

**ZESZYTY NAUKOWE  
WYŻSZEJ SZKOŁY  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI  
4**



**GDYNIA 2002**

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



**GDYNIA 2002**

**ACADEMIC PUBLICATIONS**

**-No. 4**

**MANAGEMENT**

**FINANCE**

**MARKETING**

**Recenzent:**

***dr hab. Stanisław Piocha, prof. Politechniki Koszalińskiej***

**Redakcja naukowa:**

**Kazimierz Gorczyński**

**Komitet Redakcyjny Zeszytów Naukowych**

**Tomasz Białas**

**Alfred Czermiński**

**Kazimierz Gorczyński (zastępca przewodniczącego)**

**Marek Grzybowski**

**Mirosław Krzysztofiak**

**Bogdan Nogalski (przewodniczący)**

**Ryszard Rutka**

**Janusz Smulko**

**Henryk Zalewski**

**© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni  
Gdynia 2002**

**Druk:**

**Drukarnia Wydawnictwa Diecezji Pelplińskiej „Bernardinuirf  
w Pelplinie**

**ISSN 1428-7889**

# Spis treści

## ZARZĄDZANIE

*dr Białas Tomasz, mgr Langenfeld Honorata*

I. Rankingi uczelni wyższych jako narzędzie benchmarkingu ..... 11

*dr hab. Czyżowicz Wiesław, prof. WSAiB*

II. Dostosowanie polskich odpraw celnych do prawa celnego Unii Europejskiej..... 30

*dr Golnau Wiesław, dr Waśniewski Jarosław*

III. Porównanie płacy minimalnej w Unii Europejskiej i w Polsce w latach 1990-1999..... 48

*prof. zw. dr hab. Nogalski Bogdan*

IV. Problemy tworzenia i funkcjonowania oraz zarządzania w polskich grupach kapitałowych ..... 64

*prof. zw. dr hab. Nogalski Bogdan, dr Białas Tomasz, dr Dwojacki Piotr*

V. Ilustracja wiedzy o współczesnym zarządzaniu ..... 84

*prof. zw. dr hab. Rutka Ryszard*

VI. Koncepcja modelu odpowiedzialności za przychody i koszty w przedsiębiorstwie produkcyjnym..... 103

*dr Walentynowicz Piotr*

VII. Wybrane zagadnienia zarządzania firmą na podstawie kontraktu menedżerskiego w aspekcie konstrukcyjnym i proceduralnym ..... 113

*mgr Wiśniewski Anna*

VIII. Doświadczenia z funkcjonowania samorządów na Węgrzech ... 135

## FINANSE

*mgr Gabriel Bartłomiej*

IX. Zarządzanie należnościami - wybrane zagadnienia ..... 142

*dr Golawska-Witkowska Gabriela, dr Rzczyska Anna*

X. System bankowy w gospodarce rynkowej..... 149

<i>dr hab. Gorczyński Kazimierz, prof. WSAiB, mgr Wieczorek Dariusz</i>	
XI. Zarządzanie zasobami pieniężnymi w przedsiębiorstwie .....	163
XII. Podatkowe grupy kapitałowe.....	177
<b>prof. dr hab. Zalewski Henryk</b>	
XIII. System zamówień publicznych w Polsce .....	190

## MARKETING

<i>dr hab. Grzybowski Marek, prof. WSAiB</i>	
XIV. Zarządzanie marketingowe a zarządzanie strategiczne - analiza porównawcza.....	196
<b>mgr Kowalczyk Wojciech</b>	
XV. Specyfika zakupów na rynku dóbr przemysłowych .....	205
<i>dr Lechicka-Kostuch Maria, mgr Wierzbicka Beata</i>	
XVI. Nowe produkty na rynku usług turystycznych a idea zdrowego stylu życia.....	217
<i>dr hab. Simpson Dorota</i>	
XVII. Strategie marketingowe na rynkach zagranicznych.....	230
<b>mgr Szpitter Agnieszka</b>	
XVIII. Strategie cenowe przedsiębiorstwa .....	245

## INNE

<b>prof. zw. dr hab. Krzysztofiak Mirosław</b>	
XIX. Ruch naturalny ludności Polski w trzech wyróżnionych dziesięcioleciach XX wieku.....	251
<i>dr inż. Smulko Janusz, mgr inż. Dąbrowski Tomasz, dr Czermiński Jerzy</i>	
XX. Sieć komputerowa Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.....	257

## Contents

### MANAGEMENT

<b>Białas Tomasz, Langenfeld Honorata</b>	
I. Rankings of higher schools as a tool of benchmarking.....	8
<b>Czyżowicz Wiesław</b>	
II. Adjustment of polish customs clearance to customs law of the european union.....	19

***Golnau Wiesław, Waśniewski Jarosław***

III. Comparison of minimum pay in the European Union and Poland  
in the years 1990-1999.....30

***Nogalski Bogdan***

IV. The problems connected with formation, functioning and managing  
in polish capital groups.....44

***Nogalski Bogdan, Białas Tomasz, Dwojacket Piotr***

V. Knowledge about contemporary management .....56

***Rutka Ryszard***

VI. The conception of the model of responsibility for income  
and costs in a manufacturing enterprise.....68

***Walentynowicz Piotr***

VII. Selected topics connected with management of a company based  
on a managerial contract - structural and procedural aspects.....74

***Wiśniewski Anna***

VIII. Experience based on administrative autonomies performance  
in Hungary.....89

## FINANCE

***Gabriel Bartłomiej***

IX. Management of receivables - selected issues .....93

***Golawska-Witkowska Gabriela, Rzeczy ska Anna***

X. Banking system in a market economy.....97

***Gorczyński Kazimierz, Wieczorek Dariusz***

XI. Cash resources management in an enterprise.....105

***Nogalski Bogdan, Falencikowski Tadeusz***

XII. Tax capital groups.....115

***Zalewski Henryk***

XIII. The system of public orders in Poland.....123

## MARKETING

***Grzybowski Marek***

XIV. Marketing versus strategic management -  
a comparative analysis.....127

***Kowalczyk Wojciech***

XV. Specification of buying on the market of manufacture goods .....133

***Lechicka-Kostuch Maria, Wierzbicka Beata***

XVI. New products on tourist services market and the idea  
of a healthy lifestyle.....142

***Simpson Dorota***

XVII. Marketing strategies on overseas markets.....

***Szpitter Agnieszka***

XVIII. Price strategies of a company.....

## **DIFERENT FIELDS**

***Krzysztofiak Mirosław***

XIX. Migration of polish people in the three selected decades  
of the 20th century.....

***Smulko Janusz, Dąbrowski Tomasz, Czermiński Jerzy***

XX. Computer network of the higher school of administration  
and business in Gdynia.....



## WSTĘP

Oddajemy do rąk czytelników, kolejną publikację naukową Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni. Zeszyt naukowy nr 4 jest pracą zbiorową pracowników współpracowników Uczelni z zakresu: zarządzania, marketingu i finansów oraz statystyki i informatyki. Poszczególne fragmenty opracowania naukowego dotyczą aktualnych zagadnień naukowych będących zarówno wkładem do teorii nauki, jak i publikacją wyników badań naukowych. Publikowane materiały oprócz wartości merytorycznej będą przydatne do celów dydaktycznych oraz dla praktyki gospodarczej.

*Redaktor naukowy*

## INTRODUCTION

This is the next academic publication of the Higher School of Administration and Business in Gdynia. The academic publication No. 4 is a collective work of the workers and co-workers of our school in the fields of management, marketing, finance, statistics and computer science. Each article refers to current academic topics which are both contribution to science and the publication of the results of the scientific research in the above mentioned fields. Besides the content-related values, the articles will also be useful for didactic purposes as well as practical economy.

*Academic Editor*



*TOMASZ BIAŁAS, HONORATA LANGENFELD*

## **I. RANKINGI UCZELNI WYŻSZYCH JAKO NARZĘDZIE BENCHMARKINGU**

### **Streszczenie**

Benchmarking jest koncepcją pozwalającą na osadzenie firmy w realiach konkurencyjnego rynku. Informacja benchmarkingowa, w postaci różnego rodzaju rankingów, stała się ostatnio istotnym czynnikiem oceny szkół wyższych. Rankingi publikowane w wielu polskich pismach budzą kontrowersje z uwagi na stosowanie różnych kryteriów i metodologii dla formułowania ocen.

### **Summary**

## **RANKINGS OF HIGHER SCHOOLS AS A TOOL OF BENCHMARKING**

Benchmarking is the conception for ranking a company in the realities of a competitive market. The information which benchmarking provides in the form of different kinds of rankings has become an essential factor in the evaluation of the higher schools in Poland. The rankings published in many Polish periodicals have created controversies owing to the application of various criteria and methodologies of evaluation.

### **1.1. Wstęp.**

Szkolnictwo niepaństwowe w Polsce przeżyło w ostatnich latach prawdziwie burzliwy rozwój. Wbrew ogólnej, nienajlepszej sytuacji

ekonomicznej polskich rodzin większość z nich podjęła trud opłacania kosztów kształcenia swoich dzieci. Rola państwa w kształceniu systematycznie spada co przejawia się w coraz większej popularności studiów płatnych prowadzonych przez niepaństwowe szkoły. Szczególny zaś rozwój zanotowano w sferze wyższego szkolnictwa ekonomicznego i menedżerskiego. Tu ilość studentów studiujących np. na kierunku zarządzanie i marketing zwiększała się corocznie o poważny procent. Dynamiczny rozwój wyższego szkolnictwa niepaństwowego przyczynił się do istotnych zmian w całym systemie edukacji w Polsce. Ostatni okres to wyraźne przesuwanie się akcentów tego rozwoju ze wzrostu ilościowego (wyrażanego w cyfrach) na rozwój jakościowy, nakierowany na wzrost jakości kształcenia a przejawiający się w akredytacji pozwalającej na ocenę i porównywanie uczelni. Już dzisiaj bowiem wiadomo, że aby zapewnić konkurencyjność szkoły na rynku edukacyjnym trzeba będzie położyć szczególnie nacisk na:

- poprawę jakości kształcenia i uzyskanie akredytacji,
- poprawę bazy materialnej,
- rozwój badań naukowych i kształcenie kadry naukowo - dydaktycznej,
- rozwój współpracy zagranicznej.

W chwili obecnej mamy więc do czynienia z zupełnie nową sytuacją w jakiej znalazły się niepaństwowe szkoły wyższe kształcące studentów na tym kierunku. Obserwowalny jest spadek zainteresowania kierunkiem wśród potencjalnych studentów (maturzystów) oraz powolne nasycanie rynku pracy osobami z wykształceniem ekonomicznym i menedżerskim. Stąd w działalności szkół tego "sektora" zaczyna nabierać znaczenia profesjonalizacja zarządzania i dążenie do podwyższania jakości kształcenia. Innymi słowy szkoły te zaczęły już konkurować w pozyskiwaniu klientów eksponując jakość programu, infrastruktury, oferty podstawowej i dodatkowej. Wdrażają więc profesjonalne strategie marketingowe oparte na bezpośrednich kontaktach z klientami i ukazującymi przydatność oferty szkoły w zdobywaniu i doskonaleniu wiedzy i umiejętności potrzebnych na rynku pracy. Te szkoły, które będą potrafiły konsekwentnie dbać o jakość kształcenia przetrwają, inne prawdopodobnie będą upadać lub zostaną przejęte przez te pierwsze.

Problemem jaki zaczyna nabierać coraz bardziej aktualności jest sposób w jaki szkoły niepaństwowe dokonują usprawnień w zarządzaniu w obliczu zaostrzania się konkurencji i osłabieniu popytu na świadczone przez nie usługi edukacyjne. W procesie doskonalenia przydatne może być twórcze porównywanie się z najlepszymi szkołami w Polsce (na świecie). Najbardziej użytecznym sposobem porównań jest niewątpliwie zdobywanie informacji o najlepszych organizacjach działających w danym sektorze. To jednak okazuje

się bardzo trudne, gdyż w środowisku szkół biznesu nie działa jeszcze zorganizowany system benchmarkingowy. Zastępczo system taki organizują redakcje niektórych pism jak np. *Perspektywy*, *Rzeczpospolita*, *Polityka*, *Home & Market*, Wprost sporządzając coroczny ranking wyższych uczelni. Rankingi spełniają obecnie w Polsce funkcje pseudobenchmarkingu, choć niestety ich ujemną stroną jest niejasność kryteriów jakie są wykorzystywane do ich sporządzania. Autorzy, świadomi słabości i niejasności rankingów, postanowili wykorzystać je w niniejszym artykule jako materiał badawczy odpowiadający kryteriom narzędzia benchmarkingowego. Z całkowitą świadomością, najpełniej wykorzystany został ranking pisma *Perspektywy* jako przodujący zarówno co do wykorzystywanej i wyjaśnianej publicznie metodologii jak i zaangażowanemu potencjałowi badawczemu. Wykorzystanie rankingów jako narzędzia benchmarkingowego winno zostać poprzedzone uświadomieniem podobieństw i różnic między nimi, stosowaną metodologią (lub jej brakiem) oraz poznaniem wykorzystywanych kryteriów porównawczych.

## 12. Benchmarking jako metoda usprawniania działalności organizacji.

Benchmarking - (z ang. „wzorcowanie”) jest koncepcją pozwalającą na osadzenie firmy w realiach konkurencyjnego rynku. K. Oblój pisze, iż "technika zwana popularnie benchmarkingiem, pozwala wybrać rynkowe alter ego, czyli firmę, z którą powinniśmy sukcesywnie porównywać swoją firmę i oceniać rozwój sytuacji."<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu znaleźć można bardzo wiele definicji tego terminu. Szeroki przegląd definicji benchmarkingu daje A. Węgrzyn pisząc: "W miarę pojęciowego rozszerzenia się zagadnienia benchmarkingu, obszaru jego zastosowań oraz wzrostu zainteresowania tą metodą ze strony organizacji gospodarczych, pojawiło się wiele różnych definicji benchmarkingu"<sup>2</sup> Dalej wspomniany autor zamieszcza tabelę z cytatami definicji benchmarkingu wielu twórców. Jedną z najkrótszych definicji tam zamieszczonych jest następująca definicja: "Benchmarking - przymierzanie się do najlepszych w swojej klasie."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa. 1994, s. 67.

<sup>2</sup> A. Węgrzyn, *Benchmarking - nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Antykwa, Kluczbork - Wrocław 2000, s. 80.

<sup>3</sup> Tamże, s. 82.

Benchmarking polega więc na wyborze przez organizację wzorcowego konkurenta (lidera/liderów), który staje się układem odniesienia przy ocenie jej pozycji na rynku obecnie i w przyszłości. Ułatwia to określenie luk efektywności i pożądanego poziomu osiągnięć oraz celów i planów działania, umożliwiającego zbliżenie się do poziomu organizacji wzorcowej w zakresie kluczowego czynnika sukcesu lub wszystkich podstawowych czynników zapewniających jej uprzywilejowaną pozycję na rynku.

W ostatnich latach coraz częściej w różnego rodzaju publikacjach i wystąpieniach poruszana jest problematyka benchmarkingu. Jest to związane z poszukiwaniem przez menedżerów nowoczesnych metod wspomaganie zarządzania oraz poprawy pozycji organizacji (przedsiębiorstwa) na rynku. Początki benchmarkingu mają długą historię, sięgającą czasów starożytnych. Praktykę benchmarkingu Japończycy zaczęli stosować po II wojnie światowej, kopiując amerykańskie produkty i ich działanie. Amerykanie, w latach pięćdziesiątych, mówili nawet o podróżujących po USA w poszukiwaniu nowych rozwiązań produkcyjnych Japończykach - turyści gospodarczy.<sup>4</sup> T. Bendell i L. Boulter piszą, iż: "Początki benchmarkingu można w pewnym sensie wywieść od powszechnej w pierwszej połowie XX w. praktyki rozkładania na części produktów konkurencji, żeby poznać i powielić metody ich wytwarzania."<sup>5</sup>

W literaturze i praktyce istnieje wiele definicji benchmarkingu, z których na szczególną uwagę zasługują:<sup>6</sup>

- definicja podawana przez Amerykańskie Centrum Produktywności (APQC-American Productivity and Quality Centre), która mówi, że benchmarking jest procesem porównywania swojej organizacji z praktyką funkcjonowania i wynikami działania najlepszej organizacji w skali światowej, a następnie zaadoptowania zasadniczych cech tej wzorcowej praktyki do procesów realizowanych we własnej organizacji;
- definicja sformułowana przez Dawida T.Kearnesa, byłego dyrektora generalnego korporacji Xerox, dla którego benchmarking to ciągły proces oceny produktów, usług i praktyk, w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów przemysłu;
- definicja przyjmowana przez konsultantów, którzy benchmarking rozumieją jako zbieranie globalnych, przede wszystkim finansowych

<sup>4</sup> Por. tamże, s. 70.

<sup>5</sup> L. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 17.

<sup>6</sup> Por. A. Węgrzyn. *Benchmarking ... op. cit.*, s.80-84.

wskaźników funkcjonowania firmy i porównywanie ich ze wskaźnikami firm należących do tej samej gałęzi przemysłu lub funkcjonujących w porównywalnych warunkach.

Przedmiotem porównań benchmarkingowych mogą być zarówno całe organizacje, jak i struktury, miejsca pracy, produkty i komputery. Organizacja (konkurent) z którym dokonujemy porównań winna jednak spełniać pewne kryteria. Zostały one przedstawione w tabeli 1.1.

Tabela 1.1.

*Warunki jakie musi spełniać wzorcowy konkurent.*

<b>Warunki marketingowe</b>	
• Udział w rynku	duży i rosnący
• Strategia rynkowa	agresywna i mająca na celu zwiększenie udziału w rynku
• Zyski	wyższe niż przeciętne w branży
• Produkty (usługi)	najwyższej jakości, sprawnie wprowadzane na rynek
<b>Warunki organizacyjne</b>	
• Struktura kosztów	najlepsza w branży
• Technologia	porównywalna lub lepsza
• Logistyka	sprawna
• System selekcji pracowników	skutecznie eliminujący "kiepską" kadrę

*Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 176-177.*

Jednym z największych problemów związanych z badaniami benchmarkingowymi jest dostępność informacji o innych organizacjach a w tym również (a może przede wszystkim) o konkurencji. Niektórymi ze źródeł informacji mogą być: prace badawczo naukowe, ogłoszenia prasowe, prospekty reklamowe, czasopisma i periodyki fachowe (w tym udzielane przez przedstawicieli firm wywiady, które możemy znaleźć w prasie), internet, publikacje i raporty wewnętrzne, biuletyny informacyjne, periodyki wydawane na użytek wewnętrzny, targi, kontakty osobiste, rozmowy z pracownikami konkurenta oraz osobami, które mają z nimi kontakt, pośrednicy, dealerzy, stowarzyszenia zawodowe, instytuty badawcze, biura konsultingowe, szkolenia, konferencje, spotkania branżowe, izby przemysłowo handlowe. Dla szkół

wyższych niezwykle cennym źródłem informacji benchmarkingowej stały się ostatnio wszelkiego rodzaju rankingi publikowane w wielu pismach. Stanowią one prawdziwą skarbnicę wiedzy zarówno o czynnikach sukcesu w sektorze jak i stopniu opanowania tych czynników przez konkurencję.

### **13. Rola rankingów w procesie oceny szkoły wyższej.**

Rankingi uczelni wyższych cieszą się obecnie sporą popularnością wśród czytelników wielu tytułów prasowych. Czytają je zarówno przedstawiciele środowisk akademickich (ciekawość miejsca, które zajmuje ich uczelnia w rankingu), potencjalni kandydaci na studia i ich rodziny (pomoc w wyborze szkoły) jak i absolwenci wyższych uczelni (ciekawość losów ich dawnej szkoły). Prawdopodobnie rola tych rankingów będzie w przyszłości rosła, a uczelnie, które znajdą się na ostatnich miejscach będą omijane przez studentów i kadre dydaktyczną. Rankingi posiadają wiele wad, które opisywane są zarówno w prasie popularnej jak i w opracowaniach naukowych. Nie przeczy to jednak ich użyteczności, a więc możliwości wykorzystania w procedurze benchmarkingu. I tak np. E. Chmielecka pisze, iż "...rankingi szeroko wykorzystują subiektywne opinie respondentów, często dając im przewagę nad danymi faktycznymi. Nie jest to ich wada - to ich specyfika. Z założenia mają zawierać w sobie również informację o opiniach wybranych grup osób w kwestiach, które czytelników interesują. Wadą byłoby, gdyby fakt wykorzystywania opinii ukrywały pod nazwą »wiedzy obiektywnej« o uczelni czy programie."<sup>7</sup> Trudno nie zgodzić się z tą opinią. Należy również mieć świadomość, że w obecnym, tak bardzo zalewanym przez informację świecie, w procedurze wyboru szkoły rankingi będą odgrywały coraz większą rolę. Dlatego też każda uczelnia winna się zastanowić jakie informacje i wnioski może wyciągnąć z publikowanych rankingów, a więc na ile rankingi te mogą wpłynąć na poprawę jakości nauczania. W tej sprawie E. Chmielecka pisze: "Dodatknie, bezpośrednie i pośrednie wpływy mogą być następstwem następujących oddziaływań rankingów:

- samej idei oceny i rangowania. Jeśli szkoły będą się starały zająć w rankingach możliwie wysokie miejsca, to będą się starały poprawić wskaźniki

<sup>7</sup> E. Chmielecka. *Czy rankingi uczelni wpływają na jakość edukacji wyższej?*, /w:/ *Jakość kształcenia. Doświadczenia i perspektywy uczelni niepaństwowych*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Kraków 2000, s. 20.

dokonań odnotowywane w rankingach. Warunkiem koniecznym jest tu rzetelne prowadzenie rankingów i - obok tego - przekonanie uczelni, że rankingi są rzetelne,

- Możliwość **porównania** [podkr. T.B.; H.L.] » w czym jesteście gorsi, a w czym lepsi«, » c o proponuję inni, a czego my nie mamy«, czyli namysłu nad mocnymi i słabymi stronami uczelni - ten zawsze sprzyja jakości,
- Odnotowywania przez rankingi niestandardowych, swoistych dla szkół osiągnięć. Ich premiowanie może stymulować do zróżnicowania szkół i pielęgnowania w nich lokalnych małych »ośrodków doskonałości«,
- Odwoływania się do akredytacji, jako do ważnego kryterium rankingowego. Pojawienie się w niektórych polskich rankingach punktów za jej posiadanie jest ważnym symptomem zrozumienia takich środowiskowych procedur dla jakości kształcenia i niewątpliwie zachęci szkołę do poddawania się im."\*

Tę niewątpliwie i bezdyskusyjnie zalety rankingów zaprezentowane powyżej uprawniają do ich głębszej analizy i przedstawienia wniosków pomocnych w zarządzaniu Wyższą Szkołą Administracji i Biznesu w Gdyni. Obecnie w Polsce wiele pism publikuje sporządzane przez siebie rankingi. Są one mniej lub bardziej "udane", bazują na wyjaśnianej metodologii lub sposób ich sporządzenia owiany jest tajemnicą. Wszystkie rankingi mają jednak swój skutek promocyjny i opiniotwórczy; powinny być więc przynajmniej analizowane. Do najbardziej znanych rankingów należą te publikowane przez: Perspektywy wspólnie z Rzeczpospolitą, Politykę, Home & Market, Wprost, Businessman Magazine. Niewątpliwie najlepiej pod względem metodologicznym oraz zasięgu przeprowadzanych badań sporządzany jest ranking Perspektyw. Bazuje on na rozbudowanej - i co ważne - wyjaśnianej metodologii, która opisana zostanie poniżej. Również wart obserwowania jest ranking Polityki i Home & Market. Z ciekawostką należy natomiast uznać rankingi Wprost i Businessman Magazine, które bazują na zupełnie niejasnej metodologii.\* Poniżej zaprezentowane zostaną dwa zupełnie różne jakościowo rankingi: Perspektyw i Wprost. Wybór taki podyktowany jest chęcią stwierdzenia na ile rozbudowana metodologia (Perspektywy) jest w stanie zweryfikować intuicję i przypadkowość (Wprost).

\* Tamże, s. 25.

"Tygodnik *Wprosi* wyjaśniając metodologię badań nie wyjaśnia praktycznie nic. Nie można się bowiem dowiedzieć jak zbierano dane, kogo badano, kto dokonywał ocen, jak przyznawano punkty, itd.





## 14. Ranking Perspektyw.<sup>10</sup>

Misją Rankingu Perspektyw i Rzeczypospolitej jest dostarczanie informacji o tym, jak oceniane są polskie uczelnie. Informacja ta ma służyć pomocą w wyborze szkoły i kierunku studiów. Zasadniczym celem sporządzania rankingu jest zebranie informacji o uczelniach i przekazanie jej w sposób uporządkowany.

Ranking *Perspektyw* ma - według jego twórców - charakter konsumenci, tzn. w polu zainteresowań było przede wszystkim to, jak oceniają uczelnie odbiorcy ich „produktów”, czyli absolwenci. Można to mierzyć na wiele sposobów, dlatego też jest to ranking wielokryterialny, przy czym dopuszczona została możliwość, że kryteria te będą się co roku nieco zmieniać. Kluczową kwestią w profesjonalnym przygotowaniu rankingu jest wcześniejsze ustalenie jasnych jego kryteriów, prawidłowe zebranie danych oraz rzetelne ich opracowanie. Nad prawidłowością i rzetelnością procedur sporządzania rankingu czuwa Kapituła składająca się z reprezentantów znaczących środowisk zatrudniających absolwentów wyższych uczelni. Rolą Kapituły jest ustalanie i opiniowanie kryteriów i metodologii, nadzór nad procedurą.

Metodologia rankingu *Perspektyw* jest bardzo rozbudowana i zważywszy na cel niniejszego artykułu nic ma sensu objaśnianie jej w całości. Autorzy skupili się jedynie na metodologii rangowania szkół niepaństwowych. Ranking niepaństwowych szkół wyższych opracowany został na podstawie informacji uzyskanych bezpośrednio u źródła - w wyniku badania ankietowego Uczelnie niepaństwowe 2001, danych Ministerstwa Edukacji Narodowej, ankietowego badania prestiżu przeprowadzonego wśród firm (pracodawców) i nowo mianowanych profesorów.

Ze względu na specyfikę uczelni niepaństwowych wykorzystano w tym rankingu nieco odmienne kryteria niż w przypadku rankingu ogólnego (wszystkich uczelni). Zachowując trzy grupy kryteriów: prestiż (z ogólną wagą 50% i identycznym źródłem danych jak w rankingu ogólnym),” siła intelektualna (z

<sup>10</sup> W opisie zasad rankingu wykorzystano: <http://www.perspektvwy.pl> (10.04.2001).

<sup>11</sup> Kryterium prestiżu budzi niewątpliwie najwięcej kontrowersji. Trudno bowiem nie przyznać choć częściowo racji A. Filas, która pisze: "Cóż (...) oznacza kryterium prestiżu, decydujące o pozycji uczelni? Przecież to tylko wynik głosowania utytułowanych kolegów na kolegów. Jest naiwnością oczekiwać, że szacowni akademicy docenią konkurentów ze szkół niepublicznych. Ciekawej jest też, w jakich kategoriach szefowie spółek (ich opinia także decyduje o prestiżu) oceniają na przykład absolwentów muzykologii, archeologii czy dyrygentury." Źródło: Wprost - Ranking Uczelni Wyższych 2001.

wagą 30%) oraz warunki studiowania (20%), odmiennie określono kryteria cząstkowe, tworzące dwie ostatnie grupy.

Miarą siły intelektualnej uczelni są:<sup>12</sup>

- ocena jakości kształcenia mierzona posiadaniem uprawnień do prowadzenia studiów kończących się tytułem magistra z wagą 5%,
- ocena jakości kształcenia mierzona posiadaniem akredytacji (np. SEM Forum lub EQUIS) z wagą 2%,
- ocena jakości kształcenia mierzona posiadaniem uprawnień do nadawania doktoratu (4%),
- sposób dokonywania selekcji kandydatów na studia (2.5%) w skali od 0 do 6, gdzie 6 - oznacza egzaminy wstępne, a 0 brak reguł rekrutacji,
- nasycenie kadr nauczających w danej uczelni kadrą o najwyższych kwalifikacjach mierzone łączną liczbą osób posiadających stopień doktora habilitowanego lub tytuł profesorski w odniesieniu do ogólnej liczby nauczycieli akademickich w danej uczelni (6%),
- liczba publikacji naukowych pracowników uczelni (5%),
- kontakty naukowe ze światem i umiędzynarodowienie studiów mierzone liczbą pracowników dydaktycznych uczelni wyjeżdżających zagranicę (0,2%) oraz liczbą studentów wyjeżdżających zagranicę (5%), obie liczby w stosunku do liczby studentów ogółem,
- ocena możliwości naukowych uczelni mierzone liczbą projektów współfinansowanych lub finansowanych przez KBN (1%).
- Na warunki studiowania składają się:<sup>13</sup>
- baza materialna uczelni mierzona relacją powierzchni własnej uczelni do powierzchni użytkowanej ogółem (5%),
- warunki studiowania mierzone powierzchnią uczelni w przeliczeniu na jednego studenta (0,2%),
- aktywność naukowo-badawczą mierzona ogólną liczbą realizowanych w uczelni projektów badawczych (0,1%),
- dostępność nowoczesnych technologii informacyjnych mierzona liczbą komputerów z dostępem do Internetu w przeliczeniu na jednego studenta (5%),
- zasoby biblioteczne mierzone liczbą woluminów (5%) oraz liczbą czasopism prenumerowanych w przeliczeniu na jednego studenta (1%),
- dostępność miejsc do nauki własnej mierzona liczbą miejsc w czytelnich w przeliczeniu na jednego studenta (0,5%),

<sup>12</sup> <http://www.perpektywy.pl> (15.01.2001).

<sup>13</sup> Tamże.

- dostępność publikacji własnych uczelni mierzona łącznym nakładem książek opublikowanych przez uczelnianą oficynę wydawniczą (1 %),
- dostępność uczelni dla studentów pozamiejscowych mierzona liczbą miejsc w domach studenckich w przeliczeniu na jednego studenta **(0,5%)**,
- możliwości rozwijania zainteresowań mierzone liczbą studenckich kół naukowych i organizacji w relacji do liczby studentów (1%).

Przedstawiona powyżej metodologia umożliwiła zestawienia najlepszych szkół niepaństwowych. Pierwszych dziesięć szkół oraz miejsce zajęte przez WSAiB zaprezentowano w tabeli 1.2.

Tabela 1.2.

*Ranking Perspektyw - uczelnie niepaństwowe.*

2001	Ranking Wyższych Uczelni 2001	Miasto	Miejsce w Rankingu 2000	typ uczelni	WSKAŹNIK RANKINGOWY 2001
1	Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego	Warszawa	1	E	100,00
2	Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University	Nowy Sącz	2	E	67,23
3	Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych	Warszawa	3	T	55,36
4	Wyższa Szkoła Humanistyczna	Pułtusk	6	U	49,26
5	Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej	Warszawa	-	U	47,39
6	Szkoła Nauk Ścisłych	Warszawa	5	u	44,82
7	Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości	Warszawa	4	E	42,67
8	Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania	Białystok	8	E	40,70
9	Wyższa Szkoła Zarządzania - The Polish Open University	Warszawa	-	E	40,60
10	Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP	Warszawa	12	P	38,54
43	Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu	Gdynia	29	E	17,92

Typy uczelni: E - ekonomiczna, T - techniczna, U - typu uniwersyteckiego, P - pedagogiczna, R - rolnicze, A - artystyczne. Podział uczelni niepaństwowych na typy został dokonany zgodnie z uchwałą Nr 400/99 Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 marca 1999 r.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Ranking wyższych uczelni. Perspektywy nr 4/2001.*

Przedstawiona tabela ukazuje, iż w pierwszej dziesiątce najlepszych szkół niepaństwowych znalazło się pięć szkół kształcących w zakresie ekonomii. Na czele rankingu (jak zresztą wszystkich innych zestawiających szkoły niepaństwowe) znaleźli się niekwestionowani liderzy: Wyższa Szkoła

Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego oraz Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University. Z punktu widzenia możliwości porównania rankingu Perspektyw z rankingiem Wprost bardziej interesujące będzie przedstawienie pierwszej dziesiątki najlepszych szkół kształcących w zakresie ekonomii. Autorzy prezentują takie zestawienie w tabeli 1.3.

Analiza wyników rankingów *Perspektyw* opublikowana w 2001 roku wskazuje, że bezwzględnie zastosowane kryteria oceny zepchnęły WSAiB w stosunku do roku poprzedniego na 43 miejsce wśród wszystkich uczelni niepaństwowych oraz na 31 wśród niepaństwowych uczelni ekonomicznych. I - jak się okazało - stało się to wbrew nadziejom kierownictwa, że otrzymanie uprawnień magisterskich spowoduje znaczący "skok do przodu" w rankingach szkół. Niestety kryteria zastosowane w sporządzaniu ankiety spowodowały, że tak znaczący zdawałoby się fakt jest obecnie ledwie zauważalny.<sup>14</sup> Dość powiedzieć, że w rankingu aż trzynaście szkół nie posiadających uprawnień magisterskich znajduje się na wyższych pozycjach. Natomiast tylko 5 z uprawnieniami znalazło się na dalszych pozycjach w tym 4 ekonomiczne. Należy jednak zdawać sobie sprawę z faktu, iż szkoła otrzymała uprawnienia zaledwie kilka miesięcy przed sporządzeniem rankingu i prawdopodobnie część otoczenia jeszcze się o tym nie dowiedziała. Można się więc zapytać: jak to robią inni, że są znacznie wyżej w rankingach. Odpowiedź jest bardzo prosta z punktu widzenia zastosowanych kryteriów. Należy zadbać o wysoki prestiż (50% wpływ na ranking), dysponować dużą siłą naukową (30% wpływ na ranking) oraz zadbać o warunki studiowania. I to w zasadzie wszystko, jeśli chodzi o ranking Perspektyw bo oczywiście w innych rankingach kryteria i ich moc trochę się zmieniają, a w niektórych - jak zauważono wcześniej - są w zasadzie nieznanne. Jak więc inne szkoły dbają o prestiż. Częściową odpowiedź na to pytanie może dać analiza oceny prestiżu zastosowana w rankingu Perspektyw. Otóż na prestiż składają się opinie dwu środowisk: pracodawców i przedstawicieli środowiska nauki. Wnikliwa analiza listy wszystkich oceniających przedstawicieli obu środowisk wskazuje na wyjątkową trudność szkoły "z prowincji" przebicia się w wysokie strefy rankingu. I tak np. wśród wszystkich przedsiębiorstw w kraju wytypowanych do oceny tylko 5 zlokalizowanych jest w Trójmieście. Mała więc jest szansa, na uzyskanie od kogoś z przedsiębiorstw zlokalizowanych np. w Warszawie wskazania na

**" Co pozostaje w rażącej sprzeczności z ocenami dokonywanymi przez "rynek". Obserwowane bowiem w bieżącym roku (już po publikacji wszelkich rankingów) zainteresowanie studiami w WSAiB jest wyższe niż kiedykolwiek w jej ośmioletniej historii. Być może jednak zainteresowanie to zwiększyło się w wyniku zmiany strategii promocyjnej stosowanej przez Uczelnię.**

szkołą z Gdyni. Wyciągając jednak z tego faktu wnioski na przyszłość należy stwierdzić, iż warto brać przykład z innych szkół, które podejmują trud promocji siebie i swoich absolwentów wśród pracodawców. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuacją w której waga tego kryterium będzie spadała. Raczej należy oczekiwać przeciwnej tendencji. WSAiB ma duży potencjał i niejaką "łatwość" w prowadzeniu takiej promocji. O ile bowiem łatwiej promować studenta/absolwenta tej szkoły w porównaniu ze studentem/absolwentem np. Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Sopocie. Ta ostatnia ma - w związku ze specyfiką prowadzonego kierunku nauczania - znacznie ograniczone rynki docelowe. Jedno wszak jest pewne. Analiza benchmarkingowa w tym zakresie wskazuje, iż wiele szkół nie szczeni środków na prowadzenie promocji swoich absolwentów (a w związku z tym pośrednio samych siebie). Najlepszymi w tym zakresie są niewątpliwie Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania z Warszawy oraz Wyższa Szkoła Biznesu - NLU z Nowego Sącza.

Tabela 1.3.

*Ranking Perspektyw - niepaństwowe uczelnie ekonomiczne.*

2001	Ranking Wyższych Uczelni 2001	Miasto	WSKAŹNIK RANKINGOWY 2001
1	Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego	Warszawa	100,00
2	Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University	Nowy Sącz	67,23
3	Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości	Warszawa	42,67
4	Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania	Białystok	40,70
5	Wyższa Szkoła Zarządzania - The Polish Open University	Warszawa	40,60
6	Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im Ryszarda Łazarskiego	Warszawa	38,00
7	Wyższa Szkoła Języków Obcych i Ekonomii	Częstochowa	32,90
8	Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości	Poznań	32,90
9	Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych	Katowice	30,31
10	Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa	Katowice	29,26
31	Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu	Gdynia	17,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ranking wyższych uczelni. Perspektywy nr 4/2001.*

Podobnie rzecz się ma z dbałością o uznanie środowiska akademickiego. Analiza wspomnianych list osób i przedsiębiorstw poddanych badaniu wskazuje, iż środowisko trójmiejskie reprezentowane było przez jedną osobę.<sup>15</sup> I tu znowu szkoła z Trójmiasta ma ogromnie utrudnione szanse na to że zostanie zauważona w środowisku. Prawdopodobnie jedyną metodą na "bycie zauważoną" jest aktywne uczestniczenie kadry wykładowców w ogólnopolskich konferencjach i seminariach oraz wysoka aktywność wydawnicza (na dobrym poziomie merytorycznym i edytorskim). Warto więc sprawdzić ile konferencji zorganizowały najlepsze uczelnie w kraju i w ilu konferencjach uczestniczyli zatrudnieni tam wykładowcy. Znakomitym narzędziem podnoszącym prestiż uczelni jest posiadanie własnego tytułu czasopisma, jest to jednak zadanie ogromnie trudne i kapitałochłonne. Najlepszym w Polsce obecnie wydawnictwem tego typu, a prowadzonym przez szkołę niepaństwową, jest niewątpliwie Master of Business Administration.

Oceniając oba omówione powyżej kryteria "zmierzenia" prestiżu należy stwierdzić, iż działając na rzecz przyszłej lepszej pozycji szkoły w rankingu, należy podjąć kroki na rzecz aktywnej promocji w środowiskach dokonujących oceny. Wydaje się wręcz, iż hasłem przewodnim umożliwiającym zajmowanie lepszych miejsc jest: wygrywają mistrzowie promocji i lobbingu.

Pozostałe zastosowane kryteria są już łatwiej mierzalne i można nad nimi metodycznie pracować, choć nie wszystkie da się szybko opanować (np. jaki wpływ ma uczelnia na tzw. kategoryzację KBN?). Kryterium warunków studiowania wydaje się oczywiste, ale jego siła oddziaływania jest relatywnie niska. Nie oznacza to oczywiście, że należy te warunki zaniedbywać. Wprost przeciwnie. Są one dziś traktowane jako oczywistość i przyjmowane bez zauważenia jeśli są zapewnione na przyzwoitym poziomie. W przypadku jednak odstawania od standardu wywołują uzasadnione i gwałtowne protesty. W tym ostatnim kryterium WSAiB jest oceniano dość dobrze, a czasami nawet bardzo dobrze jak np. w zakresie dostępności miejsc do nauki własnej lub możliwości rozwijania własnych zainteresowań. Oczywiście wiele jest jeszcze do poprawienia, nie tylko zresztą na użytek rankingów.

Na koniec warto jeszcze zaznaczyć, iż w analizowanym rankingu nie tylko WSAiB zmieniła swoje miejsce w niekorzystny sposób. Są szkoły, które przesunęły się o prawie 50 miejsc w dół. Technika benchmarkingu nakazuje jednak obserwować najlepszych, a nie najgorszych. A tymi najlepszymi są również szkoły szybko przesuujące się do góry. Takim przykładem jest Wyższa Szkoła Biznesu z Dąbrowy Górniczej zajmująca w poprzednim rankingu 49 lokatę, a obecnie uplasowana na 21 miejscu.

## 1.5. Ranking *Wprost*.

Drugim z analizowanych rankingów jest ranking tygodnika *Wprost*. Pod względem doboru i jasności kryteriów stoi on po przeciwnej stronie rankingu *Perspektyw*. Jednoznaczną opinię o tym rankingu wydał M. Rocki pisząc, iż "autorzy z *Wprost* podali pełną listę kryteriów, jest ona jednak moim zdaniem niejasna i niewiarygodna."<sup>16</sup> O rankingu *Wprost* da się powiedzieć to, że jest bardzo popularny wśród przedsiębiorców i młodzieży, a więc warto go obserwować i zabiegać o jak najlepszą w nim lokatę. W bieżącym roku opublikowana została już piąta jego edycja. O metodologii przeprowadzania rangowania szkół niepublicznych sami autorzy rankingu napisali: "Przy ocenie szkół niepublicznych maksymalnie 40 punktów można było uzyskać za wartość zaplecza intelektualnego: typ kształcenia na wydziałach i kierunkach (magisterskie, zawodowe, uprawnienia do nadawania stopni doktora, programy MBA), jakość wydziałów i kierunków (na podstawie posiadanych akredytacji), osiągnięcia naukowe kadry (obronione prace doktorskie i habilitacyjne, nominacje profesorskie, wykłady zagraniczne), jakość pracy naukowej (publikacje w pismach o międzynarodowym zasięgu, przyznane granty, udział w międzynarodowych programach badawczych). Maksymalnie 40 punktów przyznawano też za czynniki wpływające na jakość kształcenia (kryteria podobne jak w uczelniach publicznych). Najwyżej 20 punktów można było zyskać za stworzenie optymalnych warunków kariery zawodowej oraz za „idealne” warunki studiowania."<sup>17</sup> Trudno nie zgodzić się z przytaczaną wcześniej opinią prof. Rockiego, iż podane kryteria są co prawda trafne i merytorycznie uzasadnione, ale sposób ich wykorzystania pozostaje tajemnicą redakcji *Wprost*.

W rankingu *Wprost* (podobnie jak w rankingu *Perspektyw*) pierwsze dwa miejsca zajmują w nim Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z Warszawy i Wyższa Szkoła Biznesu z Nowego Sącza. Ta ostatnia umie w takich przypadkach wykorzystać nadarżające się okazje i promować odnoszone sukcesy. I tak np. w zasobach internetowych większość przeglądarek wskaże na fakt odniesienia przez szkołę kolejnego sukcesu w rankingach.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> M. Rocki. *Uczelnia na rynku informacji*. Rzeczpospolita 26.06.2000.

<sup>17</sup> A. Filar. *Akademia jakości* [http://kariera.wprost.pl/r2000\\_H.nhp3](http://kariera.wprost.pl/r2000_H.nhp3) (22.08.2001).

<sup>18</sup> Przykładem takich działań może być materiał "rozesłany" w internecie w związku z zajęciem pierwszego miejsca w rankingu pisma *Home & Market*. Skonstruowany on został następująco:

Zestawienie najlepszych dziesięciu niepaństwowych szkół biznesu i zarządzania zamieszczone zostało w tabeli 1.4. Tabela ta składa się w zasadzie z czterech tabel podsumowujących wyniki z poszczególnych lat rankingu. Możemy więc w niej odnaleźć informację, iż od początku tworzenia rankingów mamy ciągle tego samego lidera, a jest nim Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania z Warszawy.

Tabela 1.4.

**Ranking tygodnika Wprost.**

Najlepsze niepaństwowe szkoły biznesu i zarządzania								
01	00	99	98			1		
				Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie	1	6	8	7
				Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University w Nowym Sączu	1	6	8	7
				Wyższa Szkoła Zarządzania - The Polish Open University w Warszawie	9,5	5,5	7,5	6,5
				Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości w Warszawie	9,5	5,5	7,5	6,5
				Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach	8	5	6,5	6,5
				Wyższa Szkoła Języków Obcych i Ekonomii w Częstochowie	8	5,5	6	6,5
				Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie	7,5	5	6,5	6
			2	Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku	7,5	5,5	6,5	5,5
				Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie	7	5	6,5	5,5
	2	1	11	Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie	7	6	6	5
2	0	5	3	Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni	4		1,5	2,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://kariera.wprost.pl/01-ranking-uczelni5a.php3> (22.08.2001).

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni w przedstawionym rankingu systematycznie traci swoją pozycję. I tak, kiedy rozpoczęto publikowanie rankingu zajmowała 17 miejsce, potem nastąpił awans na miejsce



13, by w następnym roku zająć miejsce 15, potem 20, a w ostatnim rankingu 22. Nie jest to pocieszająca tendencja niezależnie od tego jak bardzo krytykować będziemy poprawność metodologiczną rankingu. Jak już wcześniej wspomniano ma on przede wszystkim oddziaływanie promocyjne i właśnie takim pewnie pozostanie. Jeśli więc WSAiB chce lepiej ulokować się w następnych rankingach winna prawdopodobnie "robić więcej szumu wokół siebie", a to oznacza, że winna skonstruować przemyślany i konsekwentnie wdrażany plan promocji.<sup>19</sup> Niestety promocja jest tą działalnością każdej organizacji, która powoduje wydatki. I z nimi winna się liczyć szkoła w przyszłości. Przykładów konieczności zwiększania funduszy szkoły na promocję jest wiele i znaleźć je można nie tylko wśród polskich szkół biznesu. T. Białas i B. Nogalski stwierdzają, iż w USA "...w obliczu spadającej liczby zgłoszeń na studia i rosnących ich kosztów, wiele prywatnych wyższych uczelni wykorzystuje marketing w staraniach o studentów i fundusze."<sup>20</sup> Potwierdzeniem tego mogą być słowa Ph. Kotlera, który pisze, iż "Jedną z najważniejszych decyzji marketingowych, jaka dotyczy przedsiębiorstwa jest ustalenie, ile pieniędzy należy wydać na promocję."<sup>21</sup>

Pozostaje jeszcze na koniec rozważań dotyczących rankingów postawić pytanie: Co trzeba zrobić, aby znaleźć się w czołówce rankingu? Często w tym momencie padają dość ciekawe odpowiedzi, że generalnie nic szczególnego. Ale pewnie jest tak, jak to napisano w jednym z artykułów Wprost: "wystarczy uczyć na poziomie MIT lub Uniwersytetu Stanforda i wiedzieć, jak to zrobić, mając do dyspozycji stokrotnie mniejszy budżet, dwa, trzy razy więcej studentów i dysponując cztero-pięciokrotnie mniej liczną kadrą naukową".<sup>22</sup>

Należy również pamiętać, iż każda uczelnia będzie istniała tak długo jak znajdować się będą chętni do studiowania w niej. Potencjalni kandydaci na studentów mogą natomiast w prasie znaleźć "ściągawki" dotyczące tego czym się kierować w procesie wyboru uczelni.<sup>23</sup>

**" Jako część opracowanej i przedyskutowanej w szerokim gronie kierownictwa Uczelni strategii marketingowej.**

<sup>19</sup> T. Białas, B. Nogalski, *Marketingowe zarządzanie fundacją*, OPO. Bydgoszcz 1999, s. 55.

<sup>20</sup> Ph. Kotler. *Marketing*. Gebethner & Ska. Warszawa 1994. s. 560

• Wprost, 30 maj 1999, dodatek - „Ranking Szkół Wyższych”.

<sup>21</sup> Jedną z nich podaje W. Siwiński dając następujące rady przyszłym studentom:

- .. *Wiek szkoły. Im dłużej istnieje, tym lepiej. Łatwiej jest ją bowiem ocenić - nawiązać kontakt z absolwentami, poznać opinię danego środowiska zawodowego na jej temat itp. Sprawdźcie*

## 1.6. Wnioski.

Rankingi publikowane w wielu polskich pismach budzą kontrowersje i emocje. Są jednak czytane i analizowane nie tylko przez środowiska uczelniane ale i (co oczywiste) potencjalnych kandydatów na studia. Mimo wicju kontrowersji i niewątpliwych różnic metodologicznych wszystkie "zadomowiły" się w systemie oceny kształcenia w szkołach wyższych. W artykule przedstawiono wybrane aspekty metodologii dwóch rankingów: *Perspektywi i Wprost*.

*czy w widocznym miejscu hallu lub korytarza wisi oprawiona fotokopia decyzji MEN o wydaniu zgody na założenie uczelni.*

- *Uprawnienia. Warto preferować uczelnie, które mają zgodę MEN na prowadzenie kierunków o uprawnieniach magisterskich. Daje Wam to bowiem większą swobodę manewru, jako że studia licencjackie też są przecież w tych szkołach prowadzone. Zgoda na magisterium potwierdza też, że uczelnia przeszła pozytywnie kontrolę MEN.*
- *Sposób rekrutacji. Im więcej uwagi przykładą się do selekcji kandydatów, tym lepiej. Jeśli uczelnia przeprowadza rozmowy kwalifikacyjne, egzaminy pisemne, testy - to znaczy że jej poziom jest raczej wysoki.*
- *Zaplecze materialne uczelni. Własne (a nie wynajmowane w biurach i szkołach) budynki dydaktyczne, to duży plus. Przed dokonaniem wyboru dobrze jest zwiedzić szkołę, aby przekonać się, czy wyposażenie odpowiada potrzebom danego kierunku studiów (i informacjom z folderu reklamowego uczelni).*
- *Kadra naukowo-dydaktyczna. Zapylajcie, którzy z wymienionych w uczelnianych informatorach profesorów i doktorów habilitowanych zatrudnieni są tu na pierwszym etapie. Warto ustalić kto będzie prowadził z Wami wykłady i ćwiczenia. Porządne szkoły wiedzą to z odpowiednim wyprzedzeniem.*
- *Program nauczania. Warto przestudiować go uważnie, a wszelkie wątpliwości wyjaśnić z władzami uczelnianymi lub prowadzącymi zajęcia.*
- *Drożność kształcenia. Dotyczy większości uczelni, które mają zezwolenie MEN na prowadzenie studiów licencjackich (lub inżynierskich). Sprawdźcie, co uczelnia przygotowała dla tych z Was, którzy będą chcieli zdobyć również dyplom magisterski. Porządne uczelnie mają podpisane umowy z innymi szkołami wyższymi (państwowymi lub niepaństwowymi) zapewniające możliwość bezkolizyjnego przejścia swoich absolwentów na magisterskie studia uzupełniające.*
- *Statut uczelni. Umowa, którą podpiszecie z uczelnia to zestaw wzajemnych praw i obowiązków. Tyle macie praw, ile ich zawarto w statucie i w umowie, którą podpisujecie z uczelnia. Przewertujcie więc te dokumenty wielokrotnie. I nic nie musicie podpisywać od razu! Jesteście jak atrakcyjny klient w salonie z dobrym towarem. Wolno Wam marudzić i robić przymiarki do woli. Załoga salonu (dział rekrutacji uczelni) znieśie to spokojnie, bo przecież zależy jej, abyście tu właśnie, a nie u konkurencji kupili towar (czyli rozpoczęli studia).*
- *Staże i praktyki w kraju. Wyjaśnijcie dokładnie, jakie staże i praktyki uczelnia Wam przygotowuje. Pamiętajcie że praktyka w atrakcyjnej firmie to zarazem (dzięki nawiązanym kontaktom i efektownej pozycji w CV) większa szansa na późniejszy angaż.*

Porównanie dwóch odmiennie tworzonych rankingów miało doprowadzić do zbadania na ile rozbudowana metodologia stosowana przez Perspektywy prowadzi do weryfikacji intuicji (i wieloletniego doświadczenia) redakcji Wprost. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że w pierwszych dziesiątkach obu porównywanych rankingów najlepszych szkół kształcących w zakresie ekonomii jest aż siedem tych samych szkół. Co więcej dość podobna jest ich kolejność. Oba rankingi również bardzo podobnie oceniły pozycję WSAiB: w *Perspektywach* 31 miejsce, we *Wprost* 35<sup>24</sup>. Nie zauważono więc większych rozbieżności pomiędzy otrzymanymi wynikami. Otwartym pozostaje pytanie na ile wpływ na taki stan rzeczy mają terminy publikacji rankingów: *Perspektywy* robią to w kwietniu a *Wprost* pod koniec maja.

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni notuje w omówionych rankingach pogarszającą się z roku na rok pozycję. Nie są to co prawda spadki znaczące, ale jednak systematyczne. W strategii szkoły winny się pojawić działania zmieniające tę niekorzystną tendencję. Niektóre z takich działań już zostały wdrożone. Jest nim niewątpliwie wzmocniona promocja ukazująca najważniejsze silne strony Uczelni. Na efekty nie trzeba było długo czekać; widoczne są bezpośrednio w dziale rekrutacji. Takie działania mogą być "podpatrywane" w innych dobrych szkołach wyższych co jest przecież zgodne z filozofią benchmarkingu.

Kwestią ciekawą i wymagającą badań pozostaje siła oddziaływania rankingów na rynkową pozycję szkoły. Autorzy skłonni są zaryzykować twierdzenie, iż to nie rankingi kształtują pozycję szkoły, a raczej sama szkoła (i oczywiście rynek) wzmacniają (lub osłabiają) pozycję w rankingu. Przyjęcie

- *Współpraca zagraniczna. Zapyłajcie koniecznie, z jakimi uczelniami, instytucjami edukacyjnymi i firmami zagranicznymi uczelnia współpracuje. I czy współpraca ta obejmuje również wymianę (wyjazdy) studentów - zarówno na studia, jak i na praktyki.*
- *Pomoc finansowa dla studentów. Dobrze uczelnie starają się, aby ich najlepsi studenci mieli stypendia.*
- *Czesne. Sprawdźcie dokładnie za co, ile i kiedy macie płacić. Jeśli uczelnia podaje stawkę miesięczną, wyjaśnijcie od razu czy wchodzi w to również miesiące wakacyjne (nie powinny, ale... lepiej to sprawdzić).*
- *Akredytacja. Wprowadźcie ten system jeszcze u nas raczkuje, ale każda akredytacja to dla szkoły duży plus. Uczelnie zapewne się tym zresztą pochwalą. Wam pozostanie ustalić, kto jeszcze w Polsce tego typu akredytację posiada." źródło: <http://www.perspektywv.pl> 15.01.2001.*

Liczone jako liczba porządkowa w tabeli, a nie tzw. miejsce zajęte w rankingu. *Wprost* wiele szkół umieszcza na tej samej pozycji w związku z identyczną ilością otrzymanych punktów; np. dwie szkoły zajmują pierwsze miejsce. Ważne jest jednak ile szkół zostało ocenionych lepiej niż WSAiB.

takiej filozofii pozwala na aktywne i wyprzedzające działania i nie ogranicza się jedynie do reagowania na sygnały płynące z rankingów. Wdrażanie przemyślanej strategii działania szkoły opartej w dużej mierze na benchmarkingu niewątpliwie w konsekwencji doprowadzi do znacznie lepszych notowań we wszelkich rankingach.

### **Bibliografia:**

1. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1994.
2. Węgrzyn A., *Benchmarking - nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Antykwa, Kluczbork - Wrocław, 2000.
3. Bendell L., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
4. Chmielecka E., *Czy rankingi uczelni wpływają na jakość edukacji wyższej?*, /w:/ *Jakość kształcenia. Doświadczenia i perspektywy uczelni niepaństwowych*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Kraków 2000.
5. M. Rocki, *Uczelnia na rynku informacji*. Rzeczpospolita 2000.06.26.
6. A. Filar, *Akademia jakości* [http://kariera.wprost.pl/r2000\\_11.php3](http://kariera.wprost.pl/r2000_11.php3) (22.08.2001).
7. Białas T, Nogalski B., *Marketingowe zarządzanie fundacją*, OPO, Bydgoszcz 1999.
8. Kotler Ph., *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

rf/£Si/l W *CZYŻOWICZ*

## **II. DOSTOSOWYWANIE POLSKICH ODPRAW CELNYCH DO PRAWA CELNEGO UNII EUROPEJSKIEJ**

### **Streszczenie**

Opracowanie podejmuje jedno z najważniejszych dla kręgów gospodarczych zagadnień proceduralnych związanych z dostosowywaniem polskiego prawa celnego do standardów Unii Europejskiej. Omówione zostały podstawy prawne przyjętych w polskim Kodeksie celnym przepisów dotyczących uproszczonych procedur zgłoszenia towarów do odprawy celnej. Szczegółowo przedstawiono ich założenia oraz pierwsze lata wprowadzania do polskiej praktyki handlu zagranicznego. Polska instytucja uproszczonych zgłoszeń celnych okazała się w praktyce ich zaprzeczeniem. Dlatego stało się niezbędnym dokonanie określonych zmian, tak by były one zgodne z rozwiązaniami unijnymi. Ostatnia, z grudnia 2000 r. nowelizacja polskiego Kodeksu celnego (weszła w życie w marcu 2001 r.) w znacznym stopniu dostosowała polskie rozwiązania do regulacji zawartych w unijnym prawie celnym. Dokonana w tym samym czasie nowelizacja unijnego Kodeksu celnego, obejmująca również dalsze uproszczenia i ułatwienia w odprawach celnych, spowodowała powstanie kolejnej luki w polskich regulacjach tych zagadnień.

### **Summa ry**

## **ADJUSTMENT OF POLISH CUSTOMS CLEARANCE TO CUSTOMS LAW OF THE EUROPEAN UNION**

The presentation takes one of the most important, for business community, problems related to the so called simplified customs procedures and cus-

toms declarations. The Polish customs regulation, particularly Polish Customs Code and the implementation provisions, adopted in 1997 and introduced into force in 1998, were formally similar to the European Union standards. Legal regulations related to the simplification and facilitation of the customs procedures and foreign trade have transformed into opposite. They have created the new bureaucratic barriers for foreign trade. The last amendments of the 2000 of the Polish Customs Code have approximated this regulation to the EU's legal and procedural standard. Despite this, the last Regulation (EC) No 2700/2000 of the European Parliament and of the Council of 16 November 2000 *Amending Council Regulation (EEC) No 2913 establishing the Community Customs Code*, has created a new gap between Polish and EU's legal environment for international business community.

## 2.1. Wstęp.

Przedmiotem niniejszej prezentacji jest jedno z bardzo specjalistycznych, ale o niezwykle ważnym aspekcie praktycznym, zagadnienie barier i ułatwień dla konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Dotyczy ono regulacji odnoszących się do procedur zgłaszania towarów będących przedmiotem obrotu towarowego z zagranicą, tak w eksporcie jak i imporcie a także w tranzyście. Do procedur celnych. Problemy związane z tymi zagadnieniami regulowane są przez prawo celne.

Mimo, że polskie prawo celne jest już w znacznym stopniu oparte na rozwiązaniach przyjętych w unijnym prawie celnym procedury zgłaszania do odprawy nadal dość istotnie różnią się na niekorzyść polskich przedsiębiorców. Są one jedną z istotnych barier w rozwijaniu handlu międzynarodowego przez polskie przedsiębiorstwa. Ich harmonizacja z unijnymi regulacjami jest nie tylko wymogiem wynikającym z Układu Europejskiego, ale i koniecznością związaną ze wzrostem konkurencyjności polskich firm i towarów na rynkach międzynarodowych.

## 2.2. Podstawowe założenia odnoszące się do harmonizacji prawa celnego w Układzie Europejskim.

Podjęcie rokowań z UE było nie tyle realizacją określonych wartości ideologicznych liberalizmu, ile koniecznością społeczno-gospodarczą. Stąd też i intensywność tych negocjacji musiała być związana z procesami ogromnych zmian jakie nasza gospodarka przeżywała. Pogłębiający się kryzys ujawniony

w pierwszej fazie terapii szokowej był jednym z motorów napędzających rozwój naszych związków z państwami członkowskimi UE. W rezultacie doszło, stosunkowo szybko, do podpisania w dniu 16 grudnia 1991r. tzw. Układu Europejskiego między Polską i ówczesnymi Wspólnotami Europejskimi.<sup>9</sup>

Na bazie tego dokumentu doszło do przyjęcia jego części handlowej jako tzw. Umowy przejściowej.<sup>1</sup> Ta ostatnia umowa miała na celu możliwie jak najszybsze wdrożenie procesu budowy, zaplanowanej na maksimum 10 lat (art.7 Układu) strefy wolnego handlu między Polską i Unią. Jednakże bazą podstawową dla stosunków Polski ze Wspólnotami był i jest Układ Europejski. Wśród kilkunastu artykułów poświęconych sprawom celnym tylko w art. 91 zatytułowanym "Cłā"

***"/. Celem współpracy będzie zagwarantowanie przestrzegania wszystkich postanowień, które zostaną przyjęte w odniesieniu do handlu oraz osiągnięcie zbliżenia polskiego systemu celnego do systemu Wspólnoty, ułatwiający w ten sposób dojście do liberalizacji, przewidzianej na podstawie niniejszego U***

***2. Współpraca będzie obejmować w szczególności:***

- ***wymianę informacji;***
- ***organizowanie seminariów i staży;***
- ***rozbudowę infrastruktury granicznej między Stronami;***
- ***wprowadzenie jednolitego dokumentu administracyjnego oraz w***  
***powiązania między systemami tranzytowymi Polski i Wspólnoty;***
- ***uproszczenie procedury kontroli celnej oraz formalności w odniesieniu***  
***przepływu towarów. Odpowiednia pomoc techniczna będzie udzielana Po***  
***(podkr. - CW).***

***3. Bez uszczerbku dla dalszej współpracy przewidzianej w niniejszym Układzie, a w szczególności w artykule 94, wzajemna pomoc władz administracyjnych Stron w dziedzinie cel będzie prowadzona zgodnie z postanowieniami protokołu nr 6 "***

<sup>9</sup> *Układ Europejski ustanawiający stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską, z jednej strony, a Wspólnotami Europejskimi i ich państwami członkowskimi, z drugiej strony, w: Dz.U. 1994, Nr 11, poz 38 . Załącznik. Podobne Układy zostały zawarte, w tym samym czasie, przez Unię z Węgrami i ówczesną Czechosłowacją. W wyniku rozpadu Czechosłowacji w 1992r. oraz problemów politycznych Słowacji, faktycznie umowa objęła tylko Republikę Czeską.*

<sup>1</sup> *Umowa przejściowa dotycząca handlu i spraw związanych z handlem między Rzeczpospolitą Polską a Europejską Wspólnotą Gospodarczą i Europejską Wspólnotą Węgla i Stali, w: Dz.U. 1992, Nr 17. poz. 69, Załącznik.*

<sup>1</sup> *Art. 94 dotyczy zwalczania handlu narkotykami, zaś Protokół Nr 6 to protokół dotyczący współpracy administracji celnych Polski i państw członkowskich UE (odpowiednie protokoły dwustronne zostały dodatkowo podpisane z większością administracji UE) w zakresie wymiany informacji i pomocy w zwalczaniu przestępczości celnej.*

Jak więc widać w Układzie Europejskim zgodziliśmy się jako przyszły kraj członkowski' na dostosowanie naszego ustawodawstwa, także celnego, do standardów Unii Europejskiej. W tym właśnie znaczeniu musimy interpretować słowo "zbliżanie" użyte w rozdziale III, Art. 68. Przyjęte na siebie zobowiązanie mamy zrealizować w ciągu maksimum 10 lat, podzielonych na dwa kolejne etapy po pięć lat, od dnia wejścia w życie tego Układu.<sup>4</sup>

### 2.3. Realizacja ustaleń w sprawach celnych Układu Europejskiego.

Już w sierpniu 1991r., a więc jeszcze w trakcie negocjacji, przyjęliśmy nową nomenklaturę towarową zgodną z CN a jeszcze trochę później (w 1995 r.) rozszerzyliśmy ją o 9 cyfrę i przekształciliśmy ją w Polską Nomenklaturę Scaloną (PCN) w pełni zgodną z unijną CN.

Od 1 stycznia 1992 r. zaczęliśmy stosować, najpierw na tzw. autonomicznej bazie, w polskiej praktyce handlu zagranicznego i procedur celnych podstawowy dokument celny Unii Europejskiej i państw członkowskich EFTA - Jednolity Dokument Administracyjny - SAD (Single Administrative Document).-

Równocześnie w tym samym czasie realizowano, przynajmniej częściowo, inne zobowiązania wynikające z Układu. Dotyczyło to zarówno realizacji protokołu 4 (reguły pochodzenia), jak i ich dokumentowania (EUR 1 i EUR2) oraz Protokołu Nr 6 (podpisano umowy o współpracy administracji celnych z Wielką Brytanią, RFN, Danią, etc). Powołano w Polsce Regionalne Biuro Łącznikowe - RILO.

<sup>3</sup> W preambule do Układu zostało to w sposób jasny przedstawiona w następującym zapisie: *"Mając na uwadze fakt, że końcowym celem Polski jest członkostwo we Wspólnocie, a stowarzyszenie zdaniem Stron pomoże Polsce osiągnąć ten cel;" w: Układ Europejski, cyt. wyd., s.6.*

<sup>4</sup> Tamże, Art. 6, pkt 1-3. rzeczą charakterystyczną było wyłączenie z tych terminów części trzeciej układu (handlowej), która została poddana natomiast bardziej funkcjonalnemu mechanizmowi, przewidzianemu w punkcie 2 tegoż artykułu na mocy którego powołana Rada Stowarzyszenia ma regularnie oceniać realizację niniejszego Układu i osiągnięcia Polski w procesie prowadzącym do systemu gospodarki rynkowej. Jednakże jak się okazało również Komisja UE podjęła szereg działań kontrolno-monitoringowych tych procesów. Znalazło to wyraz w wielu dokumentach tego organu UE - od tzw. Białej księgi z 1995r. po coroczne sprawozdania tzw. Regularne raporty.

<sup>5</sup> O doświadczeniach związanych z przygotowaniem i początkach wdrażania tego dokumentu pisałem wielokrotnie. Por. np.: W Czyżowicz, *SAD - pierwsze doświadczenia*, w: Przegląd podatkowy nr 3, Warszawa, 1992; *SAD - jak stosować* w: tamże, 1992, r 4; *Zmiany w SAD*. w: tamże, 1992, nr 12; *SAD - nowe zasady*, tamże, 1993, nr 2.



Dalsze działania na rzecz realizacji ustaleń w sprawach celnych związana była z zadaniami zawartymi w tzw. Białej Księdze Unii Europejskiej.

W czerwcu 1995 w Cannes, Rada Europejska zaakceptowała przygotowaną przez Komisję Europejską, tzw. Białą Księgą zatytułowaną "Przygotowanie krajów stowarzyszonych Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z Rynkiem Wewnętrznym Unii Europejskiej".\*

W dokumencie tym UE w sposób jednoznaczny sformułowała swoje oczekiwania. W Białej Księdze stwierdzono wprost:

***"Osiągnięcie celu, jakim jest swobodny przepływ towarów między Wspólnotą oraz krajami stowarzyszonymi w ramach Układów Europejskich wymaga jedynie wdrożenia środków I etapu. Kolejny etap będzie, de facto, oznaczał pełne przyjęcie ustawodawstwa Wspólnoty z myślą o przystąpieniu do unii celnej w chwili przystąpienia do Wspólnoty,"*** (podkreśl. CW)

Do najważniejszych osiągnięć w realizacji tych ustaleń należy przyjęcie w styczniu 1997r. Kodeksu celnego<sup>1</sup> oraz kilkudziesięciu przepisów wykonawczych.

W Polsce znalazło to również odzwierciedlenie w opracowaniu i przyjęciu przez rząd kilku strategicznych dokumentów takich jak ***"Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa w Unii Europejskiej"***<sup>2</sup> oraz w ***"Strategii Działania Polskiej Administracji Celnej do 2002 r."***<sup>3</sup> przyjętej przez rząd 19 października 1999 r.

#### **2.4. Zgłoszenie uproszczone w polskim i unijnym prawie celnym - teoria i praktyka.**

Procedury uproszczenia zgłoszeń celnych znalazły się w zapisach zarówno Kodeksu celnego jak i przepisów wykonawczych. Jednak od momentu ich przyjęcia narosło wokół nich sporo nieporozumień, a w miejsce ułatwień - pojawiły się nowe bariery.

\* Por.: *Przygotowanie krajów stowarzyszonych Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z Rynkiem Wewnętrznym Unii Europejskiej. Biała Księga. Aneks. Rozdział 21: Unia celna.* Warszawa, Unia Europejska, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa 1995, s. 358 i nast.

<sup>1</sup> Tamże, s.366.

<sup>2</sup> Dz.U. z 1997r. Nr 23, poz. 117 z późn. zmianami.

<sup>3</sup> *Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa w Unii Europejskiej*, w: <http://www.cie.gov.pl/tem/dokumentv.html>

<sup>4</sup> *Strategia działania polskiej administracji celnej do roku 2002.* Warszawa, GUC 1999r (mat. powielany).

Do ułatwień i likwidacji barier biurokratycznych zmierzały, przynajmniej w założeniu, zmiany w polskim ustawodawstwie jakie zostały zawarte w Kodeksie celnym z 1997 r. oraz w przepisach wykonawczych, a zwłaszcza w "Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 1 grudnia 1997 r. w sprawie gospodarczych procedur celnych i procedur uproszczonych" (Dz.U. Nr 147, poz.989 z późniejszymi zmianami oraz Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 listopada 1999 r. w sprawie deklaracji skróconych i zgłoszeń celnych - Dz. U. Nr 104, poz. 1193).

Zawarte w wyżej wymienionych aktach prawnych regulacje okazały się jednak nie do końca takimi jak wynikało to z przedstawionych powyżej założeń. W przeciwieństwie do unijnych regulacji nasze przepisy, zwłaszcza pierwsza część zdania z § 1 Art. 79 Kodeksu celnego ("Organ celny może udzielić pozwolenia na stosowanie *procedury uproszczonej...*") oraz - a może przede wszystkim - zapis w Art.80, § 1 pkt 3 Kodeksu celnego ("wpisanie towarów do rejestrów prowadzonych *przez osobą korzystającą z procedur\*' celnej*") a także zapisy w/w rozporządzeniu Ministra Finansów w "*sprawie gospodarczych procedur celnych i procedur uproszczonych*" (podkreślenie moje - CW) spowodowały, iż nieodparcie obydwie kategorie były bardzo często utożsamiane. Co więcej w egzegezie tekstu Kodeksu i przepisów wykonawczych oraz literalnej, dosłownej interpretacji tych zapisów nie ma innej możliwości formalnej ich wykładni.

Jednak zarówno z materialnego jak i proceduralnego punktu widzenia prawa celnego jest to istotne nieporozumienie czy wręcz pomieszanie dwóch różnych instytucji prawnych. Czym innym przecież są gospodarcze procedury celne a całkowicie czym innym są uproszczone procedury zgłaszania towarów do objęcia ich określoną procedurą celną. To sytuacja podobna do kodeksowej instytucji składu celnego (miejsce składowania) i procedury celnej składu celnego a wreszcie i trzeciego znaczenia tej kategorii rozumianej jako prowadzenie działalności gospodarczej (polegającej na przechowywaniu towarów w składzie celnym). I to jest w istocie najważniejsze zagadnienie związane nie tyle z teorią ile - powiedzmy to od razu - ze złą praktyką stosowaną w Polsce.

Zgodnie z polskim Kodeksem celnym organ celny (dyrektor urzędu celnego) **może** udzielić pozwolenia na stosowanie uproszczonej procedury dokonania zgłoszenia celnego po kilkoma istotnymi warunkami. Oto treść tego artykułu:

***"Art. 79. § 1. Organ celny może udzielić pozwolenia na stosowanie procedury uproszczonej (upraszczanie czynności niezbędnych do objęcia towarów procedurą celną) osobom, które spełniają następujące warunki:***

- 1) są osobami krajowymi w rozumieniu art. 3 § 1 pkt 11 lit. a) lub lit. b),
- 2) prowadzą działalność gospodarczą co najmniej od roku,
- 3) są podatnikami podatku od towarów i usług,
- 4) są podmiotami, których działalnością kierują osoby, które nie zostały skazane prawomocnym wyrokiem za przestępstwo przeciwko wiarygodności dokumentów, mieniu, obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi, przestępstwo gospodarcze lub za przestępstwo skarbowe,
- 5) nie zalegają z clem, podatkami stanowiącymi dochód budżetu państwa oraz składkami na ubezpieczenie społeczne, a także nie jest wobec nich prowadzone postępowanie egzekucyjne, upadłościowe, likwidacyjne lub układowe,
- 6) złożył w formie, o której mowa w art. 199 § 1 pkt 1 lub 2, zabezpieczenie generalne należności celnych przywozowych lub celnych wywozowych, w związku ze stosowaniem procedury celnej, w wysokości odpowiadającej zakresowi przewidywanej działalności,
- 7) nie zostało im cofnięte pozwolenie na stosowanie procedury uproszczonej, ze względu na naruszenie przez nich przepisów prawa, w okresie ostatnich 3 lat,
- 8) przedłożył pozytywną opinię o sytuacji finansowej, wydaną przez bank prowadzący rachunek rozliczeniowy".

Jak widać choćby tylko z zacytowanego fragmentu podmiot zmierzający do uzyskania pozwolenia na stosowanie uproszczenia zgłaszania towarów do procedury celnej musi spełnić kilka wymogów. Po to by uzyskać odpowiednie dokumenty (łącznie z tymi jakie wymienione są w rozporządzeniu Ministra Finansów w sprawie deklaracji skróconych i zgłoszeń celnych to ok. 20 dokumentów), przedsiębiorca musi poświęcić, jako minimum, ok. jednego miesiąca mitręgi biurowej. Na dodatek musi zgłosić wniosek na przynajmniej miesiąc przed dokonaniem pierwszej odprawy objętej uroszczeniami zgłoszenia.

A uproszczenia te zostały, zgodnie z regulacjami unijnego Kodeksu celnego, przyjęte w polskim Kodeksie celnym, w Art. 80. Zgodnie z tym przepisem:

*"§ 1 Upraszczenie czynności niezbędnych do objęcia towarów procedurą celną następuje poprzez:*

- 1) zgłoszenie celne uproszczone,
- 2) złożenie dokumentów handlowych lub urzędowych z wnioskiem o objęcie towarów procedurą celną,
- 3) wpisanie towarów do rejestrów prowadzonych przez osobę posiadającą pozwolenie na stosowanie procedury uproszczonej.

**§ 2.** *W wypadku, o którym mowa w § 1 pkt 3, organ celny może zwolnić zgłaszającego z obowiązku przedstawienia towarów w urzędzie celnym.*

**§ 3.** *Zgłoszenie celne uproszczone, dokument handlowy lub urzędowy bądź wpis do rejestrów powinny zawierać elementy niezbędne do identyfikacji towarów. Wpis do rejestrów powinien wskazywać datę jego dokonania.*

**§ 4.** *Zgłaszający zobowiązany jest do przedstawienia zgłoszenia celnego uzupełniającego, mogącego mieć charakter całościowy, okresowy lub podsumowujący.*

**§ 5.** *Zgłoszenie celne uzupełniające stanowi jeden niepodzielny akt ze zgłoszeniami celnymi uproszczonymi, określonymi w § 1 pkt 1, 2 lub pkt 3. Nabiera ono mocy prawnej z dniem przyjęcia zgłoszeń celnych uproszczonych. W wypadkach określonych w § 1 pkt 3 wpisanie do rejestrów ma tę samą moc prawną co przyjęcie zgłoszenia celnego, o którym mowa w art. 64.*

**§ 6.** *Minister właściwy do spraw finansów publicznych w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw gospodarki określi, w drodze rozporządzenia:*

*1) szczegółowe warunki i tryb postępowania przy upraszczaniu czynności niezbędnych do objęcia towarów procedurą celną,*

*2) rodzaje procedur celnych, w których stosuje się procedurę uproszczoną,*

*3) rodzaje towarów, okresy rozliczeniowe oraz tryb składania zabezpieczenia przy stosowaniu procedury uproszczonej "*

A jak w praktyce proces wprowadzania ułatwień wyglądał i wygląda? Na pytania te znajdujemy odpowiedź w danych przedstawionych przez Małgorzatę Przysuchę i Katarzynę Soczyńską z GUC. Przedstawiły one statystyki dotyczące wydanych (na podstawie art.80§ 1 Kodeksu celnego) pozwoleń na stosowanie procedury uproszczonej oraz ocen tych ułatwień wyrażanych w ankiecie przeprowadzonej przez GUC wśród podmiotów, które zgody na te procedury otrzymały od dyrektorów Urzędów Celnych. Z analizy tych dokumentów, obejmujących dane za okres od 1 stycznia 1998 do 29 lutego 2000 r., wynikają niezwykle ciekawe wnioski. Do początków 2001r. dane te nie uległy istotnym zmianom.

W okresie tym wydano łącznie 798 pozwoleń umożliwiających stosowanie procedury uproszczonej. Z tej liczby ok. 2% czyli zaledwie kilkanaście zostało cofniętych. Także kilkadziesiąt, ok. 10%, pozwoleń nie zostało przedłużonych w wyniku odmowy dyrektora Urzędu Celnego albo podmioty nie stosowały w praktyce uzyskanego pozwolenia, mimo, że je uzyskały."

*" Procedura uproszczona, w: Materiały Seminarium Ułatwienia i uproszczenia w systemie celnym. Mikołajki, OZAC, 6-7 kwietnia 2000, GUC Wydział Dokumentacji, s. 4-5. Dalej źródło to będą cytować jako Materiały Seminarium... Podobne, sumaryczne ujęcie tych zagadnień i*

W odniesieniu do pozwoleń stosowanych na podstawie zgłoszenia uproszczonego w formie skróconego wypełnienia dokumentu SAD bez odpowiednich załączników, możemy stwierdzić, że w praktyce odgrywają one rolę marginesową i faktycznie wystąpiły tylko w 1988 roku. Wydano ich wówczas zaledwie trzy. Od tamtego czasu więcej nikt nie ubiegał się o ten rodzaj uproszczeń. Nic dziwnego, ponieważ jest to w istocie raczej w sumie utrudnienie niż ułatwienie, ponieważ w praktyce powoduje podwójne dokonywanie zgłoszenia przez fakt, iż w sumie niewiele różni się sposób dokumentowania w uproszczonym zgłoszeniu (nie wypełnianie wszystkich pól formularza SAD oraz odstąpienie od wymogów przedłożenia wszystkich niezbędnych dokumentów i załączników) i zgłoszeniu uzupełniającym, w którym to wszystko musi być załączone. Jedyną zaletą jest dokonanie tego - a co za tym idzie i rozliczeń finansowych - w ciągu okresu rozliczeniowego (jeden miesiąc).

W odniesieniu do uproszczenia polegającego na złożeniu dokumentów handlowych lub urzędowych z wnioskiem o objęcie towarów procedurą celną mamy do czynienia także ze zjawiskiem stosunkowo niewiele znaczącym w naszych obrotach towarowych z zagranicą. W 1998 r. udzielono 20 takich zezwoleń, w 1999 r. - 7 i w pierwszych 2 miesiącach 2000 r. - 2 pozwolenia.<sup>12</sup> Największa ich liczba została wydana przez UC w Szczecinie, bo aż 27. Podobnie jak w pierwszej formie uproszczeń także i tu występują te same utrudnienia i podobne ułatwienia, zwłaszcza odłożenie płatności należności celnych.

Najbardziej popularną formą uproszczeń o jakie ubiegają się podmioty gospodarcze jest dążenie do uzyskania pozwolenia na stosowanie wpisu towarów do rejestru prowadzonego przez osobę korzystającą z procedury celnej

**dokonanych korzystnych zmian prawa celnego dokonał w swojej prezentacji także Krzysztof Flis z firmy Emst & Young Sp. z o.o. zatytułowanym *Najistotniejsze zmiany prawne w zakresie procedur uproszczonych oraz innych usprawnień w obrocie towarowym z zagranicą, dokonane w ciągu ostatniego roku*. Tamże. Por. także: W. Czyżowicz, *Procedury uproszczone - teoria a praktyka*, w: Monitor Prawa Celnego, Szczecin, 2000. nr 4, s. 155 i nast.; W. Czyżowicz, *Nowelizacja polskiego i unijnego prawa celnego*, w: Polska Gazeta Transportowa Spedycja i Cło. Warszawa, Cykl artykułów: Cz. I - IV : nr 4 (401) z 24 stycznia 200 IIIH - nr 7 z 14 lutego 2001r, (404) oraz U. Dyszlewicz, K. Soczyńska, *Seminarium Ułatwienia i uproszczenia w systemie celnym*, w: tamże, nr 5, s. 206 i nast.**

• *Procedura uproszczona*, w: Materiały Seminarium *Ułatwienia i uproszczenia w systemie celnym*. Mikołajki, OZAC, 6-7 kwietnia 2000, GUC Wydział Dokumentacji, s.6-7. Brak nowszych danych za 2000 r.

bez konieczności przedstawiania towarów w urzędzie celnym. To rzeczywiście ogromne ułatwienie i nic dziwnego, że właśnie ta forma cieszy się największym zainteresowaniem. W sumie wydano w 1998 r. 350 pozwoleń na jej stosowanie, w 1999 r. 313 i w pierwszych dwu miesiącach 2000 r. już 103 pozwolenia.<sup>13</sup>

Łącznie w omawianym okresie (1.1.1998 do 29.11 2000 r.) wydano 798 pozwoleń. Najwięcej odnosiło się do procedury wywozu (323) i dopuszczenia do obrotu (240).<sup>14</sup> Najmniej odnosiło się procedury zakończenia w tranzycie kolejowym (2), procedury objęcia w tranzycie kolejowym (4), uszlachetniania biernego (7) oraz zakończenia tranzytu TIR (8)."

Mimo wielu trudności natury biurokratycznej ta instytucja prawa celnego znalazła uznanie podmiotów gospodarczych.<sup>16</sup> Chociaż nawet i dzisiaj to zaledwie ok. jeden procent ogółu podmiotów stale dokonujących obrotów towarowych z zagranicą, to wyraźnie wzrasta zainteresowanie ich uzyskaniem. Świadczy o tym tempo składania wniosków w bieżącym roku. Najpoważniejszym problemem było zrealizowanie postulatu firm kurierskich, spedycyjnych i transportowych oraz agencji celnych polegającego na tym, by prawo do uzyskiwania i stosowania procedur uproszczonych przysługiwało wszystkim tym,

*"... którzy tego zapragną, niezależnie od tego czy są agencją celną, przewoźnikiem czy, mającym ogromne obroty importerem lub eksporterem".*"

I na koniec tych rozważań, jednak zgodnie z angielską maksymą, "last but not least" czyli choć na końcu to nie mniej ważnych, należy trochę szerzej skupić się na jednym z fundamentalnych zagadnień związanych z głównym przedmiotem - uproszczonymi formami zgłoszenia celnego a ich uzależnieniem w Polsce od celnych procedur gospodarczych. Wracamy do rozważań podjętych na wstępie niniejszego artykułu czyli sprawy uprawnień do upraszczania i ułatwień czynności niezbędnych do objęcia towarów procedurą celną dla agencji celnych. Przyczyną tego stanu rzeczy są, powtórzmy to jeszcze raz, zapisy Kodeksu celnego. A było to całkowicie odmienne ujęcie zagadnienia niż to, jakie występuje w regulacjach celnych Unii Europejskiej. Choć sprawa ta szczegółowo nie była rozpatrywana na seminarium w Mikołajkach, to musimy ją jednak przeanalizować bardziej precyzyjnie, ponieważ pozwoli na lepsze zrozumienie zaistniałego nieporozumienia powodującego utrudnienia dla

<sup>13</sup> Tamże s.5-6.

<sup>14</sup> Tamże, Załącznik 2.

" Tamże.

<sup>16</sup> Zagadnieniu temu wiele uwagi poświęcił Tomasz Cecelski - były Prezes GUC.

" Forum Przewoźników Ekspresowych: Propozycje uproszczeń przy obsłudze celnej przesyłek ekspresowych, tamże, s. 1.

polskich podmiotów, a tym samym ułatwi możliwość zmiany naszych przepisów.

W Unii Europejskiej Kodeks celny i przepisy wykonawcze nie pozostawiają najmniejszej wątpliwości, że chodzi o uproszczenie formalności związanych z dokonaniem zgłoszenia a nie procedur celnych. I tak w Art.76 KC UE stwierdza się jednoznacznie, że mamy do czynienia z uproszczeniem właśnie zgłoszenia. Oto najistotniejszy fragment tego artykułu:

***"(1) W celu usprawnienia spełnienia formalności i procedur, w taki sposób aby nie naruszało to prawidłowości operacji, organy celne zezwalają w ramach procedury Komitetu na to, aby:***

***- a) zgłoszenie o którym mowa w art.62 (tzn. zgłoszenie pisemne w procedurze zwykłej - WEC) nie zawierało niektórych informacji, o których mowa w ust. 1 tegoż artykułu lub aby nie dołączały do niego niektórych dokumentów, o których mowa w ust. 2 wymienionego artykułu;***

***- b) zamiast zgłoszenia, o którym mowa w art.62 złożono dokument handlowy lub urzędowy wraz z wnioskiem o objęcie towarów daną procedurą;***

***- c) zgłoszenie towarów do właściwej procedury zostało dokonane poprzez wpis towarów do rejestru. W tym przypadku organy celne mogą zwolnić zgłaszającego z obowiązku przedstawiania towarów. ""<sup>5</sup>***

Także przepisy wykonawcze do KC UE nie pozostawiają żadnych wątpliwości co do tego, iż procedura uproszczona dotyczy procesu zgłoszenia towarów do procedury celnej. I tak artykuł 253 Postanowień wykonawczych punkt (1) używa innego określenia na zgłoszenie uproszczone jako "zgłoszenie niezupełne". Przepis ten brzmi następująco:

***"Kodeks celny UE z Postanowieniami Wykonawczymi, załącznikami oraz uzupełniającymi przepisami państw członkowskich, Gorzów Wlkp., wyd. ELITA-LEX, 1988. W wersji angielskiej brzmi to następująco: "II. Simplified procedures Article 76***

**1. In order to simplify completion of formalities and procedures as far as possible while ensuring that operations are conducted in a proper manner, the customs authorities shall, under conditions laid down in accordance with the committee procedure, grant permission for:**

**(a) the declaration referred to in Article 62 to omit certain of the particulars referred to in paragraph 1 of that Article for some of the documents referred to in paragraph 2 of that Article not to be attached thereto;**

**(b) a commercial or administrative document, accompanied by request for the goods to be placed under the customs procedure in question, to be lodged in place of the declaration referred to in Article 62;**

**(c) the goods to be entered for the procedure in question by means of an entry in the records; in this case, the customs authorities may waive the requirement that the declarant presents the goods to customs.**

**The simplified declaration, commercial or administrative document or entry in the records**

*"Postanowienia dotyczące niepełnych zgłoszeń celnych umożliwiają urzędowi celnemu na przyjęcie, w uzasadnionych przypadkach, zgłoszenia celnego, w którym nie umieszczono wszystkich wymaganych dla celów danej procedury celnej informacji albo do którego nie załączono wszystkich dokumentów".*"

W punkcie drugim tego samego artykułu dodatkowo wyjaśnia się, że

*"Uproszczona procedura zgłoszeniowa umożliwia, po złożeniu uproszczonego zgłoszenia celnego, dopuszczenie towarów do właściwej procedury celnej a następnie dokonanie uzupełniającego zgłoszenia celnego, które może być całościowe, okresowe lub podsumowujące."*<sup>20</sup>

W komentarzu do tych regulacji, jeden z najlepszych specjalistów niemieckich - Udo Wolff, stwierdza, że:

*"Abstrahując od wyjątków /.../ na zgłaszającym spoczywa obowiązek złożenia uzupełniającego zgłoszenia celnego w ramach procedury uproszczonej, które w przypadku uproszczonej procedury zgłoszeniowej i procedury rejestrującej dotyczy wszystkich zgłoszeń złożonych w okresie ich dokonywania.*

must contain at least the particulars necessary for identification of the goods. Where the goods are entered in the records, the date of such entry must be included.

2. Except in cases to be determined in accordance with the committee procedure, the declarant shall furnish a supplementary declaration which may be of a general, periodic or recapitulative nature.

3. Supplementary declarations and the simplified declarations referred to in subparagraphs 1 (a), (b) and (c), shall be deemed to constitute a single, indivisible instrument taking effect on the date of acceptance of the simplified declarations; in the cases referred to in subparagraph 1 (c), entry in the records shall have the same legal force as acceptance of the declaration referred to in Article 62.

4. Special simplified procedures for the Community transit procedure shall be laid down in accordance with the committee procedure, (podkreślenie - CW).

" Tamże. Po angielsku brzmi to jak następuje: Article 253

1. The procedure *for incomplete declarations* shall allow the customs authorities to accept, in a duly justified case, a declaration which does not contain all the particulars required, or which is not accompanied by all documents necessary for the customs procedure in question.

2. The *simplified declaration* procedure shall enable goods to be entered for the customs procedure in question on presentation of a simplified declaration with subsequent presentation of a supplementary declaration which may be of a general, periodic or recapitulative nature, as appropriate.

3. The local clearance procedure shall enable the entry of goods for the customs procedure in question to be carried out at the premises of the person concerned or at other places designated or approved by the customs authorities (podkreślenie - CW).

<sup>20</sup> *Kodeks celny UE z Postanowieniami Wykonawczymi, załącznikami oraz uzupełniającymi przepisami państw członkowskich, op.cit.*



***Uzupełniające zgłoszenie celne nie posiada jednak samodzielnego charakteru zgłoszenia celnego, lecz wraz z dokonanymi już wcześniej, we wszystkich trzech procedurach, zgłoszeniami uproszczonymi tworzy pewną nierozdzieloną całość pod względem prawnym, skuteczną już w chwili przyjęcia zgłoszenia uproszczonego. W przypadku procedury rejestrującej z chwilą zarejestrowania."-'***

Jak więc widzimy nie ma tu żadnych niejasności co do rozumienia znaczenia procedury. W unijnym pojęciu pod kategorią "uproszczonej procedury" rozumie się jednoznacznie techniczno-organizacyjny proces dokonywania zgłoszenia celnego do objęcia towaru określoną procedurą celną i - poza wyjątkami - nie ma to bezpośredniego związku z samą tą procedurą. Choć występuje tu ten sam wyraz "procedura" to w powiązaniu z określeniem "uproszczona" odnosi się tylko i wyłącznie do procesu dokonywania zgłoszenia towaru do procedury celnej. Stąd też i inne określenie na to ułatwienie w procesie dokonywania zgłoszenia jako "zgłoszenie niepełne". Dzięki temu ujęciu nie ma w Unii Europejskiej żadnych ograniczeń w dokonywaniu zgłoszeń uproszczonych, podobnie jak i zwykłych, przez upoważnionych przedstawicieli podmiotów dokonujących obrotu towarowego z zagranicą, w tym i podmiotów uprawnionych do stosowania określonej procedury celnej. Uprawnionym do stosowania określonej procedury celnej jest podmiot dokonujący obrotu towarowego z zagranicą. Podmiot uprawniony ma jednak nieograniczone prawo do upoważnienia swojego przedstawiciela (może nim być spedytor, przewoźnik, osoba fizyczna czy agencja celna) do występowania w jego imieniu i dokonania zgłoszenia celnego. Nie ma tu rozróżnienia czy zwykłego czy też niepełnego, uproszczonego. Bardziej szczegółowo sprawę uproszczonych, w tym przypadku określanych mianem "zgłoszeń niepełnych" w odniesieniu do poszczególnych procedur celnych regulują przepisy wykonawcze do KC UE w artykułach 254-289.

Tak więc unijna regulacja jest jasna i nie powoduje sztucznych barier dla przyspieszania obrotu towarowego z zagranicą poprzez ograniczenie podmiotów zgłaszających do podmiotów uprawnionych do określonej procedury celnej. Nic więc dziwnego, że w ostatnim, z listopada 2000r, corocznym sprawozdaniu z postępów na drodze harmonizacji ustawodawstwa krajowego państw stowarzyszonych z unijnym Komisja Europejska również do tej kwestii odniosła się niezwykle krytycznie. Oto jej ocena:

***"Podjęte zostały (przez Polskę - CW) pewne kroki w celu rozszerzenia stosowania uproszczonych procedur celnych. Pomimo, że ostatnio zwiększyła***

<sup>11</sup> Tamże.

*się liczba zezwoleń na stosowanie procedur uproszczonych, łączna liczba spółek, którym przysługuje ten przywilej - około 700 -jest nadal niska' -*

W przypadku polskich przepisów celnych występowało, niczym nie uzasadnione, powiązanie między uprawnionym do procedury celnej i uprawnionym do uproszczonego zgłoszenia do objęcia towaru określoną procedurą celną. Było to nieuzasadnione, ale obowiązujące bo zawarte w Kodeksie celnym, powiązanie uprawnienia do uproszczeń czynności niezbędnych do objęcia towarów procedurą celną poprzez zgłoszenie niezupełne, z uprawnionym do procedury celnej. Odnosiło się to, przede wszystkim, do przepisu zawartego w Art.80 § 1 pkt 3 w którym jednoznacznie określa się ścisły związek między zgłoszeniem niezupełnym czyli uproszczonym w formie wpisu do rejestru z osobą korzystającą z procedury celnej. I to jest podstawa do odmowy przez administrację celną udzielenia pozwolenia na stosowanie zgłoszeń niezupełnych przez agencje celne czy firmy spedycyjne lub transportowe.

## **2.7. Nowe ujęcie uproszczenia zgłoszeń celnych w nowelizacja polskiego Kodeksu celnego.**

W rezultacie długotrwałych wysiłków polskich środowisk gospodarczych oraz niezwykle krytycznej oceny istniejącego stanu w polskim prawie celnym a dotyczącego uproszczeń związanych z ułatwieniami i uproszczeniami w dokonywaniu zgłoszeń celnych towarów do objęcia ich określoną procedurą celną, parlament przyjął w grudniu 2000r. dużą nowelizację Kodeksu celnego.<sup>23</sup> W ramach tej nowelizacji dokonano również zmian odnoszących się do przepisów związanych z uproszczeniem dokonywania zgłoszeń celnych<sup>24</sup>. W zakresie uproszczeń w zgłoszeniach celnych weszła ona w życie w dniu 19 marca 2001r. Dopuszczono w niej do objęcia tym uprawnieniem także agencji celnych. Zgonie z przyjętymi uzupełnieniami Kodeksu celnego dodano kilka ważnych przepisów.

Wśród nich najważniejszymi są dodane do Art. 79 § 1 a i § 1b w brzmieniu:  
***"§ 1a. Pozwolenie na stosowanie procedury uproszczonej może zostać***

***" Raport KE.... w: <http://www.cie.gov.pl/>***

***\* Kodeks celny - zmiana, w: Dz. U. z 2001r., Nr 12, poz. 92.***

***" Szerzej patrz: U. Dyszlewicz., K. Soczyńska, Procedura uproszczona - zmiany przepisów, w: Monitor Prawa Celnego nr3, z2001, s. 99-101 oraz Zgłoszenie celne i procedura uproszczona - najważniejsze zmiany kodeksowe, w: Aktualności celne nr 3, Warszawa, 2001, s. 1-2.***

*udzielone agencji celnej, jeżeli występuje jako przedstawiciel pośredni w danej procedurze celnej.*

*§ 1b. Pozwolenie na stosowanie procedury uproszczonej może zostać udzielone agencji celnej, jeżeli występuje jako przedstawiciel bezpośredni w danej procedurze celnej w wypadkach określonych w rozporządzeniu, o którym mowa w § 4. "*

Natomiast paragrafen, niezwykle korzystny dla podmiotów gospodarczych i agencji celnych brzmi następująco:

*"§ 4. Minister właściwy do spraw finansów publicznych może określić, w drodze rozporządzenia wypadki, w których może zostać wydane pozwolenie na stosowanie procedur uproszczonych przez agencję celną, występującą jako przedstawiciel bezpośredni w danej procedurze. Rozporządzenie powinno określać w szczególności warunki, jakie powinna spełniać agencja celna, rodzaje towarów oraz procedury celne, w których agencja celna występuje jako przedstawiciel bezpośredni "P*

To korzystne zmiany. Znalazły one również odzwierciedlenie zmianie dokonanej w art. 80 w w § 1 pkt 3 który otrzymał brzmienie:

*"3) wpisanie towarów do rejestrów prowadzonych przez osobę posiadającą pozwolenie na stosowanie procedury uproszczonej. "*

Te zapisy kodeksowe zbliżają nasze rozwiązania do rozwiązań przyjętych w unijnym prawie celnym. W dalszym ciągu jednak nie są z nim tożsame i będą musiały być dostosowywane do standardów regulacji unijnych.

Postulat ten nie jest przypadkowym. UE przyjęła w dniu 16 listopada 2000r. ogromną, trzecią już, nowelizację swojego Kodeksu celnego.<sup>16</sup>

Jego najbardziej istotne zmiany dotyczą właśnie rozszerzenia uproszczenia dokonywania zgłoszeń celnych. Odnosi się to przede wszystkim do stosowania uproszczeń w postaci dokonywania odpraw elektronicznych, tak w eksporcie jak i w imporcie, nowej definicji "dobrej wiary" uprzywilejowanych (wiarygodnych) importerów stosujących uproszczenia w zgłaszaniu do procedur celnych z wykorzystaniem świadectw pochodzenia towarów które po odprawie okazują się nieprawidłowe (przeniesienie odpowiedzialności z importera na służby odpowiedzialne za ich wystawienie u eksportera) i inne.

<sup>16</sup> Do początków maja 2001r. rozporządzenie takie nie zostało jednak wydane.

<sup>16</sup> *Regulation (EC) No 2700/2000 of the European Parliament and of the Council of 16 November 2000 amending Council Regulation (EEC) No 2913 establishing the Community Customs Code, w: OJ L311 z 12.12. 2000. p. 17-20; oraz: *Nouveau reforme de code douanes communautaires offrant aux importateurs des instruments douaniers plus modernes, w: The EU Customs Code (dwumiesięcznik Dyrekcji XXI UE - Taxation and Customs Union). Bruxelles. 2000. No. 14. B. 113.**

Samo zgłoszenie dokonywane ma być elektronicznie, bez konieczności dostarczania niezbędnych obecnie załączników papierowych (faktura, deklaracja wartości, świadectwo pochodzenia i inne niezbędne dokumenty konieczne do objęcia daną procedurą zgłaszanego elektronicznie towaru). Te ostatnie zostają u importera, z tym, że muszą być dostępne dla organów celnych na każde ich żądanie.

Nic więc dziwnego, że warunek zakończenia komputeryzacji polskiej administracji celnej jest stawiany przez UE jako jeden z najważniejszych. Stąd też, mimo że udało się nam w końcu marca 2001 r. zamknąć tymczasowo ten rozdział negocjacji o naszej gotowości w zakresie unii celnej (jest on ściśle związany z obszarem dotyczącym swobodnego przepływu towarów)<sup>17</sup> to, jak wynika z enuncjacji urzędników Komisji UE, ostrzegają oni, że w przypadku braku postępu w komputeryzacji administracji celnej negocjacje dotyczące unii celnej mogą zostać wznowione.<sup>18</sup>

Dlatego też powinniśmy dołożyć wszelkich starań do tego, by uproszczenia w dokonywaniu odpraw celnych w naszych przepisach prawnych i procedurach były stosowane w jak najszerszym zakresie. Umożliwi to skrócenie czasu związanego z międzynarodowym obrotem towarowym, tym samym będzie sprzyjać zwiększeniu płynności finansowej naszych firm a w rezultacie korzystnie wpłynie na konkurencyjność naszych towarów na rynkach międzynarodowych.

## Bibliografia:

### I Akty prawne

1. *Kodeks celny*, w: Dz.U. z 1997r. Nr 23, poz. 117 z późn. zmianami.
2. *Kodeks celny - zmiana*, w: Dz. U. z 2001r., Nr 12, poz. 92
3. *Kodeks celny UE z Postanowieniami Wykonawczymi, załącznikami oraz przepisami uzupełniającymi państw członkowskich*, Gorzów Wlkp., wyd. ELITA-LEX, 1988-2001
4. *Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa w Unii Europejskiej*, w: <http://www.cie.gov.pl/tem/dokumenty.html>

<sup>17</sup> Por.: J. Bielecki, D. Walewska, *Polska jest gotowa do ustępstw, by przyspieszyć przystąpienie do Unii - deklaruje Jan Kulakowski. Wszystko jest do negocjacji*, w: **Rzeczpospolita 11.04.2001, s. B1.**

<sup>18</sup> Cyt. za: J. Bielecki *.Polska - UE. Komisja zaleca zakończenie negocjacji o unii celnej*, w: **Rzeczpospolita, 01-02-11-10, s. B1.**

5. **Przygotowanie krajów stowarzyszonych Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z Rynkiem Wewnętrznym Unii Europejskiej. Biała Księga. Aneks.** Warszawa, Unia Europejska, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa. 1995
6. **Regulation (EC) No 2700/2000 of the European Parliament and of the Council of 16 November 2000 Amending Council Regulation (EEC) No 2913 establishing the Community Customs Code**, w: OJ L311 z 12.12.2000,
7. **Strategia działania polskiej administracji celnej do roku 2002**, Warszawa, G U C 1999r. (mat. powielany).
8. **Układ Europejski ustanawiający stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską, z jednej strony, a Wspólnotami Europejskimi i ich państwami członkowskimi, z drugiej strony**, w: Dz.U. 1994, Nr 11, poz. 38. Załącznik.
9. **Umowa przejściowa dotycząca handlu i spraw związanych z handlem między Rzeczpospolitą Polską a Europejską Wspólnotą Gospodarczą i Europejską Wspólnotą Węgla i Stali**, w: Dz.U. 1992, Nr 17, poz. 69, Załącznik.

## II. Artykuły i opracowania

1. Bielecki J., Walewska D., **Polska jest gotowa do ustępstw, by przyspieszyć przystąpienie do Unii - deklaruje Jan Kulakowski. Wszystko jest do negocjacji**, w: Rzeczpospolita z dn. 11.04.2001.
2. Bielecki J., **Polska - UE. Komisja zaleca zakończenie negocjacji o unii celnej**, w: Rzeczpospolita z dn.10-11.02.2001.
3. Czyżowicz W., **Nowelizacja polskiego i unijnego prawa celnego** w: Polska Gazeta Transportowa - Spedycja i Cło, Warszawa, Cykl artykułów: Cz. 1-IV: Nr 4 (401) z 24 stycznia 2001 r. \* Nr 7 z 14 lutego 2001 r., (404).
4. Czyżowicz W., **Procedury uproszczone - teoria a praktyka**, w: Monitor Prawa Celnego Nr 4, Szczecin 2000.
5. Czyżowicz W., **SAD - pierwsze doświadczenia**, w: Przegląd podatkowy Nr3, Warszawa, 1992; **SAD - jak stosować**, w: tamże, 1992, Nr4; **Zmiany w wSAD**, w: tamże, Nr 1992, Nr 12; **SAD - nowe zasady**, tamże, 1993, Nr 2.
6. Dyszlewicz U., Soczyńska K., **Seminarium: Ułatwienia i uproszczenia w systemie celnym**, w: Monitor Prawa Celnego Nr 5, Szczecin 2000.
7. Dyszlewicz U., Soczyńska K., **Procedura uproszczona - zmiany przepisów**, w: Monitor Prawa Celnego Nr 3, Szczecin, 2001.
8. **Nouveau reforme de code douaniers communitaires offrant aux importateurs des instruments douaniers plus modernes**, w: The Key (dwumiesięcznik Dyrekcji XXI UE - Taxation and Customs Union), 2000, No. 14.

9. ***Procedura uproszczona***, w: Materiały Seminarium: *Ułatwienia i uproszczenia w systemie celnym*, Mikołajki, OZAC, 6-7 kwietnia 2000.
10. Zgłoszenie celne i procedura uproszczona - najważniejsze zmiany kodeksowe, w: Aktualności celne nr 3, Warszawa 2001.

*WIESIA W GOLNĄ U, JAROSŁA W WAŚNIE WSKI*

### **III. PORÓWNANIE PŁACY MINIMALNEJ W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ I W POLSCE W LATACH 1990 - 1999**

#### **Streszczenie**

Ustawowa płaca minimalna występuje w Polsce jak i niektórych krajach Unii Europejskiej. Oprócz szeregu wspólnych zasad funkcjonowania płacy minimalnej często występują różne rozwiązania w zakresie: sposobu ustalania i aktualizowania płacy minimalnej, zredukowanych stawek dla młodzieży, osób wyłączonych z prawa do płacy minimalnej oraz składników wynagrodzeń uwzględnianych przy określaniu płacy minimalnej.

#### **Summary**

### **COMPARISON OF MINIMUM PAY IN THE EUROPEAN UNION AND POLAND IN THE YEARS 1990 - 1999**

In Poland and in some countries of the European Union a legal minimum pay has been established. Besides a number of common principles of the functioning of a minimum pay, various strategies are applied with reference to: a way of establishing and updating a minimum pay and reduced rates for the youth as well as others excluded from a minimum pay. The above mentioned strategies should also be taken into consideration when establishing and updating a minimum pay elements.

### 3.1. Wstęp.

Płaca minimalna jest najniższym wynagrodzeniem, jakie może otrzymać pracownik zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy. Podstawową funkcją, jaką pełni płaca minimalna jest zapewnienie godziwego wynagrodzenia pracownikom wykonującym najprostsze prace. Powinna więc ona zapobiegać ubóstwu wśród pracowników i zapewniać im minimalny, podstawowy standard życia. Dlatego, pomimo głosów sprzeciwu przeciwników płacy minimalnej, według których może ona powodować likwidację niektórych miejsc pracy, wiele krajów decyduje się na prawne usankcjonowanie tej kategorii. Pierwsze uregulowania płacy minimalnej zostały wprowadzone w Nowej Zelandii, a następnie w Australii na przełomie XIX i XX wieku.<sup>1</sup> Obecnie stosuje się różne sposoby ustanawiania płacy minimalnej, w ramach których można wydzielić trzy zasadnicze podejścia. Pierwsze z nich polega na ustalaniu płacy minimalnej obok innych warunków pracy i płacy w ramach układów zbiorowych pracy zawieranych w ramach poszczególnych branż. Układy te mogą być podpisywane na szczeblu krajowym lub regionalnym i stanowić dopełnienie układów zawieranych na szczeblu zakładowym. Niekiedy postanowienia układów zbiorowych pracy mogą dotyczyć wszystkich pracowników danej branży, łącznie z tymi, którzy nie są członkami związków zawodowych. Tego typu rozwiązania są stosowane np. w Niemczech, Włoszech, Danii, Austrii, Szwecji i Norwegii. Drugie podejście polega na ustalaniu płacy minimalnej na poziomie całego kraju, którego dokonuje rząd, ale tylko w wybranych sektorach gospodarki i w różnej wysokości. W pozostałych sektorach warunki pracy i płacy negocjowane są pomiędzy przedstawicielami pracowników i pracodawców podczas negocjacji zbiorowych. Takie rozwiązania funkcjonują np. w Irlandii (w/g. stanu prawnego na koniec 1999 roku), gdzie pracownicy rolni, osoby zatrudnione w handlu detalicznym artykułami spożywczymi oraz hotelarstwie i gastronomii objęci są płacą minimalną, ustaloną przez rząd w odpowiedniej wysokości na terenie całego kraju. Trzecie podejście polega na **ustawowym** określaniu **płacy minimalnej** w jednakowej wysokości na szczeblu całego kraju. To rozwiązanie jest stosowane w Hiszpanii, Francji, Luksemburgu, Holandii, Portugalii i Wielkiej Brytanii (od kwietnia 1999 roku). Do tej grupy krajów można zaliczyć również Polskę.<sup>2</sup> Zbliżony

<sup>1</sup> Z. Jacukowicz, *Zróżnicowanie plac w Polsce, w krajach Unii Europejskiej i w USA*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Warszawa 2000, s. 106.

<sup>2</sup> Podobne rozwiązania obowiązują w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, gdzie płacę minimalną ustala się na poziomie federalnym, ale dodatkowo może ona być ustalona w wyższej



system obowiązuje również w Belgii oraz w Grecji. W pierwszym z tych krajów płaca minimalna jest wprawdzie ustalana w drodze porozumienia zbiorowego, które jest jednak zawierane na szczeblu ogólnokrajowym i ma charakter ustawy. Tak ustalona płaca minimalna dotyczy wszystkich pracowników, a układy zbiorowe zawierane na szczeblu branżowym lub zakładowym mogą ustalać płacą minimalną jedynie na wyższym poziomie. W Grecji płaca minimalna również ustalana jest podczas porozumień zbiorowych na szczeblu ogólnokrajowym, ma ona charakter powszechnie obowiązujący i w praktyce dotyczy osób, które nie są objęte układami zbiorowymi pracy.

Celem niniejszego artykułu jest porównanie zasad stosowania, poziomu oraz częstotliwości występowania **ustawowej płacy minimalnej**, stanowiącej w krajach Unii Europejskiej i w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych.

Treść artykułu podzielono na dwie części. W pierwszej omówiono zasady stosowania ustawowej płacy minimalnej a w drugiej przedstawiono poziom i częstotliwość występowania ustawowych płac minimalnych w krajach Unii Europejskiej i w Polsce.

Do napisania artykułu wykorzystano dane opublikowane przez Eurostat, OECD i Główny Urząd Statystyczny.

### **3.2. Zasady stosowania ustawowej płacy minimalnej.**

Ustawową płacę minimalną na poziomie ogólnokrajowym stosuje 8 krajów Unii Europejskiej (w/g stanu prawnego na dzień 30 kwietnia 1999 r.). Jako pierwsza takie rozwiązanie wprowadziła Francja w 1950 roku. W kolejnych latach płacę minimalną wprowadziły:

- Hiszpania - w 1963 roku,
- Holandia - w 1968 roku,
- Grecja - w 1973 roku,
- Luksemburg - w 1973 roku,
- Portugalia - w 1975 roku,
- Belgia - w 1975 roku,
- Wiek Brytania - w 1999 roku.<sup>3</sup>

wysokości w poszczególnych stanach lub prowincjach . Jeszcze inny system funkcjonuje w Japonii, gdzie rząd ustanawia powszechnie obowiązującą płacę minimalną w różnej wysokości na obszarze poszczególnych regionów kraju, a lokalne komisje ds. płac minimalnych mogą ustalić oddzielne płace minimalne dla wybranych obszarów działalności gospodarczej.

<sup>3</sup> Do wprowadzenia ustawowej płacy minimalnej w 2000 roku został zobowiązany rząd Irlandii.

W Polsce płaca minimalna obowiązuje od 1956 roku,<sup>4</sup> ale obecnie zasady jej stosowania wprowadzono w życie w 1990 roku.<sup>5</sup> Zasady stosowania płacy minimalnej w krajach Unii Europejskiej jak i w Polsce były wielokrotnie zmieniane. Dane na temat obecnie stosowanych rozwiązań zawarto w tabeli nr 1. Analiza tych danych wskazuje na dużą różnorodność przyjętych rozwiązań. We wszystkich krajach Unii Europejskiej poza Belgią, a także w Polsce płacą minimalną objęci są wszyscy pracownicy. W Belgii stosowanie ustawowej płacy minimalnej jest ograniczone do pracowników sektora prywatnego. Ale niemal we wszystkich krajach poza Wielką Brytanią i Polską wykorzystuje się zredukowane stawki dla osób w młodym wieku - najczęściej poniżej 18 roku życia. Dodatkowo w Grecji stawka płacy minimalnej dla osób w młodym wieku jest uzależniona od charakteru stanowiska pracy, stażu pracy i stanu cywilnego. Poza tym w niektórych krajach stosuje się obniżenie stawki dla stażystów i uczniów zawodu (we Francji i w Portugalii) a w innych krajach osoby te są ogóle wyłączone z prawa do płacy minimalnej (w Belgii i w Polsce). Z kolei we Francji i w Portugalii z ogólnych zasad stosowania płacy minimalnej są wyłączone osoby niepełnosprawne. Z drugiej strony w niektórych krajach przewidziano podwyższone stawki dla osób z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem zawodowym (Luksemburg) lub osób dorosłych zatrudnionych na więcej niż 6 lub 12 miesięcy (Belgia). Stawka płacy minimalnej jest najczęściej ustalana przez rząd, albo negocjowana przez partnerów społecznych, albo też - tak jak jest to w Polsce - stosuje się oba sposoby. Aktualizacja płacy minimalnej występuje zazwyczaj w oparciu o wielkość inflacji. W niektórych krajach wzrost płacy minimalnej jest uzależniony od wzrostu płac przeciętnych lub wyników gospodarczych kraju. W poszczególnych krajach istnieje również szereg specjalnych rozwiązań w zakresie składników wynagrodzeń, które zalicza się lub nie zalicza do ustalonej stawki płacy minimalnej. I tak np.:

- w Portugalii płaca minimalna nie obejmuje premii, nagród i innych dodatków, poza prowizją od sprzedaży i premią produkcyjną, uwzględnia się natomiast wartość przydzielonej żywności i zakwaterowania;
- w Holandii płaca minimalna obejmuje zarobki łącznie z wynagrodzeniem za czas urlopu, wartością przydzielonej żywności i zakwaterowania, ale nie obejmuje wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, dodatków za pracę zmianową, premii i innych dodatków;

<sup>4</sup> *Wynagrodzenia godziwe, praca zbiorowa pod red S. Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1999, s. 91.*

<sup>5</sup> *Zarządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 14 sierpnia 1990 r. w sprawie najniższego wynagrodzenia, MP nr 32 poz. 256; obecnie obowiązuje Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 29 stycznia 1998 r. w sprawie najniższego wynagrodzenia za pracę, pracowników, Dz U nr 16 poz. 74.*

- w Grecji do płacy minimalnej nie wlicza się wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych;
- w Polsce przy ustalaniu płacy minimalnej wyłącza się nagrody jubileuszowe, odprawy emerytalno-rentowe, dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej (nagrody z zakładowego funduszu nagród) oraz należności przysługujące pracownikom z tytułu udziału w zysku lub nadwyżce bilansowej, a także wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych.

### 3.3. Poziom i częstotliwość występowania ustawowej płacy minimalnej.

W badanych krajach płace minimalne są wyrażone w stawkach miesięcznych, tygodniowych, dziennych lub godzinowych. Poza tym, w większości krajów w tym w Polsce, miesięczna płaca minimalna wypłacana jest 12 razy w roku. Jedynie w Hiszpanii i Portugalii jest ona wypłacana 14 razy w roku. W tabeli 3.2 przedstawiono wartości przeciętnej miesięcznej ustawowej płacy minimalnej brutto w krajach Unii Europejskiej i w Polsce w latach 1990-1999 w walucie krajowej. Dane te wskazują, że nominalne płace minimalne rosły z roku na rok we wszystkich krajach Unii Europejskiej poza Holandią, gdzie niezmienną stawkę utrzymano przez 3,5 roku (od 1.07.1992 roku do 31.12.1995 roku). Płaca minimalna w wymiarze nominalnym rosła również w Polsce. Trzeba jednak zaznaczyć, że dane dla krajów Unii dotyczą płac brutto, czyli łącznie z podatkiem dochodowym od osób fizycznych oraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne, opłacanymi z wynagrodzeń pracowników, natomiast dane dla Polski za lata 1990-1991 dotyczą płac netto bez podatku dochodowego i składek na ubezpieczenia społeczne, dane za lata 1992-1998 dotyczą płac łącznie z podatkiem dochodowym, ale bez składek na ubezpieczenia społeczne, a dane za rok 1999 dotyczą wynagrodzenia brutto, czyli łącznie z podatkiem dochodowym i składkami na ubezpieczenia społeczne.

Aby ocenić realne zmiany płac minimalnych w czasie, w tabeli 3.3 przedstawiono łańcuchowe indeksy przeciętnej miesięcznej realnej ustawowej płacy minimalnej brutto w latach 1990-1997. Na podstawie tych danych można podzielić badane kraje na trzy grupy. Do pierwszej grupy należą Luksemburg i Francja a także Polska. Są to kraje, w których istnieje wyraźna tendencja do systematycznego wzrostu płacy minimalnej w wymiarze realnym. Drugą grupę stanowią kraje, w których nie zaobserwowano wyraźnej tendencji ani do wzrostu, ani do spadku realnej płacy minimalnej. Do tej grupy można zaliczyć Belgię, Grecję, Hiszpanię i Portugalie. I wreszcie w jednym kraju, tzn. w Holandii, odnotowano systematyczny spadek płacy minimalnej w wymiarze realnym.

Tabela 3.1.

Zasady stosowania ustawowej płacy minimalnej w krajach Unii Europejskiej w Polsce (w/g stanu prawnego na dzień 30 kwietnia 1999 r.)

Wyszczególnienie	KRAJ								
	Belgia	Włochy	Hiszpania	Franca	Luksemburg	Holandia	Portugalia	Wielka Brytania	Polska
Rok wprowadzenia w obecnej formie	1975	1991	1980	1970	1973	1969	1974	1999	1990
Pracownicy objęci	Pracownicy sektora prywatnego w wieku 21 lat i więcej	Wszyscy pracownicy w wieku: -19 lat i więcej stanów nierobom -18 lat i więcej stanów robotn	Wszyscy pracownicy w wieku 18 lat i więcej	Wszyscy pracownicy w wieku 18 lat i więcej	Wszyscy pracownicy w wieku 18 lat i więcej	Wszyscy pracownicy w wieku 23 lat i więcej	Wszyscy pracownicy w wieku 18 lat i więcej	Wszyscy pracownicy	Wszyscy pracownicy
Sposób ustalania	Negocjowana przez partnerów społecznych	Corocznie negocjowana przez partnerów społeczny*	Ustalana przez rząd	Ustalana przez rząd	Ustalana przez rząd	Ustalana przez rząd	Ustalana przez rząd	Ustalana przez rząd na podst rekomendacji partnerów społecznych	Ustalana przez rząd po konsultacji z partnerami społecznymi
Sposób aktualizacji	1 Automatyčna indeksacja cenowa 2. Okresowe przeglądy • co 2 lata	Brak automat. indeksacji ale stawka jest renegocjowana przez przedstawicieli pracodaw. i zw zaw w postaci porozumienia centralnego 2 razy w roku w zależności od rządowej prognozy inflacji	Corocznie w zależności od rządowej prognozy inflacji i wyników gospodarczych oraz PO trójstronnej konsultacji	1. Automatyčna indeksacja cenowa (w przypadku wzrostu cen o 2% i więcej) 2. Coroczne przeglądy - musi wzrosnąć co najmniej o 0,5 realnego wzrostu godzin, zarobków	1 Automatyčna indeksacja cenowa 2. Coroczne przeglądy - w stosunku do wzrostu gospodarczego i wzrostu płac	Dwa razy w roku w oparciu o wzrost plac przeciętnych z zastrzeżeniem utrzymania prac i pomocy socjalnej na odpowiednim DC/GTie	Corocznie w zależności od rządowej prognozy inflacji, po konsultacjach trójstronnych	Nie podjęto decyzji o przyszłym sposobie aktualizacji stawki	1 Raz na kwartał lub pół roku w oparciu o inflację i wyniki gospodarcze 2. Konsultacje trójstronne

Rodzaj stawki	Miesięczna	Miesięczna -stanów, nierobotn.; dzienna-stanowi.robotn	Miesięczna i dzienna	Godzinowa	Miesięczna	Tygodniowa	Miesięczna	Godzinowa	Miesięczna
Stawka w walucie krajowej	43.343 BEF na miesiąc	147.517 GRD na miesiąc 6.610 GRD na dzień	69.270 ESP na miesiąc płatne 14 razy w roku, 2.309 ESP na dzień	40.22 FRF na godzinę	46.878 LUF na miesiąc	541,20 NLG na tydzień	61.300PTe na miesiąc, płatne 14 razy w roku	3,60GBPna godzinę	650 PLN na miesiąc
Data wprowadzenia stawki	1.10.1997	1.01.1999	1.01.1999	1.07.1998	1.01.1999	1.01.1999	1.01.1999	1.04.1999	1.01.1999
Stawki dla młodych pracowników w relacji do płacy minimalnej dla dorosłych	- w wieku 20 lat - 94% -w wieku 19 lat- 88% -wwieku 18 lat - 82% - w wieku 17 lat - 76% -poniżej 17 lat - 70%	- na stan. nierobot. stawka wzrasta o 10 % po kolejnych 3 latach pracy. maks. po 9 latach pracy -na stan. robotn. stawka wzrasta o 5 % po kolejnych 3 latach pracy osiągając maks. po 9 latach pracy - dodatkowo niezależnie od rodzaju stanów, pracy, dana stawka jest wyższa o 10 % w przypadku osób zamężnych		- dotyczy osób posiadających doświadczenie zawodowe mniejsze niż 6 miesięcy i wwiek: -17lat-90% -poniżej 17 lat-80%	- dla osób o kwalifikacjach uznanych za niewystarczające wwiek: - 17lat-80% - 16lat-70% - 15lat-60%	-22lata-85.0% - 21 lat-72.5% -20 lat-61.5% -19 lat-52.5% -18lat-45.5% -17lat-39.5% -16 lat-34.5% -15lat-30,0%	- w wieku poniżej 18 lat- 75%	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Employment Outlook, OECD, June 1998.S.33-3.*

Z przeliczenia przeciętnych miesięcznych płac minimalnych brutto w krajach Unii Europejskiej i w Polsce na wspólną walutę - euro, według oficjalnego kursu wymiany (dane zawarte w tabeli 3.4) wynika, że najwyższa płaca minimalna funkcjonuje w Luksemburgu - w 1999 roku wynosiła ona 1.162 euro. W tym kraju w ciągu 10 badanych lat nominalna płaca minimalna, wyrażona w walucie europejskiej wzrosła aż o 53%. W 1999 roku płace minimalne powyżej 1.000 euro funkcjonowały jeszcze w Belgii, Holandii i Francji. Nieco niższą płacę minimalną - na poziomie 920 euro ustalono w Wielkiej Brytanii. Znacznie niższe płace minimalne - w granicach 490-460 euro, istnieją w Hiszpanii i Grecji. W tym miejscu należy dodać, że na przestrzeni badanych 10 lat płaca minimalna w Hiszpanii, przeliczona w/g oficjalnego kursu wymiany na euro wzrosła jedynie o 8%. Inaczej było w przypadku Portugalii, gdzie płaca minimalna wzrosła aż o 59%, ale mimo to w 1999 roku kształtowała się ona na najniższym poziomie spośród krajów Unii, gdyż wynosiła tylko niespełna 360 euro. Jak już wspomniano dane dla Polski za lata 1990-1998 nie są w pełni porównywalne z danymi dla krajów Unii Europejskiej, gdyż płace minimalne przed rokiem 1999 nie obejmowały podatku dochodowego (w latach 1991-1992) oraz składek na ubezpieczenia społeczne (w latach 1990-1998). W 1999 roku płaca minimalna w Polsce wynosiła 154 euro, a więc była 7,5 razy niższa niż w Luksemburgu i 2,3 razy niższa niż w Portugalii.

W celu wyeliminowania wpływu różnic cenowych, jakie występują pomiędzy analizowanymi krajami w obrębie artykułów konsumpcyjnych, dane dotyczące przeciętnych nominalnych płac minimalnych brutto w walutach krajowych przeliczono na umowne jednostki PPS (purchasing power standard), które uwzględniają siłę nabywczą walut poszczególnych krajów. Dane te przedstawiono w tabeli nr 5. Kolejność krajów według wysokości przeciętnych płac minimalnych, wyrażonych w PPS, jest identyczna jak w przypadku porównania przeprowadzonego w euro, według oficjalnego kursu wymiany. Zmniejszyła się jednak różnica pomiędzy krajami, w których funkcjonuje relatywnie wysoka płaca minimalna, czyli Luksemburgiem, Belgią, Holandią i Francją, a krajami w których funkcjonuje płaca minimalna na niższym poziomie, czyli Hiszpanią, Grecją i Portugaliją. Ta różnica znacznie zmniejszyła się również w przypadku Polski, i to w stosunku do obu grup krajów Unii Europejskiej. Po doliczeniu składek na ubezpieczenia społeczne, przeciętna miesięczna płaca minimalna w Polsce w 1997 roku wynosiła 273 jednostki PPS i była ona 4,2 razy niższa niż płaca minimalna w Luksemburgu oraz 1,7 razy niższa niż płaca minimalna w Portugalii.

Innym sposobem porównywania poziomu płac minimalnych w poszczególnych krajach, jest ich odniesienie do płac przeciętnych. Dostępne dane na ten temat zestawiono w tabeli 3.6. Najwyższy stosunek płacy minimalnej do płacy przeciętnej występuje w Portugalii - w latach 1992-1997 wynosił on od 60-55%. Nieco niższe wartości zanotowano we Francji, gdzie wynosiły one od 53% do 47% i w Holandii, gdzie mieściły się one w granicach od 47% do 45%. W kolejnych trzech krajach tzn. w Grecji, Luksemburgu i Belgii, kształtowały się one w granicach 40%. Poza tym we wszystkich krajach wymienionych wyżej, poza Belgią i Luksemburgiem, widoczna jest tendencja do obniżania się stosunku płacy minimalnej do płacy przeciętnej. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku Polski, gdyż w latach 1993-1997 stosunek ten spadł wprawdzie tylko z 42% do 39%, ale analiza danych za kolejne 2 lata potwierdza utrzymywanie się tej tendencji (w 1999 roku omawiany stosunek wynosił w Polsce 36%). Z odwrotnym zjawiskiem mamy do czynienia w przypadku Hiszpanii, w której stosunek płacy minimalnej do przeciętnej był o wiele niższy, ale zanotowano tendencje do jego wzrostu - z 24% w 1993 roku do 28% w 1997 roku.

Pewien związek z relacjami opisanymi wyżej ma odsetek pracowników wynagradzanych według płacy minimalnej. Jednakże dane na ten temat nie są osiągalne dla wszystkich badanych krajów i dla całego okresu poddanego analizie. Porównania międzynarodowe są również w dużym stopniu utrudnione ze względu na różnice metodologiczne w pomiarze częstotliwości występowania zatrudnienia za minimalne wynagrodzenie. Dostępne dane na ten temat zawarto w tabeli 3.7. Najwyższy odsetek osób wynagradzanych według płacy minimalnej - powyżej 10% dotyczy Luksemburga i Francji, a więc krajów, w których na wysokim poziomie kształtował się stosunek płacy minimalnej do przeciętnej. Odwrotnie jest w przypadku Hiszpanii, w której odsetek pracowników wynagradzanych według płacy minimalnej jest niski - poniżej 4%, przy równoczesnym niskim stosunku płacy minimalnej do przeciętnej. Mniej wyraźna relacja występuje w Portugalii, w przypadku której odsetek osób wynagradzanych według płacy minimalnej jest dosyć wysoki, gdyż wynosi od 5% do 8%, ale stosunek płacy minimalnej do przeciętnej był najwyższy spośród badanych krajów. Niższe odsetki osób otrzymujących wynagrodzenia na poziomie płacy minimalnej dotyczyły Holandii - ok. 4% oraz Polski - od 2,5% do 4,5%.

### 34. Zakończenie.

Przeprowadzona analiza pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- ustawowa płaca minimalna na szczeblu ogólnokrajowym istniejąca w Polsce, funkcjonuje w 8 krajach Unii Europejskiej: Belgii, Grecji, Hiszpanii, Francji, Luksemburgu, Holandii, Portugalii i Wielkiej Brytanii,
- mimo szeregu wspólnych zasad funkcjonowania ustawowej płacy minimalnej w badanych krajach, często stosuje się różne rozwiązania w zakresie : sposobu ustalania i aktualizacji płacy minimalnej, zredukowanych stawek dla młodzieży, osób wyłączonych z prawa do płacy minimalnej czy składników wynagrodzeń uwzględnianych przy ustalaniu płacy minimalnej,
- w latach 1990-1997 jedynie w Luksemburgu, Francji oraz w Polsce zanotowano wyraźny wzrost realny płac minimalnych,
- w 1999 roku płaca minimalna w Polsce przeliczona według oficjalnego kursu wymiany, wynosiła 154 euro i była 2,3 razy niższa niż w Portugalii i aż 7,5 razy niższa niż w Luksemburgu,
- w 1997 roku płaca minimalna w Polsce (po doliczeniu składek na ubezpieczenia społeczne) wynosiła 273 jednostek PPS i była 1,7 razy niższa niż w Portugalii i aż 4,2 razy niższa niż w Luksemburgu,
- w badanym okresie stosunek płacy minimalnej do płacy przeciętnej kształtował się w Polsce na poziomie zbliżonym do poziomu występującego w większości krajów Unii Europejskiej (ok. 40%),
- Polskę obok Hiszpanii i Holandii można zaliczyć do grupy krajów, w których zanotowano niski odsetek pracowników wynagradzanych według płacy minimalnej (wynosił on od 2,5 % do 4,5%).

### Bibliografia:

1. Z. Jacukowicz, *Zróżnicowanie płac w Polsce, w krajach Unii Europejskiej i w USA*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
2. *Wynagrodzenia godziwe*, praca zbiorowa pod red S. Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1999.



*Wysokość przeciętnej miesięcznej ustawowej płacy minimalnej brutto w krajach Unii Europejskiej i w Polsce w latach 1990-1999 w walucie krajowej.*

Kraj/ waluta	Rok									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Belgia/BEF	36.189	37.785	39.188	40.443	40.911	41.660	42.215	42.705		43.343
Grecja >/GRD	67.417	76.196	84.824	94.887	106.861	116.927	125.990	136.139		147.517
Hiszpania^/ESP	58.345	62.125	65.660	68.285	70.665	73.150	75.740	77.735		80.815
Francja^1/FRF	5.205	5.459	5.674	5.821	5.948	6.130	6.349	6.535		6.797
Luksemburg/LUF	32.334	35.444	37.202	39.848	41.231	43.388	43.744	46.181		46.878
Holandia^1 / NLG	2.026	2.087	2.151	2.163	2.163	2.163	2.195	2.232		2.345
Portugalia^1 / FTE	40.833	46.783	51.917	55.300	57.517	60.667	63.700	66.150		71.517
Wielka Brytania^1 / GBP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	634
Polska^1/PLN	20	61	109	160	215	285	354	427	496	653

"Dane dotyczą osoby stanu wolnego zatrudnionej w pierwszym miejscu pracy na stanowisku nierobotniczym.

<sup>2)</sup> Do obliczeń przyjęto przeciętny wymiar czasu pracy w wysokości 169 godzin na miesiąc.

<sup>3)</sup> Do obliczeń przyjęto, że jeden miesiąc pracy przeciętnie składa się z 4,33 tygodni.

\*<sup>1)</sup> W obliczeniach uwzględniono fakt, że płaca minimalna wypłacana jest 14 razy w roku.

" W obliczeniach przyjęto, że miesięczny wymiar czasu pracy wynosi 22 dni po 8 godzin.

" Dane za lata 1990-1991 dotyczą płacy netto bez podatku dochodowego i składek na ubezpieczenia społeczne potrąconych z płacy pracownika, dane za lata 1992- 1998 dotyczą płacy łącznie z podatkiem dochodowym, ale bez składek na ubezpieczenia społeczne potrąconych z płacy pracownika, dane za rok 1999 dotyczą płacy brutto - łącznie z podatkiem dochodowym i składkami na ubezpieczenia społeczne potrącanymi z płacy pracownika.

*Źródło : opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.*

*Wskaźnik przeciętnej miesięcznej realnej ustawowej płacy minimalnej brutto w krajach linii Europejskiej i w Polsce w latach 1991-1997 w procentach - rok poprzedni = 100.*

Kraj	Rok							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Belgia</b>	<b>100,3</b>	<b>101,4</b>	<b>101,7</b>	<b>100,2</b>	<b>99,2</b>	<b>100,8</b>	<b>99,3</b>	<b>99,2</b>
<b>Grecja &gt;</b>	<b>98,7</b>	<b>94,2</b>	<b>96,0</b>	<b>98,1</b>	<b>101,5</b>	<b>100,4</b>	<b>99,8</b>	<b>101,9</b>
<b>Hiszpania<sup>1</sup></b>	<b>100,1</b>	<b>100,5</b>	<b>99,7</b>	<b>99,0</b>	<b>98,6</b>	<b>98,6</b>	<b>99,6</b>	<b>100,6</b>
<b>Francja<sup>1</sup></b>	<b>101,3</b>	<b>101,8</b>	<b>101,9</b>	<b>100,6</b>	<b>100,2</b>	<b>101,0</b>	<b>101,5</b>	<b>101,9</b>
<b>Luksemburg</b>	<b>99,7</b>	<b>106,6</b>	<b>101,5</b>	<b>102,8</b>	<b>101,0</b>	<b>103,3</b>	<b>99,4</b>	<b>104,1</b>
<b>Holandia<sup>1</sup></b>	<b>99,9</b>	<b>99,0</b>	<b>100,1</b>	<b>97,6</b>	<b>97,1</b>	<b>98,0</b>	<b>99,5</b>	<b>99,7</b>
<b>Portugalia<sup>1</sup></b>			<b>101,8</b>	<b>99,5</b>	<b>99,1</b>	<b>101,4</b>	<b>101,9</b>	<b>101,8</b>
<b>Polska<sup>1</sup></b>				<b>108,6</b>	<b>101,8</b>	<b>103,6</b>	<b>103,5</b>	<b>104,9</b>

1), 2), 3), 4), 6)-jak w tabeli 3.2.

*Źródło : opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.*

*Wysokość przeciętnej miesięcznej ustawowej płacy minimalnej brutto w krajach Unii Europejskiej i w Polsce w latach 1990-1999 w euro.*

Kraj	Rok									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Belgia	853	895	942	999	1032	1081	1074	1061		1074
Grecja >	335	338	343	353	371	386	412	440		458
Hiszpania <sup>1</sup>	451	484	495	458	445	449	471	472		486
Francja <sup>1</sup>	753	783	828	878	904	939	978	993		1036
Luksemburg	762	840	894	985	1040	1125	1113	1148		1162
Holandia <sup>1</sup>	877	903	948	992	1001	1030	1026	1018		1064
Portugalia <sup>1</sup>	225	262	297	294	292	309	325	338		357
Wielka Brytania <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	920
Polska <sup>1</sup>	17	47	61	74	79	90	103	115	127	154

1), 2), 3), 4), 5), 6)-jak w tabeli 3.2.

*Źródło : opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.*

Tabela 3.5.

*Wysokość przeciętnej miesięcznej ustawowej płacy minimalnej brutto w krajach Unii Europejskiej i w Polsce w latach 1990–1997 z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej walut w PPS.*

Kraj	Rok							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Belgia</b>	835		939	978	982	989	1.046	1.064
<b>Grecja 'J</b>	451		445	454	477	494	512	532
<b>Hiszpania<sup>1</sup></b>	487		520	535	531	542	569	575
<b>Francja<sup>1</sup></b>	718		805	808	823	843	868	936
<b>Luksemburg</b>	785		959	1.018	1.036	1.063	1.103	1.135
<b>Holandia<sup>1</sup></b>	870		943	949	949	961	993	1.047
<b>Portugalia<sup>1</sup></b>	367		395	404	420	425	442	459
<b>Polska<sup>1</sup></b>				167	184	213	216	222

Źródło : opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

*Stosunek płacy minimalnej do płacy przeciętnej w krajach Unii Europejskiej " i w Polsce " w latach 1990-1997 w procentach.*

Kraj	Rok							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Belgia</b>			41	40	41	41	41	40
<b>Grecja</b>	.			43	43	41	42	40
<b>Hiszpania</b>	.			24	24	24	27	28
<b>Francja</b>			53	52	52	47	48	47
<b>Luksemburg</b>			40	41	40	41	41	41
<b>Holandia</b>				47	46			45
<b>Portugalia</b>			60	60	58	58	57	55
<b>Polska</b>	23	35	42	41	40	40	40	39

- a) dane za miesiąc październik, dotyczą osób zatrudnionych w przemyśle w działalności produkcyjnej.  
 b) dane za miesiąc wrzesień .dotyczą zatrudnionych ogółem.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu i GUS.*

*Odsetek pracowników wynagradzanych w/g płacy minimalnej w wybranych krajach Unii Europejskiej i w Polsce w latach 1993-1998.*

Kraj	Rok					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Hiszpania						3,4
Francja				11	.	
Luksemburg	12,4	12,8	14,5	13		14,5
Holandia		3,7			2,6	
Portugalia	5,5	5,9	4,3	4,4	4,7	7,9
Polska	2,5	2,8	4,0	4,5	4,5	

*Źródło : opracowanie własne na podstawie Employment Outlook. OECD, June 1998.S.39, danych Eurostatu i GUS.*



*BOGDAN NOGA LSKI*

#### **IV. PROBLEMY TWORZENIA, FUNKCJONOWANIA I ZARZĄDZANIA W POLSKICH GRUPACH KAPITAŁOWYCH**

##### **Streszczenie**

Opracowanie zawiera przedstawienie istotnych - istotnych skali polskich grup kapitałowych - zagadnień związanych z tworzeniem, funkcjonowaniem i zarządzaniem tego typu organizacji wielopodmiotowych sformułowanych na tle badań i doświadczeń polskich.

##### **Summary**

#### **THE PROBLEMS CONNECTED WITH FORMATION, FUNCTION- ING AND MANAGING IN POLISH CAPITAL GROUPS**

This analysis addresses important problems connected with formation, functioning and managing of this type of multisubjective organisation. The problems refer to the Polish research and experience.

##### **4.1. Wprowadzenie.**

Współczesną gospodarką rynkową cechuje nasilanie się procesów integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw. Skutkiem tych procesów (dostrzeganym również w Polsce) jest tworzenie złożonych organizmów gospodarczych, obejmujących jednostki, które zachowują swoją podmiotowość

prawną. Do podstawowych form takich organizacji zalicza się grupy kapitałowe. Grupy kapitałowe w Polsce stają się coraz bardziej powszechne.<sup>1</sup>

Celem artykułu jest przedstawienie istotnych - w skali polskich grup kapitałowych - zagadnień związanych z tworzeniem, funkcjonowaniem i zarządzaniem tego typu organizacji wielopodmiotowych.<sup>2</sup>

Podjęty problem odnosi się do struktur bardzo skomplikowanych pod wieloma, m.in. organizacyjno - prawnymi, finansowo - podatkowymi, czy personalnymi względami, a także posiada istotne znaczenie nie tylko teoretyczne, ale przede wszystkim praktyczne dla skutecznego i efektywnego konkurowania polskich przedsiębiorstw zorganizowanych w grupy kapitałowe.

## 4.2. Grupy kapitałowe - pojęcie i definicja oraz tło problemu.

Grupy kapitałowe są pojęciem nie występującym poza Polską. Grupa kapitałowa<sup>3</sup> określana jest jako forma integracji kapitałowej i powstaje na skutek powiązania co najmniej dwóch samodzielnych prawnie podmiotów, uczestników życia gospodarczego, pomiędzy którymi zachodzi stosunek nadrzędności. Innymi słowy, jeden z podmiotów (spółka dominująca) ma istotny wpływ (w zależności od siły powiązań są to spółki zależne lub stowarzyszone)<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Nie sposób wyobrazić sobie współczesnych procesów gospodarczych bez funkcjonowania grup kapitałowych, których ilość w Polsce szacuje się na ok. 600. Taką ilość grup kapitałowych podano warszawskim wydaniu *Panoramy dnia 28.06.2000r.*

<sup>2</sup> W niniejszym opracowaniu termin ten odpowiada pogładowi wyrażonemu przez S. Soltysińskiego, według którego pojęcie zgrupowania spółek oznacza hierarchiczną strukturę organizacyjną złożoną z dwóch lub większej liczby spółek podległych scentralizowanemu zarządzaniu, w której zazwyczaj tylko jeden członek zgrupowania (podmiot dominujący) zajmuje pozycję w pełni niezależną ekonomicznie i sprawuje kontrolę we wszystkich lub kluczowych dziedzinach działalności zgrupowania. Por. S. Soltysiński, *Zgrupowania spółek. Zarys problematyki Prawnej*. Kwartalnik Prawa Gospodarczego, Zeszyt 3 z 1994 r, s. 223.

<sup>3</sup> Według polskiego prawa bilansowego.

<sup>4</sup> Ciekawy, a zarazem dobrze argumentowany z punktu widzenia dziedziny rachunkowości pogląd w tej materii przedstawia A. Karmańska. Stwierdza m.in., że w praktyce zachodniej w celu określenia formy przejęcia kontroli nad innymi przedsiębiorstwami, używa się pojęcia "holding". Holding, podobnie jak grupa kapitałowa, tworzony jest ze względu na potrzebę centralizacji kapitału. Na jego czele stoi zazwyczaj spółka akcyjna zwana jednostką dominującą, której działanie jest skierowane na posiadanie akcji innych spółek lub udziałów w innych spółkach, co zapewnia jej kontrolę (dominowanie) nad innymi. Jest to specyficzna "spółka spółek", w której istnieje określona hierarchia zależności władzy gospodarczej między spółką dominującą i spółkami podporządkowanymi. Można stwierdzić, że polska "grupa kapitałowa" jest pojęciem szerszym od holdingu, ponieważ pojęcie to obejmuje obok jednostek zależnych również jednostki stowarzyszone. W opublikowanym tekście propozycji zmian polskiego prawa bilansowego polska



na określone decyzje i strategię drugiego). Dzieje się tak najczęściej w wyniku:

- dysponowania odpowiednią liczbą głosów na walnym zgromadzeniu drugiej spółki;
- możliwości powoływania większości członków zarządu lub organu nadzorczego podmiotu podrzędnego, opartego na mocy dysponowaniu odpowiednią siłą głosów lub porozumień umownych, a także zasiadanie w tych gremiach przez przedstawicieli spółki dominującej;
- tożsamości członków top managementu (zarząd plus dalsze kierownictwo), którzy pełnią obowiązki w obu spółkach nadrzędnej i zależnej, albo też w dwóch spółkach podrzędnych wobec nadrzędnej.

Należy równocześnie zauważyć, że praktyka funkcjonowania grup kapitałowych znacznie rozszerza zakres tego pojęcia. Mianowicie;

- Po pierwsze - nie trzeba wcale dysponować większościami udziałem w prawie głosu, zwłaszcza na walnym zgromadzeniu, aby wywierać istotny wpływ na działalność drugiego podmiotu. Wiąże się to najczęściej ze znacznym rozproszeniem głosów, bądź z nieuczestniczeniem akcjonariuszy w zebraniach tego organu spółki. Niejednokrotnie dysponowanie pakietem 20 lub 30 procentowym w głosowaniu przesądza o istotnym wpływie na działalność drugiego podmiotu,
- Po drugie, można wyobrazić sobie występowanie stosunku nadrzędności w wyniku udzielonej licencji na wytwarzanie określonego dobra, przekazanie technologii, na której opiera się działalność danego podmiotu, a także powiązania kontraktami franchisingowymi lub dystrybucyjnymi w przypadku sprzedaży sieciowej.<sup>5</sup>

**"grupa kapitałowa"** zbliżona została do pojęcia zachodniego holdingu. Proponuje się bowiem, aby przez grupę kapitałową rozumieć jednostkę dominującą wraz z jednostkami zależnymi, z tą jednak różnicą, że jednostkę zależną rozumie się jako jednostkę kontrolowaną przez jednostkę dominującą na zasadzie kontroli 100 - proc, wyłącznie. Równocześnie Autorka wymienia 5 cech charakterystycznych i związanych funkcjonowaniem współczesnej grupy kapitałowej. Por. A. Karmańska, *Grupy kapitałowe. Przesłanki tworzenia. Sprawozdawczość skonsolidowana. Analiza sprawozdań skonsolidowanych*, Prawo Przedsiębiorcy nr 13, 2000, Kwartalnik nr 1 Rachunkowość.

<sup>5</sup> Dobrym przykładem na występowanie tego typu nadrzędności są koreańskie czeboli i japońskie keiretsu. Geneza czeboli wiąże się z czasami, kiedy na terytorium obecnej Korei władali Japończycy. Pomysł na wielkie tego typu organizmy gospodarcze zrodził się w latach dwudziestych i trzydziestych obecnego stulecia. Zaiconowano wówczas budowę prywatnych konglomeratów silnie uzależnionych od decyzji władz państwowych. Władze wpływały na nie poprzez udzielanie zezwoleń na dokonywanie transakcji bądź działalność w określonych sferach gospodarczych, subsydiowanie działalności szczególnie pożądaną ze względu na interesy państwowe oraz wspieranie kredytami na zasadach preferencyjnych. Szerzej patrz M.T. Kuchciak, *Poskramianie tygrysów*, Home & Market nr 9, 1999.

Najczęściej grupy kapitałowe przyjmują kształt formalny, polegający na wydzieleniu spółki - dominującej (zarządzającej), która z racji posiadanych aktywów finansowych i nie tylko, kontroluje działalność spółek - zależnych (podporządkowanych). Faktycznie zaś łatwo sobie wyobrazić i w rzeczywistości gospodarczej zdarzają się takie przypadki, że działa się w grupie kapitałowej o charakterze nieformalnym. Nie powołuje się wówczas spółki dominującej, lecz z racji tożsamości właścicielskiej, ową strukturę traktuje się jako grupę kapitałową (holding), na przykład osoba fizyczna dysponuje znacznymi pakietami akcji (udziałów) w kilku funkcjonalnie powiązanych przedsiębiorstwach. Kwestie te obecnie reguluje przejrzyście Ksh w art. 6 i 7. Na tym tle można stwierdzić, że w przedstawiane w polskich regulacjach rachunkowych, pojecie holdingu i w tym odniesieniu również grupy kapitałowej jest zawężone.<sup>6</sup>

Na tle dokonanej prezentacji można postawić tezę, że problem tworzenia, funkcjonowania i zarządzania grupami kapitałowymi, determinowany jest trzema następującymi uwarunkowaniami:

- procesem globalizacji gospodarki, czego skutkiem jest proces jej konsolidacji,
- rodzajem procesów rozwojowych zachodzących w danym sektorze gospodarki, czy segmencie rynku, co wpływa na stosowane strategie tworzenia holdingów,
- realizowanymi przez inwestorów - właścicieli oczekiwaniami wobec posiadanych organizacji, co wpływa na stosowane strategie funkcjonowania holdingów.

Spróbujmy zatem rozwinąć owe uwarunkowania i określić ich wpływ na strategię tworzenia, funkcjonowania i zarządzania<sup>7</sup> grupą kapitałową.

### **4.3. Proces globalizacji i konsolidacji a organizacje wielopodmiotowe - grupy kapitałowe.**

Najważniejszym w ostatnich latach wydarzeniem w gospodarce światowej jest tendencja do globalizacji rynków i zarządzania. Owa tendencja decyduje o konieczności doskonalenia form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Jeśli ma ona służyć rozwojowi przedsiębiorstwa, niezbędne jest tworzenie różnorodnych form kooperacji, współpracy, więzi kapitałowych. Tylko w ten

\* Jeszcze inaczej ujmują grupę kapitałową przepisy podatkowe, które mówią o tzw. podatkowej grupie kapitałowej (PGK).

<sup>7</sup> Problematyka zarządzania grupą kapitałową omówiona została w pełnym zakresie w rozdziale VI podpunkt 5 niniejszej części opracowania.

sposób można uzyskać przedsiębiorstwa wielkie, a zarazem nowoczesne, zdolne do elastycznego reagowania na zmiany we współczesnej gospodarce.

Zarówno z obserwacji teorii, jak i praktyki zarządzania wynika, że decyzje dotyczące wyboru partnera oraz formy współpracy<sup>8</sup> najczęściej dokonywane są w oparciu o następujące kryteria:

- dostępności czynników produkcji, ceny ich pozyskania oraz poziomu ich jakości, czyli wyspecjalizowania
- konfrontacji szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu globalnym przedsiębiorstwa z wielkością jego zasobów kapitałowych
- oceny wielkości efektów synergicznych, a nie wąsko planowanej efektywności cząstkowej poszczególnych ogniw łańcucha tworzącego wartość dodaną.

Współczesną gospodarkę rynkową cechuje nasilenie się procesów integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw. Skutkiem tych procesów (dostrzeganym również w Polsce) jest tworzenie złożonych organizmów gospodarczych, obejmujących jednostki, które zachowują coraz częściej swoją podmiotowość prawną. Do podstawowych form takich organizacji zalicza się grupy kapitałowe, które to w Polsce stają się coraz bardziej powszechne. Stają się ważnym narzędziem dynamizującym zarządzanie w wielu organizacjach gospodarczych.

Na tym tle skłaniamy się ku stwierdzeniu, że grupy kapitałowe stanowią w obecnych warunkach polskich (w kontekście rozwijających się tendencji na świecie, w tym głównie globalizacji) obiektywną konieczność. Wynika to z faktu, że organizacje te stanowią:

- w warunkach polskiej gospodarki swoistą konieczność, podyktowaną takimi światowymi tendencjami jak globalizacja i wynikająca z niej potrzeba koncentracja,
- organizacyjno - prawną i ekonomiczno - finansową, formułę wzrostu efektywności zarządzania i gospodarowania, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw wielozakładowych,
- swoistą odpowiedź na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej związane z powstawaniem lub wprowadzaniem nowych, bardziej elastycznych niż dotychczasowe instytucji prawnych, organizacyjnych i kapitałowych.

Perspektywicznym zatem celem podejmowanych w Polsce badań jest bliższe przedstawienie aspektów związanych ze strategią tworzenia, funkcjonowania

<sup>8</sup> Istnieje szereg alternatyw organizacyjnych tej współpracy. Mogą nimi być kontrakty proste (umowy eksportu/ importu), kontrakty złożone (licencje, franchising, leasing), alianse strategiczne, fuzje i akwizycje (przejęcia), inwestycje bezpośrednie. Owe alternatywy różnią się między sobą zaangażowaniem kapitałowym, oczekiwanymi korzyściami, oraz wielkością ryzyka. Dwie pierwsze z nich jako formy globalizacji mają charakter wzrostu kontraktowego, kolejne trzy - wzrostu kapitałowego (wyższe ryzyko ze względu na łączenie kapitałów wewnętrznych i zewnętrznych).

i zarządzania, nadal w Polsce - jak przedstawiliśmy w niniejszym opracowaniu - dość nowej, lecz bardzo szybko zdobywającej sobie popularność, formy powiązań przedsiębiorstw o nazwie grupa kapitałowa. Ten proces badawczy jest o tyle istotny, ponieważ przedsiębiorstwa postrzegają globalizację jako proces pozytywny, choć obciążony dużym ryzykiem.<sup>9</sup> Dlatego też w proces wyboru określonej strategii zaangażowania kapitałowego na rynku, przedsiębiorstwa muszą uwzględnić mechanizmy obronne i minimalizujące owo ryzyko, które znacząco podnoszą poziom kosztów. Pomimo tych ujemnych stron, globalizacja daje wielkie możliwości rozwoju i sukcesu.

#### **4.4. Rodzaj procesów rozwojowych a strategię tworzenia, funkcjonowania i zarządzania grupami kapitałowymi.**

Rozwój grup kapitałowych jest skutkiem działań wynikających z zaistnienia następujących procesów: procesu reorganizacji, racjonalizacji, reorientacji. Owe działania służą poprawie konkurencyjności i kondycji finansowej poprzez bardziej efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału oraz dostosowanie grupy kapitałowej (w sensie spółki dominującej) i wchodzących w jej skład przedsiębiorstw zależnych i stowarzyszonych, do ciągle zmieniającego się otoczenia. W zależności od kierunku tych zmian, grupy kapitałowe najczęściej wybierają między specjalizacją i dywersyfikacją swojej działalności.

Pierwsza z nich wykorzystując unikalne umiejętności grupy kapitałowej, wymaga skoncentrowania się na jednej dziedzinie działalności i uzyskaniu zdecydowanej i trwałej przewagi nad swoimi konkurentami. Druga zaś wymaga stosowania nowych umiejętności, koniecznych na rynku, który dopiero zaczyna być penetrowany, prowadząc zazwyczaj do zmiany dziedziny działalności przedsiębiorstwa (wyodrębnienie oprócz specjalności podstawowej tzw. specjalności dywersyfikacji, co zwielokrotnia efekty synergiczne).<sup>10</sup>

**\* Na jego strukturę wpływa wiele ryzyk, w tym m.in. ryzyko finansowe, rynkowe, kulturowe, prawne i polityczne.**

<sup>10</sup> Do ważniejszych rodzajów dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa należy: dywersyfikacja udziałowa oraz poszerzająca działalność. Ta pierwsza charakteryzuje się zaangażowaniem przedsiębiorstwa w inne przedsiębiorstwo. Zaangażowanie to może mieć charakter produkcyjny (np.: w projekt inwestycyjny w celu zdobycia nowych umiejętności) lub finansowy (związek kapitałowy np. udziałów). Ta druga ma z reguły charakter produkcyjny poprzez wprowadzenie nowej dziedziny działalności. Jest wykorzystywana zwłaszcza przez przedsiębiorstwa zajmujące silną pozycję konkurencyjną w starzejących się segmentach strategicznych. Staje się wówczas sposobem przeciwdziałania skutkom spowolnionego wzrostu, chylącej się ku upadkowi podstawowej dziedziny jego działalności.

Procesy specjalizacji i dywersyfikacji mogą mieć charakter wzrostu wewnętrznego i/ lub wzrostu zewnętrznego."

Dywersyfikacja wewnętrzna polega na rozbudowie potencjału grupy kapitałowej poprzez tworzeniu nowych zdolności produkcyjnych, przerobowych, usługowych i innych, w następstwie inwestycji rzeczowych. Działania takie mogą się dokonywać w ramach dotychczasowej struktury przedsiębiorstw zależnych grupy kapitałowej lub w wyniku procesu outsourcingu o różnym charakterze. Odnosić mogą się one także do działań racjonalizacyjnych, prowadzących do harmonizacji i podniesienia efektywności istniejącego potencjału. Istotną cechą tej ścieżki rozwoju i powstawania grupy kapitałowej (tzw. ścieżki transformacyjnej), jest jej związek - w warunkach polskich - z procesem prywatyzacji i demonopolizacji polskiej gospodarki.

Wzrost zewnętrzny stanowi alternatywę, bądź przebiega równoległe ze wzrostem wewnętrznym. Jest to różnego rodzaju współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi. Może mieć ono charakter luźny (formy kooperacji) lub ścisły (formy powiązania wynikające z własności). W pierwszym przypadku dochodzi do zwiększenia wykorzystania potencjału grupy kapitałowej, w drugim - następuje przejęcie (wykupienie) pakietu kontrolnego akcji (udziałów) innej spółki albo połączenie dwóch lub więcej przedsiębiorstw ramach grupy kapitałowej. W przypadku wzrostu zewnętrznego skokowo zwiększa się potencjał przedsiębiorstwa nabywającego, czyli grupy kapitałowej.

Przy podejmowaniu decyzji w zakresie charakteru działalności i strategii rozwoju grupy kapitałowej, uwzględnia się wiele czynników. Zaliczyć można do nich m.in. takie jak: konieczność przeformułowania dotychczasowej strategii, siłę i charakter barier utrudniających mobilność grupy kapitałowej jako całości i mobilność wchodzących w jego skład poszczególnych przedsiębiorstw (silne bariery technologiczne, kompetencyjne, wynikające z ograniczeń prawnych, koncesyjnych), dojrzałość sektora oraz finansowe, personalne i technologiczne możliwości grupy jako całości i poszczególnych przedsiębiorstw (pozyskanie unikatowych zasobów jak technologia, umiejętności, klienci, marka produktu, lokalizacja, poziom zarządzania), a także wpływ na tożsamość grupy kapitałowej jako przedsiębiorstwa, osobowość decydentów, postrzeganie szans.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Szerzej zagadnienie to rozwinęli B. Nogalski, Z. Kreft, M. Kapuściński, *Fuzje i przejęcia jako metody zewnętrznego wzrostu przedsiębiorstw*, /w:/ *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - ciągłość i zmiana*, praca zbiorowa pod redakcją H. Jagoda i J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 71-81.

<sup>13</sup> W zależności od fazy cyklu życia w której znajduje się przedsiębiorstwo (start, wzrost, dojrzałość, schyłek) zmieniają się jego preferencje co do wyboru wzrostu wewnętrznego czy zewnętrznego. Szerzej patrz: *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją naukową W. Frąckowiaka, PWE, Warszawa 1998, s. 20.

Na tle przedstawionych uwarunkowań rozwojowych grup kapitałowych, podłoża w strategii ich tworzenia, funkcjonowania i zarządzania, należy doszukiwać się w poziomych relacji pomiędzy uczestnikami organizacji oraz pionowego zróżnicowania ról i kompetencji.<sup>13</sup>

W ramach tych pierwszych istotnego znaczenia nabiera przestrzeganie zasad rynkowej kooperacji wewnątrz danej organizacji rozumianej jako domknięty układ kooperacji, który w zasadzie mógłby stanowić jedną, wyraźnie nazwane i scentralizowane przedsiębiorstwo. Zaznaczyć przy tym należy, że zasadą konstytuującą owe relacje jest ekonomiczny przymus dostosowania się do standardów obowiązujących na otwartym rynku oraz specjalizacji pomiędzy uczestnikami grupy kapitałowej rozumianej jako samoograniczenie się (w wyniszczającej walce o klienta) w imię wspólnego interesu organizacji jako całości.

W ramach tych drugich istotnego znaczenia nabiera zwierzchnia struktura jako koordynujący element hierarchii, którego zadaniem jest wspomaganie satysfakcjonujących kontaktów między partnerami obrotu gospodarczego jako, że grupa kapitałowa składa się z formalnie samodzielnych podmiotów gospodarczych.

Genezy strategii tworzenia, funkcjonowania i zarządzania grupą kapitałową z tego punktu widzenia upatrywać należy wśród:

- Procesów integracyjnych - polegają one na zacieśnianiu współpracy prowadzą do poznania partnerów i wzajemnego ich dostosowania. W tym przypadku grupa kapitałowa powstaje w wyniku procesu ewolucyjnego, polegającego na rozeznaniu i uzgodnieniu warunków wspólnego działania w ramach programu ekspansji jednego z partnerów, co łączy się często z inwestycjami kapitałowymi mającymi na celu regulację zachowań partnera.
- Procesów inwestycyjnych - wiążą się one z wykupem działającego przedsiębiorstwa lub pakietu jego akcji. Podmiot budujący grupę kapitałową może także inwestować w nowe przedsięwzięcia poprzez inwestycje majątkowe lub joint ventures. Oba wymienione procesy prowadzą najczęściej do powiększenia zasięgu działania podmiotu budującego grupę.
- Procesów restrukturyzacyjnych - znajdują swój wyraz w decentralizacji zarządzania, znaczącym usamodzielnieniu jednostek organizacyjnych przy uwzględnieniu wewnętrznego rozrachunku gospodarczego czy

<sup>13</sup> Por. P. Dwojacki, *Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych*, w: 7 *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, TNOiK, ZN nr 3, Poznań 1995.

wydzielaniu niektórych sfer działania poza strukturę dotychczasowego przedsiębiorstwa; polegają zatem na rozpinaniu przedsiębiorstwa (spin-off), czy odchudzaniu jego struktury (lean ménagement, lean production outsourcing, outplacment, Business Process Reengineering). U podstaw przedsięwzięć restrukturyzacyjnych leży zwykle szereg czynników, pośród których szczególne znaczenie przypisać można potrzebom związanym z pobudzeniem inicjatywy kadry kierowniczej, jednoznacznym przyporządkowaniem przychodów i kosztów do jednostek organizacyjnych oraz ekonomizacją ich funkcjonowania, uruchomieniem procesu prywatyzacji zorganizowanych części i składników mienia przedsiębiorstwa, przeniesieniem kosztów i ryzyka niektórych, mniej atrakcyjnych sfer działania, poza strukturę macierzystego przedsiębiorstwa, pozyskaniem kapitału (m.in. przy pomocy formuły joint venture) dla rozwoju wybranych dziedzin działalności.

W efekcie działań restrukturyzacyjnych współdziałanie, które w scentralizowanej strukturze miało charakter formalno-administracyjno-organizacyjny, nabiera bardziej wymiaru rynkowego. Użycie określenia *nabiera bardziej wymiaru rynkowego* i podkreślenie w nim słowa *bardziej*, wyraża pewną obawę. Obawa ta jest w pełni uzasadniona i znajduje swoje odzwierciedlenie w następujących faktach:

- naczelne kierownictwo "rozpiętego" przedsiębiorstwa, roztacza nad kierownictwem usamodzielnionych jednostek swoisty "parasol ochronny" i zastrzega do swojej kompetencji szereg kluczowych decyzji (np. ustaleń kooperacyjnych, parametrów wyników ekonomicznych w tym zysku, poziomu wynagrodzeń itp.),
- kierownictwa spółek zależnych żądają ochrony bądź bieżącej konsultacji decyzji (dla przykładu choćby z obawy dotyczącej zachowania stanowisk w układzie, w którym własność uprawnia zwierzchnie ogniwo do decyzji kadrowych),
- pracownicy wydzielonych jednostek mają poczucie utraty korzyści wynikających z przynależności do tradycyjnej struktury przedsiębiorstwa; postrzeganie słabości nowego układu organizacyjnego wiązane może być zarówno z realną utratą przywilejów, jak i z niepewnością co do dalszych losów nowej organizacji.

Opisane powyżej procesy stanowiące genę strategii tworzenia, funkcjonowania i zarządzania grupami kapitałowymi, posiadają swoje implikacje praktyczne. Podstawową bowiem kwestią dla powstającej

organizacji jest **rodzaj** budowanej grupy kapitałowej.<sup>14</sup> Wybór rodzaju grupy kapitałowej podyktowany jest zazwyczaj: sposobem powstawania grupy w czasie i jego specyfiką, formą kapitałową spółek zależnych, udziałem spółki naczelniej w spółkach zależnych, strukturą władzy w spółkach zależnych.

Problemy wymagające rozwiązania przy tworzeniu, funkcjonowaniu i zarządzaniu grupą kapitałową obejmują następujące cztery obszary. Są to:

- **obszar strategii;** dotyczy określenia portfela działalności spółki dominującej (naczelniej) w tym decyzji inwestycyjnych i likwidacyjnych; strategii rozwojowych w tym poziomej i pionowej integracji i dywersyfikacji oraz aliansów strategicznych i joint ventures,
- **obszar finansów;** dotyczy określenia strategii finansowej spółki naczelniej i całej grupy; elementów rachunku inwestycyjnego; transferu zysków i przepływów kapitałowych; wewnętrznych i zewnętrznych źródeł finansowania; polityki podatkowej; rachunkowości w tym konsolidacji sprawozdań finansowych,
- **obszar organizacji;** dotyczy podziału funkcji i uprawnień pomiędzy spółką dominującą i spółkami zależnymi; określenia zakresu centralizacji zarządzania; monitoringu i oceny spółek zależnych; określenia funkcji rad nadzorczych oraz funkcji i uprawnień zarządów w spółkach zależnych,
- **obszar personalny** dotyczy określenia funkcji personalnej w grupie; doboru kadry zarządzającej w spółkach zależnych; określenia procedur podejmowania decyzji kadrowych w tym odwołań ze stanowisk; warunków kształtowania wynagrodzeń menedżerów i zasad polityki płacowej; szkolenia; organizacji planowania strategicznego.

Na przedstawionym tle - w oparciu o literaturę<sup>15</sup> oraz praktykę można wyróżnić - w historycznej chronologii i uwarunkowaniach formy tworzenia - powstawania grup kapitałowych. Są to grupy powstałe w oparciu integrację poziomą, integrację pionową, integrację koncentryczną, integrację konglomeratową.

<sup>14</sup> W tym zakresie mamy do wyboru; operacyjny holding zarządzający; strategiczny holding zarządzający; holding finansowy. Szerzej na ten temat patrz: M. Trocki, *Nadzór właścicielski w grupach kapitałowych*. Master Business Administration nr 4. 2000. M. Trocki, *Zarządzanie grupą kapitałową .... op.cit.*, B. Nogalski R. Ronkowski. *Holding czyli o instytucji szczególnie efektywnej .... op.cit.*, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, S. Wiankowski, *Holdingi przemysłowe. Podstawy....op.cit.*

<sup>15</sup> Por. *Grupy kapitałowe w Polsce*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej.... op.cit.*, *Holding kapitałowo - organizacyjna forma rozwoju .... op.cit.*, M.T. Kuchciak. *Czas grup kapitałowych*. Home & Market nr 9. 1999



Budowanie grupy kapitałowej w oparciu o integrację poziomą polega na procesie włączania do grupy podmiotów działających w jednym sektorze (np. hutniczym, węglowym, stalowym). Głównym motywem integracji poziomej jest zwiększanie udziału w rynku danego sektora, m.in. przykładem tego typu integracji w Polsce są działania podjęte przez EXBUD S.A., związane z nabywaniem pakietów akcji i udziałów spółek budowlanych.

Budowanie grupy kapitałowej w oparciu o integrację pionową polega na procesie włączania do grupy przedsiębiorstw, pozostających ze sobą na linii dostawca - producent - odbiorca. Głównymi efektem decydującym o wykorzystaniu do budowy grupy tego typu integracji jest możliwość przechwytywania marż, związanych z przebiegiem cyklu produkcyjnego oraz uniezależnienie się od przedsiębiorstw konkurencyjnych, dostarczających surowce i sprzedających gotowe wyroby, m.in. przykładem tego typu integracji w Polsce jest Grupa Kapitałowa Kęty, w ramach której zaobserwować można relacje pionowe, gdyż spółka - dominująca kontroluje METALPLAST BIELSKO BIAŁA S.A., jednocześnie dostarczając mu wyroby wyciskane i ciągnione.

Trzecią metodą kreowania grup kapitałowych jest integracja koncentryczna. Zachodzi ona wówczas, gdy integruje się podmioty, których przedmiot działalności jest zbliżony lub podobny pod względem technologicznym lub marketingowym. Podstawowym motywem tego połączenia jest zapewnienie komplementarności oferty produktowej. M.in. w Polsce przykładem tego typu integracji jest grupa kapitałowa, występująca w obrocie gospodarczym jako KUCHNIA POLSKA DOMINWESTYCYJNY. Forma i nazwa spółki sugeruje wyraźnie dziedzinę, w której uczestniczy grupa. Dysponuje ona większościami udziałami w szeregu podmiotów w branży spożywczej; m.in. 75 % akcji Zakładu Przemysłu Owocowo - Warzywnego MIĘDZYCHÓD S.A., 65 % akcji Zakładu Koncentratów Spożywczych WODZISŁAW S.A., 92 % udziałów Zakładów Przemysłu Tłuszczowego ELMILK Sp. z o.o., 65 % udziałów w Zakładach Mięsnych MAŁASZEWICZE Sp. z o.o., 76 % akcji w Zakładzie Przemysłu Owocowo - Warzywnego STOVIT S.A., oraz udziałami w Rolniczym Kombinaście Spółdzielczym w Czempiniu.).

Najpóźniej wyodrębniona metodą tworzenia grup kapitałowych jest integracja konglomeratowa - boom na integracje konglomeratową nastąpił w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych naszego stulecia. Konglomeraty są tworzone poprzez integrowanie podmiotów o odmiennych przedmiotach działalności, w przypadku których nie występują relacje poziome i pionowe. Podstawowym efektem tworzenia tego typu grup była dywersyfikacja działalności czyli ograniczenie ryzyka w przypadku dekonjunkury w

określonych sektorach gospodarki, m.in. w Polsce przykładem tego typu integracji jest np. konglomerat POLSKIE LINIE LOTNICZE LOT słynące z przewozów lotniczych, zajmuje się ponadto działalnością rozrywkowa (CASINO POLAND Sp. z o.o.), cateringowa (LOT CATERING Sp. z o.o.), turystyczną (AIR TOURS POLAND GROUP Sp. z o.o.), handlowa (BALTONA S.A.) czy hotelarska (LIM Sp. z o.o.).

Struktury grup kapitałowych, mogą i najczęściej przybierają wieloszczeblowy<sup>16</sup> charakter.<sup>17</sup> Zwłaszcza struktury grup zorganizowanych w formie konglomeratów, bywają na tyle skomplikowane, że grupy te są często postrzegane jako mało transparentne. Skutkuje to obniżeniem wiarygodności kredytowej lub zaniżoną wyceną rynkową, w przypadku korporacji publicznych. Grupy kapitałowe, których przedmiot działalności jest homogeniczny (integracja pozioma) nie odczuwają tego typu skutków.

Na świecie dominują obecnie tendencje, mające na celu tworzenie struktur poziomych, rzadziej pionowych. Ograniczone efekty, związane z funkcjonowaniem struktur konglomeratowych powodują, iż w gospodarce światowej odchodzi się od tego typu integracji.<sup>18</sup> I tu jesteśmy trochę za światem, bowiem w większości polskich grup kapitałowych dominuje integracja konglomeratowi. Niemniej jednak przykłady działania nowych władz takich grup kapitałowych jak ELEKTRIM S.A., IMPEXMETAL S.A., ANIMEX S.A., pokazują, że zmiany w polskich grupach - w wyniku zmian zachodzących w ich otoczeniu - powoli, ale następują. Lepiej teraz reorganizować grupę kapitałową niż być uniwersalnym we wszystkich dziedzinach gospodarki.

<sup>16</sup> Rozpatrując strukturę grupy kapitałowej z punktu widzenia poziomów i kierunków powiązań można wyróżnić trzy ich rodzaje: zgrupowanie o strukturze jednoszczeblowej, w układzie: spółka dominująca - spółki zależne, zgrupowanie o strukturze wieloszczeblowej, w układzie: spółka dominująca - spółki zależne I stopnia (subholdings) - spółki zależne II stopnia, itd., zgrupowanie o strukturze krzyżowej (crossholdings) o wielostronnych i wzajemnych powiązaniach kapitałowych spółki dominującej i spółek zależnych różnych stopni, charakterystyczne są one przede wszystkim dla grup powstałych w oparciu o integracje konglomeratową. Por. S. Wiankowski, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, A. Karmańska, *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza ....* op.cit., s. 31.

<sup>17</sup> W Polsce obecnie dochodzi już do tworzenia wzajemnych powiązań kapitałowych pomiędzy spółkami, czego nie zabraniają przepisy kodeksu handlowego, dopuszczają do takiego procesu art. zawarte Tytuł IV Łączenie, podział i przekształcanie spółek, Kodeksu spółek handlowych. Por. *Kodeks spółek handlowych z wprowadzeniem ....* prof. W. J. Kutnera. Presspublica. Warszawa 2000. Por. W okresie do roku 2001 art. 463 i 283 K.h.

<sup>18</sup> Wyjątkiem są grupy kapitałowe rodem z Azji: japońskie keiretsu oraz koreańskie czchole.

#### 4.5. Rodzaj oczekiwań inwestorów - właścicieli a strategię funkcjonowania grup kapitałowych.

W ostatnich latach w Polsce rośnie skala zastosowań rozwiązań organizacyjno-prawnych charakterystycznych dla grup kapitałowych, przy czym niosą one ze sobą pewne ryzyka. Dotychczasowe złe doświadczenia w zakresie stosowanych portfeli działalności gospodarczej, jak i rozczarowania dywersyfikacją zwracają uwagę na dwa istotne elementy związane z efektywną strategią funkcjonowania grupy kapitałowej.

- po pierwsze - na orientacją ukierunkowaną na wzrost wartości rynkowej grupy kapitałowej jako całości i wchodzących w jej skład przedsiębiorstw zależnych i stowarzyszonych,
- po drugie: na kluczowe kompetencje jako pożądanego nośnika, zarządzania grupą kapitałową (stanowią one narzędzie dla realizacji elementu pierwszego).

Orientacja na wzrost wartości rynkowej grupy kapitałowej, stanowi najnowszy przejaw oczekiwań inwestorów, które wynikają z:

- połączenia myślenia o jej przyszłości z większymi korzyściami dla jej akcjonariuszy, bez naruszania interesów pozostałych interesariuszy funkcjonujących w otoczeniu grupy, jak i w jej wnętrzu,<sup>19</sup>
- podkreślenia niezbędności zapewnienia realizacji ich nadrzędnego interesu,
- podkreślenia ich wpływu na określanie długofalowej jej strategii oraz kryteriów jej oceny.

Taka orientacja jest niezbędna aby zapewnić przeżycie grupy kapitałowej w narastającej globalnej walce oraz jej wzrost w dłuższej perspektywie. Obecnie większość znaczących grup kapitałowych deklaruje jako nadrzędny cel prowadzenia biznesu - *maksymalizację jego wartości dla jej akcjonariuszy oraz stosowanie metod zarządzania zorientowanych na wzrost wartości rynkowej.*<sup>20</sup> Podstawowym oczekiwaniem inwestorów (niezależnie od ich typu; instytucjonalnych, czy indywidualnych) jest uzyskiwanie stałego wzrostu

<sup>19</sup> Szerzej na ten temat patrz rozdział VI niniejszej części opracowania.

<sup>20</sup> Proces migracji kapitału, poszukujący rosnącej stopy zwrotu, jest nieodłączną cechą gospodarki rynkowej. Nasila się on współcześnie, a także dzięki bezpośredniej i szybkiej informacji, na rozwijającym się globalnym rynku kapitałowym. W tym wyścigu o pozyskanie kapitału (o relatywnie najniższym koszcie), niezbędnego dla nowych inwestycji i wzrostu przedsiębiorstw, rosną szansę tych z nich, które koncentrują się w sposobie prowadzenia biznesu na zwiększaniu swojej wartości rynkowej, maleją zaś przedsiębiorstw o obniżającej się wartości, z których kapitał odpływa, hamując niezbędne procesy ich restrukturyzacji.

wartości rynkowej grupy kapitałowej, której akcje nabyli. Celnie wyraża to m.in. P. Brabeck, Prezydent Nestle A.G. "... *my nie pragniemy krótkookresowej maksymalizacji cen akcji. To nie jest naszą polityką. To, czego chcemy, to długookresowego tworzenia i wzrostu wartości?*"

Podnoszenie wartości rynkowej grupy kapitałowej staje się nadrzędnym celem i obowiązkiem przedsiębiorstw względem ich właścicieli. Rodzi to nowe relacje między inwestorami, radami nadzorczymi, zarządami i menedżerami oraz pracownikami w przedsiębiorstwie.

W kontekście pierwszego (*orientacja na...*), a zwłaszcza drugiego punktu widzenia (tj. kluczowych kompetencji) istotną rolę pełni w grupie kapitałowej ośrodek zarządzający. Rola ta polega na dostarczaniu wartości dodanej mającej źródło w jego kompetencjach i powiązaniach z poszczególnymi przedsiębiorstwami.<sup>21</sup> W świetle obserwacji przodujących na świecie grup kapitałowych okazuje się, że wspomniana wartość powstaje wtedy, gdy umiejętności i zasoby ośrodka zarządzającego dobrze pasują do potrzeb i szans przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy kapitałowej. Brak takiego dopasowania zwiększa prawdopodobieństwo ekonomicznej szkodliwości ośrodka zarządzającego.

Zasady tworzenia przewagi ośrodka zarządzającego dają się ująć w kilka prostych stwierdzeń:<sup>22</sup>

- po pierwsze - dla uzasadnienia swej roli kadra zarządzająca powinna skierować się na tworzenie wartości dodanej i na unikanie niszczenia wartości wskutek swojego oddziaływania na przedsiębiorstwa zależne, traktowane jako biznesy tworzące portfel działalności,
- po drugie - zasoby, umiejętności oraz inne cechy charakterystyczne centrum powinny być zespolone z potrzebami i okazjami występującymi w przedsiębiorstwach zależnych (biznesach); takie zespolenie, jako podstawa tworzenia wartości, ma charakter dynamiczny i zmienia się w miarę upływu czasu,
- po trzecie - kadra zarządzająca powinna nieustannie zmierzać do stworzenia większej wartości portfela działalności, niż mogliby to robić inni,
- po czwarte - rdzeniem strategii grupy kapitałowej jest głębokie wejrzenie w sposób dostarczania wartości dodanej dla zarządzanych rodzajów działalności gospodarczej - przedsiębiorstw zależnych,

<sup>21</sup> Por. A. Campbell, M. Goold, M. Alexander. *Corporate Strategy; The Quest for Parenting Advantage*. Harvard Business Review nr 2. 1995, s. 120-132.

- Por. *Wstępna analiza możliwości konsolidacji wybranych przedsiębiorstw sektora wielkiej syntezy chemicznej; raport przejściowy*, t. I, praca zbiorowa pod red. H. Promnego, M. Bratnickiego, Instytut Ekonomiki Przemysłu Chemicznego, Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Gliwice 1998.

- po piąte - kadra zarządzająca powinna wykazywać się szczególną efektywnością w wykorzystaniu rozpoznanych okazji wypełnienia roli ośrodka zarządzającego, znacznie wyższą od innych,
- po szóste, niezmiernie ważna jest świadomość niebezpieczeństw niszczenia wartości tworzonej przez przedsiębiorstwa zależne i stowarzyszone (traktowane jako biznesy); dlatego też należy w grupie kapitałowej koncentrować się na tych rodzajach działalności gospodarczej - przedsiębiorstwach zależnych i stowarzyszonych, w których jest się w stanie wytworzyć wysoką wartość dodaną, znacznie wyższą niż mogliby to zrobić inni.<sup>23</sup>

W miarę jak ewoluują i zmienia się otoczenie w którym funkcjonują grupy kapitałowe (w tym stosowane technologie i charakter konkurencji), umiejętności ośrodka zarządzającego dezaktualizują się. Przedsiębiorstwa zależne i stowarzyszone, traktowane jako biznesy, mogą przerosnąć centrum, rozwijając się w sposób, który czyni dotychczasowe ukierunkowanie i kontrolę nieodpowiednimi i uciążliwymi. Wskazuje to na tymczasowość wszelkich, nawet najbardziej efektywnych w danym momencie rozwiązań. Utrzymywanie

<sup>23</sup> Wykorzystując sformułowane przewagi ośrodka zarządzającego można zaliczyć w grupie kapitałowej przedsiębiorstwo zależne lub stowarzyszone (traktowane jako aktualny lub potencjalny biznes) do jednego z pięciu typów:

- rdzeń posiadający największy potencjał dostarczania wartości dodatkowej przez centrum i dlatego też tutaj są umiejscowione priorytety rozwojowe,
- przedpole tworzone przez przedsiębiorstwa zależne i stowarzyszone, które spełniają pewne kryteria dopasowania, ale nie spełniają innych. W tym obszarze decyzje strategiczne są najtrudniejsze. Łączą one ostrożność - zapobiegającą poświęcaniu czasu, uwagi i energii na działalności nie spełniającej większości wymogów - z eksperymentowaniem przeciwdziałającym trwałemu zawężaniu się do rdzenia,
- balast nie dający sposobności do tworzenia wartości dodatkowej przez centrum, ale pozostawiony skutek inercji organizacyjnej. Balast czasami jest dojna krową, ale częściej hamuje rozwój grupy kapitałowej,
- pułapka wartości jest obszarem najczęściej popełnianych błędów. Tworzą ją przedsiębiorstwa zależne i stowarzyszone pasujące do strategii tworzenia wartości dodatkowej i przez to pozornie atrakcyjne, ale przy bliższym spojrzeniu wykazujące daleko idące niedostosowanie względem parametrów charakteryzujących ośrodki zarządzający. Stąd też tego typu przedsiębiorstw zależnych i stowarzyszonych, traktowanych jako biznesów należy unikać,
- obce terytorium obejmuje wyalienowane przedsiębiorstwa zależne i stowarzyszone, traktowane jako samoistne biznesy, których rzeczywiste potrzeby, wymagają centrum zarządzającego o zupełnie innym charakterze niż centrum dotychczasowe. Trzeba dążyć do pozbycia się ich jak najszybciej, por. tamże, *Wstępna analiza możliwości konsolidacji...*, op.cit. oraz por. M. Gold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate - Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley and Sons Inc. New York - Chichester - Brisbane - Toronto - Singapore 1994, s. 341.

zespolenia jest procesem, który posiada także swoją dynamikę, a która z kolei kształtuje zachowania ośrodka zarządzającego i skład grupy kapitałowej. W innym razie trzeba co pewien okres przeprowadzać restrukturyzację i uruchamiać program obniżki kosztów, a w miejsce kryterium dostarczania wartości, pojawiają się takie czynniki decyzji strategicznych, jak: mody na metody zarządzania, dostępność zasobów finansowych, biurokratyczna skrupulatność, politykowanie organizacyjne.

Natomiast efektywne ośrodki zarządzające grupą kapitałową, nieustannie dążą do wzrostu wytwarzanej przez siebie wartości dodanej i ciągle doskonalą się. Dążą do tego, aby uczynić swoje działania bardziej efektywnymi, bardziej aktywnymi i bardziej trwałymi.

Korzyści związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw zorganizowanych w formie grupy kapitałowej, często określa się jako efekt synergiczny, który wynika z przyjmowania założenia, że stworzenie większego organizmu gospodarczego na bazie kilku majątków przedsiębiorstw ma przynieść lepsze efekty, niż gdyby podmioty te pozostały w dalszym ciągu w pełni autonomiczne. Działania te wiążą się zasadniczo - jak wcześniej wspomniano - ze zwiększeniem wartości przedsiębiorstw dla akcjonariuszy. Z tego też powodu grupy kapitałowe realizują określone - wyznaczane przez akcjonariuszy - strategie. Mogą one przybierać różnorodny charakter. Do podstawowych strategii funkcjonowania grup kapitałowych należą:<sup>24</sup>

- strategia koncentracji działalności - wiąże się ona ze zwiększeniem potencjału w zakresie najważniejszych dziedzin grupy kapitałowej,<sup>25</sup>
- strategia ekspansji działalności - polega na zachowaniu dotychczasowego stanu posiadania w zakresie wiodących dziedzin grupy kapitałowej przy jednoczesnej ekspansji na nowe rynki produktowe i geograficzne,<sup>26</sup>
- strategia reorientacji działalności - określa ona wszelkie działania podejmowane w celu zawężenia liczby dziedzin, w których grupa jest

<sup>24</sup> Por. M.T. Kuchciak, *Czas grup .... op.cit.*

<sup>25</sup> Dla ilustracji tej strategii funkcjonowania grupy kapitałowej można dać przykład HEINEKENA. Celem powstałej pod egidą holenderskiego HEINEKENA Grupy Kapitałowej Żywcza było właśnie zwiększenie udziału w rynku piwowarskim z 10 do 40 proc. Nastąpiło to dzięki wchłonięciu browarów z Elbląga, Braniewa, Gdańska, Warki i Leżajska.

<sup>26</sup> Jako przykład realizacji tego typu strategii może posłużyć spółka giełdowa HOWELL S.A.. Kluczowym przedmiotem działania tej spółki jest handel wyrobami hutniczymi i żelazostopami. Spektrum działalności grupy kapitałowej HOWELL jest jednak szersze, gdyż obejmuje również działalność leasingową i deweloperską. Już wkrótce (poprzez zakup spółki MCI MANAGEMENT), grupa powiększy się o przedsiębiorstwo, które zajmować się będzie działalnością venture capital dla małych i średnich przedsiębiorstw z branży teleinformatycznej.

aktywna, przy jednoczesnym zachowaniu obecności w wiodących branżach grupy kapitałowej; generalnie polega ona na rezygnacji z dotychczasowych głównych sfer działalności; rezygnacja z dotychczasowego profilu działalności odbywa się na rzecz nowych obszarów biznesowych.<sup>27</sup>

#### **4.5. Zamiast zakończenia - co dalej, czyli jakie problemy stoją do rozwiązania przed badaczami i praktykami zarządzania grupami kapitałowymi.**

Tworzenie, funkcjonowanie i zarządzanie grupami kapitałowymi jest wynikiem realizacji licznych potrzeb, przede wszystkim akcjonariuszy. Dlatego można uznać, że mają one:

- Po pierwsze - dostarczyć wielu korzyści wynikających zarówno z efektu synergii operacyjnej i finansowej, jak i skali zakresu działania, oraz zintegrowania transakcji w układzie pionowym lub poziomym, zwiększenia udziału w rynku bądź zdobycia nowego rynku, a także korzyści podatkowe.
- Po drugie - umożliwić - w warunkach gospodarki polskiej - przebudowę sztywnych struktur zarządzania oraz stworzyć dogodne warunki dla przyciągnięcia kapitału i nowoczesnej myśli technicznej.
- Po trzecie - umożliwić polepszenie efektywności zarządzanych podmiotów poprzez optymalne wykorzystanie majątków przedsiębiorstw

<sup>27</sup> Przykładami służącymi ilustracji owej strategii mogą być zachowania spółek giełdowych IMPEXMETAL S.A., i KGHM POLSKA MIEDŹ S.A.. IMPEXMETAL S.A. jeszcze do niedawna działał w licznych sektorach; stalowym .metalowym, nieruchomości, przetwórstwo metali kolorowych. Po zmianie zarządu spółki priorytetem stała się działalność w dziedzinie przetwórstwa aluminium i miedzi, spółki reprezentujące inne branże zostały wystawione na sprzedaż. KGHM POLSKA MIEDZ S.A. w związku z kurczącymi się zasobami miedzi stanął przed koniecznością reorganizacji działalności. Pomysłem na przyszłość jest telekomunikacja, w którą będą inwestowane nadwyżki finansowe uzyskiwane z działalności podstawowej. Do przykładów poszerzających listę realizatorów tej strategii można zaliczyć ELEKTRIM S.A. (koncentracja na trzech podstawowych dziedzinach, tj. telekomunikacji, produkcji kabli, energetyce), STALEKSPORT S.A. (koncentracja na trzech podstawowych dziedzinach, tj. hutnictwie, dystrybucji wyrobów ze stali oraz skupie złomu), ROLIMPEX S.A. (koncentracja na następujących podstawowych dziedzinach, tj. produkcji cukru i pasz, branży nasiennej, elewatorach), EXBUD S.A. (koncentracja na budownictwie, w tym również drogowym), podobnie zachowuje się BUDIMEX S.A. ((koncentracja na działalności podstawowej i wyzbywanie się działalności poza budowlanej) Por. G. Brycki, *Grupy pchają parkiet*, Home & Market nr 9, 1999.

i dywersyfikację działalności, obniżającą wrażliwość holdingu na cykle dekonunktury w określonych sektorach gospodarki, dopływ wysokiej klasy kadr zarządzających

Z przedstawionego przeglądu związanego z prezentacją istotnych - głównych problemów związanych z tworzeniem, funkcjonowaniem i zarządzaniem grupami kapitałowymi - odnoszonych do warunków gospodarki polskiej - wynika, że grupy te w Polsce różnią się w tym zakresie. Jednakże można znaleźć kilka wspólnych cech dla tych organizacji. Z cech tych wynika, że są to organizacje o relatywnie niedużych rozmiarach, bardzo silnie zdywersyfikowane, głównie pionowo o orientacji ukierunkowanej zarówno wstecz, jak i w przód, bardzo szybko rozwijające się, w szczególności dzięki procesom prywatyzacji gospodarki, a także, że są to organizacje ukierunkowane w swoim działaniu do wnętrza kraju i może dzięki temu, bardzo atrakcyjne dla partnerów zewnętrznych, a więc przedsiębiorstw - holdingów zagranicznych, działających w warunkach globalnych (por. na przykład polskie holdingi budowlane).

Na podstawie przedstawionego opisu wynikającego z uważnej analizy literatury, zakresu realizowanych projektów badawczych oraz potrzeb w zakresie tworzenia, funkcjonowania, a zwłaszcza zarządzania grupami kapitałowymi, sygnalizowanych przez praktykę zarządzania, uważamy że polska nauka w chwili obecnej, nie dysponuje relatywnie dużą liczbą badań deskryptywnych. Zwłaszcza badań, analizujących w miarę całościowo omawiane w niniejszym artykule zagadnienia. Stąd pojawia się konieczność stałego budowania i wzbogacania postaw teoretyczno - metodologicznych, umożliwiających analizę mechanizmów i procesów tworzenia, funkcjonowania, a zwłaszcza zarządzania grupami kapitałowymi. Na tle takiej konstatacji, rodzą się perspektywy badawcze, które obejmują następujące grupy zagadnień:

- tendencje, formy i problemy związane z procesem koncentracji przedsiębiorstw warunkach globalizacji,
- funkcjonowanie grup kapitałowych z uwzględnieniem uwarunkowań istniejących w Polsce,
- prezentacja i popularyzacja najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania grupami kapitałowymi w Polsce, ze względu na używane narzędzia, instrumenty, czy metody.

Owe perspektywy łączą w sobie zagadnienia związane zarówno z intensyfikacją badań deskryptywnych, jak i intensyfikacją prac nad metodologią badania problemów tworzenia, funkcjonowania, a zwłaszcza zarządzania w grupach kapitałowych.



**Bibliografia:**

1. Bogusławski Z., Borzęcki J., Wiankowski S., *Holdingi przemysłowe. Podstawy tworzenia i funkcjonowania*, IOiZWP ORGMASZ, Warszawa 1993.
2. Brycki G., *Grupy pchają parkiet*, Home & Market nr 9, 1999.
3. Campbell A., Goold M., Alexander M., *Corporate Strategy; The Quest for Parenting Advantage*, Harvard Business Review nr 2, 1995.
4. Dwojackingi P., *Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych*, /w:/ *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, TNOiK, ZN nr 3, Poznań 1995.
5. *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją naukową W. Frąckowiaka, PWE, Warszawa 1998.
6. Gold M., Campbell A., Alexander M., *Corporate - Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley and Sons Inc., New York - Chichester - Brisbane - Toronto - Singapore 1994.
7. *Grupy kapitałowe w Polsce*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, M. Trockiego, B. Wawrzyniaka, Dyfin, Warszawa 2000 wyd. drugie.
8.  *Holding kapitałowo - organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. B. Nogalski, R. Ronkowski, OPO, Bydgoszcz 2000.
9. Karmańska A., *Grupy kapitałowe. Przesłanki tworzenia. Sprawozdawczość skonsolidowana. Analiza sprawozdań skonsolidowanych*, Prawo Przedsiębiorcy nr 13, 2000, Kwartalnik nr 1 Rachunkowość.
10. Kuchciak M.T., *Czas grup kapitałowych*, Home & Market nr 9, 1999.
11. Kuchciak M.T., *Poskramianie tygrysów*, Home & Market nr 9, 1999.
12. Nogalski B., Kreft Z., Kapuściński M., *Fuzje i przejęcia jako metody zewnętrznego wzrostu przedsiębiorstw*, /w:/ *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - ciągłość i zmiana*, praca zbiorowa pod redakcją H. Jagody i J. Lichtarskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
13. Nogalski B., Ronkowski R.,  *Holding czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, IOiZWP ORGMASZ, Warszawa 1994.
14. Nogalski B., Ronkowski R.,  *Holding w gospodarce krajowej. Praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk 2000.
15. Sołtysiński S., *Zgrupowania spółek. Zarys problematyki Prawnej*, Kwartalnik Prawa Gospodarczego, Zeszyt 3 z 1994.
16. Trocki M., *Nadzór właścicielski w grupach kapitałowych*, Master Business Administration nr 4, 2000.

17. Trocki M., *Zarządzanie grupą kapitałową*, /w:/ *Grupy kapitałowe w Polsce*, praca zbiorowa pod redakcją M. Romanaowskiej, M. Trockiego, B. Wawrzyniaka. Difin, Warszawa 1998.
18. Wiankowski S., Bogusławski Z., Borzęcki J., Karmańska A., *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1999.
19. *Kodeks spółek handlowych z wprowadzeniem prof. Wojciecha Jana Katnera*, Presspublica, Warszawa 2000.
20. *Wstępna analiza możliwości konsolidacji wybranych przedsiębiorstw sektora wielkiej syntezy chemicznej; raport przejściowy*, t.1., praca zbiorowa pod red. H. Promnego, M. Bratnickiego, Instytut Ekonomiki Przemysłu Chemicznego, Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Gliwice, 1998.



***BOGDAN NOGALSKI, TOMASZ BIAŁAS, PIOTR DWOJACKI***

## **V. ILUSTRACJA WIEDZY O WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU**

### **Streszczenie**

Artykuł ten jest próbą przedstawienia czytelnikowi stosunku autorów do współczesnej wiedzy o zarządzaniu organizacjami, w rozumieniu jak owe organizacje działania zespołowego, mogą funkcjonować. Rozwój wiedzy o zarządzaniu wskazuje, że im więcej wiemy na ten temat, tym częstsze nasze przekonanie, że wiele twierdzeń, procedur i zasad posiada ściśle określony zakres racjonalnego zastosowania.

### **Summary**

## **KNOWLEDGE ABOUT CONTEMPORARY MANAGEMENT**

The authors of this article try to present their attitude towards contemporary knowledge about management of different organizations, in particular how these joint-action organizations can function. The development of knowledge about management implies that the more we know on this subject, the more we are convinced that many statements, procedures and principles have a very specific range of rational application.

### **5.1. Wprowadzenie.**

Artykuł ten jest próbą przedstawienia czytelnikowi stosunku autorów do współczesnej wiedzy o zarządzaniu organizacjami, w rozumieniu jak owe

organizacje działania zespołowego, mogą funkcjonować.<sup>1</sup> Rozwój wiedzy o zarządzaniu wskazuje, że im więcej wiemy na ten temat, tym częstsze nasze przekonanie, że wiele twierdzeń, procedur i zasad posiada ściśle określony zakres racjonalnego zastosowania.

Zmieniający się świat zmusza nas niekiedy do odrzucenia obowiązujących dotąd standardów postępowania w stosunku do organizacji działania zespołowego. Częściej jednak dochodzimy do wniosku, że mają one ograniczony zakres przystawalności do rzeczywistości. Z tego względu sądzimy, że warto zapoznać czytelnika ze wskazaniem dotyczącymi analizy świata organizacji oraz procedurami dostosowywania rzeczy zorganizowanych do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków ich funkcjonowania.

## 52. Zarządzanie jako dziedzina wiedzy: przedmiot i jego interdyscyplinarny charakter.

Zarządzanie to "rozporządzanie zasobami organizacji poprzez działanie z ludźmi i poprzez ludzi, w zakresie określonym przez właściciela tych zasobów".<sup>2</sup> Jest to jedna z licznych definicji dostępnych w literaturze przedmiotu. Nie będziemy w tym miejscu prowadzić dysput nad definicją zarządzania.<sup>3</sup> Dla uproszczenia potraktujemy je w dwojaki sposób:

- jako **sztukę** polegającą na tworzeniu dynamicznego dzieła w postaci funkcjonującej i/lub wyobrażonej organizacji; **autorami** dzieł w tej dziedzinie są przede wszystkim menedżerowie, ale także właściciele firm oraz konsultanci wyspecjalizowani w różnych dziedzinach doradztwa gospodarczego,
- jako **naukę** zmierzającą do poznania metod tworzenia oraz sposobów funkcjonowania różnych aspektów organizacji - wraz z zamysłami ich twórców oraz warunkami realizacji owych dzieł; tu autorami są głównie naukowcy - badacze zjawisk, ale również konsultanci i menedżerowie zdolni do upowszechnienia i uogólnienia swoich doświadczeń.

<sup>1</sup> Przedmiotem nauk o zarządzaniu są organizacje działania zespołowego.

- A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz. *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, op. cit., s. 86.

<sup>2</sup> Czytelnika zainteresowanego sporami definicyjnymi odsyłamy do fundamentalnej pracy J. Zieleniewskiego, nestora i wyroczni w sprawach związanych z teorią organizacji i zarządzania. *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969 oraz do podręcznika A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz. *Zarządzanie ....* op.cit., s. 48-88.

Przedmiotem poznania w dziedzinie nauk o zarządzaniu są zatem głównie:

- **ludzie**, traktowani jako właściciele, szefowie, podwładni, współpracownicy, kontrahenci, interesariusze,
- **organizacje**, a więc przedsiębiorstwa i instytucje niebiznesowe - stworzone przez ludzi i wyrażające ich dążenia,
- **warunki**, w których organizacje prowadzą działalność i całokształt stosunków między organizacjami (i ludźmi w organizacji) a ich otoczeniem.

W pierwszym zakresie nauki o zarządzaniu są zainteresowane przede wszystkim motywami działania ludzi, treścią i warunkami ich pracy, tworzeniem okoliczności na rzecz postępowania zgodnego ze standardami, wymaganiami czy oczekiwaniami organizacji. Celem jest m.in. ukształtowanie właściwych stosunków pracy, tak na poziomie relacji indywidualnych (szef- podwładny), jak i w układzie zbiorowym (kierownictwo organizacji - zespoły pracownicze i związki zawodowe). Nauki o zarządzaniu odwołują się w tej dziedzinie do wiedzy z zakresu psychologii, socjologii, ergonomii, ale również prawa i politologii. Zaś pokłosiem współpracy między naukami o zarządzaniu a innymi dziedzinami wiedzy są takie specjalizacje profesjonalne, jak na przykład zarządzanie zasobami ludzkimi.

Drugi z wyróżnionych zakresów to głównie:

- **planowanie** przyszłości, związane zarówno z kreatywnym planowaniem długookresowym i przyszłościowym bilansowaniem całości zasobów organizacji, jak i z bieżącym określaniem celów sprzedaży, planu wydatków, "ustawianiem" czasu pracy, projektowaniem konkretnych rozwiązań strukturalnych, technologii itd.,
- **organizowanie**, czyli praktyczne kształtowanie (wdrażanie) struktur i systemów działania,
- **motywowanie**, czyli praktyczne uruchamianie działań ludzi ukierunkowanych na sformułowane w trakcie i zakresie planowania i organizowania cele
- narzędzia **kontroli**, służące usprawnianiu realizacji celów i zadań - poprzez wnioskowanie na podstawie odchyień od planów, ale i o zwiększenie skuteczności egzekwowania właściwej pracy i jej wyników od osób, którym uprzednio przydzielono odpowiednie zakresy odpowiedzialności.

Pomocne nauce o zarządzaniu są w wymienionych dziedzinach m.in. nauki techniczne, ekonomiczne i prawne. Zaś wiedza wykorzystywana jest praktycznie we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa - rozumianego jako organizacja działania zespołowego - zarówno na wszelkich stanowiskach menedżerskich, jak i specjalistycznych - w sferze techniki,

technologii i logistyki, ekonomiki i finansów, handlu i marketingu, organizacji, zarządzania i spraw prawnych itd.

Trzeci wreszcie z zakresów zainteresowania nauk o zarządzaniu wiąże się głównie z funkcjonowaniem - zachowywaniem się przedsiębiorstw, wobec warunków zewnętrznych, na które składa się:

- **makrootoczenie**, czyli tzw. otoczenie dalsze, nie mające oczywistego, bezpośredniego wpływu na funkcjonowanie organizacji i nie podlegające wpływowi ze strony organizacji; makrootoczenie to przede wszystkim zjawiska o charakterze globalnym, ale również wydarzenia i trendy makroekonomiczne i polityczne związane z funkcjonowaniem określonego państwa czy regionu,
- **otoczenie bliskie**, wyznaczające wprost możliwości i ograniczenia związane z funkcjonowaniem organizacji; w przypadku organizacji biznesowych "otoczenie bliskie" to tzw. otoczenie sektorowe, związane ściśle z branżą, konkurencją, technologią i rynkiem zbytu firmy; niekiedy rozważać w tych kategoriach trzeba też otoczenie społeczne, polityczne i przyrodnicze - wówczas gdy wiąże się z tego typu uwarunkowaniami.

Nauki o zarządzaniu starają się wyjaśnić mechanizmy funkcjonowania otoczenia organizacji, badać i przewidywać skutki, jakie określone warunki zewnętrzne w niej wywołują, ale również podpowiadać właścicielom i menedżerom jak zachowywać się w określonych sytuacjach mających źródło wokół przedsiębiorstwa. Pochodną wiedzy w tych dziedzinach są nazwy stanowisk i komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwach - jak marketing i badania rynku, *public relations* czy planowanie strategiczne.

Połączenie w jedną dziedzinę poznania różnych dyscyplin nauk lokuje zarządzanie w gronie dziedzin o charakterze interdyscyplinarnym. Od adeptów tej nauki; przyszłych menedżerów, konsultantów, specjalistów czy naukowców wymagana jest w efekcie równorzędnie:

- specyficzna wiedza specjalistyczna z zakresu wąsko traktowanej nauki i praktyki zarządzania (i poszczególnych jej specjalizacji, jak finanse, logistyka, marketing, produkcja i in.),
- wiedza ogólna, zaadaptowana z innych nauk, służąca nie tylko poszerzaniu horyzontów i intelektualnemu przeżywaniu ciekawostek, ale również służąca inteligentnemu wykorzystaniu dla potrzeb praktyki.

Adeptom wiedzy o zarządzaniu przypisywać można też specyficzną misję. W związku z tym, że nauka ma charakter *stosowany*<sup>4</sup> - powinna zaspokajać praktyczne potrzeby związane z prowadzeniem firm i instytucji.

<sup>4</sup> Czyli nie jest jej zadaniem snucie rozważań ogólnoteoretycznych bez odzwierciedlenia w życiu.

### 53. Rozwój koncepcji zarządzania.

Wiedza o zarządzaniu - odmiennie niż w niektórych innych naukach - nie jest dana "raz na zawsze". Nauka ma charakter dynamiczny: podlega rozwojowi wraz z postępem wiedzy w dziedzinach pokrewnych, ale przede wszystkim wraz ze zmianami charakterystyk przedmiotu swojego poznania. Warto pamiętać, iż razem z rozwojem cywilizacyjnym zmianom ulega praktyka zarządzania. Dla rozwiniętych gospodarek rynkowych (kręgu zachodniego) B. Wawrzyniak przedstawia rozwój koncepcji zarządzania jako model czteroetapowy.<sup>5</sup>

**Pierwsza faza, datowana na lata 1820-80, charakteryzuje się spokojnymi warunkami prowadzenia przedsiębiorstw, ale i dużą przypadkowością zdarzeń. Przedsiębiorca - właściciel zarządza przedsiębiorstwem w oparciu o intuicję i zdobyte wcześniej doświadczenie (nie ma w owym czasie usystematyzowanej wiedzy wspomagającej prowadzenie biznesu). Stopniowo, wraz ze wzrostem przedsiębiorstw i stabilizowaniem relacji między nimi, kształtuje się dojrzalszy model zarządzania.**

**Na lata 1880-1930 datowana jest tzw. orientacja produkcyjna w prowadzeniu biznesu. Wiele przedsiębiorstw oferuje masowo wytwarzany, standardowy produkt, na ogół łatwo akceptowany przez nabywców. Zaś w przedsiębiorstwach następuje:**

- wycofywanie się wielu właścicieli z bezpośredniego prowadzenia spraw przedsiębiorstwa,
- tworzenie sformalizowanych struktur o charakterze funkcjonalnym.

Narzędziem konkurowania jest przede wszystkim cena. Ten czynnik jednak stopniowo zaczyna tracić swoje znaczenie, szczególnie dla rosnącego segmentu bogatszych (bądź nawet średniozamożnych) odbiorców - o wymaganiach wykraczających poza standard.

Trzecim etapem rozwoju zarządzania, datowanym na lata 1930-70 staje się zatem przyjęta przez przedsiębiorstwa orientacja rynkowa i towarzyszące jej, zarządzanie marketingowe. Czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw staje się umiejętność odróżnienia swojej oferty (w stosunku do propozycji konkurentów). Menedżerowie - przedsiębiorcy (właściciele) i specjaliści (w dziedzinie produkcji i innych, obocznych funkcji) wypierani są przez tzw. "generalistów", o bardziej uniwersalnej wiedzy, o większej kreatywności - głównie w dziedzinie metod

<sup>5</sup> B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 17-24.

działania na rynku. Koniec tego okresu to m.in. wielki sukces gospodarki japońskiej: wejście na światowe rynki m.in. dzięki umiejętności kreatywnego odróżnienia się od dostawców amerykańskich i europejskich, zdolności działania w środowiskach (na rynkach) odległych geograficznie, o odmiennej kulturze.

Orientacja strategiczna, uwzględniająca zdolność do działania w otoczeniu globalnym, to cecha nowej epoki zarządzania, datowanej na okres od początku lat siedemdziesiątych XX wieku. Cechy tego okresu to:

- konkurencja o charakterze coraz bardziej międzynarodowym,
- podatność przedsiębiorstw na zjawiska polityczne i ingerencja państw w procesy gospodarcze,
- rosnąca aktywność społeczeństw (na poziomie państw) i społeczności (na poziomie lokalnym) oraz rosnący wpływ na ocenę sukcesu firm wymagań pozakomercyjnych (na przykład ekologicznych czy związanych ze świadczeniami o charakterze prospołecznym).

Zmiany warunków działania końca XX wieku wytworzyły zatem nową jakość - i nowy poziom wymagań dla przedsiębiorstw i menedżerów. Widoczne to jest w szczególności w takich krajach jak Polska - gdzie scentralizowany system władzy państwowej ustąpił na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku względnie swobodnym - a zatem i bardziej dynamicznym warunkom działania - zgodnym z tendencjami współczesnej gospodarki światowej.

#### 5.4. Warunki działania współczesnych przedsiębiorstw.

Analizując współczesną gospodarkę światową możemy dostrzec pewne cechy, które będą w najbliższych latach wpływać na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw.<sup>6</sup> Wyróżniamy - co nie jest odkrywcze - cztery zjawiska:

- globalizację,
- rozwój technologii teleinformatycznych,
- zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników,
- nasilającą się nieprzewidywalność otoczenia biznesu.

Poniżej komentujemy te zjawiska w odniesieniu do sytuacji Polski - odstępując od popularnej interpretacji z punktu widzenia rozwiniętych gospodarek i światowych korporacji.

<sup>6</sup> Szerzej patrz: P. Dwojacksi, B. Nogalski, Cz. Sikorki, *Zarządzanie w nowoczesnych czasach. Przegląd Organizacji nr 9, 1999* oraz B. Nogalski, Cz. Sikorski, P. Dwojacksi, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości na tle perspektyw nauki i praktyki organizacji i zarządzania w XXI wieku, /w:/ Nauka organizacji i zarządzania w perspektywie XXI wieku, materiały konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.*



**Globalizacja** w Polsce wyraża się w praktyce narastającą obecnością przedsiębiorstw zagranicznych, zmierzających do rozszerzania rynków i/lub obniżki kosztów działalności. Zjawisko to dotyczy tak sektorów produkcji, handlu i usług, jak i operacji na rynkach finansowych. W rezultacie zanika pojęcie „polskiego przedsiębiorstwa”. Zaś te z dużych przedsiębiorstw, które zachowują „narodową” strukturę kapitału, w coraz większym stopniu zmuszone są do rozwijania operacji zagranicznych - między innymi ze względu na „zagęszczanie się” rynku wskutek ekspansji przedsiębiorstw z krajów światowej czołówki gospodarczej (światowy handel rośnie szybciej niż światowa produkcja, co oznacza konieczność działania na rynkach coraz to odleglejszych od tradycyjnych siedzib przedsiębiorstw). Efektem globalizacji jest zatem podatność polskiej gospodarki (i przedsiębiorstw) na koniunkturę światową oraz na kryzysy finansowe w różnych regionach świata. Koniecznością zaś dla menedżerów i specjalistów - nauczenie się zdolności pracy w warunkach międzynarodowego środowiska pracy.

**Rozwój technologii teleinformatycznych** ma swój podstawowy przejaw we wzroście tempa wymiany informacji i adaptowaniu systemów komputerowych do zarządzania przedsiębiorstwami. Technologie te adaptowane są w Polsce - w naszej ocenie - zbyt wolno. „Nosicielami” modernizacji są przede wszystkim przedsiębiorstwa sektora finansowego, operatorzy telekomunikacyjni oraz młode pokolenie pracowników (różnych branż) korzystających z internetu jako sposobu dostępu do danych oraz narzędzia komunikowania się.

Właśnie młode pokolenie kadr w przedsiębiorstwach jest podstawowym nośnikiem **zmiany wzorców kulturowych**. Duże aspiracje i spora mobilność wykształconej młodzieży stawiają Polskę w obliczu przełomu pokoleniowego w sposobie pojmowania i prowadzenia biznesu oraz w sposobie myślenia o indywidualnych ścieżkach kariery. Równocześnie, wraz z rozwarstwieniem zamożności, kreuje się pokaźna grupa ludzi ubogich, mających poczucie krzywdy, a równocześnie „zarażonych” wizją osobistego dobrobytu. Konsumpcjonizm, roszczeniowość i podatność na patologie (w tym przestępczość) - to cechy wielu członków tej grupy. To oni stanowią jednak sporą część potencjału przedsiębiorstw - zajmując stanowiska szeregowych pracowników.

**Nieprzewidywalność warunków prowadzenia biznesu** wynika z dojrzewania rynku i nasilania się konkurencji (w tym wskutek globalizacji). Ale w dużym stopniu czynnikami są „nie przewidziane” zmiany w technologiach, zachowaniach społecznych i decyzjach polityczno-prawnych. Rośnie zatem złożoność i dynamika otoczenia, nasilają się tendencje do zmian

skokowych, powodujących nieciągłość warunków zarządzania. Naszym zdaniem spadać będzie w Polsce potrzeba zarządzania strategicznego rozumianego (prymitywnie) jako zdolność do kształtowania i realizacji długofalowej, wieloletniej koncepcji przedsiębiorstwa.

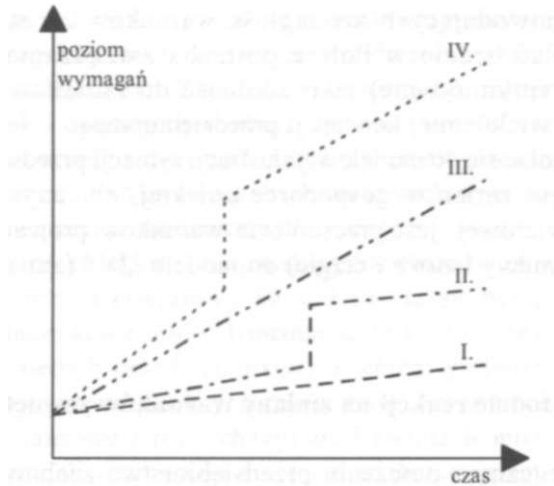
Jeśli odwołać się do modelowej ilustracji sytuacji przedsiębiorstw, to (por. rys. 1) efektem zmian w gospodarce polskiej, zbieżnym z tendencjami gospodarki światowej, jest przesunięcie warunków prowadzenia biznesu z modelu „I” (zmiany leniwe i ciągłe) do modelu „IV” (zmiany dynamiczne i skokowe).

### 5.5. Modele reakcji na zmiany warunków zewnętrznych.

W dynamicznym otoczeniu przedsiębiorstwa zachowują się w różny sposób. Czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa jest stosunek ich zarządów (bądź właścicieli) do zdarzeń zewnętrznych. Z tego względu można mówić o czterech zasadniczych, występujących w praktyce modelach (podejściach).

Przedsiębiorstwo bierne to takie, którego decydenci, nawet jeśli dostrzegają zjawiska zewnętrzne, nie są skłonni na nie reagować. A zatem nie podejmują przedsięwzięć dostosowawczych (restrukturyzacyjnych) - na przykład w zakresie strategii, systemów działania czy struktur. Tak funkcjonują przedsiębiorstwa, w których brak wiedzy o zdarzeniach zewnętrznych bądź też brak wiary w ich trwałość. Niekiedy występuje przekonanie o odwracalności zdarzeń w otoczeniu ("przecież to nie może długo trwać") bądź o nieuchronnej pomocy z zewnątrz ("rząd nie da nam zginąć"). Bierne podejście do warunków zewnętrznych spotykane było dość często w sektorze państwowym, szczególnie w gronie przedsiębiorstw dużych. Rezultat - stopniowa utrata konkurencyjności, powiększanie dystansu do liderów w określonych branżach, słabe wyniki, często upadłość.

Przedsiębiorstwo reaktywne to takie, którego decydenci reagują na zmiany warunków zewnętrznych z opóźnieniem, często "pod przymusem". Największą wrażliwość wykazują na zmiany w prawodawstwie, dużo mniejszą wykazują jeśli chodzi o zmiany rynkowe. Podobnie jak podejście bierne, również reaktywne sprzyja występowaniu sytuacji kryzysowych związanych z utratą konkurencyjności. Tak negatywnych skutków nie ma (czy też: nie musi mieć) reakcja w krótkim czasie, niezbędna w każdej firmie działającej w dynamicznym, ograniczenie poznawalnym otoczeniu.



**Rys. 5.1. Rodzaje zmian w otoczeniu. Zmiany: - leniwe (I, II) - dynamiczne (III, IV), - liniowe (I, III) - skokowe (II, IV).**

*Źródło: opracowanie własne.*

**Przedsiębiorstwo proaktywne** przewiduje przyszłość i stara się wyprzedzać prognozowane trendy. Służą temu systemy monitoringu otoczenia, planowanie scenariuszowe i gotowe projekty decyzji - przygotowanych na wypadek sytuacji „niespodziewanych”, często wdrażane odpowiednio wcześniej. Oczywiście, antycypacja zdarzeń jest obciążona ryzykiem błędu - wynikającym z ograniczonych możliwości prognozowania czy (co często jest określeniem właściwszym) wróżenia przyszłości. Jednakowoż, w warunkach dynamicznej gospodarki, podejście takie jest niezbędne, aby wygrać walkę z czasem.

Trzy powyżej opisane rodzaje stosunku właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw do prowadzonego biznesu różnią się głównie czasem reakcji na zmiany warunków zewnętrznych. To, co je łączy - to zależność od warunków zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu.

Jest jednak również czwarty typ przedsiębiorstwa - nie przejmującego się siłą otoczenia. **Przedsiębiorstwo aktywne** dysponuje bowiem zasobami, które pozwalają skutecznie kształtować środowisko swojego działania. Taką siłą dysponują liderzy pod względem:

- udziału w rynku (dyskontują dominację w branży),
- powiązań ze strukturami władzy publicznej (kreują korzystne dla siebie warunki prawno-polityczne),
- innowacyjności.

W tym ostatnim przypadku źródłem przewagi nad potencjalnymi konkurentami są głównie unikatowe produkty bądź metody działania na rynku. Kreując wartościową innowację przedsiębiorstwo aktywne staje się nie *ofiara* bądź *beneficjentem* warunków zewnętrznych lecz czynnikiem dynamizującym sytuację w branży i tworzącą wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej - to oni muszą się dostosować do sytuacji stworzonej przez innowację.

### 5.6. Firma z wizją: ku ideałowi firmy aktywnej.

Odpowiedzią na rosnącą niepewność warunków zewnętrznych może być kreowanie nowej wizji firmy, wybiegającej poza psychologiczne ograniczenie perspektyw widzenia biznesu przez pryzmat aktualnej sytuacji (tzw. "bieżączkę") - poza "tradycję" myślenia o przyszłości w kategoriach "przecież nie wiadomo (co się zdarzy)". Aktywne przedsiębiorstwo musi myśleć w kategoriach budowania siły swojego wpływu na to, co się dopiero ma wydarzyć: w technologii, na rynku, w prawie i polityce.

Wizja firmy może przyjąć dwie postaci:

- **wizji kierunkowej**, a więc mglistego, na ogół intuicyjnego wyobrażenia przyszłości firmy,
- **wizji całościowej**, a więc konkretnego wyobrażenia stanu i pozycji firmy w określonym momencie przyszłości.

Wizja kierunkowa sprowadza się do ogólnikowego określenia przyszłości i pozostawia pole dla kreatywnego poszukiwania różnych rozwiązań. Wizja całościowa natomiast jest względnie precyzyjną "fotografią" przedsiębiorstwa w określonym punkcie przyszłości. Taka wizja składa się z bardzo konkretnych elementów; przyjmujemy, że całościowa wizja przedsiębiorstwa to pięć składników, tworzących łącznie model "DOSKO":<sup>7</sup>

- domena działalności (**business portfolio**),
- odpowiedzialność firmy wobec interesariuszy (**stakeholders**),
- standardy sukcesu przyjęte dla oceny osiągnięć firmy,
- kluczowe kompetencje służące osiągnięciu sukcesu,
- organizacja wspomagająca realizację przyszłościowych zamierzeń.

Po pierwsze: domena działalności. Zarząd i akcjonariusze powinni uwzględnić w planowaniu przyszłości to, w jakiej dziedzinie przedsiębiorstwo

<sup>7</sup>Nazwa powstała od pierwszych liter poszczególnych elementów (w uproszczeniu): domena, odpowiedzialność, sukces, kompetencje, organizacja; więcej także: P. Dwojacki, *Składniki misji - wizja przyszłości*. Przegląd Organizacji nr 12, 1995 oraz P. Dwojacki, *Firma z wizją*. Personel nr 10, 1998.

chce działać. Dostępne wzorce kształtowania domeny działalności to: specjalizacja, integracja (albo dywersyfikacja) pionowa bądź pozioma lub dywersyfikacja nie powiązana. *Specjalizacja* oznacza skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na wąskim obszarze biznesu, na wąskim fragmencie większego i bardziej złożonego łańcucha kooperacji gospodarczej. *Pionowa integracja* oznacza połączenie w jedno przedsiębiorstwo (bądź grupę kapitałową) kilku kolejnych faz łańcucha kooperacji w branży. *Integracja pozioma* to łączenie ze sobą rodzajów działalności komplementarnych, dających synergię w dziedzinie technologii, współpracy z rynkiem, wykorzystania zdolności produkcyjnych, zaopatrzenia itd. *Dywersyfikacja nie powiązana* z kolei to łączenie w jedną strukturę (przedsiębiorstwa bądź grupy kapitałowej) rodzajów działalności nie mających ze sobą cech wspólnych.

Po drugie: odpowiedzialność (wrażliwość) przedsiębiorstwa na potrzeby i interesy jej interesariuszy (*stakeholders*). Od przedsiębiorstwa należy oczekiwać, że zdeklaruje czym potrzebom i interesom służy. Przedsiębiorstwo może być bowiem zorientowana na realizację (w mniejszym lub większym stopniu) oczekiwań właścicieli, klientów, pracowników, lokalnego środowiska społecznego, a nawet interesów politycznych macierzystego państwa. Rolą zarządu jest określenie, które interesy będą traktowane pierwszoplanowo - lub też w oparciu o jakie zasady będzie budowana równowaga sił.

Po trzecie: standardy sukcesu, a więc średnio- bądź długookresowe miary powodzenia mające zastosowanie do oceny powodzenia przedsiębiorstwa. Typowe narzędzia pomiaru, to bardzo wymierne wskaźniki: wartość dla akcjonariuszy, poziom wyników finansowych, udział w rynku, skala działalności, przepływ pieniężny netto, dynamika tych wartości, stopa i zwrot z inwestycji. Te wskaźniki można bardzo precyzyjnie określić liczbami. Ale wśród standardów powodzenia są takie, które wymykają się pomiarowi: prestiż, wizerunek, zadowolenie pracowników.

Po czwarte: kluczowe kompetencje, a więc zasoby (np. wiedza i umiejętności oraz technologie) wspomagające osiąganie sukcesu. Kompetencje mogą być traktowane na poziomie uniwersalnych czynników sukcesu, czynników specyficznych dla danej branży (tzw. kluczowe czynniki sukcesu - KCS) oraz opcji strategicznych. Te ostatnie związane są z wyborem strategii:

- unikatowości, polegającej na rynkowym wyróżnieniu się na tle konkurentów specyficznym produktem, obsługą (serwisem dla klienta), bądź przynajmniej wizerunkiem,
- przewagi kosztowej (pod względem kosztów całkowitych), skutkującej zdolnością uzyskiwania marży ponadprzeciętnej w skali branży,
- koncentracji na specyficznej niszy rynkowej, z rezultatem w postaci

specjalizacji w zaspokajaniu potrzeb wąskiej, precyzyjnie zdefiniowanej grupy klientów.

Po piąte: **organizacja**, a precyzyjniej kluczowe zasady dotyczące funkcjonowania struktury organizacyjnej, systemu zarządzania personelem, kultury organizacyjnej. Ten element wizji sprzyja rozstrzygnięciu dylematów w rodzaju: kreatywność czy procedury, centralizacja czy inicjatywa, holding czy jednolite przedsiębiorstwo, stabilność czy dynamika wewnętrzna itd.

Zestawienie powyższych elementów wizji, pod warunkiem ich poprawnego komunikowania (wewnątrz i wokół przedsiębiorstwa) może być ciekawym narzędziem zarządzania, głównie w zakresie funkcjonowania na rynkach zbytu i zaopatrzenia, ale również na rynku kapitałowym i rynku pracy. Jest też czynnikiem kształtującym politykę personalną w przedsiębiorstwie. Dobra wizja, w przemyślany i mądry sposób nagłaśniana, może służyć:

- ukierunkowaniu pracy kadry kierowniczej i personelu wykonawczego; wizja stanowi punkt odniesienia dla oceny zgodności wysiłków indywidualnych z zamierzeniami organizacji jako całości **{funkcja ukierunkowująca}**,
- integracji zespołów pracowniczych; wizja może stanowić cenną wartość wspólną, dla której warto pracować razem, dla której - niekiedy - warto się poświęcić **{funkcja integracyjna}**,
- wyzwaniu inicjatyw na rzecz szybszego czy bardziej efektywnego osiągnięcia zamierzeń; społecznie wartościowa wizja może być swoistym źródłem natchnienia dla jej wyznawców **{funkcja inspirująca}**,
- promocji wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz; dobrze komunikowana akcjonariuszom, klientom, dostawcom, środowiskom lokalnym - może przyczyniać się do zainteresowania i sympatii z ich strony, a w efekcie do podniesienia efektywności **{funkcja uwiarygodniająca}**,
- utrwalaniu systemu priorytetów i wartości w przedsiębiorstwie; zarówno partnerzy zewnętrzni, jak i pracownicy lubią mieć pewność co do zasad pracy (współpracy) z przedsiębiorstwem; konsekwentnie deklarowana (i przestrzegana) wizja może być czynnikiem wspierającym owo poczucie pewności **{funkcja stabilizująca}**.

Długofalowa wizja przedsiębiorstwa jest zatem przesłanką planowania, tworzenia struktur, motywowania ludzi, tworzenia systemów kontroli - a więc wszystkich funkcji zarządzania. Służy świadomemu budowaniu przyszłości. Jednak w niektórych okolicznościach może stanowić dla przedsiębiorstwa obciążenie, swoistą mentalną "kotwicę" uniemożliwiającą wyobrażenie sobie nowych horyzontów działania - szczególnie w sytuacjach nagłych zmian warunków i konieczności adekwatnej reakcji.

## 5.7. Od przedsiębiorstwa tradycyjnego do firmy wirtualnej.

Nowa wizja to często wyobrażenie przebudowy przedsiębiorstwa ukształtowanej przez swoją długą historię i doświadczenia budujące tradycyjną tożsamość. Przez przedsiębiorstwo tradycyjne rozumiemy tutaj takie, które dba o pomnażanie swoich zasobów majątkowych i kadrowych w przekonaniu, że najbezpieczniej jest prowadzić biznes w pełni kontrolowany. Wówczas w ramach struktury przedsiębiorstwa jest wiele funkcji i rodzajów działalności podlegających nadzorowi administracyjnemu ze strony właścicieli i/lub zarządów. Taka sytuacja daje kierownictwu przedsiębiorstwa zwiększone poczucie pewności zdarzeń - dzięki zwiększonej dyspozycyjności zasobów. Niebagatelne znaczenie dla trwania przedsiębiorstw w tradycyjnej formie ma też stereotyp, zgodnie z którym swoistą miarą potęgi przedsiębiorstwa (i jego menedżerów) jest posiadanie potężnego zespołu ludzkiego oraz licznych obiektów, maszyn i urządzeń.

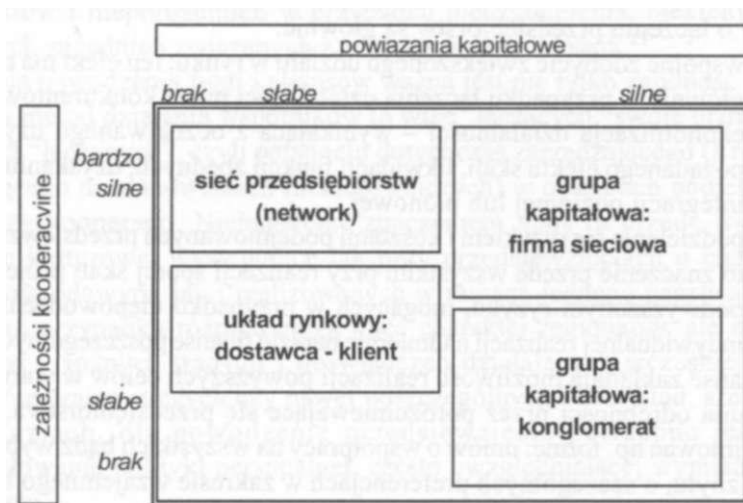
Przedsiębiorstwo tradycyjne jest w rezultacie bardzo skomplikowane. Wielkość zasobów, zróżnicowanie funkcji, kwalifikacji, osobowości - to czynniki, które zwiększają trudność zarządzania. Poczucie potęgi przedsiębiorstwa i pewności zachodzących zdarzeń jest zatem okupione kosztami zarządzania złożoną strukturą.

Przeciwieństwem tradycyjnego przedsiębiorstwa jest przedsiębiorstwo wirtualne. Według powszechnych skojarzeń "wirtualność" łączy się z technikami teleinformatycznymi - co jednak nie do końca jest prawdą. Przez przedsiębiorstwo wirtualne rozumieć należy raczej takie, która spełnia następujące warunki:

- głównym zasobem jest **know-how**, jak prowadzić biznes - zatem kluczowe znaczenie dla jej sukcesu ma innowacyjna wizja przyszłych osiągnięć (wraz ze sposobami ich osiągnięcia),
- poza **know-how** nie dysponuje tradycyjnymi zasobami definiującymi zasobność przedsiębiorstwa: dużym majątkiem, licznym personelem, często nawet kapitałem; musi zatem umieć wykorzystywać cudzy potencjał, co wymaga świetnego rozeznania w tym, jakie inne firmy i osoby dysponują niezbędnymi zasobami,
- celem zorganizowania cudzych zasobów przedsiębiorstwo wirtualne musi mieć też: doskonały system wymiany informacji z otoczeniem (niebagatelne znaczenie może mieć technologia IT), zdolność wynegocjowania z partnerami warunków współpracy (z odpowiednimi zabezpieczeniami prawnymi) oraz zdolność nieformalnego lub półformalnego ułożenia relacji zewnętrznych (co zwiększa pewność trwałości powiązań z partnerami).

Przedsiębiorstwo wirtualne jest zatem ogniwem sieci kooperacyjnej, jej architektem i organizatorem. Struktura tego typu nazywana jest siecią (**network**), złożoną z niezależnych kapitałowo przedsiębiorstw, mogącą jednak skutecznie konkurować z tradycyjnymi przedsiębiorstwami.<sup>8</sup> Zaś jej podstawowy kapitał to innowacyjność, wiedza i wiarygodność.

Trend ku przedsiębiorstwu wirtualnemu nie jest w skali gospodarki światowej przesądzony. Wprawdzie coraz popularniejszy jest **outsourcing** (zastępowanie własnych zasobów kooperacją z podmiotami zewnętrznymi), porzucanie (wyprzedaż bądź likwidacja) działalności w zakresach niepożądanych bądź niepotrzebnych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstw.<sup>9</sup> Jednakowoż wiele dziedzin biznesu musi się opierać na zaangażowaniu sporego majątku i personelu oraz zastosowaniu standardowych procedur działania. Przesunięciu ulega jednak



Rys. 5.2. Związki kooperacyjne i kapitałowe między firmami.

Źródło: opracowanie własne.

\* Por. np.: P. Dwojacki, *Sieć organizacyjna jako wynik przekształceń w strukturze przedsiębiorstwa*, /w:/ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, w materiały konferencyjne Polskiej Akademii Nauk i Uniwersytetu Gdańskiego, Jurata, wrzesień 1995; P. Dwojacki, *Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych*, /w:/ *Wybrane problemy organizacji i zarządzania. Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Zeszyt 3*, Poznań 1995; P. Dwojacki, *Łowienie ideału*. *Businessman Magazine* nr 11, 1995; P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*. *Przegląd Organizacji* nr 4, 1998.

\* Tendencja owa nosi miano "odchudzania" przedsiębiorstw.



- i to w skali światowej - sposób rozumienia niezbędnych kompetencji do robienia biznesu: w stronę sprawnego zarządzania nie tylko stosunkami wewnętrznymi w przedsiębiorstwie, ale przede wszystkim relacjami zewnętrznymi.<sup>10</sup>

## 5.8. Fuzje i alianse.

Relacje zewnętrzne (przedsiębiorstwo a jego otoczenie konkurencyjne) mogą przybierać kilka postaci. B. Wawrzyniak wymienia: "konkurowanie, kontraktowanie, kooptowanie, tworzenie koalicji, fuzję. Współczesna gospodarka daje wiele dowodów rosnącej popularności aliansów między przedsiębiorstwami ("tworzenie koalicji") oraz połączeń (fuzje).

Przesłanką decyzji zarządów i akcjonariuszy o zacieśnianiu kooperacji, a niekiedy o łączeniu przedsiębiorstw są głównie:

- wspólne zdobycie zwiększonego udziału w rynku; ten efekt ma miejsce głównie w przypadku łączenia działalności przez konkurentów,
- ekonomizacja działalności - wynikająca z oczekiwanego uzyskania pożądanego efektu skali, likwidacji funkcji zbędnych, uzyskaniu efektu integracji poziomej lub pionowej,
- podzielenia się ryzykiem i kosztami podejmowanych przedsięwzięć; ma to znaczenie przede wszystkim przy realizacji sporej skali projektów o podwyższonym ryzyku, mogących w przypadku niepowodzenia przy indywidualnej realizacji nadmiernie narazić finanse poszczególnych firm.

Alianse zakładają możliwość realizacji powyższych celów w warunkach zachowania odrębności przez porozumiewające się przedsiębiorstwa. Mogą one przyjmować np. formę: umów o współpracy na wszystkich bądź wybranych rynkach zbytu, o szczególnych preferencjach w zakresie wzajemnego handlu, o podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych czy produkcyjnych. Kapitałowym odzwierciedleniem aliansu może być: wymiana akcji pomiędzy przedsiębiorstwami (a więc stworzenie wzajemnej zależności kapitałowej, traktowanej jako gwarancja dla realizacji wzajemnych interesów) bądź współpraca w formie *joint venture*, wspólnej spółki zależnej. Alians może jednak ograniczać się do współpracy nie obejmującej związków kapitałowych.

Odmienne od aliansu, fuzja zakłada zintegrowanie przedsiębiorstw w jeden podmiot, o jednolitej strukturze właścicielskiej. Wspólnicy przedsiębiorstw

<sup>10</sup> Por. Ciekawe podejście teoretyczne do tej problematyki przedstawiają A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 130-284.

<sup>11</sup> Por. B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna .... op.cit.*, s. 49-50.

postanawiają o wniesieniu swoich udziałów do jednego przedsiębiorstwa, które przejmuje całość działalności łączonych podmiotów. Tworzony wówczas nowy zarząd przyjmuje na siebie odpowiedzialność za prowadzenie całości biznesu działających wcześniej osobno przedsiębiorstw.

Fuzje i aliansy przełamują model osobnego działania przedsiębiorstw i ich właściciele, charakterystyczny dla "wyznawców" w pełni otwartej konkurencji, dążących do samodzielnego zdobywania przewagi nad innymi uczestnikami gry rynkowej. Łączenie przedsiębiorstw bądź łączenie przez nie fragmentów działalności wymaga jednak od porozumiewających się podmiotów zgody na uszczuplenie swojej władzy - do "gry" dopuszczany jest bowiem partner o nie do końca sprawdzonych interesach i intencjach. Stąd, z jednej strony, potrzeba należytego "dogadania się" co do celów i zasad działania razem (łącznie z solidnym zabezpieczeniem prawnym), ale i z drugiej - ryzyko konfliktów i nieporozumień w przypadku niezgodnienia, niekiedy bardzo drobnych zagadnień związanych z połączoną działalnością.<sup>12</sup>

Dla powodzenia fuzji i aliansów ważna jest nie tylko zgodność intencji, celów i metod działania współników (a więc "łączyjących" swoje biznesy), ale również "łączonych", czyli personelu dotychczas zarządzającego (a również i pracującego na stanowiskach niekierowniczych) w obszarach podlegających fuzji czy kooperacji. Niebagatelne znaczenie mają tu przede wszystkim różnice kulturowe, występujące tak przy przedsięwzięciach o charakterze międzynarodowym, jak i realizowanych w ramach jednego państwa. W tym ostatnim przypadku różnice mogą mieć charakter regionalny, ale mogą też wynikać z różnych tradycji i doświadczeń działających wcześniej osobno zespołów pracowniczych czy nawet poszczególnych osób. Stąd, szczególnie przy fuzjach, dla powodzenia przedsięwzięcia potrzebne jest nowe sformułowanie polityki personalnej, często uwzględniającej wymianę części personelu.

## 59. Zakończenie.

Nie jest prawdą, że między zmianami warunków zewnętrznych a decyzjami (strategiami) zarządów i właścicieli przedsiębiorstw zachodzi prosty związek przyczynowo-skutkowy. Samodzielność, bądź przynajmniej autonomia

<sup>12</sup> Por. np. T. Białas, P. Dwojacki, *Konflikty w procesie kształtowania kapitału firmy, w: Przewodnik* /w:/ *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym, t. II, praca zbiorowa pod redakcją J. Duraja, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, J. Bogusz, P. Dwojacki, Siedem kroków do joint venture. Akademia Zarządzania w Łodzi, 1999 (material powielany).*

decyzyjna powoduje, że przedsiębiorstwa zachowują się na różne sposoby, różniące się poziomem wrażliwości na zmiany w otoczeniu.

Dokonywanie zmian pozostaje w sprzeczności z powszechnie odczuwaną przez ludzi potrzebą pewności i bezpieczeństwa. Dotychczasowe sposoby zarządzania i formy organizacyjne nastawione są na unikanie niepewności poprzez dążenie do:

- *stabilności* relacji władzy organizacyjnej,<sup>13</sup>
- *stabilności* sposobów działania,<sup>14</sup>
- *stabilności* relacji między ludźmi tworzącymi środowisko społeczne organizacji."

Wzorce kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjają zatem *niskiej tolerancji niepewności*. Współczesne kierunki rozwoju cywilizacyjnego obserwowane w krajach wysoko rozwiniętych wyraźnie wskazują na zasadnicze cechy epoki postindustrialnej. Do cech tych należy przede wszystkim tymczasowość i zmienność relacji społecznych i organizacyjnych. W tych warunkach nieskuteczne stają się tradycyjne rozwiązania organizacyjne i sposoby zarządzania oparte na przewidywalności zmian zewnętrznych, stabilności celów i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Naszym zdaniem również w Polsce tradycyjne wzorce kulturowe wyczerpują już swoją efektywność. Szczególnie w warunkach zapóźnienia wobec świata nowoczesnego zarządzania.

Warunkiem zastosowania form zarządzania przedsiębiorstwem adekwatnych do nowej sytuacji jest zasadnicza zmiana kulturowa, polegająca na przejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej

<sup>13</sup> Sposobem stabilizowania relacji władzy organizacyjnej jest hierarchia, która w warstwie kulturowej opiera się na przekonaniu o potrzebie ciągłości układu władzy i podkreśleniu emocjonalnego aspektu kierowniczego autorytetu. Prowadzi to do paternalistycznego stosunku między przełożonymi a podwładnymi.

<sup>14</sup> Stabilizowanie sposobów działania osiągane jest dzięki standaryzacji produktów, metod pracy i narzędzi. Standaryzacja poprzez tworzenie gotowych wzorów myślenia i działania prowadzi oczywiście do upraszczania rzeczywistości. Porządek utożsamiany jest z powtarzalnością i regularnością procesów. Stąd tendencja do ignorowania zjawisk nietypowych, wyjątkowych i nierutynowych oraz negatywny do nich stosunek. Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji polega bowiem na tworzeniu własnego, przewidywalnego świata - na przekór zmiennej i niepewnej rzeczywistości.

" Stabilizacja relacji między ludźmi polega na nabywaniu (często: wpajaniu) poczucia przynależności i tożsamości grupowej. Identyfikacji z grupą (systemem organizacyjnym) sprzyja: specjalizacja pracy, brak ruchliwości społecznej i związane z nim poszukiwanie grupy odniesienia oraz konkurencja między grupami (organizacjami) prowadząca do tworzenia systemów kulturowych (wartości, zwyczajów, obyczajów) wyodrębniających i antagonizujących grupy społeczne.

wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Można oczekiwać, że już w niedalekiej przyszłości wszyscy lub prawie wszyscy pracownicy przedsiębiorstw będą musieli umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego i paraliżującego działanie. Dzięki temu możliwe będzie kreowanie przedsiębiorstwa które dysponuje zdolnością do świadomego kształtowania warunków swojego działania.

Przedstawiona przez nas ilustracja stanu i rozwoju wiedzy o współczesnym zarządzaniu, powinna stanowić "swoisty materiał do przemyślenia" zarówno dla studentów i młodych adeptów sztuki zarządzania, jak i wytrawnych menedżerów. Owa ilustracja ma przestrzegać ich przed deterministycznym widzeniem świata zarządzania i przed bezkrytycznym czerpaniem ze wzorców płynących zarówno z teorii, jak i z praktyki i zarządzania. Ilość zmiennych wpływających na los przedsiębiorstwa wymyka się bowiem naukowemu poznaniu - szczególnie w czasach rosnącej dynamiki zdarzeń i malejącej ich przewidywalności.

W artykule tym - poprzez dokonaną ilustrację - formułujemy i uzasadniamy generalną rekomendację dla menedżerów: "jeśli chcesz zachować swoją konkurencyjność", twórz wizję przedsiębiorstwa aktywnego, obserwuj otoczenie, przewiduj i reaguj o czasie, zważaj na tendencje w zarządzaniu na świecie, ***spodziewaj się rewolucji kulturowej i teleinformatycznej i jej skutków we własnym przedsiębiorstwie***, ucz się kształtować nową kulturę przedsiębiorstwa, nastawioną na wysoką tolerancję niepewności, buduj organizację elastyczną o strukturze wielopodmiotowej zbliżonej do sieci.<sup>16</sup>

### Bibliografia:

1. Białas T., Dwojackski P, ***Konflikty w procesie kształtowania kapitału firmy***, /w:/ ***Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym***, praca zbiorowa pod redakcją J. Duraj, t. II, Łódź 1998.
2. Bogusz J., Dwojackski P, ***Siedem kroków do joint venture***, Akademia Zarządzania w Sopocie - Łodzi, 1999 (materiał powielany).
3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B, Rutka R, Apanowicz J., ***Zarządzanie organizacjami***, TNOiK, Toruń 2001.

**"Zdajemy sobie sprawę z faktu, że w wiedzy o współczesnym zarządzaniu biznesem, rośnie także rola czynników najtrudniejszych w naukowym opisie - wizjonerstwa, menedżerskiej intuicji czy - „po prostu” - „nosa do interesów”.**

4. Dwojacki P., Sieć **organizacyjna jako wynik przekształceń w strukturze przedsiębiorstwa**, /w:/ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, materiały konferencyjne Polskiej Akademii Nauk i Uniwersytetu Gdańskiego, Jurata, wrzesień 1995.
5. Dwojacki P., **Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych**, /w:/ *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Zeszyt 3, Poznań 1995.
6. Dwojacki P., *Łowienie ideału*, Businessman Magazine nr U, 1995.
7. Dwojacki P., **Składniki misji - wizja przyszłości**, Przegląd Organizacji nr 12, 1995.
8. Dwojacki P., *Firma z wizją*, Personel nr 10, 1998.
9. Dwojacki P., Nogalski B., **Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa**, Przegląd Organizacji nr 4, 1998.
10. Dwojacki P., Nogalski B., Sikorski Cz., *Zarządzanie w nowych czasach*, Przegląd Organizacji nr 9, 1999.
11. Dwojacki P., Nogalski B., Sikorski Cz., **Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości na tle perspektyw nauki i praktyki organizacji i zarządzania w XXI wieku**, /w:/ *Nauka organizacji i zarządzania w perspektywie XXI wieku*, materiały konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
12. Koźmiński, A.K., Oblój K., **Zarys teorii równowagi organizacyjnej**, PWE, Warszawa 1989.
13. Nogalski B., Sikorski Cz., Dwojacki P., **Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości na tle perspektyw nauki i praktyki organizacji i zarządzania w XXI wieku**, /w:/ *Nauka organizacji i zarządzania w perspektywie XXI wieku*, materiały konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
14. Wawrzyniak B., **Polityka strategiczna przedsiębiorstwa**, Warszawa 1989.
15. Zieleniewski J., **Organizacja i zarządzanie**, PWN, Warszawa 1969.

***RYSZARD RUTKA***

## **VI. KONCEPCJA MODELU ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA PRZYCHODY I KOSZTY W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM**

### **Streszczenie**

Przedstawione w opracowaniu rozwiązania z zakresu organizacji i zarządzania firmą mają na celu zwiększenie poziomu zainteresowania kierujących poszczególnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa przemysłowego i wzrostem wykorzystania jego zdolności produkcyjnej. Zaproponowany system powinien wpłynąć na zwiększenie zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstw lepszym wykorzystaniem potencjału pozostającego w ich dyspozycji.

### **Summary**

## **THE CONCEPTION OF THE MODEL OF RESPONSIBILITY FOR INCOME AND COSTS IN A MANUFACTURING ENTERPRISE**

The solutions connected with organisation and management of a company, presented in this analysis, aim at both getting managers more involved in particular areas of an industrial enterprise and increasing its manufacturing capacity. The system proposed should stimulate interest of the managing staff of a company in getting the most benefit from the potential at their disposal.

Analiza struktury zasobów wielu przedsiębiorstw wskazuje na bardzo daleko zaawansowany proces dostosowania, ich zasobów do aktualnej sytuacji rynkowej. Władze zarządzające przedsiębiorstwem przeprowadziły bardzo głębokie i radykalne zmiany w strukturze majątku przedsiębiorstwa i w zatrudnieniu. Można więc przyjąć, że dalszej poprawy zdolności przedsiębiorstw do przetrwania należy upatrywać - w najbliższym czasie - nie tyle w redukcji zasobów, lecz w optymalnym ich wykorzystaniu. Tylko poprzez prowadzenie precyzyjnego, operatywnego rachunku ekonomicznego oraz właściwe identyfikowanie odpowiedzialności za racjonalne gospodarowanie zasobami możliwa będzie dalsza, bardziej racjonalna korekta zasobów. Wymaga to jednak dokonania istotnych zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Pierwsza grupa zmian powinna dotyczyć wprowadzenia mechanizmów ekonomicznych sprzyjających prowadzeniu elastycznej polityki handlowej wobec potencjalnych odbiorców. Ta elastyczna polityka ma zmierzać do uzyskania przez przedsiębiorstwo pożądanego poziomu rentowności, osiąganego dzięki intensywnemu wykorzystaniu jego zdolności produkcyjnej.

Ogólne zasady ekonomiki zarządzania zmierzające do osiągnięcia tego zadania winny opierać się na następujących założeniach:

1. Rentowność jest funkcją działania całej organizacji, a nie konsekwencją odcinkowych rentowności poszczególnych wyrobów lub innych odcinkowych nośników kosztów.
2. Dochody organizacji gospodarczej zależą od wielkości sprzedaży wyrobów i usług na rynku. Są one funkcją wolumenu sprzedaży i ceny faktycznie uzyskanej od klienta.
3. Podejście do kosztów musi być zróżnicowane odpowiednio do tego, jak zachowują się poszczególne ich grupy i od jakich czynników zależy ich zmienność w czasie.
4. Na poziom rentowności oddziałują relacje między kosztami jako kategorią ekonomiczną tworzoną wewnątrz organizacji a dochodami, zależnymi od jej stosunków ze światem zewnętrznym. Relacje te można wyrażać i mierzyć za pomocą modelu dochodu operacyjnego. Służy on do analizy ekonomicznej zarządzania daną organizacją w celu poprawienia poziomu rentowności i osiągnięcia masy zysku, niezbędnej bądź dla strategii przetrwania, bądź rozwoju organizacji.

Te cztery zasady ogólne stanowią podstawę ekonomicznego zarządzania organizacjami gospodarczymi. Zmuszają one kierownictwo na każdym etapie cyklu życia organizacji do skoncentrowania uwagi i działań na:

- a) operacjach wychodzących w skład procesów realnych (wytwarzania, dystrybucji, transportu, obsługi technicznej itd.) przez śledzenie kosztów

tych operacji, zasad i sposobu ich planowania, ewidencjonowania oraz rozliczania,

- b) operacjach związanych z obsługą rynku, a więc na czynnościach akwizycyjnych, negocjowaniu zamówień z dostawcami i odbiorcami.
- c) poziomie rentowności, tj. na wyniku oddziaływania kierownictwa i samej organizacji na operacje i na rynek.

W modelu dochodu operacyjnego i w obliczaniu prognozy rentowności koszty odgrywają zasadnicze znaczenie. Są one zatem nie tylko kategorią ewidencyjną - a tak są traktowane przez większość zarządzających - lecz przede wszystkim kategorią ekonomiczną o dalekosiężnych skutkach finansowych, odczuwalnych przez organizacje i jej uczestników.

### **6.1. Przedsięwzięcia dotyczące procesu kalkulacji cen i kosztów.**

1. Zadaniem służby marketingowej przedsiębiorstwa jest zbadanie struktury popytu na kluczowe dobra produkowane przez przedsiębiorstwo, bądź możliwe do zaoferowania przez to przedsiębiorstwo. Służby te winny, uwzględniając preferencje klientów, ustalić wariantowe prognozy popytu na poszczególne grupy wyrobów w zależności od założonej ceny sprzedaży. Poszczególne wariantowe prognozy popytu powinny posłużyć do opracowania wariantowych prognoz sprzedaży. Każdy z tych wariantów prognozy będzie zawierał dane o wolumenie sprzedaży, strukturze oferowanych produktów oraz poziomie wykorzystania zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa.

Warianty asortymentowych prognoz sprzedaży powinny posłużyć do opracowania prognozowanych kosztów zmiennej realizacji prognozy a więc kosztów zależnych od zakładanego poziomu produkcji i sprzedaży<sup>1</sup>

Łącznie z prognozowanymi w danym okresie kosztami stałymi będą one stanowiły koszty realizacji danego wariantu prognozy sprzedaży. Dotychczasowa wiedza o kosztach stałych i zmiennych winna być poddana weryfikacji po to, aby jednoznacznie ustalić, które z kosztów można uznać za w pełni zależne od rozmiarów i struktury produkcji, a które są zależne tylko częściowo lub są wcale niezależne od wolumenu produkcji i sprzedaży. Koszty stałe należy potraktować jako koszty, które zachowują cechę niezależności od skali produkcji

<sup>1</sup> **Metody kwalifikacji kosztów całkowitych na stałe i zmienne prezentują np. R. Kotarski, Budżetowanie kosztów stałych i zmiennych, lw: Budżetowanie kosztów, praca zbiorowa pod red. E. Nowaka, ODDK, Gdańsk 1999, s.81-95, A.Jarugowa, K. Sobańska, R. Sochacka, Metody kalkulacji. Koszty, ceny, decyzje. PWE, Warszawa 1994.**



w całym okresie analizy przy przyjęciu określonego wolumenu i struktury zasobów. W przypadku dokonania w okresie analizy istotnej zmiany struktury zasobów niezbędna będzie ich korekta.

Analiza porównawcza wolumenu sprzedaży (przy danej prognozowanej strukturze asortymentowej sprzedaży) z przewidywanym poziomem kosztów stałych i zmiennych pozwoli ustalić próg rentowności przedsiębiorstwa liczony wartościowo a także planowaną nadwyżkę lub niedobór sprzedaży nad progiem rentowności. W przypadku gdy przedsiębiorstwo osiągnie nadwyżkę prognozowanej sprzedaży nad progiem rentowności będzie mogło prowadzić elastyczną politykę cenową w stosunku do oferowanych grup wyrobów i potencjalnych klientów. Nie osiągnięcie natomiast progu rentowności przy zakładanym planie sprzedaży zmusi przedsiębiorstwo do podjęcia następujących kroków:

- powiększenie wolumenu sprzedaży poprzez pozyskanie nowych odbiorców dotychczasowych wyrobów,
- powiększenie wolumenu sprzedaży poprzez ofertę nowych wyrobów lub świadczenie usług w obszarze nie wykorzystanych zdolności produkcyjnych,
- redukcję kosztów stałych poprzez dalszą restrukturyzację majątku trwałego, ograniczenie kosztów zarządzania zakładem, nakładów na prace rozwojowe itp.
- redukcję kosztów zmiennych poprzez obniżkę kosztów pracy, materiałów, energii i innych kosztów bezpośrednich zależnych od rozmiarów prowadzonej działalności.

Analiza stopnia pokrycia przez poszczególne warianty prognoz sprzedaży progu rentowności pozwoli na ustalenie minimalnego wolumenu planu sprzedaży oraz wariantu optymalnego z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa. Końcowym etapem tego procesu będzie ustalenie projektu planu sprzedaży na dany okres. Plan sprzedaży powinien stanowić podstawę do precyzyjnego ustalenia przewidywanego poziomu wykorzystania zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Dzięki temu służby produkcyjne przedsiębiorstwa we współpracy ze służbami technicznego przygotowania produkcji będą mogły przewidzieć wielkość nie wykorzystanych zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa. Te wielkości winny być podstawą do poszukiwania przez służby handlowe nowych klientów. Ustalenie optymalnego wolumenu prognozowanej sprzedaży pozwoli na obliczenie wielkości narzutu kosztów stałych na jednostkę wyrobu. Im większe będzie prognozowane wykorzystanie zdolności produkcyjnej, tym na większą liczbę wyrobów będą się te koszty stałe rozkładały, tym niższe mogą być więc koszty całkowite przypisane na daną jednostką wyrobu. Dzięki tym ustaleniom przedsiębiorstwo będzie mogło

prowadzić elastyczną politykę cenową wobec swoich odbiorców. Elastyczne kalkulowanie kosztów realizacji zlecenia będzie wymagało precyzyjnego ustalenia kosztów funkcjonowania poszczególnych stanowisk bezpośrednio produkcyjnych. W przypadku gdy do nakładów bezpośrednich ponoszonych na danym stanowisku będzie można stosować narzut kosztów wydziałowych i ogólnozakładowych<sup>2</sup> (np. stosownie do nakładów robocizny bezpośredniej) będzie możliwe stosowanie elastycznej polityki cenowej wobec odbiorców. Narzuty kosztów pośrednich na jedną roboczogodzinę będą bowiem zależały od planowanych rozmiarów działań przedsiębiorstwa. W przypadku gdy plan będzie na poziomie progu rentowności - narzuty te będą proporcjonalnie większe, gdy natomiast plan będzie znacznie przekraczał próg rentowności narzuty te mogą być kalkulowane na znacznie niższym poziomie - w zależności od polityki handlowej przedsiębiorstwa wobec poszczególnych odbiorców.

Rozeznanie kosztów bezpośrednich związanych z funkcjonowaniem danego stanowiska roboczego, elastyczne - lecz precyzyjne - stosowanie narzutów kosztów pośrednich i precyzyjne rozliczanie kosztów materiałowych umożliwi precyzyjne ustalenie kosztów wytworzenia i sprzedaży jednej jednostki produkcji.<sup>3</sup> Dzięki temu przedsiębiorstwo będzie w stanie precyzyjnie sterować ceną produktu w procesie negocjacji z potencjalnym klientem. Umożliwi to w szczególności prowadzenie elastycznej polityki cenowej wobec okazjonalnego klienta, który poprzez dodatkowe zamówienia może zwiększyć wykorzystanie zdolności produkcyjnej. Rachunek progu rentowności winien być stosowany przy każdej próbie zmiany planu produkcji polegającej na istotnej korekcie wielkości i struktury sprzedaży. Informacje o skutkach zmiany planu sprzedaży winny być podstawą do podjęcia działań korygujących przez służby handlowe i produkcyjne.

## **6.2. Przedsięwzięcia dotyczące zmiany organizacji zarządzania przedsiębiorstwem.**

Cechą współczesnych przedsiębiorstw, których organizacja oparta jest na specjalizacji funkcjonalnej jest dezintegracja interesów komórek i stanowisk

<sup>2</sup> Definicją kosztów wydziałowych i ogólnozakładowych przedstawia np. J. Wermut, *Rachunkowość zarządcza. Rachunek kosztów i wyników podejmowania decyzji*, ODDK, Gdańsk, s.8.

<sup>3</sup> R. Piechota wyodrębnia sztywne i elastyczne podejście do kosztów wydziałowych. W tym drugim przypadku dzieli je na stałe i zmienne tzn. zależne od wielkości produkcji. Por. R. Piechota, *Budżetowanie kosztów pośrednich, Iwiz Budowanie kosztów*, praca zbiorowa pod red. E. Nowaka, ODDK, Gdańsk 1999, s. 69-71.

pracy, ze względu na niemożliwość jednoznacznego zidentyfikowania efektywności ich funkcjonowania. Im bardziej rozbudowane są pionory funkcjonalne w przedsiębiorstwie, im większa jest ich liczba tym trudniej jest ustalić wpływ poszczególnych stanowisk na przychody i koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo. Zakłada się, że 80 % stanowisk daje się przypisać koszty a 20% przychody przedsiębiorstwa. Specjalizacja funkcjonalna ma jednak spore zalety, które decydują o tym, że w średniej wielkości przedsiębiorstwach struktury organizacyjne oparte na pionach funkcjonalnych są rozwiązaniem dominującym. Naszym zamiarem nie jest więc całkowite odrzucenie tego typu rozwiązań. Należy jednak istotnie zmienić wewnętrzną strukturę pionów oraz sposoby delegowania im zadań i odpowiedzialności.

Na poziomie operatywnego zarządzania występują najczęściej trzy główne pionory organizacyjne, które mogą być tzw. "centrami odpowiedzialności". Będą nimi:

- pion handlowy,
- pion produkcji,
- pion księgowo - finansowy.

**Pion handlowy** - jako jednostka realizująca wszystkie zadania związane z procesem handlowym realizuje następujące zadania:

1. Prowadzi wszelkiego rodzaju działalność marketingową w wymiarze długo i średniookresowym zmierzający do ustalenia rozmiarów i struktury popytu na potencjalne produkty przedsiębiorstwa (wyroby gotowe, części zamienne, podzespoły oraz usługi produkcyjne, serwisowe i naprawcze). Potencjalnym produktem przedsiębiorstwa są wszelkie dobra, które mogą być efektywnie wykonywane przez zasoby materialne i kadrowe przedsiębiorstwa.
2. W oparciu o rozpoznany popyt nawiązuje kontakty handlowe z potencjalnymi klientami. Po sprecyzowaniu ich oczekiwań ustala ze służbami technicznego przygotowania produkcji parametry konstrukcyjne i techniczno-eksploatacyjne produktu; ze służbami produkcyjnymi czas realizacji oraz nakłady bezpośrednie związane z wytworzeniem produktu, ze służbami zaopatrzenia koszty i terminy zakupu materiałów niezbędnych do wykonania produktu, a ze służbami ekonomiczno-finansowymi przewidywane koszty realizacji zamówienia. W oparciu o dane ustala wariantowo (w zależności od struktury kosztów i polityki cenowej przedsiębiorstwa) parametry techniczne produktu i finansowe warunki realizacji zamówienia.
3. Negocjuje z klientem ostateczne warunki realizacji zlecenia oraz przygotowuje materiały niezbędne do podpisania umowy. W zależności od rangi zlecenia podpisuje umowę z klientem lub przekazuje dokumenty do podpisu umowy przez upoważnioną osobę.

4. Koordynuje realizację poszczególnych zleceń ze względu na optymalizację kosztów przedsiębiorstwa tj. kosztów zaopatrzenia sprzedaży, technicznego przygotowania produkcji oraz produkcji itp. W celu zainteresowania materialnego klientów dysponuje uprawnieniami do udzielania upustów cenowych w przypadku wyrażenia przez nich zgody na korektę warunków realizacji zamówienia.
5. Występuje w roli "klienta zastępczego" w stosunku do wewnętrznych realizatorów zamówień. Reprezentuje więc jego interesy zawarte w umowie między przedsiębiorstwem a klientem. W stosunku do wszystkich realizatorów zlecenia (zaopatrzenia, **TPP**, produkcji itp.) służby sprzedaży mają więc uprawnienia nadzorcze dotyczące przestrzegania parametrów techniczno-eksploatacyjnych produktu, kosztów wytwarzania i terminów realizacji. Realizatorzy procesu zobowiązani są więc do przestrzegania preliminarzy kosztów ustalonych ze służbami sprzedaży. Na etapie negocjacji kontaktów z klientem służba sprzedaży ustala planowane warunki realizacji procesów przez partnerów wewnętrznych, kooperantów i dostawców zewnętrznych.
6. Służba sprzedaży ma prawo do negocjowania ze wszystkimi partnerami realizującymi produkt (zlecenie) zmian wynikających z nowych życzeń klienta. W wypadku gdy zmiany te generują dodatkowe koszty realizacji zamówienia służba sprzedaży jest zobowiązana do stosownej korekty preliminarza kosztów. Źródłem pokrycia tych kosztów są zmiany w kontrakcie zawartym z klientem, lub korekta marży uzyskanej na transakcji. Służby handlowe są uprawnione do elastycznego kształtowania marży w ramach przydzielanego stopnia swobody, przy uwzględnienia nadrzędnych interesów całego przedsiębiorstwa.
7. W skład pionu handlowego - obok służb marketingowych i sprzedaży wchodzi także służby zaopatrzenia. Służby te prowadzą marketing dóbr zaopatrzeniowych, prowadzą całokształt gospodarki materiałowej dotyczącej materiałów zaopatrzeniowych, optymalizują kosztów zaopatrzenia (zamówień, transportu i składowania materiałów zaopatrzeniowych). Są one upoważnione do negocjowania ze służbami handlowymi i produkcyjnymi warunków realizacji zaopatrzenia materiałowego oraz preliminarza kosztów realizacji zamówień. W przypadku zmian warunków realizacji planu zaopatrzenia mają prawo do stosownej korekty preliminarza kosztów.
8. Magazyn zaopatrzenia wydaje do produkcji lub dla kooperantów materiały w ilości i jakości zgodnej z zamówieniem na partię produkcyjną. Służbom sprzedaży podlega magazyn wyrobów gotowych. Do magazynu wyrobów

gotowych trafiają wyroby natychmiast po zakończeniu procesu produkcyjnego partii produkcyjnej. Kierownik pionu handlowego koordynuje pracę wszystkich podległych mu stanowisk zajmujących się marketingiem, sprzedażą i zaopatrzeniem, zarówno na rynku krajowym i zagranicznym, oraz prowadzących gospodarkę magazynową wyrobów gotowych i materiałów zaopatrzeniowych. Służby handlowe odpowiadają za realizację planu sprzedaży przedsiębiorstwa. W związku z tym, że kreując plan sprzedaży przedsiębiorstwa wpływają na wykorzystanie jego zdolności produkcyjnej są zobowiązane do zawierania umów handlowych na możliwie najwyższym poziomie przy zachowaniu wymogu ich ekonomicznej opłacalności.

**Pion produkcji** - jako jednostka realizująca wszystkie zadania związane z procesem wytwórczym realizuje następujące zadania:

1. Służba technicznego przygotowania produkcji (TPP) przygotowuje dokumentację konstrukcyjno-technologiczną produktów w oparciu o wymagania klienta, parametry techniczne materiałów zamawianych przez służby zaopatrzenia oraz warunki realizacji produkcji w wydziałach własnych i u wybranych kooperantów. Służby technicznego przygotowania produkcji ustalają te warunki z "klientami wewnętrznymi" - służbą sprzedaży, oraz służbami zaopatrzenia i kierownikami wydziałów produkcyjnych. Służby TPP ustalają także normy zużycia materiałowego i pracochłonności wytworzenia zamówionych produktów. Normy te mogą być przedmiotem uzgodnień z "klientami wewnętrznymi" i wydziałami produkcyjnymi.
2. Służby produkcyjne realizują plany produkcyjne zgodnie z preliminarem kosztów ich realizacji zatwierdzonym przez "klienta wewnętrznego". Wszelkie zmiany w tym planie dokonywane przez tego klienta generujące dodatkowe koszty, są podstawą do wystąpienia o korektę preliminarza kosztów produkcji związanych z realizacją zlecenia.
3. Służby utrzymania ruchu i administracji prowadzą działalność umożliwiającą utrzymanie infrastruktury przedsiębiorstwa w stanie umożliwiającym sprawną realizację zadań planowych. Na ich utrzymanie środki pochodzą z narzutów kosztów wydziałowych lub ogólnozakładowych.
4. Preliminarz kosztów realizacji zlecenia uwzględnia wszystkie koszty bezpośrednie oraz narzut kosztów wydziałowych i ogólnozakładowych w stosunku do robocizny bezpośredniej. Klucz ustalania wielkości tych narzutów ustala służba ekonomiczno-finansową w oparciu o roczny plan działalności gospodarczej.

5. Pion produkcji jako jednostka wykonawcza jest odpowiedzialny za efektywną realizację zadań produkcyjnych określonych w planie produkcji. Plan ten jest pochodną planu sprzedaży. Na efektywną realizację zadań produkcyjnych składa się optymalne wykorzystanie potencjału produkcyjnego pionu przy zachowaniu podjętych zobowiązań dotyczących terminów i jakości realizowanych zleceń. Ponieważ zlecenia zawierają preliminarz kosztów ich realizacji służby produkcyjne mają prawo do korekty tego preliminarza gdy występują korekty zlecenia.

**Pion ekonomiczno - finansowy.** Zadaniem tego pionu jest:

1. Opracowywanie założeń polityki finansowej przedsiębiorstwa, prowadzenie systemu ewidencji ruchu zasobów przedsiębiorstwa, rejestracji oraz analizy przychodów i wydatków.
2. Jako pionowi usługowemu w stosunku do pionu handlowego i produkcji przypisuje się zadania związane z identyfikacją oraz kalkulacją kosztów stałych i zmiennych, bezpośrednich i pośrednich (wydziałowych i ogólnozakładowych). Kalkulacja ta winna uwzględniać planowane rozmiary sprzedaży, jej strukturę wewnętrzną oraz zmiany w strukturze i rozmiarach zasobów przedsiębiorstwa. Służby te powinny także określić zakres swobody naliczania kosztów pośrednich w przypadku ustalania ceny przez służby sprzedaży.
3. Pion ten odpowiada za realizację polityki finansowej przedsiębiorstwa, przestrzeganie zasad rozliczania się z budżetem i zasad rachunkowości oraz poprawność klasyfikacji wszelkiego rodzaju kosztów i przychodów przedsiębiorstwa. Odpowiada także za stworzenie warunków do elastycznego prowadzenia polityki cenowej wobec potencjalnych klientów.

Zaproponowane rozwiązania z zakresu organizacji i zarządzania firmą mają na celu zwiększenie poziomu zainteresowania kierujących poszczególnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa przemysłowego wzrostem wykorzystania jego zdolności produkcyjnej. Dotyczy to szczególnie tych przypadków, gdy przedsiębiorstwo produkuje wyroby o dużej sezonowości popytu oraz dużym zróżnicowaniu struktury procesów pracy niezbędnych do ich wytworzenia. W tych przypadkach poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych poszczególnych stanowisk, grup tych stanowisk a nawet całych wydziałów ulega dużej fluktuacji. Zaproponowany system powinien wpłynąć na zwiększenie zainteresowania kierownictw tych jednostek produkcyjnych lepszym wykorzystaniem dysponowanego potencjału. Usytuowanie służb handlowych w roli "klienta zastępczego" daje im większą szansę na kompletne

i odpowiedzialne wpływające na warunki realizacji kontraktów oraz poziom kształtowania się kosztów produkcji i sprzedaży.

### **Bibliografia:**

1. Jaruga A., Sobańska K., Sochacka R., *Metody kalkulacji. Koszty, ceny, decyzje*. PWE, Warszawa 1994.
2. *Budżetowanie kosztów*, praca zbiorowa pod red. E. Nowaka, ODDK, Gdańsk 1999.
3. Wermut J., *Rachunkowość zarządcza. Rachunek kosztów i wyników w podejmowaniu decyzji*, ODDK, Gdańsk.

*PIOTR WALENTYNOWICZ*

## **VII. WYBRANE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA FIRMĄ NA PODSTAWIE KONTRAKTU MENEDŻERSKIEGO W ASPEKCIE KONSTRUKCYJNYM I PROCEDURALNYM**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono istotą kontraktu menedżerskiego oraz prawidłową, uniwersalną procedurę przebiegu kontraktu wraz z charakterystyką elementów, które powinny znaleźć się w dokumencie umowy.

### **Summary**

## **SELECTED TOPICS CONNECTED WITH MANAGEMENT OF A COMPANY BASED ON A MANAGERIAL CONTRACT - STRUCTURAL AND PROCEDURAL ASPECTS**

The article presents the essence of a managerial contract as well as a proper, universal procedure of a course of a contract, together with the characteristics of the elements which should be included in an agreement.

### **7.1. Wprowadzenie.**

Z punktu widzenia nauki Organizacji i Zarządzania, w polskiej praktyce gospodarczej pojęcie kontraktu menedżerskiego jest postrzegane nie do końca poprawnie. Hasło to staje się w ostatnim okresie coraz bardziej modne i popularne. Zawarcie kontraktu menedżerskiego czasami dodaje prestiżu kontraktowemu kierownikowi, motywując go do zwiększenia zaangażowania i efektów swojego



działania, przynosi obopulne korzyści jemu i firmie. Czasami podpisywane pod wpływem mody może się wiązać z efektami obojętnymi, a czasami wprowadzane pod przymusem odbiera kierownikom niższych szczebli zarządzania niektóre przywileje pracownicze i na pewno nie wpływa korzystnie na sprawność kierowanej przez nich komórki. W związku z tym, że w praktyce cele zawierania kontraktów kierowniczych są różne a instrument ten nie zawsze jest wykorzystywany zgodnie z jego przeznaczeniem, ważne jest aby zarówno w teorii jak i praktyce zarządzania upowszechnić prawidłowe cele i zasady jego stosowania. Dlatego **głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty kontraktu menedżerskiego oraz zwięzłej instrukcji jego racjonalnego wykorzystania w systemie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.**

Ponieważ zakres zagadnień związanych z zarządzaniem kontraktowym jest bardzo szeroki, poruszane w niniejszym artykule problemy ograniczono do syntetycznego przedstawienia definicji kontraktu menedżerskiego, charakterystyki budowy dokumentu umowy oraz prawidłowej procedury przebiegu kontraktu. Rozważania teoretyczne poparto praktycznymi przykładami efektów kontraktu menedżerskiego w wybranych przedsiębiorstwach.

## 7.2. Istota kontraktu menedżerskiego.

W praktyce kontraktami menedżerskimi przyjęto nazywać zarówno umowy z zarządzającymi i kierownikami na zasadach cywilno-prawnych jak i na bazie stosunku pracy. Nic jest to prawidłowy pogląd. Precyzując pojęcie kontraktu menedżerskiego należy wyjaśnić, że w swojej właściwej postaci kontrakt menedżerski jest **umową cywilno-prawną**, zawieraną pomiędzy zleceniodawcą (właścicielem przedsiębiorstwa lub osobą reprezentującą właściciela) a zleceniobiorcą (wyspecjalizowanym menedżerem lub firmą zarządzającą), w celu świadczenia szeroko pojętych usług zarządzania bądź realizacji określonych zadań, dotyczących części lub całości firmy. Strony mogą dowolnie kształtować warunki umowy w ramach przepisów kodeksu cywilnego oraz powszechnie obowiązujących przepisów prawa i jest to stosunek prawny różny od stosunku pracy<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Podobnie definiują kontrakt menedżerski Z. Kubot w: *Umowy o zarządzanie członków zarządu spółek kapitałowych*. Warszawa - Zielona Góra 1998; S. T. Surdykowska w: *Prywatyzacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1997. M. Badowski w: *Kontrakty menedżerskie*. **Personel. Dodatek. 15.1996**; P. Dwojacki. B. Nogalski w: *Szejna kontrakcie. O zatrudnianiu i wynagradzaniu dyrektorów i kierowników*. **Personel nr 2, luty 1998** i *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu zakładem dystrybucji gazu PGNiG S.A. Propozycja eksperymentu ekonomicznego na bazie oddziału Zakładu Gazowniczego w Koszalinie*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk-Koszalin, sierpień 1997, A. Mróz w; *Umowy menedżerskie*. **Doradca Personalny. Personel. Dodatek, maj 1997** i inni.

Natomiast kontrakty tworzące stosunek pracy lub na bazie umowy o pracę nie powinny być zaliczane do kontraktów menedżerskich. Wprowadzają one pracowniczy status menedżera, podlegają przepisom prawa pracy oraz wprowadzają zupełnie inne relacje między kontraktowym kierownikiem a jego zwierzchnikiem niż umowa cywilno - prawna. Dla odróżnienia od zwykłych umów o pracę lub kontraktów menedżerskich kontrakty takie można nazywać kontraktami kierowniczymi.<sup>2</sup>

Podstawowe różnice pomiędzy kontraktem na bazie umowy cywilno - prawnej a umowy o pracę przedstawiono w tabeli 7.1.

Tabela 7.1.

**Status prawny menedżerów zatrudnionych na kontrakcie menedżerskim i kontrakcie kierowniczym.**

Kryterium wyróżniające	Kontrakt menedżerski	Kontrakt kierowniczy
Podstawa prawna	Kodeks Cywilny	Kodeks Pracy
Stosunek łączący klarownika z firma	Umowa cywilno - prawna.	Stosunek pracy,
Podległość służbowa	Brak - umowa na zasadzie równości stron stosunku prawnego.	Istnieje stosunek podległości służbowej na zasadzie przełożony - podwładny,
Wykonywanie zadań	Samodzielne, pod określoną w umowie nadzorem zleceńodawcy (wyznaczanie celów i poziomu ich realizacji, zalecenia wskazówki, koordynacja, kontrola wykonania).	Wykonywanie pracy odbywa się pod kierownictwem pracodawcy w rozumieniu art 22 §100 KP (połączenia służbowe i ich egzekwowanie).
Wynagrodzenie	Umowne, dowolne, na zasadach określonych w kontrakcie, uzależnione od wyników.	Podlega regulacjom zakładowego układu zbiorowego pracy w ramach danej grupy kierowników.
Kryteria oceny	Umowne, możliwość stosowania ilościowych i jakościowych kryteriów oceny wyniku,	Sumienne i staranne wykonanie powierzonych zadań, wynagrodzenie dodatkowe może być uzależnione od osiągniętych efektów.
Odpowiedzialność	Kontraktowa i formalna na zasadach określonych w kontrakcie menedżerskim i KC.	Formalna, na zasadach art. 108 - 127 KP tak jak zwykłego pracownika (z wyłączeniem osób z kręgu pracodawcy),
Bezpieczeństwo zatrudnienia	Ograniczone, możliwość nie przedłużenia umowy, rozwiązanie umowy na zasadach zawartych w kontrakcie.	Większe, na zasadach KP tak jak dla zwykłego pracownika (jeżeli umowa zawarta na czas określony możliwy jest 2 tygodniowy okres wypowiedzenia)
świadczenia socjalne	Ograniczone, wynegocjowane w kontrakcie (ograniczona możliwość korzystania z urlopu wypoczynkowego), okres zatrudnienia nie wchodzi do stażu pracowniczego,	Zagwarantowane uprawnienia pracownicze w myśl przepisów KP (urlopy, wynagrodzenie za czas niezdolności do pracy, nagrody i świadczenia z Zakładowego Funduszu świadczeń Socjalnych itp ).
Świadczenie usług	1. Może wyznaczyć swojego zastępcę. 2. Dowolny, swobodny czas pracy. 3. Nie podlega karom porządkowym.	4. Osobiste świadczenie pracy. 5. Określony czas pracy podczas którego pozostaje do dyspozycji pracodawcy, 6. Podlega karom porządkowym,
Status podatkowy menedżera i koszty dla pracodawcy	- Świadczenie usług menedżerskich jako osoba fizyczna lub osoba posiadająca wpis do ewidencji działalności gospodarczej nie zmienia układu zleceńodawca - zleceniobiorca i zasad opodatkowania (zaliczki na podatek i podatek od osób fizycznych tak jak dla umowy zlecenia), lecz wprowadza różnice w opłacie świadczeń na ubezpieczenie społeczne (korzystniejszy dla menedżera jest wpis do ewidencji działalności gospodarczej)	7. Podlega pracowniczym zwolnieniom od podatku dochodowego (delegacje, diety, ryczałty), 8. Dla firmy nie ma większych różnic pomiędzy kosztami wynagrodzenia z tytułu umowy o pracę a z tytułu umowy cywilno - prawnej, natomiast koszty świadczeń pracowniczych i mniejsza możliwość zwolnienia pracownika powodują, że umowa cywilno - prawna jest dla firmy korzystniejsza

Źródło: opracowanie własne.

W polskiej praktyce gospodarczej występują różnorodne formy umów menedżerskich. Pojęcie umowy menedżerskiej wprowadza się, aby odróżnić umowy zawierane z kierownikami różnych szczebli zarządzania do realizacji szczególnych celów, od zwykłych umów o pracę (bez sprecyzowania w nich imiennych zadań, uprawnień i odpowiedzialności). Czyli do umów menedżerskich zaliczymy kontrakty kierownicze i kontrakty menedżerskie, rozumiane zgodnie z definicjami przedstawionymi powyżej, niezależnie, czy są one zawierane z kierownikami niższych i wyższych szczebli zarządzania, czy z top managementem. Natomiast pojęcie umowa o zarządzanie stosuje się zamiennie jako równoznaczne z pojęciem kontraktu menedżerskiego. Formy umów menedżerskich występujących w Polsce zostały przedstawione w tabeli 7.2.

W oparciu o powyższe formy w polskiej praktyce gospodarczej można wyróżnić następujące podstawowe rodzaje kontraktów menedżerskich:

- umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym,
- umowy o zarządzanie jednoosobową spółką Skarbu Państwa (kontrakty menedżerskie biznesowe)
- umowy o zarządzanie majątkiem Narodowego Funduszu Inwestycyjnego,
- kontrakt menedżerski w przedsiębiorstwach prywatnych,
- kontrakty menedżerskie w służbie zdrowia,
- **wewnętrzne kontrakty menedżerskie.**

**Szczegółowymi celami kontraktowej formy zarządzania mogą i powinny być:**

- poprawa kondycji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- komercjalizacja przedsiębiorstwa państwowego,
- przygotowanie przedsiębiorstwa do prywatyzacji,
- prywatyzacja przedsiębiorstwa,
- sprawne zarządzanie firmą bądź jej częścią,
- przeprowadzenie inwestycji lub kierowanie projektem,
- zwiększenie motywacji finansowej i pozafinansowej menedżerów i instytucji zarządzających,
- realizacji szczególnych zadań określonych w umowie i inne.

<sup>1</sup> Według Z. Kuboty dodanie do umowy o pracę tytułu kontrakt kierowniczy z punktu widzenia przepisów prawa pracy nic ma żadnego znaczenia, jest to jedynie wyróżnik wskazujący na stanowisko i szerzej sprecyzowany zakres obowiązków danego pracownika; por. Z. Kubota, *Umowy o zarządzanie członków zarządu spółek kapitałowych*, Warszawa - Zielona Góra 1998, s. 126-127.

Tabela 7.2.

*Formy umów menedżerskich występujących w Polsce.*

Kryterium wyróżniające	Rodzaje kontraktów
Własność i rodzaj przedsiębiorstwa	1. Kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwach państwowych, 2. Kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwach prywatnych, 3. Kontrakty menedżerskie w instytucjach <i>non profit</i> .
Podmiot świadczący usługi zarządzania	4. Kontrakt menedżerski z osobami fizycznymi, 5. Kontrakt menedżerski z osobami prawnymi,
Forma prawna	6. Umowy menedżerskie na bazie stosunku cywilno - prawnego (kontrakty menedżerskie). 7. Umowy menedżerskie na bazie stosunku pracy (kontrakty kierownicze).
Okres obowiązywania	8. Kontrakty menedżerskie na czas określony, 9. Kontrakty menedżerskie na czas nieokreślony,
Zakres świadczonych usług	10. Kontrakty menedżerskie do zarządzania całością przedsiębiorstwa, 11. Kontrakty menedżerskie do zarządzania częścią przedsiębiorstwa,
Cele zawarcia kontraktu	12. Ogólne zarządzanie firmą, 13. Przeprowadzenie restrukturyzacji, 14. Sprywatyzowanie przedsiębiorstwa, 15. Wykup przedsiębiorstwa przez kadre menedżerską.

*Źródło: opracowanie własne.*

### **W zależności od rodzaju umowy, kontrakt menedżerski może dotyczyć:**

- zarządzania strategicznego i operacyjnego,
- zarządzania i restrukturyzacji firmy,
- zarządzania, restrukturyzacji i prywatyzacji,
- kierowania wydzieloną częścią firmy,
- realizacji określonych zadań (np. przeprowadzenie inwestycji, kierowanie projektem, obniżenie kosztów funkcjonowania instytucji).

Jednymi z podstawowych czynników determinujących sprawność przeprowadzania i realizacji celów kontraktu menedżerskiego, oczywiście uwzględniając kwalifikacje i cechy psychofizyczne menedżera, są prawidłowa budowa i procedura przebiegu kontraktu menedżerskiego. Dlatego w wyniku przeprowadzonych badań została opracowana poprawna procedura przebiegu kontraktu menedżerskiego oraz wskazówki dotyczące właściwego przygotowania dokumentu umowy, które przedstawiono w dalszej części referatu.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Por. badania przeprowadzone przez P. Walentynowicza zawarte w rozprawie doktorskiej *Kontrakty menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Uniwersytet Gdański, maszynopis 1999.

### 7.3. Procedura oraz budowa kontraktu menedżerskiego.

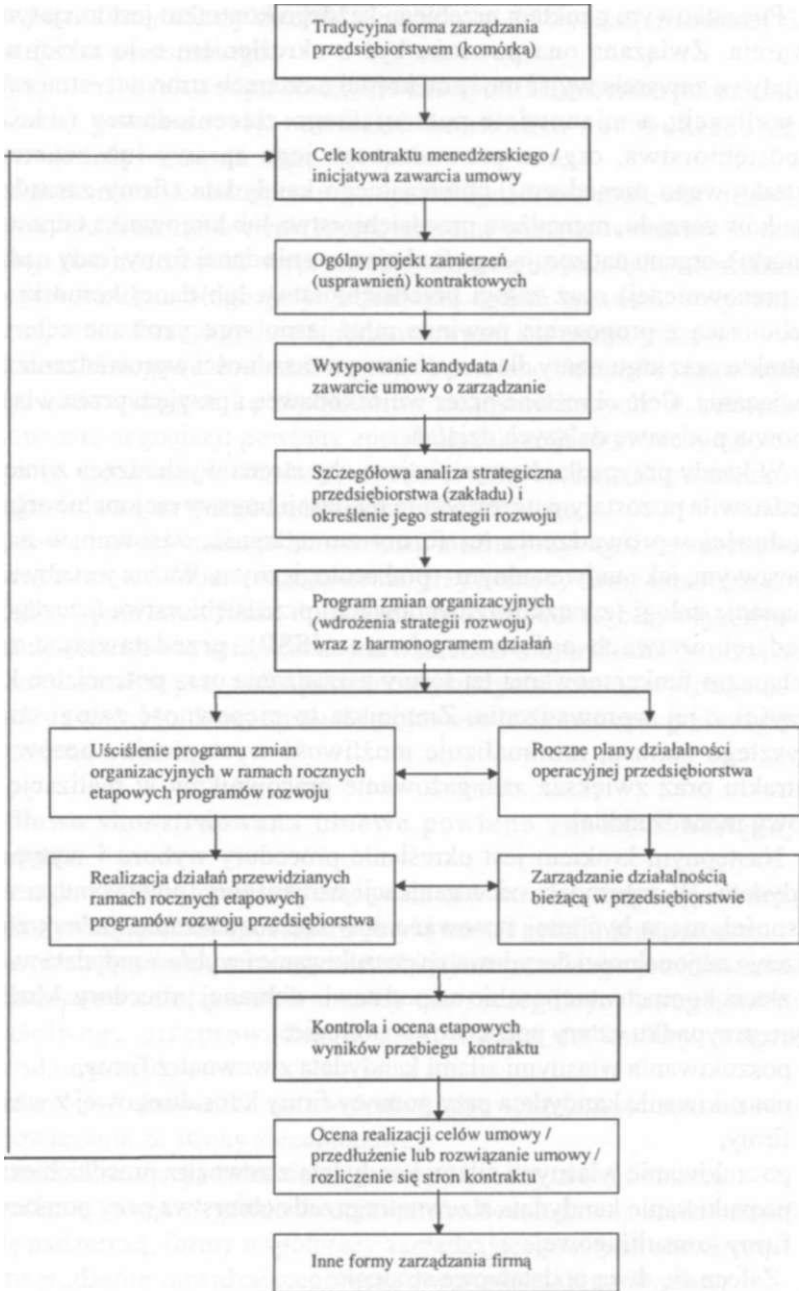
Prawidłowe sformalizowanie dokumentu umowy pozwala właściwie określić zadania i ramy sposobu ich wykonania. Zmniejsza to prawdopodobieństwo wystąpienia sporów kompetencyjnych podczas ich realizacji. Natomiast zastosowanie prawidłowej procedury przygotowania i przebiegu kontraktu menedżerskiego zapewnia realizację wszystkich niezbędnych działań w odpowiedniej kolejności oraz poprzez ich kontrolę odpowiednio wczesne korygowanie odchyłek. Przez zapewnienie właściwych warunków konstrukcyjnych i proceduralnych sprawnego przebiegu kontraktu menedżerskiego zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń wewnętrznych podczas jego realizacji.

**Prawidłowa procedura przebiegu kontraktu menedżerskiego powinna składać się z następujących etapów:<sup>4</sup>**

- a. Inicjatywa zawarcia kontraktu / określenie celów umowy,
- b. Określenie źródeł i procedur poszukiwania kandydata,
- c. Ogólny projekt działań realizowanych w trakcie umowy (program restrukturyzacji, strategia rozwoju),
- d. Wytypowanie kandydata / negocjacje warunków umowy,
- c. Konstrukcja dokumentu / zawarcie umowy o zarządzanie,
- f. Szczegółowe analizy strategiczne i określenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa,
- g. Opracowanie i zatwierdzenie szczegółowego programu realizacji strategii wraz z programem zmian organizacyjnych i harmonogramem działań,
- h. Uściślanie programu realizacji strategii oraz zmian w przedsiębiorstwie, w ramach rocznych etapowych programów rozwoju,
- i. Realizacja działań w ramach etapowych programów rozwoju przedsiębiorstwa / bieżące zarządzanie firmą,
- j. Kontrola i ocena etapowych wyników przebiegu kontraktu,
- k. Końcowa ocena realizacji umowy / przedłużenie lub rozwiązanie umowy.
1. Działania kończące umowę kontraktową.

Schemat poprawnego przebiegu kontraktu menedżerskiego w przedsiębiorstwie został przedstawiony na rysunku 7.1.

<sup>4</sup> Por. P. Walentynowicz, *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*. Oficyna Wydawnicza OPO TNOiK. Bydgoszcz 2000, s. 78-79.



Rys 7.1. Proponowana procedura przebiegu kontraktu menedżerskiego w przedsiębiorstwie.  
 Źródło: opracowanie własne.

Początkowym punktem przebiegu każdego kontraktu jest inicjatywa jego zawarcia. Związana ona powinna być z określeniem celu takiej umowy. Inicjatywa zawarcia wyjść może od każdej z czterech stron uczestniczących w jej realizacji, a mianowicie potencjalnego zleceniodawcy (właściciela przedsiębiorstwa, organu prowadzącego jego sprawy lub zwierzchnika kontraktowego menedżera), potencjalnego kandydata (firmy zarządzającej, członków zarządu, menedżera przedsiębiorstwa lub kierownika odpowiedniej komórki), organu nadzorującego funkcjonowanie danej firmy (rady nadzorczej lub pracowniczej) oraz załogi przedsiębiorstwa lub danej komórki. Osoba wychodząca z propozycją powinna mieć jasno sprecyzowane cele takiego kontraktu oraz argumenty dla innych stron o zasadności wprowadzenia takiego rozwiązania. Cele określone przez wnioskodawcę i przyjęte przez właściciela stanowią podstawę dalszych działań.

W każdy przypadku korzystnie jest, aby strona wychodząca z inicjatywą przedstawiła pozostałym uczestnikom realizacji umowy racjonalne argumenty zasadności wprowadzenia tej formy zarządzania, zarówno w aspekcie finansowym, jak i uniwersalnym -prakseologicznym. Ważne jest aby uzyskać akceptację załogi (związków zawodowych) przedsiębiorstwa (szczególnie w przedsiębiorstwach państwowych oraz JSSP), przedstawiając załodze mechanizm funkcjonowania tej formy zarządzania oraz potencjalne koszty i korzyści z jej wprowadzenia. Zmniejsza to niepewność załogi co do jej przyszłego statusu, minimalizuje możliwość wystąpienia oporów wobec kontraktu oraz zwiększa zaangażowanie pracowników w realizację celów umowy menedżerskiej.

Następnym krokiem jest określenie procedury wyboru i wytypowanie kandydata. W zależności od organizacji zarządzania, powiązanego z formą własności, mogą być tutaj stosowane dowolne rozwiązania, jednak z punktu widzenia racjonalności decydowania poszukiwanie i wybór kandydata wskazane jest zlecić kompetentnej osobie na podstawie dobranej procedury. Możliwe są w tym przypadku cztery podstawowe strategie:

- a. poszukiwania własnymi siłami kandydata z wewnątrz firmy,
- b. poszukiwanie kandydata przy pomocy firmy konsultingowej z wewnątrz firmy,
- c. poszukiwanie własnymi siłami kandydata z zewnątrz przedsiębiorstwa,
- d. poszukiwanie kandydata z zewnątrz przedsiębiorstwa przy pomocy firmy konsultingowej.

Zaleca się dwie podstawowe strategie:

- a. w przypadku wyboru kandydata z wewnątrz firmy dokonać tego własnymi siłami przy pomocy specjalisty ZZL, w przypadku wyboru kandydata z

zewnątrz firmy należy zwrócić się o pomoc do wyspecjalizowanej firmy doradztwa personalnego.

**W sytuacji braku odpowiedniego kandydata lub braku porozumienia stron, nie powinno się zawierać kontraktu menedżerskiego z nieodpowiednią osobą na siłę.**

Po dokonaniu wyboru odpowiedniego kandydata następuje etap negocjacji, mający na celu uszczegółowienie i sprecyzowanie warunków umowy. W ramach negocjacji powinien zostać wypracowany konsensus pomiędzy uczestnikami realizacji kontraktu. Negocjacje należy prowadzić sprawnie i etycznie, w przyjaznej atmosferze, zgodnie z podstawowymi kanonami przeprowadzania tego procesu, dlatego że w ramach negocjacji powinno się ustalić realne warunki umowy, zadowalające każdą ze stron uczestniczących w kontrakcie. Postanowienia negocjacji powinny zostać określone jasno i precyzyjnie oraz zawarte w dokumencie umowy, zgodnie z wytycznymi uwarunkowań konstrukcyjnych sprawnego kontraktu menedżerskiego.

Po uzyskaniu racjonalnego konsensusu, można przystąpić do sporządzania dokumentu umowy. Można tego dokonać przy pomocy firmy konsultingowej, która zadba o poprawną formę dokumentu pod względem merytorycznym lub racjonalnie dostosować sprawdzone już wzorce do indywidualnego przypadku. Natomiast w każdym przypadku powinno się korzystać z usług wyspecjalizowanego radcy prawnego, który sprawdzi poprawność dokumentu pod względem formalno-prawnym.

**Prawidłowo skonstruowana umowa powinna zawierać następujące zagadnienia:**

- sformułowania wstępne dotyczące dnia zawarcia lub rozpoczęcia, miejsca wykonywania, krótkiej charakterystyki stron i przedmiotu umowy,
- czas obowiązywania umowy, warunki jej ewentualnego przedłużenia,
- podstawowe cele zawarcia umowy (ze szczególnym uwzględnieniem właściwego przeprowadzenia załączonego do umowy programu restrukturyzacji),
- szczegółowe obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność zleceniobiorcy,
- zobowiązania ze strony zleceniodawcy,
- kryteria okresowej i całościowej kontroli i oceny zleceniobiorcy,
- określenie i wyszczególnienie uprawnień zleceniodawcy cedowanych na radę nadzorczą, formy współpracy zarządzającego z radą nadzorczą,
- wynagrodzenie zarządzającego wraz z warunkami jego wypłaty,
- sankcje naruszenia warunków umowy,
- warunki zakończenia lub odstąpienia od umowy,



- określenie trybu i miejsca rozwiązywania zaistniałych sporów,
- oświadczenia woli każdej ze stron,
- odpowiednie załączniki, mogą być dodatkowe postanowienia w zależności od rodzaju i celu umowy.

**Do elementów na które należy zwrócić szczególną uwagę przy konstrukcji dobrego kontraktu należą:<sup>5</sup>**

- jasno, precyzyjnie i wymiennie określone cele umowy,
- prawidłowo i precyzyjnie określone obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność zarządzającego,
- prawidłowo określone kryteria oceny, oparte o wyniki zadań ilościowych i jakościowych zawartych w umowie,
- prawidłowo określone relacje pomiędzy uczestnikami umowy,
- wymóg opracowania realnego programu rozwoju powierzonej komórki, stanowiącego załącznik do umowy głównej,
- wymóg opracowania rocznych etapowych programów rozwoju przedsiębiorstwa, będących uściśleniem programu restrukturyzacji bądź strategicznego rozwoju,,
- prawidłowo określone kompetencje i relacje rady nadzorczej wobec zarządcy,
- prawidłowo określone wynagrodzenie zarządcy i warunki jego wypłaty,
- prawidłowo zabezpieczone interesy stron uczestniczących w realizacji umowy.

Na sprawność realizacji postanowień umowy podstawowy wpływ mają kwalifikacje i predyspozycje menedżera oraz dobrze sformułowany kontrakt. Natomiast niezależnie od konstrukcji kontraktu i prawidłowego wyboru menedżera, ważny jest również metodologicznie poprawny sposób realizacji umowy. Dlatego kluczowym momentem warunkującym powodzenie realizacji przedsięwzięcia, jest proces budowania programu strategicznego rozwoju firmy po podpisaniu umowy kontraktowej.

Strategia rozwoju i program zmian organizacyjnych w ramach kontraktu menedżerskiego powinny być budowane i przeprowadzane zgodnie z poprawnością metodologiczną. Na bazie kompleksowych analiz strategicznych powinny zostać określone misja, wizja oraz strategia rozwoju danego przedsiębiorstwa. Dopiero na tych podstawach powinien być budowany realny program zmian. Intuicyjne wyznaczenie strategii i działań restrukturyzacyjnych

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat pisze autor w: *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, op. cit., s. 90-93.

może zakończyć się niepowodzeniem. Dlatego analizy strategiczne zaleca się przeprowadzać szczegółowo, przy pomocy firmy konsultingowej. Firma konsultingowa może także pomagać zarządzającemu w budowie programu zmian organizacyjnych. Budując program zmian, zarządzający powinien mieć na uwadze uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne realizacji kontraktu menedżerskiego w przedsiębiorstwie i dostosować do nich przebieg umowy. Szczegółowe procedury budowy i przeprowadzania programu zmian organizacyjnych w firmie są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu.<sup>6</sup>

Jeżeli menedżer podpisuje kontrakt na prowadzenie spraw bieżących wydzielonej komórki organizacyjnej, program usprawnień może nie być wymagany lub może być tylko uściśleniem koncepcji zarządzania opracowanej przed podpisaniem kontraktu. Jeżeli menedżerem zostanie kierownik zajmujący dotychczas dane stanowisko, to ponieważ dysponuje on odpowiednimi informacjami, program taki można opracować szczegółowo przed podpisaniem kontraktu. W takim przypadku w momencie rozpoczęcia obowiązywania umowy można przystąpić od razu do jego wdrożenia według zatwierdzonego harmonogramu. Tym bardziej, że kontrakty takie podpisuje się na krótszy okres czasu.

W ramach umowy kontraktowej zawartej na kilka lat zarządzający winien być zobowiązany do opracowywania i przedstawiania do zatwierdzenia organowi nadzorującemu roczne, etapowe programy rozwoju firmy. Są one uściśleniem i elastycznym dostosowaniem do wymogów wciąż zmieniającego się otoczenia głównego programu rozwoju przedsiębiorstwa. Plany te powinny zawierać szczegółowe działania restrukturyzacyjne wraz z ich harmonogramem oraz równoległe zadania ekonomiczno-finansowe, jakie menedżer zamierza osiągnąć w ramach operacyjnej realizacji funkcji genotypowej firmy<sup>7</sup>. W takim układzie menedżer także powinien sporządzać roczne plany działalności powierzonej komórki i przedstawiać je do zatwierdzenia organowi nadzorującemu, ponieważ stanowią one najlepszą podstawę oceny jego działalności. Plany te powinny być skorelowane z całościową strategią rozwoju firmy.

<sup>6</sup> Na temat procedur przeprowadzania programu restrukturyzacji piszą M. Czerska w: *Jak przeprowadzać zmiany organizacyjne w firmie - poradnik praktyczny*, ODDK, Gdańsk 1995, B. Haus, G. Oberst-Pociecha, H. Jagoda w: *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996, B. Pelka w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego, Cz. I i II*. IOPM Orgmasz, Warszawa 1994, Z. Sapijaska w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996 i inni.

<sup>7</sup> Jeżeli kontrakt menedżerski dotyczy bieżącego zarządzania wydzieloną częścią struktury przedsiębiorstwa, opracowanie ogólnego programu rozwoju powierzonej komórki może nie być w umowie wymagane.

Realizacją zadań w ramach umowy kontraktowej proponuje się zarządzać dwutorowo. W tym samym czasie bowiem zarządza się działalnością bieżącą firmy oraz procesem wdrażania zmian. Na pierwszym miejscu należy zwrócić uwagę na realizację zadań bieżących w ramach działalności podstawowej, dopiero później do tych działań należy dostosować proces wdrażania zmian. Działania bieżące i ich efektywność warunkują bowiem nieprzerwane funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zabezpieczenie sprawnej realizacji podstawowych jego funkcji i zapewnienie generowania środków finansowych potrzebnych na realizację procesu restrukturyzacji. Ponieważ zarządca w ramach kontraktu menedżerskiego odpowiedzialny jest nie tylko za poprawną realizację procesu zmian, ale także za zwiększenie bieżących wyników ekonomiczno-finansowych firmy powinien on swoje wysiłki skupić nie tylko na realizacji programu restrukturyzacji, ale także na zabezpieczeniu na właściwym poziomie wykonania zadań wynikających z funkcji genotypowej firmy. Działania restrukturyzacyjne i bieżące powinny się nawzajem uzupełniać, tworząc jeden spójny system prowadzący do rozwoju firmy, zgodnie z przyjętą strategią. Realny poziom wyników, jakie w ramach rocznych planów rozwoju jest w stanie osiągnąć powinien ustalać w porozumieniu z organem nadzorującym kontraktowy menedżer, ponieważ ma to duże znaczenie motywacyjne do późniejszego wykonania tych planów.

Jednym z warunków pomyślnej realizacji celów umowy jest dobry zespół kadry menedżerskiej. Ponieważ za realizację postanowień umowy odpowiada menedżer, ale zadań nie realizuje sam tylko poprzez swoich podwładnych i współpracowników, powinien on mieć swobodną możliwość doboru zastępców i kierowników wyższego szczebla w zależności od potrzeb. Wszyscy oni muszą być w "jednej drużynie i grać do jednej bramki". Praktyka pokazuje, że jeżeli podwładnych kontraktowego menedżera narzuca mu przełożony lub właściciel firmy, często kończy się to problemami we współpracy zarządcy z arbitralnie narzuconymi podwładnymi i koniecznością ponownego poszukiwania następców na ich miejsce. Wpływa to negatywnie na sprawność realizacji postanowień umowy.

W okresie wdrażania zmian w przedsiębiorstwie może wystąpić przejściowy spadek sprawności funkcjonowania i wyników finansowych. Dlatego działań zarządcy nie należy oceniać zbyt szybko negatywnie, tym bardziej jeżeli zadania nakreślone w zaakceptowanym przez zleceniodawcę programie rozwoju realizowane są terminowo. Zarządcę powinno się oceniać kompleksowo w dłuższych okresach czasu, tak aby firma miała czas zaadoptować się do nowego stanu organizacji i wejść na nową krzywą sprawności funkcjonowania. Dużą rolę odgrywa tutaj pozytywne i obiektywne

nastawienie organu nadzorującego do kontraktu menedżerskiego. Natomiast jeżeli wyniki działalności firmy pogarszają się coraz bardziej, właściciel i rada nadzorcza powinni zareagować czynnie, mobilizując siły załogi, zarządcy, kierownictwa firmy i swoje własne, znajdując obiektywne przyczyny występujących problemów i aktywnie pomagając zarządzającemu w ich rozwiązaniu. Nic powinno się rozwiązywać od razu kontraktu, ponieważ wymiana zarządzającego może w okresie adaptacji nowego menedżera jeszcze bardziej pogorszyć sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. W ramach naprawy sytuacji można powołać zespół kryzysowy pod kierownictwem zarządcy, w skład którego będzie wchodził jego potencjalny następca i po ustabilizowaniu się sytuacji, jeżeli zachodzi taka potrzeba, dokonać wymiany na stanowisku zarządcy. Nie powinno się natychmiast rezygnować z usług i doświadczenia dotychczasowego dyrektora pod warunkiem, że nie działa on świadomie na szkodę przedsiębiorstwa.

Z uwagi na strategiczny charakter kontraktu i dużą wartość powierzonego majątku zlecający (właściciel lub jego pełnomocnik) powinien pozostawić sobie możliwość okresowej kontroli i formułowania zaleceń (osobiście bądź przez upoważniony organ), aby w razie odstępstwa od założonych parametrów podjąć odpowiednie działania. Temu służy mechanizm negocjacyjnego ustalania zadań i wyników jakie zarządca zamierza zrealizować w ramach rocznych etapowych programów rozwoju. Nie powinna to być dyrektywna ingerencja w działalność menedżera (przeczy to charakterowi umowy cywilno-prawnej), lecz negocjacyjna, twórcza pomoc w rozwiązaniu problemu. W razie niemożności zrealizowania etapowych zadań, na skutek zmiany warunków zewnętrznych lub wewnętrznych bądź błędnie przyjętego poziomu wyników, można przeformułować zadania ujęte w planie, dostosowując je do nowych warunków. Ważne jest aby dokonać tego prospektywnie, wyprzedzając nadmierne poniesienie strat lub kosztów. Retrospektywna ocena negatywnych wyników może zakończyć się rozwiązaniem umowy. Okresowa ocena umożliwia również wcześniejsze wykrycie nie realizowania przez menedżera ustalonych zadań lub działania na szkodę przedsiębiorstwa. W zależności od potrzeb oceny można dokonywać co miesiąc, trzy miesiące lub pół roku. Nie zaleca się kontrolować zarządcy zbyt często lub w odstępach czasu dłuższych niż jeden rok.

Po zakończeniu kontraktu następuje całościowa ocena pracy menedżera i stopnia zrealizowania przez niego celów umowy. W zależności od tego przedłuża się, zawiera nową bądź rozwiązuje umowę. Jeżeli właściciel jest zadowolony z pracy menedżera, to najczęściej zawiera z nim nowy kontrakt na realizację nowych celów. Jeżeli nie wszystkie cele kontraktu zostały zrealizowane bądź w niepełnym zakresie, to można kontrakt przedłużyć na

czas potrzebny do dokończenia realizacji zadań. Nie poleca się zawierać nowej umowy na dotychczasowych warunkach, ponieważ może to oznaczać, że menedżer nie miał konkretnych celów do realizacji. Jeżeli miał i zostały one zrealizowane, to nie ma potrzeby przedłużać tej samej umowy. Zwykle obowiązki menedżer może wykonywać na podstawie umowy o pracę, natomiast kontrakt menedżerski powinien wiązać się z wykonaniem nietypowych, określonych zadań. Kontrakt menedżerski nie może być standardowym powielaniem już istniejących dokumentów lecz powinien być racjonalnie opracowany w oparciu o wytyczone cele. Stąd nowy kontrakt należy sformułować od nowa, posiłkując się zdobytymi doświadczeniami przy realizacji starej umowy.

Jeżeli zaistnieją przesłanki rozwiązania lub nie przedłużenia umowy z dotychczasowym menedżerem, to w zależności od racjonalności rozwiązania można powrócić do tradycyjnej formy zarządzania danym przedsiębiorstwem lub zawrzeć kontrakt menedżerski z nowym kandydatem. W drugim przypadku, dla zachowania poprawności metodologicznej i zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania założonych wyników procedura realizacji kontraktu menedżerskiego musi być przeprowadzona od nowa.

Działaniami kończącymi kontrakt menedżerski po przeprowadzeniu końcowej oceny i podjęciu decyzji o przedłużeniu bądź rozwiązaniu umowy są rozliczenie się zarządzającego z powierzonego majątku i wyposażenia oddanego do użytkowania oraz wypłata przez zleceniodawcę należnej premii bądź prowizji menedżerowi. Aby ostatecznie zakończyć zobowiązania istniejące pomiędzy stronami umowy, menedżer powinien przekazać właścicielowi majątek powierzony w zarząd na podstawie protokołu zdawczo - odbiorczego, w skład którego wchodzi bilans przedsiębiorstwa sporządzony wg spisów inwentaryzacyjnych na dzień zakończenia umowy.

#### 7.4. Korzyści stosowania kontraktów menedżerskich.

**Zawarcie kontraktu menedżerskiego zasadne jest tylko w przypadku, gdy całkowity wynik użyteczny tego rozwiązania przewyższy całkowite koszty jego wprowadzenia rozumiane w ujęciu prakseologicznym oraz gdy korzyści z wprowadzenia kontraktu menedżerskiego przewyższą korzyści uzyskane z tradycyjnej formy kierowania przedsiębiorstwem na podstawie umowy o pracę.** Jeżeli dzięki kontraktowi menedżerskiemu wzrośnie samodzielność, zaangażowanie, kreatywność, innowacyjność, twórczość i sprawność menedżera, nierówność ta ma szansę być spełniona.

Na całkowity wynik użyteczny funkcjonowania kontraktu menedżerskiego w ujęciu prakseologicznym mogą składać się następujące korzyści:

- wzrost wyniku finansowego przedsiębiorstwa w wyniku zastosowania kontraktu menedżerskiego, a w tym wzrost stopy rentowności sprzedaży, aktywów, kapitałów własnych i obcych, zatrudnienia,
- wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów,
- korzyści dla właściciela wynikające ze zmniejszenia zaangażowania w uzyskanie pożądaných wyników,
- zwiększenie czasu, który właściciel może przeznaczyć na realizację innych zadań,
- zwiększenie odpowiedzialności menedżerów za osiągnięte wyniki,
- zmniejszenie kosztów oddzielenia własności od zarządzania i zbliżenie celów menedżerów kontraktowych do celów właściciela, (spojrzenie na firmę z punktu widzenia długookresowego rozwoju),
- wzrost motywacji i zaangażowania menedżera w bieżące działania,
- wzrost kreatywności i innowacyjności menedżera,
- wzrost motywacji menedżera do racjonalizacji rozwiązania strukturalnego firmy,
- wzrost statusu i autorytetu formalnego menedżera, a w wyniku tego zwiększenie pozycji negocjacyjnej i możliwości oddziaływania menedżera na załogę,
- wzrost wynagrodzenia menedżera za świadczone usługi,
- oszczędności dla menedżera z tytułu mniejszych podatków oraz składek na ubezpieczenie społeczne,
- wzrost sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa i realizacji przeprowadzanych działań,
- wzrost elastyczności komórki i szybkości reagowania na potrzeby klientów,
- w niektórych przypadkach wzrost wiarygodności i wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- zwiększenie szansy utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku,
- w niektórych przypadkach ekonomiczne i społeczne korzyści uratowania przedsiębiorstwa przed upadłością (przedsiębiorstwa państwowe, JSSP, spółki parterowe NFI),
- wzrost zaangażowania i identyfikacji się załogi z firmą,
- zwiększenie korzyści finansowych dla załogi,
- korzyści racjonalizacji zatrudnienia,
- wzrost wydajności pracy załogi i inne.

Na całkowite koszty funkcjonowania kontraktu menedżerskiego w ujęciu prakseologicznym mogą składać się następujące czynniki:

- koszty zwiększenia wynagrodzenia menedżera,
- koszty dodatkowych umownych świadczeń pozafinansowych dla menedżera,
- koszty zwiększenia płacy dla załogi (konieczność zwiększenia motywacji finansowej),
- zwiększone koszty nadzoru nad menedżerem kontraktowym,
- psychologiczne koszty niepewności właściciela związane z powierzeniem zarządzania obcej osobie oraz ograniczoną możliwością wpływu na działalność zarządcy,
- koszty poszukiwania odpowiedniego kandydata,
- psychologiczne koszty działalności menedżera związane z koniecznością przeprowadzania radykalnych działań,
- koszty zmniejszenia bezpieczeństwa socjalnego menedżera,
- koszty zwiększenia odpowiedzialności materialnej menedżera,
- koszty indywidualnego pokrycie przez menedżera świadczeń przysługujących mu na podstawie umowy o pracę, a nie wynegocjowanych w ramach umowy cywilno-prawnej, (np. prawo do urlopu, świadczenia z funduszu socjalnego, ubezpieczenie pracownicze itp.),
- społeczne i finansowe koszty restrukturyzacji zatrudnienia,
- koszty spadku sprawności przedsiębiorstwa w pierwszym okresie realizowanych przez kontraktowego menedżera zmian,
- koszty eliminacji oporów wobec zmian oraz kontraktu menedżerskiego,
- psychologiczne koszty zwiększenia wymagań, zaangażowania i dyscypliny pracy dla załogi i inne.

Korzyści z wprowadzenia kontraktowej formy zarządzania zachęcają do stosowania tego instrumentu w szerokim zakresie. Jednak koszty funkcjonowania takiego rozwiązania mogą być wyższe niż tradycyjnych systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego kontrakt menedżerski proponuje się zawierać w sytuacjach wyjątkowych, kiedy w przedsiębiorstwie są do spełnienia różne niestandardowe cele, szczególnie w sytuacjach spadku sprawności funkcjonowania organizacji. Kontrakty menedżerskie można zawierać także w sytuacjach typowych, jednak tylko w samodzielnych jednostkach organizacyjnych, gdzie efekty kontraktu są możliwe jednoznacznie do oceny. Z rozważań przeprowadzonych przez L. Koziola wynika, że zastosowanie kontraktów menedżerskich w formie umów cywilno-prawnych najbardziej wskazane jest i największe korzyści daje w centrach zysku i centrach inwestycji.<sup>8</sup>

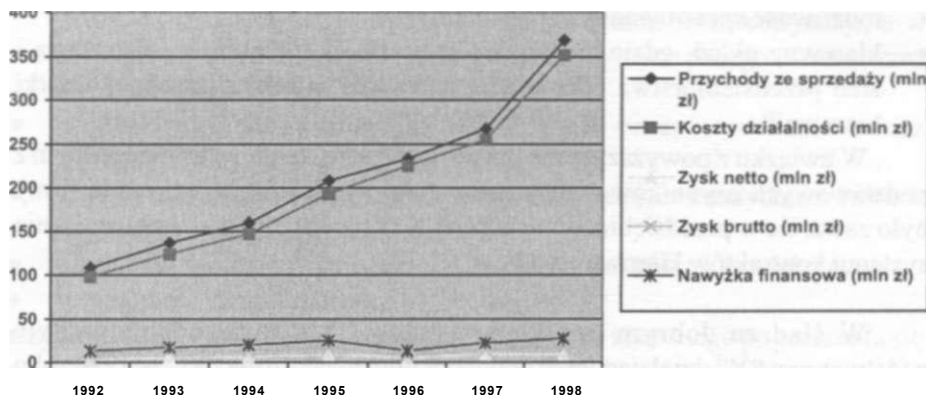
\* L. Koziol, *Kontrakty menedżerskie, /w:/ Jak skutecznie wynagradzać pracowników, pracy zbiorowej pod red. K. Sedlaka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s.106.*

## 7.5. Analiza wybranych przypadków kontraktowej formy zarządzania firmą.

W 1993 roku w liczącym około 3000 pracowników przedsiębiorstwie państwowym "X" została zawarta umowa o zarządzanie. Umowa ta została podpisana zgodnie z metodologicznymi wymogami zawarcia kontraktu menedżerskiego. Procedura realizacji kontraktu również była prawidłowa. Zarządca chcąc sprawnie zrealizować cele umowy oraz przenieść część ryzyka gospodarczego na niższe szczeble zarządzania wprowadził w firmie nowy system motywacji, związany z premiowym wynagrodzeniem dla załogi, grupowymi formami organizacji pracy oraz oparty przede wszystkim na kontraktach kierowniczych dla kadry menedżerskiej. Poprzez kontrakty menedżerskie na szczeblach kierowniczych zwiększona została również wydajność i efektywność pracy kadry wykonawczej. Kontrakty te określały zadania, uprawnienia i odpowiedzialność kierownika w zakresie zadań realizowanych przez podległą komórkę, oraz system wynagrodzenia. Umożliwiło to zaangażowanie i skupienie całej załogi przedsiębiorstwa wokół celów kontraktu menedżerskiego. System ten funkcjonuje sprawnie i aktualnie, zwiększając motywację i efekty pracy kadry kierowniczej przedsiębiorstwa "X". Efekty umowy o zarządzanie i systemu kontraktów kierowniczych w formie syntetycznych wyników finansowych zostały przedstawione na wykresie 7.1.

Wykres 7.1.

*Zbiornicze zestawienie trendów poszczególnych pozycji wyników finansowych firmy "X" w badanym okresie.*



Źródło: opracowanie własne.



W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że na wzrost sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa miały wpływ następujące czynniki związane z wprowadzeniem kontraktu menedżerskiego:

- wybitna osobowość menedżera kontraktowego,
- prawidłowo opracowany i sprecyzowany dokument umowy,
- realizacja kontraktu menedżerskiego zgodna z poprawnością metodologiczną procesu,
- szerokie zastosowanie w ramach kontraktu menedżerskiego nowoczesnych technik zarządzania (przez partycypację, motywację, przez cele i wyniki), analizy strategicznej oraz instrumentów analizy ekonomiczno - finansowej
- pozytywne oddziaływanie na pracowników związków zawodowych związane z ich pozytywną współpracą z kierownictwem,
- większa identyfikacja kadry kontraktowej i związany z tym nacisk na podległych pracowników oraz zwiększenie dyscypliny kadry kierowniczej, dyscyplinującej podwładnych pracowników,
- wyższy poziom płac możliwy poprzez uzyskanie wyższej wydajności,
- sprawny program restrukturyzacji finansowej, majątkowej, techniczno - technologicznej, organizacyjnej i kadrowej oraz w wyniku tego znaczna redukcja zatrudnienia,
- większa możliwość egzekwowania sankcji dyscyplinarnych,
- brak ciepłarnianych warunków tworzonych przez organa pracownicze w zarządzie przedsiębiorstwa państwowego,
- zwiększona pozycja przetargowa zarządcy w negocjacjach z załogą i związkami zawodowymi,
- uzyskanie większego posłuchu wśród załogi poprzez zwiększenie ładu i porządku w przedsiębiorstwie,
- możliwość sprawowania władzy silną ręką,
- klarowny układ, gdzie za wyniki, kondycję ekonomiczno - finansową i stan przedsiębiorstwa odpowiadał zarządca, natomiast każdej komórki kierownik.

W związku z powyższym można postawić tezę, że niewątpliwie jednym z podstawowych czynników zwiększenia efektywności funkcjonowania firmy było zawarcie w przedsiębiorstwie kontraktu menedżerskiego i wprowadzenie systemu kontraktów kierowniczych.

W ślad za dobrym przykładem firmy " X ", w przedsiębiorstwie państwowym " Y " działającym w podobnej branży jak firma " X ", w 1994 roku została również zawarta umowa o zarządzanie. Jednak tutaj w okresie realizacji umowy sytuacja ukształtowała się nieco odmiennie.

W pierwszym okresie realizacji kontraktu menedżerskiego w firmie " Y " wystąpiły pewne problemy we współpracy zarządzającego z załogą i związkami zawodowymi. Do momentu wprowadzenia kontraktu firma osiągała dobre wyniki finansowe. Przyczyną tego było zapewnienie jeszcze do 1993 roku szerokiego frontu robót na podstawie długoterminowych umów między państwowych ze Związkiem Radzieckim. W związku z powyższym załoga zupełnie nie orientowała się w nowych realiach rynkowych oraz nie czuła potrzeby zmiany swojej dotychczasowej "socjalnej" mentalności. Na wskutek przedkontraktowych negocjacji z załogą i gwarancji stabilności danej pracownikom przez dyrektora, socjalne podejście załogi do pracy i swoich obowiązków nie zmieniło się. Pod względem motywacji załogi do pracy, organizacji pracy i wydajności nie odnotowano zmiany w stosunku do poprzedniego okresu. Dodatkowo niekorzystnym czynnikiem był fakt, że związki zawodowe w formie sprzeciwu blokowały wykonanie działań przewidzianych w harmonogramie restrukturyzacji. Występował wyraźny opór załogi wobec zmian. W konsekwencji tych zachowań zarządca opóźniał wprowadzenie procesów restrukturyzacji dostosowawczej.

W 1994 roku zaczął się załamywać dla przedsiębiorstwa rynek wschodni. Dla kompensacji utraconych zamówień, zaczęto pozyskiwać kontrakty na zachodzie nie zważając na koszty. Bez odpowiedniego przygotowania wprowadzono działania rozwojowe przejawiające się dywersyfikacją działalności w sferze produkcji. W konsekwencji tych przyczyn i błędnie określonej strategii firma odnotowała za 1995 rok stratę, która pogłębiła się w 1996 r. Badania wykazały, że głównymi przyczynami wystąpienia kryzysu w firmie " Y " były:

- niewłaściwa przesłanka zawarcia kontraktu menedżerskiego,
- brak wymogu ze strony organu założycielskiego skonstruowania przez zarządcę szczegółowego i poprawnego programu restrukturyzacji, a w związku z tym słaby program zmian organizacyjnych przygotowany przez kontraktowego menedżera,
- błędnie przyjęta strategia na wskutek nie przeprowadzenia analiz strategicznych,
- zbyt wysokie ustępstwa i gwarancje dane załodze przez kandydata w ramach negocjacji z samorządem załogi,
- utrwalona "socjalna" świadomość załogi i niska kultura organizacyjna,
- wystąpienie czynnego oporu wobec zmian.

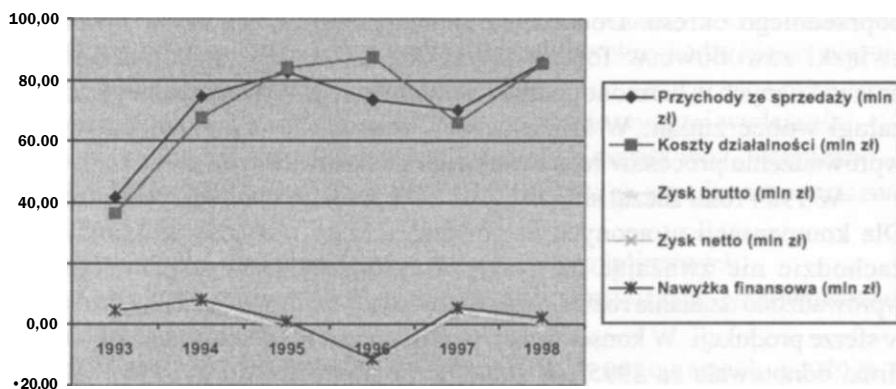
Czynniki te doprowadziły do wystąpienia kryzysu i znacznego pogorszenia się wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa. Natomiast w momencie realnego zagrożenia upadłości Stoczni, dzięki możliwości jakie daje kontrakt menedżerski, przy współpracy zarządzającego, rady nadzorczej, organu

założycielskiego oraz akceptacji załogi dla przeprowadzenia zmian, udało się szybko opracować i wdrożyć przy pomocy firmy krótkoterminowy program naprawczy i odwrócić niekorzystne trendy oraz wyprowadzić przedsiębiorstwo z kryzysu. Aktualnie w firmie kontynuowany jest długoterminowy program restrukturyzacji rozwojowej opracowany na bazie kompleksowych analiz strategicznych i strategii rozwoju.

Wyniki finansowe przedsiębiorstwa "Y" w okresie kontraktu menedżerskiego w syntetycznej formie zostały przedstawione na wykresie 7.2.

Wykres 7.2.

*Zbiornicze zestawienie trendów poszczególnych pozycji wyników finansowych firmy "Y" w badanym okresie.*



Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwie "Y" wykazują, że w przypadku przyjęcia złej strategii lub wystąpienia niesprzyjających warunków wewnętrznych i zewnętrznych, nawet dobre przedsiębiorstwo może popaść w kryzys. Kontrakt menedżerski nie jest gwarantem rozwoju przedsiębiorstwa i utrzymania dobrych wyników finansowych, jeżeli procedura zawarcia, konstrukcja umowy i jej przebieg nie będą metodologicznie poprawne. Natomiast jeżeli umowa zostanie sformułowana i przeprowadzona prawidłowo, prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu jest mniejsze, a kontrakt menedżerski przyczynia się pozytywnie do poprawy efektywności gospodarowania w firmie. W przypadku pogorszenia się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, kontrakt menedżerski zwiększa prawdopodobieństwo wyprowadzenia przedsiębiorstwa z kryzysu.

## 7.6. Podsumowanie.

W niniejszym artykule została przedstawiona istota kontraktu menedżerskiego oraz prawidłowa, uniwersalna procedura przebiegu kontraktu menedżerskiego wraz z charakterystyką elementów, które powinny znaleźć się w dokumencie umowy. Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że kontrakt menedżerski nie jest ani modą, ani koniecznością. Jest alternatywą tradycyjnych form zarządzania i jak każde dobre narzędzie powinien być stosowany świadomie i umiejętnie w zależności od potrzeb. Kontrakt menedżerski nie jest gwarancją sukcesu i utrzymania dobrych wyników w przedsiębiorstwie w każdej sytuacji. Natomiast jeżeli kontrakt zawarty będzie w komórce gdzie istnieje racjonalna potrzeba zastosowania takiego narzędzia, umowa będzie skonstruowana prawidłowo a jego przebieg będzie metodologicznie poprawny, to korzyści z zawarcia kontraktu znacznie zrekompensującego koszty, prawdopodobieństwo pozytywnej realizacji celów umowy będzie większe a umowa menedżerska pozytywnie wpłynie na rozwój przedsiębiorstwa.

### Bibliografia:

1. Barłowski M., *Kontrakty menedżerskie*. Personel, Dodatek, 15, 1996.
2. Czerska M., *Jak przeprowadzać zmiany organizacyjne w firmie - poradnik praktyczny*, ODDK, Gdańsk 1995.
3. Dwojacket P., Nogalski B., *Szefna kontrakcie. O zatrudnianiu i wynagradzaniu dyrektorów i kierowników*, Personel nr 2, luty 1998.
4. Haus B., Oberst - Pocięcha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996.
5. Kozioł L., *Kontrakty menedżerskie*, /w:/ *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, praca zbiorowa pod red. K. Sedlaka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
6. Kubot Z., *Umowy o zarządzanie członków zarządu spółek kapitałowych*. Warszawa - Zielona Góra 1998.
7. Mróz A., *Umowy menedżerskie*, Doradca Personalny, Personel, Dodatek, maj 1997.
8. Nogalski B., Dwojacket P., Kiedrowski B., Śledź L., *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu zakładem dystrybucji gazu PGNiG S.A.*

*Propozycja eksperymentu ekonomicznego na bazie oddziału Zakładu Gazowniczego w Koszalinie*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk-Koszalin, sierpień 1997.

9. Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego, Cz. I i II*, IOPM Orgmasz, Warszawa 1994.
10. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.
11. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Antykwa, Kraków - Kluczbork 1997.
12. Surdykowska S. T., *Prywatyzacja*, PWN, Warszawa 1997.
13. Walentynowicz P., *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Gdański, maszynopis pracy doktorskiej, Sopot 1999.
14. Walentynowicz P., *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, Oficyna Wydawnicza OPO TNOiK, Bydgoszcz 2000.



*ANNA WIŚNIEWSKI*

## VIII. DOŚWIADCZENIA Z FUNKCJONOWANIA SAMORZĄDÓW NA WĘGRZECH

### **Streszczenie**

W opracowaniu przedstawiono nowy system samorządów na Węgrzech. System ten cechuje: rozdrobniona organizacja, komplikacje z przekazaniem majątku, trudności w finansowaniu oraz narastające różnice w dochodach jednostek samorządowych.

### **Summary**

## **EXPERIENCE BASED ON ADMINISTRATIVE AUTONOMIES PERFORMANCE IN HUNGARY**

The analysis presents new administrative autonomies system in Hungary. The characteristics of the system are as follows: a scattered structure, complications connected with vesting of property, difficulties in financing, and increasing discrepancies in the incomes of administrative units.

### **Nowy system samorządów**

W rezultacie pierwszych wyborów do samorządów w 1990 roku Węgry w wyjątkowym tempie dokonały przejścia od modelu centralnego do modelu zdecentralizowanego, co było zjawiskiem swoistym również w skali międzynarodowej. 30 września 1990 roku na miejsce istniejących przed zmianą ustroju 1600 rad narodowych utworzonych zostało 3200 samorządów. W sprawie podstawowych ustaw dotyczących samorządów decyzje podejmował

parlament wybrany w pierwszych wolnych wyborach. Podstawowe prawa samorządów umieszczone zostały w Konstytucji. Na podstawie tych ustaw samorządy zdobyły prawo samodzielnego gospodarowania własnym majątkiem i dochodami, mogą podejmować na własną odpowiedzialność działalność przedsiębiorczą, mają prawo nakładania podatków miejscowych. Otrzymały one prawo załatwiania wszystkich spraw publicznych na własnym terenie, a państwo ma obowiązek zagwarantowania im materialnych warunków do realizacji nałożonych na nie zadań.

### **Rozdrobniona organizacja**

Duży wpływ na kształtowanie się węgierskiego systemu samorządów miały silne elementy uczuciowe. Z powodu złych doświadczeń zdobytych na podstawie działalności utworzonych i funkcjonujących pod dyktando partii rad narodowych wspólnych dla kilku miejscowości - zawsze miejscowość siedziby rady rozwijała się najpomyślniej - elementarnym wymogiem każdej wsi i osady była samodzielność. Rezultat tego był dwójaki: zlikwidowane zostało stosowane wcześniej wertykalne łączenie jednostek terenowych a z drugiej strony zlikwidowano istniejącą dotychczas hierarchię osad i wsi. W istniejącym dotychczas systemie administrowanie w terenie realizowane było poprzez tak zwany system „rozkładania” odpowiedzialności. Szczebel wyższy kierował wszystkim i odpowiadał za wszystko co działo się w jednostkach mu podległych. Powiaty działały w uzależnieniu od województw, gminy natomiast w pełni uznawały zwierzchnictwo powiatów. Po roku 1990 województwa utraciły pełną odpowiedzialność za całość działalności administracyjnej na własnym terenie.

Zgodnie z tym większe wsie i osady w zakresie gospodarczym pod każdym względem musiały podporządkować się politycznie ustalonemu statutowi. Z hierarchiczną pozycją łączyły się preferencje podziału. Nowy system dokonał likwidacji tych praktyk a samorządy wszystkich osad, niezależnie od ich wielkości i możliwości, otrzymały równorzędny status. W ten sposób wytworzył się taki stan, że samorządy wsi, w których zamieszkuje 20-30 mieszkańców, posiadają takie same prawa i obowiązki jak duże miasta. (Czechy np. do dziś borykają się z podobnymi problemami.) Spośród 3200 wsi i osad na Węgrzech w 1700 liczba mieszkańców nie osiąga jednego tysiąca. W ramach tej liczby istnieje 900 takich wsi, w których ilość mieszkańców wynosi poniżej 500 osób. Jak widać z tych danych samodzielność spowodowała rozdrobnienie systemu administracji terenowej. Szczególnie odczuwalne jest to w dziedzinie powszechnej oświaty, zarządzania w terenie oraz w dziedzinie gospodarki komunalnej.

Tabela 8.1.

*Podział samorządów terenowych wg ich statusu administracyjno-prawnego.  
(Stan na dzień 1 stycznia 1996 r.)*

<b>Samorządy gminne wiejskie</b>	<b>2926</b>
<b>W tym: samorządy w dużych osadach</b>	<b>240</b>
<b>Samorządy miejskie</b>	<b>177</b>
<b>Samorządy miast na prawach województw</b>	<b>22</b>
<b>Stołeczne samorządy dzielnicowe</b>	<b>23</b>
<b>Samorządy wojewódzkie</b>	<b>19</b>
<b>Samorząd stołeczny</b>	<b>1</b>
<b>Razem:</b>	<b>3168</b>

*Źródło: Księga nazw miejscowości Republiki Węgier, Budapeszt 1996. s. 9-12.*

### **Rezultaty**

Samodzielność miejscowa wyzwoliła niewątpliwie dużo energii we wsiach i osadach. Na przestrzeni 10 lat udało się osiągnąć duży postęp w nadrobieniu zaległości, głównie infrastrukturalnych. W momencie zmiany systemu ustroju w 800 wsiach nie było wody zdatnej do picia. Ten zasadniczy problem - przy znacznej pomocy państwa - udało się rozwiązać na przestrzeni czterech lat. Występujący równoległe z tym problem odprowadzania i oczyszczania ścieków do dziś nie został rozwiązany i odczuwa się w tym zakresie duże zaległości. Samorządy znalazły wsparcie w gospodarce dzięki czemu przyspieszona została budowa gazociągów, linii telefonicznych i innych elementów komunalnej infrastruktury. W latach 1990 - 1999 państwo zapewniło prawie 380 miliardów forintów (około 1,3 miliarda dolarów) na inwestycje samorządowe i dzięki takiemu poparciu zrealizowano przedsięwzięcia wartości 700 miliardów HUF.

### **Komplikacje z przekazaniem majątku**

Oprócz stworzenia warunków prawnych podstawą samodzielności samorządów było przekazanie majątku. Władze terenowe otrzymały na własność niezbędny do realizacji zadań majątek, między innymi instytucje, obiekty publiczne, urządzenia komunalne, drogi, parki itd. Według ocen samorządy przejęły na własność majątek wartości około 2000 miliardów HUF (6,7 miliarda dolarów). Rząd pierwszej kadencji, który odziedziczył w spadku zadłużenie państwa w wysokości 30 miliardów dolarów, natychmiast uprzytomnił sobie, że musi z wielu rzeczy zrezygnować na rzecz wsi i osad. Ze sprawą przekazania majątku samorządom związane są na Węgrzech liczne skandale. W okresie rządu Horna (lata 1994-1998) parlament dokonał modyfikacji ustawy o samorządach, w myśl której samorządy otrzymałyby o wiele mniej. Sprawę skierowano do Trybunału Konstytucyjnego i na podstawie



jego orzeczenia z września 1998 roku państwo zobowiązane zostało do wypłaty zaległych należności w wysokości 40-60 miliardów HUF. Na ostateczną decyzję o realizacji tego postanowienia trzeba jednak poczekać.

### Trudności finansowania

Wynikające z rozdrobnienia organizacyjnego trudności w finansowaniu z roku na rok narastają. Na ile ustawy resortowe na przestrzeni ubiegłych 10-ciu lat nakładały na samorzady coraz więcej zadań, na tyle pozycja dochodowa władz terenowych staje się coraz słabsza. Samorzady zobowiązane są do realizacji około 3000 zadań, natomiast żaden rząd od 1990 roku począwszy nie wywiązał się z obowiązku, by równoległe z nakładem zadań zapewnić warunki materialne niezbędne do ich realizacji. Państwo zawsze liczyło na to, że samorzady same uzupełnią centralne dotacje, natomiast wartość realna przychodów samorządów maleje począwszy od 1995 roku. Tendencji tych nie zmieniły zwiększone proporcje własnych przychodów. Wpływy samorządów z podatków miejscowych w 1991 roku wynosiły 9,5 miliarda HUF, natomiast w roku 1999 wpływy z tego tytułu osiągnęły kwotę 198 miliardów HUF. Problem jednak polega na tym, że z powodu nadmiernego obciążenia ludności podatkami centralnymi przedstawicielskie organy samorządowe niechętnie nakładają podatki miejscowe lub dokonują podwyżek podatków już istniejących. Z drugiej zaś strony 86% przychodów z podatków - 171 miliardów - pochodzi z podatku od uprzemysłowienia. Ta forma podatku natomiast w przypadku prawie 2000 wsi i osad nie może być stosowana ze względów obiektywnych.

*Tabela 8.2.*

*Podział źródeł dochodów w budżetach samorządów (w %).*

Przychody	IWO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Bieżące przychody</b>								
Własne	17,7	17,0	17,7	17,6	16,9	18,0	21,4	23,4
<b>Przychody sędowane</b>	25,9	11,9	12,7	8,5	8,5	11,3	11,2	12,0
<b>Przychody ak umiłowane i o charakt. kapitałowym</b>		3,9	5,5	8,1	10,7	11,2	12,3	15,5
<b>Dotacje państwowe</b>	39,3	48,0	42,5	41,6	38,8	36,6	33,9	29,2
<b>Przelewy w ramach budżetu państwa</b>	15,6	16,9	16,2	16,4	17,0	17,2	17,6	16,8
<b>Pozostałe wpływy</b>	15	2,3	5,4	6,8	8,1	5,5	3,6	3,1
<b>Razem</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

*Źródło: Ministerstwo Finansów, Bilans rocznych planów budżetowych.*

### Narastające różnice dochodów

Budżet centralny intensywnie stara się zniwelować powstające różnice w dochodach samorządów. Samorzady osad i wsi otrzymują z kwot podatku od dochodów osobistych płaconego na ich terenie w roku 2000 tylko 5%, co podcina skrzydła głównie samorządom w dużych miastach. Równocześnie samorzady, które mają możliwość uzyskania dużych własnych wpływów, otrzymują proporcjonalnie mniejsze dotacje ze strony państwa. Jednak zmniejszenie dotacji budżetowych osad i wsi „bogaty” nie rozwiązuje problemu wsi „biedniejszych”. Systematycznie rośnie liczba osad i wsi, w których samorzady nie są w stanie realizować nałożonych na nie obowiązkowych zadań z przekazywanych im dotacji państwowych oraz z własnych źródeł dochodów. Na dodatek zaczyna powoli brakować im majątku nadającego się do prywatyzacji.

*Tabela 8.3.*

*Kształtowanie się wydatków samorządów (w %).*

	1991	1994	1997	1997
Koszty ogólnego zarządzania	77	71	71	67
<b>Wydatki o charakterze akumulacyjnym i kapitałowym</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
<b>Zapomogi i inne przelewy</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Pozostałe (zwrot kredytów itp.)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Razem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Źródło: Ministerstwo Finansów, Załączniki do rocznego budżetu państwa.*

### Bardziej optymalny system usług publicznych

Istnieje pełna jednogłośnieść co do tego, że samodzielności samorządów naruszyć nie wolno, ale należy ukierunkować ich działalność w stronę bardziej optymalnego systemu usług publicznych. W tym celu należy ponownie przemyśleć zakres zadań i uprawnień, czyli dokonać analizy, które zadania powinno realizować państwo, które można powierzyć samorządom o większych możliwościach, a które z zadań można zaoferować gospodarce rynkowej. Rozdysponowaniu zadań nie sprzyja fakt, że w 1990 roku ograniczono do minimum rolę samorządów wojewódzkich, a były nawet propozycje zniesienia województw. Województwa w końcu zostały, jednak odebrano im dotychczas realizowane przez nie zadania, a nawet te zadania, które przy pomocy wspólnego aparatu można byłoby racjonalniej i bardziej fachowo wykonać. Na skutek antypatii do rad wojewódzkich i braku zaufania do samodzielnej integracji w dzisiejszej sytuacji brakuje szczebla pośredniego. Nie rozwiązuje sytuacji

potrzeba utworzenia regionów. W tym zakresie państwa Unii Europejskiej też nie posiadają doświadczenia. Na Węgrzech można sobie wyobrazić pozostawienie samorządów wojewódzkich i ukształtowanie regionów rozwojowych, ale rozwiązaniem może być utworzenie regionów samorządowych i ponowne przeanalizowanie roli województw. Takim przygotowaniom towarzyszą dyskusje zarówno polityczne jak i zawodowe, a z powodu przeciwieństw interesów do podjęcia ostatecznej decyzji niezbędna będzie silna wola polityczna.

### **Nadzór nad samorządami**

Znacznym problemem jest brak finansowo - gospodarczej kontroli nad samorządami. Samorzady dysponują rocznie kwotą 1500 miliardów HUF, natomiast jedynym uprawnionym do kontroli zgodności ich działalności z przepisami ustawodawstwa i racjonalności gospodarowania jest Państwowa Izba Kontroli. Obecna struktura Państwowej Izby Kontroli niestety pozwala tylko na kontrolę nieznacznej części samorządów. Faktem jest, że po nadużyciach w pierwszych latach, obecnie samorzady prowadzą coraz bardziej racjonalną gospodarkę. Zmusza ich do tego sytuacja finansowa.

### **Wpływ polityki**

Na podstawie danych z ostatnich trzech wyborów do władz administracji terenowej widać, że spośród prawie 3200 burmistrzów i 25 tysięcy wybranych przedstawicieli do samorządów, większość wybrana została spośród kandydatów niezależnych. Znaczniejszy wpływ partii odczuwa się tylko na szczeblu siedzib wojewódzkich. Niezależnie od tego nadmiar polityki partyjnej daje się odczuwać i w sferze samorządów, ponieważ kurczą się źródła finansowania, a w związku z tym coraz większe znaczenie zaczyna posiadać dobra wola rządu.

System samorządów należałoby na nowo ukształtować, ponieważ na dzień dzisiejszy system sprzed 10-ciu lat stał się niekonkurencyjny, jednak do przekształcenia go niezbędne jest podjęcie decyzji politycznych takiej wagi, do których niezbędna jest pełna przewaga koalicji rządzącej lub konsens polityczny szerokiego zasięgu. Obecnie nie ma żadnego z tych warunków stąd też na większe zmiany w tym zakresie można liczyć dopiero po roku 2002.

**Bibliografia:**

1. Kecskes Agnes, *Rendszervalto evtized X. - Az onkormanyzatisag buktatoi, A sikertortenettol a finanszirozasi valsagig*, Vilaggazdasag, 2000.
2. Paine Kovacs liona, *Helyi onkormanyzatok es vegrehajto hatalom*, in: A demokracia intezmenyrendszere Magyarorszagon. MTA, Budapest 1997.
3. Horvath M. Tamas-Szirmai Viktoria, *Telepulesmenedzsment*, in: Magyarország telepuleskomyezete, MTA, Budapest 2000.

*BARTŁOMIEJ GABRIEL*

## **IX. ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI - WYBRANE ZAGADNIENIA**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono problematykę zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie. W praktyce zarządzanie to w niektórych przypadkach odstępuje od rygorystycznego przestrzegania procedur postępowania. Zbyt duża swoboda w tej dziedzinie może jednak grozić zamrożeniem dużej części majątku przedsiębiorstwa w postaci należności.

### **Summary**

## **MANAGEMENT OF RECEIVABLES - SELECTED ISSUES**

The article presents the problems of management of receivables. In practice this kind of management requires operation, in some cases, without strict observance of procedures. However, too much freedom in this field may create the danger of locking up a considerable part of a company's capital in the form of receivables.

Kredytowa polityka firmy wiąże się z dwoma fragmentami jej działalności - przyznawaniem kredytu i inkasowaniem należności. Są one nierozdzielnie ze sobą związane. Liberalna strategia kredytowa polega na większym zakresie sprzedawania na kredyt, a co za tym idzie dużego udziału należności. Przy polityce bardziej rygorystycznej celem głównym jest minimalizacja należności niespłaconych.

Udzielanie kredytów kupieckich jest uzasadnione zwiększeniem dzięki temu dogodności warunków zapłaty przez odbiorców za dostawy, przez co osiągnąć można wzrost sprzedaży produktów lub usług przedsiębiorstwa. Rozstrzygnięcie przez firmę o wielkości ewentualnego kredytu i o tym czy ma on być przyznany, czy nie, leży w gestii samego przedsiębiorstwa. Inne okoliczności związane z udzieleniem kredytu (np. okres kredytowania, różne możliwości uzyskania przez odbiorcę opustu) determinują nierzadko rutynowe zasady postępowania przyjęte w gałęzi gospodarki, w której działa dane przedsiębiorstwo.

Przy podejmowaniu decyzji o sprzedaży na kredyt przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę następujące okoliczności:

- długość okresu, na który firma jest skłonna i jest w stanie udzielać kredytów swoim odbiorcom.
- po zdecydowaniu, że kredyt zostanie udzielony, firma decyduje się na konkretną formę prawną kredytowania - rewers formalny lub tylko pokwitowanie.
- ustalenie mierników zdolności kredytowych, które wiąże się z odpowiednim sklasyfikowaniem grup odbiorców według ryzyka kredytowego oraz opracowaniem sposobu ustalania ich wiarygodności kredytowej. Czyni się to na podstawie doświadczeń z przeszłych kontaktów z tymi klientami, analizy ich sprawozdań finansowych bądź raportów z zewnątrz sporządzonych np. przez banki lub agencję kredytową.
- opracowanie zasad prowadzenia bieżącej obserwacji kredytów niespłaconych i postępowania w przypadku płatności opóźniających się.
- przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia w obrębie stosowania finansowych bądź pozafinansowych bodźców, skłaniających klientów do dokonywania niezwłocznych płatności.

Poza unikaniem strat z tytułu nieuzyskanych płatności, polityka kredytowa ma na celu także zwiększenie sprzedaży produktów przedsiębiorstwa poprzez motywowanie klientów łagodnymi warunkami kredytowymi (np. wydłużenie okresu dokonania zapłaty), udzielaniem dużych rabatów w przypadku natychmiastowej zapłaty gotówką, zmniejszanie wymagań co do zdolności kredytowych odbiorców. Podjęcie takich kroków zwiększa zdecydowanie atrakcyjność firmy w oczach jej klientów, jednocześnie niektóre z nich mogą okazać się zbyt ryzykowne ze względu na zagrożenie dodatkowymi kosztami związanymi z obniżeniem ceny na skutek rabatów lub zwiększeniem udziału należności przeterminowanych w wyniku złagodzenia oceny odbiorców w

świecie ich możliwości kredytowych. Wynika z tego konieczność porównania osiągniętego w ten sposób zwiększenia przychodów z nadprogramowymi kosztami mogących przy takiej strategii wystąpić. Z powodu szerokiego zakresu zagadnień w przedsiębiorstwie, z których wynika i na które ma wpływ polityka kredytowa (finanse, marketing, wielkość produkcji), pożądane jest aby była ona prowadzona wspólnie przez osoby zarządzające tymi obszarami w firmie.'

Zarządzający przedsiębiorstwem przy ocenie zdolności kredytowych klienta, a tym samym wielkości ryzyka związanego z przyznaniem mu odroczenia płatności, kierują się następującymi miernikami prawdopodobieństwa niespłacenia przez niego należności (nazywanymi "regułą 5 C"):<sup>2</sup>

- charakterem klienta, co jest równoznaczne z jego gotowością do zapłaty i przewidzeniem jego skłonności do dotrzymania obietnicy o zapłacie. Gdy w tej kwestii zarządzający firmą są całkowicie przekonani o złej woli klienta, nie udzielają mu kredytu (ang. **character**),
- kapitałem klienta jako jego zdolnością do zapłaty. Wiąże się to z określeniem wielkości zasobów finansowych odbiorcy w stosunku do jego zobowiązań (wskaźniki płynności finansowej), a także ze zbadaniem struktury kapitału i możliwości spłacania przez niego odsetek (ang. **capital**),
- subiektywnie pojmowaną zdolnością klienta do regulowania należności, ocenianą na podstawie wcześniejszych zapisów w księgach firmy odnoszących się do tego klienta i przewidywanych strumieni wpływu gotówki (ang. **capacity**),
- możliwościami klienta w zakresie oferowania dodatkowych zabezpieczeń kredytu - posiadanie przez niego składników majątku mogących ewentualnie służyć jako zastaw (ang. **collateral**),
- elastycznością klienta czyli jego podatnością na procesy zachodzące w otoczeniu gospodarczym, jak również na gwałtowne w nim zmiany (ang. **conditions**).

<sup>1</sup> Por. S.B. Block, G.A. Hirt. *Foundations of Financial Management*, IRWIN, USA 1997, s.180; V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 183-184; L.D. Schall, Ch.W. Haley. *Introduction to Financial Management* 6\* Edition, Mc Graw - Hill. USA 1991. s.641-642; J.G. Siegel. K. Shim, S.W. Hartman, *Przewodnik po Finansach, 201 narzędzi podejmowania decyzji dla menedżerów*, PWN Warszawa 1997, s.28-29.

<sup>2</sup> Por. S.B. Block, G.A. Hirt, *Foundations....* op. cit., s.181; RA. Brealey, S.C. Myers, A.J. Marcus. *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill. USA 1995; J. Czekaj, Z. Dresler, *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN, Warszawa 1997, s. 174; R. Dobbins, W. Frąckowiak, S.F. Witt, *Praktyczne zarządzanie kapitałami Firmy*, Paanpol, Poznań 1992, s.74; P. Peterson, *Financial Management and Analysis*. Mc Graw - Hill New York 1994, s.714.

Ocena taka oparta jest w szerokiej mierze na minionych doświadczeniach firmy, analizie położenia finansowego odbiorcy i informacjach o nim pochodzących z wywiadowni gospodarczych, zrzeczeń branżowych itp. W niektórych przypadkach referencji kredytowych danemu kontrahentowi może udzielić bank. Według subiektywnej oceny tych danych zarządzający przedsiębiorstwem podejmują decyzje o udzieleniu lub nieudzieleniu kredytu handlowego odbiorcy.<sup>3</sup>

Warunki kredytowania odbiorców wpływają w istotny sposób na dochody osiągane przez firmę, poprzez decydowanie o ich rozkładzie w czasie oraz kształtowanie wolumenu sprzedaży, dlatego kierownictwo nie może kształtować polityki kredytowej w pełni niezależnie. Musi ono brać pod uwagę postępowanie powszechnie stosowane w danej branży. Przykładem uzależnienia warunków płatności od zdolności kredytowych odbiorcy jest praktyka wymagania od klientów o wysokim ryzyku kredytowym natychmiastowej opłaty dostawy gotówką przy odbiorze (**C.O.D. - cash on delivery**), a nawet przed odbiorem przez nich dostawy (**C.B.D. - cash before delivery**) jeśli wskazują na taką konieczność wcześniejsze negatywne doświadczenia z danym odbiorcą - np. wystawianie przez niego czeków bez pokrycia.<sup>4</sup> Kiedy sprzedaż dokonywana jest na kredyt- czas, na który udzielany jest kredyt, mieści się w logice działalności danej gałęzi gospodarki. Może on być np. zależny od długości cyklu produkcyjnego odbiorcy. Dla zmniejszenia ryzyka przedsiębiorstwo stosuje więc różne zachęty finansowe dla pobudzenia klientów do niezwłocznej zapłaty (rabat za zapłatę gotówką przy możliwości zakupu na kredyt nosi nazwę **skonto**).<sup>5</sup> Firma może na przykład wymagać całkowitego spłacenia należnej kwoty na przestrzeni 30 dni od realizacji zamówienia, oferując równocześnie 2% opustu za dokonanie zapłaty po 15 dniach (określane jest to w skrócie jako 2/15 netto 30).<sup>6</sup> Daje to odbiorcy sposobność uzyskania 2% za rezygnację ze skorzystania z drugich 15 dni kredytu, co daje roczną stopę aż 49,7%, ponieważ  $2/98 \times 365/15 \times 100\% = 49,7\%$ . Obliczenie to wynika z tego, że klient w przypadku zapłaty w ciągu 15 dni od dostawy musi wydać 98% sumy fakturowej, a pozostające 2% staje się w pewien sposób odsetkami zapłaconymi

<sup>3</sup> Por. S.B. Block, G.A. Hirt. *Foundations.... op. cit.*, s. 180-182; L.D. Schall, Ch.W. Haley. *introduction.... op. cit.*, s.643-644.

<sup>4</sup> Por. L.D. Schall, Ch.W. Haley, *introduction...., op. cit.*, s.697.

<sup>5</sup> Por. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. PW Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s.470.

<sup>6</sup> Por. S.B. Block, G.A. Hirt. *Foundations .... op. cit.*, s. 184-185; Z. Czekaj, J. Dresler, *Podstawy zarządzania .... op. cit.*, s. 173; L.D. Schall, Ch.W. Haley. *Introduction .... op. cit.* s.698.



odbiorcy za możliwość wykorzystania przez sprzedającego 98% kwoty transakcji w ciągu "ponadplanowych" piętnastu dni. Klient uzyskuje więc 49,7% stopę w skali rocznej za tych 15 dni. Oprócz oczywistego traktowania tego jak nagrody dla odbiorcy decydującego się na wcześniejszą zapłatę, można rozumieć to jako karę dla innych - płacących później. Stosowanie tak znacznych skont przez przedsiębiorstwa można tłumaczyć chęcią skłonienia kontrahentów do przyspieszenia płatności dla uniknięcia powstania zbyt dużej liczby należności przeterminowanych i nieściągalnych, co mogłoby stanowić dla firmy większy problem niż rezygnacja z części przychodu w chwili obecnej. Przedsiębiorstwo może stosować za to bardziej rygorystyczne warunki kredytowania sprzedaży od strony prawnej. Klient obowiązany jest wtedy podpisać przyrzeczenie zapłaty czyli wystawić weksel własny. W niektórych branżach zachowanie takie nic jest spotykane, w innych natomiast żąda się wystawiania weksli tylko od dostawców zalegających z płatnościami. W transakcjach międzynarodowych, a także w niektórych gałęziach gospodarki w rozliczeniach krajowych, obecne są formalnie określone procedury zgłaszania gotowości nabywcy do uregulowania płatności. Na pierwszym miejscu wśród nich należy wymienić weksel ciągniony (tratę). W tym przypadku sprzedający wysyła polecenie zapłaty i dokumenty załadownicze do banku odbiorcy. Polecenie zapłaty może być wezwaniem do płatności natychmiastowej lub w określonym późniejszym terminie, w pierwszym przypadku mamy do czynienia z tratą płatną za okazaniem, a w drugim - z tratą terminową. Przy stosowaniu traty płatnej z okazaniem odbiorca powinien niezwłocznie dokonać zapłaty, którą bank, po przekazaniu odbiorcy dokumentów załadowniczych, przesyła dostawcy. Trata terminowa wymaga od niego tylko formalnego potwierdzenia długu poprzez złożenie na niej swego podpisu bądź słowa "akceptuję". Po otrzymaniu tej akceptacji z banku klienta, dostawca może ją traktować jako zabezpieczenie dodatkowe, zachowując do czasu uregulowania płatności. Aby zwiększyć dodatkowo stopień bezpieczeństwa transakcji, dostawca może zwrócić się do banku odbiorcy o zapewnienie gwarancji płatności czyli o akcept bankowy. Inna procedura, używaną w transakcjach międzynarodowych, jest akredytywa nieodwołalna. Wystawiana jest ona przez bank w kraju odbiorcy, zobowiązujący się tym samym do uregulowania zapłaty po otrzymaniu dokumentów załadowniczych. Przy sprzedaży np. maszyn na raty może zostać podpisana umowa o sprzedaży warunkowej umożliwiająca dostawcy zachowanie własności prawnej tych maszyn aż do momentu całkowitego spłacenia ich wartości przez odbiorcę.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Por. V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami ....* op. cit., s.186-187.

Zmiana warunków kredytowania może odbywać się w zakresie wytyczonym przez zapisy umowy. W niektórych branżach stosuje się sprzedawanie wiarygodnym klientom krajowym na otwarty rachunek, wtedy jedynymi śladami świadczącymi o udzieleniu odbiorcy kredytu jest odnotowanie tego na rachunku sprzedającego i potwierdzenie odbioru danej dostawy.<sup>8</sup>

Omawiając należności trzeba zwrócić uwagę na problematykę związaną z ich inkasowaniem. W przypadku funkcjonowania przedsiębiorstwa w nowoczesnej gospodarce nie jest ono w stanie nie zetknąć się z kwestią przeterminowanych płatności ze strony odbiorców. Odpowiednia komórka w firmie musi zatem nieustannie obserwować płatności nieuregulowane aby we właściwym momencie zakwalifikować je do tabeli rachunków zaległych, określić sposoby przyspieszenia egzekwowania tych należności oraz opracować program działania zmniejszającego ryzyko występowania kłopotów z tym związanych w przyszłości. W zestawieniu zaległych rachunków<sup>9</sup> rzędy oznaczają konkretnych klientów, natomiast w kolumnach wypisywane jest ich zadłużenie w kolejnych przedziałach czasowych (np. należności nie wymagalne obecnie, należności przeterminowane o miesiąc, dwa miesiące i powyżej dwóch miesięcy). Według takiej tabeli można łatwo podjąć decyzję co do np. przerwania sprzedaży na kredyt danemu klientowi gdy wszystkie należności od niego mieszczą się już w kategorii przeterminowanych. Sposoby odzyskania takich należności mogą być różnorodne - np. pisemne lub telefoniczne ponaglenie, skorzystanie z oferty agencji zawodowo trudniącej się odzyskiwaniem długów. Najczęściej jednak, egzekwowanie należności drogą prawną stosowane jest w krańcowych sytuacjach, a narzędziem efektywnym co do odbiorcy zalegającego z płatnościami pozostaje zaostrenie kryteriów sprzedawania mu na kredyt w przyszłości. Może się to odbywać stopniowo - od skrócenia okresu kredytowania bądź obniżenia kwoty maksymalnego zadłużenia aż do całkowitego zatrzymania kredytowania sprzedaży dla danego klienta.<sup>10</sup>

Aby zorientować się co do sytuacji w gospodarce należnościami, zarządzający tą sferą działalności przedsiębiorstwa tworzą zestawienia obrazujące jaki procent wszystkich należności mieści się w danych przedziałach czasowych od ich powstania, ile z nich jest już przeterminowanych według warunków kredytowych danej firmy. Następnie wyniki te porównywane są do analogicznych wskaźników branży, w której działa to przedsiębiorstwo."

<sup>8</sup> Por. L.D. Schall, Ch.W. Haley, *Introduction* .... op. cit., s.642.

<sup>9</sup> Por. V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami* .... op. cit., s. 187.

<sup>10</sup> Por. R. Dobbins, W. Frąckowiak, S.F. Witt, *Praktyczne zarządzanie...*, op. cit., s.73-74; L.D. Schall, Ch.W. Haley, *Introduction* op. cit., s.644-647.

<sup>11</sup> Por. S.B. Block, G.A. Hirt, *Foundations* op. cit., s. 185; R.A. Brealey, S.C. Myers, A.J. Marcus, *Fundamentals...*, op. cit., s.552.

W praktyce zarządzania należnościami w niektórych przypadkach odstępuje się od rygorystycznego przestrzegania rutynowych procedur postępowania np. na rzecz zbadania faktycznej przyczyny opóźniania się płatności od dotychczas nie sprawiającego kłopotów odbiorcy, zapobiega to ryzyku zniechęcenia dobrych kontrahentów do korzystania z usług danej firmy i zmniejszeniem sprzedaży. Zbyt duża swoboda w tej dziedzinie może jednak grozić zamrożeniem dużej części majątku w postaci należności, czego może nie zrównoważyć wzrost sprzedaży nią spowodowany.

### **Bibliografia:**

1. Błock S.B., Hirt G.A., *Foundations of Financial Management*, IRWIN, USA 1997.
2. Jog V., Suszyński C, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
3. Schall L.D., Haley Ch. W., *Introduction to Financial Management* 6<sup>th</sup> Edition, Mc Graw - Hill, USA 1991.
4. Singel J.G., Shim K., Hartman S.W.. *Przewodnik po Finansach, 201 narzędzi podejmowania decyzji dla menedżerów*, PWN Warszawa 1997.
5. Brealey R.A., Myers S.C., Marcus A.J., *Fundamentals of Corporate Finance*, Mc Graw - Hill, USA 1995
6. Czekaj J., Dresler Z., *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN, Warszawa 1997.
7. Dobbins R., Frąckowiak W., Witt S.F., *Praktyczne zarządzanie kapitałami Firmy*, Paanpol, Poznań 1992.
8. Peterson P., *Financial Management and Analysis*, Mc Graw - Hill New York 1994.
9. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, PW Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.

**GABRIELA GOLAWSKA-WITKOWSKA, ANNA RZECZYCKA**

## **X. SYSTEM BANKOWY W GOSPODARCE RYNKOWEJ**

### **Streszczenie**

Współczesna gospodarka charakteryzuje się gwałtowną globalizacją, w tym również sektora usług bankowych. W efekcie zmniejszyła się liczba niezależnych instytucji bankowych działających na rynkach finansowych. Zjawisko łączenia banków występuje we wszystkich rozwiniętych krajach. Jest to spowodowane głównie: racjonalizacji sieci oddziałów, utrzymaniem konkurencyjności, dopasowaniem możliwości do potrzeb dużych klientów oraz osiągnięciem rozmiarów umożliwiającymi działanie na rynku międzynarodowym.

### **Summary**

## **BANKING SYSTEM IN A MARKET ECONOMY**

Contemporary economy is characterised by sudden globalisation, also of the banking sector. As a result, the number of independent banks on the financial markets has decreased. Bank merger phenomenon has been occurring in all developed countries. It results mainly from: rationalisation of bank networks, maintenance of competitiveness, adjusting the abilities of banks to important customers' needs and gaining achievements which enable operation on the international financial market.

U podstaw współczesnych systemów bankowych, w gospodarce rynkowej, leży ich podział na dwa wzajemnie powiązane człony, a mianowicie: bank centralny i pozostałe instytucje bankowe. W artykule omówione zostały funkcje

systemu bankowego, szczególne miejsce banku centralnego oraz podstawowe modele w światowym systemie bankowym.

System bankowy jest jednym z najistotniejszych elementów struktury instytucjonalnej oraz sposobu funkcjonowania gospodarki pieniężno-kredytowej. Obejmuje on całokształt instytucji bankowych, a także normy określające wzajemne owiązania i stosunki z otoczeniem.<sup>1</sup>

Pojęciem systemu bankowego można posługiwać się dopiero na określonym etapie rozwoju bankowości, w warunkach dojrzałości rynków pieniężnych i finansowych. Cechą charakterystyczną tego systemu jest bowiem istnienie wielopoziomowego układu instytucjonalnego, złożonego z banku centralnego oraz wielofunkcyjnych banków komercyjnych. Stało się to możliwe w systemie waluty złotej lub powiązanych ze sobą globalnych rynków finansowych.

Rola dwuszczeblowego systemu bankowego w gospodarce narodowej, w okresie jego istnienia ulegała zasadniczym zmianom.

Po okresie wzmoczonego rozwoju i uzyskaniu dominującej pozycji pośrednika finansowego słabnie konkurencyjność banków w systemie finansowym w wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej. Odchodzi się od tradycyjnej depozytowo-kredytowej bankowości na rzecz rosnącego znaczenia funkcji spełnianych przez niebankowe instytucje finansowe, skutecznie konkurujące z bankami w gospodarce rynkowej.

Wraz z utratą pozycji jedyne go liczącego się pośrednika finansowego znacznie spadła rentowność tradycyjnej działalności depozytowo-kredytowej, a udział kredytu w finansowaniu się podmiotów gospodarczych ze źródeł zewnętrznych uległ znacznemu zmniejszeniu. Potencjalni klienci mogą już bezpośrednio emitować papiery wartościowe na rynkach finansowych. Wzrosły także gwałtownie transgraniczne operacje bankowe, wynikające ze zmiany źródła finansowania organizacji gospodarczych ze znacznie droższych banków na tańsze instytucje pozabankowe oraz ogólnie dostępne międzynarodowe rynki pieniężne i kapitałowe.

Zgodnie z tradycją teorii ekonomii, można założyć, że funkcje systemu bankowego pozostają niezmiennie, pomimo zmienności form instytucjonalnych jego działania, mających na celu określenie ryzyka finansowego oraz jego redukowanie.

Można wyodrębnić funkcje systemu bankowego, które są niezmiennie i wykonywane przez każdy system bankowy na dowolnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej. Należą do nich:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Współczesny bank*, praca zbiorowa pod red. W.L. Jaworskiego, Warszawa 1998.

<sup>2</sup> *The Global Financial System, A Functional Perspective*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1995.

1. "zapewnienie sposobów rozliczania i dokonywania płatności umożliwiających handel,
2. zapewnienie mechanizmów gromadzenia środków oraz podziału ich na udziały w różnych przedsięwzięciach,
3. zapewnienie sposobów transferu środków ekonomicznych w czasie, ponad granicami i pomiędzy przemysłami,
4. zapewnienie skutecznych procedur zarządzania ryzykiem,
5. zapewnienie informacji cenowej, co pozwala na koordynowanie zdecentralizowanego podejmowania decyzji w różnych sektorach gospodarki,
6. zapewnienie sposobów pokonania problemu niedostatku motywacji wtedy, gdy jedna ze stron transakcji dysponuje informacjami, których druga strona nie ma lub gdy jedna ze stron jest pełnomocnikiem drugiej".

Rozwój innowacji finansowych i nie będących bankami instytucji finansowych oraz konkurencja między tymi instytucjami powodują, że podstawowe funkcje systemu finansowego są spełniane inaczej, gdy rozpatrujemy globalne, regionalne czy też krajowe rynki finansowe. Zmienia się, w związku z tym, rola poszczególnych rynków dla funkcjonowania krajowego systemu bankowego. Konieczne jest więc rozpatrywanie funkcji systemu finansowego i miejsca w nim systemu bankowego dynamicznie, uwzględniając zmiany wynikające z upowszechniania innowacji finansowych.

Systemy bankowe są bowiem systemami otwartymi, mającymi szereg różnorodnych powiązań z otoczeniem. Rozwijają się one w czasie i podlegają różnym zmianom. Czynniki kształtujące ten rozwój systemów bankowych nie mogą być rozpatrywane z osobna, ale w ścisłym współdziałaniu. Mogą one bowiem nawzajem się wzmacniać lub neutralizować.

U podstaw współczesnych systemów bankowych, w gospodarce rynkowej, leży ich podział na dwa wzajemnie powiązane człony, a mianowicie: bank centralny i pozostałe instytucje bankowe. Szczególne miejsce w systemie bankowym zajmuje zawsze bank centralny.

W teorii bankowości dominuje pogląd, że powstanie banku centralnego było symptomem szerszego oddziaływania państwa na procesy ekonomiczne, a nie konsekwencją naturalnego rozwoju bankowości. Bezpośrednią więc przyczyną powstania banku centralnego, z banku emisyjnego i banku kredytowego, były kryzysy gospodarcze i związane z tym trudności płatnicze banków komercyjnych. Spowodowało to przejęcie przez bank emisyjny roli głównego źródła płynności jako środka płatniczego i jako rezerwy płynności.

Obserwowana w minionym dziesięcioleciu tendencja do umacniania niezależności banku centralnego ma charakter uniwersalny. Występuje zarówno w krajach wysoko rozwiniętych, jak i tych przechodzących do gospodarki

tynkowej.<sup>3</sup> U jej podstaw leżą doświadczenia inflacyjne lat siedemdziesiątych, a w krajach rozwijających się również lat osiemdziesiątych. Skuteczność w ograniczaniu inflacji stała się argumentem za wzmocnieniem roli banków centralnych.

Banki centralne różnych krajów różnią się dość znacznie między sobą nie tylko historią i tradycjami, ale również statusem i pozycją instytucjonalną w systemie administracji państwowej. Pod względem jednak celów działalności oraz realizowanych funkcji podobieństwa dominują nad różnicami.<sup>4</sup> Wynika to z faktu, że na kształt funkcji i zadań tych banków wywierają w większym stopniu wpływ czynniki obiektywne, takie jak: mechanizmy pieniężne, rozwój systemu finansowego oraz narastające potrzeby oddziaływania i regulacji sektora bankowego, niż ich pozycja instytucjonalna.

Bank centralny znajduje się zawsze na innej płaszczyźnie niż banki komercyjne. Ma on bowiem wyłączność uprawnień do pełnienia określonych funkcji. Mimo różnych klasyfikacji tych funkcji, dokonywanych przez różnych autorów, można tutaj wymienić te, które się powtarzają, a więc funkcję emisyjną, funkcję banku państwa, funkcję banku banków oraz funkcję zarządzania rezerwami walutowymi.

Jako bank emisyjny, bank centralny posiada monopol prawny emisji banknotów stanowiących jedyny prawny środek płatniczy. Funkcja emisyjna natomiast, w ujęciu szerszym utożsamiana jest z kompetencją do regulowania ilości pieniądza w obiegu, odpowiednio do sumy cen wolumenu towarów i usług, znajdujących się w danym okresie na rynku oraz wskaźnika szybkości obiegu pieniądza.

We współczesnej gospodarce rynkowej państwo oddziałuje na procesy gospodarcze metodami pośrednimi, m.in. za pomocą polityki pieniężnej (monetarnej).

Wprowadzono współodpowiedzialność banku centralnego i rządu za politykę pieniężną i kredytową. Polityka pieniężna przestała być autonomicznym ogniwem polityki gospodarczej, stając się jednym z nich, a bank centralny utracił suwerenną władzę nad tworzeniem pieniądza i kredytów na rzecz rządu.

W dojrzałej gospodarce rynkowej rola banku centralnego sprowadza się więc do dbałości o stabilizację siły nabywczej pieniądza krajowego, prowadzenia państwowej polityki monetarnej i oddziaływania na wszystkie funkcjonujące banki komercyjne, stosując odpowiednie instrumenty oddziaływania. Reguluje

<sup>3</sup> R.E. Hall. *Discussion, Av: Guidelines and Constraints Facing Monetary Policymakers*, Federal Reserve Bank of Boston, Conference Series nr 38. 1994.

<sup>4</sup> H. Gronkiewicz-Waltz. *Narodowy Bank Polski a naczelne organy władzy i administracji państwowej*. Państwo i Prawo nr 4. 1998.

on również ilość krążącego w gospodarce pieniądza i wprowadza regulacje związane z wymianą pieniądza krajowego na walutę zagraniczną.

Bank centralny podejmuje działania zmierzające do takiego oddziaływania na zachodzące procesy gospodarcze, aby realizowane były w pełni cele polityki gospodarczej państwa, obsługując jednocześnie jego gospodarkę budżetową i dewizową.<sup>5</sup>

Wykonywanie funkcji centralnego banku państwa polega na współudziale w kształtowaniu polityki gospodarczej państwa oraz sporządzaniu prognoz, analiz i ocen przebiegu realizacji tej polityki oraz sygnalizowanie potencjalnych zagrożeń w tym zakresie. Polega również na udziale w kształtowaniu i realizacji polityki dewizowej, w sporządzaniu bilansu płatniczego oraz kształtowaniu polityki kursowej i jej bieżącej realizacji.

Jako bank państwa, bank centralny jest również bankierem państwa w zakresie udzielania kredytów dla rządu, obsługi długu państwowego i kasowej obsługi budżetu. W jego gestii znajduje się również utrzymywanie rezerw walutowych (zarówno w formie złota, jak też dolarów amerykańskich oraz innych walut), które służyć mają zapewnieniu międzynarodowej płynności państwa. Banki centralne zarządzając rezerwami walutowymi, skupują i sprzedają waluty i dewizy zagraniczne albo w trybie normalnych operacji związanych z prowadzeniem obrotu zagranicznego, albo w ramach polityki interwencyjnej mającej na celu utrzymanie lub zmianę kursu własnej waluty w stosunku do walut obcych.

Funkcja banku centralnego, z kolei, jako banku banków realizowana jest zgodnie z założeniami polityki pieniężno-kredytowej, przez oddziaływanie na system bankowy kształtując politykę stopy procentowej, politykę rezerw obowiązkowych banków komercyjnych w banku centralnym, politykę refinansowania banków i oprocentowanie kredytów refinansowych, oraz tworząc system informacyjny dla całego systemu bankowego. Bank centralny jest bankiem rezerwowym dla pozostałych banków. Reguluje on płynność całego systemu bankowego i wielkość kreacji pieniądza przez banki komercyjne. Zobowiązany jest do nadzoru nad całym systemem bankowym, które to zadanie realizuje poprzez ciągłą kontrolę przesyłanych przez banki informacji, sprawozdań miesięcznych i bilansów rocznych.

Realizując swoje funkcje powinien on zmierzać do osiągnięcia określonych celów ekonomicznych i społecznych, do których należy przede wszystkim utrzymanie równowagi pieniężnej (walutowej), zapewnienie wzrostu stopnia



pełnego zatrudnienia i dochodów oraz podnoszenie poziomu gospodarczego i dobrobytu społeczeństwa.

Bank centralny dysponuje szeroką gamą instrumentów, za pomocą których realizuje przynależne mu funkcje i związane z nimi zadania tak, aby zrealizować założone cele polityki pieniężno-kredytowej. A właśnie polityka pieniężna banku centralnego jest czynnikiem kształtującym działalność banków komercyjnych.

Głównym kryterium doboru instrumentów jest, przy założeniu ich adekwatności, ich elastyczność stosowania oraz efektywność oddziaływania. Elastyczność stosowanych instrumentów dotyczy możliwości ich zmiany w pożądanej skali, w każdym terminie, z dowolną częstotliwością. Z kolei efektywność wskazuje, na ile instrumenty te pozwalają szybko i skutecznie osiągnąć określone cele, bez wywoływania niepożądanych zjawisk w procesie finansowego pośrednictwa, kreowania nieefektywnej alokacji kredytu czy też segmentacji rynku.

Bezpośrednim obszarem oddziaływania, stosowanych przez bank centralny, instrumentów polityki pieniężnej jest międzybankowy rynek pieniężny. Stosowane instrumenty i warunki ich funkcjonowania wpływają na płynność i na poziom stóp procentowych na rynku pieniężnym. A to z kolei powinno znaleźć odzwierciedlenie w zachowaniu się banków komercyjnych w sferze ich operacji aktywnych i pasywnych z podmiotami niebankowymi i mieć swoje odbicie w procesach zachodzących w sferze realnej (tzw. mechanizm transmisji).

Płynność banków jest ściśle zależna od polityki pieniężnej banku centralnego i kreowanych przez nią impulsów pieniężnych, które są wynikiem stosowanych instrumentów. Instrumenty te zaś oddziałują w sposób bezpośredni lub pośredni na funkcjonowanie banków komercyjnych.

Zakres wykorzystania poszczególnych instrumentów niejest uzależniony od stopnia urynkowienia gospodarki, lecz od konkretnych uwarunkowań gospodarczych, takich jak struktura gospodarki, wielkość inflacji, poziom rozwoju rynków finansowych, itp.

W literaturze przedmiotu znane są różne podziały instrumentów oddziaływania banku centralnego na banki komercyjne w celu kontroli warunków kredytowania i przepływu pieniądza. Można je podzielić na klasyczne, zwane inaczej pośrednimi oraz bezpośrednie.<sup>6</sup>

Instrumenty bezpośrednie wiążą się z oddziaływaniem na podaż pieniądza i kredytu oraz na poziom stóp procentowych poprzez odgórnie wprowadzone ograniczenia i zakazy. Do instrumentów o charakterze obligatoryjnym należy

<sup>6</sup> E. Chrabonszczewska, *Europejski System Walutowy*, Warszawa 1991.

więc stopa rezerw obowiązkowych oraz ilościowe ograniczenia wyznaczające podaż pieniądza, takie jak ustalane przez bank centralny limity (plafony), czyli pułapy akcji kredytowej poszczególnych banków.

Wprowadzenie rezerwy obowiązkowej ma na celu stworzenie instrumentu umożliwiającego regulowanie potencjału kredytowego banków komercyjnych oraz ustalenie dodatkowego zabezpieczenia płynności tych banków. Rezerwy te gromadzone są przez banki komercyjne w banku centralnym na nieoprocentowanych na ogół rachunkach. Polityka banku centralnego polega na operowaniu wysokością stopy rezerw. Rezerwa ta jest bowiem wyliczana w stosunku do zgromadzonych wkładów i lokat w danym banku, a stawka rezerw obowiązkowych może być zróżnicowana dla różnego rodzaju depozytów. Obniżenie stopy rezerw zwiększa podaż pieniądza, gdyż banki komercyjne mogą większą część zgromadzonych wkładów przeznaczyć na akcję kredytową. Przy podwyższeniu natomiast tej stopy bank musi odprowadzić wyższą kwotę do banku centralnego, tym samym pozostaje mu mniej środków na własną akcję kredytową.<sup>7</sup>

Wysokość stawek rezerw obowiązkowych, różnicowana w zależności od rodzaju wkładu, wymusza na bankach komercyjnych określenie korzystnej dla nich struktury depozytów. Nieoprocentowanie, z kolei, rachunków tych rezerw w banku centralnym podnosi koszty oprocentowania płaconego przez banki komercyjne od zgromadzonych wkładów i lokat.

Naruszenie przez bank obowiązku utrzymania rezerw na wymaganym poziomie będzie zawsze powodowało uruchomienie odpowiednich sankcji. Poziom stóp rezerw obowiązkowych ma ogromny wpływ na poziom dochodów banków, obciążenie ich aktywów, rentowność, a przede wszystkim na ich płynność. Wysoka stopa rezerw ogranicza nie tylko możliwość udzielania kredytów przez banki komercyjne, ale zwiększa również poziom stóp procentowych od udzielonych kredytów, wpływając tym samym na znaczną różnicę pomiędzy oprocentowaniem depozytów i kredytów. Rezerwa obowiązkowa traktowana jest przez banki jako swoistego rodzaju obciążenie podatkowe. Silna tendencja do minimalizacji stopy rezerwy obowiązkowej w krajach zachodnich, wyznaczyła jej marginalne znaczenie w państwach Unii Europejskiej.

W przypadku zagrożenia realizacji polityki pieniężnej, bank centralny może wprowadzić ilościowe ograniczenia wielkości środków pieniężnych, które mogą być oddane przez banki do dyspozycji kredytobiorców i pożyczkobiorców

<sup>7</sup> W. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Bank. rynek, operacje, polityka*. Warszawa 1996.

w postaci limitów, czyli pułapów akcji kredytowej. Stosowane są one w okresach napięć inflacyjnych w celu wyhamowania nadmiernej akcji kredytowej banków komercyjnych, grożącej wzrostem zjawisk inflacyjnych w gospodarce.

Polityka kontyngentów kredytowych należy do instrumentów najbardziej rygorystycznych. Polega ona nie tylko na wyznaczaniu przez bank centralny maksymalnych pułapów kredytowych dla banków komercyjnych, ale również na wyznaczaniu dolnej granicy zaangażowania własnych środków finansowych przez te banki na zakup danego aktywu oraz na manipulowaniu okresem spłaty kredytu i wysokością oprocentowania.

Najważniejszą grupą instrumentów realizacji polityki pieniężnej są narzędzia o charakterze ekonomiczno-rynkowym, czyli instrumenty pośrednie. Należą do nich przede wszystkim: operacje otwartego rynku, polityka refinansowania banków oraz polityka redyskontowa.

Bardzo ważną rolę w tym mechanizmie odgrywiają operacje otwartego rynku. Polegają one na uprawnieniu banku centralnego do dokonania zakupu i sprzedaży określonych przez siebie papierów wartościowych. Są to tzw. operacje bezwarunkowe. Istnieją również operacje warunkowe, które są instrumentem wykorzystywanym do doraźnego regulowania płynności systemu bankowego. Można wyróżnić dwa rodzaje operacji warunkowych, a mianowicie:<sup>\*</sup> operacje warunkowego zakupu oraz operacje warunkowej sprzedaży.

Operacje warunkowego zakupu, tzw. operacje REPO polegają na tym, że bank centralny kupując papiery wartościowe od banków komercyjnych, zobowiązuje je do ich odkupienia po określonej cenie i w określonym terminie. Operacje te są odpowiednikiem krótkoterminowych kredytów udzielanych przez bank centralny bankom komercyjnym pod zastaw papierów wartościowych.

Kolejnym rodzajem warunkowych operacji otwartego rynku są operacje warunkowej sprzedaży, tzw. operacje Reverse REPO. Istotą ich jest to, iż bank centralny sprzedając papiery wartościowe bankom komercyjnym zobowiązuje je jednocześnie do ich odsprzedaży po określonej cenie i w określonym terminie. Operacje te można porównać z oprocentowanymi lokatami krótkoterminowymi przyjmowanymi przez bank centralny pod zastaw krótkoterminowych papierów wartościowych.

Przedmiotem operacji otwartego rynku są papiery wartościowe, wyemitowane przez instytucje publiczne oraz prywatne, które zostały zakwalifikowane przez bank centralny. Są to zazwyczaj papiery wartościowe o stałym oprocentowaniu. Operacje otwartego rynku wywierają określony wpływ na wielkość (zwiększenie lub zmniejszenie) zasobów pieniężnych banków komercyjnych. Sprzedając

<sup>\*</sup> A. Sławiński, J. Osiński, *Operacje otwartego rynku banku centralnego*. Warszawa 1995.

papiery wartościowe bank centralny przejmuje część środków pieniężnych banków komercyjnych, zmniejszając tym samym podaż pieniądza na rynku. Poprzez skup papierów wartościowych bank centralny zasila rynek kreowanym przez siebie pieniądzem, co zwiększa podaż pieniądza. Operacje otwartego rynku są zwykle transakcjami krótkoterminowymi. Istota ich polega więc na czasowej regulacji podaży pieniądza.

W operacjach otwartego rynku mogą brać udział nie tylko banki komercyjne ale również inne instytucje finansowe i jednostki organizacyjne sektora niefinansowego, a także osoby fizyczne.

Cele realizowane za pomocą operacji otwartego rynku dotyczą:<sup>9</sup>

- wpływania na płynność systemu bankowego i zdolność banków komercyjnych do kreacji pieniądza,
- bezpośredniego lub pośredniego wpływania na poziom stóp procentowych,
- zwiększania efektywności działania rynku pieniężnego.

Dzięki operacjom otwartego rynku istnieje możliwość szybkiego i elastycznego przystosowania do aktualnej sytuacji występującej na rynku pieniężnym. Skuteczność zaś stosowania tych operacji zależy od chłonności rynku finansowego, a więc jego zdolności do wchłonięcia oferowanej sumy papierów wartościowych przy określonym ich oprocentowaniu.

Obok operacji otwartego rynku, kolejnym klasycznym instrumentem pośredniego oddziaływania banku centralnego na banki komercyjne jest jego polityka redyskontowa, związana z odkupywaniem przez bank centralny od banków komercyjnych weksli, które zostały uprzednio zdyskontowane przez te banki. Polityka ta prowadzona może być za pomocą stopy redyskontowej, kontyngentu kredytu redyskontowego, a także określonych warunków w stosunku do weksli przedstawionych do redyskonta. Większość ustaw poszczególnych krajów określa wyraźnie rodzaje papierów, które mogą podlegać redyskontu.

Stopa redyskontowa banku centralnego stanowi punkt odniesienia dla banków komercyjnych w celu ustalenia ich własnej (wyższej) stopy dyskontowej oferowanej jednostkom gospodarczym. Wzrost stopy redyskontowej, podwyższając koszt kredytu, działa restrykcyjnie na akcję kredytową banków komercyjnych, ograniczając ją i hamuje aktywność gospodarczą. Obniżenie natomiast stopy redyskontowej, poprzez zmniejszenie kosztu kredytu, pobudza ogólny wzrost tej aktywności i oddziałuje w kierunku zwiększenia akcji kredytowej banków.

\* Tamże.

Dlatego też stopa redyskontowa może być różna dla poszczególnych rodzajów papierów wartościowych, a także zróżnicowana dla poszczególnych oddziałów banku centralnego, położonych w różnych regionach. Powinna być ona bowiem wykorzystywana nie tylko dla kształtowania ogólnej masy kredytu, ale również do preferowania rozwoju określonych regionów i kierunków działalności gospodarczej.

W ramach polityki redyskontowej bank centralny może stosować wobec poszczególnych banków komercyjnych kontyngent redyskontowy. Może także stawiać przed nimi wymagania jakościowe, warunkujące przyjęcie szczegółowo określonych weksli do redyskonta. Ustalając pewną wielkość kredytu redyskontowego, jakiego jest skłonny udzielić w pewnym okresie czasu, bank centralny rozdziela kontyngent redyskontowy między poszczególne banki w zależności np. od wielkości ich kapitałów lub struktury aktywów, określających odpowiedzialność majątkową danego banku. Wymagania jakościowe dotyczą zazwyczaj terminu zapadalności oraz charakteru redyskontowanego weksla.

Polityka pieniężna banku centralnego, w zależności od sytuacji gospodarczej kraju i wynikających z niej kierunków polityki pieniężno-kredytowej, może być polityką ekspansywną lub polityką restrykcyjną.<sup>10</sup>

Polityka ekspansywna, zwana też polityką miękką, zmierza do zwiększenia podaży pieniądza. Bank centralny obniża więc oprocentowanie kredytu lombardowego i redyskontowego, a także stopę obowiązkowej rezerwy. Jednocześnie, w ramach operacji otwartego rynku, rozpoczyna on zakup papierów wartościowych. Działania te, podejmowane przez ten bank, zwiększają podaż pieniądza i obniżają poziom stopy procentowej na rynku pieniężnym.

Polityka restrykcyjna, zwana również polityką trudnego pieniądza, zmierza do ograniczenia jego podaży. Podejmowane przez bank centralny działania, takie jak podnoszenie stopy kredytu lombardowego i redyskontowego, powoduje podrożenie kredytu. Temu samemu celowi służy jednocześnie podwyższenie stopy rezerw obowiązkowych. Oczekiwany efekt zastosowania takich środków oddziaływania jest znaczny wzrost ceny kredytu oferowanego przez banki komercyjne, a tym samym zmniejszenie podaży pieniądza. Gdy zawiodą powyższe instrumenty, bank centralny koncentruje się na operacjach otwartego rynku. Oferta sprzedaży papierów wartościowych na korzystnych warunkach powinna skłonić banki komercyjne do zakupu tych walorów, jako bardziej opłacalnych niż udzielanie kredytów jednostkom gospodarczym.

Pomimo, często krytycznej oceny roli banku centralnego, dotychczasowa praktyka wskazuje, że jest on nadal potrzebny w gospodarce rynkowej. Istnienie banku centralnego wymaga gwarancji zamiany aktywów na pełnowartościowy pieniądz. Panuje jednak zgodność co do tego, że powinien być on w swojej polityce, bardziej niezależny od organów państwowych."

Odmienność funkcjonujących systemów bankowych w gospodarce rynkowej tłumaczona była poziomem merytorycznym techno-struktury. Później zaczęto posługiwać się wieloczynnikowymi teoriami, takimi jak np. teoria dominacji i zależności, imperiów i peryferii, ewolucji systemów gospodarczych. Wydaje się jednak, że różnorodności instytucji wchodzących w skład systemu bankowego nie można wyjaśnić jednoznacznie. Jednak głównym czynnikiem, który w sposób znaczący wpłynął na odmienność poszczególnych systemów bankowych była dyfuzja kulturowa polegająca na przenoszeniu elementów kultury i cywilizacji jednego społeczeństwa do innego oraz uwarunkowania prawne.

Niezależnie od różnych form organizacyjnych i struktury bankowości w gospodarce rynkowej, w poszczególnych krajach występują, obok banku centralnego, dwie podstawowe kategorie instytucji bankowych, a mianowicie banki komercyjne oraz inne instytucje bankowe. W krajach tych działa szeroka sieć tych banków i instytucji, a modele ich funkcjonowania oscylują między specjalizacją a uniwersalizmem, dokonując w ślad za tym, podziału banków na uniwersalne lub wyspecjalizowane. Istotą modelu uniwersalnego banku jest świadczenie większego zakresu wyspecjalizowanych usług świadomie zawężonemu segmentowi rynku usług finansowych. Typowy nowoczesny bank staje się bankiem uniwersalnym, wykonującym operacje krótko i długoterminowe w obrocie krajowym i zagranicznym, a także świadczącym inne usługi. Jest to bank nie ograniczony co do rodzaju świadczonych usług i swobody działalności na rynku pieniężnym i kapitałowym. Istnienie banków uniwersalnych nie wyklucza ze swej strony funkcjonowania specjalizacji niektórych banków, które mogą się zająć przede wszystkim wspieraniem polityki rządu.

Bankowość uniwersalna zorganizowana jest wokół świadomie wybranej grupy klientów, którym pragnie zaoferować możliwie najbardziej kompleksową obsługę. Dominację tych banków można zaobserwować na otwartych i małych rynkach finansowych, w krajach zaś o dużych rynkach finansowych dominującą pozycję będą zajmowały banki specjalistyczne.

Wielkość i różnorodność instytucji bankowych w krajach o gospodarce rynkowej ma swoje odbicie w ich formach prawnych funkcjonowania. Z reguły

można wyróżnić trzy zasadnicze formy prawne występowania banków, a więc: spółki prawa handlowego i cywilnego, spółdzielnie oraz instytucje prawa publicznego.

Zróznicowany charakter działania banków uzależniony jest od systemu bankowego funkcjonującego w danym kraju.

Można wyróżnić co najmniej dwa podstawowe modele w światowym systemie bankowym, a mianowicie: system anglosaski, a więc brytyjski i amerykański oraz japońsko-niemiecki. Do tego ostatniego modelu włączany jest również model francuski i przybiera on wówczas nazwę nadreńskiego modelu gospodarowania. Wydaje się, że te właśnie modele zapewniają wystarczająco reprezentatywne spektrum dla wyciągania wniosków o przyszłych kierunkach przekształceń ram instytucjonalnych rozwijających się systemów bankowych. W modelu anglo-amerykańskim, opartym na rynkach finansowych, rola banków komercyjnych sprowadza się wyłącznie do zarządzania systemem płatniczym i do zaspokajania krótkookresowych potrzeb finansowych jednostek gospodarczych. Sprzyja to uniezależnieniu dużych korporacji przemysłowych od tych banków. Podstawowy bowiem dopływ kapitału do instytucji niefinansowych odbywa się poprzez emisję zbywalnych instrumentów finansowych i przez instytucje związane z rynkiem kapitałowym.<sup>12</sup> W krajach, w których dominuje anglosaski model sektora bankowego, kluczową rolę odgrywają różnego rodzaju fundusze i banki inwestycyjne, zajmujące się głównie usługami związanymi z operacjami papierami wartościowymi. System ten sprzyja dużej innowacyjności usług finansowych. Nastawiony jest na częste zmiany partnerów transakcji ekonomicznych, co powoduje brak stabilnych reguł długoterminowego finansowania rozwoju sektora gospodarczego i wymusza krótkoterminową perspektywę podejmowania decyzji. Występuje w nim wysoki stopień sformalizowania transakcji ekonomicznych. Jednocześnie globalna skala podejmowanych transakcji na rynkach kapitałowych obniża koszty pozyskania kapitału a tym samym wpływa na potaniecie źródeł finansowania instytucji niefinansowych.

W modelu niemiecko-japońskim wiodącą rolę pełni system bankowy, zorientowany zarówno na krótko jak i długoterminowe potrzeby finansowe jednostek gospodarczych. Model ten sprzyja powstaniu dużych, silnych kapitałowo banków o charakterze uniwersalnym. Mają one rozległe możliwości w dziedzinie zamiany struktury czasowej i wartościowej depozytów klientów

<sup>12</sup> W. L. Jaworski. *Bankowość, podstawowe założenia*. Warszawa 1997.

na kredyty bankowe udostępniane przedsiębiorstwom. Związki banków z korporacjami przemysłowymi poprzez długookresowe umowy kredytowe wzmacniane są wzajemnymi powiązaniem o charakterze kapitałowym.<sup>13</sup> Powiązanie kapitału bankowego z kapitałem przemysłowym sprzyja powstawaniu silnych grup finansowo-przemysłowych, w których jednostki gospodarcze zorganizowane są wokół jednego banku.

Każdy z wyżej wymienionych modeli systemu bankowego ma swoje mocne i słabe strony. Są one jednak tak silnie ze sobą powiązane, że nie można ich jednoznacznie rozdzielić na pozytywne i negatywne. Nie można również autorytatywnie stwierdzić, że struktura instytucjonalna rynków finansowych poszczególnych krajów jest lepsza od systemów finansowych innych państw. Zależna jest ona bowiem od realizacji pożądanego celów i funkcji, które powinien spełniać system danego kraju. System bankowy w gospodarce rynkowej w ostatnich latach został poddany silnej konkurencji ze strony innych segmentów rynku finansowego. Granice pomiędzy różnymi segmentami tego rynku są coraz bardziej płynne, zarówno w odniesieniu do poszczególnych regionów geograficznych, jak i do oferowanych usług bankowych. Widać jednak tendencję do przenikania się omówionych dwóch modeli systemu finansowego z wyraźną przewagą w stronę rynków finansowych. Banki komercyjne napotykając na wzmożoną konkurencję ze strony instytucji niefinansowych musiały zaakceptować podział rynku i dostosować swoje strategie do tego obiektywnego zjawiska.

Nastąpiła gwałtowna globalizacja rozwiniętych gospodarek, w tym również sektora usług bankowych. W efekcie tego zmniejszyła się liczba niezależnych instytucji bankowych, działających na rynkach finansowych. Przeprowadzono wiele fuzji banków, nie tylko na arenie międzynarodowej, ale również w obrębie jednego kraju, które są w dużej mierze wynikiem wdrażania programu tworzenia wspólnego rynku krajów Unii Europejskiej. Zjawisko łączenia banków występuje na szeroką skalę nie tylko w Europie, ale we wszystkich krajach rozwiniętych, a zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i w Japonii. Do głównych przyczyn łączenia banków można zaliczyć między innymi racjonalizację sieci oddziałów, utrzymanie konkurencyjności względem banków zagranicznych na rynku krajowym, dopasowanie możliwości do potrzeb dużych klientów, osiągnięcie rozmiarów, umożliwiających skuteczne działanie na rynku międzynarodowym oraz efektywniejsze wykorzystanie technologii i urządzeń komputerowych.



Wyższy poziom integracji międzynarodowej spowoduje wzrost konkurencji i zmniejszenie korzyści uzyskiwanych przez instytucje finansowe z działalności międzynarodowej na rzecz instytucji niefinansowych, które zdobędą większą zdolność działania na arenie międzynarodowej, zwiększą podaż usług finansowych i obniżą koszty finansowe.

### **Bibliografia:**

1. Baka W., *Bankowość centralna Europejskiej Unii Walutowej (EMU), Założenia i problemy*. Bank i Kredyt nr 6, 1997.
2. Büschgen H.E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, tom I. Warszawa 1997.
3. Chrabonszczewska E., *Europejski System Walutowy*, Warszawa 1991.
4. Gronkiewicz-Waltz H., *Narodowy Bank Polski a naczelne organy władzy i administracji państwowej*, Państwo i Prawo nr 4, 1998.
5. Hall R.E., *Discussion*, /w:/ *Guidelines and Constraints Facing Monetary Policymakers*, Federal Reserve Bank of Boston, Conference Series nr 38, 1994.
6. Jaworski W., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Bank, rynek, operacje, polityka*. Warszawa 1996.
7. Jaworski W.L., *Bankowość, podstawowe założenia*. Warszawa 1997.
8. Sławiński A., Osiński J., *Operacje otwartego rynku banku centralnego*. Warszawa 1995.
9. *The Global Financial System, A Functional Perspective*. Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1995.
10. Winiarski B., *Polityka ekonomiczna*, Wrocław 1994.
11. *Współczesny bank*, praca zbiorowa pod red. Jaworskiego W.L., Warszawa 1998.



**KAZIMIERZ GORCZYŃSKI. DARIUSZ WIECZOREK**

## **XI. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PIENIĘŻNYMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **Streszczenie**

Zarządzanie środkami pieniężnymi w przedsiębiorstwie, stanowiące integralną część zarządzania finansami, ma na celu minimalizację stanu gotówki przy jednoczesnym zapewnieniu płynności finansowej. Realizacja postulatu minimalizacji kosztów utrzymywania środków pieniężnych wyznacza ich optymalny poziom. Najczęściej spotykane w literaturze modele zarządzania zasobami pieniężnymi, ze względu na nierzeczywiste założenia, nie pozwalają na pełną optymalizację stanu środków pieniężnych w praktyce. Wykorzystanie modeli może jednak doprowadzić do obniżenia kosztów utrzymywania gotówki i ograniczenia ryzyka finansowego przedsiębiorstwa.

### **Summary**

## **CASH RESOURCES MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE**

The aims of cash management, which is an integral part of the corporate financial management, are minimalization of cash balance and securing financial liquidity. Minimalization of costs connected with holding cash assigns its optimal cash level. However, the most popular models of cash management don't allow to optimize completely a cash balance in practice because of their unreal assumes. Using such models can lead to reducing of the costs and limiting the financial risk in the company.

Zarządzanie zasobami pieniężnymi w przedsiębiorstwie polega na sterowaniu wpływami oraz wydatkami pieniężnymi, mającym na celu utrzymywanie płynności finansowej przy jednoczesnym minimalizowaniu stanu środków pieniężnych.

Według M. Sierpińskiej i D. Wędzkiego zarządzanie gotówką koncentruje się na dwóch podstawowych problemach:<sup>1</sup>

1. minimalizacji stanu gotówki w przedsiębiorstwie i uzyskiwaniu maksymalnych korzyści z jej posiadania,
2. umożliwieniu jak najszybszego przepływu gotówki w przedsiębiorstwie (skrócenie cyklu konwersji gotówki).

Minimalizacja stanu posiadanej gotówki jest możliwa jedynie w warunkach synchronizacji wpływów i wydatków pieniężnych. Harmonizacja tych dwóch elementów jest uzależniona w znacznej mierze od celów przeznaczenia gotówki oraz prognozy jej przepływu. Minimalizacja poziomu gotówki polega na takim angażowaniu wolnych środków pieniężnych, aby uzyskać możliwie wysokie korzyści z jej posiadania. Realizacja tego celu jest możliwa do uzyskania, jeżeli nieoprocentowane lub niskooprocentowane nadwyżki pieniężne zostaną zainwestowane w papiery wartościowe. Zagospodarowanie dużych sum środków pieniężnych może przynieść znaczące korzyści finansowe nawet w przypadku jedno- lub kilkudniowego ulokowania ich w krótkoterminowe papiery wartościowe.

Przyspieszanie przepływu gotówki (skrócenie cyklu konwersji) opiera się na dążeniu do realizacji następujących założeń:

1. skracanie czasu inkasowania należności,
2. opóźnianie regulowania zobowiązań,
3. skracanie cyklu konwersji zapasów.

Utrzymywanie zdolności do regulowania zobowiązań jest zazwyczaj możliwe w warunkach utrzymywania w przedsiębiorstwie pewnego poziomu wolnych środków pieniężnych. Posiadanie gotówki pozwala na korzystanie z upustów proponowanych przez dostawców dóbr i usług w przypadku wcześniejszej realizacji płatności, a także na wykorzystywanie nadarzających się okazji zakupu produktów po atrakcyjnych cenach.

Powodem, dla którego przedsiębiorstwa utrzymują określony stan środków pieniężnych jest również chęć zachowywania wysokiej wiarygodności kredytowej, będącej przedmiotem oceny zarówno przez instytucje finansowe, jak i przez dostawców oraz odbiorców współpracujących z przedsiębiorstwem.

<sup>1</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 1999, s.222.

Podobnie jak w przypadku pozostałych aktywów obrotowych gospodarowanie posiadanymi zasobami środków pieniężnych ma na celu minimalizację kosztów ich zaangażowania. Potrzeba zarządzania gotówką jest jednak o tyle bardziej istotna, niż w przypadku zapasów i należności, że środki pieniężne stanowią "niepracujący", wymagający przetworzenia w toku cyklu operacyjnego, składnik majątku obrotowego przedsiębiorstwa.

Według J. Czekaj i Z. Dreslera koszty utrzymywania środków pieniężnych można podzielić na dwie podstawowe grupy:<sup>2</sup>

- 1) koszty kapitału, będące wynikiem konieczności sfinansowania zasobów środków pieniężnych; dodatkowo wzrost zapotrzebowania na kapitał może prowadzić do wzrostu krańcowego kosztu kapitału,
- 2) koszty utraconych możliwości, wynikające z faktu, że środki pieniężne nie przynoszą dochodu lub przynoszą dochód znacznie niższy niż inne rodzaje aktywów.

Ciągła presja na wzrost rentowności majątku powoduje, że przedsiębiorstwa poszukują możliwości ograniczania kosztów wynikających z dysponowania kapitałem pracującym. Utrzymywanie zbyt wysokiego stanu środków pieniężnych, nieuzasadnionego faktycznym zapotrzebowaniem, może powodować istotne ograniczenie efektywności działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo, co z kolei może być ważnym czynnikiem, mającym negatywny wpływ na jego wartość rynkową.

Dążenie do maksymalizacji korzyści z posiadania gotówki poprzez prawidłowe gospodarowanie jej zasobami prowadzi do optymalizowania gospodarki środkami pieniężnymi. Zadaniem osób zajmujących się zarządzaniem środkami pieniężnymi jest znalezienie optymalnego stosunku pomiędzy poziomem utrzymywanej gotówki a wielkością krótkoterminowych instrumentów finansowych.

Optymalizowanie gospodarki środkami pieniężnymi może być realizowane za pomocą różnych metod. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się następujące modele optymalizacji gotówki, bazujące na parametrach charakteryzujących koszt nabycia lub sprzedaży papierów wartościowych oraz na fluktuacjach strumienia pieniądza w przedsiębiorstwie.<sup>3</sup>

- J.Czekaj, Z.Dresler. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1999, s. 157

<sup>3</sup> Por. E.Śniezek, *Przepływy pieniężne ex post i ex ante*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce. Warszawa 1999, s. 175-176

1. model W.J. Baumola (model zapasów gotówki),
2. model Millera-Orra (model kontroli przypadkowych stanów gotówki).

W. J. Baumol opisał podobieństwa pomiędzy zarządzaniem gotówką a gospodarowaniem zapasami materiałów, przekształcając model ekonomicznej wielkości zamówień (EOQ - economic order quantity) w celu przedstawienia jego implikacji dla zarządzania zasobami środków pieniężnych. Pomiędzy celami osób zajmujących się zarządzaniem gotówką i osób odpowiedzialnych za produkcję można zaobserwować pewne istotne podobieństwa. Osoba zarządzająca produkcją jest odpowiedzialna za utrzymywanie odpowiednich wielkości surowców, produktów w toku oraz produktów gotowych, podczas gdy zadaniem osoby odpowiedzialnej za zarządzanie gotówką jest utrzymywanie optymalnych sald gotówkowych.

Pomiędzy utrzymywaniem odpowiedniego salda gotówki i poziomu zapasów występują także inne podobieństwa. Posiadanie dostępu do źródeł kredytowania działalności (dostępu do gotówki) pozwala podmiotowi na obniżanie poziomu kosztów poprzez minimalizację poziomu środków pieniężnych. Podobnie w przypadku posiadania pewności szybkiej dostawy niezbędnych materiałów możliwe jest minimalizowanie stanu zapasów w magazynie.

Niefektywne wykorzystywanie sald gotówki i materiałów może prowadzić do istotnego pogorszenia rentowności prowadzonej działalności. Utrzymywanie zbyt niskiego poziomu gotówki może uniemożliwić terminowe regulowanie zobowiązań, zaś ewentualny niedobór materiałów może doprowadzić do utrudnień w realizacji planów produkcyjnych. Utrzymywanie zarówno zbyt wysokich, jak i zbyt niskich, stanów gotówki i materiałów wpływa na obniżenie rentowności wykorzystywanego majątku.

Model optymalizacji gotówki opracowany przez W.J. Baumola, wykorzystujący reguły odnoszące się do gospodarowania zapasami materiałowymi (model ekonomicznej wielkości zamówień), został skonstruowany w oparciu o następujące założenia:<sup>4</sup>

- zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na gotówkę jest możliwe do przewidzenia i stałe w danym okresie;
- dopływ środków pieniężnych do przedsiębiorstwa z tytułu prowadzonej działalności jest stały i możliwy do przewidzenia;

<sup>4</sup> M.Sierpińska, D.Wędzki, *Zarządzanie płynnością...* op.cit., s.224, Zob. też: W.J. Baumol, *The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach. Quarterly Journal of Economics. November 1952, p.545-556.*

- wpływy gotówkowe do przedsiębiorstwa cechuje rytmiczność, ciągłość i pewność, co oznacza, że nie występują przypadkowe lub nie przewidziane wpłaty gotówkowe;
- stopa procentowa inwestycji w papiery wartościowe pozostaje stała przez cały okres;
- transfery pomiędzy gotówką a papierami wartościowymi następują natychmiastowo po ustalonym koszcie bez względu na wielkość transferu.

Założenia przyjęte w modelu Baumola przewidują, że wielkość i rozkład czasowy wszelkich wpływów i wydatków gotówkowych (np. na zakupy, płace, podatki) są w danym okresie znane i pewne. Po zrealizowaniu tych trudnych do spełnienia w praktyce założeń model Baumola może być zastosowany do określenia optymalnej wielkości transferu poziomu gotówki, polegającego na zamianie papierów wartościowych na gotówkę.

Optymalny poziom każdorazowo podejmowanej gotówki przez przedsiębiorstwo jest wyznaczany na podstawie zminimalizowanej sumy dwóch rodzajów kosztów związanych z dysponowaniem środkami pieniężnymi:

1. Całkowite koszty transakcji związane z przekształceniem papierów wartościowych w gotówkę lub z zaciągnięciem transzy kredytu (koszty biurowe, płac, prowizji, itp.) równe iloczynowi liczby transakcji i stałego, jednostkowego kosztu transferu.

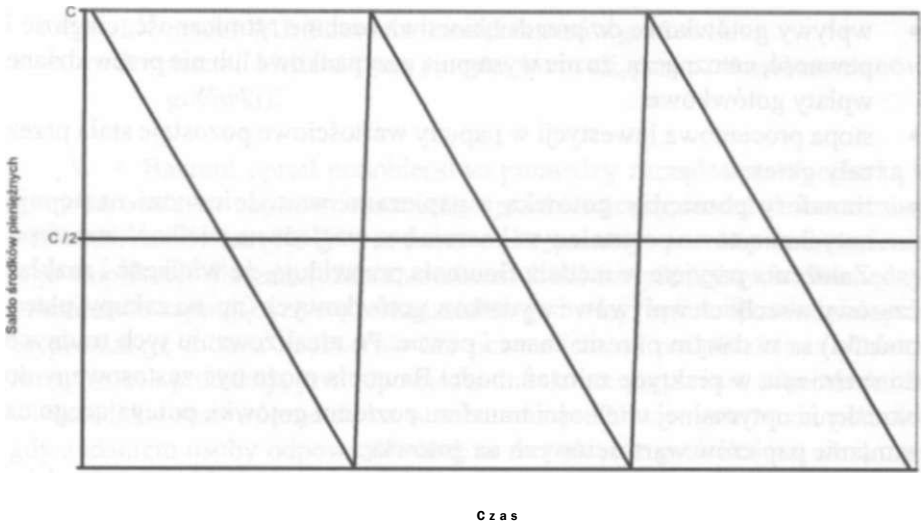
W skład jednostkowego kosztu transferu wchodzi następujące elementy:

- stały koszt przeprowadzenia operacji transferu obejmującego płace określonych pracowników przedsiębiorstwa, koszty telefonów, opłaty bankowe za prowadzenie rachunków itp.,
- koszt opłat brokerskich.<sup>5</sup>

2. Koszty alternatywne (koszty utraconych możliwości), wynikające z utrzymywania sald środków pieniężnych, równe kwocie odsetek, jaką można by uzyskać przy określonej stopie procentowej, zakupując papiery wartościowe lub lokując w banku.

Model Baumola zakłada, że występujące nadwyżki pieniężne są inwestowane w przynoszące dochody lokaty lub krótkoterminowe inwestycje portfelowe, które są likwidowane w momencie wyczerpania posiadanych "zapasów" gotówki. Proces ten został przedstawiony na rysunku 11.1.

<sup>5</sup> Należy zauważyć, że powyżej pewnej kwoty koszty opłat brokerskich są zazwyczaj naliczane procentowo od wielkości transakcji, w związku z czym koszt transferu staje się kosztem zmiennym, co jest sprzeczne z założeniami modelu Baumola.



Rys. II.1. Proces podejmowania gotówki w oparciu o model Baumola.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Y.Jog. C.Suszyński. Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Warszawa 1993. s.192.

Optymalna wielkość gotówki została wyznaczona przez Baumola na podstawie następującego wzoru:

$$C^* = \sqrt{\frac{2 \times F \times T}{I}}$$

gdzie:

- C\* - optymalna kwota środków pieniężnych, jaka powinna być pozyskiwana każdorazowo,
- F - stałe koszty jednej transakcji (sprzedaży papierów wartościowych lub zaciągnięcia pożyczki),
- T - łączna kwota zapotrzebowania na środki pieniężne w danym okresie (np. w ciągu jednego roku),
- I - koszty alternatywne, związane z utrzymywaniem sald środków pieniężnych (koszty utraconych odsetek).

Zgodnie z modelem Baumola wariacja optymalnego salda gotówkowego jest dodatnio skorelowana ze zmianą stałego kosztu transakcyjnego F oraz łącznej kwoty zapotrzebowania na gotówkę T, natomiast ujemnie skorelowana ze zmianą stopy procentowej. W związku z tym wzrost kosztów transakcji powoduje dążenie do ograniczania liczby transakcji sprzedaży papierów wartościowych, a w

konsekwencji skłania przedsiębiorstwo do utrzymywania wyższego salda środków pieniężnych Z kolei w przypadku wysokiej stopy procentowej (wysoki koszt alternatywny utrzymywania gotówki) przedsiębiorstwo będzie skłonne do zmniejszania rozmiarów każdej transakcji, co będzie powodowało tendencję do ograniczania średniego salda gotówkowego.<sup>6</sup>

W modelu kontroli przypadkowych stanów gotówki opracowanym przez M.H. Millera i D. Orra<sup>7</sup> założono, że zmiany stanu środków pieniężnych w przedsiębiorstwie mają charakter losowy, co oznacza, że prawdopodobieństwo wzrostu oraz spadku poziomu gotówki jest takie samo. W modelu Millera-Orra przyjmuje się, że zmiany wielkości wpływów oraz wydatków są w jednakowym stopniu nieprzewidywalne i niezależne od kierownictwa przedsiębiorstwa.

Istota zarządzania środkami pieniężnymi w oparciu o model Millera-Orra polega na określeniu takiego obszaru stanów gotówki, które zapewniałyby przedsiębiorstwu oczekiwany poziom bezpieczeństwa finansowego. Posiadany poziom środków pieniężnych powinien umożliwiać zaspokajanie potrzeb operacyjnych oraz innych wydatków bieżących. Zgodnie z modelem Millera-Orra w przypadku wzrostu lub spadku stanu środków pieniężnych w stopniu przekraczającym granice obszaru optymalnego powinna nastąpić korekta poziomu gotówki, polegająca na sprzedaży lub zakupie papierów wartościowych w celu przywrócenia optymalnego stanu środków pieniężnych.

Obszar bezpieczeństwa stanu środków pieniężnych jest wyznaczany przez następujące wielkości:

limit dolny LL (lower limit), stanowiący graniczny stan gotówki wyspecyfikowany przez przedsiębiorstwo, którego przekroczenie może stanowić zagrożenie utraty płynności finansowej,

limit górny UP (upper limit), stanowiący górną granicę środków pieniężnych, których utrzymywanie posiada określone uzasadnienie operacyjne oraz ekonomiczne,

punkt odnowienia środków pieniężnych RP (the optimal cash return point), określający optymalną wartość dziennego stanu środków pieniężnych oraz wyznaczający (wraz z limitem górnym i dolnym) rozmiar interwencyjnego zakupu lub sprzedaży papierów wartościowych.

Kluczowym czynnikiem wyznaczającym poziom punktu odnowienia gotówki jest wartość jej dolnego limitu, określonego przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

<sup>6</sup> M.Sierpińska, D.Wędzki, *Zarządzanie płynnością...* op.cit., s.227.

<sup>7</sup> M.H.Miller, D.Orr. *A Model of Demand for Money by Firms*. *Quarterly Journal of Economics*. August 1966. p.413-435.



Przy ustalaniu wartości dolnego limitu środków pieniężnych należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:<sup>8</sup>

stopień zmienności otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo, oraz fazę cyklu koniunkturalnego, w jakiej znajduje się gospodarka, region i branża; kwota środków pieniężnych, którą z pewnych względów przedsiębiorstwo nie może w pełni dysponować, np. w wyniku umowy z bankiem zobowiązującej przedsiębiorstwo do utrzymywania określonego stanu środków pieniężnych na rachunku;

wielkość rezerw krótkoterminowych papierów wartościowych oraz ich płynność; przedsiębiorstwa, dysponujące niewielkimi rezerwami papierów wartościowych, zwłaszcza jeśli dzienne stany gotówki charakteryzują się dużą zmiennością (wysoki poziom wariancji), powinny szczególną uwagę zwrócić na płynność posiadanego portfela.

Optymalny poziom punktu odnowienia gotówki w modelu Millera-Orra można ustalić na podstawie następującego wzoru:

$$RP = \sqrt{\frac{3 \times F \times S_E^2}{I}} + LL$$

gdzie:

RP - optymalny poziom punktu odnowienia środków pieniężnych,

F - koszt transferu środków pieniężnych i papierów wartościowych niezależny od rozmiaru transferu (stały na jedną transakcję),

I - dzienny dochód możliwy do uzyskania na portfelu papierów wartościowych (koszt utraconych możliwości związany z utrzymywaniem w przedsiębiorstwie gotówki na określonym poziomie),

$S_E^2$  - wariancja dziennego stanu środków pieniężnych, wyznaczona na podstawie danych historycznych lub będąca planowaną (prognozowaną) wielkością dopuszczalną; wskaźnik ten jest miarą zmienności cash flow w określonym czasie; może być obliczona na podstawie funkcji trendu przepływów pieniężnych lub w oparciu o średnią arytmetyczną stanów gotówki,

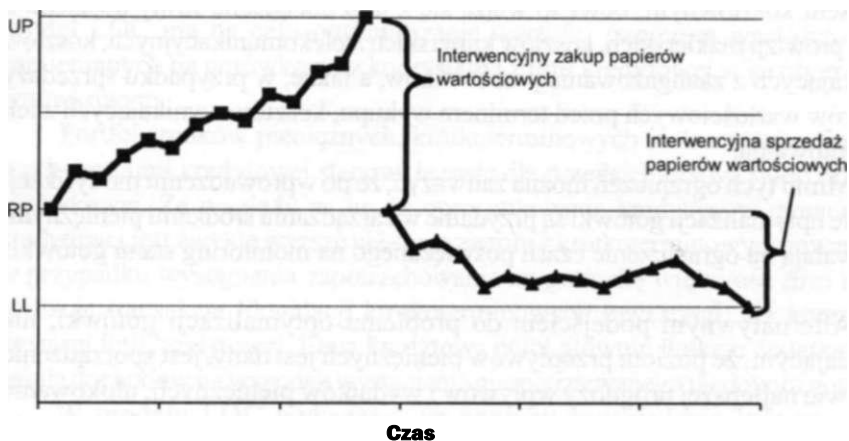
LL - dolny limit środków pieniężnych wyznaczony przez przedsiębiorstwo.

Wartość górnego limitu stanu środków pieniężnych można wyznaczyć według następującej formuły:

$$UL = 3RP - 2LL$$

\* M.Sierpińska, D.Wedzki, *Zarządzanie płynnością...*, op.cit., s.230.

Proces optymalizacji poziomu środków pieniężnych przy wykorzystaniu modelu Millera-Orra został przedstawiony na rysunku 11.2.



Rys. II. 2. Zarządzanie gotówką przy wykorzystaniu modelu Millera-Orra.

Źródło: opracowanie własne.

Mechanizm zarządzania środkami pieniężnymi w oparciu o model Millera-Orra polega na dążeniu do utrzymywania ich stanu na poziomie wyznaczonym przez punkt odnowienia gotówki dzięki kolejnym transferom środków pieniężnych i papierów wartościowych. Kierownictwo przedsiębiorstwa nie podejmuje żadnych działań interwencyjnych, dopóki stan gotówki nie przekroczy dolnego bądź górnego limitu. Osiągnięcie dolnej granicy oznacza stan niebezpieczny dla wypłacalności przedsiębiorstwa i oznacza konieczność sprzedaży posiadanych papierów wartościowych, zaś przekroczenie górnego limitu wskazuje na występowanie nadwyżki środków pieniężnych, które powinny zostać ulokowane na rynkach finansowych.

Modele optymalizacji gotówki opracowane przez W.J. Baumola oraz M.H. Millera i D.Orra posiadają istotne ograniczenia, wynikające z ich nierzeczywistych założeń, które nie pozwalają na pełne wykorzystanie ich w praktyce zarządzania gotówką. W modelu Baumola oczekuje się, że wydatki pieniężne realizowane przez przedsiębiorstwo są znane i stałe. Z kolei w modelu Millera-Orra przyjęto,

że przepływy pieniężne netto są zupełnie nieprzewidywalne, natomiast wykazują stałe odchylenie standardowe.<sup>9</sup>

Poza tym zarządzanie gotówką w oparciu o model Baumola oraz model Millera-Orra obejmuje utrzymywanie optymalnego poziomu gotówki oraz odpowiedniego stanu papierów wartościowych przeznaczonych do sprzedaży w razie wzrostu popytu na pieniądź. Zbywanie papierów wartościowych jest jednak procesem kosztownym, bowiem wiąże się z nim obciążanie firmy kosztami z tytułu prowizji maklerskich, kosztów kurierskich i telekomunikacyjnych, kosztów wynikających z zaangażowania pracowników, a także, w przypadku sprzedaży papierów wartościowych przed terminem wykupu, kosztów wynikających z ich dyskontowania.

Mimo tych ograniczeń można zauważyć, że po wprowadzeniu modyfikacji modele optymalizacji gotówki są przydatne w zarządzaniu środkami pieniężnymi i pozwalają na ograniczenie czasu poświęcanego na monitoring stanu gotówki.

Alternatywnym podejściem do problemu optymalizacji gotówki, nie zakładającym, że poziom przepływów pieniężnych jest dany, jest sporządzenie możliwie najlepszej prognozy wpływów i wydatków pieniężnych, ulokowanie nadwyżki gotówki w krótkoterminowe papiery wartościowe lub depozyty bankowe i zaspokajanie ewentualnego niespodziewanego zapotrzebowania na środki pieniężne poprzez zaciągnięcie kredytu z linii kredytowej. Korzystanie z linii kredytowej wiąże się zazwyczaj z ponoszeniem dwóch rodzajów kosztów: odsetek od pożyczonych kwot kredytu oraz prowizji przygotowawczej uzależnionej od maksymalnej dostępnej kwoty kredytu.

W.A.Ogden i S.Sundaram<sup>10</sup> opracowali "model linii kredytowej" (model LOC - the line of credit model), rozszerzający model Baumola. Założyli oni, że wzrost zapotrzebowania na gotówkę może być zaspokojony nie tylko przez sprzedaż krótkoterminowych papierów wartościowych, ale także poprzez wykorzystanie środków z dostępnej linii kredytowej.

W modelu LOC zestawiono koszty związane ze sprzedażą papierów wartościowych (koszty transakcji, koszty utraconych odsetek) z kosztami

\* Próbą modyfikacji modelu Millera-Orra podjął B.Stone. Najistotniejszą różnicą w założeniach jest przyjęcie w modelu Stone'a, że przedsiębiorstwo posiada pewną wiedzę na temat swojego zapotrzebowania na gotówkę. Zob. B. Stone, *The Use of Forecasts and Smoothing in Control-Limit Models of Cash Management*. Financial Management. Spring 1972, p. 72-84, Por. T.Wnuk, *Analiza możliwości praktycznego zastosowania niektórych modeli zarządzania gotówką*, /w:/ Zeszyty Teoretyczne. Rady Naukowej SKwP nr 44/97.

<sup>10</sup> W.A.Ogden Jr., S.Sundaram. *A Model for Optimal Utilization of A Firm's Line Of Credit*. Journal Of Financial And Strategic Decisions. Volume 11 Number 1. Spring 1998.

wynikającymi z korzystania z linii kredytowej (koszty zapłaconych odsetek). Stopa procentowa linii kredytowej jest zazwyczaj wyższa od stopy zwrotu uzyskiwanej z krótkoterminowych inwestycji portfelowych, jednak korzystanie z linii kredytowej nie wiąże się zwykle z ponoszeniem kosztów transakcyjnych. Pożyczanie środków gotówkowych w ramach linii kredytowej pozwala na redukcję liczby operacji sprzedaży papierów wartościowych, ograniczając tym samym koszty transakcyjne i koszty utraconych dochodów z tytułu inwestycji. Model LOC ma na celu optymalizację wartości papierów wartościowych zamienianych na gotówkę oraz korzystania z linii kredytowej w każdym cyklu gotówkowym.

Portfel środków pieniężnych, krótkoterminowych instrumentów finansowych oraz linii kredytowej stanowi łącznie dla przedsiębiorstwa saldo rezerwy gotówkowej. Ze względu na to, że oprocentowanie kredytów w ramach linii kredytowej jest zwykle wyższe niż stopa zwrotu z krótkoterminowych inwestycji, w przypadku wystąpienia zapotrzebowania na gotówkę większość firm raczej realizuje transakcje likwidacji krótkoterminowych inwestycji, niż korzysta z droższej linii kredytowej. Linia kredytowa pełni głównie funkcję dodatkowego źródła dochodów na wypadek wystąpienia niespodziewanego niedoboru gotówki.

W modelu LOC wykazano, że poprzez rozszerzenie instrumentów stosowanych w modelu Baumola o korzystanie z linii kredytowej możliwe jest ograniczenie całkowitych kosztów zarządzania gotówką. Model Baumola zakłada, że firma uzyskuje gotówkę z portfela inwestycji krótkoterminowych cyklicznie, każdorazowo w momencie osiągnięcia zerowego salda gotówki. W modelu LOC podzielono cykl gotówki na dwie części. Pierwsza część rozpoczyna się od upłynnienia papierów wartościowych i pozyskania z tego tytułu określonej kwoty gotówki, zaś kończy się w chwili wyczerpania zasobów gotówkowych. Od tego momentu popyt na pieniądź jest zaspokajany poprzez zaciąganie pożyczek z linii kredytowej. Po upływie wcześniej określonego okresu firma zbywa wystarczającą liczbę papierów wartościowych, aby spłacić pożyczkę zaciągniętą z linii kredytowej oraz odnowić stan gotówki do poziomu początkowego.

W celu określenia optymalnego maksymalnego salda gotówki oraz maksymalnej kwoty pożyczki z linii kredytowej, zostały przyjęte te same upraszczające założenia, które były postulowane także dla modelu Baumola, mówiące o tym, że przedsiębiorstwo jest w stanie przewidywać przyszłość z pewnością oraz, że koszt transakcji zamiany krótkoterminowych inwestycji na gotówkę jest stały (tzn. nie jest uzależniony od wielkości tej transakcji).

Całkowity roczny koszt zarządzania gotówką obejmuje koszt utraconych dochodów z tytułu utrzymywania gotówki, odsetki płacone przez firmę z tytułu korzystania z linii kredytowej oraz koszty transakcyjne związane ze sprzedażą krótkoterminowych papierów wartościowych.

Optymalną wartość krótkoterminowych papierów wartościowych sprzedawanych na początku każdego cyklu gotówki, pozwalającą na poniesienie najniższych kosztów można przedstawić na wzorze:

$$C = \sqrt{\frac{2 \times S \times D}{k_1}} \sqrt{\frac{k_1 + k_2}{k_2}}$$

gdzie:

C - optymalna kwota środków pieniężnych, jaka powinna być każdorazowo pozyskiwana,

S - stałe koszty jednej transakcji (sprzedaży papierów wartościowych),

D - roczne zapotrzebowanie na środki pieniężne,

$k_1$  - stopa zwrotu z krótkoterminowych papierów wartościowych (koszt alternatywny, związany z utrzymywaniem sald środków pieniężnych),

$k_2$  - stopa oprocentowania linii kredytowej.

Cykl przepływu gotówki według modelu LOC został przedstawiony na rysunku 11.3.

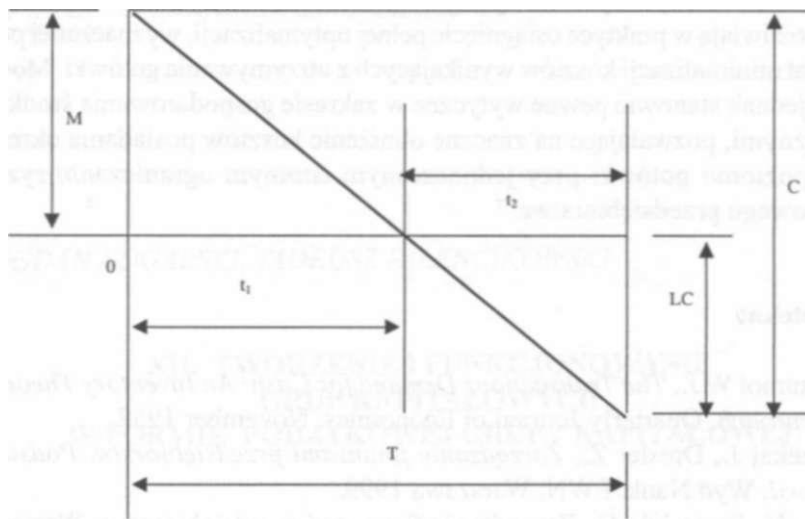
Maksymalne saldo gotówkowe powstałe w wyniku sprzedaży na początku cyklu gotówki optymalnej wartości krótkoterminowych papierów wartościowych można wyliczyć według wzoru:

$$M = \frac{k_2 \times C}{k_1 + k_2}$$

gdzie:

M - saldo gotówkowe na początku cyklu gotówki.

Jak się wydaje alternatywą dla pożyczania środków z linii kredytowej zgodnie z modelem LOC na czas  $t$ , mogłoby być korzystanie z kredytu dostawców, polegające na akumulacji zobowiązań wobec kontrahentów do czasu odnowienia stanu gotówki nawet mimo upływu terminów płatności. Trzeba jednak zwrócić uwagę na problem określenia kosztów takiej akumulacji zobowiązań. Wierzyciele mogą nakładać na nieterminowego dłużnika kary umowne oraz naliczać odsetki ustawowe. Ponadto wystąpiłyby trudności w ustaleniu i pomiarze kosztów, wynikających z pogorszenia stosunków z kontrahentami, a także kosztów ewentualnej utraty wiarygodności kredytowej.



Objaśnienie symboli:

C - wielkość krótkoterminowych inwestycji, którą przedsiębiorstwo zbywa na początku każdego cyklu gotówki

M - maksymalne saldo środków pieniężnych

LC - maksymalne saldo pożyczki w ramach linii kredytowej

$t_i$  - część cyklu gotówki, w trakcie której przedsiębiorstwo zaspokaja swój popyt na pieniądź środkami uzyskanymi z likwidacji krótkoterminowych inwestycji

$t_j$  - część cyklu gotówki, w trakcie której przedsiębiorstwo zaspokaja swój popyt na pieniądź środkami uzyskanymi z pożyczki w ramach linii kredytowej

T - cykl zarządzania gotówką (cykl gotówki) - suma  $t_i$  i  $t_j$

**Rys II. 3. Cykl przepływu gotówki według modelu LOC.**

**Źródło: opracowanie własne na podstawie W.A.Ogden Jr., S.Sundaram. A Model for Optimal Utilization of A Firm's Line Of Credit, Journal Of Financial And Strategic Decisions. Volume II Number I, Spring 1998.**

Potencjalne wykorzystanie modeli zarządzania gotówką w praktyce wydaje się być korzystne jedynie w warunkach pełnej świadomości ograniczeń, wynikających z ich konstrukcji. Podstawową trudnością związaną z praktycznym zastosowaniem modeli są problemy z oszacowaniem wielkości, stanowiących wyjściowe założenia, pozwalających na ich wykorzystanie.

Modele zarządzania gotówką wyznaczają wprawdzie poziom gotówki, jaki podmiot gospodarczy powinien utrzymywać, aby uzyskać z tego tytułu

maksymalne korzyści, jednak ograniczenia związane z korzystaniem z modeli uniemożliwiają w praktyce osiągnięcie pełnej optymalizacji, wyznaczonej przez postulat minimalizacji kosztów wynikających z utrzymywania gotówki. Modele mogą jednak stanowić pewne wytyczne w zakresie gospodarowania środkami pieniężnymi, pozwalające na znaczne obniżenie kosztów posiadania określonego poziomu gotówki przy jednoczesnym istotnym ograniczaniu ryzyka finansowego przedsiębiorstwa."

### **Biblioteka:**

1. Baumol W.J., *The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach*, Quarterly Journal of Economics, November 1952.
2. Czekał J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wyd.Nauk. PWN, Warszawa 1999.
3. Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa 1993.
4. Miller M.H., Orr D., *A Model of Demand for Money by Firms*, Quarterly Journal of Economics, August 1966.
5. Ogden W.A.Jr., Sundaram S., *A Model for Optimal Utilization of A Firm's Une Of Credit*, Journal Of Financial And Strategic Decisions, Volume 11 Number 1, Spring 1998.
6. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wyd.Nauk. PWN Warszawa 1999.
7. Stone B., *The Use of Forecasts and Smoothing in Control-Limit Models of Cash Management*. Financial Management, Spring 1972.
8. Śniezek E., *Przepływy pieniężne ex post i ex ante*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.
9. Wnuk T., *Analiza możliwości praktycznego zastosowania niektórych modeli zarządzania gotówką*, /w:/ Zeszyty Teoretyczne, Rady Naukowej SKwP nr 44/97.

***BOGDAN NOGALSKI, TADEUSZ FALENCIKOWSKI***

## **XII. TWORZENIE I FUNKCJONOWANIE GRUP KAPITAŁOWYCH W FORMIE PODATKOWEJ GRUPY KAPITAŁOWEJ**

### **Streszczenie**

Artykuł zawiera prezentacją i omówienie istotnych zagadnień związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem nowych w teorii i praktyce polskiej. Podatkowych Grup Kapitałowych.

### **Summary**

## **THE CHANGES IN THE TAX LEGISLATION AND THEIR IMPACT ON CAPITAL GROUP MANAGEMENT**

The paper presents key issues connected with the creation and management of capital groups under The New Tax Legislation in Poland.

### **12.1. Wprowadzenie.**

Podjęty problem odnosi się do struktur bardzo skomplikowanych zwłaszcza względami finansowo-podatkowymi. Dlatego też posiada on istotne znaczenie nie tylko teoretyczne, ale przede wszystkim praktyczne dla skutecznego i efektywnego konkurowania polskich przedsiębiorstw zorganizowanych w grupy kapitałowe.

Celem artykułu jest przedstawienie istotnych zagadnień związanych z two-



rzeniem i funkcjonowaniem nowych w teorii i praktyce polskiej podatkowych grup kapitałowych.

Rozwój grup kapitałowych oraz konieczność przystosowania polskiego prawa podatkowego do integracji Polski z Unią Europejską spowodowały, iż polski ustawodawca zauważył i uregulował problematykę opodatkowania grup kapitałowych. Owa regulacja przejawia się między innymi w możliwości tworzenia podatkowych grup kapitałowych (PGK). PGK, jako instytucja prawa podatkowego, może zostać podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych. Wiąże się to z możliwościami osiągnięcia pewnych korzyści ekonomicznych i rozwojowych grupy kapitałowej, jednakże funkcjonowanie grupy kapitałowej w formie PGK, obwarowane jest spełnieniem - przez grupą kapitałową - określonych uwarunkowań.

Uwarunkowania te można usystematyzować w dwóch okresach, w sposób następujący:

- przygotowanie grupy kapitałowej (nowo tworzonej lub działającej) od utworzenia podatkowej grupy kapitałowej (PGK),
- funkcjonowanie grupy kapitałowej w czasie istnienia PGK.

## **12.2. Tworzenie podatkowej grupy kapitałowej.**

Uwarunkowania działania grupy kapitałowej w okresie tworzenia PGK można, jak się wydaje, ująć w następujących obszarach, tj. obszarze organizacyjnym, finansowym oraz formalno-prawnym.

### **12.2.1. Uwarunkowania organizacyjne.**

Do istotnych uwarunkowań organizacyjnych zalicza się takie zjawiska jak:

- formy współdziałania gospodarczego zgrupowanych przedsiębiorstw,
- powiązania kapitałowe i osobowe,
- okres trwania PGK.

#### **12.2.1.1. Formy współdziałania gospodarczego zgrupowanych przedsiębiorstw.**

Przedsiębiorstwa mogą współpracować w oparciu o formy<sup>1</sup>:

- bezumowne - są spotykane, gdy dostawca i odbiorca przestają być względem siebie anonimowi, a zachodzące między nimi z pewną regularnością transakcje uwzględniają potrzeby stron,

- umowne - występują wówczas, gdy przedmiot współpracy zostaje ujęty w formie umowy łączącej przedsiębiorstwa,
- koordynacyjne - następują w efekcie powołania ośrodka koordynacyjno-dyspozycyjnego, którego podstawowym celem jest wspomoczenie realizacji wspólnych przedsięwzięć,
- koncentracyjne luźne - są wynikiem wyłonienia ośrodka dyspozycyjnego, uprawnionego do zarządzania współpracującymi przedsiębiorstwami. Zarządzanie to oparte jest na własności kapitałów zakładowych lub umowie o zarządzaniu, nadal pod względem prawnym oddzielnych przedsiębiorstw,
- koncentracyjne zwarte - oznaczają zanik formalnych przejawów odrębności, a zwłaszcza zanika osobowość prawna, co często prowadzi do powstania przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Współpracujące ciągle przedsiębiorstwa, grupujące się w oparciu o zbieżności interesów, mogą być postrzegane, jako ugrupowanie gospodarcze. Są to takie organizacje, które realizując wspólne cele gospodarcze, utworzone przez samodzielne pod względem prawnym, ale powiązane kapitałowo lub kontraktowo przedsiębiorstwa, można nazwać grupą kapitałową<sup>1</sup>.

Analiza porównawcza przedstawionego określenia grupy kapitałowej oraz krótkich charakterystyk form współdziałania przedsiębiorstw pozwala na uznanie, że we wskazanej definicji grupy kapitałowej mieszczą się: umowne, koordynacyjne oraz koncentracyjne luźne formy współpracy przedsiębiorstw.

Określając konstrukcję podatkowej grupy kapitałowej ustawodawca zawarł wymóg (omówiony dalej) posiadania przez spółkę dominującą 95% udziałów w kapitałach zakładowych spółek zależnych<sup>1</sup>.

Analiza eliminacyjna powyższych informacji pozwala na stwierdzenie, że tylko budowa grupy kapitałowej w oparciu o koncentracyjne luźne formy współdziałania przedsiębiorstw (koncern, holding) umożliwia erylowanie podatkowej grupy kapitałowej.

<sup>1</sup> Szerzej zob. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją Jana Lichtarskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 304-307.

<sup>2</sup> M. Trocki, *Zarządzanie grupą kapitałową*, (w:) *Grupy kapitałowe...*, op. cit. s. 128.

<sup>3</sup> Art. 1a, ust. 2. pkt. 1b ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. O podatku dochodowym od osób prawnych (dalej updop). Dz. U. z dnia 1993 r. Nr 106, poz. 482 z późniejszymi zmianami. W celu porządkowania pojęć ważne jest wskazanie na to, że wprowadzony 01.01.2001 r. Kodeks spółek handlowych (ustawa z dnia 15.09.2000 r. Kodeks spółek handlowych. Dz. U. Nr. 94, poz. 1037) określa kapitały powstające przy zakładaniu spółek (S.K.A., Sp. Z o.o., S.A.) nazwą kapitał zakładowy. W wyniku tego pojęcie *kapitał akcyjny* można przestać użytkować.

### 12.2.1.2. Powiązania kapitałowe i osobowe.

Przy kreowaniu powiązań kapitałowych wewnątrz grupy kapitałowej, istotne jest zwrócenie uwagi na to, że wymogiem jest, aby spółki zależne nie posiadały udziałów w kapitale podstawowym innych spółek tworzących PGK. Oznacza to, że jedynie budowa grupy kapitałowej o jednostronnym uczestnictwie kapitałowym spółki dominującej w kapitałach podstawowych spółek zależnych, pozwala na utworzenie PGK.

Powiązania osobowe w grupie kapitałowej powinny stanowić obszar szczególnej troski, z uwagi na to, że spółkom tworzącym podatkową grupę kapitałową zabrania się pozostawania w związkach osobowych z innymi podmiotami gospodarczymi krajowymi i zagranicznymi, które umożliwiłyby stosowanie cen transferowych (ang. transfer pricing) w obrotach między tak powiązаныmi przedsiębiorstwami. Według ustawodawcy, powiązania osobowe mają miejsce, wówczas gdy:

- zagraniczna osoba fizyczna bierze udział w zarządzaniu podmiotem krajowym lub posiada udział w kapitale tego przedsiębiorstwa,
- te same osoby fizyczne biorą udział w zarządzaniu i kontroli współpracujących przedsiębiorstw: krajowego i zagranicznego, albo posiadają udziały kapitałowe w tych podmiotach,
- podmiot krajowy wykorzystuje powiązania: rodzinne,<sup>4</sup> ze stosunku pracy, lub z udziału w zarządzaniu.

Wymienione ograniczenia w zakresie powiązań osobowych powodują, że budowa przez członków małej rodziny, rodzinnej grupy kapitałowej może być utrudnieniem w erygowaniu podatkowej grupy kapitałowej<sup>5</sup>.

### 12.2.1.3. Okres trwania PGK.

Ostatnim wymogiem, jaki chcielibyśmy wskazać w tym obszarze jest okres, na który należy utworzyć podatkową grupę kapitałową.

Ustawodawca w tym zakresie wprowadził okres minimalny 3 lat trwania PGK. Warto w tym miejscu wskazać na to, że owo wymaganie jest łagodniej-

<sup>4</sup> Przez powiązania rodzinne ustawodawca wart. 11, ust. 6 upod określa małżeństwo oraz pokrewieństwo lub powinowactwo do drugiego stopnia.

<sup>5</sup> Utrudnianie to może wydać się istotne, jeżeli zwróci się uwagę na występujące, w niektórych krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej trendy do gromadzenia w hollingach rodzinnych znacznej ilości kapitału. L. Stecki podaje, że w Szwajcarii w tego typu holdingach znajdowało się 55-60% ogółu spółek akcyjnych. Por. L. Stecki,  *Holding*, op. cit, s. 261.

sze niż w państwach członkowskich Unii Europejskiej, gdzie jest ono określone na okres nie krótszy niż 5 lat. Biorąc pod uwagę obecną zmienność otoczenie gospodarczego grupy kapitałowej, a zwłaszcza niestabilności prawa podatkowego, odnosi się wrażenie, że rozwiązanie stosowane w tym zakresie w Polsce jest lepsze.

## **12.2.2. Uwarunkowania finansowe.**

### **12.2.2.1. Wymagania kapitałowe.**

Aby utworzyć podatkową grupę kapitałową, więzi kapitałowe pomiędzy spółkami mającymi wejść w jej skład, muszą charakteryzować się tym, że spółka dominująca nie może posiadać mniej niż 95% udziału w kapitałach zakładowych spółek zależnych. W przypadku spółek kapitałowych powstałych na podstawie przepisów o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, wymieniony udział dotyczy tej części kapitału zakładowego, która nie została preferencyjnie nabyta przez pracowników, rolników, rybaków lub nie stanowi rezerwy Skarbu Państwa.

Kolejnym uwarunkowaniem w tym obszarze jest wysokość przeciętnego kapitału zakładowego. Ustawodawca określił, iż kapitał zakładowy każdej spółki uczestniczącej w PGK winien wynosić, co najmniej 1 mln zł, przy czym kwotę tę ustala się bez uwzględniania tej części kapitału, która:

- nie została faktycznie przekazana,
- została pokryta wierzytelnościami z tytułu pożyczek oraz odsetek od tych pożyczek przysługujących właścicielom spółki,
- została pokryta wartościami niematerialnymi lub prawnymi, od których nie dokonuje się odpisów amortyzacyjnych.

Ograniczenia te, mają zapobiegać, tzw. "cienkiej kapitalizacji" spółek holdingowych. Następnym wymogiem jest, aby kapitał został opłacony, a wkłady niepieniężne faktycznie wniesione.

### **12.2.2.2. Brak zaległości podatkowych.**

Grupa kapitałowa przygotowująca się do erygowania PGK musi zadbać o uregulowanie zobowiązań w podatkach centralnych, bowiem warunkiem uzyskania statusu podatnika przez PGK jest brak zaległości we wpłatach podatków stanowiących dochód budżetu państwa.

## **12.2.3. Uwarunkowania formalno-prawne.**

### **12.2.3.1. Domicyl.**

Ważnym uwarunkowaniem, jakie należy mieć na uwadze tworząc podatkową grupę kapitałową jest prawo do tworzenia jej tylko ze spółek prawa handlowego, mających osobowość prawną, których siedziby mieszczą się w Polsce.

Poza nawiasem, zatem powstają podmioty zagraniczne. Jednakże ze względu na to, iż obecne przepisy dopuszczają do udziałów w PGK spółki kapitałowe posiadające mniejszościowych udziałowców (z udziałami do 5% kapitału podstawowego), warto wskazać na to, że mogą nimi być podmioty krajowe lub zagraniczne. Tak sformułowane uwarunkowanie pozwala na to, aby udziałowcami spółki dominującej były podmioty zagraniczne.

### **12.2.3.2. Zawarcie umowy.**

Podatkowa grupa kapitałowa zostaje powołana do życia z chwilą podpisania, przez wszystkich uczestników, umowy, która musi spełniać następujące warunki:

- została zawarta w formie aktu notarialnego,
- zawiera wykaz spółek tworzących PGK oraz wysokość ich kapitałów zakładowych,
  - zawiera wykaz współwłaścicieli mniejszościowych o udziałach kapitałowych, co najmniej 5%, z podaniem wysokości ich uczestnictwa w owych kapitałach, tak spółki dominującej, jak i spółek zależnych,
  - określa czas trwania PGK,
  - wskazuje spółkę reprezentującą PGK w zakresie zobowiązań podatkowych (zwykle jest to spółka dominująca),
  - określa rok podatkowy obowiązujący PGK, a przez to każdą spółkę ją tworzącą.

### **12.2.3.3. Rejestracja umowy.**

Końcowym wymogiem, okresu tworzenia PGK, jest obowiązek zgłoszenia zawartej umowy do rejestracji. Zgłoszenia dokonuje reprezentant PGK, w urzędzie skarbowym właściwym według jego siedziby. Zgłoszenie to musi być dokonane na 3 miesiące przed rozpoczęciem roku podatkowego obejmującego tę grupę.

Po sprawdzeniu czy spółki spełniają ustawowe uwarunkowania, urząd skarbowy dokonuje rejestracji umowy, co podlega ogłoszeniu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym.

### 12.3. Funkcjonowanie podatkowej grupy kapitałowej.

Uwarunkowania działania grupy kapitałowej w okresie, gdy funkcjonuje ona w formie podatkowej grupy kapitałowej są mniej liczne, ale nie mniej uciążliwe. Można je lokalizować w dwóch obszarach, obszarze uwarunkowań organizacyjnych oraz finansowych.

Te pierwsze generalnie dotyczą zakazu rozszerzania grupy. Oznaczają więc, że w okresie trwania umowy zawiązującej podatkową grupę kapitałową, nie może być do tej grupy dołączona jakakolwiek inna spółka. Natomiast może z takiej grupy wystąpić spółka w niej uczestnicząca pod warunkiem, że w PGK pozostaną, co najmniej dwie inne spółki kapitałowe.

Te drugie dotyczą dochodowości, stosowania cen transferowych, rozliczania straty, przekazywania darowizn oraz przekazywania dywidend. I tak:

- **Dochodowość** - Jest to jeden z najtrudniejszych warunków analizowanego okresu, ponieważ podatkowa grupa kapitałowa musi osiągnąć udział dochodów w przychodach w wysokości, co najmniej **6%**. Dochód PGK ustala się jako nadwyżkę sumy dochodów spółek osiągających zysk nad sumą strat spółek deficytowych, co można zapisać następująco:

$$I_{PGK} = \sum_{n=1}^{\infty} I_n - \sum_{n=1}^{\infty} L_n \quad (1)$$

gdzie:  $I_{PGK}$  - dochód PGK,  $I_n$  - dochód  $n$ -tej spółki,  $L_n$  - strata  $n$ -tej spółki. Można, zatem wspomniany warunek zapisać:

$$\frac{I_{PGK}}{P_{PGK}} \times 100\% \geq 6\% \quad (2)$$

gdzie:  $P_{PGK}$  - przychód podatkowej grupy kapitałowej, obliczany jest jako suma przychodów wszystkich spółek, co można zapisać następująco:

$$P_{PGK} = \sum_{n=1}^{\infty} P_n \quad (3)$$

Z przedstawionego obrazu wynika wniosek, że podatkowa grupa kapitałowa (pomijając inne parametry podatkowe, np. ulgi) będzie, co rocznie uiszczala podatek dochodowy, pomimo obciążenia dochodu powstającego w spółkach zyskowych, stratami spółek deficytowych (zjawisko to, jak się wydaje, można określić postrzegając podatkową grupę kapitałową, jako podatnika netto).

• **Stosowanie cen transferowych** - Polski system podatkowy - zgodnie z zasadami gospodarki rynkowej - wprowadził zasadą trzymania każdego kontrahenta na długość ramienia (ang. *arm's length pinciple*<sup>6</sup>). Istotą tej zasady jest nakaz układania stosunków gospodarczych między stronami transakcji w taki sposób, jak miałyby to miejsce między podmiotami gospodarczymi niezależnymi względem siebie i racjonalnie działającymi w celu osiągnięcia dochodów. Z powyższego wynika, że zasada stosunków wolnorynkowych winna obowiązywać także między przedsiębiorstwami powiązаныmi kapitałowo, a w tym ceny ustalone w transakcjach między owymi przedsiębiorstwami powinny być zgodne z cenami funkcjonującymi na wolnym rynku. Ceny stosowane w transakcjach wewnątrz grupy kapitałowej noszą nazwą cen transferowych. Specyfika transakcji prowadzonych przez podmioty powiązane jest taka, że zwykle szczególnie ma na uwadze dobro spółki dominującej lub całej grupy kapitałowej. Jest to jedną z przyczyn powodujących, że stosunki gospodarcze wewnątrz grupy kapitałowej odbiegają od poziomu wolnorynkowego. Przejawia się to szczególnie w cenach stosowanych przy transakcjach pomiędzy podmiotami powiązаныmi. Za pomocą tych cen może następować transfer zysków między zgrupowanymi przedsiębiorstwami. Taki transfer zysków ma zwykle na celu obniżenie obciążeń podatkowych współpracujących przedsiębiorstw i może mieć dwa wymiary. W pierwszym, transfer zysków następuje w skali międzynarodowej, z krajów wysokofiskalnych do krajów o łagodnym opodatkowaniu. W drugim wymiarze, ów transfer odbywa się od przedsiębiorstwa będącego centrum kosztów (a nawet strat) do przedsiębiorstwa będącego centrum zysków. Stosowanie cen transferowych jest zabronione, z wyjątkiem, gdy ceny takie stosują podmioty tworzące podatkowe grupy kapitałowe. Ma to swoje uzasadnienie w tym, że PGK jest jednym podatnikiem, przez co wewnętrzne ceny rozliczeniowe nie wpływają na wynik podatkowy generowany przez PGK. W aspekcie omawianego problemu cen transferowych można stwierdzić, że podatkowa grupa kapitałowa wydzielona z większego holdingu mogłaby za ich pośrednictwem osiągać przede wszystkim wymagany wskaźnik dochodowości. Takie działania można podjąć zważywszy na to, że **cena właściwa**, z ekonomicznego punktu widzenia, powinna uwzględniać także koszty utraczonej korzyści<sup>7</sup>.

• **Rozliczanie straty** - Konstrukcja ustalania podstawy opodatkowania powoduje, że w podatkowych grupach kapitałowych można na bieżąco, w tym

<sup>6</sup> L. Eden, *Taxing Multinationals Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America*, University of Toronto Press. Toronto, Buffalo, London, 1998, s. 27.

<sup>7</sup> P. Kabulski, *Ustalenie cen transferowych*, (w:) V Ogólnopolskie Forum Rachunkowość. Informacja 2000. INFOR TRAINING Sp. z o.o. Warszawa 2000, s. 23.

samym roku podatkowym, odliczać straty powstałe w spółkach deficytowych od dochodów generowanych w spółkach zyskowych. Taki system rozliczania strat umożliwi zmniejszenie obciążeń w podatku dochodowym. Jest to znaczna zaleta tej instytucji podatkowej. Wynika to z tego, że w przypadku przedsiębiorstw, które nie wchodzą w skład PGK, rozliczanie straty następuje wyłącznie od dochodu uzyskanego przez to przedsiębiorstwo w okresie 5 lat podatkowych, przy czym w żadnym z tych lat odliczana część straty nie może być wyższa niż 50%. Przykładowe rozkłady rozliczania straty w czasie przedstawia tabela 12.1.

Tabela 12.1.

*Niektóre rozkłady rozliczania straty.*

Nazwa systemu	I rok %	II rok %	III rok %	IV rok %	V rok %
Liniowy	20	20	20	20	20
Progresywny	5	10	15	20	50
Degresywny	45	30	15	6	4
Normalny	10	15	50	15	10

*Źródło: opracowanie własne.*

Korzyści wynikające z przyspieszenia rozliczania strat związane są z wartością pieniądza w czasie. Wpływ inflacji na wartość nominalną poniesionych strat jest wyczuwalny.

• **Przekazanie darowizn** - Zasada obowiązująca w polskim systemie podatku dochodowego od osób prawnych jest niezaliczanie do kosztów uzyskania przychodów darowizn i ofiar wszelkiego rodzaju<sup>8</sup>. Od powyższej zasady zostały ustanowione dwa wyjątki, z których jeden dotyczy podatkowych grup kapitałowych<sup>9</sup>. Darowizny dokonywane między podmiotami tworzącymi PGK, mogą być u darczyńcy zaliczane w poczet kosztów uzyskania przychodu, natomiast u obdarowanego są zaliczane do przychodów. A zatem z podatkowego punktu widzenia, taki transfer dóbr jest neutralny w ramach PGK. Takie rozwiązanie jest korzystne dla holdingów, w skład których wchodzi spółki generujące straty. W gospodarce rynkowej naturalnym dążeniem każdego podmiotu, a w tym i spółki dominującej w grupie kapitałowej jest osiągnięcie zysku. Jeżeli w grupie kapitałowej działa spółka deficytowa, to naturalnym jest działanie zmierzające do wydzwignięcia takiej spółki ze sfery deficytowej. Można do tego celu dążyć różnymi drogami, np. poprzez dokapitalizowanie takiej

<sup>8</sup> Darowizny dokonywane na cele preferowane przez ustawodawcę, mogą być odliczane od podstawy podatku.

<sup>9</sup> Drugim przypadkiem są wpłaty na rzecz Polskiej Organizacji Turystycznej.



spółki. Zwiększone kapitały umożliwiają podjęcie różnorodnych działań, wśród których można przykładowo wskazać na: zwiększenie skali wytwarzania towarów oraz usług, zmiany technologiczne. Zasilenie kapitałowe spółki wchodzącej w skład PGK może odbywać się bez obciążeń podatkowych, przez co wielkość środków nie ulega zamianie. Taki stan można uzyskać, pamiętając o uwarunkowaniach dotyczących dochodowości PGK, poprzez przekazanie spółce deficytowej darowizn w wysokości generowanej przez nią straty. Osiąga się wówczas zrównoważenie przychodów i kosztów, w wyniku, czego podstawa podatku oraz podatek dochodowy może osiągnąć zero.

• **Przekazanie dywidend** - Wygenerowany przez spółkę zależną zysk podlega obciążeniu podatkiem dochodowym oraz innymi obowiązkowymi odpiśkami. Pozostała część zysku (zysk netto), może zostać rozdzielona wspólnikom w postaci dywidendy. Spółka zależna wypłacając dywidendę spółce dominującej jest zobowiązana pobrać zryczałtowany podatek dochodowy w wysokości 15%<sup>10</sup>. Spółka dominująca może odliczyć kwotę uiszczanego zryczałtowanego podatku dochodowego od podatku dochodowego ustalonego na ogólnych zasadach. W ten sposób, poprzez zaliczenie uiszczanego podatku zryczałtowanego na poczet ogólnego podatku dochodowego", ustawodawca zapobiega potrójnemu ekonomicznemu opodatkowaniu zysków przekazywanych w formie dywidend. Funkcjonowanie grupy kapitałowej w formie PGK umożliwia skorzystanie ze **zwolnienia przedmiotowego** w zakresie uiszczania zryczałtowanego podatku dochodowego od dywidend przekazywanych przez spółki tworzące PGK. Zwolnienie to ma wpływ na płynność finansowa grupy, natomiast nie ma wpływu na sumę podatku dochodowego uiszczanego przez PGK. Powstający w spółce zależnej zysk jest po raz pierwszy opodatkowany w tej spółce, a po przekazaniu dywidendy - drugi raz jest opodatkowany w spółce dominującej, każdorazowo według stawki ogólnej 28%. W oparciu o przedstawiony obraz można wskazać na to, że polski system opodatkowania dywidend opiera się na ekonomicznym podwójnym opodatkowaniu, a zastosowane w stosunku do PGK zwolnienie ma wpływ, tylko na płynność finansową podatkowych grup kapitałowych.

Przedstawione uwarunkowania funkcjonowania holdingów są liczne. W okresie tworzenia podatkowej grupy kapitałowej, grupa kapitałowa musi zachować szczególną ostrożność, aby postawione wymagania - zwłaszcza finansowe - wypełnić. W okresie funkcjonowania podatkowej grupy kapitałowej,

<sup>10</sup> Art. 22, ust. 1. updop.

<sup>11</sup> Sposób ten określa się jako metodę zaliczania. Tę metodę przyjęto również do zapobiegania podwójnemu opodatkowaniu dywidend w skali międzynarodowej (zobacz art. 20, ust. 2. updop).

grupa kapitałowa musi wypełniać mniej liczne warunki, ale wymóg osiągnięcia corocznie dochodowości w wysokości 6% jest szczególnie uciążliwy i niebezpieczny. Ocenę o uciążliwości przedstawionych uwarunkowań funkcjonowania grup kapitałowych w formie PGK potwierdzają przeprowadzone badania<sup>12</sup>, których wyniki przedstawia tabela 12.2.

Tabela 12.2.

*Wyniki podatkowych grup kapitałowych w latach 1997-1999.*

Wyszczególnienie	Lata	Wielkopolska PGK	Śląska PGK	Małopolska PGK
<b>Dochody</b> 1 spółek <b>W</b>	1997	-	-	41 658 900
	1998	47 952 649	23 087 955	22 595 400
	1999	81 338 570	13 608 852*	15 353 600**
Śiany L spółek [zł]	1997	-	-	38 745 000
	1998	4 729 985	127 246	43 630 500
	1999	bez strat	122 926*	38 851 900**
Dochód PGK [zł]	1997	-	-	2 913 900
	1998	43 222 664	22 960 709	-21 035 100
	1999	81 338 570	13 485 926*	- 23 498 300**
Stawka (0 podatku dochodowego (%1	1997	38	38	38
	1998	36	36	36
	1999	34	34	34
Tarcza podatkowa T <sub>1</sub> = t x I	1997	-	-	14 724 240
	1998	1 702 795	45 809	15 706 980
	1999	0	41 795	13 209 646
Dochodowość P4	1997	-	-	Nie
	1998	9,03	brak danych	
	1999	13,80		dotyczy

Uwagi: \* dane na dzień 30.09.1999r.\*\* przewidywane wykonanie w 1999 r.

Źródło: opracowanie i obliczenia własne.

Wskazana uciążliwość uwarunkowań działania grup kapitałowych w formie PGK jest główną przyczyną tego, że w okresie obowiązywania prawa w tym zakresie (tj. od roku 1996) utworzono tylko trzy podatkowe grupy kapitałowe. Osiągana przez PGK tarcza podatkowa" nie jest satysfakcjonującą rekompensatą za osiągnięcie i wypełnianie omówionych uwarunkowań.

<sup>12</sup>T. Falencikowski, *Podatkowa Grupa Kapitałowa jako forma zarządzania....* op. cit

" Przez tarczę podatkową (ang. tax shield - T.) określa się korzyść podatkową odnoszącą przez podatnika, uzyskaną w wyniku obniżenia wysokości jego zobowiązania podatkowego.

## 12.4. Zakończenie.

Tworzenie, funkcjonowanie i zarządzanie podatkowymi grupami kapitałowymi jest wynikiem realizacji określonych, zwłaszcza podatkowych i rozwojowych potrzeb akcjonariuszy. Dlatego też przedstawiony kształt obciążenia podatkowego PGK w okresie jej funkcjonowania pozwala na stwierdzenie, że istniejące<sup>14</sup> uwarunkowania można ocenić jako wymagające, trudne do spełnienia, kreujące w sposób istotny ryzyko podatkowe organizacji wielopodmiotowej - holdingowej. Między innymi dlatego też, w niewielkim zakresie w Polsce holdingi, korzystały w ciągu ubiegłych pięciu lat z tej formy strategii podatkowej. Owo ryzyko podatkowe jest głównie związane z koniecznością uzyskania odpowiedniego wskaźnika dochodowości. Jego nieosiągnięcie powoduje utratę statusu PGK, w wyniku czego, każde przedsiębiorstwo oddzielnie musi rozliczyć swoje zobowiązania podatkowe. Dlatego też ewentualne obniżenie tego wskaźnika, w sposób istotny zmniejszając ryzyko podatkowe, ponoszone przez zgrupowane w holdingu przedsiębiorstwa, przyczynić się może do rozwoju Podatkowych Grup Kapitałowych w Polsce. Ich rozwój - umożliwiając stworzenie kapitału inwestycyjnego - może być katalizatorem korzystnych przemian gospodarczych w Polsce.

### **Bibliografia:**

1. Eden L., Taxing Multinationals Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America, University of Toronto Press. Toronto, Buffalo, London, 1998.
2. Falencikowski T, Podatkowa Grupa Kapitałowa jako forma zarządzania organizacjami wielopodmiotowymi, rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, maszynopis 2001.
3. Kabalski P, Ustalenie cen transferowych, w V Ogólnopolskie Forum Rachunkowości. Informacja 2000. INFOR TRAINING Sp. z o.o. Warszawa 2000.

***"W czasie istnienia PGK do istotnych uwarunkowań należą: uwarunkowania organizacyjne (a w tym: zakaz rozszerzania PGK, przystąpienia do innej PGK, przedłużenia istnienia PGK), uwarunkowania finansowe (a w tym: rezygnacja z preferencji podatkowych, osiągnięcie dochodowości, przejęcie odpowiedzialności, stosowanie cen transferowych, przekazywanie dywidend. PGK a VAT)-***

4. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, praca zbiorowa pod redakcją Jana Lichtarskiego. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 1997.

5. Trocki M., Zarządzanie grupą kapitałową, /w:/ Grupy kapitałowe w Polsce, praca zbiorowa pod redakcją M. Romanowskiej, M. Trockiego, B. Wawrzyniaka, Dyfin Warszawa 2000.

6. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r., O podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. z dnia 1993r. Nr 106, poz. 482 z późniejszymi zmianami.

7. Ustawa z dnia 15.09.2000 r., Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94, poz. 1037.

8. Stecki L., Holding, TNOiK, Toruń 1999.



**HENRYK ZALEWSKI**

### **XIII. SYSTEM ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH W POLSCE**

#### **Streszczenie**

System zamówień publicznych, także w Polsce, wynika z potrzeby racjonalnego wydatkowania zgromadzonych na te cele środków pieniężnych. Możliwość racjonalnego wydatkowania środków ma miejsce w warunkach gospodarki rynkowej. Działa się tu bowiem zgodnie z prawem popytu i podaży.

#### **Summary**

#### **THE SYSTEM OF PUBLIC ORDERS IN POLAND**

The system of public orders, also in Poland, results from the need of a rational spending of the Financial resources collected for these purposes. Rational spending of the resources occurs in market economy which is based on the law of supply and demand.

Zamówienia publiczne prowadzą do racjonalnego gospodarowania pieniężnymi zasobami publicznymi, tymi mianowicie, które społeczeństwo przeznacza na sfinansowanie wydatków rzeczowych.

Instytucja zamówień publicznych polega zatem na systemowym działaniu, zmierzającym do racjonalnego gospodarowania tymi zasobami pieniężnymi, które dane społeczeństwo postanowiło przeznaczyć na sfinansowanie, a przez to zrealizowanie określonych potrzeb rzeczowych.

Zaspokajanie konkretnych rzeczowych potrzeb społecznych wiąże się z wykonywaniem robót, realizowaniem usług lub zakupem dóbr występujących w postaci towarów.

W warunkach gospodarki rynkowej zaspokajanie tych potrzeb odbywa się drogą dokonywania aktów kupna-sprzedaży. Mamy zatem kupującego, którym jest dysponent środków publicznych, i potencjalnego dostawcę-wykonawcę w osobie oferenta. Jeden z nich reprezentuje popyt, drugi zaś jest przedstawicielem strony podażowej.

W normalnie funkcjonującej gospodarce rynkowej zwykle jest tak, że mamy do czynienia z rynkiem odbiorcy. Na takim rynku odbiorca, dysponując pieniądzem, a więc najbardziej na rynku poszukiwanym dobrem, może wymagać od dostawców i wykonawców zaspokojenia swoich potrzeb w takim kształcie i zakresie, jaki uzna za najbardziej przez siebie pożądanym.

Wówczas, gdy po stronie podaży występuje wiele podmiotów gotowych realizować zgłaszane potrzeby, tworzy się konkurencja. Istotne jest bowiem to, kto zrealizuje zgłoszone zamówienie. Otrzymane zamówienie oznacza możliwość zrealizowania celów, do których dąży przedsiębiorca-dostawca, wykonawca (idzie mu bowiem o wykorzystanie mocy produkcyjnych, zarobek, zyski, rozwój itp.).

Wynika z tego, że w warunkach rynkowych naturalne jest takie postępowanie dysponenta (posiadacza) środków pieniężnych, szczególnie zaś decydującego o wydatkach publicznych, które prowadzi do wykorzystania sprzyjających jemu, a nie dla dostawcy, warunków rynkowych. Racjonalne jest zatem takie działanie, gdy dysponent środków pieniężnych wykorzystuje różnice interesów, jakie mają poszczególni potencjalni dostawcy lub wykonawcy, i wybiera tego, któremu mniej będzie musiał zapłacić za taką samą - a przy tym jakościowo lepiej wykonaną - usługę lub dostawę.

Opisując polski system zamówień publicznych warto zwrócić uwagę na kilka kwestii.

Pierwsza z nich dotyczy tego, że system zamówień publicznych w Polsce nie zrodził się w latach dziewięćdziesiątych, to jest wraz z przygotowaniem, uchwaleniem ustawy w 1994 r. U podstaw każdego systemu zamówień publicznych znajduje się myśl o racjonalnym gospodarowaniu środkami publicznymi i to w tej części, która przeznaczona jest na wydatki rzeczowe. Racjonalne wydatkowanie tych środków możliwe jest w warunkach gospodarki rynkowej, wówczas gdy ma miejsce konkurencja.

Działanie mechanizmu popytu i podaży tworzy naturalne warunki, które w interesie publicznym, ma nie tylko prawo, ale także obowiązek, wykorzystywać dysponent środków publicznych. Dysponent środków publicznych przeto

działając racjonalnie powinien doprowadzać do tego, aby najmniej wydać, a przy tym należy zaspokoić daną potrzebą społeczną. To, że powinien nie oznacza, że musi. Może, ale nie musi, gdy nie ma takiego obowiązku. Musi natomiast, gdy taki obowiązek zostanie na niego nałożony. I właśnie dlatego, wówczas, gdy są odpowiednie warunki, a one istnieją w rozwiniętej gospodarce rynkowej, powstaje naturalna potrzeba wykorzystania takich zachowań dostawców, które zmuszają ich do walki konkurencyjnej o zdobycie zamówienia. Dysponent środków publicznych musi postępować tak, aby wymusić te konkurencyjne zachowania dostawców. O to jak tego dokonać aby wydać najmniej środków publicznych musi się troszczyć nie tylko poszczególny dysponent tych środków. To jak prawidłowo postępować aby osiągnąć cel - racjonalnego wydatkowania środków publicznych można troszczyć się zbiorowo, w skali szerszej, np. konstruując odpowiedni system zamówień publicznych obowiązujący w skali kraju.

Uwaga druga dotyczy przypomnienia tego, że w Polsce przed drugą wojną światową istniała gospodarka rynkowa. Związane z tym warunki wykorzystano do racjonalizowania wydatków publicznych. Stworzono więc, odpowiedni dla ówczesnych warunków, system zamówień publicznych. Opublikowano w pierw ustawę (1933r.) a następnie Rozporządzenie Rady Ministrów (1937r.) obydwie akty normatywne traktowały "o dostawach i robotach na rzecz Skarbu Państwa, samorządu oraz instytucji prawa publicznego". System ten działał krótko, ale istniał i był dobrym polskim wzorcem.

Po roku 1990, ponownie w warunkach gospodarki rynkowej, powstała potrzeba, takich dostosowanych do ówczesnych warunków, uregulowań systemowych, które służyć miały racjonalnemu wydatkowaniu środków publicznych. Wskutek tego uchwalona została ustawa z 1994 r. tworząca podwaliny pod system zamówień publicznych. System ten był przy tym doskonały. I to jest uwaga trzecia.

Uwaga czwarta dotyczy tego, że obecnie w związku z potrzebą dostosowania do aktualnych warunków, szczególnie zaś potrzebą harmonizacji naszego prawa z Unijnym przygotowano zmodyfikowaną wersję ustawy. Powinna ona odpowiadać warunkom działań w zintegrowanej Europie, szczególnie zaś dopuszczać zagranicznych dostawców do polskiego rynku objętego zamówieniami publicznymi. Nowe uregulowania systemowe, co jest także oczywiste, w wynegocjonowanym z Unią zakresie, powinny chronić interes krajowych dostawców.

W zamówieniach publicznych, podobnie jak w każdym zamówieniu chodzi o to by uzyskać pożądaną produkt wydając możliwie najmniej pieniędzy. Występuje tu typowa sytuacja rynkowa, w której jest ten kto ma pieniądze (P)

i ten kto ma lub gotowy jest dostarczyć określone požądane przez zamawiającego dobro, krótko to ujmując ma towar (T).

Na rynku dostaw, usług, robót spotyka się pieniądź (P) i towar (T). W procesie dochodzenia do zamiany pieniądza (P) (w istocie także towaru) na (T) towar, w jego postaci rzeczowej (robót, dostaw, usług) ścierają się interesy odbiorcy, który chce lub powinien wydać najmniej pieniędzy dla zaspokojenia swoich potrzeb rzeczowych i dostawcy, który dąży do uzyskania najwyższej zapłaty.

W warunkach gospodarki rynkowej, w sytuacji gdy mamy do czynienia z rynkiem odbiorcy (dysponentów pieniędzy) w wyniku ścierania się interesów dostawców (konkurencja) dla zamawiającego powstaje korzystna sytuacja prowadząca do zaspokojenia (danej) jego potrzeby przy zmniejszonych wydatkach pieniężnych. Taką grę rynkową, w której występują równocześnie z jednej strony różni zamawiający (nie tylko dysponenti środków publicznych), z drugiej zaś wielu dostawców prowadzi się za pomocą znanych w gospodarce sposobów postępowania, są nimi np. przetargi.

Dysponentem pieniędzy (P) a więc zamawiającym, może być ten kto ma w swojej gestii pieniądze publiczne, może być nim również, każda inna osoba np. osoba fizyczna, która chce zbudować dom. W tym drugim przypadku to jest, gdy nie dotyczy to wydatków publicznych, dysponent pieniędzy układa sobie stosunki z dostawcą według własnego uznania. Racjonalnie postępując wykorzystuje postępowanie przetargowe do tego aby zaspokoić swoją potrzebę za pomocą najmniejszych lub najkorzystniej wydanych środków pieniężnych. Ma on do tego prawo i nikt się do tego nie wtrąca, bo między odbiorcą, posiadaczem pieniędzy a dostawcą posiadaczem określonego dobra dochodzi wpiery do ustaleń propozycji, następnie zaś wiążących uzgodnień.

W przypadku gdy mają być wydatkowane środki (P) publiczne sprawa się komplikuje, nie dotyczy to jednak istoty ekonomicznej, to jest aktu kupna-sprzedaży P-T, T-P ale wiążącego, ustawowo ustalonego, systemu dokonywania zamówień publicznych. W tym przypadku dysponent środków publicznych, w konkretnych przewidzianych sytuacjach nie może postępować dowolnie, ale musi to czynić w sposób ściśle określony w ustawie o zamówieniach publicznych. Ma przez to wytyczone "ścieżki postępowania", a dotyczą one takich istotnych spraw jak tryb przetargu, ustalenie istotnych warunków zamówienia.

Warto zauważyć, że zamawiający dysponent środków niepublicznych i zamawiający dysponent środków publicznych lokują swoje zamówienia na tym samym rynku, kierując je do tych samych potencjalnych dostawców mają przy tym różne warunki funkcjonowania. Pierwsi mają, poza względami



ekonomicznymi, pełną swobodę działania, drudzy natomiast swobody takiej nie mają. Muszą bowiem przestrzegać wszelkich procedur przewidzianych w systemie zamówień publicznych.

W związku z tym rodzi się pytanie, dobrze to czy źle, że system zamówień publicznych, przez zastosowane w nim rozwiązania, nakazuje takie a nie inne sposoby postępowania, po to by wydać najmniej pieniędzy dla zrealizowania określonej rzeczowej potrzeby społecznej. Rozważając tę kwestię trzeba wprawdzie zauważyć, że osoby - dysponenty środków publicznych nie zawsze mają wystarczającą, przez to nie pełną wiedzę związaną z regułami rynkowej gry ekonomicznej. Mogą to być wybitni lekarze, wojskowi, naukowcy, politycy. Dysponenty stosując ustalone w systemie zamówień publicznych procedury unikają błędów i dochodzą do racjonalnych rozwiązań. Konstrukcja ustawy o zamówieniach publicznych jest podstawą tego systemu. Jej pełne stosowanie chroni samych dysponentów środków publicznych, przyczynia się równocześnie do racjonalnego gospodarowania groszem publicznym.

System zamówień publicznych, nakazujący określone sposoby postępowania, czasem nawet uciążliwe dla uczestników rynku, tworzy swoistą przeciwwagę wyrównującą szanse w grze rynkowej, w której z racji stałego funkcjonowania na rynku mają przedsiębiorcy -dostawcy.

W tym fragmencie naszych rozważań pozwolimy sobie nie podzielać poglądu tych osób, które uważają, że prawa dostawcy powinny być takie same lub nawet większe niż dysponentów środków publicznych. Nie można się zgodzić z takim poglądem dla tego, że po pierwsze jest to dysponent środków nie własnych, z którymi czynić można co chce, ale publicznych, gdzie racjonalność wydatkowania chroniona być musi przez obowiązujący system. I po drugie, w gospodarce rynkowej (rynek odbiorcy) zamawiający - odbiorca dysponent pieniędzy wykorzystując prawa rynku ma szanse, wygrywając różne interesy dostawców (przetargi) zmuszać ich do racjonalizowania swojej działalności

Wydatki pieniężne związane z zaspokajaniem rzeczowych potrzeb publicznych pokrywane są z nagromadzonych środków w postaci obciążeń nakładanych na społeczeństwo (podatki, opłata, cła). Gromadzenie środków publicznych należy nie tylko do praw, ale także do obowiązków suwerenajakim jest państwo lub inny upoważniony podmiot np. gmina. Obowiązkiem tego suwerena jest nie tylko gromadzenie środków, bo to wynika z zatwierdzonych budżetów, ale także racjonalne gospodarowanie tymi środkami, w tym przeznaczonymi na realizację zadań rzeczowych.

Jeżeli zgodzimy się z tym, że suwerenne są decyzje dotyczące nakładanie na społeczeństwo ciężarów finansowych (np. podatków) po to, by zaspokoić

określone potrzeby społeczne, to zasadne jest również takie zachowanie (postępowanie), które przyczynia się do racjonalizowania wydatków.

Przyjmując to rozumowanie należy stwierdzić, że państwo ma nie tylko prawo ale także obowiązek wykorzystywać swoją suwerenność, także w przedmiocie sposobów wydatkowania środków publicznych.

System zamówień publicznych, także w Polsce, wynika z potrzeby racjonalnego wydatkowania zgromadzonych na te cele środków pieniężnych. Możliwość racjonalnego wydatkowania środków ma miejsce w warunkach gospodarki rynkowej w szczególności zaś dzięki wykorzystaniu różnie interesów uczestników rynku. Działają się tu bowiem zgodnie z prawem podaży i popytu.

Wykorzystanie praw ekonomicznych działających na rynku sprzyja racjonalności gospodarowania, wymusza tę racjonalność u konkurujących ze sobą wykonawców. Ten fakt mają obowiązek w interesie publicznym wykorzystywać dysponenci środków publicznych.

### **Bibliografia:**

1. *Urząd Zamówień Publicznych. Zamówienia publiczne. Co powinni wiedzieć urzędnicy i przedsiębiorcy*, Warszawa 1995.
2. Zalewski H., *Polityka i strategia w zarządzaniu finansami firmy*, Gdańsk 1999.
3. Zalewski H., *Zamówienia publiczne Ekonomiczno-Prawne podstawy działania*, Gdańsk 2000.

*Ivi* **AREK GRZYBOWSKI**

#### **XIV. ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE A ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE - ANALIZA PORÓWNAWCZA.**

##### **Streszczenie**

Przedstawiony w opracowaniu przegląd różnych poglądów na strategię przedsiębiorstw pozwala na wniosek, że uwzględniają one przedstawione zasady i prawa zarządzania. W praktyce zarządzanie strategiczne organizacja odpowiada zarządzaniu marketingowemu.

##### **Summary**

#### **MARKETING VERSUS STRATEGIC MANAGEMENT - A COMPARATIVE ANALYSIS**

The survey of the various views on the strategies of companies, presented in the study, lets us conclude that they follow the essential principles and laws of management. In practice, strategic management of an organisation is equivalent to marketing management.

Po dzień dzisiejszy strategia w powszechnym znaczeniu wiązana jest z wojskowością, a w słownikach języka polskiego<sup>1</sup> strategią jest to "dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz

<sup>1</sup> Słownik języka polskiego, tom III, PWN, Warszawa 1981, s.346.

jej poszczególnych kampanii i bitew", choć dalej zauważa się, iż w przerośni używa się takich terminów jak: "strategia gospodarcza", czy "strategia ekonomiczna". Właśnie w odniesieniu do działań organizacji w otoczeniu gospodarczym H.I. Ansoff<sup>2</sup> stwierdza, że skupiają one swą energię na "poszukiwaniu strategii przetrwania", a strategiczne działania to "działania przedsiębiorcze i marketingowe", przy czym te pierwsze wiążą się z projektowaniem i wytwarzaniem produktów, a drugie z ich dystrybucją i sprzedażą.

A. D. Chandler<sup>3</sup> dostrzega strategię trochę szerzej, bo jako proces celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów, zaznaczając długofalowy charakter działań. K. Oblój<sup>4</sup> stwierdza, że strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji. Natomiast Z. Pierścionek<sup>5</sup> podkreśla czynnościowy charakter terminu stwierdzając, że "strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągania celów tego przedsiębiorstwa", a jednocześnie podkreśla, że jako określony zbiór sposobów lub zasad postępowania zarządu firmy, strategia jest "wyodrębniona od celu (celów)", które w stosunku do niej "są zewnętrzne". Wynika stąd wniosek, że strategia przedsiębiorstwa jest wynikiem zarządzania strategicznego, które jest procesem obejmującym w sposób wzajemnie przenikający się zagadnienia "natury ekonomicznej oraz organizacyjnej"<sup>6</sup> wspomagane przez informatykę oraz teorię i praktykę informacji, teorię podejmowania decyzji oraz metody i techniki analityczne. W teorii zarządzania spotyka się też pogląd bardziej ogólny uznający, że zarządzanie strategiczne obejmuje całość wiedzy oraz umiejętności, które gotowe są stosować w praktyce podmioty zarządzania zintegrowane z materialnymi środkami zarządzania. W praktyce chodzi jednak oczywiście nie tylko o posiadanie koncepcji ogólnej lecz o konkretne działania.

Dlatego przydatny jest w rozważaniach o przedmiocie zarządzania strategicznego organizacją pogląd R. W. Griffina,<sup>7</sup> który uważa, że proces ten

<sup>2</sup> H.I. Ansoff, *Strategic Management*. The Macmillan Press 1979. wyd. polskie: *Zarządzanie strategiczne*, PWE. Warszawa 1985, s.33-34.

<sup>3</sup> A.D. Chandler, *Strategy and structure*. Chapters in History of American Enterprise. MIT Press. Cambridge - Massachusetts 1962, s.13.

<sup>4</sup> K. Oblój, s.63.

<sup>5</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996, s. 13-14.

<sup>6</sup> Tamże, s. 18.

<sup>7</sup> R.W. Griffin. *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996, s.233.

"nastawiony jest na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z otoczeniem i osiąganiem celów strategicznych". Wyeksponowano tu wyraźne sprzężenie między organizacją i otoczeniem. Im bliżej współczesności, tym silniej w definiowaniu strategii i zarządzania organizacjami gospodarczymi akcentowany jest wątek marketingowy. Wydaje się, że wśród wielu czynników, na poważną modyfikację spojrzenia na rolę strategii w zarządzaniu firmą wpływ miały sytuacje kryzysowe i wzrost turbulencji otoczenia jakie przeżywał światowy rynek w latach siedemdziesiątych.<sup>8</sup> Nie bez znaczenia były również szybkie przemiany w nastawieniu społeczeństw do konsumpcji dóbr i usług związane ze zmianami nawyków spędzania czasu wolnego i struktury demograficznej społeczeństw w krajach rozwiniętych gospodarczo.<sup>9</sup> [zob. Begg, Fischer, Dornbusch: *Ekonomia*, tom 2, 1992, s. 115-139).

Według harwardzkiej szkoły zarządzania początki rozważań nad strategicznym zarządzaniem mają miejsce już w końcu lat pięćdziesiątych, a więc w okresie coraz bardziej masowej zmiany orientacji przedsiębiorstw z produkcyjnej na sprzedażową. Harwardzkie podejście do zarządzania prymat ustalania celów pozostawiało w tym czasie jeszcze w rękach właścicieli, ale ich wykonanie miało odbywać się przez kadrę kierowniczą po zbadaniu sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej za pośrednictwem zarządzania strategicznego.<sup>10</sup> Okazało się, że tego typu podejście miało istotne braki, nie ujmowało bowiem wszystkich zagadnień niezbędnych w rozwiązywaniu problemów stanowiących podstawę realizacji strategii. Zwracano również uwagę, że szczególną jego wadą był zbytne osadzenie w obciążonej taylorystem amerykańskiej tradycji kierowania organizacjami i nadmiernemu przywiązywaniu wagi do procedur, a niedostrzeganiu procesów składających się na działającą firmę." [zob. np. Czermiński, Grzybowski, Ficoń: *Podstawy...*, Gdynia 1999]. Postępujące zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw sprawiły, że praktycznie od końca lat pięćdziesiątych, w krajach rozwiniętych otoczenie stawało się coraz bardziej turbulentne i wymuszało przejście od orientacji sprzedażowej do marketingowej. Wskazanie dokładnie czasu w którym nastąpiła konwergencja

<sup>8</sup> DR. Kamerschen, R.B. Mc Kenzie, C. Nardinelli. *Ekonomia*. Fundacja Gospodarcza NSZZ "Solidarność", Gdańsk 1991, s.223-239.

<sup>9</sup> Patrz: D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, tom 2. PWE. Warszawa 1992. s. 115-139.

<sup>10</sup> Patrz: H. Marchesnay. *Zarządzanie strategiczne - geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.

<sup>11</sup> A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia 1999.

zarządzania strategicznego z marketingowym jest niezwykle trudne. Symptomy tego procesu można było zaobserwować najpierw na pewno w Stanach Zjednoczonych, a potem w Europie Zachodniej.<sup>12</sup> [zob. np. Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius. 1998, s. 30-59).

To w 3M, firmie znanej między innymi z karteczek samoprzylepnych "Post it" wymyślono, że najlepszą strategią jest wymyślanie tego, co może służyć klientowi, nawet gdy on o tym jeszcze nie wie.<sup>13</sup> [Grzybowski, 3M - marketing do trzeciej potęgi, Manager styczeń/luty 2001). Upadającą firmę uratował młody i pomysłowy księgowy William McKnight, ale dopiero wtedy, gdy został dyrektorem generalnym. McKnight poświęcił miesiące na próby z syntetycznymi minerałami. W efekcie powstał nowy materiał ścierny "Three-M-Ite", pierwszy produkt 3M, który przyniósł pierwszą w historii firmy dywidendę i okazał się tak trafiony rynkowo, że jeszcze po siedemdziesięciu latach od opracowania znajdował się na liście produktów 3M. Tak w 3M zaczęła się era innowacyjności, która nastąpiła gdy firma z orientacji produkcyjnej przekształciła się w organizację zorientowaną marketingowo.

W Europie podobne zachowania innowacyjne obserwować można było np. w firmie którą założył dr Oetker, która zaczęła od produkcji proszków do pieczenia, a potem odpowiadając na potrzeby dynamicznie rozwijającego się rynku zaczęła produkować inne artykuły spożywcze.

W warunkach polskich zmiana orientacji przedsiębiorstw z produkcyjnej na sprzedażową i marketingową zaczęła dokonywać się dopiero w wyniku odejścia od gospodarki nakazowej i postępującej transformacji gospodarczej.<sup>14</sup> Podobnie jak w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, tak teraz w Polsce trzeba było odejść od tradycyjnych systemów zarządzania i stworzyć nową formułę kierowania przedsiębiorstwem. Przed przedsiębiorstwami polskimi u progu tworzenia się gospodarki rynkowej zachodziła konieczność przejścia przez kolejne etapy doskonalenia się zarządzania strategicznego, które początkowo utożsamiane było z planowaniem (średnio i długookresowym), a następnie z dywersyfikacją i projektowaniem portfeli, tworzeniem strategii handlowych i technologicznych.<sup>15</sup>

Przez długi czas formułowanie strategii ograniczało się do naczelnego kierownictwa, a pozostały personel zobowiązany był jedynie do wykonywania

<sup>12</sup> K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998. s.30-59.

<sup>13</sup> Grzybowski M., *3M - marketing do trzeciej potęgi*. Manager, styczeń/luty 2001.

<sup>14</sup> M. Grzybowski. *Rynkowa orientacja*. *Życie Gospodarcze* nr 25, 1997. oraz W. Morawski. *Socjologia ekonomiczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2001. s. 188-195.

<sup>15</sup> B. Wawrzyniak. *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE. Warszawa 1989.

założeń i planów. Z czasem w proces tworzenia strategii i usprawniania zarządzania włączano również kierownictwa niższych szczebli i sztaby specjalistów od marketingu. Jednak zdaniem Bogdana Wawrzyniaka "polski menedżer ma więcej pracy od swojego odpowiednika w kraju o ustabilizowanej gospodarce. Stoї w obliczu konieczności gruntowej przebudowy przedsiębiorstwa i mentalności załogi - która z klasy rządzącej musi się przemienić w nowoczesny zespół pracowniczy".<sup>16</sup>

W połowie lat osiemdziesiątych z inspiracji „Long Range Planning”, periodyku Stowarzyszenia Strategicznego, dokonano analizy ewolucji podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, które jest o tyle cenne dzisiaj, że pozwala przedsiębiorstwu działającemu w warunkach transformacji gospodarczej na porównanie w jakim stadium zarządzania się znajduje. O tym, że zarządzanie strategiczne od dawna już ewoluuje w kierunku orientacji marketingowej świadczy fakt, że na bazie podstaw analizy SWOT i koncepcji strategii dywersyfikacji zaproponowanej przez H. I. Ansoffa w 1957 roku na łamach "Harvard Business Review" zbudowano praktycznie całą szkołę zarządzania strategicznego. Zaproponowany przez Ansoffa zbiór strategii oparty został na tak zwanej macierzy produkt-rynek, a więc koncepcji w swej istocie marketingowej.<sup>17</sup>

Teza ta znajduje swoje uzasadnienie w interpretacji tej macierzy przez Ansoffa i jego następców. Penetracja rynku według Ansoffa jest strategią rozwoju, która polega na wzmożeniu działań na rynku, na którym dotychczas działa firma, zmierzających do wzrostu sprzedaży już wytwarzanych produktów. Penetracja rynku jest strategią defensywną preferowaną przez firmy zorientowane na koncepcję produkcji,<sup>18</sup> a więc daje niewielkie możliwości wzrostu firmy. Penetracja rynku przez firmę, która nie zawsze posiada środki na modernizację swej oferty może zapewnić istotny wzrost sprzedaży, przy niewielkich dodatkowych nakładach inwestycyjnych.<sup>19</sup>

Skuteczne przeprowadzenie tej strategii może podnieść efektywność ekonomiczną, a dodatkowy przychód pozwoli na przeprowadzenie inwestycji modernizacyjnych. Z kolei strategia rozwoju rynku bliska jest marketingowej koncepcji sprzedaży, ponieważ zakłada sprzedaż wytworzonych produktów

**" Kowboje o umiarkowanym klimacie, rozmowa z Bogdanem Wawrzyniakiem, prezesem Polskiej Fundacji Promocji Kadr, przewodniczącym Rady Programowej Konferencji "Raport o Zarządzaniu", Przegląd Organizacji nr 7/1996.**

**" Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 138-141.**

**" Patrz: P. Kotler, *Marketing*. Gebethner i Ska. 1994.**

**" C. Coulson-Thomas. *Strategie Vision or Strategie Con ? Rhetoric or Reality*, "Long Range Planning" Vol. 25/1/1992.**

Tabela 14.1.

## Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

	Planowanie	Planowanie	Zarządzanie	Zarządzanie
Okresy	długookresowe	strategiczne	strategiczne	marketingowe
	1965-1975	1975-1990	1990-1997	1960-2000
Zakres zainteresowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy długoterminowe</li> <li>• pięcioletnie budżety</li> <li>• szczegółowe plany operacyjne</li> </ul> strategii nastawione na wzrost i dywersyfikację	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formowanie strategii organizacyjnych</li> <li>• podział firm na jednostki strategiczne</li> <li>• wieloaspektowe programowanie</li> <li>• uwzględnienie w planowaniu zmian społecznych i politycznych</li> <li>• rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrażanie strategii</li> <li>• całościowe podejście do przedsiębiorstwa</li> <li>• dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi</li> <li>• dążenie naczelnego kierownictwa do pełnienia funkcji przywódczych</li> <li>• zaangażowanie personelu wszystkich szczebli</li> <li>• masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrażanie strategii marketingowej</li> <li>• dotyczy całego przedsiębiorstwa, dostawców i dystrybutorów</li> <li>• dążenie do elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu i na rynkach docelowych</li> <li>• preferowanie partycypacyjnego stylu kierowania z cechami kierownictwa o funkcjach przywódczych</li> <li>• zaangażowanie personelu wszystkich szczebli do projektowania portfela produktów i jego pozycjonowania na rynkach docelowych</li> <li>• masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>
Stosowane techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prognozowanie technologiczne</li> <li>• planowanie zasobów siły roboczej</li> <li>• programowanie budżetowe</li> <li>• analiza luki strategicznej</li> <li>• macierz produkt-rynek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie scenariuszowe</li> <li>• ocena ryzyka politycznego</li> <li>• programowanie społeczne</li> <li>• ocena wpływu otoczenia</li> <li>• analiza portfelową</li> <li>• krzywe uczenia się</li> <li>• ocena wrażliwości i ryzyka</li> <li>• budżetowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• techniki grupowania pracowników wokół celów firmy</li> <li>• jednoznaczne określenie polityki i celów firmy</li> <li>• analiza portfelową technologii i zasobów</li> <li>• techniki wyzwalania aktywności pracowniczej</li> <li>• udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków</li> <li>• programy doskonalenia o zasięgu ogólnooorganizacyjnym</li> <li>• zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• techniki grupowania pracowników wokół celów marketingowych firmy</li> <li>• jednoznaczne określenie celów marketingowych i formułowanie konkretnych planów marketingowych</li> <li>• przyjęcie zróżnicowanej strategii marketingowej dostosowanej do cyklu życia rynku i produktu oraz zachowań konkurentów</li> <li>• zarządzanie wartością firmy</li> <li>• techniki pobudzania i rozwijania intymalizacji personelu</li> <li>• udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków</li> <li>• kompleksowe doskonalenie personelu, transfer doświadczeń z działań na różnych rynkach docelowych między w układzie ogólnooorganizacyjnym (korporacyjnym)</li> <li>• system informacji marketingowej</li> </ul>
Występujące problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieelastyczność wobec zmieniających się rynków</li> <li>• nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwojowych</li> <li>• niewłaściwa ocena ryzyka</li> <li>• powierzchowne rozpatrywanie alternatywnych możliwości</li> <li>• ignorowanie czynników społecznych i politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne</li> <li>• zbyt wymyślna analiza</li> <li>• brak procesu implementacji</li> <li>• brak procedur działania na wypadek kryzysu</li> <li>• podejście portfelowo niedostażnie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak utrzymać aktywność po przetrwaniu kryzysu?</li> <li>• jak uzyskać fundusze na nowe technologie</li> <li>• sprzeciw szeregowych pracowników wobec premii dla kierownictwa</li> <li>• ograniczony zasięg programów zmiany kultury organizacyjnej</li> <li>• trudności w opracowaniu spójnych programów rozwojowych</li> <li>• konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak utrzymać zdobytą na rynku pozycję?</li> <li>• jak uzyskać fundusze na rozwój produktu odpowiednio do zmian struktury popytu rynku docelowego</li> <li>• jak pokonać opór pracowników i działów zorientowanych produkcyjnie wobec ciągłych zmian wymuszonych rynkiem?</li> <li>• ograniczone możliwości zmiany kultury organizacyjnej pod kątem nowych wymagań klientów</li> <li>• trudności w opracowaniu programów rozwojowych odpowiednich do dynamiki rynku</li> <li>• konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadry</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wawrzyniak. 1989. 28-29; Koller. 1994. j 11-28. 56-81; Cravens. Lamb. 1990. s. 19-34. 88-101; Iull. Kahle. 1990. s. 33-51; Porter ME. Porter o konkurencji. Warszawa 2001. s. 144-188; Morawski. 2001 r. s. 188-1951



na nowych segmentach rynków lub nowych rynkach geograficznych. Rozwój produktu polega na wprowadzeniu nowych produktów na dotychczasowy rynek. Wreszcie uznawana za najbardziej zaawansowaną z czterech alternatyw rozwoju firmy przyjmuje się strategię dywersyfikacji, której istota polega na wprowadzeniu nowych wyrobów, innych niż dotychczasowe oraz na sprzedaży ich na nowych rynkach.<sup>20</sup>

Przy czym zakłada się możliwość dywersyfikacji koncentrycznej, która wiąże się z wprowadzeniem do produkcji produktów podobnych do tych, które znajdowały się w dotychczasowej ofercie. Z kolei strategia dywersyfikacji konglomeratu zakłada wprowadzenie nowych wyrobów lub usług, które w sposób istotny różnią się od profilu dotychczasowej oferty. Specjaliści zakładają, że ta ostatnia strategia stosowana jest najczęściej przez wielkie korporacje.<sup>21</sup>

Zdaniem kontynuatorów poglądów Ansoffa dywersyfikacja różni się więc od pozostałych strategii (penetracji rynku, rozwoju rynku oraz rozwoju produktu) tym, że opierają się one na dotychczasowych zasobach i zdolnościach technicznych, finansowych i marketingowych. Natomiast dywersyfikacja angażuje nowe technologie, inspirowane do rozwoju nowych kwalifikacji i metod działań. W dalszych pracach<sup>22</sup> Ansoff położył nacisk na ocenę mocnych i słabych stron firmy albo jej umiejętności strategicznych oraz na analizę otoczenia ujętą w model turbulencji otoczenia. Jego propozycje zostały z pewnymi modyfikacjami powszechnie zaakceptowane i rozwinięte.<sup>23</sup>

O wzajemnym przenikaniu się zarządzania marketingowego z zarządzaniem strategicznym świadczą wyniki badań Michaela E Portera, który zauważył, że o pozycji rynkowej firmy decyduje nie tyle o osiągnięcie efektywności operacyjnej, czyli osiągnięcie doskonałości w wykonywaniu czynności lecz chodzi o doskonalenie kombinacji czynności, czyli usprawnianie procesów, w których chodzi o jak najlepsze wzajemne zgranie tych czynności.<sup>24</sup> Porter wyodrębnił trzy rodzaje zgrania organizacji (według tłumacza - dostosowania). Zgranie pierwszego rzędu polega na utrzymaniu "prostej zgodności" każdej czynności (funkcji) ze strategią firmy. Dostosowanie drugiego rzędu ma miejsce

<sup>20</sup> Szerzej: B. Nogalski, J. Rybicki. *Metodyka tworzenia skutecznej strategii marketingowej*, TNOiK. OPO. Bydgoszcz 1997

<sup>21</sup> Patrz np.: T. Kraśnicka. *Strategie przedsiębiorstwa*. Przegląd Organizacji nr 5/1990.

<sup>22</sup> H.I. Ansoff. *Corporate Strategy*, 1965. oraz H.I. Ansoff. *Strategie Management*, 1979.

<sup>23</sup> H.I. Ansoff, *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review 1957, t. 35; tegoż autora: *Strategie Management*, The Macmillan Press 1979 r. [wyd. polskie: *Zarządzanie strategiczne*. Państwowe Ekonomiczne, Warszawa 1985].

<sup>24</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*. PWE. Warszawa 2001, s.59-78.

gdym czynności organizacyjne się wzmacniają. Natomiast optymalizacja wszystkich procesów organizacji prowadzi do zgrania trzeciego rządu, co potęguje przewagę konkurencyjną dzięki koordynacji i sprawnej kooperacji wewnętrznej z otoczeniem rynkowym. Efektywne działanie na wszystkich płaszczyznach zapewnia uzyskanie pozycji lidera na wybranych rynkach docelowych. W zależności od założonych celów i przyjętej koncepcji działań strategicznych firma może uzyskać na rynku trwałą przewagę nad konkurentami.

Tabela 14.2.

## Różne poglądy na strategię.

Domniemany model strategu w ostatnim dziesięcioleciu	Trwała przewaga konkurencyjna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedna idealna pozycja konkurencyjna</li> <li>• Analiza porównawcza wszystkich czynności i wykorzystanie najlepszych doświadczeń</li> <li>• Agresywne zlecenie na zewnątrz i wchodzenie w układy partnerskie, żeby osiągnąć uprawnienia</li> <li>• Przewaga zależy od kilku zasadniczych czynników powodzenia, kluczowych zasobów i podstawowych zdolności</li> <li>• Elastyczna szybka reakcja na wszelkie zmiany konkurencji i rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szczególna pozycja konkurencyjna danej firmy</li> <li>• Czynności dostosowane do strategii</li> <li>• Wyraźne zamiany czegoś za coś i decyzje z uwzględnieniem konkurentów</li> <li>• Przewaga konkurencyjna jest wynikiem wzajemnego dostosowania czynności</li> <li>• Trwałość przewagi wynika z całego systemu czynności, a nie z jego części</li> <li>• Efektywność operacyjna jest daną</li> </ul>

Źródło: ME. Porter. Porter o konkurencji. PWE. Warszawa 2001, s. 78.

Przegląd różnych poglądów na strategię przedsiębiorstw pozwala na wniosek, że uwzględniają one podstawowe zasady i prawa zarządzania oraz przeszły ewolucję od formy koncepcyjnej do formuły prakseologicznej. W praktyce zarządzanie strategiczne organizacją (firmą, instytucją) odpowiada zarządzaniu marketingowemu bez względu na to czy mamy do czynienia z organizacją dochodową czy niedochodową.

## Bibliografia:

1. Ansoff H.I., *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review 1957, t. 35.
2. Ansoff H.I., *Strategie Management*. The Macmillan Press 1979 r. [wyd. polskie: Zarządzanie strategiczne, Państwowe Ekonomiczne, Warszawa 1985].
3. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, tom 2, PWE, Warszawa 1992.

4. Chandler A. D., **Strategy and structure**, Chapters in History of American Enterprise. MIT Press, Cambridge - Massachusetts 1962.
5. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., **Podstawy organizacji i zarządzania**, Gdynia 1999.
6. Coulson-Thomas C., **Strategie Vision or Strategie Con ? Rhetoric or Reality**, "Long Range Planning" Vol. 25/1/1992.
7. Cravens D. W., Lamb Ch. W., **Strategic Marketing Management**, IRWIN. Homewood. Boston 1990.
8. Griffin R. W., **Podstawy zarządzania organizacjami**, PWN. Warszawa 1996.
9. Grzybowski M., **3M-marketing do trzeciej potęgi**, Manager styczeń/luty 2001.
10. Grzybowski M., **Rynkowa orientacja**. Życie Gospodarcze nr 25, 1997.
11. Kamerschen D.R., Mc Kenzie R.B., Nardinelli C. **Ekonomia**. Fundacja Gospodarcza NSZZ "Solidarność", Gdańsk 1991.
12. Kraśnicka T., **Strategie przedsiębiorstwa**, Przegląd Organizacji nr 5/1990.
13. Kotler P., **Marketing**. Gebethner i Ska, 1994.
14. Marchesnay H., **Zarządzanie strategiczne - geneza i rozwój**, Poltext, Warszawa 1994.
15. Morawski W., **Socjologia ekonomiczna**, PWN, Warszawa 2001.
16. Nogalski B., Rybicki J., **Metodyka tworzenia skutecznej strategii marketingowej**, TNOiK. OPO, Bydgoszcz 1997.
17. Pierścionek Z., **Strategie rozwoju firmy**, PWN, Warszawa 1996.
18. Porter M. E., **Porter o konkurencji**, PWE, Warszawa 2001.
19. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., **Marketing**, Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998.
20. Wawrzyniak B., **Polityka strategiczna przedsiębiorstwa**, PWE. Warszawa 1989.
21. **Zarządzanie. Teoria i praktyka**, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995.

*WOJCIECH KO WALCZYK*

## **XV. SPECYFIKA ZAKUPÓW NA RYNKU DÓBR PRZEMYSŁOWYCH**

### **Streszczenie**

W artykule zaprezentowano rodzaje dóbr oferowanych na rynkach przemysłowych, klasyfikacją dóbr dla potrzeb rynku przemysłowego, typy odbiorców na rynkach przemysłowych, rodzaje decyzji zakupu dóbr przemysłowych oraz główne etapy i rola uczestników procesu nabywania dóbr na rynkach zaopatrzeniowych.

### **Summary**

## **SPECIFICATION OF BUYING ON THE MARKET OF MANUFACTURE GOODS**

The article presents kinds of goods offered on manufacturing markets, classification of goods for the needs of industrial market, kinds of consignees on manufacturing markets, kinds of decisions taken before buying manufacture goods, main stages of purchasing goods on market and the role of the buyers.

Analizując specyfiką podejmowania decyzji o zakupie przez odbiorców na rynkach przemysłowych należy rozpocząć od omówienia rodzaju oferowanych na tym rynku dóbr. Z uwagi na formę, w jakiej występują, można tu wyróżnić, podobnie jak na rynkach konsumpcyjnych:

- dobra niematerialne - usługi,
- dobra materialne.

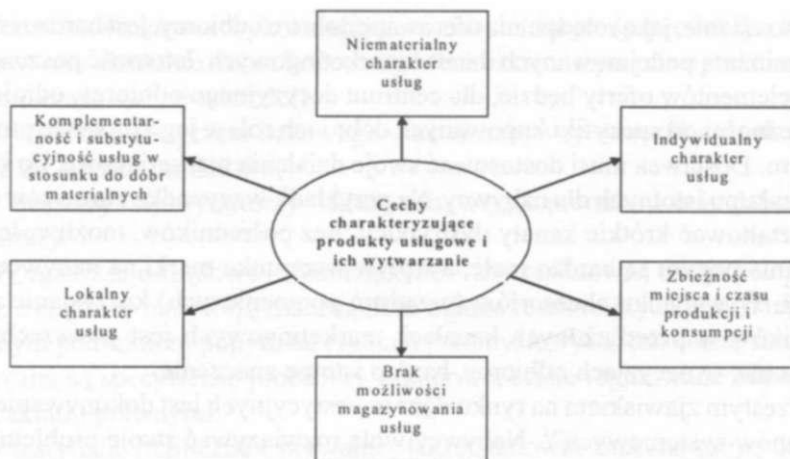
Podział ten jest istotny z uwagi na specyficzny "dualizm" zarządzania marketingowego usługami na rynku dóbr przemysłowych. Menadżerowie oferujący produkty niematerialne muszą uwzględniać w swoim działaniu zarówno charakter rynku przemysłowego jak i specyficzne właściwości działalności usługowej.

Podstawowe cechy usług jako produktów i sposobu ich wytwarzania można sprowadzić do następujących elementów<sup>1</sup>:

- niematerialny charakter usług,
- indywidualny charakter usług,
- zbieżność czasu i miejsca wyprodukowania usługi z czasem i miejscem jej spożytkowania,
- brak możliwości magazynowania usług,
- lokalny charakter usług,
- komplementarność i substytucyjność usług w stosunku do dóbr materialnych,

Wszystkie przedstawione cechy charakteryzujące usługi powodują, że klientów biznesów usługowych jest trudniej zadowolić, niż odbiorców dóbr materialnych. Skuteczne operowanie na rynkach usługowych wymaga również uwzględnienia większej ilości czynników. Fundamentalne przy produktach materialnych elementy postrzegania ich jakości (jak trwałość, funkcjonalność, opakowanie, wymiar, ciężar, warunki eksploatacji, itp.), mają dla producentów i konsumentów usług znikome znaczenie. Usługa jest towarem, którego nie można ani dotknąć, ani sprawdzić przed użyciem, ani też wymienić po stwierdzeniu usterki. W efekcie występują tutaj specyficzne elementy, brane pod uwagę przez nabywców, w trakcie podejmowania decyzji. Ze względu na występowanie w ofercie usługowej większości elementów niematerialnych, nabywcy poszukują materialnych dowodów potwierdzających jej jakość w „otoczeniu” usługi. Dowodami tymi mogą być: kompetencje pracowników, wygląd zakładu usługowego, jakość wyposażenia, jakość narzędzi i materiałów wykorzystywanych przy wytwarzaniu usługi, komfortowe warunki oczekiwania na wykonanie usługi, itp. Nabywcy usług oczekują referencji lub rekomendacji odnoszących się do poszczególnych usługodawców.

<sup>1</sup> Patrz: M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, str. 42-44.



Rys. 15.1. Specyficzne cechy usług.

Źródło: na podstawie: M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s.42-44.

Inną istotną formą klasyfikowania dóbr na rynkach przemysłowych jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób dobro przemysłowe wchodzi do procesu produkcyjnego odbiorcy i w jaki sposób wpływa na jego strukturę kosztów? Kryterium klasyfikacji staje się tutaj rola pełniona przez dobro w działalności odbiorcy. Z tego punktu widzenia możemy wyróżnić trzy kategorie dóbr (rys. 15.2).

DOBRA WCHODZĄCE	DOBRA PODSTAWOWE
Surowce - produkcja rolna - surowce naturalne	Urządzenia - budynki i prawa do ziemi - środki trwałe
Materiały przemysłowe i części - materiały przemysłowe (np. stal) - części (np. opony, mikroprocesory) - usługi niezbędne w procesie produkcyjnym	Sprzęt pomocniczy - lekki sprzęt fabryczny (np. drobne narzędzia) - sprzęt biurowy (np. biurka, komputery)
DOBRA ULATWIAJĄCE	
Artykuły zaopatrzeniowe - artykuły zaopatrzeniowe eksploatacyjne (np. benzyna, papier) - materiały konserwacyjno naprawcze (np. śruby, farby)	
Usługi przemysłowe - usługi konserwacyjno naprawcze (np. naprawa komputera) - usługi doradcze (np. doradztwo prawne, finansowe)	

Rys. 15.2. Klasyfikacja dóbr dla potrzeb rynku dóbr przemysłowych.

Źródło: na podstawie: M.D.Hutt, T.W.Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s.47.

Określenie, jaką rolę spełnia oferowane dobro u odbiorcy, jest bardzo istotną determinantą podejmowanych działań marketingowych. Istotność poszczególnych elementów oferty będzie, dla centrum decyzyjnego odbiorcy, odmienna, w zależności od specyfiki kupowanych dóbr i ich roli w jego procesie produkcyjnym. Dostawca musi dostosować swoje działania marketingowe, do kryteriów zakupu istotnych dla nabywcy. Na przykład<sup>2</sup>, w wypadku surowców należy kształtować krótkie kanały dystrybucji, bez pośredników, możliwości pobudzania popytu są bardzo małe, a wpływ wizerunku marki na nabywcę niewielki. W wypadku akcesoriów (urządzeń pomocniczych) korzystanie z pośredników w przedłużonych kanałach marketingowych jest powszechne, a marka ma, w decyzjach odbiorcy, bardzo istotne znaczenie.

Częstym zjawiskiem na rynku dóbr inwestycyjnych jest dokonywanie tzw. „zakupów systemowych”<sup>3</sup>. Nabywcy wolą rozwiązywać swoje problemy zaopatrzeniowe na drodze jednej decyzji niż wielu oddzielnych zakupów i łączą je w całość. Poszukują w ten sposób dostawców całych pakietów dóbr. Na przykład, zamiast zamawiać budynek biurowy w firmie budowlanej, jego wyposażenie w innym wyspecjalizowanym przedsiębiorstwie, a uporządkowanie otoczenia w firmie usług ogrodniczych, odbiorca będzie poszukiwać kontrahenta, który oferuje mu te wszystkie elementy łącznie (biuro pod klucz łącznie z zagospodarowaniem posesji). Dostawcy odpowiadają na tą sytuację wprowadzając w różnej formie sprzedaż systemową, czyli tworząc złożone oferty zgodne z zapotrzebowaniem odbiorców.

Definiując rynek przemysłowy, można stwierdzić, że składa się on, po stronie popytu, z jednostek gospodarczych i organizacji, które nabywają dobra materialne i usługi, by wykorzystać je do produkcji innych produktów. Takie sformułowanie jest jednak zbyt ogólne z punktu widzenia potrzeb kształtowania działań marketingowych firmy oferującej produkty na tym rynku. W grupie tej znajdują się bardzo różnorodni nabywcy, a odmiennoscą tą jest na tyle istotna, że wpływa na ich sposób działania i sposób podejmowania decyzji o zakupie.

Na rynku dóbr przemysłowych można wyróżnić trzy podstawowe typy odbiorców<sup>4</sup>:

- Przedsiębiorstwa działające na zasadach handlowych - są to firmy, które nabywają dobra dla celu prowadzenia działalności gospodarczej, wykorzystując je do wytwarzania własnych produktów (materialnych lub usług). Można ich podzielić na trzy zasadnicze podgrupy:

<sup>2</sup> Na podstawie: L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 105-106.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Geberther & Ska, Warszawa 1994, s. 192.

<sup>4</sup> M. D. Hutt, W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*. PWN, Warszawa 1997, s. 42-43.

\* użytkowników - wykorzystują oni nabyte dobro do produkcji, ale nie stanowi ono elementu dobra końcowego (w trakcie zużywania przekazuje mu jedynie część swojej wartości),

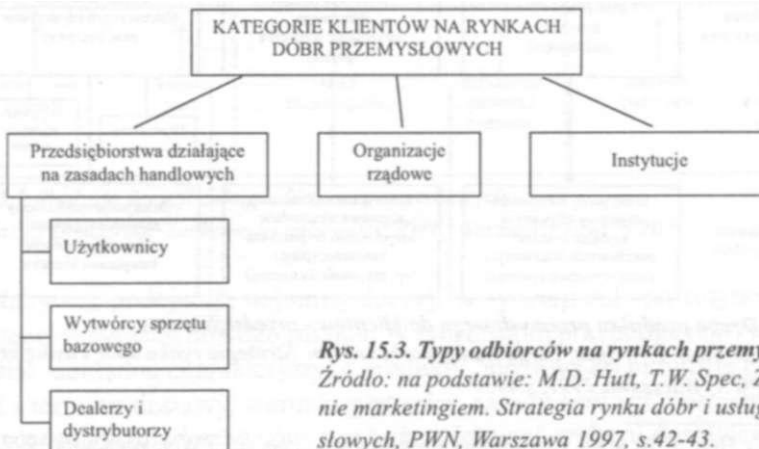
\* wytwórców sprzętu bazowego - są to nabywcy włączający zakupione dobro do swoich produktów,

\* dealerzy i dystrybutorzy - firmy nabywające produkt w celu dalszej odsprzedaży.

\* Organizacje rządowe i samorządowe - aby realizować swoje cele, organizacje rządowe nabywają znaczną ilość bardzo różnorodnych dóbr, stając się istotnym podmiotem popytu na rynkach przemysłowych. Ich cechą charakterystyczną są specyficzne procedury zakupowe, ściśle regulowane odpowiednimi aktami prawnymi.

\* Instytucje publiczne i prywatne także stanowią znaczną grupę odbiorców. W przeciwieństwie do organizacji rządowych ich procedury zakupów są bardzo zróżnicowane. W niektórych wypadkach silnie sformalizowane, w innych praktycznie funkcjonujące w sposób żywiolowy. Należy pamiętać również, że często podmioty te prowadzą działalność non profit, co ma wpływ także na sposób podejmowania decyzji zakupowych (np. oczekują specjalnych ulg i przywilejów jako wyrazu poparcia realizowanych przez siebie idei).

Połączenie dwóch elementów, typu produktu i typu odbiorcy, powoduje, że firma może oferować ten sam produkt zupełnie różnym nabywcom. Będą oni odmienni z punktu widzenia sposobu zastosowania nabywanych dóbr i sposobu podejmowania decyzji o ich zakupie. Znacznie różnić się mogą także branże, w których nabywcy działają, a co za tym idzie specyfika ich rynków końcowych. Prześledźmy to zjawisko na przykładzie producenta elektrycznych mechanizmów zegarowych (rys. 4).



*Rys. 15.3. Typy odbiorców na rynkach przemysłowych. Źródło: na podstawie: M.D. Hutt, T.W. Spec, Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, PWN, Warszawa 1997, s.42-43.*



W przedstawionym przykładzie<sup>5</sup> każdy z typów odbiorców będzie najprawdopodobniej kierował się innymi przesłankami decydując o zakupie mechanizmów zegarowych. Dla przedsiębiorstwa spożywczego zegary te są elementem systemu pakowania. Nie będzie on potrzebował dużej ich ilości, natomiast ważna będzie niezawodność produktu. Producent sprzętu AGD będzie montował zegary w swoich produktach, a więc będą one bezpośrednio wpływały na jakość dobra końcowego. Z tego względu poza jakością istotne będą także takie elementy jak możliwości produkcyjne dostawcy (duże partie), dostosowanie wyglądu zewnętrznego elementu do poszczególnych produktów końcowych, terminowość dostaw. Dystrybutor przemysłowy najbardziej zainteresowany będzie możliwością dostosowania poszczególnych partii zegarów do wymagań swoich klientów. Wytwórca mechanizmów zegarowych musi dostosować swoje działania do poszczególnych typów odbiorcy. Jedynie to zapewni mu skuteczność w przypadku wszystkich potencjalnych klientów.

Rynek dóbr zaopatrzeniowych charakteryzują między innymi właściwe dla niego procedury dokonywania zakupów przez nabywców. W zależności od typu nabywanych dóbr, ich wykorzystania w działalności firmy oraz organizacji procedur zakupu, można na tym rynku wyodrębnić trzy typowe sytuacje zakupu.

Przy nowych zakupach podstawą skuteczności sprzedawcy są sprawność dostarczenia do nabywcy z ofertą i umiejętności negocjacyjne. Im bardziej powtarzalne, rutynowe są zakupy, tym istotniejsza staje się dla dostawcy umiejętność sprawnego realizacji procedur narzuconych przez nabywcę (terminowość i wielkość dostaw oraz zgodność procedur dostawy, serwisu, itp. z wcześniejszymi ustaleniami).



Rys. 15.4. Droga produktu przemysłowego do klientów - przedsiębiorstw.

Źródło: M.D. Hutt, T. W. Spec, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s.44.

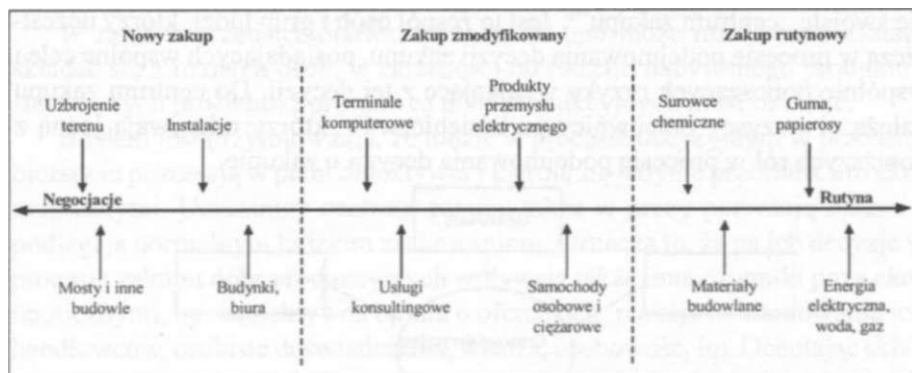
<sup>5</sup> M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., PWN, Warszawa 1997, s. 44.

Tablica 15.1.

*Rodzaje sytuacji zakupu typowe dla rynku dóbr produkcyjnych (klasy - zakupu).*

Sytuacja zakupu	Charakterystyka
Zakup rutynowy	Dział zaopatrzenia nabywcy ponawia zamówienie na podstawie normalnej, zwyczajowej procedury. Nabywca wybiera dostawcę, ze „sprawdzonej listy”, odwołując się do wcześniejszych doświadczeń. Dostawcy znajdujący się na „liście” starają się utrzymać jakość produktów, często proponują automatyczny system ponawiania zamówień. Ich działania skoncentrowane są na utrzymaniu pozycji uprzywilejowanego, „stałego” kontrahenta. Dostawcy spoza „listy” próbują oferować coś nowego (w zakresie produktu lub warunków sprzedaży) lub wykorzystać niepełną satysfakcję odbiorcy z dotychczasowych dostawców, by sprzedać odbiorcy choć niewielką partię towaru. Celem ich działań jest w pierwszej kolejności znalezienie się na „liście”, a potem zwiększanie swojego udziału w dostawach.
Zakup zmodyfikowany	Jest to sytuacja, w której nabywca pragnie zmienić asortyment produktów, cenę, warunki dostawy lub inne warunki. Zakup zmodyfikowany angażuje zwykle dodatkowo uczestników procesu decyzyjnego, zarówno ze strony nabywcy jak i dostawców. Wystąpienie zakupu zmodyfikowanego jest niebezpieczne dla dostawców z „listy stwarza natomiast szanse firmom spoza niej
Nowy zakup	Jest to sytuacja, gdy nabywca kupuje dany produkt po raz pierwszy. Im wyższy jest koszt i (lub) ryzyko danego przedsięwzięcia, tym większa liczba uczestników procesu decyzyjnego, większa ilość niezbędnych informacji oraz dłuższy czas na podjęcie decyzji. Sytuacja taka jest szansą dla dostawców dóbr produkcyjnych, choć równocześnie staw przed nimi trudne zadanie zdobycia klienta w warunkach silnej konkurencji

Źródło: na podstawie: Philip Kotler. *Marketing. Gebethner & Ska. Warszawa ;994. s.191.*



Rys. 15.5. Rodzaje decyzji zakupu dóbr zaopatrzeniowych.

Źródło: L. Grabarski, *Zachowania nabywców, PWE. Warszawa 1998. s. 102.*

Nabywca podejmuje najmniej decyzji w sytuacji zakupu rutynowego, a najwięcej w sytuacji nowego zakupu. W tym drugim przypadku nabywca musi określić dokładną charakterystyką produktu, możliwą do przyjęcia cenę, warunki i terminy dostawy, warunki płatności, zasady serwisu, potrzebną ilość, listę potencjalnych dostawców, a w końcu dokonać wyboru dostawcy.

Tablica 15.2.

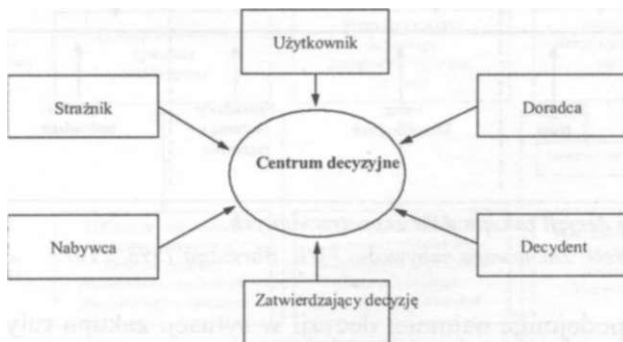
Główne etapy procesu nabywania dóbr produkcyjnych w różnych sytuacjach zakupu.

Fazy zakupu	Sytuacje zakupu		
	Nowy zakup	Zakup / .modyfikowany	Zakup rutynowy
1. Uznanie potrzeby zakupu	Tak	Może	Nie
2. Ogólny opis potrzeby	Tak	Może	Nie
3. Określenie produktu	Tak	Tak	Tak
4. Poszukiwanie dostawców	Tak	Może	Nie
5. Zebranie ofert	Tak	Może	Nie
6. Wybór dostawcy	Tak	Może	Nie
7. Określenie zamówienia	Tak	Może	Nie
8. Ocena rezultatów	Tak	Tak	Tak

Źródło: Ph. Kotler. *Marketing. Gebethner & Ska. Warszawa 1994. s. 198.*

Niezależnie od konkretnie występującej sytuacji zakupu, istotny jest sposób podejmowania decyzji zakupowych w organizacji odbiorcy.

W przedsiębiorstwie dokonującym zakupu dóbr produkcyjnych pojawia się swoiste „centrum zakupu”<sup>6</sup>. Jest to zespół osób i grup ludzi, którzy uczestniczą w procesie podejmowania decyzji zakupu, posiadających wspólne cele i wspólnie ponoszących ryzyko wynikające z tej decyzji. Do centrum zakupu należą ci wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, którzy odgrywają jedną z poniższych ról w procesie podejmowania decyzji o zakupie.



Rys. 15.6. Role uczestników procesu podejmowania decyzji o zakupie na rynkach zaopatrzeniowych.

Źródło: na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s.193.*

- Użytkownicy; osoby, które będą użytkować produkt. W wielu wypadkach użytkownicy wysuwają propozycję zakupu i współokreślają wymagania dotyczące produktu.

- Doradcy; osoby, które wpływają na decyzje zakupu. Często pomagają określić wymagania dotyczące produktu oraz dostarczają informacji potrzebnych do oceny produktów alternatywnych. Szczególnie ważny jest w tej roli personel techniczny.

- Decydenci; osoby, które decydują o wyborze nabywanego produktu i (lub) o wyborze dostawcy.

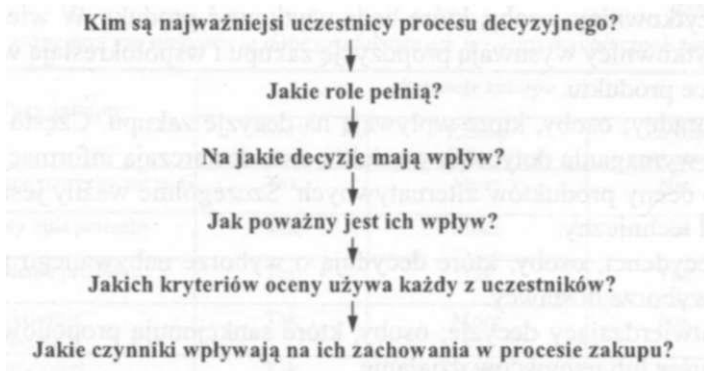
- Zatwierdzający decyzje; osoby, które sankcjonują proponowane przez decydentów lub nabywców działanie.

- Nabywcy; osoby posiadające formalne uprawnienia do wyboru dostawcy oraz ustalania warunków zakupu. Nabywcy mogą uczestniczyć w określaniu wymagań dotyczących produktu, ale główną rolę odgrywają w wyszukiwaniu ofert i negocjowaniu warunków. W przypadku bardziej złożonych zakupów, do grupy nabywców może należeć również kadra kierownicza wyższego szczebla.

- Strażnicy; osoby, których zadaniem jest blokowanie dostępu sprzedawcom (lub płynących od nim informacjom) do członków centrum zakupu (np. pracownicy recepcji, sekretarki, telefonistki mogą uniemożliwić agentom handlowym kontakt z decydentami lub użytkownikami).

W ramach przedsiębiorstwa, centrum zakupu może mieć różny kształt, składać się z różnych osób, w zależności od rodzaju nabywanego produktu i stosowanych procedur. Sprzedawca dóbr produkcyjnych musi określić:

Błędem jest przyjmowanie, że ludzie w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwie pozostają w pełni obiektywni i kierują się jedynie przesłankami ekonomicznymi. Uczestnicy centrum zakupu także w pracy pozostają ludźmi i podlegają normalnym ludzkim zachowaniom. Oznacza to, że na ich decyzje w procesie zakupu dóbr produkcyjnych wpływają także inne czynniki poza ekonomicznymi, np. subiektywna opinia o oferentach, reakcje na zachowanie ich handlowców, osobiste doświadczenia, wiedza, osobowość, itp. Oceniając skład centrum decyzyjnego i prowadząc z nim negocjacje dostawca powinien uwzględnić wszystkie czynniki wpływające na kształtowanie postaw poszczególnych członków centrum, także tych nieekonomicznych.



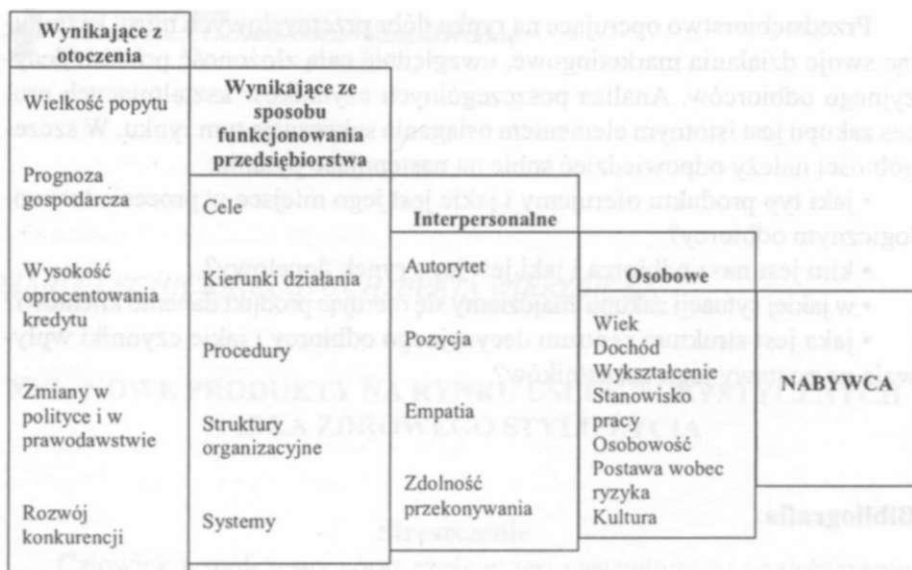
Typowy zakup dóbr przemysłowych przybiera postać ośmioetapowego procesu, obejmującego działania centrum decyzyjnego od uzyskania świadomości potrzeby do końcowej oceny rezultatów zakupu.

Na każdym z tych etapów w podejmowaniu decyzji uczestniczą określone członkowie centrum decyzyjnego odbiorcy. W swoich działaniach kierują się przedstawionymi powyżej czynnikami, kształtującymi ich postawy oraz posiadany zasób wiedzy o rynku zaopatrzeniowym i możliwościach zakupu. Przedsiębiorstwo oferujące dobra przemysłowe powinno zadbać, aby do decydentów dotarł odpowiedni pakiet informacji. Powinien on zapewnić pozytywnie postrzeganie ich produktu i jego właściwości na każdym z przedstawionych etapów podejmowanej decyzji.

Istnieje szereg specyficznych cech odróżniających proces decyzyjny nabywców dokonujących zakupów na rynku zaopatrzeniowym od zakupów konsumentów indywidualnych<sup>8</sup>:

- nabywcy instytucjonalni dokonują zakupu produktu z przeznaczeniem do produkcji, użytkowania bądź odsprzedaży, a konsumenci kupują wyłącznie do własnego użytku,
- nabywcy instytucjonalni kupują przede wszystkim maszyny i urządzenia, materiały i surowce, półprodukty, a konsumenci indywidualni stosunkowo rzadko kupują tego rodzaju produkty,
- podstawą zakupu nabywców instytucjonalnych są najczęściej specyfikacje i dane techniczne, a konsumenci indywidualni kupują często zgodnie z modą, stylem życia itp.,
- nabywcy instytucjonalni znacznie częściej niż konsumenci indywidualni podejmują decyzje grupowo,

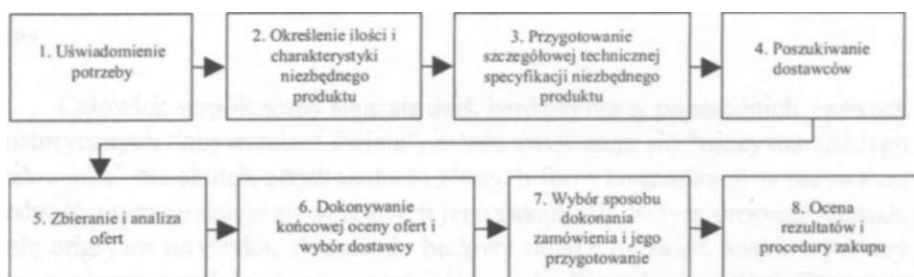
<sup>8</sup>L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 100.



Rys. 15.7. Główne czynniki wpływające na zachowania w procesie zakupu na rynkach dóbr produkcyjnych.

Źródło: Ph. Koller. *Marketing. Gebethner & Ska. Warszawa 1994. s.194.*

- nabywcy instytucjonalni częściej wykorzystują analizą wartości i analizą dostawców,
- nabywcy instytucjonalni częściej wydierżawiają sprzęt (maszyny i urządzenia) oraz korzystają z różnorodnych usług finansowych przy zakupie (kredyty, leasing),
- nabywcy instytucjonalni częściej i w bardziej formalny sposób stosują ofertowe ustalanie cen i negocjacje.



Rys. 15.8. Etapy procesu podejmowania decyzji o zakupie.

Źródło: na podstawie: L. Garbarski, *Zachowania nabywców. PWE. Warszawa 1998. s.100.*

Przedsiębiorstwo operujące na rynku dóbr przemysłowych musi, kształtując swoje działania marketingowe, uwzględnić całą złożoność procesu decyzyjnego odbiorców. Analiza poszczególnych czynników kształtujących proces zakupu jest istotnym elementem osiągnięcia sukcesu na tym rynku. W szczególności należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- jaki typ produktu oferujemy i jakie jest jego miejsce w procesie technologicznym odbiorcy?
- kim jest nasz odbiorca i jaki jest jego rynek docelowy?
- w jakiej sytuacji zakupu znajdziemy się oferując produkt danemu klientowi?
- jaka jest struktura centrum decyzyjnego odbiorcy i jakie czynniki wpływają na postawy jego uczestników?

### **Bibliografia:**

1. M. Daszkowska, Usługi. Produkcja, rynek, marketing, PWN, Warszawa 1998.
2. M.D.Hutt, T. W.Speh, Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, PWN, Warszawa 1997.
3. L. Garbarski, Zachowania nabywców, PWE, Warszawa 1998.
4. Ph. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

*MARIA LECHICKA-KOSTUCH, BEATA WIERZBICKA*

## **XVI. NOWE PRODUKTY NA RYNKU USŁUG TURYSTYCZNYCH A EDEA ZDROWEGO STYLU ŻYCIA**

### **Streszczenie**

Człowiek współczesny coraz częściej jest nastawiony na wydobywanie maksimum pożytku z wolnego czasu jakim dysponuje. Należy zatem poprzez atrakcyjną ofertę czynnego wypoczynku propagować idee nowego, zdrowego stylu życia. Idei tej sprzyjają oferty zawierające elementy służące procesom odnowy biologicznej.

### **Summary**

## **NEW PRODUCTS ON TOURIST SERVICES MARKET AND THE IDEA OF A HEALTHY LIFESTYLE**

Contemporary man more and more wants to get the most of his leisure time. A new, healthy lifestyle should be promoted by means of offering active leisure (sports, exercise, etc). This idea is favoured by health and fitness centres.

Człowiek współczesny staje się dziś, bardziej niż w poprzednich, epokach historycznych "obywatelem świata", a cały świat staje się "ojczyzną każdego człowieka" Na skutek udoskonalania różnych form komunikacji przeżywa on jedność z tym co dzieje się w różnych jego zakątkach. W tym procesie niemałą rolę odgrywa turystyka, służąca do budowy międzyludzkich więzi, wymiany doświadczeń, przełamywaniu przedziałów i szkodliwych uprzedzeń. Sprzyjają temu wspólne wędrówki i pokonywanie trudów, bliskie bycie z sobą i otoczeniem..



We współczesnej turystyce mamy do czynienia ze zjawiskiem społecznym w jego pełnym wymiarze. Oznacza to, że możliwe jest zrozumienie i ocena poszczególnych funkcji turystyki jedynie w kontekście poznawania złożonych zjawisk zachodzących we współczesnej cywilizacji, której punktem centralnym winien być człowiek.

Przez długi okres czasu, bo właściwie do chwili obecnej, rozwój turystyki światowej zdominowany był podejściem o charakterze ekonomicznym. Pod wpływem wiedzy i szczegółowego wnikania w poszczególne elementy zjawiska, jakim jest turystyka, owo oparte na ekonomii pojmowanie stopniowo się zmienia.

Pragnę przytoczyć w tym miejscu cytaty z książki Prof. W.W. Gaworeckiego pt. "Elementy turystyki międzynarodowej", który to nowe pojmowanie turystyki w sposób pełny obrazuje.'

"Turystyka jest wobec życia współczesnego tym, czym jest sen wobec jawy- zjawiskiem kompensacyjnym [...] Rozwój cywilizacji ciąży na środowisku, na życiu społecznym i zawodowym, wnosi w życie osobiste jednostki szereg ograniczeń oraz powoduje taką szkodliwość wynikającą z zanieczyszczeń środowiska naturalnego, iż równowaga człowieka ulega zachwianiu. Jedynie turystyka zaspokajająca różne motywacje stanowi dzięki powrotowi do natury faktyczny zawór bezpieczeństwa, będący jedyną chyba skuteczną przeciwwagą ujemnych skutków rozwoju cywilizacji" I dalej ; "...cywilizacja i turystyczne potrzeby człowieka są ze sobą nierozzerwalnie powiązane zarówno w przeszłości, jak i obecnie, a tym bardziej w przyszłości. Tak więc rozwój cywilizacyjny społeczeństw zawiera w sobie nieuchronnie i korelatywnie ekspansję turystyki".

Dzisiaj, obok znanych dotąd kategorii turystyki powstają nowe jej formy, w których na pierwszy plan wysuwa się motyw czynnego wypoczynku i rekreacji. W epoce dużego zanieczyszczenia środowiska, zwłaszcza w niektórych regionach, kontakt z bardziej czystym powietrzem czy wodą może stanowić czynnik zapobiegający chorobom. Podobne znaczenie ma turystyka połączona z wysiłkiem fizycznym dla osób prowadzących siedzący tryb życia.

Turystyka zdrowotna niesie ze sobą wartości w zakresie odnowy ludzkiej osoby. Życie jest jednym z podstawowych darów, które człowiek posiada na tym świecie. Troska o jego zachowanie i rozwój stanowi obowiązek moralny. Nie trzeba wcale udowadniać, iż obciążenia ze strony zatrutego środowiska naturalnego, zwłaszcza wielkich miast, życie pełne tempa, stresów i napięć, a zarazem dla wielu zasiedziałe, ograniczone do biurka, czy szkolnej ławy, grożą ujemnymi skutkami dla ludzkiej kondycji zdrowotnej.

<sup>1</sup> W. W. Gaworecki, *Elementy turystyki międzynarodowej*, UG, Gdańsk 1993, s.52.

Ruch i turystyka nie jest oczywiście jedynym lekarstwem na wskazane zagrożenia. Połączenie jej z terapią lekarską stanowi jednak poważne antidotum. Oderwanie od codziennego środowiska, wypoczynek, zaczerpnięcie świeżego powietrza, skorzystanie z darów przyrody sprawia regeneracją nadszarpniętych energii fizycznych i psychicznych, umożliwiając leczenie lub działając jako środek zapobiegawczy. Turystyka może szczególnie skutecznie wspomagać procesy leczenia i zapobiegania chorobom powstającym na bazie stresów i otyłości.

Lekarze, którzy spotkali się w Paryżu na VIII Międzynarodowym Kongresie Otyłości uznali otyłość za chorobę przewlekłą. Pojawiły się nowe preparaty pomocne w leczeniu otyłości, ale na razie żaden lek natychmiast nie rozwiąże problemów cierpiących na nią osób.

W ciągu ostatnich trzydziestu lat liczba grubasów w krajach rozwiniętych wzrosła niemal dwukrotnie. W Stanach Zjednoczonych z powodu otyłości cierpi 22% mieszkańców, w krajach Europy- od 10 do 25%. Co trzeci Polak cierpi na nadwagę, a co dziesiąty próbuje uporać się z otyłością. Na naszym kontynencie najmniej grubasów żyje w Szwecji (7% mężczyzn i 9% kobiet), najwięcej zaś na Litwie (odpowiednio 22% i 45%). Od kilku lat nigdzie nie zmniejsza się liczba ludzi otyłych.

Choroba ta staje się poważnym problemem nie tylko w krajach rozwiniętych, lecz także rozwijających się. Coraz częściej specjaliści, mówiąc o otyłości, używają określenia "epidemia". Lekarze szacują, że na całym świecie liczba dorosłych dotkniętych otyłością wynosi 100 milionów. Poważne problemy z nadwagą coraz częściej mają nastolatki. Co piąta osoba w wieku 12-19 lat wymaga opieki specjalistów.

Prof. John Foreyt z Baylor College of Medicine w Houston stwierdza, że jak wskazują wszystkie badania, ludzie wiedząc jak jeść by nie tyć, czym grozi otyłość, zdają sobie również sprawę z potrzeby ruchu. Mimo to liczba grubasów dramatycznie rośnie. Trendowi temu sprzyja regularny od dziesięciu lat wzrost ilości dostarczanych codziennie kalorii. Zwiększa się też wielkość porcji serwowanych w restauracjach. Ponadto 7% Amerykanów przyznaje się, że codziennie zjada FAST FOODS. Niewątpliwie pozycję konkurencyjną w tej materii zajmuje nasz rodzimy "schaboszczak" i nie tylko.

Tyjemy zatem, bo jemy za dużo i niewłaściwie, zażywając przy tym coraz mniej ruchu. Przeciętna dieta staje się coraz bogatsza w białko zwierzęce, nasycone kwasy tłuszczowe i alkohol, zmniejsza się zaś w niej ilość białka roślinnego, węglowodanów i błonnika. Naukowcy wyliczyli, że jeżeli niczego nie zmienimy w naszych kulinarnych zwyczajach, to w 2230r. otyli będą wszyscy mieszkańcy naszego globu

Tylko połowa dorosłych Polaków spożywa codziennie owoce, a zaledwie jedna trzecia je surowe warzywa. Przeciętny Polak zjada rocznie 170 kg warzyw

i owoców, Grek natomiast - ponad 400kg. Głównie dzięki temu - przekonują lekarze - Grecy i inne ludy basenu Morza Śródziemnego średnio żyją dłużej i rzadko zapadają na choroby serca i nowotwory.

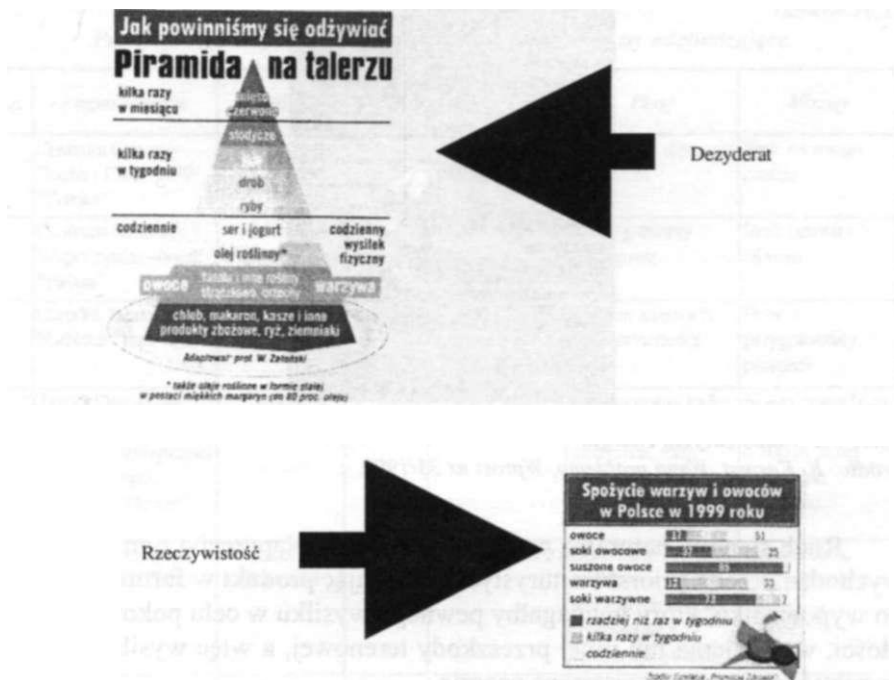
Lekarze już od dawna zalecają model żywienia wzorowany na diecie śródziemnomorskiej, bogatej w warzywa, owoce, tłuszcze roślinne i ryby. Witaminy z grupy B i kwas foliowy (występujące w warzywach liściastych) niwelują w organizmie szkodliwe działanie homocysteiny, powstającej podczas trawienia białka i ułatwiającej osadzanie cholesterolu na ścianach naczyń krwionośnych..

Na rysunku 1 zaprezentowano rzeczywistość i dezyderat w zakresie spożycia owoców i warzyw przez Polaków i obiektywnie trzeba stwierdzić, że porównanie to nie świadczy najlepiej o naszych priorytetach w zakresie żywienia - a przecież stan naszego zdrowia jak twierdzą specjaliści, aż w sześćdziesięciu procentach zależy od stylu życia i diety.

Dieta zawierająca tłuszcze nasycone, występujące głównie w produktach zwierzęcych, jest podstawową przyczyną dodatniego bilansu energetycznego - a w konsekwencji nadwagi i otyłości. Tę ostatnią można oszacować, opierając się na tzw. wskaźniku masy ciała (BMI), który oblicza się, dzieląc masę ciała wyrażoną w kilogramach przez wzrost w metrach, podniesiony do kwadratu. Wskaźnik ten dla nadwagi wynosi 25-30, dla otyłości powyżej 30, a w przypadku tzw. otyłości śmiertelnej - 40<sup>2</sup>.

Badania przeprowadzone w USA dowiodły, że na jedno z powikłań towarzyszących otyłości cierpi aż 80% chorych, a na kilka - 40%. Właśnie powikłania podnoszą koszty leczenia otyłości, gdyż jak wyliczono 19% kosztów terapii schorzeń układu krążenia można złożyć na karb otyłości. Specjaliści zwracają również uwagę na fakt gwałtownego wzrostu wydatków na bezpośrednie leczenie otyłości. W 1990 roku wynosiły one ok. 45 mld USD, dziś sięgają 100 mld USD i stanowią 10% budżetu służby zdrowia w Stanach Zjednoczonych.

W Polsce koszty leczenia otyłości u miliona pacjentów wynoszą ok. 250 mln zł (wyniki badań przeprowadzonych na Lubelszczyźnie). Biorąc pod uwagę, że w Polsce na nadwagę i otyłość cierpi ok. 11 mln ludzi, daje to ponad 2,5 mld zł. Zredukowanie masy ciała tylko u 20% chorych mogłoby obniżyć wydatki z budżetu co najmniej o 500 mln zł. Walka z chorobą, jaką jest otyłość, choroba będąca wytworem naszej cywilizacji, staje się problemem w wymiarze społecznym i ekonomicznym i wymaga kompleksowych działań nie tylko w sferze służb medycznych.



Rys. 16.1. Spożycie warzyw i owoców w Polsce - rzeczywistość a dezyderat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Karwat, *Wielki post*. *Wprost* nr 15/2000.

W krajach rozwiniętych otyłość jest uważana za drugą- po paleniu papierosów- przyczynę zgonów określanych jako "możliwe do uniknięcia". Epidemiolodzy szacują, że rocznie jest ona pośrednio odpowiedzialna za śmierć 300 tys. Amerykanów. Tymczasem, jak twierdzą lekarze, już spadek wagi o 5-10%, choć niezauważalny, daje wymierne efekty zdrowotne.

Co jednak powinniśmy zrobić, żeby nie tyć i dłużej żyć? Odpowiedź na to pytanie wydaje się banalna. Po prostu należy mniej jeść i więcej się ruszać. - i tutaj przed turystyką otwierają się nowe możliwości w sferze oferty rynkowej przygotowanej dla tego segmentu rynku. Atrakcyjną propozycją produkową, ze strony turystyki, są wczasy odchudzające.

Zdaniem lekarzy i dietetyków, mimo postępów w leczeniu otyłości, podstawą odchudzania nadal pozostaje dieta połączona z wysiłkiem fizycznym. Na rysunku 16.2 zaprezentowano zużycie energii, w niektórych czynnościach ruchowych.

**Bilans zdrowia**

Zużycie energii (w kcal) w ciągu 15 minut przez osobę w średnim wieku i ważącą 60 kg

wchodzenie na schody	237
szorowanie wanny	108
pływanie	96
taniec	95
gra w tenisa	90
sprzątanie	70
mycie okien	70
trzebanie dywanów	70
jazda na rowerze (8,5 km/h)	56
marsz (4-4,5 km/h)	42
spacer (3,5 km/h)	38

Źródło: Instytut Zdrawia i Życia

**Rys. 16.2. Bilans zużycia energii.**

Źródło: R. Karwat, *Waga problemu*, *Wprost* nr 33/1999.

Ruch stanowi naturalną potrzebą człowieka. Naprzeciw tym potrzebom wychodzą przedsiębiorstwa turystyczne oferując produkt w formie aktywnego wypoczynku, który wymagałby pewnego wysiłku w celu pokonania odległości, wzniesienia lub innej przeszkody terenowej, a więc wysiłku ciała, w wyniku którego turysta zużywa energię.

Ruch i odpowiednia dieta, stanowią elementy produktu turystyki zdrowotnej, jaką są wczasy odchudzające. W wyniku przeprowadzonej obserwacji na rynku (vide tab. 15.1.), należy stwierdzić, że zbyt szczupłą jest oferta rynkowa w stosunku do rozmiarów i wagi problemu. Podmioty zajmujące się turystyką są w małym stopniu zainteresowane rozwojem tego produktu lub nie posiadają odpowiednich umiejętności w zakresie opracowania oferty rynkowej. Na dziesięć wybranych w Trójmieście biur turystycznych, żadne nie miało nic do zaoferowania w tym zakresie, a dane w tablicy uzyskano w wyniku rozmów telefonicznych przeprowadzonych z wieloma ośrodkami z branży turystycznej.

Pobyt na jedno- lub dwutygodniowych wczasach, w jednym z nielicznych niestety ośrodków, w kraju pozwala na pozbycie się od jednego do dwóch kilogramów wagi, poprawia ogólną kondycję, uczy zdrowego odżywiania się, przyzwyczajają do codziennego wysiłku fizycznego. Po powrocie do domu każdy spojrz na to co ma na talerzu, a w wolnej chwili ruszy na długi spacer lub wybierze się na wycieczkę rowerową.

Szkoda, że ta forma czynnego wypoczynku w naszym kraju nie jest dostępna dla tych wszystkich, którzy z niej powinni skorzystać. Problem niewątpliwie tkwi w niskiej sile nabywczej naszego społeczeństwa. Koszt takiego turnusu waha się od 1500 do 3000zł. Jest to jeszcze ciągle dla wielu osób w kraju kwota trudna do zaakceptowania.

Tablica 16.1.

Przegląd wybranych podmiotów organizujących wczasy odchudzające.

Lp.	Nazwa ośrodka	Lokalizacja	liczba miejsc	Cena pobytu za 1 tydzień	Plusy	Minusy
1.	Centrum Odnowy Ducha IO a l a - OW "Zatoka"	Sopot	15	850-900*	Intymność, domowa atmosfera	Brak własnego basenu
2.	Centrum Rekreacji i Wypoczynku -hotel "Heban"	Kołobrzeg	100	610-650*	Nowe gabinety zabiegowe	Brak basenu i siłowni
3.	Ośrodek leczenia Nadwagi "Bali -Tur"	Jastrzębia Góra	200	950- 1090	Tłok na zajęciach, brak intymności	Dobrze przygotowany personel
4	Zespół Ośrodków Wypoczynkowych, Odnowy Biologicznej i Naturoterapii. pensjonat "Deresz"	Borne Sulinowo	30	750 - 900*	Profesjonalna kadra, dobra opieka medyczna, miła atmosfera, tanio	Nowoczesna baza zabiegowa odległa o 500 m. mało atrakcyjne otoczenie
5.	Klinika Medycyny Holistycznej "Santa Monica"	Kamień Pomorski	100	1650- 1950	Dużo zajęć i zabiegów wliczonych w cenę, profesjonalna opieka medyczna	wysoka cena, basen odległy o 100 m
6.	Klinika Zdrowia i Urody Hotel „Bryza"	Jurata	60	1750-2100	Wysoki standard, profesjonalna obsługa, bardzo dobrze wyposażone sale ćwiczeń i zabiegów	wysoka cena

- cena obejmuje jedynie nocleg i wyżywienie w pokojach 1 lub 2-osobowych, wszystkie noclegi i zajęcia ruchowe (siłownia, gimnastyka) są dodatkowo płatne,
- ^ cena obejmuje oprócz noclegu i wyżywienia również zajęcia ruchowe + 2 zabiegi typu masaż klasyczny, czy perlkowy, sauna, bicze wodne - do wyboru, pozostałe dodatkowo płatne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji ośrodków.

Sprowadzenie jednak całego problemu do pieniędzy, byłoby dużym uproszczeniem. Są to sprawy, które wymagają rozwiązania ze względu na potrzeby społeczne a także ekonomiczne - bo turystyka może być znacznym źródłem dochodów dla przedsiębiorstw turystycznych.

Ten brak zainteresowania produktem odnowy biologicznej u naszych touroperatorów jest mało zrozumiały, tym bardziej, że w świecie jest to produkt cieszący się powodzeniem wśród wielu grup klientów. Zdrowie, sprawność,

odporność na duży wysiłek i napięcie, sportowa sylwetka - to cechy wymagane od ludzi businessu. "Wellness", stan dobrego samopoczucia i równowagi psychicznej, stał się hasłem kultowym w USA. Postrzegany początkowo jako programowy składnik urlopu wypoczynkowego dla dam, które w wybranych miejscach i ośrodkach przeprowadzały kurację zdrowotną i upiększającą, stał się formą spędzania wolnego czasu i aktywnego wypoczynku. Objął swymi wpływami i atrakcyjnością całe rodziny amerykańskie. Obecnie już jedna czwarta wszystkich uczestników "wellness programmes"- to mężczyźni. Już w 1996 roku urlopy 24 milionów Niemców organizowano pod hasłem "zdrowie". Nie było prawie ani jednego biura podróży, czy łańcucha hotelowego, które pominęłyby w swojej ofercie modne hasło "wellness".<sup>1</sup>

O tym, że ta forma wypoczynku cieszy się również popularnością u Polaków, świadczą dane, uzyskane z badań ankietowych/ przeprowadzonych wśród klientów hotelu "BRYZA" w Juracie. Badania przeprowadzono wśród kuracjuszy Kliniki Zdrowia i Urody, którzy w miesiącu marcu 1999 roku wypoczywali na wczasach odchudzających.

Hotel "Bryza", usytuowany tuż przy plaży od strony otwartego morza nawiązuje do najlepszych tradycji Juraty jako eleganckiego kurortu i słynnego przed wojną kąpieliska. Otoczenie hotelu jest wymarzone miejscem do joggingu, spacerów, przejażdżek rowerowych i wszelkich form ruchu na świeżym powietrzu. Morze kusi amatorów sportów wodnych. W hotelu jest też kompleks basenowy; letni basen z podgrzewaną wodą, kryty basen oraz basen z masażem wodnym. Swoją pomocą służą wysokiej klasy instruktorzy sportowi. Klinika Zdrowia i Urody w Hotelu "Bryza" proponuje swoim klientom profesjonalną usługę - jaką są wczasy odchudzające.

W ofercie proponuje się klientom szeroki zakres zajęć rekreacyjnych oraz zabiegi odnowy biologicznej, m.in. aerobic, callanetics, step reebok, cardio fitness, siłownię, saunę, solarium, masaże specjalistyczne, okłady z alg i borowiny, hydroterapię (bicz wodny, masaż perełkowy, kąpiel solankową, hydro jet), jak również usługi salonu kosmetycznego.

Hotel dzięki znakomitemu wyposażeniu w obiekty sportowe oraz nowoczesnej bazie diagnostycznej, pozwalającej wykrywać zagrożenia chorobami cywilizacyjnymi, prowadzi unikalny w skali europejskiej program profilaktyki zdrowotnej. W jego realizacji bierze udział wysoko wykwalifikowany per-

<sup>1</sup> *Total Quality Management Międzynarodowe aktualności turystyczne*. Orbis S.A.. nr 66, Warszawa 1995. s. 22.

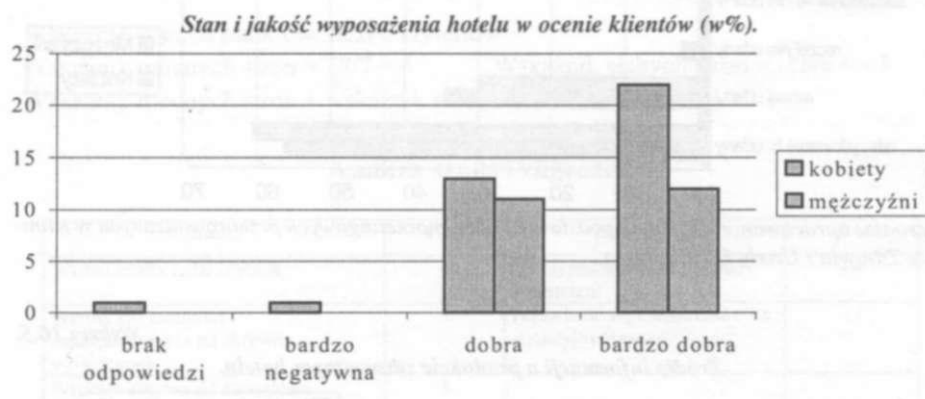
<sup>2</sup> Na ogólną grupę 75 kuracjuszy otrzymano zwrot 60 ankiet co daje gwarancję znacznej wiarygodności wyników badań.

sonel; lekarz, dietetyk oraz kadra trenerów prowadzących zindywidualizowany program sportowy. Doskonała, lekka i wykwintna kuchnia uzupełnia program Kliniki Zdrowia i Urody.

Z badań ankietowych, przeprowadzonych przez Dział Marketingu Hotelu "Bryza" wynika, że oferta Kliniki Zdrowia i Urody, która prowadzi wczasy odchudzające, została bardzo wysoko oceniona przez kuracjuszy pod względem standardu usług.

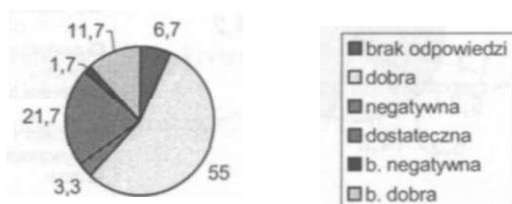
Większość klientów Kliniki, jak wynika z badań, korzystała z tej formy wczasów już po raz kolejny, bo tylko 28,3% uczestniczyło w nich pierwszy raz. Źródłem informacji o tym produkcie turystycznym tylko w 1,3 % były biura turystyczne. Większość o ofercie dowiedziała się od znajomych (44,2%) część z ogłoszeń prasowych i innych nośników informacji. Wrażenia wszystkich osób korzystających z programu odnowy biologicznej były bardzo pozytywne. Opinie ankietowanych najlepiej obrazują wyniki zaprezentowane w układzie graficznym.

Wykres ;6.1.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań marketingowych przeprowadzonych w Klinice Zdrowia i Urody Hotelu Bryza.

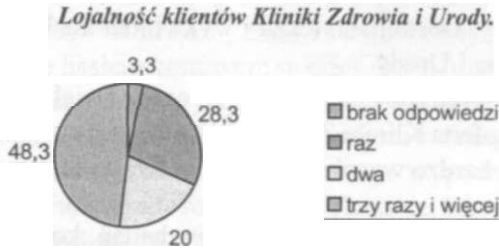
Wykres 16.2.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań marketingowych przeprowadzonych w Klinice Zdrowia i Urody Hotelu Bryza.



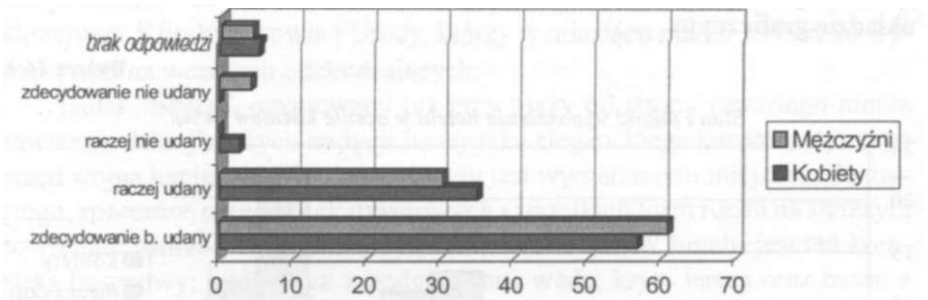
Wykres 16.3.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań marketingowych przeprowadzonych w Klinice Zdrowia i Urody Hotelu Bryza.

Wykres 16.4.

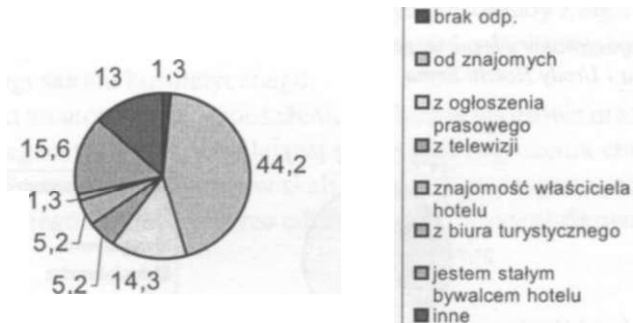
Ocena pobytu w Klinice Zdrowia i Urody. (w%).



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań marketingowych przeprowadzonych w Klinice Zdrowia i Urody Hotelu Bryza.

Wykres 16.5.

Źródło informacji o produkcie zdrowotnym hotelu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań marketingowych przeprowadzonych w Klinice Zdrowia i Urody Hotelu Bryza.

Badania wykazały, że produkt oferowany klientom Hotelu "Bryza" jest przez nich postrzegany pozytywnie. Pozycję rynkową, tego specjalistycznego produktu turystycznego w omawianym hotelu najlepiej obrazuje analiza SWOT<sup>1</sup> (wg. H. Wehricha), która pozwoliła na wyodrębnienie jednej z czterech potencjalnych sytuacji strategicznych badanego produktu turystycznego.

<i>Mocne</i>	<i>I-S</i>	<i>Słabe</i>	<i>-5+ /</i>
Lokalizacja	4	Wysokie koszty	-5
Wysoki standard usług	4	Wolne miejsca (ok. 80% obłożenia w poszczególnych turnusach)	-3
Wypożyczenie hotelu	4	Wysoka cena usług	-3
Komfort i nowoczesność	3	Informacja o produkcie	-4
Uprzejmość personelu	5	Dostępność komunikacyjna	-2
Czystość pomieszczeń	4	Wysoki wskaźnik rotacji personelu	-1
Bezpieczeństwo	4		
	<b>28</b>		<b>-18</b>

Silne strony produktu = 28

Słabe strony produktu = -18

Wskaźnik = suma punktów / liczba kryteriów

Wskaźnik mocnych stron =  $28/7 = 4$

Wskaźnik słabych stron =  $-18/6 = -3$

Wskaźnik mocnych stron + wskaźnik słabych stron =  $4 + (-3) = 1$

### Analiza szans i zagrożeń

<i>Szanse</i>	<i>1-5</i>	<i>Zagrożenia</i>	<i>•5+1</i>
Wzrost liczby ludzi otyłych	4	Maksymalne wykorzystanie przestrzeni	-4
Wzrost świadomości i zapotrzebowania na aktywny wypoczynek	3	Pojawianie się konkurentów na atrakcyjnym rynku	-1
Większa aktywność zawodowa Polaków	3		
Wzrost dochodów Polaków	2		
	<b>12</b>		<b>-5</b>

Szanse produktu = 12

Zagrożenia produktu = -5

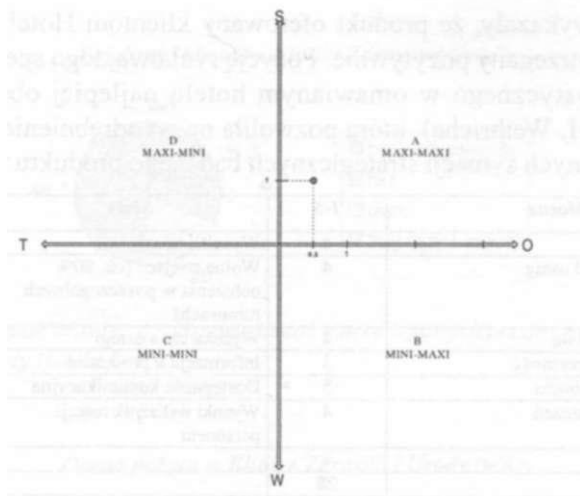
Wskaźnik = suma punktów / liczba kryteriów

Wskaźnik szans =  $12/4 = 3$

Wskaźnik zagrożeń =  $-5 / 2 = -2,5$

Wskaźnik szans + wskaźnik zagrożeń =  $3 + (-2,5) = 0,5$

<sup>1</sup> H. Wehrich. *The TOWS Matrix, A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning* nr 2/1982.



**Rys. 16.3** Pozycja rynkowa produktu *Kliniki Zdrowia i Urody Hotelu "Bryza"*.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Po przeanalizowaniu szans i zagrożeń płynących z otoczenia zarówno makro jak i bezpośrednio związanego z działaniem firmy oraz mocnych i słabych stron hotelu, można określić pozycją specjalistycznego produktu turystyki zdrowotnej.

Produkt zajął pozycją w polu A, w polu identyfikowanym z sytuacją o przewadze mocnych stron, a w otoczeniu z wyrazistymi perspektywami rozwoju. Sytuacji takiej odpowiada strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju, jaką należy przyjąć aby umacniać pozycją produktu, a tym samym hotelu na rynku usług turystycznych.

W warunkach rosnącej konkurencji najważniejszym czynnikiem budowy długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa jest zadowolenie klienta. Koncepcja kształtowania zadowolenia klienta jest obecnie uznawana za jedną z ważniejszych w teorii i praktyce marketingu.

Uczucia pozytywne umożliwiają poszczególnym jednostkom zespolenie się ze środowiskiem naturalnym i społecznością ludzką. To z kolei zapewnia poczucie bezpieczeństwa, pozwala wyjść poza ciasny krąg egocentryzmu i realizować wyższe cele, czyli osiągnąć spokój, samorealizację oraz możliwość przeżycia radości i szczęścia. Człowiek jest zatem całością psychofizyczną. Ostateczną siłą sprawczą funkcjonowania człowieka jest niewymierny, niematerialny, dziś jeszcze przez naukę nie zdefiniowany czynnik, który wiąże nas z całą przyrodą.

Człowiek współczesny zamknięty w ramach swych obowiązków, pracy zawodowej, czasem dosłownie w murach domu, biura, czy szkoły czuje się ograniczony i przygnębiony., i szuka jakiegoś "nowego małego świata" w reakcji na stechnicyzowane otoczenie i jego "żelbet" Chce wyjść w sposób wolny poza to wszystko. Turystyka , otwierająca na przestrzeń, wyzwala ludzkiego ducha. Tu człowiek znajduje na nowo radość i chęć życia, budzą się jego duchowe energie. On sam odnajduje na powrót sens życia.

Człowiek współczesny coraz częściej nastawiony jest na wydobycie maksimum pożytku z wolnego czasu, jakim dysponuje. Prawdą jest, że jak dotąd najbardziej powszechną formą wypoczynku Polaków jest oglądanie telewizji. Niestety jest to najmniej aktywna forma wypoczynku i nie przynosi żadnych ewidentnych korzyści dla zdrowia. Należy zatem poprzez atrakcyjną ofertę czynnego wypoczynku propagować ideę nowego, zdrowego stylu życia. Realizacji tej idei sprzyjają wszelkie oferty zawierające elementy służące procesom odnowy biologicznej., -jak zaprezentowana oferta Kliniki Zdrowia i Urody Hotelu "Bryza".

### **Bibliografia:**

1. Gaworecki W.W., *Elementy turystyki międzynarodowej*, UG, Gdańsk, 1993.
2. Karwat R., *Waga problemu*. Wprost nr 33/1999.
3. Karwat R., *Wielki post*, "Wprost", nr 15/2000.
4. *Total Quality Management*, Międzynarodowe Aktualności Turystyczne, Orbis S.A., Warszawa 1995.
5. Weihrich H., *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, Long Range Planning nr 2/1982.



**DOROTA SIMPSON**

## **XVII. STRATEGIE MARKETINGOWE NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH**

### **Streszczenie**

W artykule podkreślono, że firmy podejmujące działalność na obcych rynkach powinny swoje decyzje poprzedzać głęboką analizą pokazującą rolę czynników decydujących o potencjale globalizacyjnym sektora w którym funkcjonują.

### **Summary**

## **MARKETING STRATEGIES ON OVERSEAS MARKETS**

It is emphasised in the article that companies which penetrate overseas markets should precede their decisions by an in-depth analysis showing the role of the factors which are used to make decisions about global potential of the sector they function in.

### **17.1. Pojęcie internacjonalizacji.**

Pojęcie internacjonalizacji wiąże się z podejmowaniem działalności przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, co wynika przede wszystkim z postępujących procesów globalizacji, które znacząco nasiliły się w latach dziewięćdziesiątych i nic nie wskazuje na to, aby zostały zahamowane w nowej dekadzie. Internacjonalizacja stymulowana jest między innymi dynamicznym rozwojem sieci różnego rodzaju powiązań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej - aliansów strategicznych, fuzji, czy wrogich przejęć.

J. Rymarczyk określa ją jako proces, przez który przechodzi przedsiębiorstwo w swym rozwoju od narodowego, przez międzynarodowe aż do globalnego<sup>1</sup>. Proces ów odznacza się pewnymi etapami, choć w praktyce nie wszystkie przedsiębiorstwa w nim uczestniczące muszą podlegać każdej fazie. Wskutek przemian związanych z procesami liberalizacji i integracji w gospodarce światowej wicie pośrednich form internacjonalizacji bywa pomijanych (np. zamiast kupować licencję kupuje się przedsiębiorstwo, które dysponuje nowym produktem).

Nieco inną interpretację proponuje M. K. Nowakowski, który opierając się na literaturze anglojęzycznej stwierdza, że internacjonalizacja to "proces, poprzez który firmy zwiększają swoją świadomość co do wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój, a także ustalają międzynarodowe związki i zawierają transakcje z firmami z innych krajów. U podstaw tych transakcji leży przekonanie, że wszyscy uczestnicy odnoszą z nich korzyści. Internacjonalizacja kreuje związki zewnętrzne przedsiębiorstw i zmienia wewnętrzną perspektywę zarządzania"<sup>2</sup>.

Przez internacjonalizację można także rozumieć pewną zmianę, której podlegają uwzględniane sfery bądź obiekty. W tym ujęciu obiektami internacjonalizacji mogą być uczestnicy wydarzeń gospodarczych, kulturalnych, czy politycznych, produkty będące przedmiotem wymiany, struktura lub sytuacja na rynkach, czy wreszcie organizacja całego przedsiębiorstwa lub tylko jej pewne elementy.<sup>3</sup> Warto odnotować, iż tak w literaturze jak i w praktyce pojęcia "globalizacji" i "internacjonalizacji" bywają traktowane jako synonimy,<sup>4</sup> choć jak zauważa M. Kostecki internacjonalizacja odnosi się głównie do organizacji podejmujących działalność za granicą, podczas gdy globalizacja obejmuje szerszy zakres zjawisk dotyczący upodabnia się popytu oraz podaży w wielu dziedzinach i w skali całego świata<sup>5</sup>. C. Lovelock i G. Yip natomiast stwierdzają w sposób jednoznaczny, że w zasadzie każda firma, której działalność wiąże się z przekraczaniem granic może słusznie utrzymywać, że ma międzynarodowy charakter, jednak firma rzeczywiście globalna działa na całym świecie - w różnych strefach geograficznych i czasowych.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Por. J. Rymarczyk. *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE. Warszawa 1996, s. 18 i 19.

<sup>2</sup> Por. M. K. Nowakowski. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*. Difin. Warszawa 1999, s. 20.

<sup>3</sup> Por. J. Rymarczyk. *Internacjonalizacja....* op. cit., s. 18.

<sup>4</sup> Tamże. s. 167.

<sup>5</sup> Por. M. Kostecki, *Marketing Strategies for Services: Globalization, Client-Oriented, Deregulation*. Pergamon Press. Oxford 1994, s. 220 - 221.

<sup>6</sup> Por. C. Lovelock. G. Yip. *Developing Global Strategies for Sendees Business*. California Management Review, vol. 38, no. 2. Winter, s. 65.

Z internacjonalizacją przedsiębiorstw wiąże się ściśle problem zarządzania w otoczeniu wielokulturowym, które bywa<sup>7</sup> określane jako zarządzanie biznesem międzynarodowym, zarządzanie międzynarodowe, czy wreszcie zarządzanie na rynkach zagranicznych.<sup>8</sup> Pod pojęciem zarządzanie międzynarodowego rozumie się proces planowania, organizowania, przywództwa i kontroli w otoczeniu międzykulturowym, bądź proces wdrażania określonych koncepcji i metod zarządzania w międzykulturowym otoczeniu.<sup>9</sup>

## 172. Przesłanki wyboru formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Analizując literaturę przedmiotu spotkać można różne klasyfikacje metod ekspansji, czy jak niektórzy autorzy twierdzą, form umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Szeroki przegląd kryteriów klasyfikacji form internacjonalizacji przedsiębiorstwa zawiera praca J. Rymarczyka,<sup>10</sup> który prezentując etapy umiędzynarodowienia firmy w układzie fazowym prezentuje następujące metody jej ekspansji globalnej:

- eksport,
- licencjonowanie,
- franchising,
- joint-venture,
- filie zagraniczną,
- zakład produkcyjny
- spółkę córkę.

Natomiast inni autorzy uwzględniają tylko cztery formy w postaci<sup>11</sup> :

- eksportu,
- licencji,
- międzynarodowego joint-venture,
- inwestycji bezpośrednich.

<sup>7</sup> Por. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...* op. cit. s. 19.

<sup>8</sup> Por. M. K. Nowakowski, *International Business Management. Tożsamość dyscypliny naukowej w warunkach polskich. Organizacja i Kierowanie* nr 2 (72), 1993, oraz M. K. Nowakowski, *Zarządzanie międzynarodowe - polski punkt widzenia. Organizacja i Kierowanie* nr 4 (90). 1997.

• Por. M. K. Nowakowski. *Wprowadzenie...* op. cit., s. 20.

<sup>9</sup> Por. J. Rymarczyk. *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 113 i nast.

<sup>10</sup> Por. np. S. Certo, J. Peter. *Strategie Management*. Random House Inc., New York 1988. s. 193-194, czy D. Stokes, *Marketing: A Case Study Approach*, Letts Educational. London 1997. s. 301.

Z kolei C. Hill i G. Johnes dodają do wymienionych wyżej czterech form jeszcze piątą, czyli franchising,<sup>12</sup> Z. Pierścionek natomiast w swej klasyfikacji ujmuje dodatkowo alians strategiczny,<sup>13</sup> choć pewna część autorów traktuje go jako pewną odmianę joint-venture.

Wybór jednej z metod ekspansji globalnej firmy uzależniony jest od kilku podstawowych czynników:

- wizji i celów przedsiębiorstwa,
- analizy posiadanych zasobów, w tym zasobów kadrowych,
- dostępu do rynków zagranicznych i stopnia ich atrakcyjności,
- szansy na osiągnięcie założonej pozycji konkurencyjnej,
- stopnia potencjalnego ryzyka i spodziewanych korzyści,
- zakresu kontroli nad zagranicznym przedsięwzięciem.

Tablica 17.1.

*Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa.*

Formy podstawowe	Odmiany form podstawowych	Zakres własności	Stopień integracji	Zaangażowanie zasobów	Stopień ryzyka	Zakres kontroli
Formy kontraktowe	Eksport Licencjonowanie, franchising, korespondent kontrakt menedżerski	nie występuje	niewielki	nie występuje	niewielki	wspólna kontrola
Joint venture	Partnerstwo konsorcjum. stowarzyszenie. alianś strategiczny	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	wspólna kontrola
Pełna własność	oddział, biuro, przedstawicielstwo, spółka córka	pełna	pełny	duże	duży	pełna kontrola

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Krishna Erramilli, C. P. Rao, *Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*. W: M. Gabbott, G. Hogg, *Contemporary Services Management*. The Dryden Press, London 1997, s.408 i A. Palmer, *Principles of Services Marketing*. McGraw-Hill Book Company, Meidenhead 1994. s. 320 - 322.

<sup>12</sup> - Por. C. Hill, G. Johnes. *Strategie Management*. Houghton Mifflin Co.. Boston 1992, s. 254.

<sup>13</sup> Por. Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 322. Warto zaznaczyć, iż pojęcie aliansu strategicznego bywa w literaturze dość różnie interpretowane, na co zwraca uwagę M. Borkowska podając szereg definicji. Jedną z nich, która chyba najtrafniej oddaje istotę zjawiska jest określenie ujmujące alianse strategiczne jako różne formy współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami lub potencjalnymi konkurentami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, łącząc i koordynując swoje zasoby, środki i umiejętności. Por. M. Borkowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE. Warszawa 1997, s.14.



Decyzje dotyczące wyboru jednej z form internacjonalizacji powinny być oparte na wszechstronnej analizie zasobów firmy, przewidywanej relacji kosztów do przychodów, szacunku poziomu ryzyka i prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu oraz pożądanego zakresu kontroli nad przedsięwzięciem. Wejście na rynek zagraniczny musi być między innymi poprzedzone audytem posiadanych zasobów kadrowych i wnikliwą oceną potrzeb w tym zakresie powiązanych z analizą ewentualnych źródeł pozyskania odpowiednich pracowników, którzy zostaliby zaangażowani do podejmowanego przedsięwzięcia. Jest to szczególnie ważne zagadnienie w przypadku przedsiębiorstw, które decydują się na instytucjonalne zaangażowanie w innym kraju. Biorąc pod uwagę instytucjonalne zaangażowanie firmy za granicą można wskazać następujące formy internacjonalizacji:

- kontrakty menedżerskie,
- dostawę i budowę zakładu pod klucz,
- utworzenie i prowadzenie własnej filii handlowej, własnego zakładu montażowego lub produkcyjnego.

Podjmując decyzję o bardziej zaawansowanej formie internacjonalizacji bierze się zazwyczaj pod uwagę następujące przesłanki:

- ogólną sytuację gospodarczą i polityczną kraju goszczącego, z uwzględnieniem stopnia ryzyka,
- klimat inwestycyjny,
- sytuację ekonomiczną danego sektora usług,
- dostępność zasobów - w usługach przede wszystkim zasobów ludzkich i ogólnej sytuacji na rynku pracy,
- poziom infrastruktury gospodarczej,
- uwarunkowania społeczne i kulturowe.

Jedną z form internacjonalizacji jest kontrakt menedżerski. Polega on na postawieniu do dyspozycji inwestora zagranicznego odpowiedniego zespołu ludzi legitymujących się określoną wiedzą i doświadczeniem w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Najczęściej ma to miejsce wówczas, gdy firma wykonuje inwestycję zagraniczną a następnie kieruje powstałym obiektem aż do uzyskania przez miejscowych pracowników odpowiedniego doświadczenia. Podobna sytuacja może wystąpić w przypadku przekazania licencji lub utworzenia joint-venture bądź trudności ekonomicznych przedsiębiorstwa, których rozwiązanie przekazane zostaje zagranicznej firmie. Wreszcie może mieć miejsce nacjonalizacja zagranicznych inwestycji bezpośrednich a rząd kraju goszczącego powierza kierownictwo zagranicznemu inwestorowi. Jest to forma szczególnie przydatna w przypadku niektórych firm usługowych takich jak hotele, elektrownie, przedsiębiorstwa transportowe i komunikacyjne, o ile

oczywiście można pozyskać odpowiednią kadre menedżerską. Nie ponosi się tu bowiem zbyt wielkiego ryzyka i nakładów kapitałowych, natomiast zdobywa się doświadczenie i nawiązuje, kontakty, które w dalszej perspektywie mogą zaowocować innymi, bardziej zaawansowanymi formami współpracy.

Budowa zakładu pod klucz polega na pełnym zrealizowaniu zamówionej inwestycji w postaci określonego, gotowego zakładu za granicą. Strona przyjmująca zlecenie wykonania obiektu musi dostarczyć wszystko, a więc niezbędny sprzęt, maszyny i urządzenia oraz całe wyposażenie, jak również know-how i personel. Często zobowiązana jest także do przeszkolenia lokalnych pracowników, a nieraz do ulokowania części produkcji na innych rynkach zagranicznych.

Bardziej zaawansowana forma to utworzenie zagranicznej filii handlowej. Tego typu inwestycja bezpośrednia nie wymaga zaangażowania stosunkowo dużego kapitału - jego wielkość jest uzależniona od rodzaju oferowanych produktów. Zazwyczaj stanowiska kierownicze powierzane są pracownikom delegowanym przez macierzystą firmę. Mogą nimi być tak pracownicy z kraju goszczącego jak i kraju pochodzenia bądź kraju trzeciego. Z punktu widzenia prawnego-organizacyjnego filia może działać jako oddział firmy macierzystej, jako joint venture lub spółka córka. Oddział i spółka córka stanowią własność przedsiębiorstwa zagranicznego. Różnica pomiędzy nimi polega na tym, że oddział nie posiada osobowości prawnej i podlega prawu kraju pochodzenia. Za jego zobowiązania odpowiada przedsiębiorstwo macierzyste. Natomiast spółka córka posiada osobowość prawną i tworzona jest na podstawie prawa kraju goszczącego. Z kolei joint venture stanowi wspólne przedsięwzięcie z miejscowym partnerem w oparciu o miejscowe prawo i posiada osobowość prawną<sup>14</sup>. Ponieważ z reguły władze kraju goszczącego nie są przychylnie nastawione do tworzenia na ich terytorium oddziałów dlatego znacznie łatwiej jest powołać albo joint venture albo spółkę córkę. Zazwyczaj dla utworzenia tej ostatniej wymagany jest stosunkowo większy kapitał, dlatego mogą sobie na to pozwolić więksi i silniejsi kapitałowo inwestorzy - np. duże banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, firmy telekomunikacyjne itp. Mniejsze i średnie firmy najczęściej decydują się na formę joint venture, która pozwala na połączenie kapitału zagranicznego inwestora i miejscowego. W Polsce przykładem tych ostatnich przedsięwzięć mogą być firmy spedycyjne lub transportowo-spedycyjno-logistyczne.

<sup>14</sup> Joint venture stanowi formą międzynarodowych inwestycji bezpośrednich polegającą na tym, że niezależni partnerzy z różnych krajów prowadzą działalność w ramach wspólnego przedsiębiorstwa na podstawie zawartej umowy. Por. J. Rymarczyk. *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 151.

Wśród przesłanek leżących u podstaw decyzji co do wyboru formy inwestycji bezpośredniej czy to w postaci joint venture, czy spółki córki należy, poza wielkością posiadanego kapitału, wymienić także rodzaj i cechy wytwarzanego dobra. W przypadku, gdy są to skomplikowane pod względem technicznym i wymagające zastosowania nowoczesnej, nieraz unikalnej technologii produkty, to z punktu widzenia inwestora bardziej korzystnym jest założenie spółki córki. Z kolei z punktu widzenia korzyści kraju goszczącego lepsza byłaby forma joint venture, która poprzez współpracę z miejscowym partnerem może ułatwić adaptację nowej techniki i technologii w kraju goszczącym.

Uważa się również, że im bardziej produkt przeznaczony do wytwarzania za granicą różni się od tego, który wykonywany jest w kraju macierzystym tym bardziej korzystne (z punktu widzenia podejmującego inwestycje bezpośrednią) jest współdziałanie z partnerem z kraju goszczącego, a więc zdecydowanie się na formę joint venture. Podobną decyzję należałoby podjąć w sytuacji, gdy inwestor nie zna dobrze rynku, na którym chce inwestować, a także nie ma w tej dziedzinie większego doświadczenia.

Istotnym czynnikiem wpływającym na decyzję wyboru są też warunki gospodarcze i ogólny klimat inwestycyjny panujący w kraju goszczącym. Jeśli jest on sprzyjający inwestycjom zagranicznym a warunki ekonomiczne, prawne, społeczne i kulturowe zbliżone do panujących w kraju inwestora to współdziałanie miejscowego partnera może okazać się niepotrzebny. W sytuacji odwrotnej współdziałanie z lokalną firmą jest pożyteczne. Partnerzy międzynarodowego joint venture zawierając między sobą umowę uzgadniając w niej wzajemne proporcje udziałów w postaci:<sup>15</sup>

- aportów rzeczowych,
- środków pieniężnych,
- know-how,
- znajomości lokalnego rynku, przepisów prawnych i zwyczajów,
- sieci powiązań z krajowymi i zagranicznymi kanałami dystrybucji i zakupu.

### **17.3. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.**

Stopniowe nasywanie się rynków w krajach wysoko rozwiniętych powoduje, że coraz częściej firmy podejmują decyzje mające na celu geograficzne rozszerzenie obszaru swej aktywności. Z reguły rozpoczynają od najprostszych

" Tamże.

strategii ekspansji międzynarodowej, czyli eksportu, poprzez licencjonowanie, franszyzę, alians strategiczny, międzynarodowej joint-venture, aż po utworzenie filii lub oddziału za granicą.

Konkurując w skali międzynarodowej firmy mają do wyboru dwa podstawowe modele strategii - globalną i wielonarodową. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że nie ma zasadniczych różnic, co do warunków działania i preferencji kupujących pomiędzy krajami, w których działa przedsiębiorstwo. W związku z tym wytwarza się te same, standaryzowane produkty, stosuje te same strategie marketingowe czerpiąc korzyści z ekonomiki skali oraz wdraża wspólną strategię personalną. Natomiast u podstaw strategii wielonarodowej, czy inaczej multilokalnej, leży założenie, iż rynki, na których firma operuje różnią się w znaczący sposób, a skoro tak, to należy zastosować zróżnicowane metody działania, a więc dostosować formy aktywności filii lub oddziału do określonego rynku krajowego<sup>16</sup>. Uważa się, że wybór jednej z nich powinien być uzależniony od charakteru działalności danej firmy. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branżach globalnych, a więc takich, w których istnieją wielorakie powiązania międzynarodowe są bardziej predysponowane do wdrażania strategii globalnej niż działające w sektorach o słabszych związkach z rynkiem międzynarodowym. Strategia globalna, polegająca na zarządzaniu wielonarodowym przedsiębiorstwem w sposób zintegrowany w skali światowej, przy wielu korzyściach w postaci na przykład niższych kosztów wytwarzania i dostosowania produktów do lokalnych wymogów, wiąże się jednak z relatywnie wyższymi kosztami zarządzania i strategicznej koordynacji, niż ma to miejsce w strategii multilokalnej. Niekiedy stosowane są rozwiązania hybrydowe, a więc łączące elementy strategii globalnej i międzynarodowej, będące przejściem od strategii multilokalnej do globalnej. Coraz częściej pojawia się także pojęcie strategii glocalnej (ang. glocalization - think global, act local, czyli myśl globalnie, działaj lokalnie), która stanowi połączenie strategii globalnej ze strategią wielonarodową. Korporacja planuje globalnie przy uwzględnieniu jednak lokalnych uwarunkowań kulturowych i innych.

M. E. Porter uważa, iż najistotniejszym problemem w sferze konkurencji międzynarodowej w porównaniu z krajową jest sposób konkurowania jaki przedsiębiorstwo obiera na rynku światowym. W związku z tym wyróżnia dwa kryteria, które pozwalają na wyodrębnienie czterech rodzajów przedsiębiorstw:

1. kryterium rozmieszczenia na świecie poszczególnych rodzajów działalności:
  - forma skoncentrowana polegająca na zlokalizowaniu działalności w jednym miejscu i obsłudze z niego całego świata;

- forma rozproszona, gdzie różne rodzaje działalności wykonywane są w różnych krajach, np. badania i rozwój w Stanach Zjednoczonych, produkcja części i podzespołów w krajach azjatyckich a ich montaż w krajach Europy Środkowej, itp.;
2. kryterium sposobu koordynowania i zarządzania poszczególnymi rodzajami działalności w różnych krajach. Pozwala ono wyróżnić:
- przedsiębiorstwa wytwarzające produkty w różnych krajach, które swoim poszczególnym jednostkom zostawiają pełną autonomię, co w konsekwencji prowadzi zazwyczaj do różnych standardów produktu, różnych jego cech, użytych surowców, itp.
  - firmy, których działalność jest bardzo ściśle koordynowana - obowiązuje ten sam system produkcyjny, informacyjny, podejmowania decyzji, te same standardy jakościowe, itp.<sup>17</sup>.

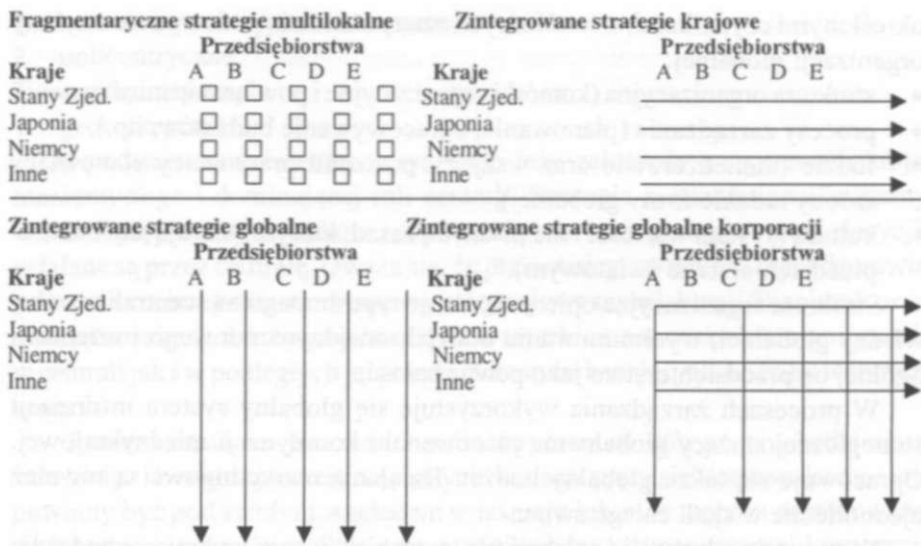
Stopniowo okazuje się jednak, że w wielu branżach osiągnięte zostały już granice korzyści skali i następuje klasyczna dysekonomika skali wynikająca z kosztów ogromnego wyposażenia, czy stosowania nowych technologii mniej wrażliwych na ekonomikę skali. Dlatego coraz większego znaczenia nabierają strategie mające na celu jak najpełniejsze zaspokojenie różnych preferencji i potrzeb konsumentów w różnych kulturowo krajach, czy regionach. Z drugiej zaś strony presja związana z koniecznością obniżania kosztów sprawia, iż przedsiębiorstwa dążą do szukania źródeł obniżki w standaryzacji i uniformizacji. Stąd wiele z nich stosuje w praktyce wspomnianą wcześniej strategię globalną. Trudno jest więc określić w jakim momencie organizacja staje się w pełni międzynarodową, częściej mówi się o osiągnięciu pewnego stopnia umiędzynarodowienia.

G.S. Yip wskazuje na cztery modelowe podejścia korporacji do działania w skali międzynarodowej, co zobrazowano na rysunku 17.1.

Przedsiębiorstwa znajdujące się w lewym górnym polu funkcjonują w sytuacji braku jakiegokolwiek struktury integrującej tak w wymiarze krajowym jak i międzynarodowym. Z kolei te, które występują w prawym górnym polu odzwierciedlają filozofię zarządzania zakładającą pełną władzę krajowego menedżera nad wszystkimi przedsiębiorstwami spółki w danym kraju goszczącym. Tego typu sposób zarządzania był szczególnie charakterystyczny dla początkowego okresu rozwoju korporacji transnarodowych.

Z kolei w lewym dolnym polu umieszczone zostały korporacje, których system zarządzania oparty jest na międzykrajowej integracji globalnej każdego

<sup>17</sup> Por. M. E. Porter. *Changing Patterns of International Competition*, w: *Strategic Managing in Global Economy*, pod red. H. Vernon-Wortzel, L. H. Wortzel, John Wiley & Sons, New York 1997, s. 132 i 133.



Rys. 17.1. Modele podejścia korporacji do strategii globalnej.

Źródło: G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*. PWE. Warszawa 1996, s. 46.

z przedsiębiorstw, jednak w niewielkim tylko stopniu integrowana jest działalność przedsiębiorstw operujących na rynku danego kraju.

Natomiast w prawym dolnym polu znajdują się te korporacje, które oparły swe systemy zarządzania wchodzącymi w ich skład przedsiębiorstwami na pełnej integracji tak w wymiarze danego kraju jak i między krajami - cechuje je macierzowa struktura zarządzania.

Zachodzące zmiany w gospodarce światowej, takie jak liberalizacja handlu poprzez stopniowe redukowanie barier taryfowych i pozataryfowych, przyspieszone tempo rozwoju techniki i technologii, rewolucja informacyjna, rosnąca konkurencja, która przekształca się z tak zwanej rywalizacji "kraj po kraju" w rywalizację globalną, sprawiają, że coraz większa liczba przedsiębiorstw stawać będzie przed koniecznością rozważenia przesłanek opracowania i wdrażania strategii globalnej. G.S. Yip uważa i można się z nim zgodzić, iż kluczem do sukcesu w tym procesie nie jest globalnie wystandaryzowany produkt, ale decyzje podejmowane w ramach globalnie zintegrowanego procesu zarządzania.<sup>18</sup> Jego zdaniem wdrażanie strategii globalnej uwarunkowane jest

<sup>18</sup>G.S. Yip. *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE. Warszawa 1996. s. 46.

określonymi czynnikami, wśród których cztery stanowią podstawowe atrybuty organizacji globalnej:

- struktura organizacyjna (komórki organizacyjne i powiązania między nimi),
- procesy zarządzania (planowanie, opracowywanie budżetów, itp.),
- ludzie (menedżerowie oraz wszyscy pozostali pracownicy stanowiący zasoby ludzkie firmy globalnej),
- kultura (system wartości i niepisanych zasad, którymi kierują się ludzie w przedsiębiorstwie światowym).<sup>19</sup>

Struktura organizacyjna opiera się w tego typu strategii na scentralizowanej władzy globalnej, wyeliminowaniu oddziału międzynarodowego i orientacji ogólnej na przedsiębiorstwo jako pewną całość.

W procesach zarządzania wykorzystuje się globalny system informacji strategicznej służący globalnemu planowaniu i koordynacji międzykrajowej. Opracowuje się także globalny budżet. Działania marketingowe są również ujednolicone w skali całego świata

W procesie rekrutacji i selekcji nie zwraca się uwagi na kraj pochodzenia pracownika, a raczej na jego międzynarodowe doświadczenie. Preferuje się także politykę wysyłania kadry do pracy w różnych krajach w celu jej "umiędzynarodowienia" i zebrania doświadczeń z wielu części świata. Umocnieniu strategii globalnej służy między innymi odpowiednio zaprojektowany i globalnie stosowany system oceniania i wynagradzania pracowników. Jest to bardzo ważny czynnik stymulujący wdrażanie strategii globalnej, bo przecież nikt inny jak tylko ludzie mogą ją wprowadzić w życie.

Kultura organizacji zakłada globalną tożsamość, wzajemną współzależność przedsiębiorstw wchodzących w skład korporacji oraz orientacje na ogólnoświatowe zatrudnienie.

Wdrożenie strategii, która spełniałaby wszystkie cztery postulaty nie jest zadaniem prostym, choć w dobie rewolucji informacyjnej jest z pewnością łatwiejsze do wykonania niż w okresie poprzednim. Częściej mamy jednak do czynienia z organizacjami, które znajdują się na pewnym etapie umiędzynarodowienia. Operujące w skali międzynarodowej korporacje różnią się między sobą nie tylko sposobem rozmieszczenia i koordynowania działalności poszczególnych zakładów w różnych regionach świata, ale także systemami komunikacji pomiędzy "centralą" i oddziałami oraz szeroko rozumianą kulturą organizacyjną. Biorąc pod uwagę te kryteria można wskazać na cztery typy przedsiębiorstw transnarodowych:<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Tamże, s. 216.

<sup>20</sup> Por. D. C. Wilson, R. H. Rosenfeld, *Managing Organizations*. McGraw-Hill Book Company. London, s. 383.

1. etnocentryczne (monocentryczne),
2. policentryczne,
3. regiocentryczne,
4. geocentryczne.

U podstaw modelu etnocentrycznego leży założenie o supremacji kraju macierzystego i dominującej roli centrali. Strategie marketingowe, systemy komunikacji, oceny wyników i wynagradzania oraz podejmowania decyzji, ustalane są przez centralą. Uważa się, że pracownicy, zwłaszcza menedżerowie z kraju macierzystego odznaczają się najwyższymi kwalifikacjami oraz umiejętnościami, toteż powierza się im wszystkie stanowiska kierownicze tak w centrali jak i w podległych jej przedsiębiorstwach mających siedziby w innych krajach.

Przeciwnieństwem jest model policentryczny, w którym wychodzi się z założenia, iż znajdujące się w różnych krajach przedsiębiorstwa korporacji powinny być pod każdym względem w jak największym stopniu dostosowane do lokalnych warunków. Struktura organizacyjna policentrycznej korporacji przypomina swego rodzaju luźną federacją autonomicznych przedsiębiorstw. Konsekwencją takiego podejścia jest obsadzanie kierowniczych stanowisk miejscowymi menedżerami, gdyż uważa się, że najlepiej orientują się w sytuacji na danym rynku i wiedzą jak najlepiej zarządzać organizacją. Oni też opracowują i wdrażają strategie marketingowe dostosowane do specyfiki lokalnych warunków.

Z kolei model regiocentryczny przejawia się między innymi tym, iż w strukturze organizacyjnej korporacji przedsiębiorstwa operujące w danym regionie traktowane są w taki sam sposób, postrzegane i zarządzane jako pewna całość. Jest to rozwiązanie będące kombinacją elementów modelu etnocentrycznego i policentrycznego. Pozwala na uzyskanie większych korzyści z ekonomiki skali działania niż w modelu policentrycznym i równocześnie uwzględnia w pewnym stopniu specyfikę danego obszaru, czego nie zapewniał model etnocentryczny. Menedżerowie zazwyczaj są rekrutowani z obszaru danego regionu, a strategie marketingowe wypracowuje się i dostosowuje do regionalnych uwarunkowań.

Natomiast geocentryczny model relacji pomiędzy centralą a przedsiębiorstwami charakterystyczny jest dla tych korporacji, które oparły swe działania na strategii globalnej. Zarówno centrala jak i wszystkie przedsiębiorstwa postrzegane są nie jako w pełni podległe lub całkowicie niezależne jednostki, lecz ważne części składowe jednego globalnego organizmu. Zadaniem centrali jest ustanawianie uniwersalnych i obowiązujących wszystkie przedsiębiorstwa ogólnych zasad postępowania, standardów, strategii



marketingowych itp. z przyzwoleniem jednak na pewne lokalne odstępstwa jeśli to konieczne. Wysiłki kadry zarządzającej kierowane są na rozwój powiązań i współpracy pomiędzy jednostkami korporacji, a także między nimi a centralą. Nie przywiązuje się tu znaczenia do kraju pochodzenia menedżerów, bowiem brane jest pod uwagę ich doświadczenie międzynarodowe, akceptowanie kultury organizacji, umiejętność współpracy z podwładnymi z różnych kręgów kulturowych itp.<sup>21</sup> Strategie marketingowe opracowywane są zgodnie z zasadą "myśl globalnie, działaj lokalnie".

Podejście takie oparte jest na racjonalnych przesłankach, bowiem mimo daleko posuniętej standaryzacji wielu produktów, na rynku międzynarodowym istnieją dość duże różnice pomiędzy poszczególnymi krajami, czy wręcz całymi regionami, które przesądzą o konieczności odmiennego potraktowania pozostałych instrumentów marketingu-mix. Ceny są dostosowywane do siły nabywczej ludności danego kraju lub regionu, odmiennie trzeba także zaprojektować kanały marketingowe, co może wynikać z obowiązujących przepisów prawnych, czy przyjętych zwyczajów, szczególnie starannego przygotowania wymaga też sposób komunikowania się z danym rynkiem. W tej sferze aktywności marketingowej odnotowuje się najwięcej spektakularnych przykładów niepowodzeń spowodowanych uniwersalnym traktowaniem zestawu instrumentów komunikacji marketingowej w skali światowej. Tu bowiem największą rolę odgrywają różnice kulturowe, które niejednokrotnie mogą sprawić, że odbiór przekazu jest całkowicie niezgodny z intencjami nadawcy. Jest to szczególnie widoczne w kampaniach reklamowych, gdzie nie uwzględnianie specyfiki zwyczajów, tradycji, różnic językowych, wierzeń i przekonań prowadzi do zupełnie niezamierzonych efektów powodowanych przez dany przekaz. Znany jest przypadek Pepsi-Coli, która swego czasu wprowadziła slogan reklamowy "Żyj z pokoleniem Pepsi". Przetłumaczony na język chiński brzmiał "Pepsi przywraca do życia naszych przodków", zaś użyty w Japonii slogan American Express "Do you know me ?" w odniesieniu do kart kredytowych zrozumiany został, iż będą one ważne tylko w niedzielę. W języku japońskim tak właśnie "doyo nomi" oznacza "tylko w niedzielę". R.D. Irwin - powołując się na badania przeprowadzone przez agencję Hite&Fraser - zauważa, że większość firm operujących na rynku międzynarodowym stosuje w swej polityce promocji podejście globalne.<sup>22</sup> Można całkowicie zgodzić się z

<sup>21</sup> Szerzej na ten temat zob. D. C. Wilson. R. H. Rosenfeld, *Managing...*, op.cit., s. 383.

<sup>22</sup> Badania wspomnianej agencji wykazały, że około 54% firm swoją ujednoliconą politykę promocji uzupełnia elementami wynikającymi z potrzeb lokalnego rynku, zaś tylko 9% charakteryzuje się całkowicie uniwersalnym podejściem, podczas gdy 37% przedsiębiorstw stosuje politykę zorientowaną wyłącznie na lokalne warunki. Zob. R.D. Irvin, *Global marketing management.*, Homewood 1996, s. 462.

opinią, którą prezentuje G.S. Yip, że marketing globalny nie powinien oznaczać narzucania programu opracowanego dla potrzeb macierzystego rynku zagranicznym oddziałom przedsiębiorstwa. Ważną rolę w stosowaniu marketingu globalnego odgrywa sektor w jakim działa dana firma i jego tzw. potencjał globalizacyjny, na który składają się cztery grupy czynników w postaci rynku, kosztów, rządów i konkurencji. Jeśli chodzi o czynniki rynkowe to można stwierdzić, że im bardziej zbliżone, czy wręcz takie same są potrzeby konsumentów z różnych krajów bądź regionów świata tym większe mogą być szanse na sukces wynikający z zastosowania takich samych instrumentów marketingowych. Owe wspólne potrzeby mogą wynikać z podobnego poziomu rozwoju rynku i jego segmentów, czy zbliżonych w swym charakterze czynników natury psychologicznej. Jeśli chodzi o czynniki kosztowe to można zauważyć, że im wyższy jest koszt opracowywania i wdrażania programów marketingowych, tym większa pokusa do stosowania ich w takiej samej formie w skali światowej. Z kolei w przypadku wpływu czynników określanych mianem rządowych na marketing globalny warto podkreślić, iż niektóre elementy marketingu-mix mogą stanowić przedmiot specjalnych regulacji ze strony państw jak chociażby ceny, czy przekazy reklamowe. Wraz z procesami integracyjnymi w Europie szereg tego typu barier w stosowaniu marketingu globalnego stopniowo zostaje usuwanych. Bardzo często czynnikiem, który niejako wymusza na firmach wykorzystywanie marketingu globalnego jest zachowanie konkurentów lansujących globalne marki przy pomocy ujednoczonego instrumentarium marketingowego.

Reasumując należy podkreślić, iż firmy podejmujące działalność na obcych rynkach, mimo niewątpliwie silnej pokusy, by stosować marketing globalny, powinny swoje decyzje poprzedzać głęboką analizą pokazującą rolę przedstawionych wcześniej czynników decydujących o potencjale globalizacyjnym sektora, w którym funkcjonują.

### **Bibliografia:**

1. Borkowska M, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1997.
2. Certo S., Peter J., *Strategie Management*, Random House Inc., New York 1988.
3. Irvin R.D., *Global marketing management*, Homewood 1996.
4. Johnes G., *Strategie Management*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
5. Kostecki M., *Marketing Strategies for Sen'ices; Globalization, Client-Orientation, Deregulation*, Pergamon Press, Oxford 1994.

6. Krishna Erramilli M. , Rao C.R., *Service Finns 'International Entry-Mode Coice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, /w:/ Contemporary Services Management*, M. Gabbott, G. Hogg,. The Dryden Press,

*AGNIESZKA SZPITTER*

## **XVIII. STRATEGIE CENOWE PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia rozważania na temat ceny jako elementu strategii przedsiębiorstwa. Ustalenie odpowiedniej strategii cenowej stanowi kompromis pomiędzy dużą nadwyżką cenową i małymi obrotami z jednej strony oraz małą nadwyżką cenową i potencjalnie dużymi obrotami z drugiej.

### **Summary**

## **PRICE STRATEGIES OF A COMPANY**

The article presents reflections on a price as an element of a company's strategies. Working out the right price strategy is a compromise between a high price surplus and a low turnover on the one hand and a low price surplus and a potentially high turnover on the other.

### **18.1. Wstęp.**

Strategia to integralny element przedsiębiorstwa. Ogólna koncepcja działania, wyznacza cele przedsiębiorstwa i drogi ich realizacji. Cena natomiast to najbardziej podstawowa forma komunikacji przedsiębiorstwa z klientami, kształtuje zyski przedsiębiorstwa. Strategia i cena mają zatem kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Jak więc strategia przekłada się na ceny? Jakie strategiczne założenia decydują o poziomie cen?

Ustalanie wielkości ceny to ważny element kompleksowej strategii przedsiębiorstwa, za pomocą którego realizuje ono swoje cele. Formułując strategię cenową należy mieć na uwadze: zyskowość, wielkość sprzedaży, image przedsiębiorstwa oraz cele taktyczne.

Możemy rozróżnić trzy podstawowe metody ustalania cen:

- metodę kosztową - narzut jaki stosuje firma to różnica między kosztami całkowitymi przedsiębiorstwa, a ceną sprzedaży,
- metodę popytową - dąży się do ceny równowagi rynku; cena odpowiada wielkości zrównoważonego popytu i podaży,
- metodę ustalania cen w oparciu o konkurencję:
  - poniżej cen konkurencji
  - na poziomie cen konkurencji
  - powyżej cen konkurencji.

Wielu autorów podaje różne rodzaje klasyfikacji tych strategii, łącząc je z innymi strategicznymi elementami przedsiębiorstwa. Przedstawimy dwa podejścia - francuskiej grupy „Strategor” oraz amerykańsko-polskie K. Obłoja.

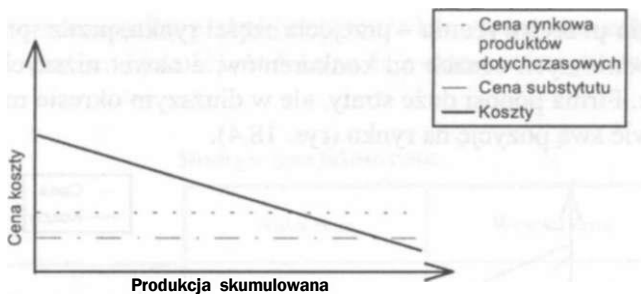
## 182. Strategie francuskiej grupy „Strategor”.

Francuska grupa naukowców zarządzania „*Strategor*” przedstawia strategię cenową z punktu widzenia tzw. *efektu doświadczenia* - koncepcji głoszącej, że całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji się podwaja (wskazuje się na takie przyczyny tego efektu jak: korzyści skali, efekt wprawy, innowacje, substytucyjność kapitału i pracy).

Strategor wyodrębnił pięć podstawowych strategii cenowych uwzględniających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz nasileniu walki konkurencyjnej. Są to:<sup>1</sup>

- **Strategia dumpingu** - akceptowanie początkowych strat w celu narzucenia produktu substytucyjnego, (rys. 18.1):

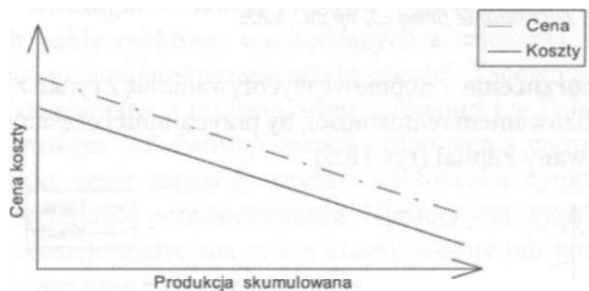
<sup>1</sup> Por. Strategor, *Zarządzanie firmą; strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 84-87.



Rys. 18.1. Strategia dumpingu.

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą; strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s.84.

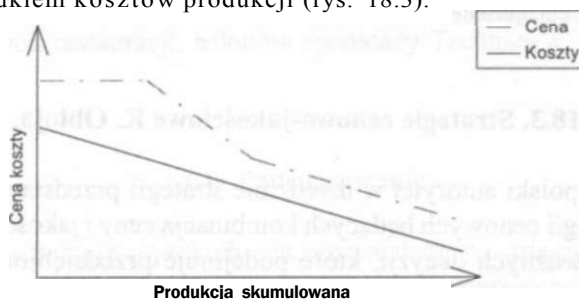
- **Strategia dominacji** - jest to strategia przedsiębiorstwa dominującego w danym sektorze, polega na obniżaniu ceny w ślad za spadkiem kosztów (rys. 18.2).



Rys. 18.2. Strategia dominacji

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą ... .op.cit., s.85.*

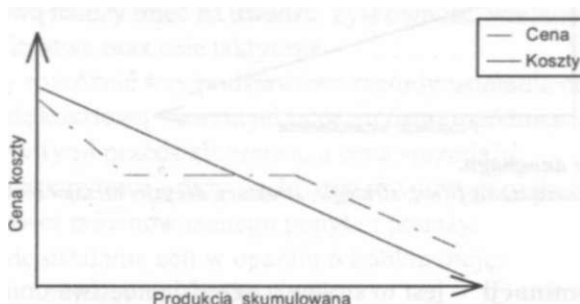
**Strategia parasola** - polega na tym, że przedsiębiorstwo aby zwiększyć zyski początkowo nie obniża ceny tworząc swoisty parasol cenowy, w dłuższym okresie pojawienie się konkurentów zmusza do obniżania ceny w ślad za spadkiem kosztów produkcji (rys. 18.3).



Rys. 18.3. Strategia parasola.

Źródło: *Strategom, Zarządzanie firmą .... op.cit., s.85.*

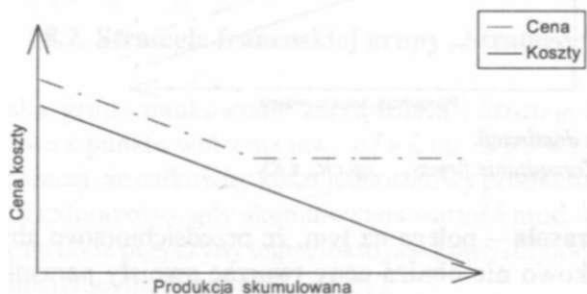
- **Strategia przechwycenia** - przejęcia części rynku, przez sprzedaż produktów poniższych cenach od konkurentów, a nawet niższych niż koszty własne. Firma ponosi duże straty, ale w dłuższym okresie może znacznie poprawić swoją pozycję na rynku (rys. 18.4).



**Rys. 18.4. Strategia przechwycenia.**

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą .... op.cit.. s.85.*

- **Strategia porzucenia** - stopniowe wycofywanie się z rynku z jednoczesnym maksymalizowaniem rentowności, by przynajmniej częściowo zwrócić się zainwestowany kapitał (rys. 18.5).



**Rys. 18.5. Strategia porzucenia.**

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą .... op.cit.. s. 86.*

### 18.3. Strategie cenowo-jakościowe K. Obłója.

K. Obłój polski autorytet w dziedzinie strategii przedstawia inny punkt widzenia strategii cenowych będących kombinacją ceny i jakości. Uważa, że wśród wielu ważnych decyzji, które podejmuje przedsiębiorstwo dwie są szczególnie ważne, dotyczą one właśnie ceny oraz jakości wyrobów i usług. Zarówno cena jak i jakość wyrobów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo

w sposób jasno odczuwalny przez klienta może być wyższa lub niższa. Manipulacja poziomem cen i jakości produktów daje cztery strategie (tabela 18.1).

Tabela 18.1.

*Strategie typu jakość/cena.*

		Niska cena	Wysoka cena
1	Niska jakość	<i>Okazja rynkowa</i>	<i>Uderz i znikaj</i>
	Wysoka jakość	<i>Penetracja rynku</i>	<i>Luksus rynkowy</i>

Źródło: K. Ohlój. *Mikroszkółka zarządzania, PWE. Warszawa 1997. s.68.*

**Pierwsza strategia - Okazja rynkowa** - to strategia przedsiębiorstw, produkujących buble rynkowe, wychodzących z założenia, że klient woli zaoszczędzić i kupić tani produkt, ale niskiej jakości. Zapewnia to egzystencję milionom przedsiębiorstw z Tajwanu, Chin, a również i w Polsce.

**Druga strategia - Penetracja rynku** - oferowanie wyrobu o wysokiej jakości po niskiej cenie zapewnia szybkie zdobywanie rynku i budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Niestety jest ona skuteczna tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma niskie koszty własne lub tanie źródła swej ekspansji rynkowej oraz sprawny marketing.

**Trzecia strategia - Uderzaj i znikaj** - kiepska jakość za wysoką cenę! Przedsiębiorstwa stosujące tą strategię szybko przenoszą się z wyrobem lub usługą po segmentach rynku, aby eksploatować coraz to nowe grupy klientów. Jest to strategia nieetyczna, ale skuteczna w krótkim czasie - maksymalizuje sprzedaż i zyski.

**Czwarta strategia - Luksus rynkowy** - strategia ta zapewnia renomę i wysokie zyski, ale oznacza świadomie ograniczony udział w rynku. Strategia dla luksusowych restauracji, salonów sprzedaży Technics'a, Rolce-Royce'a czy Rolex'a.

## 18.4. Podsumowanie.

Polityka ustalania wysokich cen pozwalałaby na osiągnięcie satysfakcjonującego zysku, ale przy założeniu, że towar zostanie sprzedany, z kolei polityka niskich cen mogłoby kreować wysokie obroty, ale może nie wystarczyć



na zysk. Ustalenie odpowiedniej strategii cenowej to więc sztuka kompromisu pomiędzy dużą nadwyżką cenową i małymi obrotami z jednej strony, małą nadwyżką cenową i potencjalnie dużymi obrotami z drugiej. Jednak doświadczenia wielu przedsiębiorstw wskazują, że w większości przypadków sukces rynkowy zapewniał wariant drugi.

### **Bibliografia:**

1. Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997.
2. Strategor, *Zarządzanie firmą; strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

*MIROŚLA W KRZYSZTOFIAK*

## **XIX. RUCH NATURALNY LUDNOŚCI POLSKI W TRZECH WYRÓŻNIONYCH DZIESIĘCIOLECIACH XX WIEKU**

### **Streszczenie**

Opracowanie analizuje ruch naturalny ludności Polski w latach 1919-28 - po I wojnie światowej, 1946-55 - po II wojnie światowej i 1990-99 - po zmianach społeczno-ustrojowych. Analiza ruchu naturalnego ludności w trzech badanych okresach wykazuje, że ważne dla społeczeństwa i państwa zdarzenia historyczne mają bardzo różny wpływ na procesy demograficzne.

### **Summary**

#### **MIGRATION OF POLISH PEOPLE IN THE THREE SELECTED DECADES OF THE 20TH CENTURY**

The study analyses the migration of Polish people in the years 1919-28, that is, in the period after the First World War; 1946-55 - after the Second World War and 1990-99 - after the changes in social and political systems were introduced. The analysis shows that historical events which are significant for both society and a state have a differentiated influence on demographic processes.

### **19.1. Wstęp.**

W historii Polski okresów wyróżniających się w określony sposób było dużo, nazbyt dużo. Wojny, rewolucje, najazdy, rozbiory, kryzysy, epidemie, migracje itp. powodowały, że okresów normalnego, spokojnego rozwoju

państwa i społeczeństwa polskiego, w tym również procesów demograficznych, było niestety mało. Aby się o tym przekonać wystarczy prześledzić mapy prezentujące obszary Europy Środkowej należące do państwa polskiego w poszczególnych wiekach i dekadach minionego tysiąclecia. Tak też było w pierwszej połowie XX wieku.

W normalnych warunkach ruch naturalny ludności jest kształtowany przede wszystkim liczbą i strukturą ludności, liczbą kobiet w wieku rozrodczym, liczbą i strukturą wg. wieku nowożeńców, a więc czynnikami demograficznymi.<sup>1</sup> Czynniki poza demograficzne (ekonomiczne),<sup>2</sup> psychologiczne, religijne, prawne mają tym większe znaczenie im silniej, w sensie pozytywnym lub negatywnym (stymulującym lub hamującym), wpływają na postawy prokreacyjne małżeństw oraz na stan i strukturę ludności (straty wojenne, migracje).<sup>3</sup>

W tym artykule pragnę podkreślić wpływ czynników pozademograficznych, głównie psychologicznych, na ruch naturalny Polski w latach 1919-28, 1946-55 i 1990-1999, a więc w trzech dziesięcioleciach: po 1-szej wojnie światowej, po 2-giej wojnie światowej oraz po zmianie ustroju Polski w 1989 r. Były to trzy, jak sądzę, najważniejsze dla społeczeństwa polskiego zdarzenia historyczne, mające istotny wpływ na wszystkie przejawy życia indywidualnego i zbiorowego, w tym też na procesy demograficzne. Patrz tabela 19.1.

### ***Lata 1919-28.***

Dla okresu sprzed 1 -szej wojny światowej nie mamy pełnych i wiarygodnych danych dot. ruchu naturalnego ludności na ziemiach polskich. Częstkowe dane z lat 1909-1911 wskazują jednak, iż okres ten charakteryzował się bardzo wysoką dynamiką rozwoju ludności. Średni współczynnik urodzeń kształtował się na poziomie około 39‰. Niestety wysokie były również współczynniki zgonów, średnio ponad 20‰. Mimo tego przyrost naturalny ludności był, zwłaszcza w relacji do ostatniej dekady XX wieku, bardzo wysoki, wynosił bowiem średnio powyżej 16‰.

Częstkowe dane dotyczące ruchu naturalnego ludności na ziemiach polskich w latach 1909-1911<sup>4</sup> pozwalają sądzić (uznać), iż dziesięciolecie po

**J.Z. Holzer, *Demografia*, Warszawa 1989. s. 164 i dalsze.**

**I. Sobczak, *Obraz demograficzny województw nadmorskich. Wybrane liczby i tendencje rozwoju*. Instytut Bałtycki. Gdańsk 1992. s. 25.**

**Świadomie nie podejmuję złożonego problemu ludności optymalnej, bowiem okresy względnej równowagi biologicznej naruszone w czasie 1 -szej i 2-giej wojny światowej, pozostają w sprzeczności z istotą tej kategorii. Patrz: E. Rosset, *Demografia Polski, stan, rozmieszczenie i struktura ludności*. PWN, Warszawa 1975.**

**patrz: Mały Rocznik Statystyczny 1939, s. 42.**

I-szej wojnie światowej było pierwszym w XX wieku okresem szczególnego wysiłku społeczeństwa polskiego w odbudowie swego biologicznego potencjału. Odrodzona w końcu 1918 roku II-ga Rzeczpospolita miała w granicach z 1937 r. wg. szacunku 01.01.1919 r. 26,3 mln mieszkańców. W wyniku wojny ludność tych ziem zmniejszyła się o 13,3%. Przyrost naturalny w latach 1919-1928 wyniósł około 3 908 tys. tj. 14,9% stanu z 01.01.1919r.<sup>6</sup> Przyrost ten byłby istotnie większy gdyby współczynniki zgonów w latach 1919-1920 nie kształtowały się na wyjątkowo wysokim poziomie (ok. 27‰). Był to niewątpliwie, między innymi, opóźniony, destrukcyjny wpływ na natężenie zgonów I wojny światowej.

Sądząc po natężeniu małżeństw, urodzeń i zgonów, zwłaszcza w pierwszej połowie omawianego okresu (1919-23) tzw. powojenny wyż demograficzny był bardzo duży w porównaniu ze stanem lat 1919-1920, nie był natomiast wyższym demograficznym w porównaniu z przyrostem naturalnym sprzed I wojny światowej. Osiągnięty on został zarówno w wyniku malejących współczynników zgonów jak i rosnących współczynników urodzeń żywych. Można zatem sądzić, że odzyskanie niepodległości i utworzenie w 1918r. II-giej Rzeczpospolitej nie miało nadzwyczajnego odzwierciedlenia w kształtowaniu się ruchu naturalnego w Polsce.

### *Lata 1946-55*

Fantastycznym okresem w rozwoju ludności Polski było pierwsze dziesięciolecie po II-giej wojnie światowej. Ogromne straty wojenne (około 6 mln, 220 na 1 tys. ludności<sup>7</sup>), niebываłe w swej skali przemieszczenia ludności, nadzieja na trwały pokój, możliwość realizacji indywidualnych i rodzinnych planów, w tym również w zakresie prokreacji, wszystko to znalazło wyraz w niespotykanym w XX wieku w Polsce wyżu demograficznym. Współczynniki małżeństw kształtowały się w przedziale 9,5‰ - 13,3‰, średni poziom wynosił 11,1‰ i był wyższy w stosunku do poziomu z lat 1919-28 o 8,8% i o 37% w stosunku do poziomu z 1938 r. Poziom współczynników urodzeń kształtował się w przedziale 26,2‰ - 31,1‰, a średni poziom wynosił 29,4‰. Był on niższy aniżeli w latach 1919-28 o 11,7% a jednocześnie wyższy od poziomu przedwojennego z 1938r. o 19,5%. Współczynniki zgonów mieściły się w granicach 9,6‰ - 12,4‰. Średni ich poziom wynosił 10,9‰ i stanowił zaledwie 55,3% średniego poziomu z lat 1919-28 oraz 77,7% poziomu z 1938 r.

<sup>6</sup> S. Szulc, *Ruch naturalny ludności w Polsce w latach 1895-1935*, Warszawa 1936, s. 29.

Porównaj E. Rosset, *Demografia Polski, stan rozmieszczenia i struktura ludności*, PWN, Warszawa 1975, s. 59.

Tamże, s. 26.

Wysoki poziom współczynników małżeństw i urodzeń przy względnie niskich współczynnikach zgonów (patrz tab.) znalazł wyraz w bardzo wysokim przyroście naturalnym. W latach 1946-55 liczba ludności Polski wzrosła o 4.670 tys., co stanowi 20% stanu z 01.01.1946 r. Wskaźnik ten jest o 5,1% wyższy aniżeli w latach 1919-28, a w liczbach względnych przyrost ludności w latach 1946-55 był wyższy aniżeli w latach 1919-28 o 36,4%. Warto też podkreślić, że współczynniki zgonów niemowląt spadły z poziomu 120‰ w 1946r. do poziomu 71 ‰ w 1956 r. na tysiąc urodzeń. Ten niezwykle korzystny bilans ruchu naturalnego ludności w latach 1946-55, często określany powojennym wyżem demograficznym, w którym priorytet przyznać trzeba tzw. ziemiom odzyskanym, a więc województwom zachodnim i północnym,<sup>8</sup> kształtowany był wieloma czynnikami demograficznymi i pozademograficznymi. Do tych ostatnich zaliczyć należy nadzieje na trwały pokój, na trwałą pracę, awans cywilizacyjny na pomoc socjalną państwa, nadzieje na pomyślny rozwój kraju, Europy i Świata. Nie wszystko, a raczej niewiele z tego się spełniło. Nie mieliśmy demokratycznego ustroju, efektywnej gospodarki, było nazbyt dużo nieprawości a nawet zbrodni, niemniej jednak w tym zagmatwanym politycznie i siermiężnym ekonomicznie krajobrazie naszej polskiej, powojennej egzystencji, były jasne smugi. Do nich niewątpliwie należy ruch naturalny ludności Polski. Miał on, ma i będzie nadal miał dodatni wpływ przez tzw. falowanie na stan i strukturę ludności oraz na ruch naturalny ludności w kolejnych dziesięcioleciach. I nie da się tego wykreślić, podobnie jak całego okresu istnienia PRL, z historii Polski mimo usilnych zabiegów nawiedzonych polityków rządzącej mniejszości.

### ***Lata 1990-99***

W latach 1990-99 wszystkie ujęte w tablicy nr 1 współczynniki demograficzne charakteryzowały się tendencją malejącą. Współczynniki małżeństw zmalały z 6,7‰ w 1990 r. do 5,3‰ w 1999 r. Średni ich poziom był, nie licząc lat wojen światowych, dla których nie mamy wiarygodnych danych, najniższy w XX wieku.

Jeszcze wyraźniej obniżyły się współczynniki urodzeń, z poziomu 14,3 ‰ w 1990 r. do 9,9‰ w 1999 r. Były one również najniższe w XX wieku. Inny stan rzeczy notujemy w przypadku współczynników zgonów. Uległy one nieznacznemu z 10,2‰ w 1990 r. do 9,9‰ w 1999 r., jednak ich poziom był wyższy aniżeli w długim okresie lat 1955-1983. Stąd też przyrost naturalny spadł

z 4,1‰ w 1990 r. do zera w 1999 r. Był to pierwszy przypadek, pomijając lata wojen, stagnacji w przyroście naturalnym ludności Polski. Z przytoczonych danych wynika, że zmiana w 1989 r. ustroju, uzyskanie pełnej niezależności od b. Związku Radzieckiego i wolności, uchwalenie ustawy antyaborcyjnej, słowne propagowanie działalności prorodzinnej przez Koalicję rządzącą i Episkopat Kościoła Katolickiego w Polsce nie znalazło korzystnego odzwierciedlenia w ruchu naturalnym ludności. Przeciwnie w tym czasie istotnie przybliżyliśmy się do modelu reprodukcji zawężonej.<sup>9</sup> Takim właśnie modelem będzie się prawdopodobnie charakteryzował rozwój ludności Polski w XXI wieku.

Ocena ruchu naturalnego ludności po 1-szej i po 2-giej wojnie światowej oraz po zmianie ustroju w 1989r. wykazuje, że ważne, dla państwa i społeczeństwa zdarzenia historyczne mają bardzo różny wpływ na procesy demograficzne.

### Bibliografia:

1. Holzer J.Z., *Demografia*, Warszawa 1989.
2. Sobczak L., *Obraz demograficzny województw nadmorskich. Wybrane liczby i tendencje rozwoju*, Instytut Bałtycki, Gdańsk 1992.
3. Rosset E., *Demografia Polski, stan, rozmieszczenie i struktura ludności*, PWN, Warszawa 1975.
4. Mały Rocznik Statystyczny 1939.
5. Szulc S., *Ruch naturalny ludności w Polsce w latach 1895-1935*, Warszawa 1936.
6. Sobczak I., *Obraz demograficzny województw nadmorskich, wybrane liczby i tendencje rozwoju*, Instytut Bałtycki, Gdańsk 1992.
7. Rosset E., *Demografia Polski, reprodukcja ludności*, PWN. Warszawa 1975.

<sup>9</sup> E. Rosset, *Demografia Polski, reprodukcja ludności*, PWN. Warszawa 1975 r., s.526.

Tablica 19.1.

*Ruch naturalny ludności Polski w wybranych okresach XX wieku.*

lata	małżeństwa	urodzenia	zgony	przyrost naturalny	zgony niemowląt
	na 1000 ludności				100 urodzeń
1908-1911"	7.3	38.7	22.4	163	.
1919	12.7	303	26.9	3.6	
20	10.6	32.2	27.0	5.3	
21	11.7	32.8	20.9	11.9	
22	11.5	35.3	19.9	15.4	
23	10.0	35.6	17.3	18.3	
24	9.3	34.3	17.9	16.6	
25	8.1	35.2	16.7	18.5	
26	8.6	33.1	17.8	15.3	
27	9.5	31.6	17.3	14.3	
28	9.6	32.3	16.4	15.9	14,5
38	8,1	24,6	13,9	10,7	14,0
1946	11.9	26.2	10.2	16,0	12.0
47	13.0	28.7	10.9	17.8	11.3
48	13.3	29.4	11.3	18.2	11.3
49	11.2	29.7	11.3	18.2	10.8
50	10.8	30.7	11.6	19.1	11.1
51	10.7	31.1	12.4	18.6	11.8
52	10.4	30.2	11.1	19.1	9.6
53	10.0	29.7	10.2	19.5	8.8
54	9,8	29.1	10.3	18.8	8.3
55	9.5	29.3	9.6	19.3	8.3
1989	6.7	14.9	10.1	4.8	1.9
1990	6.7	14.3	10.3	4.1	1.9
91	6.1	14.3	10.6	3,7	1.8
92	5.7	13.3	10.8	3.3	1.7
93	5.4	12.8	10.2	2.6	1.6
94	5,4	12.5	10.0	2.3	1.5
95	5.4	11.2	10.0	U	1.4
%	5.3	11.1	10.0	1.1	1.2
97	5.3	10,7	9.8	0.9	1.0
98	5.4	9.9	9.9	0.3	1.0
99	5.7	9.9	9.9	0.0	0.9

a) średnia ziem centralnych, wschodnich, zachodnich i południowych.

Źródło: *Mały rocznik statystyczny 1939 r. Tabela 3 s. 42.*

*JANUSZ SMULKO. TOMASZ DĄBROWSKI. JERZY CZERMIŃSKI*

## **XX. SIEĆ KOMPUTEROWA WYŻSZEJ SZKOŁY ADMINISTRACJI I BIZNESU W GDYNI**

### **Streszczenie**

W artykule opisano strukturę sieci komputerowej w Gdyni. Sieć powstała w celu zaspokojenia potrzeb Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu i rozwijając się wraz ze szkołą uwzględnia coraz to nowsze rozwiązania technologii informatycznych.

### **Summary**

## **COMPUTER NETWORK OF THE HIGHER SCHOOL OF ADMINISTRATION AND BUSINESS IN GDYNIA**

The article presents the structure of the computer network of the school in Gdynia. The network was set up in order to meet the needs of the school. It has been developing the newest technologies.

### **20.1. Wstęp.**

Do realizacji zadań szkoły wyższej, obejmujących proces dydaktyczny, rozwój kadry naukowej oraz administracją, niezbędne są odpowiednie środki w postaci sprzętu informatycznego oraz oprogramowania. Istniejąca w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni sieć komputerowa zapewnia możliwość realizacji wymienionych zadań. Przedstawiana sieć komputerowa powstała



w trakcie kilkuletniego istnienia Szkoły, przechodząc coroczne modyfikacje w zakresie wymiany sprzętu komputerowego, aktualizacji oprogramowania oraz nieustannej rozbudowy o kolejnych jej użytkowników.

Głównym zadaniem jakie miała spełniać sieć komputerowa było zapewnienie warunków do nauczania przedmiotów *podstawy informatyki* oraz *komputerowe wspomaganie zarządzania* dla studentów studiów licencjackich i aktualnie również magisterskich prowadzonych w WSAiB. Obecnie, istniejąca sieć pozwala na swobodny dostęp do zasobów internetu, obsługę istniejącej administracji Szkoły oraz biblioteki i kadry naukowej. Ponadto, daje możliwość dołączenia planowanego nowego laboratorium komputerowego. Posiadane przez Szkołę oprogramowanie oraz istniejące zabezpieczenia programowe jak i sprzętowe zapewniają studentom odpowiedni komfort pracy oraz wysokie bezpieczeństwo przed próbami zewnętrznej ingerencji w zasoby sieci.

W kolejnych punktach pracy zostaną przedstawione pojęcia dotyczące sieci komputerowych oraz szczegóły powstałej infrastruktury informatycznej w WSAiB a także planowane modyfikacje i jej rozwój na okres najbliższego roku.

## 20.2. Elementy składowe sieci komputerowych.

Łączenie komputerów między sobą w lokalną sieć, pozwalające na przesyłanie danych między nimi oraz dzielenie ich zasobów (np. drukarek, nośników pamięci), stworzyło nową jakość. Powyższa uwaga dotyczy w szczególności korzyści płynących z połączenia się z siecią Internet o zasięgu globalnym. Jednocześnie, niesie ze sobą zagrożenia wynikające z możliwości wtargnięcia do zasobów lokalnej sieci przez osoby nieuprawnione. Z wymienionych względów sposób połączenia komputerów między sobą nie jest dowolny.

Wyróżnia się trzy podstawowe topologie sieci komputerowych (rys. 20.1), z których każda posiada określone zalety oraz wady.<sup>1</sup> Powszechnym rozwiązaniem jest sieć o topologii magistralowej, której wadą jest trudna lokalizacja awarii magistrali oraz opóźnienie w transmisji danych (gdy co najmniej dwa komputery w sieci chcą przesyłać dane po jednej magistrali). Najbardziej znaną i najpopularniejszą na rynku polskim siecią wykorzystującą topologię magistrali jest sieć pierwszej generacji *Ethernet*. Dla rozbudowanych sieci stosuje się również

<sup>1</sup> J. Smulko, *Podstawy Informatyki, wykład i materiały do ćwiczeń*, Gdynia 1998.

rozwiązania, w których poszczególne segmenty sieci posiadają różne topologie.

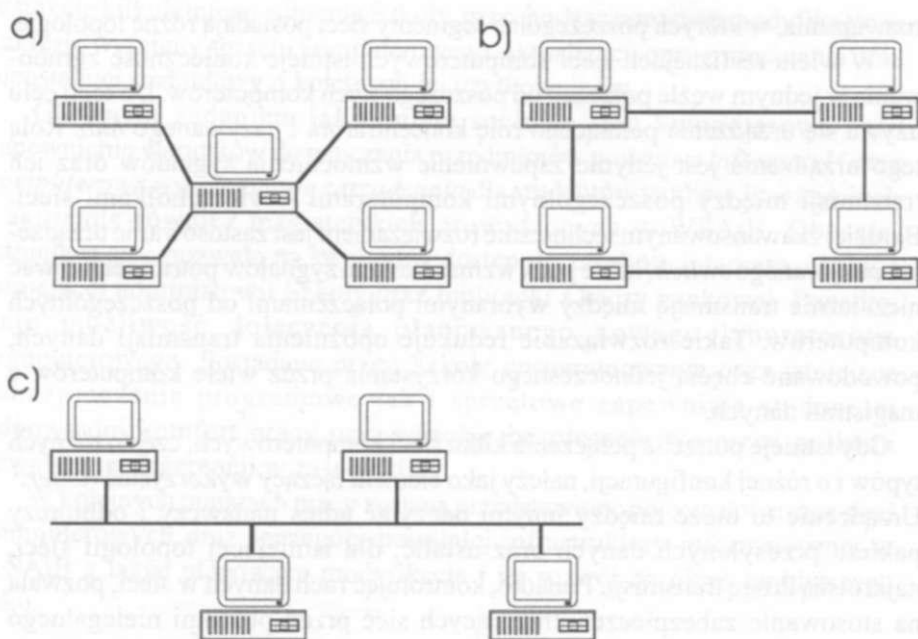
W wielu realizacjach sieci komputerowych istnieje konieczność zgrupowania w jednym węźle połączeń od poszczególnych komputerów. Do tego celu używa się urządzenia pełniącego rolę koncentratora i nazywanego **hub**. Rolą tego urządzenia jest jedynie zapewnienie wzmocnienia sygnałów oraz ich transmisji między poszczególnymi komputerami - wierzchołkami sieci. Bardziej zaawansowanym technicznie rozwiązaniem jest zastosowanie urządzenia nazywanego **switch**, które poza wzmocnianiem sygnałów potrafi realizować niezależnie transmisję między wybranymi połączeniami od poszczególnych komputerów. Takie rozwiązanie redukuje opóźnienia transmisji danych, powodowane chęcią jednoczesnego korzystania przez wiele komputerów z magistrali danych.

Gdy istnieje potrzeba połączenia kilku sieci komputerowych, często różnych typów i o różnej konfiguracji, należy jako element łączący wykorzystać **router**.<sup>2</sup> Urządzenie to może między innymi odczytać adres nadawcy i odbiorcy pakietu przesyłanych danych oraz ustalić, dla istniejącej topologii sieci, najkrótszą drogę transmisji. Ponadto, kontrolując ruch danych w sieci, pozwala na stosowanie zabezpieczeń chroniących sieć przed próbami nielegalnego dostępu ze strony zewnętrznych użytkowników. Powyższa właściwość ma bardzo istotne znaczenie praktyczne, gdyż brak wymienionego zabezpieczenia naraża użytkowników sieci na utratę swoich danych w wyniku działania anonimowych osób, gdy sieć jest dołączona do globalnej sieci Internet, do której mają dostęp miliony użytkowników.

Dołączenie istniejącej sieci lokalnej do sieci Internet wymaga zapewnienia fizycznego połączenia między nimi. Na rynku istnieje szereg operatorów sprzedających usługi transmisji danych, która odbywa się za pomocą fal radiowych, kabli telefonicznych, koncentrycznych lub światłowodów oraz łączy satelitarnych. Taka transmisja wymaga zastosowania dodatkowego urządzenia nazywanego **modemem**, które dostosowuje postać sygnałów przesyłanych w sieci lokalnej do sygnałów przesyłanych w jednym z wymienionych ośrodków fizycznych.

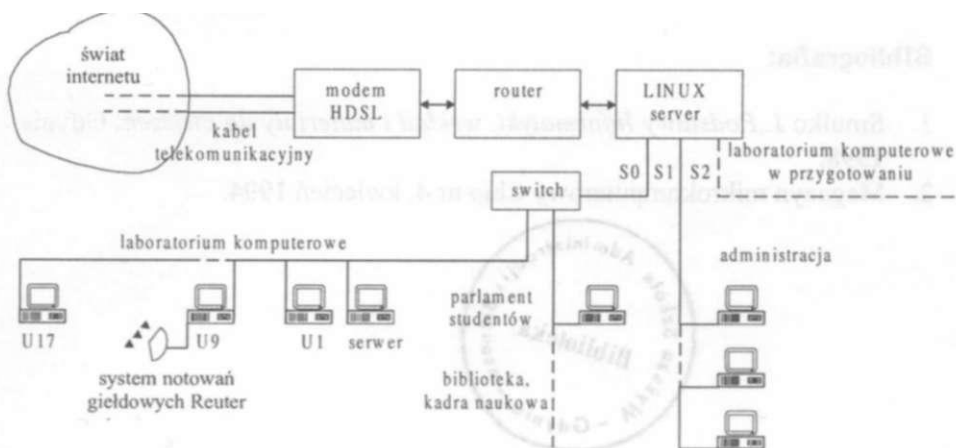
### 20.3. Struktura sieci komputerowej WSAiB.

W trakcie tworzenia sieci komputerowej w WSAiB przyjęto założenie, że sieć będzie zaspokajała potrzeby dydaktyczne i administracyjne szkoły oraz umożliwi łatwą dalszą rozbudowę w miarę wzrostu potrzeb. Strukturę obecnie



**Rys. 20.1. Topologie sieci o konfiguracji: a) gwiazdziej; b) pierścieniowej; c) magistralowej.**  
**Źródło: J. Smulko. Podstawy Informatyki, wykład i materiały do ćwiczeń. Gdynia 1998.**

istniejącej sieci wraz z elementami przewidywanej rozbudowy przedstawia rys. 2. Ze względu na dydaktyczne zadania Szkoły, podstawowym elementem opisywanej sieci jest segment laboratorium komputerowego, zbudowany z 17 stanowisk, pracujący w systemie operacyjnym **Windows NT workstations v. 4.0**. Każde ze stanowisk jest wyposażone w licencjonowane oprogramowanie **Microsoft Office 97**, **Microsoft Project** oraz inne programy wykorzystywane na zajęciach dydaktycznych. Pracę tego segmentu sieci nadzoruje serwer wykorzystujący system operacyjny **Windows NT server v. 4.0**. Serwer kontroluje dostęp studentów do swoich zasobów, pozwala na korzystanie z drukarki sieciowej oraz ogranicza prawa użytkowników poszczególnych stanowisk komputerowych w laboratorium. Dzięki tym ograniczeniom, laboratorium komputerowe jest zabezpieczone przed ingerencją użytkowników w oprogramowanie zainstalowane na poszczególnych stanowiskach. Jedno ze stanowisk w laboratorium zostało wyposażone, dzięki uprzejmości przedstawiciela agencji prasowej Reuter, w odbiornik telewizji satelitarnej oraz specjalistyczne oprogramowanie, pozwalające na rejestrację bieżących notowań spółek akcyjnych na największych giełdach całego świata.



**Rys. 20. 2. Architektura sieci komputerowej Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.**

Część sieci, dołączona za pomocą **switch'a** do sieci laboratorium komputerowego obsługuje komputery organizacji studenckich, a w przyszłości również biblioteki.

Oddzielny segment sieci 57 przeznaczono na obsługę komputerów wykonujących zadania związane z administracją Szkoły. Istniejąca w szkole sieć pozwala dołączyć segment sieci 52 obsługujący planowane kolejne laboratorium komputerowe.

#### 20.4. Podsumowanie.

Opisana struktura sieci komputerowej powstała w celu zaspokojenia potrzeb WSAiB, rozwijając się wraz ze Szkołą oraz uwzględniając coraz to nowsze rozwiązania technologii informatycznych. Obecnie, sieć komputerowa Szkoły w pełni zaspokaja jej potrzeby w zakresie infrastruktury informatycznej. Istniejące możliwości rozwoju sieci pozwalają przypuszczać, że w przeciągu najbliższego roku, względnie niewielkimi kosztami można dokonać jej rozbudowy, uwzględniając rosnące potrzeby Szkoły w zakresie dydaktyki oraz administracji.

**Bibliografia:**

1. Smulko J., *Podstawy Informatyki, wykład i materiały do ćwiczeń*, Gdynia 1998.
2. **Magazyn mikrokomputerowy Chip nr 4, kwiecień 1994.**



**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**