka ogólna

Operacje przeprowadzane na wielkich giełdach stawiają bardzo wysokie wymagania organizacji rozliczeń między jej uczestnikami. Przy takich rozmiarach obrotów trudno sobie wręcz wyobrazić rozliczenia na zasadzie "każdy z każdym", czy nawet zastosowanie bardziej sformalizowanych procedur kwitowania poszczególnych transakcji, uzgadniania warunków. Każdej giełdzie musi towarzyszyć specjalna izba rozrachunkowa, która jest odpowiedzialna za²:

- rozliczenia transakcji giełdowych;
- gromadzenie wadów;
- regulację dostaw;
- prowadzenie raportów handlowych.

Izby rozrachunkowe działają jako strony trzecie w stosunku do uczestników transakcji giełdowych, występując jako kupujący w stosunku do każdego sprzedającego i jako sprzedający w stosunku do każdego kupującego. Inną kluczową funkcją izby jest gwarantowanie finansowego wywiązania się ze wszystkich zawartych na giełdzie transakcji.

2. Podstawy prawne dotyczące izby rozliczeniowej

Jedną ze specyficznych cech giełd (zarówno kapitałowych, jak i towarowych) jest poddanie ich podwójnemu systemowi kontroli. Pierwszy poziom wyznacza nadzór państwa lub delegowanych instytucji. Drugi to instytucja izb rozliczeniowych, którą charakteryzują rozwiązania dostosowane do uwarunkowań gospodarczych i politycznych poszczególnych państw. Ten najważniejszy system regulacji i zabezpieczeń transakcji tworzą same giełdy. Stosowane w praktyce poszczególnych giełd rozwiązania

² Wąsowski W. - "Systemy izb rozliczeniowych", PWE W-wa 1996.

przede wszystkim wynikają z obowiązujących w danym kraju regulacji prawnych. Można tu mówić o swego rodzaju systemie naczyń połączonych, im bardziej liberalne ustawodawstwo (np. w Wielkiej Brytanii), tym bardziej energiczne działania organów giełdowych. System prawny amerykański, a zwłaszcza ustawodawstwo francuskie, nieco więcej spraw pozostawia w gestii organów państwowych.

W praktyce stosuje się dwa rozwiązania. Cechą wspólną rozwiązań stosowanych na giełdach europejskich i amerykańskich jest dążenie do doskonalenia systemów obrotu przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa finansowego inwestorom (zwłaszcza drobnym). Cele te są realizowane poprzez możliwie sprawiedliwe uregulowania praw i obowiązków giełdy jako podmiotu prawa i funkcjonujących na niej inwestorów. Podstawowy problem polega na tym, że część inwestorów (niektórzy członkowie) giełdy wchodzi jednocześnie w skład organów kierujących pracą giełdy. Takie rozwiązanie stwarza naturalnie dodatkowe wymogi wobec kontroli wewnętrznej i nadzoru państwowego. Istotne znaczenie ma też sposób zawierania i rozliczania transakcji, nakładający na giełdę i inwestorów konkretne zobowiązania. Izby rozliczeniowe spełniają dwie ważne funkcje. Pierwsza funkcja polega na zapewnieniu finansowej integralności transakcjom terminowym poprzez bezpośrednią gwarancję transakcji oraz uruchomienie mechanizmów samoregulujących, umożliwiających osiągnięcie finansowej integracji wszystkich członków izb rozliczeniowych. Izby, odpowiedzialne za realizację wszystkich zaakceptowanych transakcji terminowych, zabezpieczając w prosty i wygodny sposób poprzez kompensatę zobowiązań, są one więc rodzajem "centralnej księgowości" uwzględniającej i łączącej poprawnie sformułowane transakcje. Jest to jednak funkcja pasywna, nie wyróżniająca giełd spośród innych rynków formalnych.

Drugą funkcją jest funkcja regulatora i gwaranta zawieranych za pośrednictwem izby transakcji¹. Utworzony przez poszczególne izby rozliczeniowe system zabezpieczeń pozwala im usprawniać łączenie ofert giełdowych oraz gwarantować ich wykonalność na uwzględnionych przez strony transakcji warunkach. Prawna i kontraktowa rola izb rozliczeniowych pozwala im zlikwidować zobowiązania jednej ze stron w przypadku, gdy ta strona zawiera transakcję kompensacyjną. Tego rodzaju procedura rozstrzygnięcia nie byłaby możliwa na rynku transakcji terminowych, na którym nie ma izb rozliczeniowych. Skuteczność działań izb rozliczeniowych gwarantują własne zasoby finansowe, zabezpieczenia pobierane przez uczestników transakcji oraz dopuszczalna regulacjami prawnymi integracja organów państwowych działalności izb rozliczeniowych.

Wszystkie operacje rozliczeniowe dokonywane przez izby większym bądź mniejszym stopniu zależą od rozwiązań obowiązujących na związanych z nimi giełdach terminowych. W sytuacji gdy izba rozliczeniowa stanowi część samej giełdy, związek tych dwóch instytucji jest oczywisty. W przypadku gdy funkcjonuje jako odrębna organizacja, normy są ustalone przez członków giełdy, z którą współpracuje i która sprawuje kontrolę nad radą dyrektorów danej izby rozliczeniowej.

¹ "Giełdy w gospodarce światowej" - Praca zbiorowa pod red. W. Januskiewicza, PWN 1992.

3. Członkowie izb rozliczeniowych

Izby rozrachunkowe mogą być departamentami działającymi w ramach giełd towarowych, jak też oddzielnymi korporacjami. W obu przypadkach ich członkami są międzynarodowe domy handlowe, producenci towarów, niezależne firmy handlowe i instytucje finansowe.

Jest to inny typ członkostwa niż członkostwo w giełdach, które jest obejmowane tylko przez osoby indywidualne. Na niektórych giełdach osoba indywidualna może starać się o uzyskanie przywilejów clearingowych, lecz może otrzymać pozwolenie jedynie na rozliczanie handlu prowadzonego przez siebie, a nie klientów lub strony trzecie. Poziom kapitału wymagany od firmy członka rozliczającego kształtuje się w zależności od typu i rozmiaru jego działalności. Wymagania finansowe różnią się na poszczególnych giełdach, ale ustalone są w sposób sztywny.

Kupujący i sprzedający kontrakty terminowe lub opcyjne nie tworzą zobowiązań finansowych wobec siebie, lecz w stosunku do izby poprzez firmy jej członków⁴. Tak więc w handlu terminowym izba nie jest tylko zewnętrzną instytucją, ale stanowi integralną część systemu giełdowego. Członkostwo w izbie daje wysoką pozycję na rynku. Uczestnicy rynku doskonale orientują się kto jest ważniejszy i zajmuje bardziej prestiżową pozycję oraz gdzie dochody mogą być większe. Oczywiście z prestiżem wiąże się pewne niewygody. Pierwszą i najważniejszą jest konieczność zapłacenia sporych pieniędzy za członkostwo w izbie rozrachunkowej oraz stworzenia zabezpieczenia wypłacalności poprzez posiadanie wadium rozliczeniowego. Następne wynikają z prowadzenia regulaminowych rozliczeń i rocznych sprawozdań. Oto jak przedstawia się pozycja izby rozliczeniowej na giełdzie towarowej i przebieg transakcji:



Rys. 1 Pozycja izby rozrachunkowej w strukturze giełdy towarowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wydawnictwo promocyjne Chicago Board of Trade.

⁴ Kamiński M. - "Giełda towarowa", PWN W-wa 1997.

5. Rola izby rozrachunkowej w handlu kontraktami financial futures

Członkami izb rozliczeniowych są przede wszystkim duże firmy o wysokim kapitale, będące najczęściej również członkami giełd. Członkowie giełdy nie będący członkami izb rozliczeniowych muszą znaleźć sobie członka izby, który będzie gwarantem i wykonawcą ich transakcji. Oczywiście z prestiżem wiążą się pewne niewygody. Pierwszą i najważniejszą jest konieczność zapłacenia sporych pieniędzy za członkostwo w izbie rozrachunkowej oraz stworzenia zabezpieczenia wypłacalności poprzez posiadanie wadium rozliczeniowego. Następne wynikają z prowadzenia regulaminowych rozliczeń i rocznych sprawozdań. Uczestników handlu kontraktami financial futures można podzielić na dwie zasadnicze grupy, biorąc pod uwagę ich sposób "kontaktowania" się z rynkiem. Jedną grupą tworzą ci uczestnicy rynku, którzy mają bezpośredni dostęp do wyodrębnionych miejsc handlu na giełdzie, a więc przede wszystkim jej członkowie. Natomiast drugą ci, którzy nie mają bezpośredniego dostępu do ringów giełdowych, muszą zawierać transakcje financial futures za pośrednictwem upoważnionych członków giełdy.

Kluczową rolę w handlu kontraktami financial futures odgrywa izba rozrachunkowa. Specyfika transakcji financial futures polega bowiem na tym, że strony kontraktu zawartego na parkiecie giełdy nie mają zobowiązań wobec siebie, lecz wobec izby rozrachunkowej, która gwarantuje wykonanie kontraktu. W praktyce odbywa się to w ten sposób, że każda transakcja zawarta między dwoma uczestnikami giełdy jest zgłaszana w izbie rozrachunkowej, która od tej chwili staje się partnerem dla obu kontrahentów, tj. sprzedającym dla kupującego i kupującym dla sprzedającego. Podjęcie zobowiązań następuje jednak wyłącznie wobec członków izby. Oznacza to, że wszyscy pozostali uczestnicy giełdowego handlu kontraktami financial futures muszą korzystać z ich pośrednictwa przy rozliczeniu transakcji. Na giełdach amerykańskich członkami izby rozrachunkowej są wyłącznie członkowie giełdy. Na przykład Board of Trade Clearing Corporation, izba rozrachunkowa giełdy CBT, zrzesza 155 osób i firm, będących zarazem członkami giełdy. Sama izba nie jest jednak częścią giełdy. Zróżnicowane usytuowanie izby rozrachunkowej w strukturze organizacyjnej giełd financial futures ma istotne znaczenie praktyczne dla uczestników obrotu giełdowego.

Izba rozrachunkowa udziela gwarancji wykonania kontraktów jedynie w odniesieniu do transakcji przez nią zweryfikowanych i potwierdzonych. Na personelu izby bądź samej giełdy ciąży więc obowiązek właściwego kojarzenia zgłoszeń zawarcia transakcji napływających od uczestników zebrania giełdowego oraz identyfikacji wszelkich kontraktów nieważnych.

Zasadą jest przy tym, iż transakcje skojarzone i zweryfikowane przez izbę wchodzącą do rozrachunku tego samego dnia. Rozszczepianie transakcji futures przez udział izby rozrachunkowej ułatwia wcześniejszą likwidację transakcji. Każda ze stron zawierających kontrakt na parkiecie giełdy może zlikwidować otwartą pozycję futures przez zawarcie transakcji przeciwnej do pierwotnej bez zgody początkowego partnera i obawy o negatywne skutki takiej decyzji. Izba rozrachunkowa kompensuje wówczas obie transakcje, dokonując ich ostatecznego rozliczenia. W praktyce zdecydowana więk-

szość transakcji financial futures finalizowana jest przez likwidację otwartych pozycji przed uzgodnionym terminem wykonania. Wskazuje to wyraźnie na nierzeczywisty charakter transakcji na giełdach financial futures⁵.

W tych nielicznych przypadkach, kiedy strony nie zdecydowały się na przedterminowe rozwiązanie transakcji, muszą być one wykonane zgodnie z warunkami zawartych kontraktów. Kluczowa rola i tu przypada izbie rozrachunkowej, która określa procedurę realizacji transakcji. W transakcjach dopuszczających fizyczną dostawę przedmiotu kontraktów sprzedający zobowiązany jest dostarczyć, a kupujący odebrać określoną ilość wyspecjalizowanych instrumentów finansowych. Natomiast w transakcjach nie dopuszczających fizycznej dostawy kontraktów izba rozrachunkowa dokonuje wyłącznie rozliczenia gotówkowego. Porównuje ona wartość kontraktu w dniu poprzedzającym termin wykonania z wartością kontraktu w tymże terminie i ustala różnicę płatną przez sprzedającego lub kupującego w zależności od tego, która suma jest większa.

Zasadniczą funkcją operacyjną funkcją izby rozrachunkowej jest wyznaczanie depozytów zabezpieczających i dokonywanie codziennego rozliczenia każdej zarejestrowanej transakcji. Bez tych elementów trudno byłoby sobie wyobrazić sprawne funkcjonowanie rynku financial futures.

6. Rola izby rozrachunkowej w handlu kontraktami opcyjnymi

Kontrakty opcyjne, mimo ścisłego precyzowania praw i obowiązków stron zawierających transakcję na giełdzie, nie stanowią umów wzajemnie zobowiązujących. Po pierwsze dlatego, że nabywca opcji może bez konsekwencji prawnych dla siebie, jedynie za zapłatą premii, podjąć decyzję o odrzuceniu opcji. Po drugie zaś dlatego, że wszystkie transakcje na rynku muszą być rozwikłane za pośrednictwem izby rozrachunkowej⁶.

Podobnie jak w przypadku transakcji financial futures, staje się ona kontrahentem dla sprzedawcy i nabywcy opcji, gwarantując zarazem wykonanie kontraktu. Jednakże gwarancji tej izba udziela wyłącznie w odniesieniu do transakcji przez siebie zweryfikowanych i potwierdzonych oraz jedynie wobec swoich członków. Ma to ten skutek, że wszyscy pozostali uczestnicy rynku muszą korzystać z ich pośrednictwa w procesie clearingu giełdowego kontraktów opcyjnych.

Szczególne usytuowanie izby rozrachunkowej w przebiegu realizacji giełdowych transakcji opcyjnych ma istotne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania rynku i wielkości dokonywanym na nim obrotów. Niezależnie od tego, że występowanie izby w charakterze nabywcy i sprzedawcy zwiększa skłonność uczestników giełdy do zawierania kontraktów opcyjnych ze względu na eliminację ryzyka błędnej oceny standingu finansowego partnera umownego, to jest również czynnikiem decydującym o możliwości wcześniejszej likwidacji transakcji. Każda ze stron zawierających kontrakt opcyjny na giełdzie może bowiem w dowolnym czasie wyrównać otwartą pozycję

⁵ Frost J.R. - "Options on futures", Probus Publishing Company Chicago 1994.

* Szerzej zob. Wąsowski W. - "Systemy izb rozliczeniowych", PWE W-wa 1996.

na rynku, o ile oczywiście zgłaszane są popyt i podaż w określonych typach, klasach i seriach opcji. Bez udziału trzeciego podmiotu w transakcji opcyjnej trudno byłoby oczekiwać, iż zostanie ona zlikwidowana w tym samym czasie przez obie strony. Większość giełdowych transakcji opcyjnych finalizowana jest przez kompensowanie otwartych pozycji na rynku wtórnym przed uzgodnionym terminem wygaśnięcia opcji. W tych przypadkach, kiedy nabywca opcji zdecyduje się na jej spożytkowanie, izba rozrachunkowa wyznacza w sposób losowy spośród wszystkich pierwotnych sprzedawców opcji odpowiedniej serii tego kontrahenta, który dostarczy lub odbierze określoną w kontrakcie opcyjnym ilość instrumentów finansowych. Gdy ze względu na cechy przedmiotu kontraktów opcyjnych np. w opcjach opiewających na indeksy kursów akcji, fizyczna dostawa nie jest możliwa, izba dokonuje rozliczenia gotówkowego zgodnie z ustaloną procedurą. W odróżnieniu od systemu organizacji clearingowego giełdowego na rynku finansjal futures, gdzie w zasadzie każda giełda ma własną izbę rozrachunkową, na rynku trade options dość powszechnie korzysta się z usług jednej izby, wspólnej dla kilku giełd.

Sprawne funkcjonowanie izby rozrachunkowej uwarunkowane jest nie tylko stosowaniem w procesie clearingowego nowoczesnej techniki komputerowej, ale również wiąże się z koniecznością posiadania przez izbę wystarczających środków finansowych, aby zapewniona była realność jej gwarancji wykonalności kontraktów. Temu celowi służą nie tylko kapitały własne izby, ale również wpłaty członków na specjalny fundusz clearingowy, depozyty składane w związku z zawarciem kontraktów, możliwość spożytkowania prawa zastawu na aktywach członków izby oraz zasada solidarnej odpowiedzialności członków izby za zobowiązania nie wykonane przez któregośkolwiek z nich.

Zastanowić się warto, czy izb rozrachunkowych nie jest za dużo i czy spełniają one swoje funkcje na giełdzie towarowej.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że prawie każda nowo powstająca giełda współtworzy nową izbę rozrachunkową. Tendencje te daje się dość prosto wytłumaczyć. Część firm finansowych oraz inwestorów indywidualnych tworzących giełdę pragnie prowadzić rozliczenia clearingowe licząc na dodatkowe, znaczne zyski, ponieważ giełda jest tylko miejscem handlu, a wadzia wpłaca się do izby¹.

Za izbami rozrachunkowymi stoją często potężne instytucje finansowe, które wyspecjalizowały się w obracaniu pieniędzmi zarabianymi przez izby oraz w ubezpieczaniu dużych transakcji, zawieranych na giełdach, z którymi izby współpracują. Spotyka się jednak zlecenie przez nowe giełdy obsługi rozliczeniowej już istniejącym izbom. Czasami kilka giełd tworzy jedną izbę. Są też tendencje odmienne, widoczne również w państwach tworzących dopiero rynki terminowe. Państwa te twierdzą, że własne izby pozwalają rynkom, a więc i giełdom, zachować samodzielność i niezależność od potentatów, którzy opanowali rynki światowe.

Jednakże coraz częściej się słyszy, nie tylko od izb, że konieczne jest przeprowadzenie badań nad sposobem poszerzania działalności izb rozliczeniowych i udoskonaleniem stosowanych przez nich technik zarządzania.

¹ Bliźniak D., Gontarski L. - "Giełda towarowa", FUNDACJA NA RZECZ GIEŁDY ZBOŻOWO-PASZOWEJ W-wa 1997.

Bibliografia

1. Bliźniak D., Gontarski L. - „Giełda towarowa”, Fundacja na Rzecz Giełdy Zbożowo-Paszowej, W-wa 1997.
2. Frost J.R. - „Options on futures”, Probus Publishing Company Chicago 1994.
3. Drewniński M. - "Giełdy towarowe", PWE W-wa 1997.
4. „Giełdy w gospodarce światowej” - Praca zbiorowa pod red. W. Januskiewicza, PWN 1992.
5. Wąsowski W. - „Systemy izb rozliczeniowych”, PWE W-wa 1996.

Streszczenie

Izba rozliczeniowa stanowi ważny element struktury giełdy towarowej. W artykule omówiona jest rola jaką izba rozliczeniowa odgrywa na giełdzie, jej pozycja i szerokie kompetencje.

Summary

Clearing House is one of the part Commodity Market. This article is to present the role and position played by Clearing House there.

NADZÓR BANKOWY JAKO ELEMENT OTOCZENIA BANKU KOMERCYJNEGO

GABRIELA GOLAWSKA-WITKOWSKA
ANNA RZECZYCKA

Przedmiotem niniejszego artykułu jest przedstawienie banku komercyjnego jako obiektu systemowego, to jest systemu działania, będącego obiektem działalności systemowej ze szczególnym uwzględnieniem elementu jego otoczenia, jakim jest nadzór bankowy. Definiując bank w powyższy sposób, określono jego warunki brzegowe, podsystemy oraz otoczenie. Takie przedstawienie banku komercyjnego, pozwoliło na identyfikację ryzyka tkwiącego w nim jako systemie, w jego podsystemach i otoczeniu.

Wyznaczenie warunków brzegowych obiektu systemowego, funkcjonującego w formie banku komercyjnego, wymaga zdefiniowania pojęcia banku komercyjnego oraz ustalenia jego podstawowych cech.

Pod pojęciem banku komercyjnego należy rozumieć przedsiębiorstwo finansowe, działające w formie spółki kapitałowej prawa handlowego, maksymalizujące zysk z wykonywanych zadań bankowych. Działa ono na zasadach samofinansowania i konkurencyjności. Wszystkie jego decyzje podejmowane są samodzielnie w ramach obowiązującego prawa. Bank komercyjny może funkcjonować jako bank uniwersalny lub bank specjalistyczny.

Bank uniwersalny jest instytucją która opiera swoją działalność na usługach depozytowych, kredytowych, obrotu pieniężnego, transakcjach na rynku papierów wartościowych itp. Jest to więc działalność kompleksowa, wszechstronna. Za funkcjonowaniem tego rodzaju banków przemawia możliwość pełnej obsługi klienta w ramach jednego banku.

Obok nich funkcjonują banki świadczące specjalistyczne usługi, takie jak np. usługi inwestycyjne - stąd banki inwestycyjne. Są to więc banki świadczące pojedyncze usługi, w których się wyspecjalizowały, do wykonywania których posiadają wyspecjalizowaną kadre, odpowiednią infrastrukturę techniczną oraz bazę finansową.

Traktując bank komercyjny jako przedsiębiorstwo (organizację gospodarczą), należy w nim wyróżnić elementy składowe, tj. podsystemy. O ich ilości i wielkości decyduje wiele czynników, jak np.: rozmiar banku komercyjnego, jego otoczenie, przyjęty program rozwoju, sposoby obsługi klientów itp.

Mimo, że rodzaje i zakres działania podsystemów banku są bardzo zróżnicowane, można w nich wyróżnić pewne prawidłowości, wspólne dla różnych banków. W strukturze organizacyjnej każdego z nich występują stanowiska pracy, które ze względu na podobieństwo działania są łączone w określone komórki organizacyjne. W banku komercyjnym, działającym najczęściej w postaci spółki akcyjnej, występują trzy statutowe organa zarządzające: zgromadzenie właścicieli, rada nadzorcza oraz zarząd.

Rozpatrując bank komercyjny jako system, należy określić jego otoczenie. Obejmuje ono sytuację ekonomiczno-finansową w kraju, politykę państwa na rynkach zagranicznych, system operacyjny, inne podmioty rynku finansowego, konkurencyjne dla banku oraz system zabezpieczenia wyróżnionego systemu działania.

Sytuacja ekonomiczno-finansowa kraju oraz polityka na rynkach zagranicznych kształtują zapotrzebowanie na usługi bankowe a także możliwości rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa bankowego. Przykładem może być integracja gospodarek, która z jednej strony sprzyja ekspansji banku, z drugiej zaś jest źródłem ryzyka bankowego.

Składnikiem otoczenia obiektu systemowego jest system operacyjny, czyli system działania, któremu służy inny system działania.¹ Tworzony jest przez klientów banku komercyjnego. Są to wszystkie podmioty występujące na rynku.

Jak wspomniano wyżej, elementem otoczenia banku jest system zabezpieczeń. Jest on wyznaczany przez podmioty, które tworzą normy prawne, określające zasady funkcjonowania banku.

Podstawowym aktem, obok umowy spółki, dla każdego banku komercyjnego jest ustawa prawo bankowe. Określa ono pojęcie banku, jego organizację oraz zakres czynności bankowych. Wyznacza procedury: tworzenia, przekształcania, zrzeszania i łączenia się banków, postępowania naprawczego, likwidacji i przejęcia banków przez inne banki oraz upadłości. Ustawa prawo bankowe określa również podstawowe normy ostrożnościowe, które muszą być przestrzegane przez poszczególne banki. Dotyczą one funduszy własnych, współczynnika wypłacalności, limitów koncentracji kredytów, limitów inwestycji kapitałowych oraz rezerw bankowych. Jak wynika z powyższego, ustawa prawo bankowe wyznacza ramy prawne podstawowych czynności bankowych.

Rozpatrując przedsiębiorstwo bankowe jako obiekt systemu należy stwierdzić, że elementy ryzyka tkwią w nim samym, w jego podsystemach oraz otoczeniu. Zawierają one również elementy systemu zabezpieczenia coraz sprawniej chroniące go od wyżej wspomnianego ryzyka.

Regulowanie działalności banków przez podmioty z zewnątrz znajduje swoje uzasadnienie przede wszystkim z uwagi na potrzebę utrzymania bezpieczeństwa i stabilności finansowej systemu bankowego, świadczącego szczególne usługi na rzecz gospodarki i społeczeństwa. Ważną kwestią jest również zagwarantowanie kontroli mo-

¹ Konieczny J., *Inżynieria systemów działania*, Warszawa 1993, s. 350.

netamej, a zwłaszcza podaży pieniądza i stabilności cen, zapewnienie równej konkurencji między bankami oraz uniknięcie nadmiernej koncentracji kapitału i praktyk monopolistycznych.

Jednakże by zapewnić bezpieczeństwo systemu bankowego potrzebne jest wielopłaszczyznowe współdziałanie banków, instytucji nadzoru i profesjonalnych reprezentantów klientów banków.

System bezpieczeństwa sektora bankowego, to powiązane ze sobą funkcjonalnie, instytucjonalnie i prawnie podmioty, jednostki organizacyjne i rozwiązania normatywne, których wzajemne relacje i współpraca powodują podwyższenie pewności obrotu oraz wzrost efektywności gospodarowania, przy zachowaniu warunków konkurencji banków w kraju i na rynkach międzynarodowych.

System bezpieczeństwa sektora bankowego oparty jest na różnego rodzaju operacjach i działaniach kontrolnych i nadzorczych. Mają one chronić przed skutkami potencjalnych zagrożeń wynikających z przeprowadzanych operacji gotówkowych i bezgotówkowych oraz zagrożeń na innych odcinkach działalności bankowej. Mają one również prowadzić do rozpoznania niebezpieczeństw, ujawniać nadużycia, a także doprowadzić do wdrażania metod, procedur działania i wskazywać sposoby zapobiegania negatywnym tendencjom w przeszłości.

Dobór skutecznych środków zapobiegawczych wymaga rozpoznania źródeł potencjalnych zagrożeń. Na podstawie doświadczenia można wymienić cztery rodzaje merytorycznie różnych źródeł, do których należą:¹ przeoczenia i pomyłki pracowników, brak wiedzy o zasadach bezpiecznego działania banku lub ich lekceważenie, podejmowanie zbyt dużego ryzyka oraz działania celowe o znamionach przestępstwa.

Sprawne i efektywne funkcjonowanie każdej gospodarki uzależnione jest przede wszystkim od bezpiecznego, stabilnego i nowoczesnego systemu bankowego. Natomiast bezpieczeństwo sektora finansowego i bankowego może mieć miejsce jedynie w systemach właściwie uregulowanych i nadzorowanych. Dlatego wszystkie państwa o rozwiniętej gospodarce rynkowej poddają swoje banki szczególnemu nadzorowi i kontroli.

Istotą działalności kontrolnej jest obserwacja określonych zjawisk, analizowanie ich charakteru i przedstawienie spostrzeżeń organom bezpośrednio kierującym działalnością danego podmiotu. Jednocześnie kontrolujący nie odpowiada za działalność tego podmiotu. Inaczej jest z nadzorem, z istoty którego wynika, że nadzorujący czyni pewne obserwacje i odpowiada za wyniki działalności nadzorowanego podmiotu. Odpowiedzialność ta jest ograniczona do sfery, w zakresie której nadzorujący dysponuje skutecznymi środkami przymusu (szczegółowo określonymi przepisami prawa). Można więc powiedzieć, że nadzór zawsze obejmuje kontrolę, natomiast wykonywanie kontroli nie musi łączyć się ze stosowaniem środków nadzorczych.

Instytucja nadzoru bankowego, której podstawowym zadaniem jest czuwanie nad prawidłowością funkcjonowania systemu bankowego oraz bezpieczeństwem wierzy-

¹ M. Ratajczyk, *Skuteczność banków komercyjnych, kryteria, czynniki, metody*, Częstochowa 1997, s. 112.

cieli działa we wszystkich krajach, w których rozwój systemu bankowego osiągnął wysoki poziom. Formy organizacyjne oraz sposób sprawowania nadzoru różnią się w poszczególnych krajach, lecz w swej istocie służą temu samemu celowi.

Pomimo istotnych różnic, co do organizacji i kompetencji organów nadzoru, można wskazać wspólne cechy tej instytucji.³

Cechą wspólną jest przede wszystkim zdefiniowanie organu upoważniającego do wykonywania nadzoru oraz podmiotów poddanych nadzorowi. Także normatywne określenie celów nadzoru, sytuacji uprawniających do interwencji oraz środków do korygowania działalności podmiotów nadzorowanych należy uznać za taką cechę. Kolejną jest unormowanie procesu stosowania środków nadzoru bankowego w celu zagwarantowania podmiotowi nadzorowanemu odpowiednich środków ochrony prawnej. Za cechę wspólną uznać należy również uregulowanie organizacji oraz trybu wykonywania nadzoru bankowego aktami normatywnymi, nie podlegającymi modyfikacji ze strony instytucji sprawującej nadzór.

Analiza różnorodnych rozwiązań prawnych, występujących współcześnie w tym zakresie, umożliwi jednak przeprowadzenie typologii systemów organizacyjnych nadzoru bankowego, zarówno w ujęciu dynamicznym, jak i statycznym.

Model struktury organizacyjnej nadzoru bankowego w ujęciu dynamicznym określa zadania nadzorcze w odniesieniu do zasadniczych i dodatkowych celów działania instytucji, prawnie zobowiązanych do sprawowania owego nadzoru. Pozwala to na dokonanie podziału systemów organizacyjnych nadzoru bankowego na trzy rodzaje, a mianowicie: nadzór instytucjonalny, funkcjonalny i mieszany.⁴

Przyjęcie modelu nadzoru instytucjonalnego oznacza, że funkcje nadzorcze zastrzeżone są wyłącznie dla instytucji specjalnie do tego powołanych, dla których sprawowanie nadzoru bankowego stanowi jedyną funkcję.

W modelu nadzoru funkcjonalnego ustawodawca nie powołuje do życia odrębnej instytucji nadzoru, ale nakłada obowiązek sprawowania nadzoru na już istniejące jednostki organizacyjne. Nadzór staje się wówczas częścią zadań instytucji, realizującej obok tego własne, autonomiczne cele.

W europejskich systemach bankowych najczęściej występuje model nadzoru mieszane, tzn., że nadzór sprawowany jest przez specjalnie do tego powołaną instytucję oraz przez bank centralny, dla którego sprawowanie nadzoru stanowi zadania dodatkowe.

Z kolei, kryterium podziału instytucji nadzorczych w ujęciu statycznym jest zakres przyznawanych im przez normodawcę upoważnień do sprawowania nadzoru bankowego, a więc wspólny w ramach wykonywanych zadań cel działania. Przedstawienie struktury organizacyjnej nadzoru w ujęciu statycznym uwzględnia zatem rozczłonkowanie uprawnień nadzorczych, pozwalając na wyróżnienie jedno- i wieloinstytucjonalnego modelu nadzoru bankowego.

³ K. Koperkiewicz-Mordel, L. Góral, *Organizacja i zadania nadzoru bankowego*, *Bank i Kredyt* 1996, nr 12.

⁴ *Ibidem*.

Jednoinstytucjonalny nadzór bankowy polega na tym, iż jedna instytucja sprawuje cały nadzór nad działalnością bankową. Tak określony model nadzoru bankowego jest współcześnie niezwykle rzadko stosowany.

Wieloinstytucjonalny nadzór bankowy sprawowany jest natomiast nad jednostkami organizacyjnymi, prowadzącymi działalność bankową, wspólnie przez kilka instytucji, wyposażonych przez przepisy prawa w zastrzeżone tylko dla nich kompetencje. Jest więc on wykonywany przy zachowaniu zasady rozłączności uprawnień nadzorczych. Oznacza to, iż bank może być jednocześnie objęty nadzorem dwóch lub nawet trzech instytucji nadzoru bankowego, odpowiednio do rodzajów prowadzonej działalności. Efektywna realizacja nadzoru wymaga zatem odpowiedniego wyspecjalizowania poszczególnych instytucji nadzorczych. Należy podkreślić, że instytucje nadzorcze w modelu wieloinstytucjonalnym nie tworzą hierarchicznej struktury organizacyjnej. W sensie funkcjonalnym stanowią one jednak określoną całość, realizując wzajemnie się uzupełniające kompetencje nadzorcze. Nadzór wieloinstytucjonalny stanowi współcześnie model dominujący.

Istnieją cztery zasadnicze możliwości instytucjonalnego usytuowania nadzoru bankowego. Odpowiedzialność za nadzorowanie banków może spoczywać na: banku centralnym, ministerstwie finansów, wyspecjalizowanej agencji (urzędzie) państwa lub też może funkcjonować model mieszany - jest to rozwiązanie kompromisowe próbujące połączyć wskazane wyżej opcje (np. istotna autonomia nadzoru w ramach banku centralnego). Sprawowanie nadzoru nad bankami przez podmioty z zewnątrz jest uzasadnione przede wszystkim z uwagi na konieczność utrzymania bezpieczeństwa i stabilności finansowej systemu bankowego, zagwarantowania kontroli monetarnej (a zwłaszcza podaży pieniądza i stabilności cen), zapewnienia równej konkurencji między bankami oraz uniknięcia nadmiernej koncentracji kapitału i praktyk monopolistycznych.

Usytuowanie nadzoru bankowego w wybranych państwach obrazuje tabela 1. W tabeli tej nie uwzględniono państw dawnego bloku socjalistycznego, w którym dominuje model podporządkowania nadzoru bankowego bankowi centralnemu.

Jak widać z powyższego, w Europie przeważa model, w którym nadzór bankowy podporządkowany jest bankowi centralnemu. Zwolennicy takiego rozwiązania twierdzą, że model ten pozwala na utrzymanie pełnej autonomiczności banku centralnego (w szczególności w zakresie polityki pieniężnej), chroni nadzór bankowy przed naciskami ze strony centrum gospodarczego i politycznego, a także umożliwia większą efektywność działania, wzmocniana bowiem przez przepływ informacji w ramach jednej instytucji.

Tabela 1. Usytuowanie nadzoru bankowego.

Lp.	Kraj	Nadzór
1	Hiszpania	BC
2	Włochy	BC
3	Wielka Brytania	BC
4	Francja	BC
5	Dania	IN
6	Belgia	IN
7	Norwegia	IN
8	Szwecja	IN
9	Holandia	BC
10	Niemcy	IN
11	Szwajcaria	IN
12	Nowa Zelandia	BC
13	Australia	BC
14	Kanada	IN
15	Japonia	IN
16	Stany Zjednoczone	IN

Legenda:

BC - Bank centralny sprawuje funkcje nadzorcze samodzielnie lub przy współdziałaniu innych instytucji

IN - Bank centralny nie sprawuje funkcji nadzorczych - inne instytucje sprawują te funkcje

Źródło: Opracowanie własne.

W przeciwieństwie do wyżej wymienionych zalet usytuowania nadzoru bankowego w banku centralnym, przeciwnicy tego modelu wskazują na podstawowe jego wady. Zaliczają do nich możliwość zwiększenia podaży pieniądza w celu ratowania upadających banków. Zwracają również uwagę na fakt, że przejmowanie niektórych banków komercyjnych przez bank centralny i sprawowanie nad nimi nadzoru może spowodować sytuacje uprzywilejowania tych banków. Funkcjonowanie nadzoru bankowego w tym modelu, może być także traktowane jako środek ręcznego sterowania, niezgodnego z zasadami gospodarki rynkowej.

Istotniejsza jednak od usytuowania nadzoru bankowego w systemie jest jego skuteczność. Żadna z przyjętych, w różnych krajach, konstrukcji nadzoru bankowego nie może obyć się bez współpracy z bankiem centralnym. Ma on bowiem lepsze możliwości oceny funkcjonowania banków, ich kondycji finansowej na tle sytuacji makroekonomicznej.

Institucja nadzoru bankowego musi być niezależna zarówno od organów państwowych, jak i od banków, które kontroluje, po to, aby mogły w niej zapadać właściwe i skuteczne decyzje.

W praktyce, nawet na pozór doskonałe systemy nie mogą całkowicie zabezpieczyć banku przed nieprzewidzianymi zdarzeniami, mogą jednak zawsze ograniczyć ryzyko powstania potencjalnych strat.

Reasumując, nadzór bankowy funkcjonujący w otoczeniu banku komercyjnego winien współpracować z innymi elementami jego otoczenia, aby w sposób kompleksowy i efektywny kształtować prawidłowe i bezpieczne jego działanie.

Bibliografia

1. Konieczny J., Inżynieria systemów działania, Warszawa 1993.
2. K. Koperkiewicz-Mordel, L. Góral, Organizacja i zadania nadzoru bankowego, Bank i Kredyt 1996, nr 12.
3. M. Ratajczyk, Skuteczność banków komercyjnych, kryteria, czynniki, metody, Częstochowa 1997.

Streszczenie

W artykule przedstawiono bank komercyjny jako obiekt systemowy, ze szczególnym uwzględnieniem nadzoru bankowego, będącego elementem jego otoczenia. Stwierdzono, że nadzór bankowy winien współpracować z innymi ogniwami tego otoczenia. W ten bowiem sposób może kompleksowo i efektywnie wpływać na stworzenie podstaw do prawidłowego i bezpiecznego funkcjonowania banku komercyjnego.

Bank's Supervision as a Component of Bank Environment

In the article the author introduce Commercial Bank as a system object, with special regard to the Bank's Supervision, which is the component of its environment.

There are stated that Bank's Supervision ought to cooperate with other elements of the environment. In this way the Bank's Supervision can globally and effectively influence on creation of basis of proper and safe functioning of the Commerce Bank



KOSZTY I ICH ZNACZENIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

LECH JĘDRZEJEWSKI

Prowadzenie działalności każdego podmiotu gospodarczego instytucji lub organizacji wymaga poniesienia określonych wydatków, które nazwane są kosztami.

W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznej definicji pojęcia kosztów. Istniejące w teorii definicje tego pojęcia są wieloznaczne i zależne od poglądów autorów często powiązanych z wymogami doktrynalnymi formacji społeczno-politycznych, w jakich były formułowane.

Ponoszone przez przedsiębiorstwo koszty mogą być postrzegane i rozpatrywane z różnych punktów odniesienia, będących podstawą do odpowiednich kwalifikacji. Umożliwia to ich ujęcie w różnych przekrojach przydatnych do analizy, kontroli, obliczania podatków, podejmowania decyzji zarządczych, itp.

W niniejszym opracowaniu spróbujemy ukazać koszty w wybranych aspektach, to jest w:

- rachunkowości,
- prawie podatkowym,
- orzecznictwie sądowym.

Koszty w rachunkowości

W praktyce gospodarczej spotykamy się z różnymi kosztami występującymi w zależności od rodzaju prowadzonej działalności i jej rozmiarów.

Za K. Winiarską podajemy, że: „Koszty obejmują wyrażone w pieniądzu zużycie środków trwałych, materiałów, energii, wynagrodzenia za pracę, różne usługi obce,

ubezpieczenia społeczne i rzeczowe, inne pozycje zaliczone na podstawie przepisów do kosztów przedsiębiorstwa"¹.

Ustalenie faktycznego poziomu kosztów dla poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa odzwierciedla stopień wykorzystania czynników w produkcji, a także pozwala na określenie gospodarności, której instrumentem jest będący częścią składową rachunkowości - rachunek kosztów.

W myśl zasad rachunkowości koszty podzielone są na następujące grupy:

- koszty działalności operacyjnej,
- pozostałe koszty operacyjne,
- koszty finansowe.

Dominującą pozycję w wydatkach przedsiębiorstwa zajmują koszty działalności operacyjnej zaprezentowane w podstawowych układach w poniższym schemacie.



Pozostałe koszty operacyjne dotyczą zdarzeń gospodarczych i operacji nie związanych ze zwykłą działalnością przedsiębiorstwa np. odpisanie należności nieściągalnych, zapłacenie odszkodowania, darowizny składników majątku innym podmiotom, itp.

Na koszty finansowe, zwane również kosztami operacji finansowych, składają się w szczególności: odsetki od kredytów i pożyczek, odsetki umowne od niewykonanych zobowiązań, ujemne różnice kursowe, itp.

Obowiązujące w Polsce zasady rachunkowości,² oparte o standardy międzynarodowe, nie zawierają ograniczeń w zakresie zaliczania do kosztów wydatków dotyczących określonego podmiotu gospodarczego³.

¹ K. Winiarska, *Kontrola Finansowo-Księgowa*, ODDK, Gdańsk 1996, str. 71

² Wynikające z postanowień ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. Nr 121, poz. 591 z późn. zmianami).

³ Określa to zasada kompletności polegająca na tym, że w rachunkowości muszą być ujęte wszystkie operacje gospodarcze dotyczące podmiotu gospodarczego w danym okresie czasu.

Koszty w prawie podatkowym

W prawie podatkowym koszty tak samo jak przychody są ważną kategorią ekonomiczną mającą istotne znaczenie dla ustalenia podstawy obliczania podatku dochodowego, co w konsekwencji ma wpływ na jego wysokość i osiągnięty wynik finansowy w postaci czystego dochodu.

Zagadnienia kosztów uzyskania przychodu zostały uregulowane w ustawach dotyczących:

- podatku dochodowego od osób fizycznych,⁴
- podatku dochodowego od osób prawnych⁵.

W obydwu tych ustawach brakuje jednoznacznych definicji kosztów podatkowych, co bez wątpienia ma wpływ na występujące spory pomiędzy podatnikami a organami podatkowymi. Spory związane z pojęciem kosztu podatkowego od początku obowiązywania ustaw podatkowych są zauważalne również w piśmiennictwie podatkowym⁶ i licznym orzecznictwie sądowym.

Problematyka kosztów uzyskania przychodów w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych nazwanej skrótowo w dalszej treści artykułu (updof) została uregulowana w artykułach 22 i 23.

W ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych nazwanym (updop), odpowiednio w artykułach 15 i 16.

Z postanowień art. 22 ust. 1 (updof) wynika, że „Kosztami uzyskania przychodów z poszczególnego źródła są wszelkie koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych w art. 23”.

Artykuł 15 (updop) pojęcie kosztów podatkowych definiuje następująco: „Kosztami uzyskania przychodów są koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych w art. 16 ust. 1”.

Przytoczone definicje kosztów przyjęte do rozliczeń podatkowych pozwalają zauważyć, iż ustawodawca nie posługuje się kategorią kosztów prowadzonej działalności⁷ lecz wiąże pojęcie kosztu z pojęciem przychodu.

Prowadzi to do wniosku, iż uznanie określonego wydatku za koszt uzyskania przychodu, uzależnione jest od zaistnienia związku przyczynowo - skutkowego tego typu, że poniesienie wydatku ma wpływ na powstanie lub zwiększenie przychodu⁸.

Artykuł 15 (updop) pojęcie kosztów podatkowych definiuje następująco: „Kosztami uzyskania przychodów są koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych w art. 16 ust. 1”.

⁴ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (j. tekst Dz. U. z 1993 r. Nr 90 poz. 416 z późn. zmianami),

⁵ Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (j. tekst Dz. U. z 1993 r. Nr 106 poz.482 z późn. zmianami),

⁶ Zob. J. Ożóg, Koszty podatkowe i nie podatkowe u przedsiębiorców, Przegląd Podatkowy Nr 8 (88) z 1998 r.

⁷ Jak ma to zastosowanie w obowiązujących zasadach rachunkowości.

• Zob. Wyrok NSA z 18 maja 1995 r. (S.A./Kr 1768/94).

Praktyka życia gospodarczego nie zawsze jednak pozwala na bardzo wyraziste wykazanie związku przyczynowego skutkującego przychodem z poczynionych wydatków, a wydatki te są nieraz niezbędne dla zachowania źródła przychodów. Według B. Brzezińskiego¹ wydatki takie mogą być również uznane za koszty uzyskania przychodu, co oznacza, że kosztami uzyskania przychodów będą więc wszelkie wydatki, których celem jest osiągnięcie zachowania i zabezpieczenia źródła przychodów.

Z przedmiotowych (wyżej podanych) definicji kosztów uzyskania przychodu wynika jeszcze jedna przesłanka, która musi być spełniona przy zaliczaniu określonego wydatku do kosztu podatkowego. Mianowicie wydatek ten nie może być wymieniony w katalogu wydatków określonych w art. 23 (updof) i art. 16 ust. 1 (updop).

Bowiem przepisy te enumeratywnie wymieniają pewną kategorię wydatków, które nawet wówczas gdy skutkują osiągnięciem przychodu nie mogą być uznane za koszt uzyskania przychodu. Zastosowanie w konstrukcji prawnej podatków dochodowych tej tzw. negatywnej listy wydatków ma swoje uzasadnienie racjonalne, gdyż raczej niemożliwe byłoby zastosowanie enumeratywnego wymieniania wydatków, które mogłyby być uznane za koszty uzyskania przychodu². Ustawodawca zastosował zatem następującą maksymę prawną - co nie jest prawem zabronione, to jest dozwolone. Jednakże warunkiem zasadniczym jaki należy spełnić w przypadku zaliczenia wydatków do kosztów uzyskania przychodów jest ich powiązanie obecnie lub w przyszłości z osiągnięciem przychodu.

Uwzględniając wyżej opisane zagadnienia możemy przystąpić do dokonania następującego podziału kosztów ponoszonych przez podatnika:

- 1) koszty, których poniesienie miało związek z osiągnięciem przychodu,
- 2) koszty, które zostały poniesione bez związku z osiągniętym przychodem,
- 3) koszty, których poniesienie miało związek z osiągnięciem przychodu nie wymienione w art. 23 (updof) lub art. 16 ust. 1 (updop).

Przypomnijmy, że w myśl przepisów prawa podatkowego tylko te wymienione na trzecim miejscu mogą być uznane za koszty uzyskania przychodu przy rozliczeniach w podatkach dochodowych.

Potrącalność kosztów w czasie

Przepisy prawa podatkowego ustanawiają ogólną regułę potrącalności kosztów w czasie" tj. w roku podatkowym, w którym zostały poniesione.

Od tej zasady przewidziano jednak wyjątki, a mianowicie:

— po pierwsze, sąpotrącalne także koszty uzyskania poniesione w latach poprzednich lecz dotyczące przychodów osiągniętych w danym roku podatkowym,

¹ Por. B. Brzeziński, M. Kalinowski, *Podatek Dochodowy Od Osób Fizycznych*, Toruń 1996, gdzie na str. 123 napisano: „Oceniając czy występuje związek między wydatkiem a osiągniętym przychodem, należy brać pod uwagę fakt, iż aby źródło przychodów mogło przynosić przychód, musi ono istnieć. Tak więc kosztami uzyskania przychodów będą również koszty zachowania źródła przychodów”.

² Zważając na różnorodność rodzajów działalności gospodarczej i jej zróżnicowane rozmiary.

³ Określona w art. 22 ust. 4 (updof) i art. 15 ust. 4 (updop).

— po drugie podatnicy zaliczają do kosztów uzyskania przychodów koszty jeszcze nie poniesione lecz już zaksięgowane zgodnie z obowiązującymi przepisami, jeżeli odnoszą się do przychodów danego roku podatkowego, gdyby jednak ich zarachowanie nie było możliwe to w tym przypadku są one potrącalne w roku, w którym zostały poniesione.

Koszty zryczałtowane

Generalną zasadą podatków dochodowych jest ich ustalenie od faktycznie osiągniętego dochodu. Odstępstwem od tej zasady jest zastosowanie tylko w podatku dochodowym od osób fizycznych zryczałtowanych kosztów uzyskania od niektórych przychodów. Przy czym ustalenie wysokości niektórych kosztów uzyskania przychodów zostało powiązane z obowiązującą w danym roku skalą podatkową, inne zaś uzależniono od uzyskanego przychodu.

Zryczałtowane koszty uzyskania przychodu, których wysokość jest uzależniona od skali podatkowej¹² dotyczą przychodów ze stosunku służbowego, stosunku pracy, stosunku pracy nakładczej i spółdzielczego stosunku pracy i wynoszą one w miesiącu 0,25% kwoty stanowiącej górną granicę pierwszego przedziału skali podatkowej¹³. Czyli w roku 1999 wynoszą one: 74,06 zł, co wynika z wyliczenia:

$$29.624,- \times 0,25\% = 74,06 \text{ zł, tj. w skali roku } 888,72 \text{ zł } (74,06 \text{ zł} \times 12 \text{ m-cy}).$$

Koszty te naliczane są w każdym miejscu pracy bez względu na wymiar zatrudnienia. Zatem podatnikom zatrudnionym na podstawie zawartych umów o pracę u dwóch lub więcej pracodawców, każdy pracodawca nalicza koszty uzyskania przychodów w pełnej wysokości tj. 74,06 zł.

Jednakże należy zaznaczyć, że koszty uzyskania przychodu z tego źródła przychodów nie mogą przekroczyć w roku podatkowym łącznie 4,5% kwoty określonej w pierwszym przedziale skali podatkowej, tj. w roku 1999 1.333,08 zł.

¹² W roku 1999 obowiązuje następująca skala podatkowa określona w art. 27 ust. 1 (updof) i ustalona w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 25.11.1999 r. (Dz.U. Nr 144 poz. 936).

Podstawa obliczenia podatku w złotych		Podatek wynosi
ponad	do	
	29.624,-	19% podstawy obliczenia minus kwota 394 zł 80 gr
29.624,-	59.248,-	5.233 zł 76 gr + 30% nadwyżki ponad kwotę 29.624,- zł
59.248,-		14.120 zł 96 gr + 40% nadwyżki ponad kwotę 59.248,- zł

¹³ W myśl postanowień art. 22 ust. 2 (updof).

¹⁴ O którym mowa w art. 32.

Pracownikom, których miejsce zamieszkania położone jest poza miejscowością stałego zatrudnienia koszty te można podwyższyć o 25% pod warunkiem, że złoży płatnikowi (pracodawcy) stosowne oświadczenie¹⁴ oraz, że nie otrzymuje dodatku za rozłąkę.

Zryczałtowane koszty uzyskania naliczane są także od przychodów i są one zróżnicowane w zależności od rodzaju przychodu:

50% koszty uzyskania przychodu

Do przychodów, w stosunku do których ustawa przewiduje 50% koszty uzyskania zaliczone zostały przychody z tytułu:

1) zapłaty za przeniesienie prawa własności:

- projektu wynalazczego,
- topografii układu scalonego,
- wzoru zdobniczego przez pierwszego właściciela.

2) opłaty licencyjnej za przeniesienie prawa stosowania:

- projektu wynalazczego,
- znaku towarowego,
- wzoru zdobniczego,

3) otrzymanej w pierwszym roku trwania licencji od pierwszej jednostki, z którą zawarto umowę,

4) korzystania przez twórców z praw autorskich¹⁵.

20% koszty uzyskania przychodu

Zryczałtowane koszty uzyskania przychodu w wysokości 20% przewidziano w ustawie (updof) dla przychodów z następujących źródeł:

- osobiście wykonywanej działalności artystycznej, literackiej, naukowej, trenerkiej, oświatowej i publicystycznej, w tym z tytułu udziału w konkursach z dziedziny nauki, kultury i sztuki oraz dziennikarstwa, uprawiania sportu, stypendiów sportowych przyznanych na podstawie odrębnych przepisów oraz działalności sędziów w zakresie prowadzenia zawodów sportowych,

- działalności polskich arbitrów uczestniczących w procesach arbitrażowych z partnerami zagranicznymi,

- prac wykonywanych na zlecenie organu władzy lub administracji państwowej albo samorządowej, sądu lub prokuratury,

- udziału w komisjach powoływanych przez organy władzy lub administracji państwowej lub samorządowej,

- osobistego wykonywania usług na podstawie umowy zlecenia lub umowy o dzieło oraz wykonywania wolnego zawodu wyłącznie na rzecz różnych instytucji lub podmiotów gospodarczych, a także właściciela albo posiadacza nieruchomości, w której lokale są wynajmowane.

¹⁴ Określonych w ustawie z dnia 4 lutego 1994r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. Nr 24 poz. 83).

Przy naliczaniu kosztów z powyższych tytułów, zarówno 50% jak i 20% obowiązuje zasada, że przyjmuje się do rozliczenia koszty faktycznie poniesione i udowodnione przez podatnika, jeżeli są one wyższe od kosztów zryczałtowanych (tj. 50% i 20%).

Konstrukcja prawna podatku dochodowego od osób fizycznych nie przewiduje potrącania kosztów uzyskania przychodu z niektórych źródeł przychodów. Do źródeł tych należą:

- działalność wykonywana osobiście, w zakresie wynagrodzeń otrzymywanych przez osoby niezależnie od sposobu ich powoływania należące do składu zarządów, rad nadzorczych, komisji lub innych organów stanowiących osób prawnych¹⁶, a także w przypadku dochodów:

- ze sprzedaży lub zamiany nieruchomości i praw majątkowych¹⁷,
- od sprzedaży praw autorskich, praw do projektów wynalazczych, wzorów zdobniczych, itp. przez osoby fizyczne nie mające miejsca zamieszkania lub pobytu na terytorium Polski¹⁸.

W przypadkach dochodów określonych w art. 28 i 29 u.p.d.o.f. ustawodawca przewidział zryczałtowany 10% podatek, bez uwzględniania kosztów uzyskania przychodu.

Kosztów uzyskania przychodów również nie uwzględnia się przy uzyskiwaniu dochodów na terytorium Polski ze źródeł przychodów takich jak:

- odsetki od pożyczek,
- z tytułu wygranych w konkursach i grach (nie objętych postanowieniami ustawy o grach losowych i zakładach wzajemnych),
- wynagrodzenia za udzielanie pomocy Policji, organom kontroli skarbowej, Wojskowym Służbom Informacyjnym i Żandarmerii Wojskowej, Urzędowi Ochrony Państwa wypłacone z funduszu operacyjnego,
- wynagrodzenia wypłacane osobom nie będących pracownikami płatnika, na podstawie umów cywilnoprawnych (zlecenia i o dzieło) w kwotach nie przekraczających jednorazowo 93 zł,
- dochody z nie ujawnionych źródeł przychodów lub nie znajdujących pokrycia w ujawnionych źródłach.

Z wyżej wymienionych źródeł dochodów podatek naliczany jest w sposób zryczałtowany wg zróżnicowanej stawki 10%, 20% a nawet 75 % (w zależności od źródła dochodu) i dochodów tych nie łączy się z innymi dochodami". Co oznacza, że nie należy ich wykazywać również i w zeznaniu rocznym o wysokości osiągniętego dochodu lub straty.

Koszty podatkowe w działalności gospodarczej

Przepisy prawa podatkowego nie definiują pojęcia działalność gospodarcza. Definicja ta zawarta jest w ustawie o działalności gospodarczej²⁰ gdzie w art. 2 ust. 1

¹⁶ Por. art. 22 ust. 3, pkt 4 w związku z art. 13 pkt 7.

¹⁷ Określonych w art. 10 ust. 8 lit. a-c tupdof)

¹⁸ Por. art. 29 ust. 1 (updof).

¹⁹ Por. art. 30 u.p.d.o.f.

²⁰ Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 41 poz. 324 z późn. zm.)

czytamy, że : "Działalnością gospodarczą w rozumieniu ustawy jest działalność wytwórcza, budowlana, handlowa i usługowa prowadzona w celach zarobkowych i na własny rachunek podmiotu prowadzącego taką działalność".

Z powyższej definicji wynikają dwa warunki, które muszą być spełnione jeśli chcemy zaliczyć jakąś działalność do działalności gospodarczej, tj:

- po pierwsze, działalność musi być prowadzona w celach zarobkowych, tzn. dla osiągnięcia zysku,²¹
- ~ po drugie, działalność gospodarcza może być prowadzona tylko na własny rachunek²².

Przy prowadzeniu działalności gospodarczej wymagane jest, dla celów ustalania dochodu, wykazanie przez podatnika związku między poniesionym kosztem, a uzyskanym przychodem i udowodnieniem poniesionych kosztów.

W szczególności udokumentowania poniesionych wydatków, które mogą być uznane za koszty uzyskania przychodu wymagają następujące rodzaje działalności:

- pozarolniczą działalność gospodarczą, jeżeli nie jest rozliczona w formie ryczałtu,
- działalność wykonywana na podstawie umowy agencyjnej lub umów zlecenia zawartych na podstawie odrębnych przepisów,
- prowadzenie działów specjalnych produkcji rolnej - jeżeli podatnik zrezygnował z ustalania dochodu na podstawie norm szacunkowych określonych przez Ministra Finansów,
- wykonywanie wolnego zawodu - jeżeli przychody z tego tytułu zostały zaliczone do przychodów z działalności gospodarczej,
- przychody z najmu i dzierżawy,
- przychody z nieruchomości.

Wysokość dochodu osiągniętego z działalności gospodarczej ustalana jest na podstawie prawidłowo prowadzonej ewidencji księgowej. W podatku dochodowym od osób fizycznych, podmioty prowadzące działalność gospodarczą opodatkowane na zasadach ogólnych²³, mogą wybrać jedną z dwóch form ewidencji podatkowej:

- księgi rachunkowe (handlowe),²⁴
- podatkową księgę przychodów i rozchodów²⁵.

Zarówno przepisy ustawy o rachunkowości²⁴ jak i przepisy o podatku dochodowym od osób fizycznych dopuszczają prowadzenie ksiąg handlowych również przez podmioty gospodarcze, których przychody uzyskane ze sprzedaży nie przekraczają w roku poprzednim graniczną kwotę 400.000 ECU.

²¹ Istotna jest intencja

²² Nie może być to np. przedstawicielstwo osoby trzeciej.

²³ U których przychodu ze sprzedaży w roku poprzednim nie przekroczyły 400.000 ECU.

²⁴ Uregulowane ustawą z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz U. Nr 121, poz. 591 zpóźn. zm.)

Osoby prawne zaś są zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych bez względu na wysokość osiągniętych przychodów z prowadzonej działalności.

Poprawność prowadzenia ewidencji księgowej ma duże znaczenie dla rozliczeń podatkowych w tym także dla rzetelnego udokumentowania kosztów uzyskania przychodu.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że przepisy prawne zawierające uregulowania dotyczące rachunkowości²⁴ i podatkowej księgi przychodów i rozchodów²⁵ określają jedynie sposób prowadzenia tych urządzeń księgowych. Natomiast nie mogą one rozstrzygać o tym, co jest a co nie jest kosztem uzyskania przychodu ani też rozszerzać katalogu wydatków, które nie mogą być uznane za koszty uzyskania przychodu. Rozstrzygnięć w tym zakresie należy dokonywać tylko na gruncie przepisów podatkowych.

Nawet wystawienie wadliwego dowodu księgowego nie może niweczyć samego faktu ponoszenia wydatku, jeżeli służył on osiągnięciu przychodów, a podatnik wykazuje innymi dowodami zaistnienie zdarzenia gospodarczego uzasadniającego ten wydatek, gdyż w myśl postanowień ordynacji podatkowej „jako dowód należy dopuścić wszystko, co może przyczynić się do wyjaśnienia sprawy, a nie jest sprzeczne z prawem. W szczególności dowodem mogą być księgi podatkowe oraz inne dokumenty, zeznania świadków, opinie biegłych oraz materiały i informacje zebrane w wyniku oględzin”²⁶.

Elementy formalne, jakie winny zawierać poszczególne dowody księgowe, na podstawie których można rozliczać koszty prowadzonej działalności zostały wyszczególnione w przepisach:

a) ustawy o rachunkowości,²⁷

b) rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów²⁸.

Podatników, będących podatnikami podatku „VAT” obowiązują wymogi formalne dowodów księgowych określone w rozporządzeniu wykonawczym do ustawy o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym²⁹.

Rozporządzenie to zagadnieniom dotyczącym zasad wystawiania i przechowywania faktur, rachunków uproszczonych i not korygujących poświęca cały obszerny rozdział 13.

Obowiązek wystawiania rachunków na żądanie kupującego lub usługobiorcy został także nałożony na podatników prowadzących działalność gospodarczą przepisami ustawy ordynacja podatkowa³⁰.

²⁴ Uregulowane Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 14 grudnia 1995 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (Dz. U. Nr 148 poz. 720).

²⁵ Zob. art. 180 § 1 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. Nr 137 poz. 926 ze zmianami).

²⁶ W art. 21 ustawy wym. w przypisie 24.

²⁷ W następujących paragrafach: 11, 12, 13 rozp. M.F. wym. w przypisie 25.

²⁸ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 grudnia 1997 r. w sprawie wykonania niektórych przepisów ustawy o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz. U. Nr 156 poz 1024).

²⁹ Zob. Rozdział 12 art. 87-90 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. Nr 137, poz. 926 z późn. zm.).

Podmiot wystawiający rachunek jest obowiązany do przechowywania kolejno ponumerowanych kopii rachunków przez okres pięciu lat licząc od końca roku, w którym wystawiono rachunek.

Przestrzeganie określonych przepisami prawa zasad związanych z wystawianiem, ewidencjonowaniem i przechowywaniem rachunków ma ważne znaczenie dla uwiarygodnienia rzetelności przeprowadzonego rozliczenia podatkowego. Bowiem tylko prawidłowo pod względem formalnym i rzetelnie (wiarygodnie) prowadzone księgi mogą być uznane przez organy podatkowe jako dowód przy prowadzeniu postępowania podatkowego, kontroli podatkowej i kontroli skarbowej.

Odrzucenie ksiąg ze względu na ich nierzetelne prowadzenie upoważnia organy podatkowe do zastosowania oszacowania dochodów, za pomocą określonych metod, co może mieć niekorzystne konsekwencje finansowe dla podatnika. Dlatego też w interesie podatników, szczególnie tych prowadzących działalność gospodarczą jest poprawne prowadzenie odpowiedniej ewidencji księgowej pozwalającej na wyliczenie wysokości osiągniętego dochodu/ straty, poprzez ustalenie przychodów i poniesionych kosztów i uzyskania.

Koszty w orzecznictwie sądowym

Zagadnieniom kosztów uzyskania przychodów poświęcone jest bardzo obszerne orzecznictwo sądowe, którego niektóre tezy posłużą nam do ukazania (choć w minimalnym zakresie) złożoności tej problematyki.

- „Aby dany wydatek mógł zostać zaliczony do kosztów uzyskania przychodów, dla celów podatkowych, podatnik musi wykazać bezpośredni związek wydatku z prowadzoną działalnością oraz to, że jego poniesienie miało lub mogło mieć bezpośredni wpływ na wielkość osiągniętego przychodu”³¹.
- „Zwrot „w celu” użyty w art. 22 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oznacza, że aby określony wydatek można było uznać za koszt uzyskania przychodu, to między tym wydatkiem a osiągnięciem przychodu musi zaistnieć związek przyczynowy tego typu, że poniesienie wydatku ma wpływ na powstanie lub zwiększenie tego przychodu”³².
- „Pojęcie „w celu osiągnięcia przychodu” zawarte w art. 22 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oznacza bezpośredni związek pomiędzy kosztem a przychodem) bez danego kosztu nie byłoby przychodu). Istotne jest również, iż poniesione koszty winny być odpowiednio udokumentowane”³³.
- „Przepis art. 15 ust. 1 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych ustanawia bardzo pojemną regułę, w myśl której zasadniczo każdy wydatek celowo poniesiony z zamiarem uzyskania przychodu powinien być uznany za koszt uzyskania przychodu”³⁴.

³¹ Wyrok NSA z 3.11.1992 r. - S.A./Po 1393/92

³² Wyrok NSA z 29.11.1994 r. - S.A./Wr 1242/94

³³ Wyrok NSA z 27.04.1995 r. - S.A./Sz 158/95

³⁴ Wyrok NSA z dnia 14 maja 1996 r. S.A./Wr 879/95, w uzasadnieniu którego czytamy, że reguła zawarta w art. 15 ust. 1 upodobać doznaje ograniczeń jedynie przepisami art. 16 ustawy.

- „Niedopuszczalne jest potrącanie w danym roku podatkowym wydatków stanowiących koszty uzyskania przychodów mających wystąpić w następnym roku podatkowym lub w okresach następnych”³⁵.
- „Momentem decydującym o możliwości zaliczenia danego wydatku do kosztów uzyskania przychodów jest moment dokonania owego wydatku, a nie moment osiągnięcia przychodu (art. 15 ust. 1 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych - Dz. U. Nr 21 poz. 86 z późn. zm.)”³⁶.
- „Przy ustalaniu kosztów uzyskania przychodów każdy wydatek - poza wyraźnie wskazanym w ustawie - wymaga indywidualnej oceny pod kątem bezpośredniego związku z tym przychodem i racjonalność działania dla osiągnięcia tego przychodu”³⁷.
- „Brak jest związku między wydatkiem na dodatkowe, dobrowolne świadczenia spółki na rzecz pracowników a osiągnięciem przychodu”
- „Brak jest podstaw do zaaprobowania poglądu, że wszelkie wydatki ponoszone na rzecz osób zatrudnionych na podstawie umów zlecenia, jako że nie dotyczą pracowników, nie mogą być uznane z tego powodu za koszty uzyskania przychodu”³⁸.
- „Nie można wieloznacznego w istocie terminu koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodu tłumaczyć nie tylko bez kontekstu danej sprawy, lecz również bez uwzględnienia niespotykanych w dotychczasowym życiu gospodarczym szczególnych form sprzedaży. Wydatki na szkolenie osób, które sprzedawały towary dostarczane przez podatnika, mogą być uznane za koszty uzyskania przychodów, jako związane z przychodami uzyskiwanymi przez spółkę”³⁹.
- „Warunkiem uznania wydatku za koszt uzyskania przychodu jest istnienie między nim a osiągnięciem przychodu związku przyczynowo-skutkowego tego typu, że poniesienie wydatku ma wpływ na powstanie lub zwiększenie przychodu. Zdarzają się jednak sytuacje, w których związek nie jest tak wyraźny. Należy je rozwiązywać posługując się zdrowym rozsądkiem”⁴².

Wybrane i przytoczone wyżej tezy orzecznictwa wydane w poszczególnych sprawach przez składy orzekające Naczelnego Sądu Administracyjnego niewątpliwie mają wpływ na kierunek orzecznictwa dotyczącego kosztów uzyskania przychodu w okresie obowiązywania obu ustaw podatkowych⁴¹.

W obowiązującym w Polsce systemie prawnym orzeczenia sądów (precedensy) nie stanowią źródeł prawa. Jednak odgrywają dużą rolę w interpretacji i stosowaniu prawa podatkowego oraz wpływają w znacznej mierze na kształt legislacji podatkowej.

³⁵ Wyrok NSA z 11.04.1996 r. - S.A./Sz 1924/95

³⁶ Wyrok NSA z 14.09.1995 r. - S.A./P 798/95

³⁷ Wyrok NSA z 09.09.1994 r. - III SA . 30/94

³⁸ Wyrok NSA z 16.01.1996 r. - S.A./P 1200/95

³⁹ Wyrok NSA z 26.01.1996 r. - S.A./Gd 3290/94

⁴¹ Wyrok NSA z 13.09.1995 r. - S.A./Gd 2905/94

⁴² Wyrok NSA z 29.11.1994 r. - S.A./Wr 1224/94

⁴³ U.p.d.o.f. i u.p.d.o.p.

Związki między tworzeniem a stosowaniem prawa podatkowego trafnie zauważa w swojej pracy R. Masztalski określając je następująco: „Przed wszystkim orzecznictwo stanowi praktyczną weryfikację przyjętych przez ustawodawcę celów opodatkowania oraz trafności doboru techniki podatkowej”⁴⁴.

Koszty w interpretacjach Ministra Finansów i wyjaśnieniach urzędów skarbowych

Problematyka kosztów uzyskania przychodów ma także częste odzwierciedlenie w wyjaśnieniach i interpretacjach Ministra Finansów.

Zgodnie z postanowieniami art. 14 ustawy ordynacja podatkowa⁴⁵ Minister Finansów dąży do zapewnienia jednolitego stosowania prawa podatkowego przez organy podatkowe organy kontroli skarbowej dokonując w szczególności jego urzędowej interpretacji, przy uwzględnieniu orzecznictwa sądów oraz Trybunału Konstytucyjnego. Interpretacje te są zamieszczone w Biuletynie Skarbowym Ministerstwa Finansów.

W przypadku stwierdzenia rozbieżności w orzecznictwie Minister Finansów jest zobowiązany do zawiadomienia właściwego sądu i organu mogącego zastosować środki służące usunięciu rozbieżności.

Obowiązek dążenia do zapewnienia jednolitości stosowania prawa podatkowego przez organy podatkowe oraz organy kontroli skarbowej jest mniej rygorystyczne w porównaniu do okresu sprzed obowiązywania Ordynacji. Według obowiązującego wówczas stanu prawnego Minister Finansów był zobowiązany do zapewnienia jednolitości stosowania prawa podatkowego, a nie tylko do „dążenia” co stawiało go na nieco mocniejszej niż obecnie pozycji.

Do swego rodzaju urzędowej interpretacji przepisów prawa podatkowego uprawnione są także organy podatkowe pierwszej instancji⁴⁶, które na żądanie podatnika, płatnika, lub inkasenta obowiązane są do udzielania pisemnej informacji o zakresie stosowania przepisów prawa podatkowego w ich indywidualnych sprawach, w których nie wszczęto postępowania podatkowego lub kontroli podatkowej⁴⁷.

Z treści Biuletynu Skarbowego oraz informacji uzyskanych w Urzędach Skarbowych wynika, że znaczną pozycję w wydawanych interpretacjach urzędowych oraz wyjaśnieniach udzielanych podatnikom, płatnikom i inkasentom podatków, stanowią zagadnienia dotyczące kosztów uzyskania przychodów.

Oznacza to, że obowiązujący w tym zakresie aktualny stan prawny nie jest zbyt czytelny dla podatników, którzy mają pełne prawo do uzyskania od kompetentnych władz pewnego i bezpiecznego prawa podatkowego opartego na prostych i zrozumiałych konstrukcjach podatkowych.

⁴⁴ R. Masztalski, *Wprowadzenie do prawa podatkowego*, C.H. Beck, Warszawa 1995, str. 91.

⁴⁵ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. ordynacja podatkowa (Dz. U. Nr 137 poz. 926 z późn. zm.)

⁴⁶ Z treści art. 13 § 1 ustawy ordynacja podatkowa wym. w przypisie 45 wynika, że organami tymi są: urzędy skarbowe, wójtowie lub burmistrzowie (prezydenci miast).

⁴⁷ Z postanowień art. 14 § 4 wym. w przypisie 45 ustawy.

Podjęmowane zatem przez Ministra Finansów próby uproszczenia prawa podatkowego polegające głównie na zaplanowanej likwidacji ulg i zwolnień podatkowych powinny także w dużej mierze odnieść się do uporządkowania problematyki kosztów uzyskania przychodów w taki sposób, aby liczba wydawanych interpretacji i orzeczeń w tym zakresie znacznie zmalała. Będzie to niewątpliwie dobrze świadczyło o stabilizacji stosowanego w Polsce prawa podatkowego.

Gdańsk, kwiecień 1999 r.

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest złożoność problematyki kosztów występujących w działalności gospodarczej przedsiębiorstw oraz ich ujęcie księgowe i podatkowe. Sygnalizowane problemy poparte zostały licznymi tezami z orzecznictwa sądowego.

Summary

This article deals with the complexity of cost issues in enterprises and companies that run a business in Poland as well as with the account and tax formulation of costs and expenses.

The above problems are supported with numerous theses from the legal decisions.

ETYCZNE DYLEMATY ROZWOJU POLSKIEGO BIZNESU OKRESU TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ

BOGDAN NOGALSKI

I. Wstęp

W pewien sposób, czynny czy bierny, świadomy lub nieświadomy, stajemy się współuczestnikami zdarzeń gospodarczych, zwanych *biznesem*. Nasze uczestnictwo w *biznesie* polega na tym, że raz jesteśmy jego podmiotem, występując w roli menedżera (dyrektora, kierownika, prezesa, właściciela, pracodawcy, itp.) zarządzającego prowadzoną działalnością gospodarczą, niekiedy znów pełnimy w nim rolę przedmiotową, jako pracownicy najemni, usługobiorcy, kontrahenci, lub zwyczajni klienci sklepów hurtowni, zakładów usługowych, kupujący towary lub usługi dla siebie i swoich bliskich. Zdarza się czasem, że występujemy jako obserwatorzy procesów zachodzących w polskim biznesie.

Obojętnie w jakiej roli występujemy, zawsze jesteśmy narażeni na skutki nieetycznego postępowania w tym procesie, w którym niemalże nieetycznie postępują *wszyscy ze wszystkimi*. Efekt takich działań można najlepiej scharakteryzować następującym sformułowaniem: *bez systematycznego wprowadzania określonych zasad etycznych, dostosowujących mentalność polskiego społeczeństwa do wymogów i wyzwań Zachodu, będziemy nadal społeczeństwem drugiej kategorii. I nic się w tej materii nie zmieni, jeśli nie potrafimy zmienić się sami.*

W artykule autor zastanawia się dlaczego tak jest i co trzeba zrobić, by było inaczej? Podjęte rozważania powinny dać odpowiedź na pytanie z jakimi postawami spotykamy się we współczesnym, polskim biznesie i jak one funkcjonują na tle przemian zachodzących w biznesie światowym.

2. Etyka kreatorem przemian kulturowych w światowym biznesie

Żadna organizacja nie działa w izolacji. Jest ona związana ze światowym biznesem, na który oddziałują różnorakie uwarunkowania kulturowe, w tym przede wszystkim wzorce moralne wywodzące się z różnych religii, będące podstawą do kreowania określonych zasad i norm etycznych. Następuje tutaj sprzężenie zwrotne, bowiem poprzez realizację określonych zasad etycznych w biznesie, każdy z uczestników owego procesu może wywierać duży wpływ na przemiany kulturowe zachodzące w określonej społeczności. Może być nie tylko ich twórcą, ale i inspiratorem. W takim to znaczeniu, etyka bywa kreatorem przemian kulturowych zachodzących w światowym, a więc i w polskim biznesie. To właśnie światowy biznes przez najbliższe lata będzie stawiać polskiemu menedżerowi i przedsiębiorcy określone wymagania etyczne uwarunkowane stopniem rozwoju kultury. Upoważnia do takiego stwierdzenia nie najlepsze miejsce, jakie zajmuje w tym względzie Polska w światowym biznesie. Przybliżenie owego miejsca pozwoli nie tylko zrozumieć polskie opóźnienia, ale także je zdiagnozować; ustalić normy i zasady postępowania współczesnego menedżera, które zgodnie z zachodnimi wzorcami kulturowymi, należałoby uznać za etyczne.

Spróbujmy więc dokonać próby zdiagnozowania polskiego biznes na tle przemian w biznesie światowym. Owe rozważania powinny dać odpowiedź na pytanie z jakimi postawami spotykamy się we współczesnym, polskim biznesie i jak one funkcjonują na tle przemian zachodzących w biznesie światowym. Sądzę, że konstatacja, do której uda się dojść, będzie nam wszystkim bardzo pomocna. Pozwoli nam ona podpowiedzieć czego w najbliższym czasie możemy oczekiwać od polskiego „biznesu” zarówno w skali „makro”, jak też i „mikro”. Oczywiście problem dotyczy nie biznesu w sensie wyłącznie określonej działalności, ale w zakresie form, metod i zasad działania realizowanych przez jego podmioty, a więc głównie ludzi i organizacje.

Wśród systemów etycznych funkcjonujących w światowym biznesie, można dziś wyróżnić następujące, trzy główne postawy, reprezentowane przez menedżerów (biznesmenów, pracodawców, itp.): *użyteczne*, *humanitarne*, *sprawiedliwości społecznej*. Spróbujemy je pokrótce scharakteryzować.

2.1. Postawy użyteczne

Wyznawcy tego podejścia głoszą, że „... użyteczne, czyli to co może dostarczyć najwięcej szczęścia (...) powinno być najwyższą zasadą naszego działania”. Tradycję użyteczności utrwalił *pragmatyzm*, uważając za „prawdziwe” (a więc dobre) wszystko co prowadzi do sukcesu. Tak więc w myśl użyteczności, użytek jednostki lub społeczeństwa powinien stanowić najwyższy cel moralny postępowania ludzi. Zakłada się bowiem, że dążenie do dobra własnego sprzyja pomnożeniu dobra społecznego.

Tak więc podejście użyteczne opiera się na specyficznym systemie wartości, w ramach owego systemu, jako pozytywne i godne naśladowania oceniane jest takie postę-

¹ Por. W. Tatarkiewicz: *Historia filozofii* Warszawa: PWN 1978, LII, s.197-203.

powanie (zachowania, decyzje, itp.), które może przysporzyć bezpośrednią korzyść - mówiąc dzisiejszym językiem - jakiejś organizacji (czyli podmiotowi gospodarczemu). Na rym *podłożu w 1991 roku wyrosło m.in. hasło „Wszystko jest dozwolone, co nie jest prawem zabronione!”*.

W okresie tym nie były wykształcone w Polsce (w stopniu takim jak ma to miejsce w chwili obecnej) demokratyczne zasady współżycia społecznego. Nie istniała też klasa średnia, która wszędzie na świecie jest podstawowym nośnikiem norm etycznych, zabezpieczających to współżycie. Brak było także podstawowych aktów normatywnych regulujących systemy funkcjonowania organizacji gospodarczych, a także systemy sprawowania władzy. Z tych to właśnie powodów nieopatrznie wylansowane hasło stało się usankcjonowaniem szeroko pojętego w Polsce bezprawia. Ślady tego bezprawia, utożsamiane przez ogół społeczeństwa jako główna przyczyna ich niepowodzeń życiowych, jako podstawowe zło - są widoczne do dzisiaj w wielu dziedzinach naszego życia. Zło zawsze będzie złem, bez względu na interpretację ideologiczną. Dlatego też warunki do rozwoju etycznego, polskiego biznesu, z uwzględnieniem podstawowych praw człowieka, powinni tworzyć wszyscy obywatele, a nie tylko polscy menedżerowie, biznesmeni, czy decydenci. Nie będzie to jednak możliwe dopóty, dopóki nie stworzy się skutecznej bariery prawnej, czy też moralnej, która zahamowałaby w Polsce funkcjonowanie owego podejścia utylitarnego w działalności gospodarczej. Samo przecież odwoływanie się do pracodawców, by ci stosowali zasady humanitarne w biznesie, nawet przez najwyższy autorytet moralny na świecie, nie przyniesie spodziewanych efektów, jeśli nie zostanie wymuszone obowiązującymi zasadami (kodeksami) etycznymi lub przepisami prawnymi. Tylko wówczas polscy menedżerowie, czy biznesmeni (pracodawcy) oraz decydenci kierować się będą w swoim postępowaniu (w biznesie, działalności politycznej, życiu prywatnym, itp.) zasadami humanitarnymi.

2.2. Postawy humanitarne

W Polsce jesteśmy na początku stosowania w biznesie podejścia humanitarne oparte na prawach człowieka. Bardzo wiele trzeba zmienić zasad i norm etycznych tkwiących w kulturze menedżerów i biznesmenów (w ich świadomości, nawykach i w postawach), by polski biznes zmienił swoje podejście z utylitarnego na humanitarne. Jakie są owe polskie „osiągnięcia” w zakresie stosowania przez menedżerów w etyce biznesu podejścia humanitarne? Dziś, w centrum biznesu prowadzonego przez państwa Europy Zachodniej znajdują się wartości etyczne. Określa się tam kryteria etyczne, którymi należy mierzyć różne systemy (ekonomiczne, polityczne, itp.). Wszystkie rządy i wszyscy biznesmeni poddawani są ustawicznemu, społecznemu testom obejmującym konkretne normy. Pozytywnie oceniane są tam takie organizacje, zachowania i decyzje, które uwzględniają i respektują fundamentalne postulaty etyczne, m.in. takie jak:

- podstawowe prawa człowieka, w tym ochrona wolności słowa, wyznania, osobistej integralności i ludzkiej godności;
- ochrona porządku demokratycznego, poszanowania zasad prawa oraz własności prywatnej;

- ochrona fizycznego bezpieczeństwa obywateli, zapewnienie zewnętrznego i wewnętrznego bezpieczeństwa państwa, pokoju oraz preferowanie w skali mikro i makro kwestii ekologicznych.

Tak więc w warunkach podejścia praw człowieka analizuje się i ocenia decyzje oraz postępowanie głównie menedżerów i biznesmenów różnych organizacji gospodarczych, społecznych i politycznych (podmiotów gospodarczych, koncernów, rządów, itp.) w kategoriach kulturowych systemów etycznych, uznanych i rozpowszechnionych, takich jak: judaizm, chrześcijaństwo, buddyzm, islam, czy filozoficznych idei hinduizmu, humanizmu, itp.

Zachodni kapitalizm nie od razu stał się łagodny, humanitarny i zgodny z oczekiwaniami pracowników najemnych. Historia dowodzi, że ówczesny, zachodni kapitalizm sprzed stu lat także był żarłoczny i bezwzględny, jak dzisiejszy polski. Nie sam, nie z dobrej woli i nie w wyniku umiłowania prostego człowieka przeobraził się na ten z „ludzką twarzą”.

Dziś wszyscy menedżerowie i biznesmeni Europy Zachodniej starają się pamiętać, że prawa te na Zachodzie wywalczono w długim historycznym okresie.

2.3. Postawy sprawiedliwości społecznej

Określenie postawy sprawiedliwości społecznej wywodzą się z przemian kulturowych, jakie na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat dokonały się w państwach wysokorozwiniętych (m.in. w Japonii, Kanadzie, Norwegii, Szwecji). Opierają się one na systemie wartości, w ramach którego jako pozytywne ocenia się działanie organizacji (przedsiębiorstw) w pierwszej kolejności przynoszące korzyści ich otoczeniu zewnętrznemu (w skali masowej), a następnie dopiero ich otoczeniu wewnętrznemu, czyli im samym (w skali mikro). Preferowany w tym podejściu system wartości wywodzi się z koncepcji egalitaryzmu. Współczesne rozumienie sprawiedliwości społecznej, wyrosłe z tradycji zachodnich koncepcji liberalnych, socjaldemokratycznych i socjalistycznych, sprowadza się do stworzenia sprawiedliwych, czytelnych, etycznych i jednakowych szans dla wszystkich uczestników danej zbiorowości biorących udział w określonym procesie społecznym. Tak wygląda np. problem „startu” w biznesie. Natomiast po „starcie”, wszystko już zależy wyłącznie od przygotowania fachowego, doświadczenia w wybranej branży, innowacji twórczej menedżerów i biznesmenów - od tego jak sobie poradzą z czynnikami otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego założonego i prowadzonego przedsiębiorstwa. Obowiązuje tutaj zasada, w myśl której powinien wygrać najlepszy. A więc w tym maratonie do powodzenia i sukcesu każdy musi liczyć przede wszystkim na siebie.

Liczne polskie przykłady dowodzą że w zakresie funkcjonowania „zasady sprawiedliwości społecznej” - na przestrzeni ostatnich lat nie nastąpiły oczekiwane zmiany. Wprowadzona transformacja społeczno - ekonomiczna pokazuje, iż w wielu dziedzinach myśli się i działa, jak w minionym systemie socjalistycznym. Na kanwie tej konstatacji warto odnotować praktyki, stosowane ostatnio przez polskich menedżerów, a dotyczące produkcji i dystrybucji towarów i usług odbywane według następującej zasady: „Jak najwięcej, jak najdrożej i jak najgorzej”.

Coraz więcej już biznesmenów związanych nie tylko z japońskim, amerykańskim, czy niemieckim biznesem, zasadę „sprawiedliwości społecznej” utożsamia z obowiązkiem uczestniczenia ich firm w życiu społeczności, w której one działają. Podobne postawy prezentują menedżerowie i pracownicy owych firm. To poczucie moralności w interesach oraz odpowiedzialności wobec społeczeństwa podporządkowane jest zazwyczaj następującym zasadom etycznym:

- Przyznanie równej godności każdej osobie ludzkiej bez względu na rasę, kolor skóry, płeć, religię, itp. Jest to, obok zabezpieczeń prawnych, podstawowa norma etyczna, mająca kluczowe znaczenie w międzynarodowym biznesie. W myśl tej zasady żadna tworząca się kultura ekonomiczna - która definiowałaby etykę ekonomiczną przyjmując nierówną pozycję godności wśród poszczególnych ludzi lub systematycznie gwałciła prawa człowieka - nie mogłaby być prawnie usankcjonowana,
- Jak najlepszej pracy na rzecz społeczeństwa, by zdobyć jego akceptację, głównie poprzez: tworzenie miejsc pracy, wzrost mobilności ludzi przez stosowanie przystępnych cen, osiąganie zadowolenia z zakupu tanich ale jakościowo dobrych towarów i usług,
- Preferowanie kwestii ekologicznych i dążenie do stworzenia cywilizacji humanistycznej, to jest o takiej technologii, która pozostawałaby w harmonijnym związku z całością ludzkiej działalności i jej otoczeniem, nawet kosztem ograniczenia wzrostu produkcji lub zysku. Przykładem mogą być tutaj wzorce motywacyjne dominujące w japońskim biznesie nie sprowadzające się wyłącznie do zasady maksymalizacji zysku. Ich rodowód jest bardzo głęboko zakorzeniony i sięga historycznych wzorców japońskiego etosu", opartych m.in. na zasadach etyki konfucjańskiej i „kodeksu samurajów",
- Niesienie pomocy słabszym w sensie gospodarczym, politycznym i społecznym w skali krajowej i międzynarodowej. Dziś zjawisko poświęcenia przez menedżerów swojego czasu i pieniędzy na rzecz innych jest coraz popularniejsze w krajach zachodnich. Wzrosła bowiem świadomość faktu, że nie wszystko w zakresie pomocy słabszym mogą zrealizować rządy lub też władze terenowe czy lokalne. Preferuje się więc, słuszną zresztą zasadą, że niewyobrażalne źródło pomocy potrzebującym istnieje w każdym człowieku; mogliśmy się o tym przekonać w trakcie powodzi w Polsce w lipcu 1997 roku.

Zadaniem naszym nie jest szersze analizowanie podejścia sprawiedliwości społecznej w światowym biznesie, lecz przybliżenie jego głównych zasad i idei. Podejście to jest procesem, który się dopiero wyodrębnia w Japonii, Kanadzie, USA i niektórych krajach Europy Zachodniej z podejścia praw człowieka.

3. Uwarunkowania polskiego biznesu

Na tle przemian kulturowych Zachodu, tworzy się polski biznes. Nie jest on jeszcze w pełni ukształtowany i zdominowany normami i zasadami etycznymi przyjętymi zarówno przez organizacje, jak też większość uczestników zdarzeń gospodarczych. Ma

on złożone uwarunkowania kulturowe, które mogą tworzyć przeszkody, bariery, czy wręcz zagrożenia dla polskiej demokracji i przemian ekonomiczno-społecznych. Nie sposób uniknąć odpowiedzi na dość drażliwe dzisiaj pytanie: „Jaki, tak naprawdę, jest współczesny, polski biznes”? Zdania są tutaj podzielone. Bardzo optymistyczne wnioski, w tym zakresie, przedstawiały od wielu lat i przedstawiają nadal mass-media. Owe wnioski jakoś nigdy nie pokrywały się i nie pokrywają z prowadzonymi przez naukowców badaniami tego zagadnienia w różnych regionach kraju.

Stare porzekadło mówi, że ryba się psuje „od góry”. Nie inaczej jest w polskim biznesie. Na coraz pełniejszym w różnorodne produkty rynku, pojawiają się nowe przedsiębiorstwa, firmy. Każdy z ich założycieli pragnie nie tylko przetrwać, ale zdobyć na rynku sukces i spokojnie rozwijać swoją firmę przez długi czas. Praktyka dowodzi, że ok. 30% z nich upada w pierwszych sześciu miesiącach swojego działania, a następne 20% nie może dotrzeć zazwyczaj do końca roku. Ta „prawidłowość” w niczym nie zmienia faktu, że nieustannie rośnie liczba przedsiębiorstw, które chcą zdobyć trwałą pozycję na rynku i chcą przetrwać za „wszelką cenę”! I w trosce o to przetrwanie, nie cofną się one przed niczym, zaakceptują nawet najbardziej nieetyczne postępowanie, obojętnie czy w stosunku do państwa, pracownika, czy do kolegi z konkurencji. Liczyć się będzie tylko własny sukces, nieważne jakim kosztem!

Owo nieetyczne postępowanie w działalności gospodarczej, która zamiennie nazywana jest „biznesem”, stworzyło współczesny obraz polskiego przedsiębiorcy, znany dobrze nie tylko z przekazów prasy, radia i telewizji, ale także z własnych, moich doświadczeń. Przedsiębiorca w opinii publicznej postrzegany jest jako „inwestor”, czy „biznesmen”, uruchamiający i finansujący, sam lub wspólnie z innymi, jakąś - najczęściej własną - organizację. Rzadziej występuje on, jako „menedżer”, „...czyli kierownik lub dyrektor, wielkiego przedsiębiorstwa kapitalistycznego...”, zarządca, impresario, specjalista od organizacji i zarządzania; zarządzający i kierujący przedsiębiorstwem poprzez sędowanie na niego (ze strony „biznesmena” - właściciela) uprawnień kierowniczych. W społeczności polskiej określenie „menedżer” nie ma jeszcze pejoratywnej konotacji, jak to bywa w państwach zachodnich, częściej kojarzone jest z pracownikiem najemnym jakiejś firmy, niż z jego właścicielem i pracodawcą. Natomiast na swoją decyzję negatywną ocenę zapracowali „biznesmeni”. Występują on zazwyczaj w roli człowieka interesu, handlowca kupca, przedsiębiorcy, czyli osoby dysponującej pieniędzmi i znającej sposoby ich zdobywania. Obraz owego człowieka biznesu, w znacznej mierze korzystającego z pracy innych, w świadomości społecznej Polaków funkcjonuje, jako: ...przedsiębiorcy. . . . człowieka, który gnębi uczciwych ludzi. Nie jestem w swoich sądach odosobniony. Większość bowiem dziś ludzi uważa, że każde przedsiębiorstwo jest nastawione na osiąganie zysku bez względu na koszty społeczne czy, etyczne. Niestety, obecnie duża liczba firm taką praktykę stosuje, zapewne nie wiedząc o tym, że można obie te postawy, czy dążenia pogodzić.

Z nieetycznymi postawami spotykamy się prawie każdego dnia, jeśli nie poprzez uczestnictwo w „biznesie”, to w codziennym życiu. Dlaczego tak się dzieje, że dookoła wszyscy wszystkich oszukują? Jak rozzerwać ten „zaczarowany krąg bezsensowności” wiodącej nas i nasz kraj drogą donikąd? Co robić, aby nie być oszukanym? Czy

„opłaca się” postępować nieetycznie w firmie, wśród znajomych i przyjaciół, w rodzinie...?

Na naszym rynku wydawniczym wciąż brakuje pozycji diagnozujących aktualną polską sytuację rynkową. Można ustalać różne symulacje i strategie dla Polski, ale cóż one są warte bez postawienia, adekwatnej do dzisiejszej rzeczywistości, diagnozy. Może lepiej jej nie stawiać i dalej żyć w nieświadomości oczekujących nas przemian, ciesząc się wskaźnikami wzrostu, nie bacząc na wciąż postępującą pauperyzację inteligencji i nędzę niższych warstw naszego społeczeństwa?

Z opisanego wyżej faktu wnioski nasuwają się same. Nie leczy się choroby, nie ustalwszy uprzednio jej przyczyn. Taka skutkowa terapia może doprowadzić do wyniszczenia organizmu. Współczesny system organizacji społeczeństwa polskiego jest też pewnego rodzaju żywym organizmem. Czy jest to organizm chory, czy zdrowy? Zdania są tutaj podzielone.

Życia sformalizować się nie da. Chyba tylko w utopiach, a nie w państwach istniejących realnie. Tak więc wszędzie i zawsze ilekroć będziemy mieć do czynienia z realnie istniejącym, cywilizowanym państwem, będziemy musieli także przyjąć do wiadomości i stosowania, panujące w nim normy wynikające z prawa zwyczajowego. Należą tutaj różnego rodzaju zwyczajowe normy zachowania i postępowania, przekazywane ustnie z pokolenia na pokolenie, lub spisane w formie kodeksów postępowania etycznego. Obowiązują one w całej Europie Zachodniej w różnych dziedzinach wiedzy i życia. Nie obowiązują tylko w Polsce. Nie obowiązują jeszcze dzisiaj, ale już niedługo ich opracowanie i stosowanie zostanie na nas wymuszone prawami rynku.

Stara maksyma, wynikająca ze stale postępującego rozwoju sił wytwórczych mówi, że podmiotem i inspiratorem dokonujących się na świecie wszelkich przemian jest człowiek. Nie inaczej powinno być w przypadku polskich przemian. Ich podstawowym wyznacznikiem jest zastosowanie transferu polskiej transformacji z socjalistycznej gospodarki nakazowej i centralnie sterowanej do gospodarki wolnorynkowej. Człowiek powinien być tutaj najważniejszy. Ale jaki człowiek? Czy ukształtowany na wzór wschodni „*Jiomo sovieticus*” - jak go określał parę lat temu ks. prof. J. Tischner? Czy też „*inwalida*” systemu komunistycznego - jak go nazywał dawny lider „Solidarności” - J. Kuroń? Nie! Takich ludzi, takich Polaków, Zachodnia Europa dziś już nie chce.

Dlaczego tak się stało? Otóż zdecydowały o tym także uwarunkowania. Decydentom zabrakło podstawowej wiedzy z zakresu socjologii i psychologii ruchów społecznych. Popełniono więc błąd uważając, że wystarczy tylko zmienić w Polsce ustrój społeczny, a już automatycznie nastąpi jego powszechna akceptacja, która wraz z transformacją gospodarczą - w cudowny sposób zmieni sposób myślenia i postępowania wielu milionów Polek i Polaków z poprzedniego nieprawidłowego, na obecny oczekiwany. Niestety przeliczyli się. Skutki tej pomyłki mogą okazać się fatalne, gdyż nieprzygotowani do tych zmian wyborcy mogą zechcieć co cztery lata zmieniać zasady funkcjonowania system naszego państwa, gdyby okazało się, że żaden z kolejnych systemów organizacji społeczeństwa polskiego - im nie odpowiada. Przy istniejącej w Polsce

niepewności etycznej, spowodowanej w dużym stopniu brakiem klasy średniej, zagrożenie to może stać się realne.²

Nie jest to zresztą zagrożenie jedyne. Zagrożenia dla młodej, polskiej demokracji i wolności, przy braku klasy średniej, stają się wciąż zubożający robotnicy. Tego dawniej nie było. Dawniej żyliśmy biedniej, ale równiej. Ubóstwo mniej rzucało się w oczy i było łagodzone większym spożyciem zbiorowym. Dziś, pozostający bez stałej pracy i doświadczający biedy robotnicy, mogą stać się hamulcem na drodze przemian gospodarczych i zapleczem dla koncepcji antydemokratycznych. Takiej wolności, jak dzisiejsza, nie potrafią zrozumieć, a demokrację coraz częściej zaczynają przedstawiać jako „działania pozorne”, czy też „pustą gadaninę”. Tacy ludzie - jak historia dowodzi - wcześniej, czy też później (jeśli nie będzie odpowiednich przeciwdziałań ze strony polskich ośrodków opiniotwórczych, głównie Kościoła, związków zawodowych i rządu) staną się sfrustrowanym elektoratem. Tym bardziej, że już są w naszym społeczeństwie i będą widoczne coraz bardziej, w ślad za postępującą pauperyzacją niższych warstw polskiego społeczeństwa, reminiscencje i powroty do dawnych, niehumanitarnych form i metod sprawowania władzy. Jak wynika z analiz prowadzonych przez różne ośrodki badania opinii publicznej, większość respondentów (żyjących w małych i średnich środowiskach pochodzących z rejonów zagrożonych strukturalnym bezrobociem i posiadających wykształcenie podstawowe) zdolna byłaby te metody ponownie zaakceptować.

Potwierdza się więc sprawdzona teza, że za zmianą systemu sprawowania władzy nigdy „sama” nie nadąży świadomość społeczna. Trzeba jej „pomóc”. Pomoc tą można oprzeć na różnych formach: demokratycznych i antydemokratycznych. Niektóre, szczególnie te ostatnie, znamy aż za dobrze choćby z minionego, wszechogarniającego (populistycznego), nihilistycznego i antyhumanitarnego systemu sprawowania władzy totalitarnej. Stąd też nie wolno rozdzielać dokonującej się u nas transformacji gospodarczej od transformacji społecznej. Jeśli w pierwszej odnotowaliśmy znaczny postęp, to w drugiej mamy stagnację i zastój, a nawet cofanie się do poprzedniego, opartego w rzeczywistości na kanonach systemu nakazowo - rozdzielczego sprawowania władzy. Winę za ten stan ponoszą m.in. kolejne elity władzy, wraz z liderami partii politycznych i związków zawodowych.

Nikogo nie trzeba przekonywać, że polskie społeczeństwo, społecznie i majątkowo jest bardzo zróżnicowane. Żyjemy przecież wśród i z różnymi ludźmi. Spotykamy się z nimi na co dzień. Nie wszystkich da się jednoznacznie sklasyfikować, zaliczając ich do wymienionych - przez ks. prof. J. Tischnera („*homo sovieticus*”), czy J. Kuronia („*inwalida* systemu komunistycznego”) - kategorii.

² Tak więc co kilka lub kilkanaście lat możemy być świadkami zachodzącej w Polsce prywatyzacji na przemian z nacjonalizacją, co zachodni inwestorzy uważają za jedno z podstawowych przeciwwskazań (obok nadmiernej roli związków zawodowych) do lokowania tutaj swoich kapitałów. (Por. M.T. Starkowski: Kodeks czy zasady. „Businessman Magazin ” 1995, nr 5, s. 58. Potwierdzają te obawy badania przeprowadzone w 1997 roku wśród zachodnich biznesmenów, którzy wycofują się z działalności prowadzonej na terenie Europy Wschodniej, w tym z Polski).

Brak od ponad 50 lat w polskim systemie społeczno-politycznym zasad etycznych, opartych na prawie naturalnym i zwyczajowym (głównie „Dekalogu” i przedwojennych kodeksach etycznych obowiązujących m.in. w biznesie) spowodował postawienie naszego kraju na granicy „dwóch światów”: Europy Wschodniej, gdzie menedżerów nie obowiązują żadne prawa etyczne i Europy Zachodniej, gdzie zasady stosowania praw człowieka stały się podstawą i regułą funkcjonowania menedżerów oraz organizacji (podmiotów gospodarczych), łącznie z ich otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. W tym wielopłaszczyznowym i długofalowym procesie kulturowym (historycznym, politycznym, społecznym, itp.) należy szukać odpowiedzi m.in. na następujące pytania: czy jesteśmy już państwem prawa, a jeśli nie - to dlaczego i co trzeba robić, aby nim się stać?

Aby lepiej zrozumieć prezentowane zagadnienia, warto byłoby się z kolei zastanowić nad problemem: „skąd przybywamy” oraz „jacy jesteśmy i dlaczego”? Łatwiej jest nam dzisiaj odpowiedzieć na pytanie: „jacy jesteśmy” - jak twierdzi J. Tischner w książce „Nieszczęsny dar wolności”, niż: „dlaczego właśnie tacy”? Analizy owego złożonego zagadnienia - bardzo istotne dla określenia kierunków wewnętrznej transformacji polskiego społeczeństwa, dokonywane niezależnie od siebie w tym samym czasie w różnych ośrodkach naukowych - nie tylko nawzajem się uzupełniają, ale doprowadzają do podobnych konstatacji¹.

Te problemy - choć stanowią fundamentalne i priorytetowe znaczenie dla naszej kultury i tworzącej jej nowe oblicze społecznej transformacji - nadzwyczaj rzadko są publicznie podejmowane. Znacznie bezpieczniej jest obecnie podejmować różne próby odpowiedzi na pytanie: „dokąd zmierzamy”, niż: „skąd przychodzimy”? Dzieje się tak dlatego, że o naszej drodze do Europy (poprzez NATO) mass-media informują nas systematycznie już od kilku lat wiele razy dziennie. Mniej mówi się natomiast o tym co mamy zmienić (w skali „makro” i „mikro”), by Europa chciała otworzyć przed nami swoje podwoje? Kto ma udzielić, tej bardzo niepopularnej informacji? Czy nie bezpieczniej jest - na przykład dla kolejnych ekip władzy - nic o tym nie mówić? Tak to się jednak w praktyce dzieje, że kolejne ekipy rządzące, ze strachu przed utratą elektoratu, nie mówią prawdy swoim wyborcom o czekającej ich przyszłości? Bo co mają im powiedzieć, że powinni zmienić swoją osobowość, nawyki, styl życia, uczyć się dostosować do wymogów gospodarki rynkowej? Mają im powiedzieć, że w naszym, nowym, polskim świecie, już nie da się żyć po staremu? Czy któryś ze znanych polskich parlamentarzystów powiedział o tym swoim sympatykom, czy wyborcom?

Brak miejsca w niniejszym opracowaniu nie pozwala mi na szersze rozwinięcie zagadnienia: „jacy jesteśmy i dlaczego”? Dlatego przejdę od razu do konkluzji. Kon-

¹ Por. J. Tischner: *Nieszczęsny dar wolności*. Kraków: Wydawnictwo ZNAK 1996.

² Tak było w przypadku badań, które wspólnie B. Nogalski i J. Śniadecki prowadzili m.in. na ten temat w 1996 r. Ich efektem było wydanie wspólnej książki, w której została podjęta próba odpowiedzi na pytania: „skąd przychodzimy - dokąd zmierzamy” oraz „jacy jesteśmy (i dlaczego właśnie tacy)”, a także „jakimi stać się musimy”? (Zob. B. Nogalski, J. Śniadecki: *Etyka menedżerska*, op. cit., s.32-35)

³ Szerzej na ten temat B. Nogalski, J. Śniadecki: *Etyka menedżerska*, op. cit., s. 32-38.

kluzją owych rozważań jest konieczność zmiany osobowości ludzi wychowanych i pracujących w systemie gospodarki nakazowej, na osobowość otwartą w stosunku do rozwoju, jaki niesie obecna transformacja ekonomiczno-społeczna. Zmianę osobowości należy tutaj rozumieć przede wszystkim jako zmianę postaw. Aby owe zmiany dały oczekiwany efekt, to muszą one nastąpić nie tylko u menedżerów, ale u wszystkich ludzi związanych bezpośrednio lub pośrednio z biznesem.

4. Zakończenie

Transformacja - poza oczywistymi zmianami w gospodarce - dotyczyć powinna zmian w kulturze, dotyczących m.in. norm moralnych, prawnych i wzorców obyczajowych. Owa konstatacja: „jacy jesteśmy”, jako podmioty i przedmioty działalności gospodarczej i „dlaczego właśnie tacy” - jest potrzebna po to, by zdiagnozować, a następnie wyeliminować te cechy, nawyki i postawy, które w światowym biznesie uznane są za nieetyczne.⁶

Konsekwencje minionego systemu i gospodarki nakazowej są daleko idące. Ich pogłębiona analiza z pewnością pozwoliłaby lepiej zrozumieć trudny proces złożonych uwarunkowań kulturowych, jakie niesie ze sobą polska transformacja gospodarcza.⁷ Bowiem z owych nieprawidłowości i nieetycznych zachowań wytworzonych i ugruntowanych w minionym systemie gospodarki nakazowej, wynikają dzisiaj m.in.:

- nieetyczne postępowanie państwa względem szeroko pojętego biznesu;
- nieetyczne postępowanie podmiotów gospodarczych (tj. menedżerów, pracodawców, podatników, itp.) w stosunku do państwa;
- nieetyczne postępowanie podmiotów gospodarczych między sobą, w tym także pracodawców w stosunku do pracowników i pracowników w stosunku do pracodawców.⁸

Wymienione problemy i wiele z nimi związanych głęboko tkwią w polskich, uwarunkowaniach. W dalszym ciągu aktywnie wpływają one na poziom świadomości, cechy osobowości, nawyki i postawy różnych uczestników zdarzeń gospodarczych. Wiele z owych problemów znalazło doskonałe warunki rozwoju w różnych przejawach i formach współczesnego, polskiego biznesu. Dotyczy to szczególnie kultury organizacji - ich tworzenia i stylów zarządzania.

⁶ Próbie ich klasyfikacji podjął J. Dietl: *Etyka biznesu w warunkach transformacji z gospodarki nakazowej do rynkowej*. „Prakseologia” 1994, Nr 1-2, s. 69-73.

⁷ Szerzej na ten temat J. Śniadecki: *Wpływ transformacji ekonomicznej na zmiany postaw mieszkańców Pomorza Środkowego*. (W:) *Polityka regionalna a wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich Pomorza Środkowego*. Politechnika Koszalińska 1997. (W druku).

⁸ Szerzej na ten temat: P. M. Minus: *Etyka w biznesie*. Warszawa: PWN 1995, s. 26-56.

Bibliografia

1. Dietl J: Etyka biznesu w warunkach transformacji z gospodarki nakazowej do rynkowej. „Prakseologia” 1994, Nr 1-2
2. Nogalski B, Śniadecki J: Etyka menedżerska, TNOiK - OPO, Bydgoszcz, 1996
3. Starkowski M.T: Kodeks czy zasady. „Businessman Magazin ” 1995, nr 5
4. Śniadecki J: Wpływ transformacji ekonomicznej na zmiany postaw mieszkańców Pomorza Środkowego.(W:) Polityka regionalna a wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich Pomorza Środkowego. Politechnika Koszalińska 1997
5. Tatariewicz W: Historia filozofii Warszawa: PWN 1978, t.II, s.197-203.
6. Tischner J: Nieszczęsny dar wolności. Kraków: Wydawnictwo ZNAK 1996.

Streszczenie

W artykule autor zastanawia się dlaczego polski biznes jest nieetyczny i co trzeba zrobić, by było inaczej ? Podjęte rozważania dają odpowiedź na pytanie z jakimi postawami spotykamy się we współczesnym, polskim biznesie i jak one funkcjonują na tle przemian zachodzących w biznesie światowym.

Summary

The article concentrates on key drivers behind non-ethical business behaviour and what can be done to change this kind of manners.

As a result we are presented a spectrum of attitudes we may face in today Polish economy and how they fit in the perspective of all transformations in the world-wide economy.

RESTRUKTURYZACJA „PRZEDSIĘBIORSTWA X” I JEJ SKUTKI

AGNIESZKA ŁASTOWSKA

1. Wstęp

Przekształcenia własnościowe trwające w Polsce, nieprzerwanie od 1990 roku, spowodowały zmiany w zakresie funkcjonowania i zarządzania dotychczasowymi przedsiębiorstwami państwowymi.

W polskiej rzeczywistości coraz częściej o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje obecnie umiejętność szybkiej reakcji na potrzeby i żądania klientów, wprowadzenie innowacji i zdobywanie nowych rynków zbytu.

Słusznie zauważył P. Drucker: „Przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako okazję”.

Wynikiem powyższego twierdzenia jest dostrzeżenie rosnącego znaczenia przeprowadzanych procesów naprawczych w różnych dziedzinach życia gospodarczego. Celem tego artykułu jest zaprezentowanie skutków przeprowadzonych procesów restrukturyzacyjnych w „Przedsiębiorstwie X”.

Hasło „restrukturyzacja” w ostatnich latach wydaje się być jednym z najczęściej używanych słów, opisujących wszelkie zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach.

W literaturze przedmiotu zagadnienia związane z procesem restrukturyzacji pojawiają się dopiero w latach 80-tych XX wieku, u autorów wywodzących się z kręgu zarządzających korporacjami w Stanach Zjednoczonych, określających restrukturyzacją zmiany struktury i wartości aktywów firm.

Współczesne rozumienie definicji wnieśli profesorowie z The Whorton School of Business Uniwersytetu w Pensylwanii - E. Bowman i H. Sigh, którzy twierdzili w swoich publikacjach, iż kluczowe znaczenie dla kondycji firmy i odnoszonych przez

nią sukcesów, mają powiązania pomiędzy trzema wymiarami organizacji, rodzaju działalności, organizacji pracy i struktury finansowej.

Sam proces restrukturyzacji należy do skomplikowanej i złożonej zarazem formy Zarządzania Zmianami, uzależnionej w znacznym stopniu od specyfiki branży. W tym miejscu uzmysłowić sobie należy, iż skuteczność przeprowadzonych procesów naprawczych zależy od bardzo dużej liczby czynników tkwiących zarówno w samej organizacji jak i poza nią.

Wydaje się, że najważniejszymi spośród nich są:

- ⇒ zawartość programu zmian i konsekwencje jego realizacji,
- ⇒ determinacja kadry kierowniczej i jej przekonanie o słuszności zmian,
- ⇒ tempa i skali zmian,
- ^ możliwości pokonania barier tkwiących wewnątrz organizacji,
- ⇒ oraz stymulatorów i ograniczeń otoczenia.

1. Uwarunkowania prawne restrukturyzacji w Polsce

Podobnie, jak w gospodarkach zachodnich, zmiany w zakresie działalności przedmiotowej przedsiębiorstwa, nie posiadają odrębnych uregulowań prawnych, gdyż mieszczą się one w ramach nauki o organizacji i zarządzaniu, Kodeksu Handlowego oraz Ustawy o Przedsiębiorstwach Państwowych z dnia 25.09.1981 roku z późniejszymi zmianami.

Ich zakres obejmuje możliwość łączenia i podziału przedsiębiorstwa, warunki jego likwidacji i zasady postępowania naprawczego oraz dopuszczają zmiany w przedmiocie działalności na taki, który nie był przewidziany przy tworzeniu firmy.

Odmienne sytuacja ta wygląda w ramach sfery działalności podmiotowej.

W tym przypadku każdy element poddany zmianie posiada odrębne uregulowanie w polskim ustawodawstwie ; szczególnie w zakresie polityki kadrowej, struktury własności, finansów.

Dla polskich warunków najbardziej charakterystycznymi składnikami w tym zakresie zmian jest sprzedaż części majątku, komercjalizacja, a następnie prywatyzacja przedsiębiorstw oraz tworzenie grup holdingowych, usamodzielnianie części zorganizowanych przedsiębiorstw i spółek.

Szczegółowe zasady postępowania opierają się na następujących przepisach:

⇒ Ustawa z dnia 13.07.90 „O prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych” (przeszła obowiązywać) - Dz.U. nr 51/90,

⇒ Ustawa z dnia 30.04.93 „O Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji” - Dz.U. nr 44/93 i 84/94,

⇒ Ustawa z dnia 30.08.96 „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”,

^ Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 24.10.32 r „Prawo o postępowaniu układowym” Dz.U. nr 9/32,

⇒ Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. nr 18/93), obowiązywała do 1997 roku,

⇒ Ustawa z dnia 30.08.96 „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych” (Dz.U. nr 118/96 poz.561).

Obejmuje ona kluczowy obszar działalności przedsiębiorstwa:

sposoby egzekucji należności, realizację zobowiązań wobec banków, budżetu i innych podmiotów gospodarczych oraz zasady postępowania ugodowego z bankami; odgrywając niebagatelną rolę w uzdrawianiu sytuacji finansowej firmy.

Mierzenie efektywności restrukturyzacji w praktyce gospodarczej następuje poprzez określenie stopnia realizacji założonych celów, w każdym z założonych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Ze względu na istniejące powiązania pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi firmy, efekty przeprowadzonych zmian widoczne są jednocześnie w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Poniższą ocenę efektywności dokonano w oparciu o usystematyzowane wyniki badań empirycznych zamieszczonych w PO nr 1/98 pt. „Kierunki oraz efekty restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw”:

Tabela nr 1

OBSZARY I EFEKTY RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW*

Obszar restrukturyzacji	Efekty
Majątek i kapitał)	Sprzedaż, dzierżawa nie wykorzystanych składników majątku, Uplynienie nieruchomości o charakterze socjalnym - zmiana struktury majątku .Modernizacja posiadanego majątku produkcyjnego. Zmiana struktury kapitałowej, i stosunków własnościowych, pozyskanie inwestora zagranicznego, wprowadzenie akcji do publicznego obrotu. Realizacja inwestycji proekologicznych ; określenie jasnego i spójnego stanu własności gruntów i budynków. Określenie poziomu inwestycji rozwojowych i identyfikację zbędnych aktywów
Finanse	Zmiana sposobów i źródeł kredytowania, Usprawnianie procesów windykacji należności .Oddłużenie, rozłożenie na raty spłaty zobowiązań. Obniżenie kosztów :wytwarzania, pracy, finansowych, zmniejszenie poziomu kosztów stałych, poprawa płynności finansowej. Optymalizacja struktury i wielkości zapasów i długości cyklu pieniężnego, Zmiany sposobu liczenia amortyzacji, i prowadzenia sprawozdawczości Finansowej; poprawa szeroko rozumianej efektywności ekonomicznej; Wprowadzenie rachunkowości kosztów i rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwa. Wprowadzenie nowych form rozliczeń z kontrahentami
Organizacja i zarządzanie	Zmiany w organizacji przedsiębiorstwa - wydzielenie w formie nowych podmiotów dotychczasowych jednostek organizacyjnych lub zakładów w przedsiębiorstwach wielozakładowych (struktury holdingowe), Tworzenie nowych pionów i komórek organizacyjnych. Wprowadzenie nowej, prostszej struktury organizacyjnej o dużym stopniu elastyczności, Usprawnienie systemu informacyjnego przedsiębiorstwa komputeryzacja, Planowanie i prognozowanie dalszego rozwoju, (business plan)
Zatrudnienie	Racjonalizacja stanu zatrudnienia, Powstanie nowych stanowisk pracy. Zmiany w zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności, Zmiana struktury zatrudnienia. Zmiany w zakresie postrzegania przez pracowników Firmy, wzrost ich lojalności. Umożliwienie tworzenia ścieżek karier pracowników i programów szkoleń i doskonalenia zawodowego pracowników. Zmiany w polityce wynagrodzeń
Produkcja	Wprowadzenie nowoczesnych technologii produkcji i modernizacja już istniejących ze względu na duże zużycie materiałów, uciążliwość dla środowiska, jakość i wydajność pracy. Poprawa jakości wyrobów, zróżnicowanie struktury asortymentowej, zmiany organizacji produkcji, źródeł zaopatrzenia
Marketing	Wejście na nowe segmenty rynku, Stworzenie komórek odpowiedzialnych za Badania Rynku, służb marketingowych , Aktywniejsze wykorzystanie narzędzi marketingowych i określanie strategii działania przedsiębiorstwa w ramach konkretnych wyrobów, Wycofanie się z dotychczasowych rynków. Zmiana kanałów dystrybucji.

* Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Szczur „, Kierunki oraz efekty restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw „, PO nr 1/98 str. 20-24 oraz MPW „, Działania Restrukturyzacyjne - Instrukcja dla przygotowania Raportu Kwartalnego „, z dnia 30.01.1997 r.

Zanim przeprowadzona zostanie analiza wpływu restrukturyzacji na efektywność „Przedsiębiorstwa X”, krótkiej prezentacji wymaga sytuacja w branży drzewno-meblowej.

2. Sytuacja przemysłu drzewno- meblowego w roku 1989 roku

Pierwsze lata transformacji ustrojowej Polski negatywnie odbiły się na pozycji i efektywności przedsiębiorstw branży przemysłu drzewno- meblowego. W całej branży zanotowano wówczas brak środków obrotowych na kontynuację działalności wielu firm, wzmożła się aktywność konkurentów zagranicznych na rynku, ograniczeniu uległy możliwości zbytu produktów w wyniku zamknięcia stabilnych dotychczas rynków krajów wschodnioeuropejskich. Wiele firm odnotowało wówczas problemy związane z narastającą „pętlą zadłużeniową”, oraz dekoniunkturą w budownictwie.

W 1992 roku niejako odbiciem rosnącego popytu na wyroby drzewne poza granicami kraju była wyraźna poprawa w sprzedaży produktów branży meblarskiej (83% eksportowanych wyrobów z tej branży wysłano do UE).

W roku następnym Polska weszła do czołówki największych eksporterów mebli i produktów z drewna w Europie.

Ogólna kondycja branży meblarskiej w latach 1992-1995 ulegała stałej poprawie. Zwiększyła się liczba dużych przedsiębiorstw w branży i wzrosło zatrudnienie. Do ówczesnie działających firm meblarskich o największym udziale w rynku zaliczyć można: Słupskie Fabryki Mebli, FAMEG Radomsko.

Fabryki przemysłu drzewnego jako jedne z pierwszych przedsiębiorstw państwowych zostały włączone do programów prywatyzacyjnych, w tym również do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych.

Wysokiemu zainteresowaniu firmami tej branży ze strony inwestorów zagranicznych wśród których dominującą grupę stanowili Niemcy, towarzyszyły niskie ceny drewna w Polsce, tania i wykwalifikowana siła robocza oraz dobre położenie geograficzne.

Już wówczas dostrzegano problemy związane z wielkością fabryk, przestarzałym parkiem maszynowym i potrzebą zmian technologii, a także znaczną monopolizacją rynku zaopatrzenia państwową agencją „Lasy Państwowe”.

Ostatnie lata to czas narastania trudności związanych z zakupem

surowca czyli drewna; wiąże się to nie tylko ze wzrostem cen surowców drzewnych w Polsce i zmian kursów walut; ale także z niską jakością surowca oraz stopniowym ograniczaniem wyrębów lasów (lesistość w Polsce kształtowała się w 1997 roku na poziomie ok. 27,8 % i był to wskaźnik niższy od średniej europejskiej o około 5 %).

Stąd też, pojawiły się tendencje ochrony celnej eksportu a nie konsolidacji kapitałowej firm w branży w kierunku surowca, mimo wzrostu możliwości importu drewna z Rosji i byłych republik radzieckich.

Przyszłość branży drzewno- meblarskiej opiera się na dwóch założeniach, a mianowicie na długo oczekiwanej poprawie koniunktury w budownictwie (rynek krajowy) oraz zwiększeniem udziału polskich firm w eksporcie produktów wysoko przetworzo-

nych tj. mebli, tarcicy i płyt drewnopochodnych. Jednakże „w związku ze znacznym uzależnieniem przemysłu od koniunktury na rynku europejskim, uzasadnione wydaje się być poszukiwanie nowych form sprzedaży produktów poza granicami kraju i rzeczywiste wzmocnienie pozycji konkurencyjnej polskich firm w ramach integracji polskich przedsiębiorstw na wszystkich etapach przetwarzania i sprzedaży surowca.

3. Analiza wpływu restrukturyzacji na funkcjonowanie „ Przedsiębiorstwa X” - dokonana na dzień 31.12.1997 roku

Kompleksowa ocena efektów restrukturyzacji obejmuje szeroką grupę zagadnień, wynikających z potrzeby przystosowania się przedsiębiorstwa do wymagań i potrzeb gospodarki rynkowej. Z tego właśnie względu poniższą analizę przeprowadzono wg następujących obszarów działalności przedsiębiorstwa:

- ⇒ organizacja i zarządzanie
- ⇒ pozycja strategiczna firmy na rynku i polityka marketingowa
- ⇒ produkcja i technologia wytwarzania
- ⇒ finanse i struktura kapitałowa Spółki

Podstawowym celem przeprowadzanych procesów restrukturyzacji było osiągnięcie, bądź odzyskanie pierwszoplanowej pozycji producenta w danej dziedzinie wyrobów i usług w kraju (za granicą) przez stworzenie warunków do przetrwania i przewyciężenia kryzysu oraz do realizacji i strategii rozwoju.

4.1 Restrukturyzacja własnościowa

Badane „ Przedsiębiorstwo X” ma blisko 50-letnią tradycję, korzeniami sięgającą 1949 roku, kiedy to decyzją właściwego wówczas Ministra, wyodrębniono samodzielne przedsiębiorstwo przemysłowe funkcjonujące z powodzeniem do 1995 roku.

Dnia 02.01.1996 roku wszelkie prawa i obowiązki przedsiębiorstwa państwowego przejęła w wyniku procesu komercjalizacji Jednoosobowa Spółka Skarbu Państwa. Z dniem 14.05.1996 roku akcje Spółki zostały wniesione do Programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych oraz przekazane pracownikom w następujących proporcjach:

- ⇒ 33% otrzymał jeden z NFI
- ⇒ 27% rozdzielono równomiernie wśród 14 pozostałych Funduszy mniejszościowych
- 25% pozostało we władaniu Skarbu Państwa
- ⇒ 15% rozdzielono wśród pracowników.

Obecna działalność przedsiębiorstwa koncentruje się na typowej produkcji tartacznej oraz na handlu towarami zaopatrzeniowymi opartymi głównie na drewnie lub drewnopochodnymi.

4.2 Struktura organizacyjna i przepływ informacji.

W 1996 roku zmianie uległo szereg dotychczas funkcjonujących rozwiązań w strukturze organizacyjnej firmy m. innymi w zakresie przypisanych poszczególnym pionom, komórkom i stanowiskom, obowiązków i uprawnień oraz szybkości przepływu informacji.

Wprowadzone wówczas zmiany dotyczyły:

zmian w składzie Zarządu, który obecnie tworzą:

Prezes Zarządu - Dyrektor Naczelny, Członek Zarządu - Dyrektor Finansowy, Członek Zarządu - Dyrektor ds. Handlu i Marketingu.

- ⇒ zmian w składzie Rady Nadzorczej - włączono do niej konsultantów NFI
- ⇒ likwidacji Działu Produkcyjnego, zaś jego zadania przejęły Wydziały Produkcyjne
- ⇒ powołania stanowiska Głównego Specjalisty ds. Marketingu, odpowiedzialnego za badania rynku, promocję i reklamę produktów firmy.
- ⇒ powołania stanowiska ds. Logistyki, osoba ta w całości odpowiedzialna jest za system zamówień towarów dla Składow i dealerów firmy Integralną częścią jej obowiązków są bezpośrednie kontakty z pracownikami odnośnie systemów zamówień, oraz pozyskiwania nowych rynków zbytu.

Konieczność dopasowania struktury organizacyjnej Spółki do zmiennych wymagań rynkowych zadecydowała o zmianach w ramach zbierania, gromadzenia, przetwarzania i analizowania danych.

W obecnie funkcjonującej strukturze organizacyjnej na uwagę zasługuje fakt, ściślej współpracy pomiędzy Wydziałami Produkcyjnymi a Biurem Zarządu. Temu celowi właśnie służyć ma przeprowadzana komputeryzacja oraz wdrażanie kompleksowego programu wspomagania decyzji w Spółce. Docelowo biuro Zarządu Spółki ma stanowić centrum przetwarzania danych oraz miejsce podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, zaś zadaniem Wydziałów powinna być produkcja i sprzedaż wyrobów.

Jednym z wyznaczników prawidłowo funkcjonującego systemu zbierania i przetwarzania danych jest, kompleksowe przygotowywanie sprawozdań i raportów dotyczących bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, mających swoje odzwierciedlenie w próbie nakreślenia celów firmy w bliższej i dalszej przyszłości.

W 1997 roku został opracowany Biznes Plan na kolejne 5 lat funkcjonowania firmy, jego założenia są realizowane na bieżąco. Na szczególną uwagę zasługują dalsze projekty, zmierzające do dalszego usprawniania procesów przepływu informacji w firmie. Należą do nich:

^ rozbudowa sieci łączący teleinformacyjnych wewnętrznych i zewnętrznych (modemowy system przesyłania danych, arkusze danych) i koncentracja procesów przetwarzania danych z równoczesnym udostępnieniem danych dla właściwych komórek

⇒ w dwóch największych Wydziałach wiodących powstać mają struktury zaopatrzenia produkcji (współpraca z działem logistyki i rozwoju oraz handlowym), które stanowić będą „lokalne przedłużenie” struktur biura Zarządu.

4.3 Zarządzanie kadrami

W wyniku przeprowadzonych procesów restrukturyzacyjnych, zmianie uległ sposób Zarządzania Kadrami.

W ciągu 3 lat racjonalizacji uległo zatrudnienie (z 786 osób zatrudnionych w 1995 roku spadło ono do 700 osób w 1997 roku.)

Na uzyskane efekty niewątpliwym wpływ miała także specyfika rynku pracy w branży drzewno-meblarskiej, objawiająca się w:

- łatwości pozyskania pracowników produkcyjnych, dużym bezrobociem w rejonach poza miejskich oraz brakiem wykwalifikowanej siły roboczej
- ⇒ niska płaca w stosunku do średniej krajowej
- ⇒ funkcjonujące w pracownikach przyzwyczajenia związane z orientacją produkcyjną Spółki
- ^ wzrost kosztów związanych z zatrudnieniem oraz szkoleniem pracowników nie tylko na szczeblu kierowniczym, ale także na szczeblach najniższych.

Planowane i przeprowadzone inwestycje w 1997 roku spowodowały przesunięcia kadrowe wewnątrz Spółki, przy stałym ograniczaniu zatrudnienia (pracowników niewykwalifikowanych) i zacieśnianiu współpracy pomiędzy Firmą a wyższymi uczelniami Trójmiasta oraz firmami doradztwa personalnego w kwestii wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej i inżynierskiej.

Przeprowadzone rozmowy z pracownikami Spółki w trakcie zbierania niezbędnych danych o postrzeganiu przez nich procesów restrukturyzacyjnych, wskazywały na:

- O fakt, iż inicjatywę i przygotowanie koncepcji procesów naprawczych w całości zajmował się Zarząd
- ⇒ każdorazowo przygotowywane projekty zmian były konsultowane z pracownikami niższych szczebli zarządzania, niestety ich stosunek wobec wprowadzanych zmian był obojętny.
- ⇒ w 1996 roku uruchomiono kompleksowy system szkoleń pracowników, który to właśnie przyczynił się do zmiany postaw pracowników względem interesów Spółki.

Niemniej istotnym aspektem wprowadzanych zmian były modyfikacje dotychczas obowiązującego systemu wynagradzania i premiowania. Uzupełniono go o system prowizyjny dla pracowników Składow Handlowych i Wydziałów Produkcyjnych. Miało to na celu bezpośrednie powiązanie zaangażowania poszczególnych osób z **uzyskiwaniem lepszych rezultatów przez Firmę, a zarazem podniesienie ich uposażenia.**

Począwszy od 1997 roku ów motywacyjny system *wynagradzania wdrażany jest* i w innych newralgicznych obszarach funkcjonowania firmy, jak wskazują badania satysfakcja z pracy w przedsiębiorstwie o wyrobionej już pozycji rynkowej, dobry system motywacyjny i wysokie zarobki stanowią przyszłą podstawę sukcesu firmy.

4.4 „ LEAN- MANAGMENT”

W celu wzrostu efektywności gospodarowania majątkiem, Zarząd zdecydował się na zastosowanie jednej ze strategii „odchudzania przedsiębiorstwa”. Dzięki temu firma mogła zdecydować się na równoczesną sprzedaż / likwidację nierentownych Wydziałów Produkcyjnych, optymalizację stanu zatrudnienia, nasilenie działań zmierzających do kontroli kosztów z jednoczesnym podniesieniem jakości i wydajności pracy.

Identyfikacja zbędnych aktywów „Przedsiębiorstwa X” dotyczyła odsprzedaży nieruchomości i ruchomości pozostałych po likwidacji Wydziałów oraz sprzedaży bazy socjalno- bytowej pozostałej jeszcze z okresu przedsiębiorstwa państwowego. W szczególności nacisk położono na sprzedaż mieszkań (z wyjątkiem tych, które zostały przekazane Gminie) i ośrodków wypoczynkowych.

W perspektywie 2 lat Spółka zamierza docelowo rozwiązać problem Wydziałów pod adresem których wysuwane są roszczenia reprivatyzacyjne, zaś ewentualne koszty ich likwidacji pokryte wpływami ze sprzedaży zbędnego majątku. Dokładniejsze wyznaczenie terminu zakończenia powyższego procesu nie jest możliwe z uwagi na długotrwałość i zawiłość procedury sądowej i odwoławczej w powyższych kwestiach.

4.5 Marketing

Zmiana zasad funkcjonowania rynku, wzrost konkurencji krajowej, napływ wyrobów importowych o wysokim stopniu przetworzenia spowodowała potrzebę wypracowania odpowiednich strategii marketingowych oraz utworzenia nowych komórek odpowiadających za badania rynku.

Od kwietnia 1996 roku działając samodzielnie Biura Eksportu oraz komórki służb marketingowych. Analiza rynku dokonywana od tego czasu w przedsiębiorstwie polega na zbieraniu danych dotyczących sprzedaży produktów i towarów, określenia podstawowych segmentów rynku i odbiorców hurtowych wyrobów Spółki.

Z przeprowadzonych badań na koniec 1996 roku wynika, iż struktura odbiorców charakteryzowała się względną stabilnością nadal największym odbiorcą produktów był **handel (43%), przemysł meblarski (14%)**. W następnej kolejności **budownictwo (27%) oraz odbiorcy indywidualni (10%)**. Pozostałe **6%** przypada na **eksport**.

Najważniejszymi zmianami jakie przeprowadzono w zakresie kształtowania polityki cenowej, dystrybucji i sprzedaży było poszerzenie dotychczas istniejącej sieci dealerskiej zajmującej się sprzedażą wyrobów Spółki. Słuszności podjętych działań dowodzi blisko 20% wzrost przychodów ze sprzedaży w skali całej Spółki, a także wzrost udziału firmy na rynku lokalnym i krajowym.

Dzięki restrukturyzacji produkcji możliwe stało się poszerzenie dotychczasowej oferty sprzedaży o nowe produkty znacznie bardziej przetworzone oraz wyznaczenie strategicznych obszarów działalności Spółki.

W oparciu o dotychczasowe doświadczenia Spółki w zakresie polityki cenowej, przedsiębiorstwo rozszerzyło formę udzielania zniżek i bonifikat w zależności od ilości i struktury zakupów, a także rozszerzyło zakres usług dodatkowych w postaci

transportu, suszenia i strugania drewna oraz różnorodne promocje sprzedaży ratalnej.

„Przedsiębiorstwo X” brało czynny udział w organizowanych Targach Wiosna Budowlana, Hausebuilding oraz Targach Mebli. Prowadzone były i są kampanie reklamowe w prasie regionalnej, radiu, wprowadzono nowy znak graficzny Spółki.

W najbliższym czasie przewidywany jest wzrost wydatków na reklamę i promocję, dzięki tym działaniom firma dąży do zwiększenia swojego udziału na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym.

4.6 Restrukturyzacja techniczna

Technika i technologia produkcji, były tymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdzie najwcześniej wprowadzono zmiany. Pomimo istniejących w 1996 roku braków surowcowych Wydziały Produkcyjne, chcąc utrzymać swoją wysoką pozycję konkurencyjną oraz rozszerzyć asortyment produkcyjny wraz z poprawą jakości oferty; przeprowadziły następujące działania:

- ⇒ modernizacji poddano technologię wytwarzania ze względu na ochronę środowiska (optymalizacja wielkości odpadów)
- ⇒ podniesiono jakość i rozszerzono ofertę w zakresie dotychczasowego i planowanego asortymentu (zwiększenie udziału produktów bardziej przetworzonych w ogólnej masie wyrobów)
dokonano identyfikacji zbędnych aktywów i poczyniono starania w kierunku ich zagospodarowania.
- ⇒ zacieśniono powiązania kooperacyjne pomiędzy Wydziałami
- ⇒ zmianie uległy zasady wykorzystania środków własnych na inwestycje - zgodnie z celem ich przeznaczenia.
- ⇒ przeprowadzono modernizację i wymiana instalacji suszarni oraz zakupiono nowoczesne linie technologiczne.

Dzięki tym zmianom rozszerzono dotychczasowy asortyment, a firma zaczęła konkuruwać pod względem jakości z importowanymi do Polski produktami.

Zwiększeniu uległa powierzchnia magazynowa niezbędna dla właściwego składowania wyrobów gotowych oraz rozpoczęto stopniowe wdrażanie kontroli jakości pod kątem wprowadzenia norm jakości ISO.

Powyższe zmiany były możliwe, jedynie z uwagi na zwiększenie nakładów inwestycyjnych firmy, zaś sformułowany program inwestycji na lata 1997 - 2001 stanowi jeden z kluczowych elementów strategii Spółki.

Z jednej strony poniesione wydatki mają na celu odnowienie istniejącego potencjału produkcyjnego, z drugiej zaś pozwalają na wydłużenie cyklu technologicznego i podwyższenie stopnia przetworzenia surowca.

Obecnie większość podejmowanych inwestycji ma charakter rozwojowy lub modernizacyjny począwszy od komputeryzacji, utwardzania dróg i placów składowych, aż po zakupy nowego majątku produkcyjnego i zakupy nowych Wydziałów.

4.7 Restrukturyzacja finansowa

Ze względu na fakt, iż wszelkie zmiany dokonywane w innych obszarach funkcjonalnych Spółki, swój realny wymiar mają w wynikach finansowych osiągniętych w danym roku, dlatego też poniższy obszar poddany badaniu został najpóźniej.

Przeprowadzone w nim zmiany nie dotyczą pozyskania środków na likwidację nadmiernego zadłużenia Spółki, ponieważ w „Przedsiębiorstwie X” nie zaciągano do tej pory żadnych długoterminowych zobowiązań.

Badania dowiodły, iż jedynie zmiany dotyczyły zasad wyceny zapasów, amortyzacji majątku i samej płynności finansowej.

4.7.1 Struktura kapitałowa Spółki

W początkowej fazie przemian określono pożądaną dla firmy strukturę kapitału (wielkość kapitału obcego i własnego), postulowaną bezpieczeństwem finansowym firmy.

Poniższe tabelaryczne zestawienie, uzyskanych wskaźników na podstawie udostępnionych sprawozdań finansowych z lat 1995-1997, pozwoliły na różnokierunkowe rozpoznanie źródeł obecnego finansowania aktywów i struktury pasywów; tak aby zminimalizować koszt pozyskania dodatkowych jednostek kapitału z przeznaczeniem na działalność inwestycyjną Spółki.

Tabela nr2

Wskaźniki wspomagania finansowego przedsiębiorstwa w latach 1995-1997

Wskaźnik	1995 rok	1996 rok	1997 rok
Ogólnego zadłużenia	21,67%	31,23%	33,23%
Udział kapitału własnego w finansowaniu majątku	76,28%	66,33%	63,97%
Udział kapitałów własnych w finansowaniu majątku obrotowego	193,28%	135,40%	124,53%
Relacja zobowiązań do kapitałów własnych	28,40%	47,08%	51,95%
Pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową	60%	27%	22%
Poziom ryzyka likwidacji	76,38%	66,67%	63,98%

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższego zestawienia stwierdzić można, że maleje udział kapitału własnego na rzecz kapitału obcego w finansowaniu majątku Spółki, nie jest to tendencja negatywna ze względu na fakt, iż praktycznie cały czas Spółka samo finansuje swój rozwój, zaś kapitał obcy służy jedynie finansowaniu majątku obrotowego.

Obecnie w obliczu wciąż narastającej konkurencji zagranicznej i krajowej samodzielne finansowanie rozwoju Spółki nie jest najkorzystniejszym rozwiązaniem, toteż Zarząd przystąpił do poszukiwań potencjalnych inwestorów strategicznych. Zachętą dla zainteresowanych powinien być poziom wskaźnika ryzyka likwidacji oraz efekt dźwigni kapitałowej na przestrzeni 3 lat.

W pierwszym przypadku, obserwuje się niewielkie wahania wielkości tego wskaźnika nie przekraczające jednakże 60%, świadczy to o tym, iż w przypadku upadłości firmy w ramach bezpośredniego spieniężenia jej majątku można odzyskać blisko 60% wartości aktywów.

Efekt dźwigni kapitałowej mierzony jest w oparciu o rentowność kapitałów własnych i obcych.

Tabela nr 3.

Efekt dźwigni kapitałowej w latach 1995-1997

Wyszczególnienie	1995 rok	1996 rok	1997 rok
Rentowność kapitałów własnych	0,018	0,01486	0,01340
Rentowność kapitałów ogółem	0,014	0,00099	0,0086
Efekt dźwigni kapitałowej	+0,004	+ 0,00496	+ 0,0048

Źródło: Opracowanie własne

Wynika stąd, że w latach 1995-1997, zaobserwowano pozytywny trend w zakresie wykorzystania kapitałów obcych dla poprawy zyskowności posiadanego majątku.

4.7.2 Zapasy i należności

Podstawą dalszego rozwoju i funkcjonowania firmy w nowych warunkach rynkowych powinien być ciągły monitoring strumieni pieniężnych - dłużnicy i wierzyciele oraz racjonalizacja poziomu zapasów.

Narastające kłopoty z eksportem towarów, zamknięcie chłonnych rynków zbytu na terenach byłego ZSRR spowodowało na początku 1995 roku znaczne problemy ze

sprzedażą produkcji, które wpłynęły na wzrost poziomu zapasów. Wg obliczeń dokonanych na koniec 1995 roku majątek obrotowy stanowił blisko 46% aktywów, w tym 36% stanowiły zapasy magazynowe.

Tabela nr 4.

Zmiany w strukturze zapasów i należności w latach 1995-1997

Wyszczególnienie	1995 rok	1996 rok	1997 rok
Majątek obrotowy	10 497 168,74	13 130 899,60	12 419 033,05
Zapasy	3 414 519,95	7 154 983,77	5 665 884,25
- materiały	1 108 860,55	1 693 958,89	848 259,64
- produkty gotowe	2 063 334,12	3 018 917,47	1 569 612,98
- towary	2 651 018,09	2 418 872,60	3 231 741,63
Należności - średni stan	2 019 538,15	3 912 251,61	5 447 809,15
Należności sporne	18 531,04	-	-

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnych latach widać spadek wielkości zapasów magazynowych, a także należności ; co świadczy o zmianie zasad wyceny zapasów, rozwoju działalności handlowej, a także o wprowadzeniu restrykcyjnej polityki kontroli należności oraz ewidencji rozliczeń z kontrahentami.

Osiągnięcie w krótkim czasie rezultatów obserwowanych w strukturze zapasów stało się możliwe dzięki zastosowaniu nowych zasad ich wyceny przed 1996 rokiem ewidencję rozchodu zapasów prowadzono wg zasady FIFO ; dotyczyło to w jednakowym stopniu towarów i materiałów, obecnie rozchód towarów nadal prowadzony jest wg zasady FIFO, zaś rozchód materiałów i wyrobów wg LIFO. Ten sposób ewidencji zapasów był szczególnie przydatny przy utrzymującej się wysokiej inflacji.

6.7.3 Polityka reinwestycji i zmiany w sposobie naliczania amortyzacji

Otwarcie granic umożliwiły napływ na polski rynek wysoko przetworzonych wyrobów oraz energooszczędnych nowoczesnych technologii produkcji.

W badanej Spółce podobnie jak i w innych firmach państwowych poddanych procesom komercjalizacji i prywatyzacji, pojawił się problem narastającej konkurencji niewielkich fum zasilanych w początkowym okresie kapitałem zagranicznym, oferują-

cym krajowym odbiorcom dobry jakościowo i wysoko przetworzony asortyment wyrobów po znacznie niższej cenie.

W tej sytuacji najważniejszą barierą rozwoju Spółki stał się przestarzały park maszynowy, którego utrzymanie powodowało znaczny wzrost kosztów produkcji i nieprzystosowanie posiadanej technologii do wymogów produkcji pro jakościowej.

Dlatego, też gdy pod koniec 1995 roku pojawiła się możliwość zmian w stosowanych dotychczas zasadach amortyzacji, z uwagi na wysoki stopień dekapitalizacji majątku, zwiększono odpisy amortyzacyjne oraz wprowadzono degresywną metodę jej naliczania w stosunku do komputerów i nabytych nowych maszyn i urządzeń.

Dopiero od 1996 roku „Przedsiębiorstwo X” w pełni wykorzystuje amortyzację na pokrycie wydatków związanych z odtworzeniem przestarzałych maszyn i urządzeń oraz na dostosowanie dotychczasowych budowli do nowych wymagań.

Ważnym elementem polityki inwestycyjnej w zakresie środków trwałych są rosnące nakłady związane z zakupem nowoczesnych systemów komputerowego wspomagania decyzji oraz z zakupem nowoczesnych technologii produkcyjnych.

4.7.4 Płynność finansowa

Ocena wpływu zmian restrukturyzacyjnych na obecną sytuację firmy opiera się na porównaniu trendów w ramach kształtowania się wskaźników płynności, rentowności i sprawności zarządzania Spółką w latach 1995-1997.

Poniższe zestawienie uzyskanych wielkości przez „Przedsiębiorstwo X” pokrywa się z dokonanymi na czas przeprowadzenia restrukturyzacji założeniami finansowymi.

Tabela nr 5.

Zestawienie wskaźników charakteryzujących efektywność gospodarowania firmą w latach 1995-1997

Wyszczególnienie	1995 rok	1996 rok	1997 rok
Wskaźnik płynności bieżącej	1,82	1,57	1,55
Wskaźnik płynności szybkiej	0,686	0,622	0,762
Cykl Środków Pieniężnych	25,04 dnia	28,96 dnia	25,84 dnia
Wskaźnik zaangażowania majątku	42,52%	42,87%	40,57%
Wskaźnik obrotowości majątku obrotowego	59,85 dni	75,57 dni	75,02 dni
Wskaźnik obrotowości majątku trwałego	3,92	4,58	5,10
Wydajność pracy	64 242,87 zł	71 848,98 zł	85 857,87 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszy wskaźnik charakteryzujący realne możliwości spłaty zobowiązań przez Spółkę wskazuje na poprawiającą się z roku na rok sytuację finansową przedsiębiorstwa (obecnie oscyluje na poziomie optymalnym).

Poziom drugiego wskaźnika wskazuje na wyraźną poprawę sposobu zarządzania zapasami oraz wolnymi środkami pieniężnymi. Uzupełnieniem powyższych wniosków jest wahająca się długość Cyklu Środków Pieniężnych w granicach 25-29 dni, a to oznacza skracanie cyklu reinwestowania posiadanego majątku obrotowego.

Pozostałe wielkości wskazują na poprawę efektywności wykorzystania majątku trwałego i obrotowego, zaś o poprawie gospodarowania zasobami ludzkimi świadczy wzrost wydajności pracy, przy spadającej przeciętnej liczbie zatrudnionych.

7. Wnioski

Na początku 1998 roku mocną stroną „Przedsiębiorstwa X” było jego wzrastające znaczenie na rynku regionalnym i lokalnym ; osiągnięte poprzez rozszerzenie oferty towarów, długoletnią działalność w branży oraz dobrą jakościowo ofertę produkcji i stosunkowo duża sieć dystrybucji.

Słabą stroną podobnie jak w 1996 roku jest silne uzależnienie od polityki „Lasów Państwowych” w zakresie pozyskania surowca oraz brak funduszy na dalsze inwestycje w zakresie wprowadzania nowoczesnych technik i technologii produkcyjnych oraz wrażliwość na światowe kryzysy gospodarcze.

W oparciu o wyżej przedstawioną wieloaspektową analizę wpływu przeprowadzonych procesów restrukturyzacyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w zależności od ich pozytywnego / negatywnego znaczenia uporządkować je można następująco:

1. Efekty o charakterze pozytywnym, korzystnie kształtujące pozycję konkurencyjną Spółki. Należą do nich:

- ^ funkcjonowanie i rozwój firmy w całości opierał się na kapitale własnym Spółki, dzięki czemu uniknęła ona „pętli zadłużeniowej”.
- ^ z uwagi na dodatnią wartość dźwigni kapitałowej Zarząd poszukuje potencjalnych długoterminowych inwestorów, w celu sfinansowania inwestycji rozwojowych Spółki.
- ^ negatywna tendencja w zakresie kształtowania się wskaźnika likwidacji w 1997 roku świadczy o inwestycjach firmy czynionych w nowe technologie oraz majątek trwały.
- ^ wprowadzenie ścisłej współpracy w zakresie monitoringu dostawców i odbiorców spowodowało zmniejszenie kwoty należności spornych oraz zmniejszenie poziomu rezerw na należności o 6% w 1997 roku w stosunku do 1996 r. spadek wielkości zapasów (w wyniku zmiany sposobu ich wyceny oraz polityce upłynniania zbędnych elementów) korzystnie wpłynął na obniżenie wskaźników płynności bieżącej oraz wzrost płynności szybkiej do poziomu świadczącego o efektywnej gospodarce aktywami firmy.

skróceniu uległ także cykl środków pieniężnych świadczący o krótszym czasie reinwestycji wolnych środków pieniężnych.

- ^nowy sposób wyliczania amortyzacji umożliwił prowadzenie polityki modernizacji nowego majątku i przeprowadzenie zmian w zakresie produkcji.
- ^ wzrost przychodów ze sprzedaży przy znacznym spadku przeciętnego stanu majątku trwałego, spowodował poprawę efektywności wykorzystania majątku trwałego, znacznie przewyższającą efektywność wykorzystania majątku obrotowego.
- ^ wzrost wydajności pracy, wprowadzenie zmian w systemie wynagrodzeń oraz stworzenie systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego świadczy o poprawie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.
- ^ zmiany w sprawozdawczości, liczne szkolenia dla pracowników działów ekonomicznego i księgowego oraz komputeryzacja znacznie przyspiesza przesyłanie informacji dla wyższego szczebla kierowania, dzięki temu podejmowane decyzje są bardziej racjonalne.
zmiany w zakresie struktury organizacyjnej wpływają na szybszy przepływ informacji pomiędzy pionami organizacyjnymi i stanowiskami.
- ^> precyzyjne określenie polityki cenowej firmy, rozszerzenie sieci dystrybucji oraz promocja przyczyniły się do wzrostu udziału w rynku regionalnym i lokalnym Spółki oraz umocniły jej pozycję konkurencyjną.
- ⇒ wprowadzenie badań marketingowych oraz określenie strategii długoterminowych znacznie podniosło wiarygodność firmy i umożliwiło pozyskanie nowych odbiorców.
- ^ modernizacja parku maszynowego i lepsza efektywność jego wykorzystania umożliwiła rozszerzenie asortymentu produkowanego o wyroby głębiej przetworzone oraz rozpoczęcie produkcji małoseryjnej i na import o wysokiej jakości.
- ^ zwiększenie samodzielności oddziałów produkcyjnych oraz wprowadzenie ich kooperacji na szeroką skalę przyczyni się do poprawy wiarygodności i konkurencyjności na rynku..
- ^ wyraźnej poprawie uległ stosunek pracowników do firmy - nastąpił wzrost ich lojalności i przywiązania.

2. Efekty mające charakter negatywny dla firmy (głównie wynikające ze zbyt późnego wprowadzenia zmian) i negatywnie wpływające na jej sytuację. Są to:

spadek zysku netto z działalności Spółki powodujący obniżenie nakładów inwestycyjnych w 1997 roku.

- ^ obserwuje się tendencję wzrostu stanu należności oraz wydłużania cyklu obrotu należnościami w dniach, który ma swój negatywny wpływ na pogorszenie płynności finansowej Spółki.
niskie wynagrodzenia oraz obojętny stosunek do zmian spowodował opóźnienia w procesie restrukturyzacji oraz „ucieczkę dobrze wykwalifikowanej kadry” do firm konkurencyjnych.

istnienie niewykorzystanego majątku produkcyjnego powoduje znaczny przyrost kosztów działalności firmy, a także brak systemu bieżącej kontroli kosztów obejmującej całość działalności Spółki powoduje ciągły nieuzasadniony przyrost kosztów ogólnych działalności.

Wprowadzone w przedsiębiorstwie zmiany restrukturyzacyjne wynikały z dostosowywania Spółki do potrzeb transformującej się gospodarki.

Pomimo, iż restrukturyzacja w firmie trwa nadal to „w oparciu o dostrzeżone w 1997 roku efekty można stwierdzić, iż proces ten miał charakter pozytywny. Osiągnięte rezultaty pozytywnie wpłynęły na wizerunek firmy, jej pozycję konkurencyjną i możliwości rozwoju. Ze względu na znaczną zmienność otoczenia firmy, narastanie konkurencji krajowej i zagranicznej, należy spodziewać się ze strony Zarządu Spółki dalszych zmian w kierunku nakreślonym dotychczasowymi procesami naprawczymi. Powinny one dotyczyć w szczególności:

- FINANSE: dalsze obniżanie stanu zapasów, efektywniejsza windykacja należności, stworzenie bieżącej kontroli kosztów
- PRODUKCJA - rozszerzanie oferty asortymentowej oraz wprowadzanie przyjaznych dla środowiska technologii
- MARKETING - rozszerzanie sieci dystrybucji na cały kraj, prowadzenie aktywnej polityki promocyjnej oraz dążenie do stworzenia przejrzystego systemu rabatów i marż w działalności handlowej.

Bibliografia

- 1 R. Buhner, A. Rasheed, J. Rosenstein „Corporate Restructuring Patterns in the US and Germany: A Comparative Empirical Investigation”, MIR nr 4/97 str. 319 -338
- 2 MPW „Działania restrukturyzacyjne - Instrukcja dla przygotowania Raportu Kwartalnego dla spółek parterowych „, z dnia 30.01.1997 r
- 3 Raport Ministerstwa Skarbu Państwa odnośnie Przekształceń Własnościowych nr 35 z grudnia 1997 r.
- 4 Z. Sapijaska „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia” PWN 1996 r.
- 5 Sprawozdawczość finansowa Przedsiębiorstwa X z lat 1995, 1996 ,1997
- 6 M. Szczur „Kierunki oraz efekty restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw” PO nr 1/98, str. 20-23.
- 7 Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 3.VIII.1996 - Dz. U. Nr 118/96. i
- 8 Ustawa o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji z dnia 30.IV 1993 - (Dz. U. Nr44/93 z późniejszymi zmianami)
- 9 P.A. Woźniak „Ustawianie mebli - Raport dotyczący przemysłu drzewno-meblowego” ; Nowe Życie Gospodarcze w Polsce I na Świecie; NR 10/97 str. 16-19

Streszczenie

W artykule przedstawiono ogólną analizę efektów przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych w „Przedsiębiorstwie X”.

Celem artykułu jest prezentacja jednej z możliwych form oceny wpływu restrukturyzacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w konkretnej branży. Szczególną uwagę zwrócono w nim na:

pozytywne i negatywne konsekwencje zmian

W zakończeniu przedstawiono nie tylko efekty zmian, ale także postulaty odnośnie dalszej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa.

POLITYKA PAŃSTWA WOBEC PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI W GOSPODARCE MORSKIEJ

STANISŁAW PIOCHA

Restrukturyzacja gospodarki morskiej oznacza proces zmian, które prowadzą do zwiększenia efektywności funkcjonowania wszystkich podmiotów tworzących system gospodarki morskiej. Stanowi ona element większej całości, jaką jest restrukturyzacja całego polskiego systemu gospodarczego, odzwierciedlającego w istocie proces budowy systemu gospodarki rynkowej.

Podmioty gospodarki morskiej z reguły działają w warunkach gospodarki światowej, a zatem w warunkach rynku lub z nim na styku. Wymaga to od tych podmiotów zdolności do aktywnego uczestnictwa w walce konkurencyjnej. Celem restrukturyzacji jest m. in. takie przekształcenie wymienionych podmiotów i warunków ich działania aby potrafiły efektywnie sprostać konkurencji rynkowej. Stąd z procesem restrukturyzacji teoretycy i politycy gospodarczy wiążą najczęściej trzy główne obszary¹:

- struktury instytucjonalnej, czyli takich zmian w instytucjach, które stanowią otoczenie podmiotów gospodarki morskiej;
- struktury rzeczowej podmiotów gospodarczych, czyli zmian w procesach wytwarzania dóbr i usług stosownie do zmian otoczenia, może to oznaczać ograniczanie bądź zaniechanie jednych procesów wytwórczych a rozwijanie lub uruchamianie innych, to zaś może pociągać za sobą skutki w strukturze zaangażowanych czynników wytwórczych;
- struktury podmiotowej oznaczający zmiany roli poszczególnych podmiotów, tworzących przedsiębiorstwo, spółkę, których interesy zależnie od pozycji wpływają na decyzje o kierunkach i tempie zmian w wymienionych wyżej obszarach.

¹ Nogalski B. i zespół. Holding jako formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1997, s- 37;

System gospodarki rynkowej wiąże się na ogół w świadomości społeczeństwa z ustrojem kapitalistycznym, w której państwo jest wyłączone z życia gospodarczego, bądź spełnia w nim rolę drugorzędną. Rozumowanie takie wynika z przejęcia niewłaściwych funkcji przez państwo w gospodarkach krajów socjalistycznych, a co za tym idzie nie właściwie ich spełnianych.

Faktycznie we współczesnych gospodarkach rynkowych państwo działa jako jeden z najważniejszych uczestników procesu gospodarczego¹. Taką rolę spełnia państwo także w gospodarce morskiej. Z tym problemem łączą się dwa aspekty jego funkcjonowania na rynku gospodarki morskiej.

Występowanie państwa na rynku gospodarki morskiej przybiera postać:

- podmiotu sfery regulacyjnej,
- podmiotu sfery realnej.

W takiej kolejności ukazana zostanie rola państwa w procesie przekształceń w gospodarce morskiej naszego kraju.

Elementy państwowej regulacji w gospodarce morskiej w procesie jej restrukturyzacji

Gospodarka morska jest dziedziną gospodarki posiadającą podstawowe znaczenie dla gospodarki narodowej. Efektywność, sprawność i skuteczność jej funkcjonowania wpływa na ekonomiczne zachowanie innych uczestników działalności gospodarczej w kraju i za granicą. Takie jej znaczenie wyznacza także miejsce państwa.

W odniesieniu do zachowania się podmiotów na morzu sektor publiczny zobowiązany jest i uprawniony do *stworzenia takich przepisów prawnych*, które spełniałyby wymogi prawa międzynarodowego i innych państw, w strefie których te podmioty mogą się znaleźć.

Prawo międzynarodowe stanowią konwencje międzynarodowe ratyfikowane przez Polskę. Są to konwencje z zakresu:

- prawa administracyjnego,
- prawa cywilnego,
- ochrony środowiska naturalnego,
- rybołówstwa,
- morskiego prawa pracy, prawa morza.

W tym ostatnim przypadku Polska aktywnie uczestniczyła w pracach nad Konwencją o Prawie Morza. Konwencja ta została podpisana w 1982 roku przez 119 sygnatariuszy, wśród których jest także nasz kraj. W roku 1998 rząd polski opracował i przedstawił Sejmowi projekt ustawy ratyfikującej wymienioną konwencję.

Podstawowe jednak znaczenie posiada krajowe prawo morskie. Państwo musi w nim uwzględnić jednoznaczne określenie sposobów zachowania się wszystkich podmiotów morskiej gospodarki światowej na obszarach wodnych, będących w jurysdykcji władz polskich. Dotyczy to w szczególności określenia sytuacji statków morskich

¹ Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa 1994;

na wodach wewnętrznych i w portach, zasad prawa nieszkodliwego przepływu, stref zamkniętych dla podmiotów gospodarki morskiej, np. rybołówstwa i żeglugi, sposobu korzystania z morza dla badań naukowych, turystyki i in.

Zgodnie z zasadami prawa międzynarodowego, każdy statek morski musi posiadać przynależność państwową, której wyrazem jest bandera, pod którą statek uprawia żeglugę. Prawo międzynarodowe nie ustala zasad dotyczących prawa statku do korzystania z konkretnej bandery. Wprowadza jednak obowiązek, aby każde państwo posiadające flotę, uregulowało na drodze stworzenia prawa wewnętrznego warunki, na podstawie których statek może pływać pod banderą tego państwa¹.

W większości państw świata o rozwiniętej gospodarce morskiej, państwo różnymi sposobami, w różnej skali w poszczególnych dziedzinach, włącza się w kierowanie podstawowymi procesami gospodarczymi.

Najbardziej wyraźnym przykładem tego oddziaływania jest ustanowienie jurysdykcji państwowej w strefach przyległych, prawne wyznaczenie wód wewnętrznych i określenie czego na takim akwenie i kiedy nie wolno. Podobny charakter posiada prawne ustalenie wyłącznej strefy ekonomicznej dla rybołówstwa.

Jest to przykład, że znane w makroekonomii i polityce ekonomicznej formy udziału państwa w gospodarce posiadają w gospodarce morskiej pełne odzwierciedlenie.

Regulacyjna rola państwa w procesie restrukturyzacji gospodarki morskiej na początku lat dziewięćdziesiątych zawarta została w następujących dokumentach prawnych:

- nowelizacji kodeksu cywilnego z dnia 28 lipca 1990²,
- ustawa o Straży Granicznej³,
- ustawa z dnia 13 lipca 1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych⁴,
- ustawa o utworzeniu urzędu Ministra Przekształceń Własnościowych oraz ustawy reformujące tzw. Centrum (powołujące ministerstwa Skarbu Państwa i Gospodarki i likwidujące m in. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych)⁵,
- ustawa o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej⁶,
- ustawa o zapobieganiu zanieczyszczeniu morza przez statki z 1995⁷,
- ustawa o portach i przystaniach morskich (wymieniona wcześniej).

Uzupełnienie wymienionych regulacji prawnych stanowią akty prawne niższego rzędu, do nich w głównej mierze autor zalicza rozporządzenia prezesa Rady Ministrów, rozporządzenia Rady Ministrów i akty prawne wydane przez ministra Transportu i Gospodarki Morskiej.

Rada Ministrów w latach 1991- 1997 wydała 12 rozporządzeń dotyczących poszczególnych elementów zasad funkcjonowania gospodarki morskiej.

¹ Kubicki J., *Współczesne wygodne bandery*. Wydawnictwo Morskie Gdańsk 1973, s. 17;

² Dz. U. Nr 55, poz. 321;

³ Dz. U. nr 78, poz. 462; zmiany: Dz. U. 1991r., nr 94, poz. 422, 1992nr 54, poz. 254, 1993r., nr 12, poz. 52, 1994., nr 53, poz.214, 1995.,nr 4. poz.17.,nr 34, poz. 163, nr 104, poz. 515, 1996r., nr 124, poz. 583;

⁴ Dz. U. Nr 51, poz. 298;

⁵ Dz. U. Nr 106 z 1996 r., poz. 490, 492, 493. 4%;

⁶ Dz. U. nr 32, poz. 131; zmiany: Dz. U. 1994r., nr 27, poz. 96, 1995r., nr 7, poz. 31, nr 47, poz. 243;

⁷ Dz. U. nr 47, poz. 243;

Znaczną aktywność wykazało Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej, w omawianym okresie wydając 29 rozporządzeń i zarządzeń regulujących zachowanie się podmiotów gospodarki morskiej w różnych dziedzinach życia gospodarczego¹⁰. Szczególne znaczenie w określeniu wskazanej roli państwa oraz aktywności w tym względzie Ministerstwa Transportu i Gospodarki Morskiej jest sformułowanie w roku 1997 aktualnych założeń polityki morskiej państwa". Treść tego dokumentu a także załączone programy rozwoju ukazują podstawowe przedsięwzięcia realizacyjne w sferze polityki morskiej państwa.

Zachowanie się podmiotów gospodarki morskiej regulowane jest także normami prawnymi tworzonymi w resortach gospodarczych, obrony narodowej, sprawiedliwości, ochrony środowiska, zdrowia i innych. W tych resortach powstało w latach 1991-1997 około 20 rozporządzeń i zarządzeń dotyczących podmiotów gospodarki morskiej¹¹.

Wymienione regulacje prawne stworzyły ogólne warunki przekształceń warunków funkcjonowania podmiotów gospodarki morskiej jako elementów systemu gospodarczego w ogólności. Ważne dla przekształceń w samej gospodarce morskiej posiadało uregulowanie zawarte w ustawie z dnia 3 lutego 1993 o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz zmianie niektórych ustaw¹². Stworzyły one możliwości przekształceń przedsiębiorstw państwowych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa oraz zmiany zasad restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw. Równie istotny wpływ na przekształcenia w gospodarce morskiej posiadały regulacje prawne zawarte w ustawie z dnia 30 sierpnia 1996 o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych¹⁴.

Wszystkie sfery funkcjonowania gospodarki morskiej są istotne, jednak ogniwem je łączącym jest port. W działalności tej sfery gospodarki morskiej bardzo precyzyjnie uwidoczniła się regulacyjna funkcja państwa.

Dlatego problem regulacji w portach stanowić będzie główny wątek, na bazie którego omówione zostaną pozostałe dziedziny gospodarki morskiej.

W państwach członkowskich Wspólnoty Europejskiej państwo swoją regulacyjną formę udziału w funkcjonowaniu i rozwoju portów spełnia poprzez *bezpośrednie* uczestnictwo w zarządzaniu oraz poprzez oddziaływanie na różne strony rynku usług portowych przy pomocy *mechanizmów ekonomicznych*.

Prawa i obowiązki wynikające z wypełniania funkcji zarządzania w praktyce bywają rozłożone pomiędzy organa różnych szczebli kierowania, mogą one być sprawowane bezpośrednio przez szczebel centralny lub przekazane w gestię organom niższego szczebla lub instytucjom prywatnym. Władza publiczna może funkcje zarządzania spełniać bezpośrednio przy pomocy własnego aparatu lub przekazać uprawnienia w tym względzie powołanej przez siebie instytucji.

¹⁰ Por. *Gospodarka morską . Przegląd statystyczny*. Instytut Morski, Gdańsk 1997, s. 168- 179;

¹¹ Por. *Założenia Polityki Morskiej Państwa. Podstawowe tezy*. MTiGM, Warszawa 1997 , ss.27.

¹² Por. Tamże, s. 168- 179;

¹³ Dz. U. Nr 18, poz. 82;

¹⁴ Dz. U. Nr 118, poz. 561;

W związku z tym wykształciły się i dotychczas występują cztery systemy zarządzania portami":

- państwowy, centralny;
- autonomiczny;
- miejski (municipalno-samorządowy);
- prywatny (lub półprywatny).

Są to podstawowe systemy zarządzania portami. Oprócz tego spotkać można sposoby polegające na zleceniu zarządzania portami (szczególnie mniejszymi) firmom państwowym lub prywatnym.

W krajach Wspólnoty jak wskazuje literatura, a potwierdza praktyka wielu krajów, spotykamy zróżnicowane formy zarządzania portami morskimi. Różnice występują nie tylko między poszczególnymi krajami, ale także wewnątrz poszczególnych krajów. W Belgii np. niektóre porty zarządzane są przez władze miejskie, niektóre zaś przez państwo, występują także porty zarządzane przez towarzystwo o mieszanym kapitale państwowo-prywatnym. W Holandii z kolei, dwa porty są portami miejskimi, pozostałe posiadają status autonomiczny.

Zróżnicowanie systemów kierowania portami, charakteryzujących się swoistymi formami organizacyjnymi, związane jest z ukształtowanymi historycznie warunkami ekonomiczno-politycznymi funkcjonowania portów.

Państwowy (centralny) system zarządzania portami polega na traktowaniu tych podmiotów jako obiektów użyteczności publicznej, czyli składników infrastruktury państwa. W związku z ważnymi dla gospodarki ich zadaniami są one poddane bezpośredniej kontroli i nadzorowi centralnej władzy państwowej. W systemie tym państwo jest wyłącznym właścicielem obszarów portowych, zarówno wodnych jak i lądowych oraz znajdujących się na nich obiektów infrastruktury transportowej. Z tego tytułu państwo bierze na siebie odpowiedzialność za utrzymanie i rozwój tych obiektów w oparciu o własne środki finansowe. Równocześnie władze centralne określają zasady i formy prowadzenia działalności gospodarczej na terenach portów i prowadzą nadzór, bezpośredni lub pośredni nad tą działalnością.

System ten w najbardziej rozwiniętej formie występuje w Hiszpanii i Portugalii, natomiast w innych krajach Wspólnoty występuje w ograniczonym zakresie. Ograniczoność polega na tym, że nie jest on jedynym systemem kierowania gospodarką portową. Taki system należy do dosyć skrajnych odmian państwowego zarządzania gospodarką portową.

Mniej skrajne odmiany tego zarządzania polegają na tym, że port jest własnością państwa, jednakże jego działalność jest kontrolowana przez władze miejskie, równocześnie port posiada duży stopień autonomii w zakresie prowadzenia działalności eksploatacyjnej, zaś polityka portowa leży w kompetencjach burmistrza.

Jak z tego widać w ramach jednego systemu zarządzania mogą występować różne jego odmiany, które mogą posiadać olbrzymie znaczenie dla efektywności gospodarczej portu.

Autonomiczny system zarządzania portu polega na ograniczaniu bezpośredniego udziału państwa w nadzorze nad jego funkcjonowaniem. Władze powołują specjalny organ gospodarczy, który jest uprawniony do podejmowania działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej. Port autonomiczny jest przedsiębiorstwem publicznym, będącym własnością państwa. Głównym organem władzy w takim systemie kierowania portem jest rada portu, w skład której wchodzi przedstawiciele różnych ogniw władzy oraz użytkowników portu. Rada taka jest uprawniona do ustalania taryf portowych, określania zasad obsługi i użytkowania obiektów technicznych portu, uchwalania budżetu portu, kontrolowanie gospodarki finansowej i zatwierdzania planów rozwoju portów. W tym systemie państwo bezpośrednio wykonuje zadania związane z ochroną policyjną, portową służbą celną, pilotażem na akwenu portowym.

W poszczególnych państwach występują różnice w szczegółowym podziale zadań i uprawnień a tym samym zakresu autonomii i jej głębokości. Cechą wspólną większości rozwiązań jest fakt, że władza publiczna, głównie państwo zostawia sobie pewien obszar uprawnień i zadań a więc określoną sferę oddziaływania do własnej dyspozycji.

Powszechnie uważa się system zarządzania autonomicznego za najbardziej racjonalny dla gospodarki portowej. W kierunku autonomiczności portów zmierza tendencja przekształceń w ich funkcjonowaniu w krajach europejskich.

Obok tej tendencji zwraca się w literaturze uwagę na zjawisko występujące w niektórych państwach europejskich, polegające na dążeniu do tworzenia dużych autonomicznych centrów portowych, skupiających kilka mniejszych, blisko siebie położonych portów, które dotychczas były samodzielnie administrowane. W ten sposób łączy się kilka portów w jeden port autonomiczny. Z ekonomicznego punktu widzenia efektem tego jest wystąpienie mniejszej liczby organów zarządzających większym kapitałem. Proces taki znajduje uzasadnienie w rozwoju gospodarki rynkowej w prawidłowości określanej koncentracją kapitału.

Miejski system zarządzania portem (często określany jako *system municypalno-samorządowy*) wyraża się w tym, że administracja portowa jest sprawowana przez władze miejskie. Władza ta jest stanowiącą w sprawach organizacyjno-prawnych i ekonomiczno-finansowych dotyczących portu. W tych dziedzinach władze miasta nadzorują i kontrolują działalność portów. Równocześnie miasto jest właścicielem znacznej części majątku portowego, całego obszaru lądowego i znacznej części obszaru wodnego. Jedyne niektóre składniki infrastruktury portowej stanowią własność władz centralnych i one też wykonują niektóre zadania z zakresu administracji portu.

W systemie tym podział ról między władze miasta i władzą centralną jest następujący:
władze miejskie:

- zapewniają rozwój, rozbudowę i utrzymanie obiektów portowych w pełnej sprawności eksploatacyjnej;
- zatwierdzają taryfy portowe, organizują aparat portowej służby wykonawczej;
- określają zasady gospodarki finansowej portu;
- zatwierdzają i obsługują pożyczki zaciągane przez miejski zarząd portu; władza centralna:
- zapewnia nadzór nad bezpieczeństwem ruchu statków;

- organizuje inspekcję morską, służbę celną, pilotaż, nadzór policyjny ochronę zdrowia;
- zapewnia utrzymanie i oznakowanie toru wodnego.

W poszczególnych krajach i w odniesieniu do różnych portów przedstawiony podział ról może różnić się w szczegółowych rozwiązaniach. Jest to zależne od wielkości portu i określenia jego roli wśród celów strategicznych państwa, może to powodować większy stopień zaangażowania bezpośredniego władz centralnych w te kompetencje, które przypisano zarządom miejskim.

Praktyka funkcjonowania i rozwoju portów opartych na takim systemie zarządzania potwierdza dużą efektywność i sprzyjające warunki rozwoju sektora prywatnego na terenach portu.

W niektórych krajach Wspólnoty spotyka się także **prywatny** system zarządzania portami morskimi. Porty zarządzane według tego systemu dzielą się na dwie grupy¹⁶:

Porty stanowiące własność kapitału mieszanego publiczno-prywatnego w postaci spółek akcyjnych. Zaangażowane są one na zasadach komercyjnych, bezpośrednio w wykonawstwo usług portowych;

Porty stanowiące wyłączną własność wyodrębnionych grup kapitału prywatnego, zwłaszcza przedsiębiorstw przemysłowych, dla których usługi portowe stanowią działalność uboczną.

Przedstawione zjawiska są rzadko spotykane, kapitał prywatny częściej angażuje się w działalność eksploatacyjną w portach, rzadziej w działalność administracyjną, która nie jest dochodowa. Najczęściej w taki sposób zarządzane są porty specjalistyczne lub porty zakładów przemysłowych. Z taką postacią zarządzania portami spotkać się można w małych portach brytyjskich. W odniesieniu do tych portów zaznaczony sposób zarządzania charakteryzuje się pewnymi cechami pozytywnymi, do nich w szczególności zalicza się elastyczność w reagowaniu na działanie rynku usług portowych i możliwość marketingowego podejścia do rynku, do ujemnych cech zalicza się małe możliwości finansowe dla realizacji inwestycji portowych a także trudność koordynacji rozwoju portu z polityką gospodarczą państwa.

Z przedstawionej treści dostrzec można zjawisko, w którym państwo bezpośrednio zarządza gospodarką morską bądź jej ważnymi elementami wówczas gdy przewiduje, że brak tego oddziaływania wpłynie ujemnie na efektywność ekonomiczną podmiotów gospodarki morskiej. Także w celu ograniczenia działania niekorzystnych zjawisk i procesów rynkowych, które są konsekwencją warunków i czynników strukturalnych, które nie mogą zostać zmienione w krótkich okresach, ani nie mogą być skutecznie eliminowane za pomocą mechanizmów rynkowych.

Równocześnie państwo włącza się w te elementy gospodarki morskiej, które w polityce gospodarczej państwa tworzą zwarty kompleks, a nie ma pewności, że mechanizmy rynkowe uruchomią tendencję rozwojową tego elementu w takim czasie, który jest wyznacznikiem funkcjonowania kompleksu. Przykładem może być rozwój portu jako ogniwa w programowanym, w polityce makroekonomicznej, rozwoju systemu transportu lądowo-morskiego.

¹⁶Tamże, s. 52- 54;

Widać z tego, że władze żadnego szczebla nie angażują się bezpośrednio w działalność eksploatacyjną i usługowo-handlową. Jest ona prowadzona przez zgrupowane na terenie portu przedsiębiorstwa prywatne, które odpłatnie odnajmują te tereny wraz z infrastrukturą techniczną i przy jej pomocy świadczą usługi na rzecz ładunków i statków.

W polskiej gospodarce portowej w okresie funkcjonowania gospodarki scentralizowanej, podstawowym modelem podmiotu gospodarczego było przedsiębiorstwo państwowe, wykonujące równocześnie zadania z zakresu administrowania i zarządzania jak i z zakresu eksploatacji portu. Powodem takiego stanu rzeczy były trudności w koordynacji rozwoju portów, zwłaszcza w dziedzinie racjonalnego wykorzystania i zagospodarowania terenów portowych, rozwoju przemysłu portowego w szczególności zaś budowy i utrzymania infrastruktury portowej i ochrony środowiska naturalnego w portach.

Pierwszych zmian w strukturze zarządzania morskimi portami handlowymi w naszym kraju dokonano w roku 1991. Głównym celem tych pierwszych zmian było *odmonopolizowanie sfery eksploatacji portu i stworzenie warunków dla wzrostu jej efektywności oraz powołanie organów odpowiedzialnych za administracją i zarządzanie w portach*.

W oparciu o te cele dokonano prywatyzacji podmiotów zarządzających portami w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie i Świnoujściu. Dokonano tego w oparciu o ustawę o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13 lipca 1990r.¹⁷. W tych przypadkach przekształcenia uwzględniając, przewidzianą w ustawie, drogę pośrednią. Polegało to m.inn. na tym, że w pierwszym etapie przekształcono przedsiębiorstwa państwowe, działające w portach w jedno osobowe spółki akcyjne Skarbu Państwa, przy założeniu, że w ciągu następnych lat zostaną one sprywatyzowane. Tak powstały: Zarząd Portu Szczecin- Świnoujście S.A., Morski Port Handlowy Gdynia S.A., Zarząd Portu Gdańsk S.A. W skład tak powstałych spółek włączony został cały majątek poprzedników w tym infrastruktura portowa, równocześnie przejęte zostały wszystkie zadania ze sfery eksploatacyjnej i administracyjnej. To spowodowało niską atrakcyjność ekonomiczną akcji spółek.

Legło to u podstaw poszukiwania w dużych portach (Gdańsk, Gdynia Szczecin i Świnoujście) własnych dróg przekształceń, z takim wyliczeniem, by oddzielić działalność eksploatacyjną o usług portowych i działalności administracyjnej

Potrzeba usprawnienia działalności w tych dziedzinach stała się przesłanką do podjęcia prac legislacyjnych, w efekcie których przyjęta została przez Sejm 20 grudnia 1996r. Ustawa o portach i przystaniach morskich¹⁸. Wymieniona ustawa zmierza w swej istocie do ujednoczenia statusu prawnego portów i przystani morskich. Uwzględnia przy tym rolę jaką port spełnia dla gospodarki narodowej i państwa jako całości. Stąd w swej treści to uregulowanie prawne wyodrębnia porty o podstawowym znaczeniu dla gospodarki i pozostałe porty i przystanie morskie.

¹⁷ Dz. U. 1990r., Nr 51, poz. 298 z późniejszymi zmianami;

¹⁸ Dz. U. z 1997r. Nr 9, poz. 44;

Niektóre elementy bezpośredniego oddziaływania państwa na inne dziedziny gospodarki morskiej znajdujemy w sferze żeglugi i rybołówstwa. Także przemysł stoczniowy w niektórych krajach jest *własnością państwa*, przy tym *formy własności* nie należy utożsamiać z bezpośrednim zarządzaniem. W żegludzie bezpośrednie angażowanie się państwa polega głównie na:

- ustalaniu zasad bezpieczeństwa żeglugi;
- zasad nadzoru nad budową statków;
- tworzenie ogółu przepisów dotyczących własności tonażu;
- stosowaniu bezpośrednich form protekcjonizmu żeglugowego.

W rybołówstwie ważne znaczenie posiada prawne określenie wyłącznej strefy ekonomicznej, włączenie tej dziedziny gospodarowania do wspólnej polityki rybołówstwa w ramach Unii Europejskiej. Przy tym wskazać trzeba, iż ta wspólna polityka wyłącza rybołówstwo przybrzeżne (w obszarze do 12 mil morskich)¹⁹. Zatem rybołówstwo przybrzeżne pozostaje w sferze samodzielnego oddziaływania każdego państwa.

We wszystkich dziedzinach gospodarki morskiej państwa prawnie określają zasady zatrudnienia i ubezpieczenia pracowników. W poszczególnych krajach występują różnice w szczegółowych rozwiązaniach tych zagadnień, inaczej w stosunku do różnych grup pracowników wszędzie jednak reguluje to prawo.

Ekonomiczne metody oddziaływania państwa na gospodarkę morską

W gospodarce morskiej powszechnie akceptowana jest doktryna ekonomiczna, preferująca koncepcje liberalne. Jednak w praktyce funkcjonowania tych gospodarek, obserwuje się znaczny stopień protekcjonizmu państwowego, stosowanego w różnej skali i zakresie.

Formuła protekcjonizmu na rynku gospodarki morskiej nie posiada jednolitej sztywnej struktury, jest zmienna. Nieustannie zmieniają się cele, metody i warunki funkcjonowania gospodarki morskiej. Reakcją na nie są zmiany w sposobach oddziaływania państwa.

- Przedmiotem interwencji na rynku dóbr i usług morskich mogą być przede wszystkim:
- struktura podmiotowa rynku,
 - postępowanie uczestników rynku,
 - poszczególne elementy rynku.

Państwo może interwencyjne oddziaływanie kierować na całokształt stosunków rynkowych w gospodarce, w poszczególnych jej dziedzinach, może także ograniczać się do niektórych zjawisk na rynku transportu morskiego, bądź rynku statków itp.

Interwencja państwa w strukturę podmiotową rynku morskiego polega na tworzeniu lub sprzyjaniu powstawaniu nowych, efektywnych podmiotów rynku oraz eliminowaniu z rynku podmiotów nieefektywnych. Włączanie się państwa w tworzenie infrastruktury portowej wpływa na powstanie nowych warunków, które zwiększają efek-

tywność przedsiębiorstw portowych. W krajach Wspólnoty Europejskiej w większości krajów władze publiczne ponoszą koszty rozwoju i utrzymania basenów i nabrzeży, torów wodnych, powszechne jest subwencjonowanie budowy nowych statków pod banderą narodową w narodowych stoczniach, dotyczy to żegluga i rybołówstwa, w niektórych przypadkach stoczni.

Państwo może w mniej lub bardziej skuteczny sposób eliminować z rynku podmioty nieefektywne, zaprzestając subwencjonowania określonych przedsięwzięć, wycofania się państwa z gwarancji kredytowych, dopłat do cen itp., które do tej pory podmioty utrzymywały na rynku np. ze względów strategicznych.

Interwencjonizm państwa skierowany na **zachowanie się uczestników** rynku, rozwija się przede wszystkim wówczas, gdy postępowanie to odbiega od klasycznych reguł gry rynkowej i przez to wywołuje niekorzystne konsekwencje dla innych uczestników rynku. Uzasadnieniem takiej interwencji może być reakcja państwa w następującej przykładowej sytuacji: *spadek popytu na statki powoduje wzrost cen statków w stoczni i ograniczenie podaży*, w warunkach gdy państwo jest zainteresowane utrzymaniem liczby zatrudnionych w stoczni, może sięgnąć po środki interwencjonizmu. Najczęstszym zjawiskiem, w którym państwo interweniuje jest dostrzeżenie zмовy prowadzącej do ograniczenia konkurencji. W zależności od sfery gospodarki morskiej różne są instrumenty, które poprzez rynek oddziałują na podmioty gospodarki portowej.

Można wyodrębnić instrumenty uniwersalne, czyli takie które możliwe są do zastosowania w stosunku do każdego z podmiotów tej gospodarki np. subwencje. Przy tym zaznaczyć należy, że zastosowana subwencja może w stosunku do poszczególnych podmiotów różnie być interpretowana. Przykładem może być subwencja dla przemysłu okrętowego z tytułu produkcji statku dla armatora bandery narodowej. Z punktu widzenia polityki żeglugowej jest to typowa subwencja o charakterze pośrednim, z punktu widzenia polityki przemysłowej jej charakter jest bezpośredni. Takich złożonych problemów występuje znacznie więcej w oddziaływaniu państwa na gospodarkę morską. Podobnie trudne do zinterpretowania są takie instrumenty jak ulgi celne na urządzenia do wyposażenia statków, zwrot opłat celnych itp.²⁰. Faktycznie jest to postać oddziaływania państwa na elementy rynku dóbr i usług gospodarki morskiej.

Przekształcenia własnościowe i strukturalne gospodarki morskiej i rola państwa w tym procesie

W gospodarce morskiej, we wszystkich jej dziedzinach, podobnie jak w gospodarce narodowej jako całości trwa proces dostosowania jej do gospodarki rynkowej. Przekształcenia gospodarki morskiej dotyczą wielu płaszczyzn. Główne to przekształcenia własnościowe oraz struktury rzeczowej gospodarki w kierunku zwiększenia jej efektywności i konkurencyjności zarówno na rynku wewnętrznym jak i na rynkach międzynarodowych.

²⁰Borowicz S., Ładyka S., Łodykowski T., *Ekonomika transportu morskiego*, PWE, Warszawa 1987., s. 284- 286;

Odpowiedzialność za politykę gospodarczą w fazie przekształceń spoczywa głównie na administracji państwowej. Stąd, w tej fazie przemian, konieczny jest interwencjonizm państwowy w gospodarce morskiej. Interwencjonizm ten powinien polegać na zabezpieczeniu prawidłowego działania zasadniczych dziedzin tej gospodarki, ze względu na strategiczne znaczenie dla funkcjonowania państwa. Występuje konieczność przeorientowania polityki ekonomicznej w odniesieniu do gospodarki morskiej z restrykcyjnej na kreatywną.

Jest to uzasadnione faktem, że gospodarka morska w całym poprzednim okresie była jedynym działem gospodarki narodowej konfrontowanym na co dzień z rynkową gospodarką międzynarodową. Zatem jej struktury nie mogły w znacznym stopniu odbiegać od struktur partnerów. Przez cały okres koniunktury światowej lat 1965-1975 wpływy gospodarki morskiej na bilans płatniczy kraju utrzymywały ją wśród produkujących gałęzi kraju. Spadek koniunktury zaznaczony w latach osiemdziesiątych odzwierciedlił się znacząco na gospodarce morskiej, równocześnie wprowadzenie systemu gospodarki rynkowej spowodowało wystąpienie znacznych trudności, głównie na skutek *nie dostosowania reform do specyficznych warunków i wymagań panujących w gospodarce morskiej*, w szczególności dotyczy to żeglugi i przemysłu okrętowego. Sytuację w gospodarce morskiej w zakresie przekształceń własnościowych do końca roku 1996 można zilustrować przy pomocy następującego zestawienia:

Tabela 1

Stan prac w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw gospodarki morskiej prowadzonych przez Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej

LP.	Sposób przekształcenia	Rok	Ilość podmiotów
1.	Przekształcenie w jednoosobowe Spółki Skarbu Państwa	1990	3
		1991	5
		1992	2
		1996	2
2.	Powszechna prywatyzacja wg. Ustawy o NFI	1991	1
		1994	1
3.	Zakup przez Spółki Pracownicze	1993	3
4.	Oddanie Spółkom Pracowniczym do odpłatnego korzystania	1992	2
		1993	2
5.	Powierzenie osobie fizycznej w zarządzanie	1992	1
		1993	1
		1994	1
6.	Podjęcie postępowaniem naprawczym	1993	2
		1994	1
		1996	1

Źródło : Opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli różnorodne działania zmieniające zasady działania w gospodarce rynkowej podmiotów gospodarki morskiej nie posiadają jeszcze swego pełnego odzwierciedlenia w wynikach ekonomicznych. Rok 1996, jak wskazują wyniki syntetyczne, trudno uznać za korzystny dla całej gospodarki morskiej²¹. Dane zawarte w wymienionym wydawnictwie można zrekapitulować w formie następujących uwag ogólnych:

Handel zagraniczny drogą morską odnotował w 1996 r. wzrost wielkości obrotów. Udział drogi morskiej w przewozach polskiego handlu zagranicznego wzrósł do ponad 38%.

W znaczący sposób wzrosły przewozy intermodalne drogą morską.

W morskich portach handlowych zaznaczyła się spadkowa tendencja przeładunków, która wynika z ciągłego i znacznego spadku przeładunków węgla, koksu i ropy naftowej. Nie równoważą tego wzrastające przeładunki zboża i rudy. W tym przypadku na podkreślenie zasługuje rosnąca rola małych portów i Elbląga.

Przewozy ładunków żeglugą morską wykazały pewien spadek masy ładunkowej i niewielki wzrost pracy przewozowej w stosunku do 1995 roku. Zmienia się struktura ładunkowa i geograficzna przewozów. Funkcja floty handlowej zmienia się z funkcji instrumentalnej polskiego handlu zagranicznego na rzecz funkcji zarobkowej i to głównie ładunków obcych między obcymi portami. Wzrasta również liczba polskich statków rejestrowanych pod wygodnymi banderami.

Krajowe stocznie wytwórcze zbudowały 32 statki o pojemności 564 tys. GT - zatem na poziomie zbliżonym do roku 1995. Natomiast liczba i tonaż wyremontowanych statków przez stocznie remontowe był nieco mniejszy niż w roku 1995.

Rezultaty działalności rybołówstwa morskiego odnotowały spadek połowów poddyktowany głównie spadkiem połowów na Pacyfiku. Wzrost odnotowały przedsiębiorstwa łowiące na Atlantyku i Bałtyku. Stąd mimo spadku nastąpił wzrost produkcji przetworów rybnych.

Istnieje znaczne opóźnienie w pracach nad najważniejszymi uregulowaniami prawnymi i w podejmowaniu decyzji ze strony władz centralnych.

Główne kierunki wymagające koordynacji i aktywnego udziału państwa, to:

- zmiana roli państwa w zarządzaniu gospodarką morską;
- przekształcenia własnościowe w gospodarce morskiej;
- restrukturyzacja finansowa gospodarki morskiej.

Przedstawione kierunki, w które powinno się włączyć aktywnie państwo uznaje się za najpilniejsze. Równocześnie z tym powinna być ostatecznie określona polityka morska państwa wynikająca z priorytetów krótkookresowych i strategicznych państwa. W tak rozumianej polityce morskiej powinno być określone miejsce gospodarki morskiej, w celach dalekosiężnych państwa, a także instrumenty osiągnięcia tych celów.

Poddanie gospodarki morskiej wymogom systemu rynkowego oznaczać powinno zmianę zasad formułowania i realizacji polityki morskiej państwa.

²¹ Gospodarka morska. Przegląd statystyczny, Instytut Morski, Gdańsk 1997, s. 5-9.

W odniesieniu do pierwszego z wymienionych kierunków, państwo powinno w krótkim czasie rozwiązać problemy zarządzania polegające na ograniczeniu roli władz centralnych w bezpośrednie zarządzanie gospodarką morską na rzecz włączenia ich w zapewnianie warunków dla działalności gospodarczej i kontroli zgodności tych działań z podpisanymi konwencjami i umowami międzynarodowymi oraz stworzonym prawem krajowym. Kierowaniem działalnością na morzu powinien zajmować się jeden organ centralny, który byłby wyposażony w kompetencje i struktury organizacyjne czyniące go zdolnym do takiego kierowania włącznie ze skutecznym zabezpieczeniem interesów Polski na południowym Bałtyku.

Niezbędne jest włączenie do systemu kierowania administracji samorządowej, dotyczy to terenów nadmorskich i tych elementów otoczenia gospodarki morskiej, które posiadają istotny wpływ na zwiększenie aktywności gospodarczej. W tym aspekcie konieczne jest dokonanie podziału ról pomiędzy administracją centralną i nadmorskie samorzady terytorialne.

W odniesieniu do drugiego kierunku działania, podkreślić należy, że jasne stosunki własnościowe w gospodarce morskiej są podstawą normalnej współpracy centralnych organów administracji morskiej i podmiotów gospodarczych. Dlatego władze centralne powinny dążyć do skutecznego przekształcenia struktury własności we wszystkich jej dziedzinach.

Problemy przekształceń własnościowych portów są ściśle związane z projektem ustawy o portach morskich. W tym obszarze najważniejsze zadanie dla państwa to przyspieszenie prac legislacyjnych otwierających drogę większej dynamice przekształceń.

Niezwykle ważne i pilne zadanie przed którym stoi państwo to dokonanie reorganizacji przedsiębiorstw amatorskich w żegludze morskiej. Głównie chodzi o stworzenie struktury holdingowej na bazie istniejących przedsiębiorstw przy jednoczesnym wyodrębnieniu samodzielnych podmiotów gospodarczych obsługujących flotę, także koordynowanie procesu tworzenia nowych form eksploatacji statków w postaci pojedynczych firm statkowych.

Przed zasadniczymi przekształceniami własnościowymi strukturalnymi stoi rybołówstwo morskie głównie dalekomorskie. W ten proces powinno angażować się państwo poprzez wypracowanie i wdrożenie strategii funkcjonowania i rozwoju tej sfery gospodarki morskiej.

W przemyśle remontu statków niezbędna jest szczególna troska i inicjatywa państwa w procesie przekształceń własnościowych. Głównym celem inicjatywy państwa winno być tworzenie spółek z kapitałem krajowym, a ograniczanie włączania w ten proces kapitału zagranicznego.

Zmiana systemu społeczno-gospodarczego pociągnęła za sobą raptowne odcięcie gospodarki morskiej od tanich kredytów obrotowych i inwestycyjnych. Panujące obecnie warunki ekonomiczne nie uwzględniają specyfiki gospodarki morskiej. Zbyt duże obciążenia podatkowe i nadmierny fiskalizm hamują rozwój gospodarki morskiej doprowadzając niektóre branże do upadku, nieuzasadnionego potrzebami gospodarki narodowej, z punktu widzenia dłuższego okresu. W wyniku takiej polityki państwa może

nastąpić dekapitalizacja majątku i utrata zdolności konkurowania na rynku międzynarodowym. Państwo powinno zatrzymać ten zgubny trend i to nie przy pomocy nakazów ale skutecznych mechanizmów ekonomicznych. Państwo powinno się zaangażować w inwestycje w portach, doprowadzić do oddłużenia stoczni, stworzyć warunki kredytowego finansowania produkcji w toku. Światowa gospodarka morska zna i skutecznie stosuje instrumenty takiego oddziaływania państwa. Znając stan budżetu państwa i potrzeby gospodarki narodowej, nie wskazuje się jakichś specjalnych sposobów dofinansowywania gospodarki morskiej. Chodzi w tej sytuacji o instrumenty będące w dyspozycji państwa a nie traktowanie gospodarki morskiej jako sfery uprzywilejowanej, m.in.:

- uruchomienie kredytów dla podmiotów gospodarki morskiej i armatorów krajowych na warunkach międzynarodowych,
- udzielenie ogólnego zezwolenia dewizowego na zaciąganie kredytów finansowych oraz otwieranie kont w bankach zagranicznych,
- udzielanie gwarancji rządowych na zaliczki wpłacane stoczniom przez armatorów na budowane w stoczniach statki,
- zwolnienia od ceł na urządzenia dla statków budowanych na eksport,
- doprowadzenie do uregulowania płatności za zbudowane okręty i statki oraz zerwane kontrakty armatorów radzieckich.

Zadania stojące przed państwem w procesie przekształceń gospodarki morskiej można podzielić na dwie grupy. Pierwsza grupa to zaniechanie polegające na wyłączeniu się państwa z dziedzin, które dobrze wypełni sektor prywatny oraz władze niższego szczebla. Druga grupa zadań to intensywna ochrona dorobku poprzednich pokoleń i pomoc w odtworzeniu zdolności produkcyjnej podmiotów gospodarki morskiej. Wiąże się to ze znacznym przekształceniem struktur sektora publicznego występującego w gospodarce morskiej. Oznacza to także olbrzymi proces alokacji zasobów sektora państwowego, polegający na przemieszczeniu zasobów sektora publicznego do sfer, w których jest on najbardziej efektywny. Są to uznane w makroekonomii sfery:

- ochrony prawa własności,
- tworzenie reguł prawnych zachowania się podmiotów w procesie wytwarzania i podziału oraz konsumpcji usług morskich, dla ochrony konkurencji,
- tworzenie morskich usług publicznych,
- ograniczanie działania ujemnych efektów zewnętrznych.

Państwo musi zatem czuwać nad procesem przekształcania się gospodarki morskiej i równocześnie zmienić strukturę organizacyjną i zasady funkcjonowania tych instytucji, którym problemy gospodarki morskiej są powierzone. Jest to bardzo złożony proces, którego głęboka znajomość nie jest jeszcze powszechna, ale bardzo konieczna. Gospodarka morska w warunkach państwa morskiego jest z natury efektywna, nie wszystkie jej sfery w jednakowym stopniu wazą na efektywności. Stąd działa-

nia państwa nie powinny być intuicyjne, oparte na wiedzy o gospodarce w ogóle, ale na dorobku naukowców z ośrodków naukowych, w których wiedza o gospodarce morskiej jest tworzona.

Sektor publiczny w gospodarce morskiej

Państwo jako podmiot gospodarki morskiej oprócz wymienionych funkcji wypełnianych bezpośrednio na rynku, uczestniczy w niej jeszcze w inny sposób. Jest ono podmiotem wytwarzającym *usługę publiczną* oraz eliminację lub ograniczanie wpływu na społeczeństwo *ujemnych efektów zewnętrznych*.

Cechą charakterystyczną usług publicznych jest to, że pozyskanie ich i konsumpcja odbywa się nie przez rynek. Udział sektora publicznego w procesie gospodarczym jako podmiotu tworzącego usługę publiczną znany jest w makroekonomii. Uzasadnia się ten sposób przejawiania aktywności gospodarczej z punktu widzenia państwa i społeczeństwa jako całości lub grup społecznych. Za typowy przykład dobra publicznego uznaje się w literaturze usługi latami morskich". Jest to przypadkowe ukazanie w makroekonomii sektora produkcji dóbr publicznych w gospodarce morskiej, które miało za zadanie obrazowo przedstawić istotę dobra publicznego. Równocześnie podkreślić należy olbrzymie znaczenie tego sektora usług w gospodarce morskiej.

Wielokrotnie w opracowaniu podkreślano związki gospodarki morskiej z układem międzynarodowym. W tym miejscu wskazać trzeba na konieczność dostosowania wszystkich aspektów prawnych działania podmiotów gospodarki morskiej na morzu, niezależnie czy jest to akwen wód wewnętrznych, czy morze światowe.

Wydaje się uzasadnione wyodrębnienie podstawowych rodzajów morskich usług publicznych, które powinny być wytworzone przez sektor państwowy:

- ochrona obszarów morskich;
- tworzenie morskiego potencjału obronnego;
- zapewnienie bezpieczeństwa morskiej działalności gospodarczej;
- kształcenie kwalifikowanych kadr (zasobów pracy) do pracy na morzu.

Jednym z podstawowych obowiązków państwa jest *zapewnienie ochrony jego interesów i podmiotów gospodarki morskiej w wyłącznej strefie ekonomicznej*. Dla wytworzenia tej usługi niezbędny jest znaczny potencjał ludzki i rzeczowy głównie w postaci wykwalifikowanych kadr, nowoczesnych, skutecznych, dla wytworzenia tej usługi, środków transportu morskiego. Wytworzenie tej usługi umiejscawia ten element sektora publicznego w dwóch ważnych miejscach gospodarki morskiej. Z jednej strony poza rynkiem ale w procesie tworzenia dóbr i usług tej gospodarki, z drugiej zaś na rynku kształtującym popyt na statki i urządzenia oraz na kwalifikowane zasoby pracy.

Dla regulacji tego przepisu powołane jest w Polsce przedsiębiorstwo państwowe: **Polski Rejestr Statków**. Ta instytucja wytwarza morską usługę publiczną, a w zasadzie dwie usługi. Jedna to nadzór nad budową jednostek pływających, druga zaś to włączenie tych jednostek do rejestru i nadanie im klasy Rejestru Statków Polskich. Dla realizacji tej usługi sektor publiczny w gospodarce morskiej zatrudnia 300 wykwalifikowanych osób.

Tworzenie morskiego potencjału obronnego jest niewątpliwą usługą publiczną stanowi bowiem część usługi określanej w makroekonomii jako "obrona narodowa. Istotną rolę w tworzeniu tej usługi odgrywa **Marynarka Wojenna RP oraz Straż Graniczna**. Analiza tej problematyki, jakkolwiek ważna wychodzi poza zakres powszechnych dociekań ekonomicznych.

Jedną z najważniejszych i złożonych usług publicznych w gospodarce morskiej to *zapewnienie bezpieczeństwa* dla morskiej działalności gospodarczej. Pewne elementy tego bezpieczeństwa już były wymieniane. Wyodrębnienie tej grupy usług jest niezbędne, gdyż dotyczą różnych jej aspektów. Funkcjonowanie podmiotów gospodarki morskiej związane jest z przepływem dóbr pomiędzy krajami, w tym także antydóbr, a także przepływu ludzi pomiędzy krajami, miejscem wymiany jest port. Sektor publiczny powinien zapewnić: ochronę celną-ładunków i terytorium państwa przed antydobrami, bezpieczeństwo ludzi-poprzez policyjną ochronę porządku wewnętrznego na terenie portu. Równocześnie morska działalność gospodarcza przebiega w różnych warunkach morskich, w tym atmosferycznych, na statkach różnej jakości wykonawstwa, stopnia zużycia, z różnym ładunkiem. Te elementy związane są z ryzykiem pożarów, katastrof na morzu i innych niebezpieczeństw, w których istnieje potrzeba ratowania ludzi i składników rzeczowych majątku podmiotów gospodarki morskiej bez względu na przynależność tego podmiotu do państwa. Zatem usługa ratownicza jest bardzo istotnym składnikiem usług publicznych w gospodarce morskiej. Równocześnie morska działalność gospodarcza przebiega w różnych warunkach morskich, w tym atmosferycznych, na statkach różnej jakości wykonawstwa, stopnia zużycia, z różnym ładunkiem. Te elementy związane są z ryzykiem pożarów, katastrof na morzu i innych niebezpieczeństw, w których istnieje potrzeba ratowania ludzi i składników rzeczowych majątku podmiotów gospodarki morskiej bez względu na przynależność tego podmiotu do państwa. Zatem *usługa ratownicza* jest bardzo istotnym składnikiem usług publicznych **w gospodarce morskiej**. Bezpieczeństwo gospodarki morskiej to także zabezpieczenie nawigacyjne, oznakowanie torów wodnych hydrograficzne utrzymanie tych torów i basenów portowych, stoczniowych, bezpieczeństwo manewrowania, holowanie do basenu portowego.

Obecnie przyjęte w naszym państwie rozwiązania prawne stanowią, że resortem odpowiedzialnym za organizację morskiej służby ratownictwa jest Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej. Jednostką zaś wykonawczą pozostaje przedsiębiorstwo Polskie Ratownictwo Okrętowe. Stąd w rejonie poszukiwań i ratownictwa na Morzu Bałtyckim działają dwa podmioty - wojskowy i cywilny, w zakresie tworzenia warunków bezpieczeństwa istotną rolę odgrywa Biuro Hydrograficzne Marynarki Wojennej.

Zadania tych służb wprawdzie nie pokrywają się bowiem ich cele funkcjonowania są inne, jednak nie wykluczają one użycia wojskowych jednostek ratowniczych dla celów humanitarnych. Stopień wzajemnego powiązania służb i zasady ich współdziałania określony jest porozumieniami między resortowymi.

Przedstawione, z konieczności skrótowe, informacje ukazują znaczną rolę organów władzy państwowej, różnego szczebla w kształtowaniu aktywności gospodarczej głównych podmiotów gospodarki morskiej w procesie przekształcania się w podmioty zdolne do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, w której dominuje rynek międzynarodowy.

Bibliografia:

1. Borowicz S., Ładyka S., Łodykowski T., *Ekonomika transportu morskiego*, PWE, Warszawa 1987;
2. *Gospodarka morska. Przegląd statystyczny*, Instytut Morski Gdańsk 1997;
3. Kubicki J., *Współczesne wygodne bandery*, Wydawnictwo Morskie, Gdańsk, 1973;
4. *Materiały z Konferencji ONZ w Rio de Janeiro, 1992. Program "Agenda 21"*;
5. Misztal K. *Porty morskie w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994;
6. Nogalski B. i Zespół, *Holding jako formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego*, W.S.A. i B. Gdynia 1997;
7. Samuelson P.A., Nordhaus W. D., *Ekonomia 1*, PWN, Warszawa 1995;
8. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994.

Streszczenie

W procesie restrukturyzacji gospodarki morskiej państwo występuje w wielorakiej roli. W sferze regulacyjnej główną jego funkcją polega na tworzeniu prawnych warunków dostosowania się podmiotów gospodarki morskiej do nowej sytuacji, równocześnie państwo poprzez instrumenty ekonomiczne może wspierać własne podmioty gospodarki morskiej w procesie zmian ich warunków funkcjonowania na powstającym rynku.

Szczególnie ważną funkcją wydaje się być dynamizowanie procesu przekształceń własnościowych w gospodarce morskiej. Konieczne zmiany struktury przedmiotowej i własnościowej we współczesnej gospodarce morskiej nie eliminują państwa ze sfery realnej tej gospodarki, rolą państwa pozostaje nadal wytwarzanie usług publicznych, jest tych usług mniejszy asortyment, jednak wytworzyć lub zakupić je powinno państwo.

Summary

In the restructurization process of the marine economy the state has a manifold function. In the regulation sphere its main function is to establish the legal conditions of adjusting the marine industry subjects to the new situation, simultaneously by means of economic instruments, the state may support the marine economy subjects undergoing the changes on the arising market.

In particular the most important function is to activate the ownership transformation in the marine industry. The necessary changes in the production and ownership structure in the contemporary marine economy do not eliminate the state from the real sphere of the economy. Still the role of the state is to produce the public services. The assortment of these service is smaller, however it is the state to produce or to purchase them.

UBEZPIECZENIE KREDYTU KUPIECKIEGO

LESZEK STOBBA

Nieodłączną cechą gospodarki rynkowej jest kredyt. Każdy kredyt obarczony jest ryzykiem nieterminowej spłaty bądź w ostateczności niewypłacalności kredytobiorcy. Kredytodawca może zabezpieczać się przed ryzykiem kredytowym za pomocą różnych sposobów.

Po pierwsze może wprowadzać i usprawniać swoje procedury kredytowe, a więc sposoby oceny potencjalnego kredytobiorcy, oraz metody kontroli sytuacji kredytobiorcy przed spłatą kredytu czyli prowadzić tzw. monitoring ryzyka.

Po drugie może wykorzystywać prawne formy zabezpieczenia, których realizacja pozwoli odzyskać utraconą należność : są to zabezpieczenia osobiste (np. poręczenie, weksel własny in blanco) lub zabezpieczenia rzeczowe (np. przewłaszczenie, zastaw czy hipoteka).

Po trzecie, zabezpieczenie przed niektórymi z ryzyk związanych z kredytem jest możliwe za pomocą nowych mechanizmów, jak np. kontrakty terminowe, czy ubezpieczenie kredytu.

Z uwagi na fakt, iż w warunkach polskich coraz powszechniejsza staje się sprzedaż kredytowa (z odroczonym terminem płatności) opiszę ubezpieczenie kredytu kupieckiego. Metoda ta bowiem nie tylko zabezpiecza kredytodawcę przed skutkami niekorzystnych transakcji kredytowych, ale dzięki współpracy kredytodawcy z ubezpieczycielem pomaga unikać transakcji, które niosą za sobą ryzyko utraty należności.

Podstawą prawną prowadzenia działalności ubezpieczeniowej w zakresie asekuracji kredytu jest Ustawa z dnia 28 VII 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej¹, a w szczególności zaś załącznik do tej ustawy. Wymienia się w nim podział ryzyka

¹ Ustawa z dnia 28 lipca 1990r. o działalności ubezpieczeniowej (Tekst jednolity : DZ. U. z 1996 r. Nr 11, poz. 62)

według działów, grup i rodzajów ubezpieczeń, które mogą być przedmiotem działalności towarzystw ubezpieczeniowych. W dziale II pod pozycją 14 tego załącznika wymieniono ubezpieczenie kredytu.

Warto przy tym zauważyć, że historia ubezpieczenia kredytu jest równie stara jak sam kredyt. Pierwsze elementy ubezpieczenia kredytu występowały już bowiem w starożytnej Grecji i Rzymie. Powstała wówczas instytucja pożyczki morskiej zwana „*foenus nauticum*”. Pożyczka ta, przeznaczona na sfinansowanie wyprawy morskiej, była umową kredytową, która zawierała wyraźne składniki ubezpieczenia. Polegała ona na tym, że obowiązek spłacenia długu i odsetek od pożyczki zależał od pomyślnego wyniku tej wyprawy morskiej, na którą pożyczkę zaciągnięto. W przypadku gdy podróż morska nie udała się i statek zatonął lub został porwany przez korsarzy, wówczas armator lub inna osoba, która zaciągnęła pożyczkę był zwolniony od jej zwrotu. W takim przypadku pożyczka była umarzana. Dzięki takiemu rozwiązaniu pożyczkobiorca był jakby ubezpieczony od niebezpieczeństw morskich przez pożyczkodawcę. Za takie charakterystyczne ubezpieczenie po zakończeniu podróży morskiej pożyczkobiorca obowiązany był zapłacić pożyczkodawcy po zakończeniu podróży morskiej odsetki według wyższej stopy procentowej od obowiązującej w zwykłych transakcjach kredytowych, a więc w takich, które nie zawierały elementów ubezpieczenia. Różnica, między podwyższonymi odsetkami a odsetkami obowiązującymi w zwykłych transakcjach kredytowych stanowiła zapłatę, którą otrzymywał pożyczkodawca (występujący tutaj również w charakterze ubezpieczyciela) za przejęcie ryzyka związanego z wyprawą morską. Była to w istocie rzeczy składka ubezpieczeniowa¹.

Wyodrębnienie instytucji ubezpieczenia kredytu miało miejsce wraz z rozwojem gospodarki kapitalistycznej w wieku XIX. Narodzin asekuracji kredytu można dopatrywać się w operacji komisowej „*delceredere*”, a więc w sytuacji gdy komisant² gwarantował właścicielowi towaru za odpowiednią prowizję, że weksel za sprzedany na kredyt towar będzie we właściwym czasie wykupiony⁴.

Przedstawione tło historyczne wskazuje na to, że ubezpieczenia finansowe, w tym związane z kredytem kupieckim, wiążą się z istnieniem i rozwojem gospodarki rynkowej. W Polsce, gdzie zasady gospodarki rynkowej są stale umacniane potrzeba poznania problemów ubezpieczenia kredytu kupieckiego należy do problemów ważnych a przy tym bardzo interesujących.

W Polsce początki asekuracji kredytu miały miejsce w latach międzywojennych. Pod koniec lat dwudziestych w Państwowym Instytucie Eksportowym powołano komisję, która miała na celu zbadanie warunków do zorganizowania w Polsce instytucji ubezpieczenia kredytu. Przygotowano wówczas projekt utworzenia firmy ubezpieczającej kredyty. Skończyło się jednak tylko na projekcie⁵. Nie przyniosły również pożą-

¹ Banasiński A.: Ubezpieczenia gospodarcze. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1993

² komisant - agent handlowy załatwiający interesy w imieniu jakiejś firmy, przedsiębiorstwa, spółki.; źródło : S Skorupka: Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa, 1969.

³ Kukielka J.: Ubezpieczenie kredytu. Wydawnictwo Olympus, Warszawa 1994

⁴ Lilienthal M Ubezpieczenie kredytu eksportowego. Państwowy Instytut Eksportowy, Warszawa, 1928.

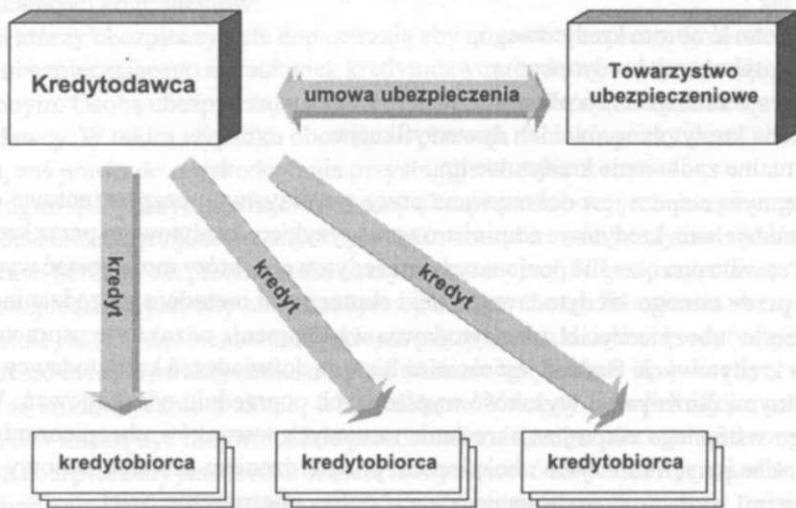
danego skutku rozmowy prowadzone z niemiecki towarzystwem „Hermes mające na celu powołanie Polskiego Towarzystwa Ubezpieczeń Kredytu⁶. W okresie powojennym, od roku 1957, ubezpieczeniem kredytu eksportowego zajmowało się Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji „Warta” SA. Jednakże asekuracja kredytów nie była dla Towarzystwa działalnością podstawową.

Pierwszą wyspecjalizowaną firmą w Polsce powołaną w 1991 roku, z inicjatywy państwa jest Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. (KUKE S.A.). Celem działania Korporacji jest prowadzenie ubezpieczeń kredytu eksportowego. Ubezpieczenie kredytu krajowego prowadzi wiele polskich towarzystw ubezpieczeniowych. Jednak usługi świadczone w tym zakresie nie odpowiadają standardom stosowanym przez ubezpieczycieli z krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Chciałbym zwrócić uwagę, iż natura ubezpieczenia kredytu kupieckiego wiąże się nie tylko z wiedzą o ubezpieczeniach. Obejmuje ona także wiedzę o finansach przedsiębiorstw, o organizacji i zarządzaniu, wymaga zatem wszechstronnej znajomości funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

Umowa ubezpieczenia kredytu kupieckiego zawierana jest pomiędzy ubezpieczycielem a dostawcą towarów bądź usług. Stronami umowy są zatem kredytodawca i firma ubezpieczeniowa. Kredytobiorcy czyli odbiorcy towarów bądź usług najczęściej nie występują jako strona stosunku ubezpieczeniowego.

Schemat ubezpieczenia kredytu kupieckiego przedstawiono na rys. nr 1.



Rys. 1. Schemat ubezpieczenia kredytu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kukielka: Ubezpieczenie kredytu. Olympus, Warszawa, 1994.

⁶ Secomski K.: Ubezpieczenie kredytów eksportowych. Izba Przemysłowo - Handlowa, Warszawa, 1935.

Przedmiotem ubezpieczenia są przysługujące sprzedającemu należności z tytułu sprzedaży dokonanej na zasadzie kredytu kupieckiego, udokumentowanego wystawionymi fakturami bądź rachunkami uproszczonymi. Ubezpieczeniem objęta jest najczęściej wartość sprzedaży łącznie z podatkiem od towarów i usług, ale bez roszczeń ubocznych (odsetek za zwłokę, kar umownych, kosztów sądowych).

Umowa zawierana jest na podstawie pisemnego wniosku ubezpieczającego. Wniosek taki powinien zawierać niezbędne informacje do zawarcia umowy ubezpieczenia, a w szczególności

- a) dane identyfikujące przedsiębiorstwo dostawcy,
 - b) informacje o kredytobiorcach i udzielanych kredytach,
 - c) informacje o procesie postępowania przy udzielaniu kredytów.
- Ponadto załącznikami do wniosku są min. :

- a) kopia aktualnego dokumentu będącego podstawą działalności gospodarczej właściwej dla formy prawnej dostawcy,
- b) kopia bilansu i rachunku wyników za ostatni rok,
- c) zaświadczenia z Urzędu Skarbowego i ZUS o wywiązywaniu się z zobowiązań wobec Skarbu Państwa.

Początkowy etap procesu ubezpieczenia kredytu, polega na zbadaniu ryzyka związanego z kredytodawcą. Na podstawie informacji dostarczonych przez kredytodawcę oraz informacji własnych, ubezpieczyciel dokonuje oceny ogólnej sytuacji ekonomicznej kredytodawcy oraz struktury jego portfela kredytowego. Analiza dotyczy takich elementów jak :

- a) wysokość obrotu kredytowego,
- b) długość okresu kredytowania,
- c) rodzaje zabezpieczeń płatności,
- d) liczba kredytobiorców i ich dywersyfikacja,
- e) aktualne zadłużenie kredytowe itp.

Następnym etapem jest dokonywana przez towarzystwo ubezpieczeniowe ocena procedur udzielania kredytów i administrowania ryzykiem kredytowym przez kredytodawcę. Pozwala ona określić poziom ryzyka kredytowego, który może zostać wyeliminowany przez samego kredytodawcę dzięki skutecznym metodom zarządzania ryzykiem. Często ubezpieczyciel z kredytodawcą współpracują w zakresie usprawniania procedur kredytowych. Badana jest również historia doświadczeń kredytodawcy z niewypłacalnymi dłużnikami, wysokość wypłacanych poprzednio odszkodowań. Wynikiem tego wstępnego etapu jest określenie ramowych warunków ubezpieczenia. Podobnie jak w innych rodzajach ubezpieczeń, potwierdzeniem zawarcia umowy ubezpieczenia jest wydanie przez ubezpieczyciela polisy ubezpieczeniowej.

Umowa zawierana jest najczęściej na okres jednego roku. Odpowiedzialność ubezpieczyciela rozpoczyna się od dnia następnego po podpisaniu umowy ubezpieczenia, ale nie wcześniej niż od dnia następnego po opłaceniu składki. Należności przestają być objęte ochroną ubezpieczeniową w momencie upływu okresu trwania umowy ubezpieczenia. Bardzo rzadko na rynku polskim spotyka się umowy ubezpieczenia kredytu kupieckiego, gdzie ochroną ubezpieczeniową objęte są należności powstałe z umów

sprzedaży zawartych w okresie trwania umowy ubezpieczenia, choćby ich termin przypadał na okres późniejszy.

W ubezpieczeniu kredytu kupieckiego istnieją zasadniczo dwie opcje udzielania ochrony ubezpieczeniowej: ubezpieczenie pojedyncze oraz ubezpieczenie zbiorowe.

Ubezpieczenie pojedyncze polega na objęciu ochroną ubezpieczeniową jednej lub wielu transakcji, ale z jednym kredytobiorcą. Zawarcie takiego wariantu ubezpieczenia przez firmę ubezpieczeniową związane jest z określonymi niebezpieczeństwami.

Po pierwsze występuje tzw. antyselekcja ryzyka. Polega ona na tym, iż kredytodawca mając możliwość wyboru przedstawianych do ubezpieczenia odbiorców wybiera takich kontrahentów wśród których ryzyko niedotrzymania spłaty będzie największe. Powoduje to zwiększenie ryzyka zajścia wypadku ubezpieczeniowego.

Drugim niebezpieczeństwem dla asekuratora jest natomiast kumulacja ryzyka. W tym przypadku nie realizuje się jednej z zasad ubezpieczeń, a mianowicie zasady rozproszenia ryzyka.

Zawarcie ubezpieczenia pojedynczego poprzedzone jest bardzo szczegółową analizą ryzyka przeprowadzaną przez ubezpieczyciela. Często firmy ubezpieczeniowe ograniczają liczbę umów ubezpieczeń pojedynczych zawieranych z jednym kredytodawcą.

Z tych dwóch powodów towarzystwa ubezpieczeniowe starają się eliminować ubezpieczenia pojedyncze zawierane ze świadomością dużego prawdopodobieństwa niewypłacalności kontrahentów.

Niektórzy ubezpieczyciele dopuszczają aby umowa ubezpieczenia zawierana była przez ubezpieczającego na rachunek kredytodawcy, będącego w tym przypadku ubezpieczonym. Osobą ubezpieczającą może być odbiorca, który zawiera umowę na rzecz sprzedawcy. W takim wypadku obowiązek płacenia składki spoczywa na ubezpieczającym, zaś prawo do odszkodowania przysługuje ubezpieczonemu.

Drugim spotykanym rodzajem ochrony ubezpieczeniowej jest ubezpieczenie zbiorowe. Jest ono częściej stosowanym sposobem ubezpieczenia kredytów, i jednocześnie sposobem bardziej bezpiecznym dla firmy asekuracyjnej. W tym przypadku przedmiotem ubezpieczenia jest cały obrót kredytowy kredytodawcy. W umowie ubezpieczenia określa się jedynie ogólne warunki jakie muszą spełniać udzielane kredyty (maksymalna wartość kredytu, maksymalna długość udzielanego kredytu itp.). Kredyty ubezpieczane są automatycznie z chwilą ich udzielenia. Kredyty nie spełniające ustalonych warunków muszą być indywidualnie przedstawione do ubezpieczenia. Zdarza się również, iż ubezpieczany jest obrót z częścią kredytobiorców. W takim przypadku kryteria przyjmowane do wyodrębnienia portfela odbiorców ubezpieczonych formułowane muszą być w ten sposób, aby wykluczyć kumulację ryzyka kredytobiorców. Najczęściej stosowanymi kryteriami podziału są wysokość kredytu, okres i rodzaj kredytu, rodzaj sprzedawanego towaru.

W przypadku kredytu kupieckiego dostawca będący kredytodawcą, ma istotny wpływ na możliwość powstania, a szczególnie na wysokość szkody. Sformułowane przez niego procedury kredytowe, a ściślej ich jakość, mają wpływ na poziom ryzyka. Kredyto-

dawca może reagować na zmiany w ryzyku kredytowym. Może on na przykład wstrzymać dalsze dostawy, podejmować kroki w celu odzyskania towarów jeszcze przez odbiorcę nie sprzedanych. Z tego względu ubezpieczyciel stosuje różne techniki, które mają na celu zainteresowanie dostawcy właściwym przebiegiem transakcji kredytowych. Jednym z takich sposobów jest podział ryzyka strat pomiędzy kredytodawcę a ubezpieczyciela. Może to być realizowane za pomocą kilku instrumentów min: poprzez udział własny, indywidualną franszyzę redukcyjną, łączną franszyzę redukcyjną, franszyzę integralną czy minimalną retencję. Najczęściej stosowanym mechanizmem podziału ryzyka strat w ubezpieczeniu kredytu kupieckiego jest udział własny ubezpieczonego.

Udział własny oznacza procentowo określoną część każdej szkody, którą kredytodawca ponosi na własny rachunek. Czyli wysokość wypłacanego odszkodowania równa jest wysokości straty poniesionej przez kredytodawcę pomniejszonej o udział własny. Jest on stosowany niemal we wszystkich zawieranych transakcjach. Często dodatkowym elementem jest klauzula zabraniająca kredytodawcy ubezpieczenia swego udziału własnego u innego ubezpieczyciela. Towarzystwo ubezpieczeniowe musi mieć pewność, że kredytodawca będzie ponosić wspólnie ryzyko niewypłacalności kontrahenta. Wysokość udziału własnego w ubezpieczeniu kredytu kupieckiego jest określana różnie w zależności od typu transakcji i rodzaju pokrywanych ryzyk, waha się on w granicach 15-25 %. Wysokość udziału własnego zależy między innymi od tego, czy ochroną objęte są płatności z tytułu podatku od towarów i usług (VAT) oraz od nałożonej przez kredytodawcę marży.

Zasady naliczania mechanizmów podziału ryzyka można przedstawić na następującym przykładzie.

Udział własny wynosi 20 %	
wysokość straty 10 000 zł	odszkodowanie wynosi 8 000 zł
wysokość straty 20 000 zł	odszkodowanie wynosi 16 000 zł

Ten układ powoduje osiągnięcie celu, jakim jest bezpośrednio dbałość kredytodawcy o przebieg transakcji oraz o odzyskanie długów. Część ryzyka przyjęta przez towarzystwo ubezpieczeniowe nazywa się procentem pokrycia.

Dla każdego przyjętego do ubezpieczenia kredytobiorcy określany jest tzw. limit kredytowy. Limitem tym jest maksymalna kwota kredytu kupieckiego objęta ubezpieczeniem. Limit kredytowy ustala się dla każdego kredytobiorcy oddzielnie. Podstawą jest tu propozycja ubezpieczającego przy uwzględnieniu oceny zdolności kredytowej odbiorcy.

Profesjonalna analiza ryzyka kredytowego jest warunkiem bezpiecznej sprzedaży usług ubezpieczenia kredytów. Analiza ryzyka winna dotyczyć zarówno kredytodawcy jak i jego partnerów handlowych (kredytobiorców).

Analiza kredytodawcy dotyczy trzech wymiarów:

- a) analizy prawnej kredytodawcy (badanie dokumentów prawnych),
- b) analizy ekonomicznej (badanie ryzyka danego podmiotu gospodarczego, ryzyka branży w której działa podmiot),
- c) analizy czasowej (badanie historii, ocena stanu obecnego i prognoza przyszłości).

W umowie ubezpieczenia kredytu kupieckiego określany jest również maksymalny okres udzielanego przez kredytodawcę kredytu. Każdorazowe przekroczenie terminu płatności ponad maksymalny okres udzielanego kredytu wymaga zgody ubezpieczyciela. Zgody takiej wymaga również każdorazowa prolongata terminu płatności ponad maksymalny okres udzielanego kredytu. Obecnie w ofertach polskich firm ubezpieczeniowych okres ten wynosi od 14 do 180 dni. Regułą jest, że ubezpieczane powinny być wyłącznie kredyty nowe, jeszcze nie udzielone lub udzielone bezpośrednio przed ich ubezpieczeniem. Główną przesłanką tej zasady jest warunek równości stron umowy ubezpieczenia. W przypadku ubezpieczania transakcji bieżącej kredytodawca, na podstawie dotychczasowego jej przebiegu, może lepiej ocenić ryzyko i jest w tym przypadku w korzystniejszej sytuacji od ubezpieczyciela.

Składką ubezpieczeniową nazywa się należność, którą ubezpieczający lub ubezpieczony jest obowiązany zapłacić ubezpieczycielowi za udzielenie ochrony ubezpieczeniowej. Sposób obliczenia składki zależy od schematu, według którego ma nastąpić ubezpieczenie.

W ubezpieczeniu pojedynczym wysokość składki uzależniona jest od: wysokości sumy ubezpieczenia, długości okresu kredytu, zdolności kredytowej kredytobiorcy, warunków transakcji. Podstawą naliczenia składki jeżeli poziom należności kredytowych jest w miarę stały jest najwyższa należność kredytowa w danym okresie, bądź każdej należności kredytowej oddzielnie, jeśli poziom tych należności zmienia się w czasie.

W ubezpieczeniu zbiorowym składka kalkulowana jest najczęściej na podstawie obrotu kredytowego, czyli od sumy udzielonych kredytów. Zazwyczaj płaci się ją z dołu według miesięcznych deklaracji sumy udzielonych kredytów, bądź zaliczkowo z góry. Również w tym przypadku poziom składki jest określany każdorazowo dla konkretnego kredytodawcy. Składka powinna odzwierciedlać ryzyko ponoszone przez ubezpieczyciela oraz pokrywać jego koszty. Przy naliczaniu składki ubezpieczeniowej bierze się pod uwagę:

- a) rodzaj działalności kredytodawcy i jego pozycję w danej branży,
- b) przedmiot kredytu, wysokość obrotu kredytowego,
- c) wysokość obrotów z poszczególnymi kredytobiorcami,
- d) warunki kredytowania oferowane przez kredytodawcę,
- e) terminy płatności,
- f) przebieg i wysokość strat w poprzednich okresach ubezpieczenia,
- g) efektywność administracji ryzyka kredytowego stosowanego przez kredytodawcę.

Często firmy ubezpieczeniowe określają składkę minimalną. Jeżeli składka w okresie trwania umowy ubezpieczenia jest mniejsza od składki minimalnej wówczas ubezpieczający zobowiązany jest tę różnicę dopłacić.

W umowach ubezpieczenia kredytu kupieckiego w niejednolity sposób definiuje się wypadki ubezpieczeniowe⁷. Generalnie wypadki ubezpieczeniowe w asekuracji kredytu dzielą się na dwie grupy: ryzyka handlowe oraz ryzyka niehandlowe. Z uwagi na fakt, iż w warunkach polskich ochroną ubezpieczeniową obejmowane jest wyłącznie ryzyko handlowe, jemu też poświęcę uwagę. Ryzyko handlowe jest normalnym zjawiskiem występującym w prowadzeniu działalności kredytowej. Ryzyko to jest w pewnym stopniu wymierne. Jest ono ściśle związane z sytuacją ekonomiczną kredytobiorcy, tę zaś można ocenić. Grupa wypadków ubezpieczeniowych, które reprezentują ryzyko handlowe dzieli się na dwie kategorie: prawnie stwierdzona niewypłacalność kredytobiorcy oraz niewypłacalność domniemana.

Pierwsza z nich obejmuje

- a) sądowe ogłoszenie upadłości kredytobiorcy lub odmowę ogłoszenia upadłości z powodu braku majątku kredytobiorcy,
- b) zawarcie przez kredytobiorcę układu lub ugody ze wszystkimi kredytodawcami
- c) niepełne zaspokojenie roszczeń kredytodawcy w wyniku przeprowadzonej egzekucji należności lub wydanie tytułu wykonawczego dla egzekucji ubezpieczonej należności.

Podstawowym elementem definicji niewypłacalności domniemanej jest długość okresu nieuregulowania należności kredytodawcy. Okres ten jest różny w zależności od ubezpieczyciela i może wynosić od 21 do 180 dni. Dopiero upływ tego okresu powoduje powstanie wypadku ubezpieczeniowego. Występowanie okresu zwłoki ma na celu uzyskanie pewności, że należność jest ostatecznie utracona.

Odszkodowanie wypłacane ubezpieczonemu nie powinno przekroczyć wysokości szkody jaką poniósł kredytodawca. Wynika to z postanowień ustawy stanowiącej, iż ubezpieczenie nie może być dla kredytodawcy źródłem zysku⁸. Odszkodowanie wypłacane jest po potrąceniu wszystkich uzyskanych z transakcji kwot, jak również kwot uzyskanych z realizacji innych zabezpieczeń (gwarancji, weksli itd.). Ubezpieczyciel ma obowiązek wypłacić odszkodowanie w terminie 30 dni od daty otrzymania zawiadomienia o szkodzie. Jeżeli w terminie tym wyjaśnienie okoliczności koniecznych do ustalenia odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń okaże się niemożliwe, odszkodowanie jest płatne w terminie 14 dni od wyjaśnienia tych okoliczności.

Ubezpieczenie kredytu nie gwarantuje zatem zapłaty długu w terminie. Odszkodowanie nie jest wypłacane na żądanie ubezpieczonego kredytodawcy po upływie umownego terminu zapłaty należności kredytowej. Jest to jedna z podstawowych zasad ubezpieczania kredytu kupieckiego.

Firmy ubezpieczeniowe nakładają szereg obowiązków na ubezpieczającego. Obowiązki te można podzielić na trzy okresy: przed zawarciem umowy ubezpieczenia; w czasie trwania umowy ubezpieczenia; po zajściu wypadku ubezpieczeniowego. Ubez-

⁷ Wypadek ubezpieczeniowy jest zdarzeniem losowym objętym działalnością ubezpieczeniową, z nastąpieniem którego zakład ubezpieczeń jest zobowiązany spełnić określone w umowie ubezpieczenia świadczenie. Źródło: Sangowski T. (praca zbiorowa): *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych (pośrednika ubezpieczeniowego)*. Saga Printing, Poznań 1998.

⁸ art. 8 ust. 1 Ustawy o działalności ubezpieczeniowej.

pieczający przed zawarciem umowy ubezpieczenia ma obowiązek podania ubezpieczycielowi dokładnych informacji umożliwiających ocenę przyjmowanego ryzyka i ustalenie odpowiedniej składki ubezpieczeniowej. Uważa się, iż umowa ubezpieczenia jest umową najwyższego zaufania. Opiera się ona na prawdziwości informacji udostępnianych przez strony umowy oraz na pełnym współdziałaniu stron w czasie trwania ubezpieczenia. Podanie przez ubezpieczającego nieprawdziwych informacji może w ostateczności spowodować odstąpienie od umowy ubezpieczenia. W razie zaistnienia wypadku ubezpieczeniowego może być podstawą do odmowy wypłaty odszkodowania⁹ celu zabezpieczenia spłaty kredytu i zabezpieczenia przyszłych roszczeń regresowych ubezpieczyciela, ubezpieczający w zależności od wysokości udzielonego kredytu ma obowiązek ustanowić jedno lub kilka zabezpieczeń. Wartość zabezpieczeń nie powinna być niższa od wartości przyznanego limitu kredytowego.

W czasie trwania umowy ubezpieczenia ubezpieczający ma obowiązek niezwłocznie powiadomić ubezpieczyciela o wszystkich faktach mogących mieć wpływ na zwiększenie prawdopodobieństwa zajścia wypadku ubezpieczeniowego. Firmy ubezpieczeniowe w przypadku zwiększenia prawdopodobieństwa wypadku ubezpieczeniowego zastrzegają sobie prawo do zapłaty zwiększonej składki, bądź nawet prawo do odstąpienia od umowy. W przypadku zawarcia umowy zbiorowej ubezpieczający ma obowiązek przekazywania ubezpieczycielowi informacji na temat obrotów z kredytobiorcami, którzy objęci są ubezpieczeniem.

W razie zajścia wypadku ubezpieczeniowego kredytodawca obowiązany jest natychmiast powiadomić ubezpieczyciela o fakcie nieuregulowaniu przez kupującego należności oraz przesłania do kupującego wezwań do zapłaty. Warto jeszcze zwrócić uwagę, na fakt, iż ogólne warunki ubezpieczeń zawierają szereg postanowień wykluczających odpowiedzialność ubezpieczyciela. Zdarzenie takie ma miejsce np. gdy udzielono kredytu dłuższego niż maksymalny okres ubezpieczonego kredytu, czy ubezpieczyciel nie otrzymał składki.

Różne jest postępowanie ubezpieczycieli w przypadku, gdy wartość zobowiązań kupującego jest wyższa niż limit kredytowy. Część ubezpieczycieli nakłada wówczas obowiązek składania wniosku o podwyższenie limitu kredytowego, część zaś przypadków taki traktuje jako niedopilnowanie obowiązków przez ubezpieczającego ograniczając swą odpowiedzialność.

Ubezpieczyciele wyłączają z odpowiedzialności transakcje kredytowe zawierane z kredytobiorcami, których kontakty z kredytodawcą opierają się na przynależności do tej samej grupy przedsiębiorstw lub powiązania kapitałowe bądź personalne z kredytodawcą. Reguła ta ma na celu wyeliminowanie możliwości oszustw ze strony kredytodawcy (np. ogłoszenia upadłości powiązanej firmy dla celów podatkowych) oraz możliwości nacisków na kredytodawcę w zakresie jego polityki kredytowej.

Umowy ubezpieczenia kredytu nakładają na kredytodawcę określone ograniczenia. Niektóre czynności związane z ubezpieczoną transakcją może on podejmować

* zob. art. 815 i 816 Kodeksu Cywilnego

wyłącznie po uzyskaniu zgody ubezpieczyciela. Przykładem może tu być prolongata terminów płatności.

Z dniem wypłaty odszkodowania na firmę ubezpieczeniową przechodzą prawa do niespłaconej należności. Jednak jeżeli ubezpieczyciel pokrył tylko część szkody, ubezpieczającemu przysługuje pierwszeństwo w zaspokojeniu roszczeń.

Ubezpieczyciel wstępuje w prawa kredytodawcy i prowadzi windykację należności. Czasami firma ubezpieczeniowa ma prawo rozpocząć działania w celu windykacji należności jeszcze przed wypłatą odszkodowania. Ma to miejsce w oparciu o pełnomocnictwa udzielone przez kredytodawcę. Odzyskane w wyniku postępowania windykacyjnego należności dzielone są między ubezpieczyciela a kredytodawcę w proporcji wynikającej z podziału ryzyka (procentu pokrycia do udziału własnego kredytodawcy). W tej samej proporcji dzielone są też zwykle koszty postępowania windykacyjnego. Jeżeli ubezpieczający, po otrzymaniu odszkodowania ubezpieczeniowego otrzymał od kredytobiorcy lub z tytułu realizacji przyjętych zabezpieczeń całość bądź część należności, za które zostało wypłacone odszkodowanie ma obowiązek zwrócić uzyskane kwoty firmie ubezpieczeniowej.

Działanie ubezpieczyciela w ubezpieczeniu kredytu kupieckiego wykracza poza tradycyjną rolę ubezpieczyciela. Rola ta została dodatkowo rozszerzona o umożliwienie zwiększenia obrotu kredytowego (np. polisa ubezpieczenia kredytu kupieckiego stanowić może zabezpieczenie kredytu bankowego), funkcje doradcy i pomocnika ubezpieczyciela w zakresie administracji ryzyka kredytowego i odzyskiwania długów.

Ubezpieczenie pokrywa ryzyko niewypłacalności odbiorcy towarów lub usług. Warto podkreślić, że chodzi o trwałą niewypłacalność, a nie o utratę płynności. O trwałej niewypłacalności kredytobiorcy mają świadczyć zdefiniowane w umowie ubezpieczeniowej wypadki ubezpieczeniowe powodujące powstanie odpowiedzialności odszkodowawczej ubezpieczyciela.

Rynek asekuracji jest rynkiem specjalistycznym, stawia przez to wysokie wymagania. Ubezpieczyciel, który w działalności ubezpieczania kredytów nie zachowuje ogólnie przyjętych zasad ubezpieczenia, wypracowanych i stosowanych na świecie, nie ma szans na ulokowanie ryzyka u reasekuratorów zagranicznych.

Literatura

WYDAWNICTWA KSIĄŻKOWE

1. Banasiński A.: Ubezpieczenia gospodarcze. Poltext Warszawa, 1991.
2. Kukiełka J.: Ubezpieczenie kredytu. Olympus, Warszawa, 1994.
3. Lilienthal M.: Ubezpieczenie kredytu eksportowego. Państwowy Instytut Eksportowy, Warszawa, 1928.
4. Sangowski T. (praca zbiorowa): Vademecum ubezpieczeń gospodarczych (pośrednika ubezpieczeniowego). Saga Printing, Poznań 1998.
4. Secomski K.: Ubezpieczenie kredytów eksportowych. Izba Przemysłowo-Handlowa, Warszawa, 1935.
5. Warkało W., Marek W., Mogilski W.: Prawo ubezpieczeniowe. PWN Warszawa, 1983.
6. Wąsiewicz A.: Ubezpieczenie w gospodarce rynkowej. Branta, Bydgoszcz, 1994.

Materialy firm ubezpieczeniowych i publikacje prasowe

1. Maszybrocki M.: Ryzykują nie tylko eksporterzy. Rzeczpospolita nr 3 z 4 stycznia 1995 r.
2. Ogólne warunki ubezpieczenia kredytu towarzystw ubezpieczeniowych

Akty prawne

1. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 28 lipca 1990 r. Dz. U. 1990, nr 59, poz. 344; zm. Dz. U. 1993, nr 5 poz. 21.
2. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny. Dz. U. Nr 16 poz. 93

Spis rysunków

- rys. 1. Schemat ubezpieczenia kredytu, źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kukiełka: Ubezpieczenie kredytu. Olympus, Warszawa, 1994.

PRZEBIEG PROCESU PRZEKSZTAŁCENÍ WŁASNOŚCIOWYCH W OKRESIE TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ W POLSCE

PIOTR WALENTYNOWICZ

Przesłanki prywatyzacji w Polsce

Zmiany jakie zaszły pod koniec lat 80-tych w polskim systemie politycznym, rozpoczęły proces transformacji systemowej w ekonomii, czyli przechodzenie polskiej gospodarki i zasad zarządzania nią od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej. Gospodarka rynkowa wymusza konieczność dostosowania się przedsiębiorstw państwowych do zasad funkcjonowania w jej ramach bądź poprzez restrukturyzację i zwiększenie ich konkurencyjności, czemu służyć może zawarcie kontraktu menedżerskiego lub komercjalizacja przedsiębiorstwa, bądź poprzez zmianę ich formy własności, na co kładziony jest główny nacisk w ramach polskiego programu transformacji systemowej.

„Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych jest to proces przejmowania praw własności majątku przedsiębiorstwa (w całości lub części) przez osoby prywatne oraz wpływanie przez nie na funkcjonowanie przedsiębiorstw państwowych”¹.

Podstawy prawne, założenia i kierunki dla transformacji własności przedsiębiorstw państwowych w Polsce wprowadzała „Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych” z dnia 13.07.90 roku². Ustawa ta definiuje proces prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego jako:

¹ E. Brozi *Drogi i bariery prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993 r, s. 20

² Ustawa z 13.07. 1990 „O prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”, Dz. U. nr 51/ 90 poz. 298 z późn. zm.

- udostępnienie akcji lub udziałów osobom trzecim w spółkach kapitałowych (przekształconych w spółkę akcyjną lub spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością) z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa, powstałych w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego lub w wyniku likwidacji przedsiębiorstwa na podstawie art. 37 ustawy o prywatyzacji bądź na podstawie przepisów ustawy o przedsiębiorstwach państwowych;
- udostępnienia osobom trzecim mienia zlikwidowanego przedsiębiorstwa w drodze oddania przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części jego mienia na czas oznaczony do odpłatnego korzystania;
- sprzedaż zlikwidowanego przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części jego mienia bądź wniesienia ich do spółki.

Przyczyny i cele upowszechnienia się prywatyzacji na szeroką skalę w procesie transformacji systemowej możemy rozpatrywać zarówno w skali makro jak i mikro.

L. Nieżurawski uważa, że główną przyczyną prywatyzacji jest nieefektywność sektora państwowego oraz chęć zwiększenia wpływów do budżetu. Stwierdza on, że „prywatny właściciel w odróżnieniu od podmiotu państwowego jest zorientowany na intensywny rozwój swojego przedsiębiorstwa. Działa tak, aby optymalnie wykorzystać zaangażowane środki i majątek oraz osiągnąć maksymalną stopę zwrotu kapitału, natomiast przedsiębiorstwa państwowe na ogół są nastawione na rozwój ekstensywny, dążąc głównie do zwiększenia zaangażowania kapitału” i minimalizacji ryzyka¹.

W skali makro, czyli z punktu widzenia państwa i całej gospodarki za przesłanki prywatyzacji należy uznać²:

- stworzenie podstaw do wdrażania zasad gospodarki rynkowej,
- dążenie do zmniejszenia roli państwa w gospodarce,
- decentralizacja gospodarki i rozszerzenie grupy właścicieli zasobów gospodarczych,
- stworzenie efektywnego i elastycznego sektora prywatnego,
- zmniejszenie wydatków rządowych na dotowanie przedsiębiorstw,
- zwiększenie dochodów państwa związanych ze sprzedażą przedsiębiorstw i z płaconymi następnie podatkami,
- wzrost efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw,
- podniesienie jakości dóbr i usług,
- zwiększenie wrażliwości gospodarki na decyzje konsumpcyjne,
- przyciąganie nowych inwestycji, wspieranie nowych przedsięwzięć,
- sprostanie oczekiwaniom zagranicznych kredytodawców,
- nagradzanie zwolenników politycznych.

¹ L. Nieżurawski *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych (w:) Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat 90 - tych*, praca zbior., pod red. S. Tokarskiego, Uniwersytet Gdański Wydział Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania, Sopot 1999, s. 109

² Por. I. Penc *Leksykon biznesu*. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 348

W skali mikro, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, prywatyzacja umożliwia¹:

- zwiększenie efektywności gospodarowania zasobami firmy,
- utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku,
- zwiększenie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa,
- efektywną restrukturyzację przedsiębiorstwa,
- podniesienie kultury organizacyjnej,
- podniesienie efektywności zarządzania,
- wprowadzenie i efektywne wykorzystanie nowych metod zarządzania,
- zwiększenie efektywności i racjonalności gospodarowania posiadanym kapitałem,
- pozyskanie i wprowadzenie nowej techniki i technologii,
- zwiększenie jakości produkowanych dóbr i usług,
- pozyskanie nowych rynków zbytu,
- pozyskanie partnera strategicznego i sprzedaż ulepszonych wyrobów pod nową marką,
- pozyskanie nowych źródeł finansowania działalności,
- dokapitalizowanie firmy przez inwestora.

Też, że wyniki ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwa sprywatyzowane są wyższe niż w przypadku innych grup podmiotów rynkowych potwierdzają badania przeprowadzone przez zespół M. Jarosz z Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową². Natomiast tezę, że statystycznie przedsiębiorstwa prywatne, skomercjalizowane i spółki pracownicze uzyskują lepsze wyniki ekonomiczno - finansowe oraz mają lepsze możliwości rozwoju niż przedsiębiorstwa państwowe potwierdzają badania przeprowadzone przez M. Matuszaka i E. Siemińską z UMK w Toruniu³. Z badań tych wynika, że przedsiębiorstwa prywatne i sprywatyzowane charakteryzują się wyższym poziomem wskaźników rentowności sprzedaży, rentowności aktywów, rentowności kapitałów własnych, płynności finansowej, rotacji aktywów, zapasów i ściągania należności oraz racjonalniejszą polityką finansową niż przedsiębiorstwa państwowe.

W świetle przytoczonych argumentów, przesłanki oraz cele prywatyzacji na szeroką skalę wydają się być jasne.

Podstawy prawne procesu przekształceń własnościowych w Polsce

Punktem wyjścia do realizacji programu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych były następujące akty prawne:

- a) Ustawa z 25 września 1981 roku „O przedsiębiorstwach państwowych”⁴,
- b) Ustawa z 13 lipca 1990 roku „O prywatyzacji i przedsiębiorstwach państwowych”⁵,

¹ Por. E. S. s.04.N. *Prywatyzacja: klucz do lepszego rządzenia*, PWE, Warszawa 1992 r., s. 333 - 334

² Por. *Prywatyzacja a rynek kapitałowy w Polsce*, praca zbior. Pod red. J. Czekają i S. Owsiaka, PWN, Warszawa 199, s. 28 - 30

³ Por. M. Matuszak, E. Siemińska *Forma organizacyjno - prawna a możliwości rozwojowe przedsiębiorstw w regionie pomorsko - kujawskim*. Przegląd Organizacji 7-8/ 1999, s. 42 - 46

⁴ Dz. U. z 1991 r. nr 18, poz. 80, zm. Dz. U. nr 75, poz. 329, nr 101, poz. 444, nr 107, poz. 464 i nast.,

⁵ Dz. U. z 1990 r. nr 51, poz. 298, zm. Dz. U. z 1991 r. nr 60, poz. 253, nr 111, poz. 480 i nast.

c) Ustawa z dnia 19 października 1991 roku „O gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw”¹⁰.

W toku realizacji programu przekształceń własnościowych ukazały się kolejne uregulowania prawne, mające służyć przyspieszeniu procesów prywatyzacyjnych:

a) Ustawa z 3 lutego 1993 roku „O restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw”¹¹,

b) Ustawa z 5 lutego 1993 roku „O przekształceniach własnościowych niektórych przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa”¹²,

c) Ustawa z 30 kwietnia 1993 roku „O Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji”¹³,

d) Ustawa z 30.08.96 roku „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”¹⁴.

Rozwiązania formalno - prawne polskiego programu prywatyzacji

Specyficzną cechą programu przekształceń własnościowych w Polsce jest różnorodność form i metod umożliwiającą dobór odpowiedniej ścieżki dla prywatyzowanego przedsiębiorstwa. Podstawowe kryteria brane pod uwagę przy określaniu najodpowiedniejszej drogi prywatyzacji dla danego przedsiębiorstwa dotyczą”:

- wielkości przedsiębiorstwa oraz stopnia monopolizacji rynku,
- struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- sytuacji ekonomiczno - finansowej,
- przewidywanych wyników działalności,
- wzajemnych stosunków pomiędzy dyrekcją, radą pracowniczą a związkami zawodowymi prywatyzowanego przedsiębiorstwa,
- realnych możliwości sprywatyzowania firmy,
- stopnia zainteresowania potencjalnych inwestorów.

Jak już wspomniano podstawą do przeprowadzenia prywatyzacji na szeroką skalę były przepisy ustawy z dnia 13.07.1990 roku. W ustawie tej zostały określone dwie główne drogi prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych:

- droga kapitałowa - pośrednia,
- droga likwidacyjną - bezpośrednia.

Od 1997 roku przekształcenia własnościowe w ramach tych ścieżek realizowane są w oparciu o przepisy ustawy z 30.08.96 r. „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”.

Prywatyzacja kapitałowa dotyczy głównie przedsiębiorstw dużych i średnich odbrej kondycji ekonomiczno - finansowej. Zakładano, że będzie ona podstawową for-

¹⁰ Dz. U. z 1991r. nr 107, poz. 464 z późn. zm.

¹¹ Dz. U. z 1993 r. nr 18, poz. 82 z późn. zm.,

¹² Dz. U. z 1993 r. nr 16, poz. 69 z późn. zm.,

¹³ Dz. U. z 1993 r. nr 44, poz. 202, nr 84, poz. 393 i nast.

¹⁴ Dz. U. z 1996 r. nr 118 poz. 561,

¹⁵ S. T. Surdykowska *Prywatyzacja*, PWN, Warszawa 1997, s. 143

mą prywatyzacji. Prywatyzacja pośrednia polega na przekształceniu w pierwszym etapie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę kapitałową, a następnie w etapie drugim udostępnieniu jej akcji lub udziałów osobom trzecim.

Pierwszy etap prywatyzacji zwany jest komercjalizacją. Polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa (akcyjną lub z ograniczoną odpowiedzialnością), która przejmuje na siebie wszystkie uprawnienia i zobowiązania przekształcanego przedsiębiorstwa. W ramach tego etapu dyrektor przedsiębiorstwa państwowego zostaje odwołany, a rada pracownicza i ogólne zgromadzenie pracowników zostają rozwiązane. W ich miejsce tworzony jest zarząd oraz rada nadzorcza spółki¹⁶. Firma przestaje działać według przepisów ustawy z dnia 25.09.1981 r. „O przedsiębiorstwach państwowych”, obowiązujące dla niej stają się przepisy Kodeksu Handlowego. Przystaje również podlegać dotychczasowemu organowi założycielskiemu. Organem nadrzędnym spółki staje się walne zgromadzenie akcjonariuszy, które od tej pory decyduje o kierunkach rozwoju spółki. Do momentu udostępnienia akcji osobom trzecim spółka podlega Ministrowi Skarbu Państwa (wcześniej Ministrowi Przekształceń Własnościowych), który w imieniu Skarbu Państwa pełni funkcję walnego zgromadzenia¹⁷. Decyzję o komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego, na podstawie wniosku organu założycielskiego, bądź wspólnego wniosku dyrektora przedsiębiorstwa i rady pracowniczej, bądź samodzielnego wniosku zarządcy przedsiębiorstwa państwowego lub z własnej inicjatywy podejmuje Minister Skarbu Państwa (wcześniej Minister Przekształceń Własnościowych).

Drugi etap prywatyzacji kapitałowej polega na zbyciu akcji w trybie oferty ogłoszonej publicznie, w drodze przetargu publicznego lub w wyniku rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia¹⁸. Przed zbyciem akcji skomercjalizowanego przedsiębiorstwa dokonuje się analizy sytuacji prawnej majątku, stanu i perspektyw rozwoju spółki, stanu ekonomiczno - finansowego firmy, oszacowania wartości przedsiębiorstwa oraz oceny realizacji obowiązków wynikających z tytułu wymagań ochrony środowiska¹⁹.

Prywatyzacja bezpośrednia - likwidacyjna stosowana jest głównie dla małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudniających poniżej 500 pracowników, posiadających fundusze własne nie wyższe niż 2 mln ECU i charakteryzujących się wartością sprzedaży towarów i usług nie większą niż 6 mln ECU w poprzednim roku obrotowym²⁰. Polega na formalnej likwidacji przedsiębiorstwa państwowego, a następnie sprzedaży

¹ Organa zarządzające w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw oraz zakres ich obowiązków i kompetencji szczegółowo opisują B. Nogalski, T. Białas, M. Czapiewski w *Zarządzanie w różnych formach własności*. Wydawnictwo UG, Sopot 1994 r.

² W myśl ustawy z dnia 25.09.1981r. organem założycielskim dla przedsiębiorstwa państwowego mogły być odpowiednie naczelne oraz centralne organy administracji państwowej. Narodowy Bank Polski oraz inne organy administracji państwowej w porozumieniu z centralnymi (art.7).

³ Art. 33 ustawy z 30.08. 1996 „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”

⁴ A. Nalepka *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Antykwia, Kraków 1998, s 51

⁵ Art. 39 ust. 2 ustawy z 30.08. 1996 „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”

lub wydzierżawieniu podmiotowi prywatnemu jego mienia w całości bądź zorganizowanych częściach. Prywatyzacji bezpośredniej dokonuje w imieniu Skarbu Państwa organ założycielski w przypadku, gdy z odpowiednim wnioskiem wystąpią dyrektor przedsiębiorstwa i rada pracownicza lub pojawi się oferta nabycia bądź wydzierżawienia przedsiębiorstwa. Przed likwidacją przedsiębiorstwa dokonuje się podobnych analiz jak w przypadku prywatyzacji pośredniej.

Likwidację przedsiębiorstwa państwowego umożliwiają trzy akty prawne: ustawa z 25.09.1981 r. „O przedsiębiorstwach państwowych”, ustawa z 30.08.96 r. „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych” oraz rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24.10.1934 r. „Prawo upadłościowe”²¹. Należy tutaj rozróżnić dwie sytuacje. Pierwszy przypadek, oparty na zasadach art. 19 ustawy z 25 września 1981 r. „O przedsiębiorstwach państwowych”, kiedy przedsiębiorstwo jest likwidowane w wyniku złej sytuacji finansowo - ekonomicznej dla zaprzestania nierentownej działalności. Majątek przedsiębiorstwa jest sprzedawany podmiotom zewnętrznym w celu spłacenia zobowiązań firmy oraz wykorzystania produktywnych części aktywów w bardziej efektywnych rodzajach działalności. Drugi przypadek oparty jest na zasadach art. art. 39 ustawy z 30.08.1996 r. (wcześniej art. 37 ustawy z 13. 07. 1990 r.) i dotyczy sytuacji, kiedy zostaje zlikwidowane przedsiębiorstwo o dobrej kondycji ekonomicznej. W obu przypadkach prywatyzacji przedsiębiorstwa dokonuje się poprzez:

- sprzedaż przedsiębiorstwa w całości lub jego częściach w trybie przetargu publicznego lub rokowań na podstawie publicznego zaproszenia,
- wniesienie przedsiębiorstwa w całości lub jego częściach do spółki w trybie rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia,
- oddanie przedsiębiorstwa w całości lub jego częściach do odpłatnego korzystania.

Jeżeli likwidacja przedsiębiorstwa państwowego następuje na mocy art. 39 ustawy „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych” i dotyczy przedsiębiorstwa o dobrej kondycji finansowej, to podstawą podjęcia decyzji przez organ założycielski powinny być udokumentowane analizy potwierdzające możliwość efektywniejszego wykorzystania mienia przedsiębiorstwa w nowej formie.

W celu usprawnienia procesów przekształceń własnościowych w gospodarce polskiej, powstały dodatkowe akty prawne, mające wspomóc procesy prywatyzacyjne w określonych dziedzinach. Przekształcenia prywatyzacyjne w rolnictwie zostały oparte na zasadach zawartych w ustawie z dnia 19 października 1991 roku „O gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw”. W myśl tej ustawy decyzję o likwidacji Państwowego Gospodarstwa Rolnego podejmował organ założycielski na wniosek dyrektora przedsiębiorstwa, rady pracowniczej lub Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, a majątek przedsiębiorstwa zostawał w całości wniesiony do Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa. AWRSP mogła prywatyzować majątek byłych PGR na drodze dzierżawy i najmu, sprzedaży mienia

²¹ S. T. Surdyłowska op. cit., s. 143

w całości lub jego części, wniesienia mienia zlikwidowanych przedsiębiorstw w całości lub części do spółki oraz przekazania majątku w zarząd²². Ogółem do AWRSP wniesiono majątek 1666 Państwowych Gospodarstw Rolnych.

Przyspieszaniu procesów prywatyzacji służą sprawnie prowadzone procesy restrukturyzacji prywatyzowanych przedsiębiorstw. Wyróżniamy trzy podstawowe kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw: restrukturyzacja zakresu działania, restrukturyzacja finansowa i restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa²³. Jedną z podstawowych barier restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych jest brak dostatecznych środków finansowych przeznaczonych na ten cel. Stąd w polskich warunkach pozyskanie inwestora strategicznego i dokapitalizowanie firmy jest jedyną szansą dla niektórych firm na przetrwanie i sprawne przeprowadzenie procesu restrukturyzacji.

W polskich warunkach restrukturyzacja zakresu działania i organizacyjna może być prowadzona w oparciu o przepisy ustawy z 25.09.1981 r. „O przedsiębiorstwach państwowych”. Nie ma ku temu żadnych ograniczeń. Jednak na początku lat 90 - tych brak było podstaw prawnych dla restrukturyzacji finansowej i oddłużania przedsiębiorstw, mających priorytetowe znaczenie w procesie prywatyzacji. Istniejące przepisy nie były w tym względzie wystarczające. Dlatego tak ważne z punktu widzenia procesów prywatyzacyjnych w Polsce było wejście w życie ustawy z 3 lutego 1993 roku „O restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw”²⁴.

Proces prywatyzacji jest procesem skomplikowanym i długotrwałym. Nie można też sprywatyzować wszystkich przedsiębiorstw jednocześnie. Ustawa z 13.01.1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych określała maksymalny czas prywatyzacji kapitałowej poprzez ograniczenie, iż „zbycie wszystkich akcji jednoosobowej spółki Skarbu Państwa musi się odbyć w przeciągu dwóch lat od momentu wpisania spółki do rejestru handlowego, chyba że Rada Ministrów ustali dłuższy termin”²⁵. W praktyce czas ten był bardzo często przekraczany z różnych przyczyn. Słaba kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw odstraszała potencjalnych chętnych do zakupu, a konieczność zainwestowania olbrzymich środków finansowych w wykupione przedsiębiorstwo powodowała inwestycje mało opłacalnymi. Również Skarb Państwa nie był zainteresowany w sprzedawaniu przedsiębiorstw po zaniżonej wartości. Przedsiębiorstwa o dobrej kondycji ekonomicznej zostały sprywatyzowane bardzo szybko, natomiast słabsze należało zrestrukturyzować. Dlatego okres restrukturyzacji i dostosowywania spółek oraz przedsiębiorstw państwowych do warunków konkurencji rynkowej znacznie wydłużał czas prywatyzacji. Przez pierwsze dwa lata trwania programu sprywatyzowano lub znajdowało się w trakcie tego procesu jedynie około 22% wszystkich przedsię-

²² Ustawa z dnia 19 października 1991 roku „O gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw”, Dz. U. z 1991 r. nr 107, poz. 464 z późn. zm.

²³ Z. Sapijaska *Restrukturyzacja przedsiębiorstw, szanse i ograniczenia*, PWN Warszawa 1996, s. 44, 55, 69 i nast.

²⁴ Dz. U. z 1993 r. nr 18, poz. 82 z późn. zm.,

²⁵ Art. 19, ust. 1 ustawy/dnia 13.07. 1990 „O prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”, Dz. U. nr 51/ 1990 poz. 298

biorstw państwowych. Dlatego konieczne stało się poszukiwanie innych dróg prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw. Rozpoczęte w 1991 roku prace nad nowymi programami prywatyzacji rozszerzyły zakres możliwości wyboru dróg prywatyzacji o nowe rozwiązania²⁶:

- sprzedaż ekspresowa małych i średnich przedsiębiorstw nabywcom krajowym (tzw. „szybka sprzedaż”),
- prywatyzacja poprzez restrukturyzację (tzw. kontrakty menedżerskie biznesowe),
- program powszechnej prywatyzacji przez tworzenie Narodowych Funduszy Inwestycyjnych,
- prywatyzacja poprzez prowadzenie studiów sektorowych.

Po czterech latach przygotowywania i zmagania się z różnymi przeciwnościami ruszył na przełomie 1994 i 1995 roku program powszechnej prywatyzacji. Do programu opartego na podstawach prawnych ustawy z 30 kwietnia 1993 roku „O Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji” zakwalifikowano 512 przedsiębiorstw²⁷. Koncepcja NFI jest bardzo ciekawa, umożliwia ona bowiem²⁸:

- jednoczesną prywatyzację i restrukturyzację ponad 500 przedsiębiorstw,
- wykreowanie działających w imieniu Skarbu Państwa aktywnych właścicieli - NFI,
- ułatwienie sprywatyzowanym przedsiębiorstwom dostępu do krajowych i zagranicznych źródeł kapitału,
- uwłaszczenie wszystkich dorosłych obywateli Polski, poprzez bezpłatne przydzielenie im akcji poszczególnych funduszy.

Program ten do tej pory budzi wiele kontrowersji, jednak niewątpliwie przyczynił się do przyspieszenia procesów prywatyzacyjnych w Polsce.

W związku z niedoskonałościami ustawy „O prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych” z 13.07.1990 r. w Sejmie już od 1993 roku były prowadzone prace nad nową ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Odpowiadając na potrzebę pilnej zmiany przepisów regulujących procesy przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych i ich prywatyzacji, wynikającą z uwarunkowań zarówno społecznych jak i gospodarczych, przygotowano w 1996 roku projekt ustawy „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”²⁹. Nowa ustawa została uchwalona 30.08.1996 roku, natomiast z niewielkimi poprawkami weszła w życie 08.04.1997 roku. Przepisami tej ustawy zostały uregulowane i dostosowane do potrzeb m. in. takie zagadnienia jak:

²⁶ Z. Sekuła, *Polskie drogi prywatyzacji*, „Przegląd Organizacji” 5/1992, s. 3-5,

²⁷ Por. K. Krajewski *Program NFI jedną z form przekształceń własnościowych*, „EiOP” 6/1996, s. 17-18
²⁸ I. Jeżak *Narodowe Fundusze Inwestycyjne unikalną drogą prywatyzacji i restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw*, (w:) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki* materiały pokonferencyjne, Jurata 1995, s. 58 - 59

²⁹ C. Kosikowski, M. Śniegucki *Komercjalizacja i prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*, komentarz do ustawy z dnia 30.08.1996 r., Wydawnictwo Prawnicze Sp. z o.o., Warszawa 1997, s. 10

- nowe zasady komercjalizacji i funkcjonowania skomercjalizowanych przedsiębiorstw państwowych (m. in. odejście od ustawowego wymogu sprywatyzowania skomercjalizowanego przedsiębiorstwa w okresie dwóch lat),
- zasady udostępniania akcji bądź udziałów skomercjalizowanego przedsiębiorstwa,
- możliwość wprowadzenia zarządzania w spółce na zasadach kontraktu menedżerskiego,
- możliwość przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę z udziałem wierzycieli (konwersja wierzytelności na akcje na zasadach wymienionych w ustawie,
- bezpłatne przekazywanie do 15% akcji pracownikom prywatyzowanych przedsiębiorstw, także uprawnienie pracowników do nabywania akcji w ramach prywatyzacji pośredniej,
- określenie szczegółowych zasad prywatyzacji bezpośredniej dotyczące sprzedaży przedsiębiorstwa, wniesienia przedsiębiorstwa do spółki oraz oddania przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania,
- emisja bonów prywatyzacyjnych.

Nowa ustawa nie zdążyła jeszcze na dobre okrzepnąć w Polskiej rzeczywistości, a już pojawiły się pierwsze głosy krytyczne, skupiające się przede wszystkim na darmowym rozdawnictwie akcji załogom prywatyzowanych przedsiębiorstw oraz komercjalizacji nie prowadzącej do prywatyzacji³⁰. Niemniej jednak ma ona się przyczynić do usprawnienia i przyspieszenia procesów prywatyzacyjnych pod koniec lat 90 - tych w Polsce.

Bilans prywatyzacji w ujęciu ilościowym (stan na 30.09.1999 r.)"

Z ogółu 8453 przedsiębiorstw państwowych istniejących na dzień 31.12.1990 r. do końca września 1999 r. przekształceniami własnościowymi objęto 4868 przedsiębiorstw. Z tego najwięcej objęto prywatyzacją bezpośrednią - 37,1%, likwidacji z przyczyn ekonomicznych poddano 33,3% przedsiębiorstw państwowych, a 29,3% przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Dynamikę przekształceń własnościowych w latach 90 - tych w Polsce przedstawia tabela 1.

³⁰ Por. *Stanowisko Polskiego Lobby Przemysłowego w sprawie komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, „EiOP” 6/1996, s. 15-16 oraz M. Pokojaska „Uwłaszczenie na bis”. *Życie Gospodarcze* nr 22/1997, s. 4-10,

³¹ Opracowano na podstawie Biuletynu Departamentu Strategii i Instrumentów Polityki Majątkowej Ministerstwa Skarbu Państwa *Dynamika Przekształceń Własnościowych nr 42*, Warszawa listopad 1999

Tabela 1.

Przebieg procesów przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych w okresie od 01.08.1990 r. do 30.09.1999 r.

STAN NA DZIEŃ	PRZEDSIĘBIORSTWA PAŃSTWOWE OBJĘTE PRZEKSZTAŁCENIAMI											
	Ust. o ppp / Ust. o NFI / Ust. o kipp / Ust. o BPU			Art. 37 ust. o ppp / Art. 39 ust. o kipp			Art. 19 ust. o pp					
	OGÓLEM 3+7+8+11	Ust. o ppp / Ust. o NFI / Ust. o kipp / Ust. o BPU	Dział III ust. o kipp	akceptacja MPW/MSP	wykresl. z rej. pp	% 9.8	brak sprzec. MPW/MSP	wykresl. z rej. pp	% 12.11			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
				udostępniono akcje/ludziły w tym pryw. pośrednia	% 4.3		akceptacja MPW/MSP	wykresl. z rej. pp	% 9.8	brak sprzec. MPW/MSP	wykresl. z rej. pp	% 12.11
do 31.12.1991r.	1210	260	28	28	10,8	-	415	182	43,9%	535	19	3,6%
do 31.12.1992r.	2029	480	51	51	10,6	-	696	475	68,2%	853	86	10,1%
do 31.12.1993r.	2498	527	98	98	18,6	-	892	707	79,3%	1079	186	17,2%
do 31.12.1994r.	2985	723	134	134	18,5	-	1023	945	92,4%	1239	303	24,5%
do 31.12.1995r.	3515	958	220	160	23,0	-	1174	1054	89,8%	1383	396	28,8%
do 31.12.1996r.	3927	1076	787	184	73,1	-	1371	1243	90,7%	1480	563	38,0%
do 31.12.1997r.	4358 ^{***}	1254 ^{**}	845	228	67,4	-	1564	1417	90,6%	1540	678	44,0%
do 31.12.1998r.	4655	1364	878	244	64,4	8	1699	1572	92,5%	1584	768	48,5%
do 30.09.1999r.	4868	1427	892	257	62,5	15	1804	1676	92,9%	1622	798	49,1%

*) - dotyczy tylko przedsiębiorstw państwowych przekształconych w jsiSP przez Ministra Przeku i cęń Własnościowych i Ministra Skarbu Państwa

** - w tym 117 spółek przejętych od innych ministrów w 1997 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w MSP

Z ogólnej liczby 1427 skomercjalizowanych przedsiębiorstw państwowych metodą pośrednią udostępniono akcje lub udziały w 257 spółkach (18%): w drodze publicznego zaproszenia do rokowań w 172 spółkach (12%), oferty ogłoszonej publicznie w 43 spółkach (3%), w drodze przetargu publicznego w 42 spółkach (3%). 512 spółek zostało wniesionych do programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (36%). W 123 spółkach nastąpiła zamiana wierzytelności na akcje lub udziały w ramach bankowego postępowania ugodowego BPU (9%), a 15 spółek powstało na drodze konwersji wierzytelności na akcje (1%). Zestawienie ilościowe jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, w których udostępniono akcje bądź udziały według poszczególnych metod prezentuje tabela 2.

Tabela 2.

Jednoosobowe spółki skarbu państwa według zbycia pierwszego pakietu akcji/udziałów

Województwo STAN NA DZIEŃ B - 30.09.99 R.	Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa					Wniesione do NFI	BPU	Spółki powstałe na podstawie Działu III ustawy o k i ppp
	w których udostępniono akcje/udziały w drodze				Ogółem			
	oferty ogłoszonej publicznie	przetargu publicznego	rokowań podjętych na podstawie publikacji	innych				
(1+2+3)	1	2	3	4	5			
POLSKA	B	257	43	42	172	512	123	15

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w MSP

Do końca września 1999 roku Minister Skarbu Państwa zaakceptował 1804 wnioski złożone przez organy założycielskie odnośnie prywatyzacji bezpośredniej w myśl art. 39 ustawy z 30.08.1996 r. „O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”. Do sprzedaży przekazano łącznie 387 przedsiębiorstw (21,4%), 161 przedsiębiorstw przeznaczono do wniesienia do spółki (8,9%), w 67 przypadkach zastosowano rozwiązania mieszane (3,7%). Do odpłatnego korzystania oddano mienie 1189 przedsiębiorstw, co stanowi 65,9% przedsiębiorstw prywatyzowanych bezpośrednio. Jak wynika z przedstawionych danych jest to najpopularniejsza ścieżka prywatyzacji bezpośredniej.

Prywatyzacja bezpośrednia charakteryzuje się wysoką sprawnością realizacji zmian własnościowych. Do końca września 1999 roku wykreślono z rejestru przedsiębiorstw państwowych 1676 przedsiębiorstw, co stanowi 92,9% liczby akceptacji wydanych przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych i Ministerstwo Skarbu Państwa. Ogólne zestawienie liczby prywatyzacji przeprowadzonych w ramach tej ścieżki prezentuje tabela 3.

Tabela 3.

Przedsiębiorstwa objęte prywatyzacją bezpośrednią według projektowanego rozdysponowania mienia.

WOJEWÓDZTWO STAN NA DZIEŃ 30.09.99 R.	ART. 37 UST. O PPP/ART. 39 UST. O K I PPP						
	AKCEPTACJE MPW/MSP					WYKREŚLO NO Z REJ. PP	% REALIZACJI
	OGÓLEM	ROZDYSPONOWANIE MIENIA					
	A	1	2	3	3	C	C:A
POLSKA	1804	387	161	1189	67	1676	92,9

Projektowe rozdysponowanie mienia:

- 1 - Sprzedaż mienia
- 2 - wniesienie mienia do spółki
- 3 - oddanie mienia do odpłatnego korzystania
- 4 - zastosowanie mieszanych rozwiązań spośród w/w

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w MSP

Spośród 1622 rozpoczętych procesów likwidacyjnych w trybie art. 19 ustawy z 25.09.1981 r. „O przedsiębiorstwach państwowych” do 30.09.1999 r. w 798 przedsiębiorstwach zakończono proces likwidacji (49,2%), natomiast w 613, gdzie proces ten nadmiernie się przedłużał ogłoszono upadłość (37,8%). W 211 przedsiębiorstwach proces likwidacji jeszcze trwa (13%). Ogólne zestawienie procesów likwidacyjnych przedstawia tabela 4.

Tabela 4.

Likwidacja przedsiębiorstw państwowych z art. 19 ustawy o PP według projektowanego rozdysponowania mienia

WOJEWÓDZTWO STAN NA DZIEŃ 30.09.99 R.	ART. 19 UST. O PP							
	BRAK SPRZECIWU MPW/MSP	ROZDYSPONOWANIE MIENIA			ZAKOŃC ZONO LIKW.	% REALIZACJI	OGŁO- SZONO UPA- DŁOŚĆ	% REA LIZ ACJ I
	A	1	2	3	B	B/A	C	C/I
POLSKA	1622	1379	5	238	798	49,2	•13	37,8

Projektowane rozdysponowanie mienia

- 1 - sprzedaż mienia
- 2 - wniesienie mienia do spółki
- 3 - zastosowanie mieszanych rozwiązań spośród w/w

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w MSP

Rozmieszczenie przedsiębiorstw państwowych objętych przekształceniami własnościowymi według poszczególnych województw na koniec września 1999 r. kształtowało się następująco:

— w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa najwięcej przedsiębiorstw przekształcono w województwach : śląskim (241) i dolnośląskim (167), najmniej w województwach: podlaskim (29) i warmińsko - mazurskim (29),

— prywatyzacją bezpośrednią najwięcej przedsiębiorstw objęto w województwach: mazowieckim (217), dolnośląskim (179) i śląskim (178), natomiast najmniej w województwach: świętokrzyskim (39) i opolskim (58),

— likwidację z powodu złej kondycji ekonomicznej najczęściej prowadzono w przedsiębiorstwach znajdujących się w województwach śląskim (212), mazowieckim (165) i wielkopolskim (145), najrzadziej w województwach podlaskim (50) i opolskim (52).

Przekształcenia własnościowe w latach 90 - tych w Polsce w układzie poszczególnych województw przedstawia tabela 5.

Tabela 5.

Przekształcenie przedsiębiorstw państwowych według województw

WOJEWÓDZTWO STAN NA DZIEŃ B-30.09 99 R.	Liczba przedsiębiorstw państwowych wg GUS*	PRZEDSIĘBIORSTWA OBJĘTE PRZEKSZTAŁCENIEM									
		OGÓLEM	Skomercjalizowano fjsSP)		Działali II Ust. o k. i p.p.p.		Art. 37 Ust. o p.p.p7Alt.39 Ust. o k. i p.p.p.		Art. 19 Ust. o PP		
			1	2	1	2	1	2	1	2	
POLSKA	a	2684	4868	1427	29,3	15	51,2	1804	37,1	1622	33,3
1 Dolnośląskie	B	196	463	167	36,1	1	2,8	179	38,7	116	25,1
2. Kujawsko-Pomorskie	B	143	299	85	28,4	1	3,5	1	37,1	102	34,1
3. Lubelskie	B	126	249	60	24,1	0	0,0	109	43,8	80	32,1
4. Lubuskie	B	82	163	36	22,1	0	0,0	64	39,3	63	38,7
5 Łódzkie	U	225	365	109	29,9	3	10,0	128	35,1	125	34,2
6 Małopolskie	B	185	312	103	33,0	0	0,0	119	38,1	90	28,8
7 Mazowieckie	B	406	539	155	28,8	2	7,0	217	40,3	165	30,6
(.Opolskie	B	61	168	57	33,9	1	2,9	58	34,5	52	31,0
* Podkarpackie	B	95	237	77	32,5	1	3,1	82	34,6	77	32,5
10 Podlaskie	B	81	142	29	20,4	0	0,0	63	44,4	50	35,2
11 Pomorskie	B	136	251	66	26,3	1	3,8	99	39,4	85	33,9
12. Śląskie	B	362	634	242	38,2	2	5,2	178	28,1	212	33,4
13. Świętokrzyskie	B	106	139	47	33,8	0	0,0	39	28,1	53	38,1
14 Warmińskie	B	88	242	29	12,0	1	8,3	92	38,0	120	49,6
15. Wielkopolskie	B	226	426	112	26,3	2	7,6	167	39,2	145	34,0
16 Zachodniopomorskie	B	166	239	53	22,2	0	0,0	99	41,4	87	36,4

1 - Liczby bezwzględne

2 - % do ogółu przedsiębiorstw objętych przekształceniami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w MSP

Zakończenie

Program prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych jest jednym z podstawowych programów gospodarczych dla Polski w latach 90 - tych. W wyniku sprywatyzowania przedsiębiorstwa państwowego następuje zmiana własności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie jego lepsze dostosowanie się do warunków konkurencji rynkowej, dostęp do nowych źródeł finansowania, dostęp do nowych technologii i szersze możliwości efektywnego zarządzania. Dodatkowo Skarb Państwa otrzymuje korzyści finansowe ze sprzedaży przedsiębiorstw, które mogą być racjonalnie wykorzystane na rozwój polskiej gospodarki.

Tempo i program polskiej prywatyzacji budzi wiele kontrowersji. Do końca września 1999 roku, po ponad ośmiu latach prywatyzacji, przekształceniami własnościowymi objęto 4868 tych przedsiębiorstw państwowych, które istniały w 1990 roku. Ilościowo proces ten systematycznie ulega spowolnieniu, natomiast wartościowo kształtuje się na dobrym poziomie. W ostatnim okresie przyszła kolej na prywatyzację przedsiębiorstw o dużym znaczeniu strategicznym dla polskiej gospodarki. Po udostępnieniu przez Skarb Państwa akcji PKO SA, 25% Telekomunikacji Polskiej SA, Banku Handlowego. Polskiego Koncernu Naftowego, w kolejce do prywatyzacji oczekują jeszcze takie państwowe giganty jak PZU SA, PLL LOT, PKO BP, BGŻ, kolejne etapy TP SA i inne. Poprzez prywatyzację planuje się podnieść efektywność PKP. Jedni uważają, że prywatyzacja jest prowadzona za szybko, inni że za wolno. Część uważa, że majątek narodowy jest wyprzedawany za bezcen, część, że ceny przedsiębiorstw są za wysokie i stąd powolne tempo przekształceń własnościowych. M. Pokojska, S. T. Surdykowska, A. Kostrz - Kostecka uważają, że Polska prywatyzacja prowadzona jest zbyt wolnym tempem³². Biorąc pod uwagę przesłanki prywatyzacji zarówno w skali makro jak i mikro oraz racjonalność przeprowadzanych transakcji autor uważa, że Polski program przekształceń własnościowych jest dobrym programem, jednak prowadzonym nieco za wolno. Natomiast indywidualną ocenę tempa i efektów prywatyzacji w Polsce autor pozostawia czytelnikowi.

• Por. S. T. Surdykowska *Prywatyzacja*, PWN, Warszawa 1997, s. 147, A. Kostrz - Kostecka *Najgorszy początek roku. Statystyka prywatyzacji*. „Rzeczpospolita” II sierpnia 1994, M. Pokojska *Prywatyzacja pod ostrzałem*, „Życie Gospodarcze” 43/1996, s. 36-37



ORGANIZOWANIE W PROCESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI

HENRYK ZALEWSKI

Wpierw przypominajmy, że... przez organizację, zależnie od kontekstu, rozumie się bądź czynność organizowania, bądź osiągnięty skutek takiej czynności (albo nawet w drodze samorzutnego kształtowania się) ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam obiekt tak zorganizowany¹.

Organizacja jest zatem pewnym rodzajem całości uwzględniającym stosunek do niej jej własnych części (elementów). Tworzy się przez to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości. „Organizacja - ogólnie pojęta cecha rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegająca na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości”².

„Organizacja jest celowa całość działania wyodrębniona w stosunku do innych, zwłaszcza podobnych całości, składająca się z części tak ze sobą powiązanych, aby każda z nich mogła we właściwy dla niej sposób przyczynić się do osiągnięcia celu całości”³.

W literaturze znane są różne określenia organizacji. Wiele z nich, interesujących nas z punktu widzenia zarządzania firmą, znajdujemy w książce „Organizacja zespołów ludzkich, wstęp do teorii organizacji i kierowania”⁴. Zatem, organizacja:

- oznacza zarówno stan, jak i czynność: zarówno ugrupowanie różnych składników w jedną ukonstytuowaną całość, jak i zespół operacji, które koordynują czynności tych składników (J. Chevalier L'organisation, Paryż 1957, L 1,8. 37),

¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1973, s. 107.

² J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1972, s. 83.

³ *Mala Encyklopedia Ekonomiczna PWE*, Warszawa 1974, s. 504.

⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja...*, s. 68-83.

- całość utworzona z części współdziałających do tego samego celu (G. Hostelet, *Les rapports entre les principes du bon travail et la méthodologie de...*),

- jest zawsze dynamiczna; wiąże się to z wprowadzeniem do definicji organizacji terminu „cel” lub wynik,

- wszelka wysoce złożona rzecz lub struktura, której części są w ten sposób scalone, że ich wzajemnym stosunkiem do siebie rządzi ich stosunek do całości,

- współprzyczynianie się części do prowadzenia całości,

- jest to: wielość części, z których każda osiąga wyspecjalizowane cele i utrzymuje się (jako taka) dzięki wzajemnym stosunkom między częściami, równocześnie dostosowuje się do otoczenia zewnętrznego, przez to wpływa na utrzymanie się stanu wzajemnego ustosunkowania się części do siebie,

- to dobór i zgrupowanie środków oraz sposobów ich czynności,

- dobór oraz zgrupowanie ludzi i środków działania dla osiągnięcia pewnego celu,

- stosunki między różnymi czynnikami produkcji,

- to całokształt reguł lub dyscyplin koordynujących właściwe środki, aby uzyskać określony wynik przy minimum wydatków i wysiłków,

- określony układ sił i środków przygotowanych do działania,

- system społeczny zorganizowany dla osiągnięcia celu określonego rodzaju,

- scalenie funkcji niezbędnych do osiągnięcia z powodzeniem celów przedsiębiorstwa,

- to sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak i ich zespołów oparte na poznaniu i zastosowaniu praw zależności między przyczynami i skutkami... mające na celu osiągnięcie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody i w ogóle wszelkich środków wytwórczych,

- ogólnie pojęta cecha rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegająca na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości,

- określenie, jakie czynności są potrzebne dla poszczególnych celów i grupowanie ich tak, aby je można było przydzielić osobnikom.

Pod pojęciem organizacji można widzieć „trwały system zróżnicowanych i skoordynowanych działań ludzkich, wykorzystujących, przekształcających i zespalających swoisty zespół ludzkich, materiałowych, kapitałowych... w jedną problemową całość, zajmującą się zaspokajaniem poszczególnych potrzeb ludzi we wzajemnym oddziaływaniu z innymi systemami działalności ludzkiej i zasobami w jej otoczeniu”.

Wieloznaczność słowa „organizacja” przyczyniła się do tego, że prezentuje się je w trzech ujęciach: czynnościowym, rzeczowym, atrybutowym.

W ujęciu „czynnościowym - rozumianym jako splot działań mających charakter oddziaływania na całość lub jego części, którego celem jest uzyskanie takiego rodzaju stosunków części do części i części do całości, aby te części współprzyczyniały się do powodzenia całości. Organizacja w znaczeniu czynnościowym to więc usiłowanie kształ-

towania związków między elementami całości w taki sposób, aby uzyskać przewagę zależności konstruktywnych nad destruktywnymi⁶.

Ujęcie rzeczowe organizacji rozumiane jest „jako rezultat procesu organizowania, charakteryzujący się określonym składem całości oraz powiązaniem między elementami tej całości. Organizacja rozumiana rzeczowo, to nie tylko te części składowe oraz powiązania między nimi, które wywołują pozytywny skutek dla funkcjonowania rzeczy złożonej, to także części i powiązania osłabiające sprawność funkcjonowania całości. Tak długo, jak zachowania wspomagające sprawne funkcjonowanie organizacji będą silniejsze od powiązań destrukcyjnych, tak długo rzecz zorganizowana zachowa zdolność do samodzielnego bytu. Proces organizowania rzeczy złożonych nie zawsze i nie w pełni daje się kontrolować przez organizującego⁷”.

Atrybutowe ujęcie organizacji jest pewnym szczególnym rodzajem „stosunków części do siebie i złożonej z nich całości. W założeniu organizującego stosunki te powinny polegać na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości. Tak rozumiany aspekt atrybutowy ma charakter postulatywny. W znaczeniu rezultatywnym, to natomiast wszelkiego rodzaju stosunki części do części i złożonej z nich całości, niezależnie od tego czy mają one charakter konstruktywny, czy destruktywny. Proporcje między tymi dwoma rodzajami związków świadczą o jakości zarówno organizacji jak i procesu organizowania⁸”.

W tym artykule, obok pojęcia „organizacja”, interesuje nas w szczególności to co dotyczy czynności organizowania. „Organizacja jest to całokształt działań mających na celu ustalenie optymalnej koordynacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa, urzędu lub instytucji publicznych czy prywatnych⁹”.

„Organizować - znaczy wiązać części w sensowną całość, powodować takie ich współdziałanie, aby zadanie przedsiębiorstwa mogło być jak najlepiej wykonane¹⁰”.

W tomie piątym wydanego przez Polską Akademię Nauk Słownika języka polskiego czytamy, że „organizowanie, urządzenie czego”, a „zorganizowanie, to sposób zorganizowania czego, forma, system¹¹”.

„Organizowanie, dezorganizowanie, neutralne zmienianie struktury organizacyjnej - proces organizacyjny polegający na dowolnej działalności człowieka, zmierzającej do naruszenia dynamicznej równowagi struktury organizacyjnej rzeczy i do względnie trwałej zmiany tej struktury, która to działalność doprowadza - odpowiednio - do większego, mniejszego lub niezmienionego nasilenia cechy zwanej... organizacją¹²”.

* R. Rutka, *Organizacja*, w: *Organizacja i zarządzanie*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego 1974, s. 57.

⁶ j.w. s. 57.

⁷ j.w. s. 57 i 58.

⁸ Cytat pochodzi z zalecenia Komisji Doradztwa Naukowej Organizacji Pracy przy Międzynarodowym Biurze Pracy, Por.: J. Zieleniewski, *Organizacja...*, cyt. wyd., s. 79.

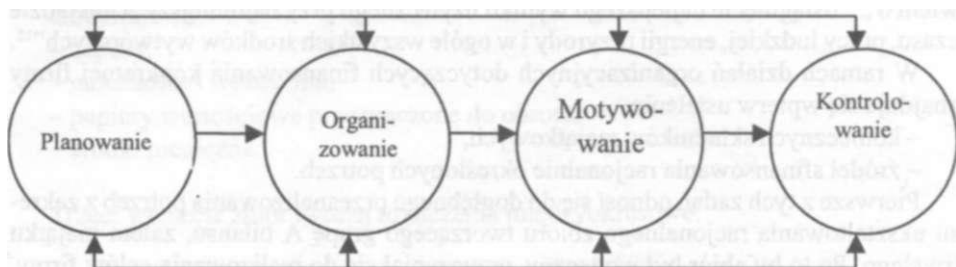
⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja...*, cyt. wyd., s. 80.

¹⁰ PWN, Warszawa 1963, s. 1084.

¹² „Terminów tych używamy zamiast wyrażenia „organizacja w znaczeniu czynnościowym”. Mogą być one stosowane tylko w stosunku do rzeczy, których struktura organizacyjna jest rezultatem działania człowieka. Reorganizowanie - proces organizacyjny będący bądź to organizowaniem, bądź dezorganizowaniem, bądź też „neutralnym” zmienianiem istniejącej już struktury organizacyjnej”. J. Zieleniewski, *Organizacja...*, cyt. wyd., s. 85.

Organizowanie jest częścią procesu zarządzania. Ilustruje to rys. nr 1.

Rys. nr 1. Proces zarządzania (zwrotne sprzężenia informacyjne)



Źródło: A. Czermiński, *Kontrola*, w: *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański 1994, s. 114.

Przez organizowanie dąży się do tworzenia takich zdarzeń i sytuacji, które współprzyczyniają się do zrealizowania planowanych, a więc pożądaných stanów, to jest do osiągnięcia wyznaczonych celów. Po to aby osiągać (realizować) cele nie wystarcza planowanie i organizowanie (urządzenie) tego, co się przyjęło do wykonania. Potrzebne są także działania obejmujące zespół zachęt (motywacja), następnie zaś wykonywanie kontroli tego co się założyło lub inaczej to ujmując sprawdzenie czy i w jakim stopniu przyjęte cele zostały zrealizowane.

W innych naszych opracowaniach zajmujemy się pozostałymi elementami procesu zarządzania. Ten artykuł zaś poświęcony jest działaniom organizatorskim dotyczącym takiego świadomego ukształtowania zjawisk i procesów finansowych, które mają współprzyczyniać się do zrealizowania wytyczonych w polityce finansowej, ujętych następnie w strategii finansowej, celów danej firmy.

Rozważania o organizowaniu tego, co dotyczy finansowania można zacząć od źródeł i sposobów finansowania, a więc od zasobów pieniężnych, którymi dysponuje lub dysponować powinna dana firma, a następnie można zastanawiać się nad tym na co te zasoby przeznaczyć. Przyjmujemy inny sposób. Zaczynamy od rozważań nad ujęciem, które wskazuje na potrzebę zbudowania takiej struktury majątku trwałego i obrotowego, który jest służebny wobec celów przyjętych przez konkretną firmę.

Każda dobrze zorganizowana firma powinna być takim świadomie dobranym zbiorem ludzi i rzeczy¹³, który będzie współprzyczyniał się do realizowania przyjętych przez nią celów¹⁴. W tym artykule interesuje nas ta część zbioru, która odnosi się do rzeczy, dotyczy to zatem poszczególnych składników majątkowych, tworzących zbiór

¹³ O tym również H. Zalewski, *Polityka finansowa w przedsiębiorstwie*. Instytut Przedsiębiorczości, Sopot 1992, s. 5.

¹⁴ „Z pewnym uproszczeniem zarządzanie można potraktować jako proces nabywania i doskonalenia, utrzymywania i wykorzystywania „mieszanki zasobów” potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji”, R. Lee Brummet, William C. Pyle, Eric G. Flamholtz, *Rachunek zasobów ludzkich w przemyśle*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 169.

ry majątku trwałego i majątku obrotowego, niezależnie od tego czy mają one postać rzeczy, wartości niematerialnych i prawnych, czy wreszcie postać pieniężną (finansową).

Cele danej firmy wyznaczają poziom i strukturę potrzebnych zasobów. Idzie bowiem o „...osiągnięcie najlepszego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody i w ogóle wszystkich środków wytwórczych”¹⁵.

W ramach działań organizacyjnych dotyczących finansowania konkretnej firmy znajduje się wpięrow ustalenie:

- koniecznych składników majątkowych,
- źródeł sfinansowania racjonalnie określonych potrzeb.

Pierwsze z tych zadań odnosi się do dogłębnego przeanalizowania potrzeb z zakresu ukształtowania racjonalnego zbioru tworzącego grupę A bilansu, zatem majątku trwałego. Po to by zbiór był użyteczny, przyczyniał się do realizowania celów firmy, nie wystarcza jego globalna ocena. Należy przeto dokonać, lub lepiej to określając stale dokonywać, oceny przydatności poszczególnych jego części (podzbiorów).

Należy zatem oceniać przydatność każdego podzbioru i poszczególnych elementów tworzących poszczególne podzbiory. Dotyczy to:

- wartości niematerialnych i prawnych,
- rzeczowego majątku trwałego,
- finansowego majątku trwałego,
- należności długoterminowych.

Cały zbiór obejmujący majątek trwały jest bardzo pojemny i wielce zróżnicowany. Z tego względu, nie tylko warto, ale po prostu należy dogłębnie analizować poszczególne elementy podzbiorów. Każdy z nich jest bowiem biorcą kapitału, a przez to angażowania własnych i obcych środków pieniężnych i to tych, które zgodnie z poglądami znawców tego problemu powinny być finansowane z długoterminowych źródeł finansowania. Ilustruje to tabela „Źródła finansowania potrzeb w różnych strategiach”.

Tabela 1. Źródła finansowania grup potrzeb w różnych strategiach

Źródło i przedmiot finansowania	Źródło finansowania zbioru			Uwagi o zgodności strategii
	majątku trwałego	majątku obrotowego		
		część stała	część zmienna	
Strategia				
Przeciętna (ZF)	D	D	K) zgodność
Umiarkowana (WB)	D	D	K	
Agresywna (ZF)	D	K	K) zgodność
Dynamiczna (WB)	D	K	K	
Konserwatywna (ZF)	D	D	PPW	} bliska zgodność
Zachowawcza (WB)	I)	I)	D	

Opracowanie własne na podstawie: Z. Fedorowicz, *Finanse przedsiębiorstw...*, PWE Warszawa 1993; W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa 1992.

Legenda:

D - długoterminowe
(kapitały własne, długoterminowe kredyty bankowe, obligacje)
K - krótkoterminowe finansowanie

PPW - płynne papiery wartościowe
ZF - Zdzisław Fedorowicz
WB - Witold Bień

¹⁵ K. Adamiecki, *Uwagi do definicji nauki organizacji. Przegląd Techniczny 1932 nr I.*

Drugi wielki zbiór, którym jest majątek obrotowy w wielu firmach bywa bardziej kapitałochłonny od pierwszego.

Obejmuje on:

- zapasy,
- należności i roszczenia,
- papiery wartościowe przeznaczone do obrotu,
- środki pieniężne.

Trzeci wreszcie zbiór tworzą rozliczenia międzyokresowe.

Dzieli się z kolei na:

- czynne rozliczenia kosztów,
- inne rozliczenia międzyokresowe.

W zbiorze „majątek trwały” ma miejsce długoterminowe angażowanie kapitałów. Zaangażowane w nim środki uwalniają się stopniowo w długim czasie. Uwalnianie to następuje przez ich umarzanie (amortyzację). Dopiero długoterminowy proces umarzania pozwala na odzyskanie - powrót środków pieniężnych ze stanu „zamrożenia” do płynnej postaci kapitału pieniężnego. Fakt ten przemawia za tym aby wskazać, że tworząc, porządkując, gospodarując, w sumie zarządzając majątkiem trwałym należy wykazywać szczególną rozwagę. Długoterminowe zaangażowanie kapitałów, a czasem wręcz bezpowrotne ich lokaty spowodowały, że znanych jest wiele sposobów oceny racjonalności inwestowania pieniędzy. Sposoby te należy zatem wykorzystywać w procesie zarządzania, szczególnie zaś do kształtowania pożądanej struktury majątku trwałego.

Zarządzanie majątkiem trwałym należy do działań strategicznych, wynikać musi z przyjętych przez daną firmę celów. Projektowanie w każdej firmie, potwierdzonej rachunkiem ekonomicznym, struktury majątku trwałego i dbanie o to aby była ona ciągle przydatna do realizacji odrębnych celów, należy do zadań trudnych ale koniecznych. Na tym odcinku działania firmy muszą być wykorzystane postulaty nauki dotyczące organizowania. Idzie bowiem o organizowanie a więc dążenie do tego aby istniała taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniały się do powodzenia całości. Przypomnijmy, że chodzi tu o taki splot działań, który ma charakter oddziaływania na całość jego części, którego celem jest uzyskanie takiego rodzaju stosunków części do części i części do całości aby te części współprzyczyniały się do powodzenia całości. Idzie tu więc o usiłowanie kształtowania związków między elementami całości w taki sposób, aby uzyskać przewagę zależności konstruktywnych nad destruktywnymi.

Angażowanie kapitałów w zbiorze tworzącym majątek trwały jest długoterminowe. Zwrot poniesionych wydatków dokonywany jest tu drogą jego umarzania (amor-

ryzowania), ma zatem miejsce w długim okresie. Czasem poniesione wydatki, gdy były nieracjonalnie dokonywane, nie zwracają się w całości lub zwracają się tylko częściowo. Szczególna ostrożność w wydatkowaniu pieniędzy na tworzenie właściwej struktury majątku trwałego wskazuje na potrzebę wykorzystania znanych w teorii i wypróbowanych w praktyce systemów oceny projektów inwestycyjnych. Rezygnując z omawiania systemu tych ocen, bo to wykracza poza obszar naszych podstawowych rozważań, chcemy zwrócić uwagę na fakt, że poszczególne grupy majątku trwałego mają różny stopień płynności¹⁷. Niektóre z nich, szczególnie zaś te z grupy wartości niematerialnych i prawnych przydatne są wyłącznie dla danej firmy. Często bowiem nie mają one wartości rynkowej¹⁸. Inne składniki majątku trwałego szczególnie zaś te, które tworzą grupę finansowego majątku trwałego mogą być względnie łatwo spieniężone, dotyczy to np. udziałów i akcji oraz papierów wartościowych firm-emitentów, cieszących się dużą renomą.

Przed omawianiem problemów związanych z działaniami organizatorskimi odnoszącymi się do środków obrotowych warto zwrócić szczególną uwagę na to, że idzie tu o działalność organizowania, a nie zorganizowania. Mamy bowiem ciągle do czynienia z procesem a nie z jednorazowym działaniem. Finansowanie przedsiębiorstwa jest procesem i to właśnie ma szczególne znaczenie. Decyzje podejmowane w procesie finansowania dla każdej firmy mają znaczenie podstawowe, stanowią o jej kondycji, trwałości istnienia i rozwoju lub niepowodzeniu, prowadzić bowiem mogą do upadłości firmy.

W każdej firmie gdzie majątek trwały występuje i ma istotne znaczenie, prawidłowe jego organizowanie należy do działań strategicznych i wynikać musi z przyjętych, w jej polityce finansowej, celów.

Projektowanie uzasadnionej, potwierdzonej rachunkiem ekonomicznym, struktury majątku w ogóle, majątku trwałego zaś w szczególności, przy tym stała dbałość o to, aby dana struktura była ciągle przydatna, przez jej dostosowywanie do potrzeb realizowanych celów konkretnej firmy, należy, powtórzmy to jeszcze raz, do zadań trudnych ale koniecznych.

Na odcinku związanym z organizowaniem procesów finansowania majątku konkretnej firmy warto ciągle brać pod uwagę postulaty nauki o organizacji. Organizowanie bowiem, a więc dążenie do tego aby istniała taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do jej powodzenia, prowadzi do osiągnięcia (realizacji) obranych celów. Idzie tu o taki splot działań, który ma charakter oddziaływania na całość jego części, którego celem jest uzyskanie pożądanego rodzaju stosunków części do części i części do całości aby te części współprzyczyniały się do

¹⁷ Szerzej H. Zalewski, *Kryterium płynności majątku przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej Nr 543 z 1997, s. 155-158.

¹⁸ Problem ten omawiany jest m.in. w książce B. Nogalski, H. Zalewski, *Kapitały i wartość w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1998.

powodzenia całości. Jest to zatem usiłowanie kształtowania związków między elementami całości w taki sposób, aby **uzyskać przewagę** zależności konstytuwnych nad destruktywnymi".

Mając na uwadze tę prawdę, że każda firma powinna być dobrze zorganizowanym zbiorem ludzi i rzeczy musi ona dążyć do tego, aby zbiór ten był ciągle przydatny, służebny wobec celów, które ona realizuje. Organizowanie jest ciągłym weryfikowaniem przydatności nie tylko całego zbioru ale także poszczególnych jego części (podzbiorów).

Majątek trwały i majątek obrotowy należy ciągle porządkować. Eliminować te składniki, które są nieprzydatne lub mało przydatne (nieefektywnie wykorzystywane). Działania w tym zakresie muszą prowadzić do tego aby w najwyższym stopniu utrzymywać przewagę zależności konstruktywnych nad destrukcyjnymi. Wyeksponowanie tego wynika z faktu, że w praktycznym działaniu przedsiębiorstw powstają ciągle sytuacje, które powodują, że dany składnik przestaje być potrzebny, staje się zbędny, inny zaś składnik w stosunku do potrzeb może być w nadmiarze.

W działalności organizatorskiej związanej z kształtowaniem aktywów przedsiębiorstwa, w tej ich części, które tworzą majątek trwały, a zwykle częściej jeszcze ma to miejsce wśród składników majątku obrotowego, z różnych przyczyn zewnętrznych (np. postępu technicznego) lub wewnętrznych tworzą się stany aktywów, które zalicza się do grupy nieprawidłowych, to jest zbędnych lub nadmiernych. Działalność organizatorska musi zatem wpieryw tworzyć system zapobiegający lub ograniczający tworzeniu się takich patologicznych sytuacji. Zwykle nie udaje się w pełni doprowadzić do takiej sytuacji. Potrzebne jest zatem stosowanie takich sposobów postępowania, które pozwalają szybko i sprawnie ujawniać, neutralizować i wreszcie usuwać np. przez upłynienie z firmy tych składników majątkowych, które przeszkadzają w racjonalnym gospodarowaniu.

Poszczególne składniki majątku przedsiębiorstw wynikają z innej potrzeby. Ich istnienie i rozmiary są skutkiem różnych przyczyn. Głęboka znajomość tych przyczyn tworzy podstawę w dokonywaniu ocen zasadności istnienia (i poziomu) danej pozycji aktywów.

W jednym przypadku konieczne jest utrzymywanie zapasów w grupie towarów, bo prowadzona jest działalność handlowa. W innej firmie uzasadniona jest produkcja w toku, bo wynika to z technologii wytwarzania. Można przytoczyć wiele przykładów uzasadnionego występowania różnych grup środków, zawsze jednak powstaje uzasadnione pytanie czy każdy z zapasów i w tych rozmiarach, w których występuje jest niezbędny i w jaki sposób jest on sfinansowany.

Zapas towaru może być np. nawet znaczny, ale źródłem jego sfinansowania są środki dostawcy, który jest zainteresowany tym, żeby jego towar był w sprzedaży danej firmy. W innym przypadku źródłem finansowania zapasu towaru, materiałów, półproduktów mogą być zobowiązania z tytułu dostaw. Dostawcy, w warunkach rynku odbiorcy, godzą się często, a nawet zachęcają swoich odbiorców, do korzystania z odległych nawet terminów płatności. W tych dwóch przypadkach określone stany zapasów znajdują źródło finansowania w zasobach finansowych dostawcy. Udzielany przez nich kredyt towarowy neutralizuje skutki istnienia zapasu.

Inna jest sytuacja finansowa, gdy musi ona istniejący stan aktywów sfinansować z własnych lub odpłatnie zgromadzonych (kredyt, leasing, pożyczka) środków. Sfinansowanie każdego poziomu nagromadzonych aktywów po prostu kosztuje. Koszty finansowe, które trzeba w związku z tym ponieść są zasadne, gdy dotyczą sfinansowania koniecznych, bo racjonalnych, stanów zapasów, należności itp. Nieuzasadnione są natomiast wówczas, gdy kształtują się powyżej ekonomicznie uzasadnionych wielkości. Dotyczyć to może np. finansowania wydłużonych cykli robót w toku, finansowania przerwanych zleceń produkcyjnych, wstrzymania robót budowlanych, finansowania nadmiernych lub zbędnych zapasów, dotyczy to bez wyjątku wszystkich grup zapasów.

Podobnie dzieje się z należnościami. Jedne z nich są zasadne, wynikają bowiem z zawartych z odbiorcami umów o dostawy i właściwie dobranych form rozliczeń pieniężnych, inne zaś stany mogą być skutkiem złej organizacji stosunków z odbiorcami (brak umów lub wadliwa treść tych umów, niewłaściwie dobrane i stosowane formy rozliczeń pieniężnych). W sytuacji, gdy nadmierne są stany należności, a wina za to leży po stronie wierzyciela-dostawcy korzysta z tego odbiorca-płatnik. Jest on po prostu w nadmiarze kredytowany przez swojego dostawcę. Wierzyciel-dostawca w opisanej tu sytuacji a więc, gdy udziela zbędnego kredytu towarowego sam musi poszukiwać źródeł sfinansowania powstałej u niego potrzeby finansowej.

W teorii zarządzania finansami spotyka się opisy traktujące odrębnie o zarządzaniu aktywami i odrębnie o zarządzaniu pasywami. W praktyce jest tak, że każda zmiana po stronie aktywów przyczynia się do skutku w postaci zmiany pasywów. Stąd wykazując najwyższą dbałość o kształt poszczególnych pozycji aktywów, prowadząc prace organizatorskie, czuwając nad ciągłą ich przydatnością do realizacji celów firmy razem dbamy również, bo przyczyniamy się, do racjonalizowania środków wiązanych w pasywach.

Bilans każdej firmy jest, liczbowo to ujmując, zbiorem dwóch równych sobie wielkości zbiorów. Aktywa równają się pasywowi. Pasywa różnią się od aktywów tym, że wskazują na źródła i sposób sfinansowania tego co zaistniało w majątku danej firmy. Gdy przyjąć, że majątek równa się zero, to pasywa równały się tej właśnie wielkości. Przyjmijmy jednak, że w danej firmie, jej właściciele mają własne pieniądze w kasie (100) i w banku (200) to sporządzany w tej sytuacji bilans po stronie aktywów składałby się ze środków pieniężnych, po stronie zaś pasywów wyłącznie z kapitałów własnych. Sytuację tę ilustruje następujące zestawienie bilansowe.

Zestawienie bilansowe

Aktywa		Pasywa	
A. Majątek trwały	0	A. Kapitał (fundusz) własny	300
B. Majątek obrotowy,	300	w tym: kapitał podstawowy	300
w tym:		B. Rezerwy	0
- środki pieniężne	300	C. Zobowiązania długoterminowe	0
z tego		D. Zobowiązania krótkoterminowe	
- środki pieniężne w kasie	100	idusze	„
- środki pieniężne w banku	200	E. Rozliczenia międzyokresowe	^
C. Rozliczenia międzyokresowe	0	i przychody przyszłych okresów	
Suma aktywów	300	Suma pasywów	300

W przytoczonym przykładzie bilansu nie występują żadne stany majątku trwałego, nie ma również zaangażowanych środków pieniężnych w rozliczeniach międzyokresowych, w majątku obrotowym występuje zaś wielkość 300, która odzwierciedla stan kapitału właścicieli, ulokowali oni bowiem posiadane przez siebie pieniądze w kasie (100) i w banku (200).

Z sytuacją taką spotykamy się wówczas, gdy właściciele organizują przedsiębiorstwo, np. spółkę. W praktyce, na co już wskazywaliśmy, w poszczególnych przedsiębiorstwach występuje potrzeba celowego organizowania różnych składników majątkowych, które wraz z zatrudnionymi tam osobami tworzą zespół czynników umożliwiających realizowanie celów firmy. Z tego względu w miarę jak następują zmiany w poszczególnych pozycjach aktywów, a przy tym nie mogą być one sfinansowane za pomocą kapitału własnego ulega zmianie struktura aktywów i pasywów danej firmy.

Bilanse poszczególnych firm są swojego rodzaju fotografią tego stanu jaki ma miejsce w konkretnym czasie. Jeżeli dana firma działa to stany jej majątku (aktywa) i źródła ich finansowania (pasywa) za każdym razem mogą być i są w rzeczywistości inne. Prezentują bowiem to co jest a zmieniło się wobec stanu poprzedniego. Wykazywany w bilansach stan majątku i źródeł jego sfinansowania może być korzystny lub niekorzystny. Do osób zajmujących się organizowaniem finansowania należy takie działanie aby obraz firmy był korzystny. Zasady sporządzania bilansu są takie, że można w nim przedstawić każdą sytuację, także tę która oznacza bankructwo. Po to jednak aby wizerunek firmy był, dla niej i jej otoczenia, korzystny konieczne są stałe działania organizatorskie zmierzające do racjonalnego kształtowania łącznej wartości i każdej pozycji aktywów przez to zaś przemyślanego i racjonalnego korzystania z poszczególnych źródeł finansowania. Każde źródło finansowania kosztuje. Zatem im mniejsze są potrzeby wynikające ze stanów majątku tym mniejsze są potrzeby w ich finansowaniu.

Do tej pory, nie wyczerpując tematu, zwróciliśmy głównie uwagę na potrzebę organizowania majątku (aktywów) bo są one przyczyną poszukiwania źródeł ich sfinansowania. W mniejszym stopniu prowadziliśmy rozważania o potrzebie prowadzenia przemyślanych działań organizatorskich związanych z kształtem źródeł finansowania.

W każdym przedsiębiorstwie źródła finansowania podzielić można na własne i obce. W praktyce bywa i tak, że własne źródła finansowania mogą być niewielkie, bliskie zeru, lub może istnieje taki stan, że obce źródła finansowania sfinansują wszystkie potrzeby i „osiadają” w danej firmie w postaci wolnych środków pieniężnych.

Sytuacja, w której dana firma finansowana jest w pełni lub z nadwyżką, ze środków wierzycieli, a są nimi np. dostawcy, pracownicy, budżet, to jest wówczas gdy występują znaczne stany stale występujących zobowiązań, określanych mianem „pasywów stałych” nie często się zdarza, ale ma miejsce. W takich korzystnych dla danej firmy sytuacjach nie należy również zaniedbywać potrzeby właściwego organizowania działań zmierzających do maksymalizowania wynikających stąd korzyści. Powstającą nadwyżkę źródeł finansowania warto należycie zagospodarować np. przez korzystne lokaty. Działania organizatorskie powinny również dotyczyć maksymalizowania korzyści z powiększania dopływu masy środków, które można następnie korzystnie lokować.

Zwykle bywa jednak tak, że potrzeby w zakresie sfinansowania majątku są wyższe od posiadanych kapitałów własnych. Wspominaliśmy już o tym i przy tej okazji przytoczyliśmy tablicę wskazującą na źródła, które należy użyć do sfinansowania majątku trwałego i obrotowego. Wykazane w tej tablicy źródła finansowania dzieli się na długookresowe i krótkookresowe. Z przyjętych i opisanych strategii finansowania wynika, że te pierwsze, a więc długoterminowe, powinny finansować majątek trwały a w zależności od przyjętej strategii także część stałą majątku obrotowego. Część zmienna majątku obrotowego natomiast może być finansowana ze źródeł krótkoterminowych.

Warto przypomnieć, że źródła długoterminowego finansowania (kapitały własne, długoterminowe kredyty bankowe, obligacje) nie tworzą się samoczynnie. Po to by móc nimi dysponować i to w rozmiarach wystarczających do sfinansowania majątku trwałego i stałej części majątku obrotowego, trzeba po prostu w sposób zorganizowany czynić wiele wysiłku aby je pozyskać. Dotyczy np. działań związanych ze zgromadzeniem kapitału akcyjnego, wypracowywania i nie dzielenia zysku lub jego przeznaczenia na kapitał rezerwowy, przygotowania i przeprowadzenia procesu emisji nowych akcji lub obligacji, opracowywania i stosownej prezentacji prospektów emisyjnych a w przypadku ubiegania się o kredyty biznesplanów, rachunku przepływów pieniężnych.

Wszystkie wymienione tu działania, po to by uzyskać kapitały o charakterze długoterminowym, dotyczą organizowania. Skuteczne działania organizatorskie są niezbędne po to by dysponować potrzebnym kapitałem. Poziom potrzebnych kapitałów wynika natomiast z zapotrzebowania, które powstaje (zgłaszane jest) w związku z majątkiem, który należy sfinansować. Jeszcze raz warto wyeksponować to, że właściwe działania organizatorskie związane z ustalaniem potrzeb i utrzymywaniem majątku muszą być ściśle skorelowane ze źródłami ich sfinansowania i nadają, wyznaczają przez to, procesowi organizowania kapitałów, zadania co do kierunków i rozmiarów działań.

Wówczas, gdy zamierzamy podjąć zadanie sfinansowania konkretnych potrzeb inwestycyjnych za pomocą długoterminowych obcych środków możemy wybrać:

- emisję obligacji, a przez to utworzyć kapitał rozwoju,
- uzyskać dane dobro przez jego wyleasingowanie,
- zaciągnąć długoterminowy kredyt bankowy.

Każdy z podanych sposobów wymaga odmiennych, chociaż merytorycznie rzecz biorąc podobnych, bo polegających na wiarygodnym udowodnieniu zdolności kredytowej, działaniu organizatorskim.

Inne sposoby działań organizatorskich dotyczą pozyskiwania źródeł pochodzących z zobowiązań krótkoterminowych i funduszy specjalnych. Są one mniej pracochłonne wymagają jednak głębokiej znajomości sposobów kiedy i jak uzyskać wystarczające zasoby potrzebne do sfinansowania tej części majątku obrotowego, który nie znajduje pokrycia w długoterminowych źródłach finansowania. Należy więc m.in. umiejętnie posługiwać się wekslem, znać i wykorzystywać korzyści jakie wiążą się z poszczególnymi formami rozliczeń pieniężnych, szczególnie zaś rozliczeń bezgotówkowych. Zawierać korzystne kontrakty dotyczące np. zaliczkowania, przedpłat itp.

W jednym, nawet obszernym, artykule nie ma możliwości systematycznego i wyczerpującego omówienia wszystkiego co zaliczyć można do organizowania tego co należy finansować, bo jest potrzebne, oraz skąd i w jaki racjonalny sposób ustalone potrzeby sfinansować. Sprawie organizowania, podobnie jak to ma miejsce w przypadku planowania finansowego czy kontroli finansowej, warto poświęcić odrębne, pogłębione i kompleksowo ujęte opracowanie. Potrzebne to jest z punktu widzenia nauki i kształcenia studentów, praca taka potrzebna jest również praktykom życia gospodarczego. Dotychczasowe opracowania odnoszące się do zarządzania finansami pomijają trudny problem organizowania, pomijają również te zagadnienia, które dotyczą motywowania. Tym drugim problemem zajmujemy się w innej publikacji²⁰.

²⁰ Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr w Gdańsku wyda w 1999r. Książkę autorstwa Henryka Zalewskiego „Polityka i strategia finansowa w zarządzaniu finansami firmy”.

Streszczenie

Organizowanie w procesie zarządzania finansami dotyczy wykorzystania wiedzy o zarządzaniu na gruncie nauki finansów. Proces zarządzania obejmuje planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie.

W nauce zarządzania finansami przedsiębiorstwa zajmowano się planowaniem finansowym oraz kontrolą finansową. Całkowicie pomijano natomiast organizowanie i motywowanie.

Artykuł ten jest próbą omówienia tego co można rozumieć przez organizowanie w procesie zarządzania finansami firmy.

Summary

Organizing in financial management is connected with knowledge about management in finance. Generally, management consists of planning, organizing, motivating and controlling.

Only financial planning and controlling have been taken under consideration so far. On the other hand organizing and motivating were ignored at all.

This article is to underline importance of organizing in process of financial management.

Gdynia, w czerwcu 1999

Literatura

1. Adamiecki K., *Uwagi do definicji nauki organizacji, Przegląd Techniczny* 1932 nr 1.
2. Brummet R. Lee, William C. Pyle, Eric G. Flamholtz, *Rachunek zasobów ludzkich w przemyśle*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
3. Czermiński A., *Kontrola*, w: *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański 1994.
4. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1973.
5. *Mała Encyklopedia Ekonomiczna PWE*, Warszawa 1974.
6. Nogalski B., Zalewski H., *Kapitały i wartość w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1998.
7. Rutka R., *Organizacja*, w: *Organizacja i zarządzanie*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego 1974.
8. Zalewski H., *Kryterium płynności majątku przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej Nr 543 z 1997.
9. Zalewski H., *Polityka finansowa w przedsiębiorstwie*. Instytut Przedsiębiorczości, Sopot 1992.
10. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1972.

ON RANGES & CONSEQUENCES OF THE PRIVATIZATION IN CROATIA

IVAN FERENČAK, ANTUN SUNDALIĆ, GORAN MARIJANOVIC

(Summary)

Within the countries of failed socialism, transitional processes are on principle determined towards capitalism. In addition to changes of political nature, a large turn takes place with economy. In Croatia, that turn is featured by a process of privatization. In what way the privatization started (legislative frame), which legislative frame changes of the privatization process took place, and what are the ranges of privatization itself - all these are the questions, this study deals with. Within the study, there have been also pointed out social effects, as well as acceptance of privatization process in Croatia.

1. PREAMBLE

Differences within the political systems through history, have led to the fact that societies (countries) having roughly equal resources, experienced unequal developments. As a consequence of that, there appeared steady differentiation of the rich and the poor, developed and undeveloped, and further, of free and unfree, democratic and undemocratic societies. In the later group - of the poor, undeveloped, unfree and undemocratic - all ex-socialistic countries have been aligned into. Upon failing of socialism, all the societies happened to be in a situation from turning to, up-to-yesterday, „different side", i.e. capitalism. Though, that switch presents neither short nor an simple act. The issue is transition that from the early twenties signifies the period of large, radical changes in all segments of the social life. These changes are manifested through political structure transformation process, economy structure, social structure, as well

as the normative one (Cifric, 1998:52). Like other countries being in transition, Croatia also subsists the transition per its due way. All changes that happened on political, economic, social and normative level of the Croatian society, have not been in ideally - typically sense, determined by an transition model being applicable hereto.

Each and every country created the model for itself. It has been the same for all countries in transition, within the goal - achievement of economic growth that shall result in well-being and democracy of political life too. But the countries differed between themselves, per the choice of the path towards that goal. To Croatia, that path has been additionally burdened by „imposed war" that significantly redirected facilities from long-term investments that featured the development.¹ War consequences also have been expressed in slowing down the process of privatization.

Current reality of Croatia is denoted by emphasized social tensions, that are often interpreted as being the result of the privatization process that lacked social justice, entrepreneurship issue as well as marked ear.

2. LEGISLATIVE FRAME OF PRIVATIZATION

The transition process key dimension is pluralism of the ownership, i.e.

privatization. The first legislative frame of the Croatian model of privatization, was presented by the law on transformation of socially-owned enterprises (April 1991). It determined the possibility of transformation of socially-owned enterprises into commercial associations, and the enterprises themselves have been choosing and suggesting the model of transformation, i.e. privatization.

At the early stage, the privatization process was „borne" by the Agency for reconstruction & development of the Republic Croatia, and Croatian fund for privatization. The Agency estimated legality of evaluated value of the capital within the enterprise, as well as suggested model of transformation and privatization. The Croatian fund for privatization performed privatization and was responsible for the selling of enterprises.

The transformation of the socially-owned enterprises into commercial associations was possible to be performed in the following modes:

- selling of the entire enterprise and/or its ideal part;
- investing into enterprise, by e.g. recapitalisation (refinancing);
- transforming assets into a part of the capital within the enterprise;
- transferring without indemnity, a part of the capital and/or the capital in whole to the Croatian fund for privatization;
- unsold (nonevidented) part of the capital of the enterprise is distributed in such a way that 2/3 of the capital are transferred to the Croatian fund, and the remaining 1/3 of the capital is transferred to Retirement funds.

¹ *War, by the transitional reconstruction price, has rendered that Croatia has not succeeded in achieving pre-transitional development level up to 1996, which actually had been estimated by some economists (D. Vojnić(1997.) Europske zemlje u tranzicij, Hrvatska gospodarska revija, 6/1997; str. 1-14)*

The enterprise had to present the feasibility study on transformation, to the Agency for reconstruction and development of the Republic Croatia by June 25, 1992. The same year, the Agency for reconstruction and development of the Republic Croatia and Croatian fund for privatization amalgamated, thus forming an Croatian fund for privatization that performs the privatization process nowadays too. At the end of 1994, there has been formed (and exists paralelly with the Croatian fund for privatization), a Ministry of privatization responsible for bringing up strategic decisions with reference to privatisation process performance. This particulary refers to the issue and performance of coupon privatization and public enterprices privatization (enterprises in the ownership of the Republic Croatia).

Expansion of legislative frame of the privatization process took place in February 1996 by adopting the Law on privatization. The Law tends to speed up and relieve the privatization process introducing a new model - distribution of shares on gratis base to certain categories of citizens - so called „coupon privatization“.

3. RANGES OF PRIVATIZATION

As a concept hereto, the process of privatization was concieved and performed as „step by step“ privatization. The first phase of the privatization had been performed mainly by the method of redemption by the employees (EBO-Employees buy out and MBO - Management buy out).² In that phase, there has been inaugurated compensational-patriotic privatization (free of charge distribution of shares to disabled war veterans (DWV) and the families of perished **Croatian** defenders). In that way, and per a principle „first come, first served“, there has been ceded just a small portion of the total portfolio value being at disposal with Croatian fund for privatization.

Repressing the fear of the „Checks syndrome“, the Law on privatization (such a step forward might have been done much earlier), has stretched the right of share distribution free of charge, besides homeland disabled war veterceans and families of perished **Croatian** defenders, to the families of captured or vanished **Croatian** defenders, to the families of perished ones, captured and vanished civilians, **Croatian** defenders and civilians that have been captured, disabled civilians of the war, peacetime military disabled persons, exiles and refugges - returnees and ex-political prisoners.

Just before (defective) mass privatization (the same still pertains patriotic-compensational feature), out of 2.552 registered transformed enterprises, the total capital value being over 23 thousand million DM (23 billion DM), there have been entirely privatized 1.006 enterprises. Value of the capital stock of these enterprises is a little over 1,5 thousand million DM (1,5 billion DM).

²*Employed and ex-employed ones within the enterprise, might attain ownership on the enterprise, based on basic reduction of 20%, as well as an additional one of 1% for each year of service.*

The second group comprises 1.318 enterprises of the total capital value of 13,5 thousand million (13,5 billion DM), majority being privatized, meaning over 50% privately-owned capital.

The last group comprises 228 enterprises, majority of which are governmental, i.e. owned by governmental funds. The total value of the basic capital of these enterprises is over 8 thousand million DM (8 billion DM) - approx. 35% of the total value of all mentioned enterprises. The issue is on large enterprises, each having approximate value of basic capital of more than 35 million DM.³

Let's resume (just prior to coupon privatization), that 54% of the enterprises capital value comprised by privatization, became ownership of small and large strategic stockholders (banks, creditors). It relates to approx. 12,5 thousand million DM (12,5 billion DM) of privatized value. To the government, i.e. funds, it has been transferred some 9,5 thousand million DM (9,5 billion DM), meaning 41% of the total capital of the enterprises within the privatization. Not to forget the remaining 5% and/or 1 thousand million DM (1 billion DM), that within the Croatian fund portfolio, has been reserved for credits by ex-owners of the parts of the capital belonging to certain enterprises. Governmental epic property is however increased by public enterprises, the ones in a possession of the Republic Croatia. The great job, as far as privatization of such enterprises is concerned, is still ahead. That, by privatization process, untouched part of the enterprises „weights" between 25 and 30 thousand million DM (25 - 30 billion DM).

Income issue of the up-to-now privatization is interesting. In the period from 1992 till 1996, there have been paid (in cash, bonds for renewal and development of the Republic Croatia, and bonds of hard currency of citizens), shares of the total value being 2,6 thousand million DM (2,6 billion DM). Therefore, out of total privatized value (12,5 billion DM), there had been paid out (up to the end of 1996), just 21%. The reasons of such a state might be searched within discounts that small shareholders enjoyed within the buying of the package of shares up to 20.000 DM, instalment payment of the shares, as well as (by minority) free of charge distribution to the families of the perished defenders and disabled persons of the homeland war. Relevant facts, however, would reckon that Croatia (in comparison to other countries passing its transition) takes 6th - 1st position regarding successfulness scale of the privatization process task.

The year 1998 brings changes in comparison to previous privatization picture of Croatia. Coupon privatization has increased the number of shareholders (estimations indicate that further 20% of the value of transformed capital should appear in private ownership), and brought to privatization scene the privatization investment funds too.

Necessity of deetatization and debirocratisation of the economy activity, requires privatization of public enterprises of the Republic Croatia, too (government officers announce that privatization of large systems would be performed per special laws that

are to be brought), and privatization of the banking system (of larger banks that upon sanitation process have almost entirely come into the ownership of the government, within which the indirect participation of the government within the ownership **structure** still dominates).

The privatization path is not a simple nor short-cut. This is evident **from a Croatian** example. Croatia shall, possibly, go through these steps again. Opposition, **namely, insists** on revision of up-to-now issues.

4. IN REPLY OF THE CONCLUSION: PRIVATIZATION EFFECTS

Anyhow, privatization is of importance, but it makes just a part of the total economic and development strategy, as well as policy of the Republic Croatia, **which** has as its aim, a faster economy growth, keeping and growth of employment, technology up-dating, introducing of new and effective methods and skills of the management into **Croatian** economy, inclusion of **Croatian** economy into development courses of the European and world-wide economy, impelling the entrepreneurship and alike.⁴

Not bursting into detail studying of what has been desired and what really has been achieved, let's resume that privatization had not been successful in performing its basic task: deetatization and debirocratization of economy. Government **manages** the **Croatian** economy, in spite of evidently different ideological commitment. Allocation of resources, within war as well as post-war Croatia, has retained significant elements of socialistic (etatistic) allocation. Privatization, as well as other elements of the entire economy strategy and policy, have resulted in such macro-economy environment, that, after all, it had created hypothesis (and probably this had been the goal) of an anarchonistic and noncivilised process of the primeval capital **accumulation**.

The passed by era of socialism has thought us that ideology is ineffective regarding material well-being of majority of the population. Political effectiveness of ideology (not only a marxistic one) not having a result in economy nor in social standard, **is not** long-lasting. The same might for a certain period of time, assure social peace and conscious acceptance of material delay impulse for some near future. But, the path into capitalism, is not to be built up on ideological inspiration. Therefore, privatization of the social propriety of socialism had been ideologically approved in the sense of total split-up with all socialism residues. Its further justification should have been results that are valued by the market: first of all, that is efficiency of the new ownership structure construction, regarding rationalization of the production, up-dating **and market** expansion.

Ownership enlargement is an important hypothesis of approaching market relations. But, anyhow, it is of the same importance the question, how much have those

⁴ See: *Zakon o privatizaciji (1996). Narodne novine, 21/1996.*

who had achieved management of ownership, are ready and capable for market orientation. In other words, transformation of the ownership itself, should not be the guarantee for market living-up, thus capitalism gains. By the government inaugurated, capitalism still retained a status of political capitalism that bears all significances of self-managements of the socialistic economy (Zupanov, 1997:5).

While political elite, appearing in the beginnings of the self-managing country, wanted to reinforce its position, among others on economy level, naming appropriate (political, not economically) "economical elite", this later has built up its position on fast enrichment. By that, it had persistently led into danger its creators - accrual political government. Namely, society polarisation on the narrow stratum of the rich and wide stratum of the poor and impoverished (this concerns impoverishment of the middle class), has created in public the feeling of social justice shortcome. Social reality is more and more featured by resignating tones above immorality and general grasping of not numerous taicoones. Those are not just arguments of opposite political groups, within qualification of accrual circumstances, but are conclusions of the analytical approach of the numerous scientifics.

This is how we talk about „wild“ entrepreneurship, about robbery and corruption being an comparative to the economy. (Rogic, 1998:59-60). The existing circumstances within the economy are explicitied by the notion „mafia-capitalism“ (Kalanj, 1998:24). Robbery and plundering as a path of Croatia into capitalism, have enganged the feeling of „relative deprivation“ with impoored classes (Zupanov, 1995:113-4, 145-6). It is more and more evident the syndrome of inherited coupling of policy and economy, syndrome of *political government* that neglects long-lasting consequences of economy unfitness of politically fitted ones. (Karajic 1995:224-227).

Although such an circumstance might be justified by a thesis that the building of new issues, always presents a nameless path that seeks establishment of new rules, building up of new tradition (of course, a capitalistic one), and establishment of a social consenzus on the price of the path into capitalism, thus it is hardly to expect a quick social differentiation of up-to-yesterday equal ones. Thurow warns to unavoliability of unrest and chaos in post-comunist societies (Thurow, 1997:61).⁶ That unrest is more and more expressed through the increase of distrust into social justice of the current government policy and justifiablness of numerous enterprises bankruptcy, multiplication of empoloyed ones with no wage, as well as permanent growth of unemployment. On a macro-level within the enterprises, the distrust is more expressed through permanent fear for a work post. It is obvious that creators of such a policy forgot etic care of the capitalism of the 19th century on working conditions (R. Owen, J. Rowen-

⁵ *.....rightful social redistribution is more considered as a factor disordering faster achivment of transitional goals, nor as an condition of the democratic consolidation " (R. Kalanj, 1998:24)*

⁶ *Allocation of capitalism is the goal of Croatian transition as well but offten policy creators of the public opinion ..forget" the actual capitalism slate, being an model that should be aspired. Thurow is very concise with it: „, Eternal truths of capitalism - growth, full employment, financial stability, growth of real wages - appear to be vanishing, just enimies of capitalism disappear. " (Thurow, 1997:3).*

tree), and are less touched by actual cognition within the management world that the keeping of reliance is a cohesive power of each system (Mclagan, 1998:53).⁷

Through these denotations, it is evident that the process of transition (justified as an approach to capitalism), is accepted differently: on a macro-level (government) that transition brings up is a price of cancellation with old issues (ownership privatization, accompanied with speed growth of social inequality, insecurity of work post and wage, live standard decline for the majority of the population...); on a micro-level (non-governmental enterprise, workers and farmers), the transition is not valued on its final goal, but the traces leaving in everyday life. Those traces are not accepted only as a price of cancellation with old issues, but as an argument of grievance for the passed issues (for security of work post and wage, collective responsibility planning from „above“..., for social equalitirism).

This disharmony of the interests between macro and micro level, is frequently followed by political reluctance of justifiablness of certain measures, by which the government inaugurates capitalism. Managers credits are a good example of such an reluctance, although the basic goal of the same should be creation of predispositions of approaching of the entrepreneurs to the market match through which efficiency of new economy should be approved, but the reality shows that they are producing deep social stratification. Such consequences acquire bad marks in public, that even go to be compared with the issues from the past, with up-to-date ones.

This process of initial capital accumulation is suitable to domination of commercial capital. In Croatia, it is more and more not payable to produce, but it is profitable to smuggle and/or eupemistacly expressed, to be involved in trading. Connected to that, let's note the fact that Croatia in past few years records so called vulgar tertiarization as well as deindustrialization of economy.

The consequence of entire transitional magnetic forces is the lowest index of the currency deviations, compared with other countries within the transition. Simply expressed, the imports is stimulated issue, but the exports being negligible. Instead of „exports expansion“, Croatia promotes „imports supstitution“. As a negative consequence, there appears high unemployment rate.⁸ The same runs on the level of 18%. Let's add to that an serious problem of non-investment, an alarming insolvency of the enterprises, as well as another transitional phenomena - non-payment of the wages to the employees. Highlights like low inflation and relatively stable rate of Croatian money - kunas, might not hide profound problems of the Croatian economy, sailed out by privatization and other transitional processes led in an Croatian way.

⁷ *Mclagan stresses attitude values, that the confidence is a glue that sticks together followers with their leaders, and wich is at the same time a guarantee for the society stability. (Mclagan. 1998:60-63).*

⁸ *The number of unemployed ones, coming close to 300.000; the number of insolvent enterprises came up to over 20.000; the amount of adjusted and bills of abeyance, is some 10 thousand million (10 billion) kunas; exports in the past five-period lime comes down to an average rate of 1.16%, while imports increases per a rate of 15,38%; each 10* employee does not get its wage; 2/3 of the inhabitants are coming close to the poverty level and alike.*

LITERATURE

1. **Ahec-Šonje, A.** (1998) Gospodarski rast u zemljama u tranziciji: dosadašnja iskustva i prognoze do kraja desetljeća, Zagreb, *Privredna krećanja i ekonomskapolitika*, 65/1998.
2. **Cifrić, I.** (1998) Tranzicija i transformacija, u knjizi: Cifrić i dr.: *Drustveni razvoj i ekološka modernizacija*, Zagreb
Hrvatsko gospodarstvo, Zagreb, 97/98/1997.
Hrvatsko gospodarstvo, Zagreb, 106/1998.
Hrvatsko gospodarstvo. Zagreb, 107/1998.
3. Kalanj, R (1998) Tranzicija, konsolidacija demokracije i pitanje kulture, u knjizi Cifrić idr.: *Drustveni razvoj i ekološka modernizacija*, Zagreb
4. **Karajić, N.** i dr. (1995) Stari i mladi lavovi: tipologija hrvatskih menadžera u razdoblju tranzicije, Zagreb, *Revija za sociologiju*, Vol. 26, No. 3-4/1995. str. 219-231.
5. **Maclagan, P.** (1998) Management and Morality, London, SAGE Publications
6. **Rogić, I.** (1998) Tranzicijski trokut: muka s nedovršenoscju, u zbomiku: Rogić-Zeman: *Privatizacija i modernizacija*, Zagreb, Institut drustvenih znanosti Ivo Pilar, str.35-75.
7. **Sirotkovic, J.** (1998) Strukturni poremećaji hrvatskoga gospodarstva i moguća rješenja, Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 10/1998.
8. **Thurrow, L.C.** (1997) Budućnost kapitalizma, Zagreb, MATE
9. **Veselica, V.** (1997) Hrvatska gospodarska i socijalna zbilja (Ostvarenja gospodarske politike), Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 1/1997.
10. Vojnic, **D.** (1997) Europske zemlje u tranziciji, Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 6/1997., str. 1-14.
11. Vojnic, **D.** (1998) Europske zemlje u tranziciji (Quo vadis Croatia), Zagreb, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 66/1998.
12. **Zakon o privatizaciji**, (1996) Zagreb, *Narodne novine*, 21/1996 .
13. Zupanov, **J.** (1995) Poslije potopa, Zagreb, Nakladni zavod Globus
14. Zupanov, **J.** (1997) Tranzicija i politički kapitalizam, Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 12/1997 str. 1-9.

O DOMETIMA I POSLJEDICAMA PRIVATIZACIJE U HRVATSKOJ

IVAN FERENČAK, ANTUN ŠUNDALIĆ, GORAN MARIJANOVIĆ

(Summary)

Within the countries of failed socialism, transitional processes are on principle determined towards capitalism. In addition to changes of political nature, a large turn takes place with economy. In Croatia, that turn is featured by a process of privatization. In what way the privatization started (legislative frame), which legislative frame changes of the privatization process took place, and what are the ranges of privatization itself - all these are the questions, this study deals with. Within the study, there have been also pointed out social effects, as well as acceptance of privatization process in Croatia.

1. UVOD

Razlike u političkim sustavima dovele su u povijesti do toga da su društva (države) s podjednakim resursima imale neujednačen razvoj. Kao posljedica toga ustalilo se razlikovanje bogatih i siromašnih, razvijenih i nerazvijenih, pa onda i slobodnih i neslobodnih, demokratskih i nedemokratskih društava. U ovu drugu grupu - siromašnih, nerazvijenih, neslobodnih i nedemokratskih - svrstavane su sve bivše socijalističke zemlje. Nakon raspada socijalizma sva su se ta društva našla u situaciji okretanja do jučer *drugoj strani*, kapitalizmu. Ovo, pak, okretanje nije niti kratak niti jednostavan čin. Riječ je o **tranziciji** koja od početka devedesetih označava period velikih, korijentnih promjena u svim segmentima društvenog života. Te se promjene očituju kroz proces transformacije političke strukture, gospodarske strukture, socijalne strukture i normativne strukture. (Citric, 1998:52) Kao i druge zemlje u tranziciji, i Hrvatska živi tranzi-

ciju na njoj pripadajući način. Sve promjene koje su se desile na političkoj, gospodarskoj, socijalnoj i normativnoj ravni hrvatskog društva nisu bile idealno-tipski određene nekim modelom tranzicije koji je moguće primjeniti. *Model* je stvarala svaka zemlja za sebe. On je bio jednak za sve tranzicijske zemlje u *cilju* - postići gospodarski rast koji će donijeti blagostanje, te demokratizaciju političkog života. No, zemlje su se razlikovale u odabiru *puta* do toga cilja. Hrvatskoj je taj put bio dodatno otežan *nametnutim joj ratom* koji je bitno preusmjeravao sredstva od dugoročnih investicija koje su značile razvoj.¹ Također su se ratne posljedice pokazale i u usporavanju procesa demokratizacije.

Sadašnji je realitet Hrvatske obilježen naglašenim socijalnim tenzijama koje se često tumače posljedicom procesa privatizacije kojemu su nedostajale socijalna pravednost, poduzetnički rezon i sluh za tržište.

2. ZAKONSKI OKVIR PRIVATIZACIJE

Ključna dimenzija tranzicijskog procesa jest pluralizacija vlasništva odnosno privatizacija. Prvi je legislativni okvir Hrvatskog modela privatizacije predstavljao zakon O pretvorbi društvenih poduzeća (travanj 1991.). On je determinirao mogućnosti pretvorbe društvenih poduzeća u trgovačka društva, a poduzeća su samostalno odabirala i predlagala model pretvorbe odnosno privatizacije.

U početku privatizaciju „nose“ Agencija za restrukturiranje i razvoj RH i Hrvatski fond za privatizaciju. Agencija ocjenjuje zakonitost procijenjene vrijednosti kapitala poduzeća te predloženog modela pretvorbe i privatizacije. Hrvatski fond za privatizaciju provodi i odgovara za prodaju poduzeća.

Pretvorbu je društvenih poduzeća u trgovačka društva bilo moguće provesti na sljedeće načine:

- prodajom cijelog poduzeća ili njegovog idealnog dijela;
- investiranjem u poduzeće, npr. dokapitalizacijom;
- pretvaranjem potraživanja u udio u kapitalu poduzeća;
- prijenosom bez naknade dijela ili cjelokupnog kapitala poduzeća na Hrvatski fond za privatizaciju;

neprodani (neupisani) dio kapitala poduzeća se raspoređuje na način da se 2/3 kapitala prenose na Hrvatski fond, a 1/3 kapitala se prenosi na mirovinske fondove.

Poduzeća su elaborat o pretvorbi imala predati Agenciji za restrukturiranje i razvoj RH do 25. lipnja 1992. Iste se godine Agencija za restrukturiranje i razvoj RH i Hrvatski fond za privatizaciju spajaju te se formira Hrvatski fond za privatizaciju koji privatizacijski proces provodi do danas. Krajem 1994. formira se (i postoji usporedno s Hrvatskim fondom za privatizaciju) Ministarstvo privatizacije odgovorno za donošenje

¹ *Ratje. uz cijenu tranzicijskog restrukturiranja. učinio da Hrvatska nije uspjela postići predtranzicijsku razinu razvoja do 1996. što su neki ekonomislipredvidati (D. Vojnić (1997.) Europske zemlje u tranziciji. Hrvatska gospodarska revija. 6/1997., str. 1-14)*

strategijskih odluka glede daljnjeg odvijanja privatizacije. Ovo se posebice odnosi na pitanje i provođenje kuponske privatizacije i privatizacije javnih poduzeća (poduzeća u vlasništvu Republike Hrvatske).

Širenje zakonskih okvira privatizacijskog procesa se dogodilo u veljaci 1996. usvajanjem Zakona o privatizaciji. Zakon nastoji ubrzati i olakšati proces privatizacije uvođeći novi model - dodjelu dionica bez naplate određenim kategorijama građana - tzv. „kuponsku privatizaciju“.

3. DOMETI PRIVATIZACIJE

Koncepcijski je, dakle, proces privatizacije zamišljen i provoden kao „step by step“ privatizacija. Prva faza privatizacije se provodila poglavito metodama otkupa od strane zaposlenih (EBO - Employees buy out i MBO - Management buy out).² U ovoj je fazi inaugurirana kompenzacijsko-patriotska privatizacija (besplatna podjela dionica ratnim vojnim invalidima i obiteljima poginulih hrvatskih branitelja). Na ovaj je način, a prema načelu „first come, first serve“ ustupljen tek mali dio vrijednosti ukupnog portfelja kojim raspolaže Hrvatski fond za privatizaciju.

Potisnuvši strah od „češkog sindroma“ Zakon o privatizaciji (ovaj je iskorak mogao biti učinjen znatno ranije) je protegnuo pravo na dodjelu dionica bez naplate, osim na ratne vojne invalide domovinskog rata te obitelji poginulih hrvatskih branitelja, i na obitelji zatočenih i nestalih hrvatskih branitelja, obitelji poginulih, zatočenih i nestalih civila, hrvatske branitelje i civile koji su bili zatočeni, civilne invalide rata, mimodopske vojne invalide, prognanike i izbjeglice - povratnike i bivše političke zatvorenike.

Uoči (kraj) masovne privatizacije (ona i nadalje zadržava patriotsko-kompenzacijsko obilježje) od 2.552 registrirana transformirana poduzeća ukupne vrijednosti glavnice veće od 23 milijarde DEM u potpunosti je privatizirano 1.006 poduzeća. Vrijednost temeljnog kapitala ovih poduzeća je nešto veća od 1,5 milijardi DEM.

Drugu skupinu čini 1.318 poduzeća ukupne vrijednosti kapitala od 13,5 milijardi DEM koja su vecinski privatizirana, dakle, s više od 50% kapitala u privatnim rukama.

Posljednju skupinu poduzeća čini 228 poduzeća u vecinskom vlasništvu države odnosno državnih fondova. Vrijednost osnovne glavnice ovih poduzeća je veća od 8 milijardi DEM (približno 35% ukupne vrijednosti svih navedenih poduzeća). Riječ je o velikim poduzećima kojih je prosječna vrijednost temeljnog kapitala veća od 35 milijuna DEM.³

² Zaposleni i ranije zaposleni u poduzeću vlasništvo nad poduzećem mogu sieći uz osnovni popust od 20% i dodatni od 1% za svaku godinu radnog staža

³ Izvor podataka Hrvatsko gospodarstvo. (1997), 7-8/1997. Hrvatsko gospodarstvo. (1998), 106/1998, Hrvatsko gospodarstvo, (1998), 107/1998.

Zaključimo kako je (uoči kuponske privatizacije) 54% vrijednosti kapitala poduzeća obuhvaćenih privatizacijom postalo vlasnistvom malih i velikih strateških (banke, vjerovnici) dioničara. Približno, riječ je o 12,5 milijardi DEM privatizirane vrijednosti. Drzavi, odnosno fondovima je preneseno oko 9,5 milijardi DEM ili 41% ukupnog kapitala poduzeća u privatizaciji. Ne zaboravimo i preostalih 5% ili oko 1 milijarde DEM što je, u portfelju Hrvatskog fonda za privatizaciju, rezervirano za potraživanja bivših vlasnika dijela kapitala pojedinih poduzeća. Drzavni epski imetak uvecavaju, medutim, javna poduzeća, poduzeća u vlasnistvu Republike Hrvatske. Veliki posao glede privatizacije ovih poduzeća tek predstoji. Taj privatizacijom nedimuti dio poduzeća „teži" između 25 i 30 milijardi DEM.

Zanimljiva je prihodovna strana dosadašnjeg privatizacijskog procesa. Od 1992. do 1996. plaćene su (što gotovinom, što obveznicama za obnovu i razvitak Republike Hrvatske te obveznicama deviznih depozita gradana) dionice ukupne vrijednosti 2,6 milijardi DEM. Prema tomu, od ukupno privatizirane vrijednosti (12,5 milijardi DEM) naplaćeno je (do kraja 1996.) tek 21%. Razloge je ovakvog stanja moguće potražiti u popustima koje su mali dioničari uzivali prilikom kupnje paketa dionica do 20.000 DEM, obročnom načinu plaćanja dionica te (manjim dijelom) besplatnoj podjeli obiteljima poginulih branitelja i invalidima domovinskog rata.

Relevantne će međunarodne ocjene reći daje Hrvatska (u odnosu na ostale zemlje u tranziciji) na 6 - 7 mjestu kada je u pitanju ljestvica uspješnosti obavljene privatizacijske zadaće.

1998. donosi nove promjene u odnosu na prethodnu privatizacijsku sliku Hrvatske. Kuponska je privatizacija povećala broj dioničara (procjene kažu da bi se daljnjih 20% vrijednosti transformiranog kapitala imalo naci u privatnom vlasnistvu) te na hrvatsku privatizacijsku scenu izvela privatizacijske investicijske fondove.

Potreba deetatizacije i debirokratizacije ekonomske aktivnosti zahtijeva i privatizaciju javnih poduzeća u vlasnistvu Republike Hrvatske (dužnosnici vlade najavljuju da će se privatizacija velikih sustava obavljati po posebnim zakonima koji će se tek donijeti) te privatizaciju bankarskog sustava (većih banaka koje su nakon sanacije gotovo potpuno prešle u vlasništvo drzave te banaka u kojima je neizravno učešće drzave u strukturi vlasništva još uvijek dominantno).

Put privatizacije nije jednostavan i kratka prečica. To pokazuje i hrvatski primjer. Hrvatska će, moguće, neke počeme korake na tom putu i ponoviti. Oporba, naime, inzistira na reviziji do sada učinjenog.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA: UČINCI PRIVATIZACIJE

Privatizacija je, dakako, važna, ali samo je dio ukupne gospodarske i razvojne strategije i politike Republike Hrvatske koje je cilj brži gospodarski rast, ocuvanje i rast zaposlenosti, tehnološka modernizacija hrvatskog gospodarstva, unošenje novih i učinkovitih metoda i vjestina menagementa u hrvatsko gospodarstvo, uključivanje hrvatskog gospodarstva u razvojne tokove europskog i svjetskog gospodarstva, poticanje poduzetništva itd.⁴

Ne ulazeći u detaljno razmatranje onoga što se željelo i onoga što jest postignuto konstatirajmo kako privatizacija nije uspjela obaviti temeljnu zadaću: deetatizaciju i debirokratizaciju ekonomije. Država gospodari hrvatskom ekonomijom unatoč evidentno drugačijeg ideološkog opredjeljenja. Alokacija je resursa, u ratnoj ali i poratnoj Hrvatskoj, zadržala bitne elemente socijalističke (etatističke) alokacije. Privatizacija i ostali elementi ukupne gospodarske strategije i politike su rezultirali takvim makroekonomskim okruženjem koje je, prije svega, stvorilo pretpostavke (a moguće je to bio i cilj) anakronističkog i necivilizacijskog procesa prvobitne akumulacije kapitala.

Minulo nas je razdoblje socijalizma poučilo da je ideologija neucinkovita glede materijalnog blagostanja većinske populacije. Političkaucinkovitost ideologije (i tone samo marksističke) bez rezultata u gospodarstvu i socijalnom standardu nije dugovjerna. Ona može za određeno vrijeme osigurati socijalni mir i svjesno prihvaćanje odgode materijalnih poticaja za neku skorbu budućnost. No, put se u kapitalizam ne gradi na ideološkoj inspiraciji. Stoga je privatizacija društvene imovine socijalizma bila ideološki opravdana u smislu potpunog raskidanja sa svim ostacima socijalizma. Njeno daljnje opravdanje trebali su biti rezultati koje vrednuje tržište: prije svega to je efikasnost novog ustroja vlasničke strukture glede racionalizacije proizvodnje, modernizacije i ekspanzije na tržištu.

Okupnjavanje vlasništva je važna pretpostavka ulaženja u tržišne odnose. No, jednako je važno i pitanje koliko su oni koji su pretvorbom dobili na upravljanje to vlasništvo spremni i sposobni za tržišnu orijentaciju. Drugim riječima, transformacija vlasništva sama po sebi ne može biti jamstvo zazivljanja tržišta, dakle poduzetničkog kapitalizma. Od države inauguriran kapitalizam i dalje je ostao politički kapitalizam koji nosi sva obilježja samoupravne socijalističke privrede (Zupanov, 1997:5).

Dok je politička elita, nastala u prvim godinama samostalne države, svoj položaj željela učvrstiti, između ostalih, i na gospodarskoj razini imenujući podobnu (politički, ne poduzetnički) „*poduzetničku elitu*“, ova je druga elita svoj položaj gradila na *brzom bogaćenju*. Time je neprestano dovodila u opasnost svoje stvoritelje - aktualnu političku vlast. Naime, polarizacija društva na uski sloj bogatih i široke slojeve siromašnih i osiromašenih (to se odnosi na osiromašivanje srednje klase) stvarala je u javnosti osjećaj nedostatka socijalne pravednosti. Socijalna je stvarnost sve obilježena rezignirajućim tonovima nad amoralnošću i općim grabežom malobrojnih tajkuna. To ne samo da su argumenti oporbenih političkih stranaka u kvalificiranju aktualnih prilika, nego su to i zaključci analitičkog pristupa brojnih znanstvenika.

Tako se govori o tradiciji „*divljeg*“ poduzetništva, te o pijacki i korupciji kao usporednom gospodarstvu (Rogić, 1998:59-60). Postojeći se uyjeti u gospodarstvu oslikavaju pojmom *mafija-kapitalizam* (Kalanj, 1998:24). Pijacka i grabež kao put Hrvatske u kapitalizam urodili su osjećajem *relativne deprivacije* kod osiromašenih

¹ Vidjeti: *Zakon o privalizaciji* (1996.), *Narodne novine*, br. 21/1996.

² „...pravedna se socijalna redistribucija više shvaća kao faktor koji remeti brie postizanje tranzicijskih ciljeva, nego kao uvjet demokratske konsolidacije.“ (R. Kalanj, 1998:24)

slojeva (Zupanov, 1995:113-4,145-6). Sve je uocljiviji sindrom nasljedene sprege politike i gospodarstva, sindrom *političkog namjesništva* koje zanemaruje dugoročne posljedice poduzetničke nepodobnosti politički podobnih (Karajić i dr., 1995:224-227).

Premda je ovakvo stanje moguće pravdati tezom daje građenje novog uvijek put u nepoznato koji traži uspostavljanje novih pravila, građenje nove tradicije (dakako kapitalističke) i uspostavljanje socijalnog konsenzusa oko cijene puta u kapitalizam, teško je očekivati prihvacanje brze socijalne diferencijacije do jučer podjednakih. Thurow upozorava na neizbježnost nemira i kaosa u postkomunističkim društvima (Thurow, 1997:61).⁶ Taj je nemir s vremenom sve izraženiji kroz rastuće **nepovjerenje** u socijalnu pravednost sadašnje vladine politike i opravdanost brojnih stećaja poduzeća, množenja zaposlenih bez place, kao i stalni rast nezaposlenosti. Na mikrorazini, u poduzećima nepovjerenje je još izraženije kroz stalno prisutni strah za radno mjesto. Očigledno je da su kreatori takve politike zaboravili na moralnu brigu kapitalizma 19. stoljeća oko radnih uvjeta (R. Owen, J. Rowentree), a još ih manje dotiče aktualna spoznaja u svijetu menedzmenta daje **održanje povjerenje ključna kohezivna snaga svakog sistema** (Maclagan, 1998:53).⁷

Kroz ove naznake očigledno je da se proces tranzicije (pravdan kao ulaženje u kapitalizam) različito prihvaća: na **makrorazini** (država) sve što tranzicija donosi nužna je *cijena raskida sa starim* (privatizacija vlasništva uz brzi rast socijalne nejednakosti, nesigurnost radnog mjesta i place, pad životnog standarda za većinsku populaciju, ...); na **mikrorazini** (ne-državna poduzeća, radnici i poljoprivrednici) tranzicija se ocjenjuje ne njenim finalnim ciljem, nego tragovima koje ostavlja u svakodnevicu. Ti se tragovi ne prihvaćaju samo kao *cijena raskida sa starim*, već i kao argument žaljenja za prošlim (za sigurnošću radnog mjesta i **place**, kolektivnom odgovornoscu, planiranju 'o d o z g o', za socijalističkim egalitarizmom).

Taj nesklad između interesa makro- i mikro-razine često je praćen političkom nespretnošću tumačenja opravdanosti određenih mjera kojima država inaugurira kapitalizam. Menedžerski su krediti dobar primjer te nespretnosti: premda bi njima osnovni cilj trebao biti stvaranje preduvjeta izlaska poduzetnika u tržišnu utakmicu kroz koju će se potvrditi *efikasnost novog gospodarstva*, realitet pokazuje da oni primamo proizvode *duboko socijalno raslojavanje*. Takve posljedice dobivaju loše ocjene u javnosti koje idu čak do kompariranja prihvatljivosti onoga što je bilo prije i što je sada.

⁶ *Uspostavljanje kapitalizma je cilj i hrvatske tranzicije, no često politički kreatori javnog mnijenja „zaboravljaju“ na stanje aktualnog kapitalizma koji im je uzor kojemu valja težiti. Thurow je tu vrlo konkretan: „, Yječne istine kapitalizma - rast, puna zaposlenost, finansijska stabilnost, rast realnih nadnica - izgleda da nestaju, upravo kao što neslaju neprijatelji kapitalizma.“ (Thurow, ;997:3)*

⁷ *Maclagan ističe wijeđnost stavova da je povjerenje emocionalno ljepilo koje veže sljedbenike s njihovim vodama, a što je ujedno jamstvo stabilnosti društva. (Maclagan, ;998.60-63)*

Ovom procesu prvobitne akumulacije kapitala odgovara i dominacija trgovačkog kapitala. U Hrvatskoj je sve manje isplativo proizvoditi, a profitabilno je švercati iiii eufimistički rećeno trgovati. S tim u svezi notirajmo ćinjenicu daje Hrvatska posljednjih godina zabilježila tzv. vulgarnu tercijarizaciju i deindustrijalizaciju gospodarstva.

Posljedica ukupnih tranzicijskih silnica je i najniži indeks tećajnih devijacija u odnosu na druge tranzicijske zemlje. Jednostavno rećeno, u Hrvatskoj je stimuliran uvoz, a zanemarivan izvoz. Umjesto „izvozne ekspanzije“ Hrvatska promovira „uvoznu supstituciju“. Kao negativna posljedica javlja se i visoka stopa nezaposlenosti.⁹ Ona se kreće na razini od 18%. Dodajmo tomu ozbilja problem dezinvestiranja, alarmantnu nelikvidnost poduzeća, te još jedan tranzicijski fenomen - neisplaćivanje plaća radnicima. Svijetle toćke poput niske stopę inflacije i relativno stabilnog tećaja kunę ne mogu prikriti dubinske probleme hrvatskog gospodarstva Sto ih je iznjedrila na hrvatski naćin vodena privatizacija i ini tranzicijski procesi.

⁹ *Broj nezaposlenih nadomak 300.000. broj insohentnih poduzeća presao je 20.000, iznos prijavljenih a nepodmirenih naloga za ptaćanje keće se oko 10 milijardi kuna, izvoz već 5 godina pada prema prosjećnoj stopi od 1,16%, a uvoz raste po stopi od 15,38%, svaki deseli radnik ne prima placu, 2/3 slanoivnita približava se granici bjede, i slićno.*

Literatura

1. **Ahec-Šonje, A.** (1998) Gospodarski rast u zemljama u tranziciji: dosadašnja iskustva i prognoze do kraja desetljeća, Zagreb, *Privredna kretanja i ekonomskapolitika*, 65/1998.
2. **Cifrić, I.** (1998) Tranzicija i transformacija, u knjizi: Cifrić i dr.: *Društveni razvoj i ekološka modernizacija*, Zagreb
Hrvatsko gospodarstvo, Zagreb, 97/98/1997.
Hrvatsko gospodarstvo, Zagreb, 106/1998.
Hrvatsko gospodarstvo, Zagreb, 107/1998.
3. **Kalanj, R.** (1998) Tranzicija, konsolidacija demokracije i pitanje kulture, u knjizi Cifrić idr.: *Društveni razvoj i ekološka modernizacija*, Zagreb
4. **Karajić, N.** i dr. (1995) Stari i mladi lavovi: tipologija hrvatskih menadžera u razdoblju tranzicije, Zagreb, *Revija za sociologiju*, Vol. 26, No. 3-4/1995. str. 219-231.
5. **Maclagan, P.** (1998) Management and Morality, London, SAGE Publications
6. **Rogić, I.** (1998) Tranzicijski trokut: muka s nedovršenoscju, u zborniku: Rogić - Zeman: *Privatizacija i modernizacija*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str.35-75.
7. **Sirotković, J.** (1998) Strukturni poremećaji hrvatskoga gospodarstva i moguća rješenja, Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 10/1998.
8. **Thurow, L.C.** (1997) Budućnost kapitalizma. Zagreb, MATE
9. **Veselica, V.** (1997) Hrvatska gospodarska i socijalna zbilja (Ostvarenja gospodarske politike), Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 1/1997.
10. **Vojnić, D.** (1997) Europske zemlje u tranziciji, Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 6/1997., str. 1-14.
11. **Vojnić, D.** (1998) Europske zemlje u tranziciji (Quo vadis Croatia), Zagreb, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 66/1998.
12. **Zakon o privatizaciji**, (1996) Zagreb, *Narodne novine*, 21/1996 .
13. Zupanov, **J.** (1995) Poslije potopa, Zagreb, Nakladni zavod Globus
14. Zupanov, **J.** (1997) Tranzicija i politički kapitalizam, Zagreb, *Hrvatska gospodarska revija*, 12/1997 str. 1-9.



MHTerPAUMfl nPOUECCOB yriPABAEHMfl B OPrAHM3ALiHM

MHXUAU MAKCHMUOB

yCAOMJKHeHMe TeXHOAOrHMeUCKOM COCTSBAHUiekl nDOM3BOACTB3, yCA0>KH6HM6 CTpyKTypy ueAen nopo>KAaeT pa3HOo6pa3ne <CTbikOB> npn peujemiM 3aAaM ynpaB-AeHUR. KaMAuti ctuk - noTeHu.naAbHbiii hetomhmk ynpaBAeHMeCKnx CHTyaunn, Tpeóy-kjiuux MHTerpau.nn Bcex SAeMei-rroB chctemu. Aah Toro mto6u HcnoAb30BaTb npen-MymecTba cneunaAM3au.nn AefirreAbHOCTH b opranH3au,HH (pa3AeAeHHH TpyAa), Hy>KHa aocDeKTHBHan nKTerpaunn opranH3aunn.

HOBSR MepTa COBpeMeHHbtX pb)HOMHUX 0TH0UJ6HHH, npeAnpHHHMaTeAbCTBa onpeAeAeTCH h nepexoAOM k Ht-rrerpaunn 3KOHOMHMeCKOH, TexHOAorHMeCKOH, opranH3auHOHHOH, HH05opMauHOHHOH, couHaAbHOH h KyAbTypHOM (a a a h rocyAapCTBa - H nOAHTHMeCKOH) COCT3BAHOYJ.6M A6HT6AbHOCTH npeAnpHRTHH, n03BOAHK)U.eH Ha-HóoAee MeTKO BHAEtb SyAymee pa3BHTne npeAnpHRTHfl, KOMMeCKHO yMHTUBaTb HHTepecbl nOTpeSHTeAH H npOH3BOAHTeAR

B CBR3H C COKpauieHHeM >KH3HeHHOrO UHKAA H AHBepCHOHKaUHeH npOAYKU.UH, a TaKMe pocTOM cpoMMOCTH pecypcoB npeAnpMHHMaTeAb BbmyjKAeH h a h Ha phck B npHHHTHH DeUjeHHH H nOORBAHTb BUCOKyK) aAanTMBHOCTb K nOCTORHHO MeHHKDUHMcn yCAOBHHM. PyKOBOAHTeAb AOAMeH COAeHTBOBaTb nOCTOHHHOMy npMTOKy HAen, npeAAOMeHMH, BHeApeHvto HoeeoeAeHHM, oh AOAtten CTHMyaHpoaTb pacopy cneuna-AHCTOB, C03AaBaTb aTMOCepu TBOp^eCTBa H HHHUHaTbBU. PeaH3aUHH HOBBX noA-xoob b ynpaBAeHHH HanóoAee aooeKTHBHa Mepe3 MexaH3Mbi HHTerpaum.

rioA HHrerpauHeH noHMMaeTcn npouecc o66AHHeHHR yHAHH Bcex rx>Apa3-AeAeHMH (noACHCTeM) opranH3aunn á a a AOCTHMennn ee ueAen h 3aAaM.

TepMHH "MHrerpau.HR" k ynpaBAei-uDO npeAnpHHTHeM npnMeHHACH peAKO h rTOA-MeHHAcn noHTHeM «CMCTeMbiM noAXOA», pacMaTpHBAiouiHM CHCTeMy KaK UeAOCT-Hoe o6pa30BaHne. PeaAbHan npaKTHKa noKa3aAa. mo npocTo KOHCTaTauHM h 3a h.

MMH CMCTeMbl, eAMHCTBa OpraHM3aUMH M3AO, Hy^Hbl nOAXOAbI, M6XaHkI3Mbl peaAbHo-ro o6b6AHH6MHM BC6X 3A6M6HTOB npOAnpHHTHfl B OAHHyKJ CMCT6MV.

HeOÖXOAMMOCTb B MHTerpHpOBaHHOM TeOpUM py KOBO ACT B3 yBe AMMHBaGTCH c pocTOM KOHKypeHUMM Ha puHKax cobrra, c ycAO>KH6HM6M CTpyKTypy npeAnpufrrun, B CBR3M C HOBBMM yCMAMMM B o6A3CTM MHHOBaUHOHHOH AeTeAbHOCTM, H C HeO-np6AeA6HHocTbK3, cywecTByioyjeM bo BHeujHeu cpeAe npeAnpkIHTR

HHTerpupoBaHHafl cucTeMa noApa3yMeBaeT o6beAUIHeHue Bcex oyHKunoHaAb-Hbix c м cт o м b eAMHoe ueAoe b nepeyio OMepeAb Ha o6meM nHOOpMaunoHHOH ocHose. **HHTerpaU.HR** A0AJKH3 OTpa^aTb KapTHHy MHOOpMaUHOHHOii B3aHMOCBR3aHHOCTM noACMCTeM b npeAeAax KOMnaHn.

C y^eTOM CKA3aHHoro pacMOTpMM ocHOBHue noAoaCHMH no w-rrepaunM c h - CTeM ynpaBAeHHR.

CoBpeMeHHbii 3Tan co3AaHHH nporpeccbHOii TexHOAormи ynpaBAeHMecKHx peyieHHM Tpe6yeT nHTepai4nn npoueccOB ynpaBAOHMH skohomhkom, a cagaob3 - TeAbHO, pa3BHTMH M BHÖApeHHH MHTerpnpOBaHHUX CMCT6M ynpaBAeHHR

HHTerpnpOBaHHbie cucTeMbi npeAcpaBAHOT cooiii KOMnAekCHue cucTeMy, BKAIOMA-Kjiune npoueccbi coBeyieHCTBOBaHUfl ynpaBAeHun npeAnpufrrneM Ha б e o x ypoBHflx ero nepapxHMecKOM cucTeMbi.

CyTb CMBeuyieHCTBOBaHMH npouecca ynpaBAeHun 3aKAKwaeTCH b yMeHbUjeHnn BGAMMUHbj mara ynpaBAeHHR 3a CMeT noBbiweHHH cKopocTn noAyneHHR AaHHbix, b coBeyieHCTBOBaHnn oyHKunn, ynpaBAeHun coKpauaeHUM BpeMew peaKu.nn ynpaB-AHKJLUX B03AenCTBMM B C3MOM np0H3B0ACTB6.

PeaAH3auMH nHTepaunoHHbix npoueccOB b opraHH3au.nn 6a3wpyeTCH Ha **pnAe** npnHunnoB, TAaBHbIMM H3 KOTopyx pбaиioicr npHHunн kiHTerpupoBaHHoro ueAopo, eAHHCTBO MeTOAOB, KOMnAekCHOCTb, napHTETHOCTb, pOMeOCTaTMMHOCTb, TUnOBOCTb MOAcaeii ynpaBAeHHR eAHHCTBO MHOOpMaTHBHOCIM KI KOMnBKDTepM3a4HR

ripouecc HHTepaUM (B3anM0A6HCTBHe) pa3AHMflx 3BeHbeB Ha ypoBHe npe-npMHTMH n ero noApa3AeAeHHM b npoueccе ynpaBAeHun npoHBAHeTcn b o6MeHe AaHHbIMM, BycTynawmnMM KaK pe3yAbTaT peyieHyfl 3aAaM ynpaBAeHMfl б cт m x no-apa3AeAeHMHx. **B3anM0AePCTBue** b opraHM3au.MM oecneMHBAeTcn **nyreM conpfVKeHMR** COpAaCOB3HHOCTM M COBMECTHMOCTM CUCTeM. **ripHMeM** ConpR>KefHOCTb noHMMaeTCH KaK B3aHMHOe COOTBeTCTBue пaHHMHUX 3AeMeHTOB, **n3BOAHH0WHX** COeAUHTb CM-CTeMy o6beAUIHeHHeM м x б x o o b м б u x o o b, a **corAacoBaHHOCTb** - KaK б o 3 м o > k h o - CTb oyHKunoHпоBanun **cucTeMbi** b ycAOBHx, oecneMMBaioмуx **nx** o6beAUIHeHue b eAMHyio MHTerpaunoHHyio **coBOKypwocTb**. **CoBMecTMMocTb** npn **onpeAeAeHnn** ycAO-BMM **B3anM0AeHCTBMH** pacMaTpyBaiOT b oyHKunoHaAbHOM, opraHM3aunoHHo-npaBo-BOM n TexHOAopMecKOM acneKTax.

BbiAeAfiOTcn Tpn HanpaBAeHun nHTepaunn. **MHTepaunn** **CHCTeMy** oecneMMBa-6TCH, c o a h o m CTopoHbi, **conpR>KеHMeM** 3aA3M ynpaBAeHun **Me>KAY** TexHOAopMecKн-MH m (pyHKunoHaAbHUMM D0Apa3AeAeHHflMM (BHyTpeHHflfl nHTepau.nR: opraHM3a-UHOHHao, 3KOHOMMecKaR HHOOpMaUHOHHAR KaApoBan, TexHOAopM4ecKan, KyAbTyp-HBfi) - **ropn3HTaAbHafl** HHTepaun; **c Apyoti** cт o d o h y - **BepTHKaAbHUM** (**Me^ypoB-HeBblM**) B3aHM0AeMCTBHeM CUCTeM - **BepTHKaAbHafl** HHTepau.HR. B COBpeMeHHbIX ycAOBHx **OMeHb** BajKHUM HanpaBAeHMeM **BbiCTynaet** **MaK^e** nHTepau,nfl **npno6peTa-eMbIX** (O6beAHHHIOUMXCfl) npeAnpHHTHM B KOMnaHHK).

Ha HaMaAbHbix STanax Hi-rerpau.HH ynpaBAeHHH AOAAKH3 npxc-AHTb Ha ocHOBe co3AaHnn MecTHux MHOoMau.noHHux ceTefi o6iuero noAb30BaHHH Ha 6a3e 3BM, óaHKOB AaHHbix, nyieM KOHTpoAMoBaHMa AncneTMePH3au.MM no pa3AHMHbIM ypoBHAM cwcTeM ynpaBAeHHH Ha ocHOBe aHaAM3a M OY,8HKM B03Mox<Hbix BapnanpoB H onpeAeAeHHH TexHHKo-TaKTMMeckMx M cTpaTepnMecKMx 3aAaM npon3BOACTBa.

MHTerpau.nn nepcoHaAa MOMeT HATM no CAeAiomHM HaupaBAeHHRM: KOAA6KTMBHOCTb TpyAa (CKB03Hbie 6npnaAb), CMHTe3 3HaHHH M onbpa (KOMnAeKCHbie 6npnaAbi), BAHHHMS, npxDecchM (TexHOAop - aHaHTMK-opaHH3aTop), aproHOMKa pa6oMepo Mecia, HenepyBHOCTb coBepweHCTBOBaHHo noApoTOBKM KaApoB H OSMH onbpoM.

HaupaBAeHun MHTerpau.nn MoryT ocymecTBafrpbCH napaAeAbHo M B AKJOM no-CAeAOBaTeAbHOCTM B 3aBHCHMOCTH OT COCTOHHMñ A3HHOpO npeAnMHTMR

Ha3H3MeHne MHTerp3u.nn COCTOMT B TOM, 4TOy p3UHOH3AH3npOB3Tb npoueccbi COOpS, OópsOOTKH H POHK3 HHOOpMSUHH, HeoXOAMOM Aafl p3HbIX 3BeHbeB ynp3B-AeHHR

OCHOHbIM MeX3HH3MMH (HHCTpyMeHTSMH) HHTerpSUHM B COBpeMeHHbIX yCAOBHHX AefTTeAbHOCTH npeAnPHHTHR BblCTynSKJT:

- pyKOB0ACTBO, pe3AH3yK>mee Hm-erpaunomie ppoueccy B opaHH3auMH nepex BASCTHbie noAHOMOMHH nyTeM HCnOAb30B3HHH p3AHHbIX THIOB KOOpAHHCYHH (npeBHTHBHOH, yTpsHHiemeH, peryAnpyiow.eH M CTHMyAHpyiomeM);
- M3pKeTHHpoB3ñ ynpsBAeH^eckñ AefrreAbHOCTb no opaHH3auHH AECTBHfi npeAnPHHTHn Ha puHKe TOBapoB H ycAyr;
- nAaHOBAfl AefrreAbHOCTb (CTpaTerMMeckoe M TeKyw.ee nAaHHpoBaHne AefrreAbHOCTH npeAnPHHTHfi), oSbeAHHHioiuaR HHTerpnyioinaFi BCIO nocAeAyiomyio AefrreAbHOCTb npeAnPHfrHn; onpeAefwomafl ocHOBHbie CHCTeMHbie noKa3aTeAH AefTTeAbHOCTH npeAnPHHTTMHj
- HHBeCTHUNOHñ AefrreAbHOCTb npeAnPHHTHR óeeneMHBAKDiuaH Mepe3 pa3yMHyK) OHHAHC0ByK) noAHTHKy ueAOCTHoe pa3BHTne npeAnPHHTHn;
- onepaTHBHoe ynpaBAeHne (peryAupoBaHne) npo3BOACTBOM, Bucn/naioiuee K3K OCHOBHON pblMar pe3AH3UHM CTaOMaBHOm, pHHMMHOM AefTTeAbHOCTH npeA" npMHTHH, COeHeMMBAKDIUHM KOHTpoAb H peryApoBHHHe X0A3 npOM3BOACTBeH-HbIX npOueCCOB, peaM3aUWO COpA3COB3HHOH, c6A3HCHpOB3HHOH AefTTeAbHOCTH npeAnPHHTHfi;
- COUH3aBH3fi AefrreAbHOCTb H3 npeAnPHHTHn, KOTOpAH Mepe3 OCHOBHON SAeMeHT AefTTeAbHOCTH npeAnPHfrMñ - MeAOBeKS, peaH3yeT eAHCTBO, ueAycTpeM-AeHHyio AefrreAbHOCTb KOAAeKTMBa, nnerpaunra ero yHAHH. 3Ta AefrreAbHOCTb peaH3yeTen npe^Ae Bcepo Mepe3 noBbiweHne counaAbHOH OTBOTCTBeHHOCTH npeAnPHfrHH H KopnopATMBHyio KyAbTypy.

AAH 30X)eKTHBHON HHTerpauHH OpaHH33UHH pyKOB0ACTBO AOA>KHO nOCTOHHHO HMeTb B BHAy o6mne ueAH opaHH3au.HH H KOHTpoAnpoBaTb yHAHfi BceX coTpyAH-KOB Ha HX peaH3auHH. 3oekTHBHAR paóoTa OTAeAbHbix noApa3AeAeHHH eme He 03HaMaer aoekTHBHOM paCoTbi Bceti opaHH3auHM.

В НacTOHиuce **ВpeMn** В **npaKTMKe** ynpaAeHMH **ВупаooTaH** п«А MOTOAOS **sooen-**
 TMBHOM MHTepaUMM AefTTeAbHOCTM **Opr3HH33IIMH**, BblSop (MHrOAb30BaHHe) **KOTOpbIX**
onpeAeAHeTCH **BHeweM** cpeAoü **opraHM3au.nn**. AAA MHrerpauMM **opraHM3auMM**, ABM-
CTByKjiuyx В ycToiwMBOM **OKpyJKaioweM** cpeAe M **MHnoAb3yiomMx** **TexHOAorMM** **Macco-**
BOpO npOM3BOACTBa, MCnOAb3yioTCfl **MeTOAbI**, **CBP3aHHbie** C **pa3pa6OTKOM** M yCTaHOB-
AeHMeM **cooTBeTCTByioyMx** **npaBMA** M **npoueAyp**, **MepaxkmeckMMM** **CTpyKTypaMM** ynpas-
 AeHMR В ЗТОМ **CAyuae** Mcr»Ab3yioTCfl **3anporpaMMMpoBanHbie** **peweHMH**, KOTopue
 noAxoAfr AAAn **noBTopnomMxcH** **cvrryauMM**. AAH **opraHM3auMM**, **AeicTByioyMx** В M3M@H-
 MMBOM **OKpyJKaKiueM** cpeAe M **McnoAb3yiomMx** **pa3Hoo6pa3Hue**, **rnOKMe** **TexHOAorn-**
4ecKMe **npoueccbi**, **SoAee** **300eKTMBHbin** **cnocoG** MHTepauMM **COCTOMT** В **yciaHOB-**
AeHMM **MHAMBMayaAbHbix** **BaMM0AcMCTBMM**. **AMMHbix** **CBfoeH**, **BpeMeHHbix** **pacoMMX** **rpynn**.
pa3AMMHbIX **KOMMTeTOB** M npOBeAeHMM **COBOLUaHMM** **MeMay** **0TaeA3MM**.

HnrerpauMH **npOM3BOACTBa** **ТрeóyeT** **noBbnyeHMn** **KOOPAMH3UMM** **AefrreAbHOCTM**
 npOM3BOACTB6HHMKOB, **TSXH0A0pOB**, **SHepreTMKOB**, **aAMMHMCTpaTODOB**; **pa3paooTKM**
TexHOAorMMeckMX **npoueccob**; **nAaHMpoBaHMH** M **paOMKOB** **paooTu**.

OcHOBHue KpMTepMM oueHKM ycnexa MHTepauMM:

- **a00eKTMBHOCTb** AeHTflAbHOCTM **npaAnpMRTM** **Ha** **COOTB8TCTByK)meM** **punkO** **T0-**
BapoB M **ycAyr**;
- **pOCT** npOM3BOAMTeAbHOCTM **TexHOAorMMeCKOpO** **ooopyAOBaHMHn**;
- **noBbiueHMe** **naAe^KHOCTM** M **PHTMHMHOCCTM** **paooopy** **CMCTeM**, **yBeAMMeHMe** **nepno-**
Aa **6e30TK33H0M** **paooTbi**;
- **SO0eKTMBHOCTb** **paOOTbl** **AMarHOCTMMeCKMX** **CMCTeM**;
- **coKpameHMe** **npocToeB** **ooopyAoeaHMH** M **CMCTeM**, **MMHMM3au.Mfl** **aKOHOMMeckMx**
noTepb, **MHOopMauMOHHan** **ooeHMeHHOCTb** **Bcex** **npoueccoe** **ynpaBAeHMR** **rap-**
MOHM3aU.MR **MeAOBeMeCKHX** **OTHOUeHMM** M **K3K** **MIOT** - **nOblWeHMe** **3KOHOMM-**
MeCKMX **noK333TeAeM** **pSOOTbl** (**npMÓblAM**) M **C0UM3AbHOM** **OTBeTCTBeHHOCTM**
npaAnpMHTMR

Spis treści

<i>Apanowicz Jerzy</i>	
Autorytet nauczyciela akademickiego.....	5
<i>Czermiński Jerzy</i>	
Studium komputerowego wspomaganie decyzji strategicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym.....	14
<i>Ficoń Krzysztof</i>	
Przedsiębiorczość wirtualna - wyzwania i perspektywy.....	26
<i>Gabriel Bartłomiej</i>	
Elementy otoczenia w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa.....	38
<i>Gieruc Piotr</i>	
Izba rozliczeniowa na giełdzie - aspekt organizacyjno-prawny.....	44
<i>Golawska- Witkowska Gabriela, Rzeczycka Anna</i>	
Nadzór bankowy jako element otoczenia banku komercyjnego.....	52
<i>Jędrzejewski Lech</i>	
Koszty i ich znaczenie w przedsiębiorstwie.....	59
<i>Nogalski Bogdan</i>	
Etyczne dylematy rozwoju polskiego biznesu okresu transformacji systemowej.....	72
<i>Lastowska Agnieszka</i>	
Restrukturyzacja przedsiębiorstwa „X” i jej skutki.....	83
<i>Piocha, Stanisław</i>	
Polityka państwa wobec procesów restrukturyzacji w gospodarce morskiej.....	101
<i>Stobba Leszek</i>	
Ubezpieczenie kredytu kupieckiego.....	119
<i>Walentyłowicz Piotr</i>	
Przebieg procesu przekształceń własnościowych w okresie transformacji systemowej w Polsce.....	130
<i>Zalewski Henryk</i>	
Organizowanie w procesie zarządzania finansami.....	144
<i>Ivan Ferenčak Antun Sundalić, Goran Marijanovic</i>	
On ranges & consequences of the privaization in Croatia.....	157
<i>Ivan Ferenčak, Antun Sundalić, Goran Marijanovic</i>	
O domenima i posledicama privatizacije u hrvatskoj.....	165
<i>Maksymow Michail</i>	
Integracja procesów zarządzania w organizacji.....	172



**WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI**

81-303 Gdynia, ul. Kielecka 7

tel. (0-58) 661 28 00

fax. (0-58) 621 12 70

ISSN 1428-7889