

**WYŻSZA SZKOŁA
ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI**



GDYNIA 2004

**WYŻSZA SZKOŁA
ADMINISTRACJI I BIZNESU
EVI. EUGENIUSZA KWIATKOWSKIEGO
W GDYNI**

ZESZYTY NAUKOWE



Gdynia 2004

Redakcja
dr hab. prof. UG Zdzisław Krawiec

Redakcja naukowa
dr hab. prof. W ZAiB Jerzy Apanowicz

ACADEMIC PUBLICATIONS

No. 7

Gdynia 2004

Recenzent:

dr hab. prof. UG Zbigniew Kreft

Redakcja naukowa:

dr hab. prof. WSAiB Jerzy Apanowicz

Kolegium Redakcyjne Zeszytów Naukowych:

Jerzy Apanowicz (zastępca przewodniczącego)

Tomasz Białas

Alfred Czermiński

Kazimierz Dendura

Andrzej Drzycimski

Marek Grzybowski

Mirosław Krzysztofiak

Jerzy Młynarczyk

Bogdan Nogalski (przewodniczący)

Stanisław Piocha

Piotr Walentynowicz

Skład komputerowy:

Jarosław Jerzy Apanowicz

@ Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu

im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Gdynia 2004

Druk:

Drukarnia Wydawnictwa Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”

w Pelplinie

ISSN 1428-7889

Spis treści

BOGDAN NOGALSKI, PIOTR WALENTYNOWICZ

1. Nowoczesne koncepcje zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych regionu pomorskiego - próba oceny.....14

JAROSŁAW APANOWICZ, JERZY APANOWICZ

2. Benchmarking integralną składową jakości kształcenia w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się w szkole wyższej...32

MAREK GRZYBOWSKI

3. Klastery przemysłowo-usługowe jako narzędzie aktywizacji mikroregionów nadmorskich o wysokim bezrobociu strukturalnym.....41

ZBIGNIEW MALARA, JERZY RZĘCHOWSKI

4. O zarządzaniu informacją w przedsiębiorstwie na globalnym rynku.....52

ARTUR PAJKERT

5. Metoda decyzji wymuszonej w wyborze serwera wirtualnego.....67

STANISŁAW PIOCHA

6. Wymogi nowoczesnego przekształcania celów polityki morskiej w rzeczywistość gospodarczą.....81

ANDRZEJ CHAJĘCKI

7. Prywatyzacja bezpośrednia jako forma restrukturyzacji przedsiębiorstw.....97

JADWIGA BIZON-GÓRECKA

8. Controlling ryzyka narzędziem zarządzania w grupach kapitałowych.....106

JERZY LUĆ, STANISŁAW PIOCHA

9. Istota produktu skojarzonego na przykładzie energetyki.....122

MICHAŁ CIOŁEK

10. Budżetowanie jako narzędzie zarządzania.....130

ZBIGNIEW MALARA, JANUSZ KROIK

11. Kodeks Dobrych Praktyk instrumentem wzmacniania funkcji nadzoru korporacyjnego.....138

ADRIANNA FRACZEK

12. Wizerunek polityka na przykładzie Leszka Balcerowicza.....153

Contents

BOGDAN NOGALSKI, PIOTR WALENTYNOWICZ

- 1. The modern methods of management in the production enterprises of the Pomeranian Region - introductory conclusions.....14**

JAROSŁAW APANOWICZ, JERZY APANOWICZ

- 2. The benchmarking an integral component of the quality of education in educational system and teaching learning in tertiary education system.....32**

MAREK GRZYBOWSKI

- 3. Industrial-service clusters as a tool of the activity of the coastal micro-regions with a large structural unemployment.....41**

ZBIGNIEW MALARA, JERZY RZĘCHOWSKI

- 4. Informativis management enterprise on global environment.....52**

ARTUR PAJKERT

- 5. Forced decision method in choice of a virtual server.....67**

STANISŁAW PIOCHA

- 6. The requirements in relation to the conversion of modern maritime policy to be implemented as goals in economic reality.....81**

ANDRZEJ CHOJECKI

- 7. Direct privatization as a form of undertaking«s restructuring.....97**

JADWIGA BIZON-GÓRECKA

- 8. Risk controlling as the tool of management in the capital groups.....106**

JERZY LUĆ, STANISŁAW PIOCHA

- 9. An essence of joint product based energy industry.....122**

MICHAŁ CIOŁEK

- 10. Budgeting as a helpful tool in management process.....130**

ZBIGNIEW MALARA, JANUSZ KROIK

- 11. The Rudiments of Business Customs as an efficient tool in support Of corporate governance activity.....138**

ADRIANA FRACZEK

- 12. The image of politician for Leszek Balcerowicz.....153**

Wstęp

Oddajemy do rąk czytelników kolejny numer Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni. Jest to praca zbiorowa pracowników i współpracowników Szkoły dotycząca aktualnych zagadnień zarządzania. Publikacja ta, może być przydatna w dydaktyce, szeroko rozumianym zarządzaniu oraz w praktyce gospodarczej.

Redaktor naukowy

Introduction

This is next academic publication of the Higher School of Administration and Business "Eugeniusz Kwiatkowski" in Gdynia. This is a collective work of the workers and co-workers of our school in the fields of management. The publication will also be useful for didactic purposes, wide known management as well as practical economy.

Academic Editor



Zdjęcia z uroczystości wręczenia prof. zw. dr. hab. Bogdanowi Nogalskiemu dyplomu Doktora Honoris Causa Uniwersytetu BIOTERRA w Bukareszcie



BOGDAN NOGALSKI

Prof. zw. dr hab.
Doctor Honoris Causa Uniwersytetu
BIOTERRA w Bukareszcie
Rektor Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni
Profesor zwyczajny Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

>

W dniu 25.05.2004 roku Senat Uniwersytetu BIOTERRA w Bukareszcie, na swoim uroczystym posiedzeniu uhonorował godnością **Doctora Honoris Causa** profesora zwyczajnego doktora habilitowanego Bogdana Nogalskiego. Godność ta została przyznana Mu za wybitne zasługi jakie wniósł w rozwój nauki o zarządzaniu, osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej i dydaktyczno-wychowawczej oraz współpracę z innymi uczelniami w kraju i za granicą, w zakresie wymiany doświadczeń w organizacji i kształceniu studentów i młodszych stażem nauczycieli akademickich.

Profesor Bogdan Nogalski zajmuje się problemami zarządzania organizacjami gospodarczymi oraz doskonaleniem różnorodnych form organizacji i systemów zarządzania. Specjalizuje się w procesach reorganizacyjnych, restrukturyzacyjnych i przekształceń własnościowych w szczególności związanych z wielopodmiotową (holdingową) formułą zarządzania przedsiębiorstwem oraz problemami związanymi z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa i zarządzaniem strategicznym.

Wymieniona wyżej problematyka i naukowe oraz organizacyjne w niej zainteresowania Profesora, znajduje swoje twórcze odbicie w wielu oryginalnych pracach opublikowanych w formie książek, artykułów i referatów, a także opracowaniach naukowo-badawczych opublikowanych i wdrożonych oraz ekspertyzach.

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski jest ekspertem i aktywnym konsultantem oraz doradcą wielu przedsiębiorstw, a także członkiem wielu rad nadzorczych

ROMÂNIA

UNIVERSITATEA

BIOTERRA



B
I
O
T
E
R
R
A



*NOS, MAGNIFICUS RECTOR
ET ILLUSTRIS SENATUS
UNIVERSITATIS BIOTERRA BUCURESTIENSIS
CONCILIO SUI E 25.mai.2004 DECREVIT CONFERRE
DIPLOMA ET TITULUM*



DOCTOR HONORIS CAUSA

Prof. univ. dr. BOGDAN NOGALSKI

*PRO SUI INSIGNIBUS MERITIS IN SCIENTIA AFFIRMANDA IN
ALLIS GENTIBUS ORBIS TERRARUM*



*MAGNIFICUS RECTOR
ION NICOLAE
PROFESOR ORDINARIUS*

OMNE VIVUM
EX OVO



Handwritten signature and date: 2004

spółek prawa handlowego. Jest członkiem redakcji czasopisma „Przegląd Organizacji” oraz członkiem Zarządu Głównego TNO i K. Jego działalność naukowo-badawczą, dydaktyczno-wychowawczą i organizacyjną prowadzona w Uniwersytecie Gdańskim i Wyższej Szkole Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego wydatnie przyczyniła się do rozwoju nauki o zarządzaniu, jej jakości w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się, kształceniu młodszych stażem nauczycieli akademickich i efektywnym działaniu wielu organizacji gospodarczych. Osiągnięcia naukowe, wychowawcze i organizacyjne Profesora oraz Jego kompetencje w naukach o zarządzaniu sprawiły, iż w czerwcu 2003 roku środowisko naukowe tej dyscypliny, powierzyło Mu obowiązki przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.

Społeczność akademicka WSA i B im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni serdecznie gratuluje swojemu Rektorowi, wspaniałemu Nauczycielowi Akademickiemu, tego zaszczytnego wyróżnienia i życzy zdrowia oraz dalszych osiągnięć naukowych i wychowawczych.

J.A.



**Wystąpienie Dr Julity Maciejewicz - Ryś,
wnuczki Eugeniusza Kwiatkowskiego
z dnia 10 października 2003 roku
z okazji nadania Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni
imienia Eugeniusza Kwiatkowskiego**

Magnificencjo! Szanowni Państwo!

Bardzo się cieszę, że w związku z dzisiejszą uroczystością nadania pierwszej wyższej uczelni w Polsce imienia Eugeniusza Kwiatkowskiego, nadarzyła się okazja przyjazdu do Gdyni, bo miasto to odgrywa w życiu naszej rodziny szczególną rolę - wiąże się ze wspomnieniami o moim Dziadku. Wprawdzie na Wybrzeżu mieszkaliśmy tylko przez trzy lata powojennej odbudowy Wybrzeża, ale nazwisko mojego Dziadka zostało w dziejach Polski nierozzerwalnie związane z Gdynią.

Dla mnie najsympatyczniejsze są wspomnienia o Dziadku widzianym oczami wnuczki - najpierw małej dziewczynki, a potem coraz bardziej dorosłej kobiety. Oczarował mnie jego urok osobisty, nieskazitelne maniere, wielkie poczucie humoru, a także ciepły i pełen szacunku stosunek do innych ludzi, w tym również do ludzi bardzo prostych. Zaskakiwała niesamowita wprost skromność, gdy opowiadał o różnych ciekawych wydarzeniach ze swojego długiego życia, muszę tu wtrącić, że gawędziarzem był wspaniałym, trzeba się było domyślać, jaką rolę w nich odgrywał, ponieważ unikał słowa - ja, np. protestował, gdy nazywano go Ojcem Gdyni - sam określał swój udział w tym przedsięwzięciu na około 10%.

Natomiast cechą, która szczególnie Go wyróżnia spośród rodaków, i cecha ta z upływem czasu nabiera znamion unikalności to to, że nie narzekał, ani na swój powojenny los, gdy pozbawiono Go możliwości twórczego działania, mimo że nie osiągnął jeszcze wieku emerytalnego, ani wtedy, gdy zakazano Mu prowadzenia wykładów dla młodzieży akademickiej, które tak lubił, ani nawet gdy w latach 50-tych odebrano Mu niewielki majątek ziemski i stanął przed problemem zapewnienia materialnego bytu rodzinie. Nie zgorzkniał, pozostał do

końca człowiekiem pełnym pogody ducha, dostrzegającym urodę świata, jaki Go otaczał.

Dziś wspominając mojego Dziadka chciałabym poruszyć kwestię, która może być pewną wskazówką na dalszą drogę życia dla studentów tej uczelni. Eugeniusza Kwiatkowskiego wielu ludzi uważa za człowieka sukcesu. Andrzej Romanowski w esejie o Nim wydanym przez krakowski „Znak” napisał: „... w tysiącletniej historii Polski, nikt nie zdziałał tak dużo i tak mądrze w czasie tak krótkim”.

Co było przyczyną, że większość przedsięwzięć, w które się angażował, udawała się? Czy to kwestia szczęścia, zbiegu sprzyjających okoliczności, przypadku? Podstawą do osiągnięcia sukcesu była rozległa i gruntowna wiedza oraz szerokie horyzonty myślenia - mam nadzieję, że to stoi otworem przed studiującą w tej uczelni młodzieżą. Inną ważną sprawą jest umiejętność przygotowywania wielu alternatywnych programów rozwiązania danego zagadnienia wraz z drobiazgową analizą ekonomiczną oczekiwanych i prawdopodobnych rezultatów. W ubiegłym roku, który Uchwałą Sejmu został ustanowiony rokiem E. Kwiatkowskiego, oglądałam archiwalny film z wywiadem, którego Dziadek udzielił na początku lat 70-tych. Wspominał w nim, że w 1923 roku, przejmując od Niemców, po plebiscycie na Śląsku, Fabrykę Związków Azotowych w Chorzowie, przygotowano 10 różnych koncepcji profilu produkcji tych Zakładów, ale po analizie ekonomicznej okazało się, że tylko dwie koncepcje dają szansę na sukces ekonomiczny, pozostałe przyniosą straty. Wybrano wersję najkorzystniejszą i ta sprawdziła się w praktyce z nawiązką.

Czy w naszej działalności gospodarczej mieliśmy lub mamy wielu takich menadżerów, którym chce się opracować po 10 różnych koncepcji prowadzenia firmy, którą kierują? Sądzę, że aktualny, dość mizerny stan naszej gospodarki daje jednoznaczną odpowiedź na to pytanie. Ale przecież tak wcale nie musi być, to udowodnił swoją działalnością Eugeniusz Kwiatkowski. Sądzę, że może dzięki takim uczelniom jak WSAiB ich absolwenci będą w swojej dalszej działalności zawodowej naśladować Eugeniusza Kwiatkowskiego.

prof. zw. dr hab. BOGDAN NOGALSKI
Uniwersytet Gdański
dr PIOTR WALENTYNOWICZ
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

1. Nowoczesne koncepcje zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych regionu pomorskiego - próba oceny

Streszczenie

W niniejszym artykule, po przedstawieniu podstawowych założeń wybranych nowoczesnych koncepcji zarządzania, do których autorzy zaliczają m. in. *TQM* (*Total Quality Management*), *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Reengineering* (*BPR - Business Proces Reengineering*), *Lean management*, *Controlling*, *Learning organizations* (organizacje uczące się) oraz zarządzanie jakością wg norm ISO (*International Standard Organization*) oraz korzyści z zastosowania ich we współczesnych organizacjach gospodarczych, zostały zamieszczone wyniki badań pilotażowych na temat stopnia i zakresu ich wykorzystania w przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa pomorskiego.

The modern methods of management in the productions enterprises of the pomeranian region - introductory conclusions

Summary

This paper presents the basic assumptions of modern methods of management, and benefits of their implementation in practice, such as: *TQM* (*Total*

Quality Management), *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Reengineering (BPR - Business Proces Reengineering)*, *Lean management*, *Controlling*, *Learning organizations*, and *ISO (International Standard Organization)*. It also presents the results of initial research on the scope and level of their use in the production firms in the pomeranian region.

Wprowadzenie

W latach 90-tych XX w., zarówno w teorii jak i praktyce, pojawiło się wiele nowych koncepcji zarządzania. Wymuszone to zostało przede wszystkim wzrostem skomplikowania warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Wpłynęły na to zarówno podstawowe megatrendy takie jak: globalizacja gospodarki i wzrost stopnia koncentracji kapitału, jak również podstawowe mikrotrendy, a mianowicie: wzrost wymagań klientów i wzrost poziomu konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw. W gospodarce rynkowej podstawowe znaczenie ma klient. Podstawową orientacją przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach rynkowych jest orientacja marketingowa. Jakość i potrzeby potencjalnego odbiorcy są na pierwszym miejscu. Dlatego w ostatnim okresie coraz bardziej widoczne stają się nowe trendy konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw¹. Owe trendy powodują znaczne skomplikowanie mechanizmów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie w obliczy konieczności spełnienia wzajemnie wykluczających się warunków. Poszczególne nowoczesne koncepcje zarządzania mają pomóc przedsiębiorstwom dostosować się do aktualnych, jak i przewidywanych warunków ich funkcjonowania.

Do najbardziej znanych aktualnie koncepcji należy przede wszystkim zaliczyć: *TQM (Total Quality Management)*, *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Reengineering (BPR - Business Proces Reengineering)*, *Lean management*,

¹ Zaliczyć do nich należy m. in.: ciągłe podwyższanie jakości (zarówno produktu jak i funkcjonowania firm, dostosowane do standardów i potwierdzone certyfikatami ISO), wytwarzanie coraz to nowszych wyrobów nowszą techniką i technologią (*know how*), dotrzymanie terminów (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych), permanentną obniżkę cen wyrobów, permanentną obniżkę kosztów produkcji, ekologię produktu i produkcji, dostosowanie produktu do potrzeb i wyprzedzanie potrzeb klienta, ergonomię produktu, większą liczbę wariantów wyrobów, uwzględnianie indywidualnych zamówień klienta, skracanie czasu życia produktu, skracanie czasu wejścia nowego produktu na rynek związane z badaniami i rozwojem, skracanie cyklu produkcyjnego i cyklu gospodarczego, podnoszenie jakości obsługi klienta, podnoszenie jakości obsługi posprzedażnej (serwisu) itp.

Controlling, Learning organizations (organizacje uczące się) oraz zarządzanie jakością wg norm ISO (*International Standard Organization*)².

W rozwiniętych gospodarkach rynkowych koncepcje te są znane i stosowane w praktyce. W literaturze zachodniej publikuje się wiele wyników badań, przedstawiając liczne korzyści ich stosowania. Na tym tle rodzi się pytanie: *Jednak jak kształtuje się sytuacja w krajach gospodarek rozwijających się?* W Polsce na wyższych uczelniach o kierunkach zarządzania koncepcje te są wykładane, a w literaturze przedmiotu szeroko opisywane i propagowane. Natomiast, oprócz opisów poszczególnych studiów przypadków, brak jest szerszych badań na temat ich zastosowania w praktyce. W związku z pojawia się kolejne pytanie: *Czy w polskiej praktyce gospodarczej koncepcje te są znane, stosowane, a przede wszystkim jak są rozumiane?* Niniejsze opracowanie ma przybliżyć odpowiedź na te pytania.

Naszym celem jest przedstawienie wyników badań pilotażowych, przeprowadzonych wiosną 2004 roku na próbie 22 przedsiębiorstw produkcyjnych małej i średniej wielkości z województwa pomorskiego, dobranych w sposób przypadkowy. Badania te - odnoszone do wyników podobnych badań, przeprowadzonych w 2001 i 2002 roku - mają pomóc w odpowiedzi na postawiony problem badawczy: *Czy nowe koncepcje zarządzania takie jak: TQM, Benchmarking, Reengineering, Lean management, Outsourcing, Controlling, Learning organizations oraz ISO są znane, stosowane i rozumiane w polskiej praktyce gospodarczej!* Badania pilotażowe oparto na metodzie: analizę i syntezę, ankietowania i wywiadów bezpośrednich, analizie literatury źródłowej. Autorzy zdają sobie sprawę z niedoskonałości próby badawczej dla pełnej ilustracji tak obszernego problemu. Artykuł stanowi podsumowanie wyników pierwszego etapu prac (tzw. badań pilotażowych), które w pogłębionej formie i większym zakresie będą dalej kontynuowane.

1.1. Istota rozpatrywanych nowoczesnych koncepcji zarządzania

TQM. W odróżnieniu od norm ISO, czy retrospektywnego podejścia do problemu jakości za pomocą różnego rodzaju stanowisk kontrolnych, TQM -

² Wśród nowych koncepcji zarządzania nie należy zapominać także o ZZZL (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi), TBM (*Time Based Management*), zarządzaniu strategicznym (ZS), logistycznym (ZL) i marketingowym (ZM), JIT (*Just in time*), budżetowaniu, AMT/HT7FMS (*Advanced Manufacturing Technology, High Technology, Flexible Manufacturing System*), informatyzacji zarządzania, zarządzaniu procesowym, organizacjach wirtualnych, sieciowych, grupach kapitałowych i innych. Natomiast część z nich jest już doskonale znana oraz zaimplementowana w teorii i praktyce przedsiębiorczości, a część stanowi techniczny aspekt organizacji i zarządzania, więc w artykule tym zostały celowo pominięte.

Total Quality Management oznacza zarządzanie przez jakość totalną³. Koncepcja ta w mniejszym stopniu koncentruje się na aspekcie technicznym - zaprojektowaniu, wdrożeniu i utrzymaniu systemu poprawnej jakości poprzez normy, restrykcje i kontrolę, lecz przede wszystkim polega na wykreowaniu organizacji nastawionej na najlepszą, pożądaną jakość jej funkcjonowania i wyniku we wszystkich obszarach⁴. Uzyskuje się to przede wszystkim poprzez oddolną kreatywność i zaangażowanie ludzi na wszystkich stanowiskach w organizacji przy gorącym wsparciu kierownictwa. Podstawowym celem tej koncepcji jest spowodowanie, aby nadrzędną filozofią organizacji była jakość⁵ rozumiana niejako cel, ale jako sposób funkcjonowania organizacji. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest ciągłe doskonalenie organizacji i wszystkich obszarów jej funkcjonowania. Stąd polityka partnerskich stosunków, integratywnego i partycypacyjnego stylu zarządzania oraz szerokiego zakresu szkoleń jest niezbędna w zarządzaniu ludźmi przy tej koncepcji⁶.

Benchmarking - to w najprostszej formie porównywanie się z konkurencją, porównywanie się z lepszymi od siebie. Według definicji naukowej, *benchmarking* jest procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali

³ Pojęcie to i sposób rozumienia koncepcji definiujemy za E. Kindlarskim i W. R. Pawlakiem. Por. W. R. Pawlak *Od TQM do TQL w organizacji przyszłości, maszynopis rozprawy habilitacyjnej, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 125.*

⁴ Do podstawowych zasad TQM wg modelu EFQM (European Foundation for Quality Management) należy zaliczyć:

- orientacja na klienta,
- ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje,
- rozwój i zaangażowanie pracowników,
- zarządzanie przez procesy i fakty,
- przywództwo i stałość celów,
- rozwój partnerstwa,
- odpowiedzialność publiczna,
- orientacja na wyniki.

⁵ Jakość - szeroko rozumiana jako zdolność wyrobu lub usługi (wyniku częściowego lub końcowego procesu) do zaspokojenia potrzeb klienta (zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego), powinna przejawiać się w takim postępowaniu jak: dobrze za pierwszym razem; dokładnie na czas; zgodnie z wymaganiami (potrzebami) klienta; do ceny akceptowalnej przez klienta; zero braków, zero przestojów, zero opóźnień, zero marnotrawstwa, zero pomyłek, zero defektów, zero błędów itd.; ciągłe doskonalenie, ciągłe dążenie do ideału.

⁶ W ramach TQM wykorzystuje się także wiele metod i narzędzi współczesnego zarządzania. Do głównych z nich należy zaliczyć: PDCA - cykl jakości E. Deminga, koła jakości i 5S (selekcja, systematyka, sprzątnięcie, schludność, samodyscyplina), JIT, 5 Gen, Six Sigma, FMEA (*Failure Mode & Effects Analysis*), QFD (*Quality Function Deployment*) i inne. Pewne elementy koncepcji te są ze sobą również bardzo związane. Szeroki opis tej koncepcji . Kraszewski *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora,



najlepsi w danej dziedzinie"⁷. Oznacza to, że wzorców do doskonalenia niekoniecznie należy szukać w danej branży. Z definicji tej wypływa jeszcze jedna cecha, a mianowicie, iż *benchmarking* powinien być celowym, zaplanowanym, zorganizowanym i systematycznym, a nie przypadkowym procesem. *Benchmarking* z punktu widzenia istoty jest bardzo prostą koncepcją, natomiast z racji trudności w pozyskaniu informacji, w praktyce bardzo trudną do realizacji. Stąd, oprócz *benchmarkingu* konkurencyjnego (gdzie bardzo często trudno jest bezpośrednio dotrzeć do konkurenta) istnieje wiele innych rodzajów *benchmarkingu*, a mianowicie: wewnętrzny, ogólny, procesu, funkcji, strategiczny, wyników itp. Z uwagi na koszt pozyskania informacji bardzo dobre źródło stanowi literatura przedmiotu, gdzie poszczególne *case study's* lub modele teoretyczne stanowią rozwiązania danego problemu. Należy je jedynie twórczo zaimplementować do danych warunków organizacyjnych. I nie ogranicza to twórczości i kreatywności pracowników, co się często podkreśla przy „ślepych” kopiowaniu rozwiązań innych. Kolejną szansą dla *benchmarkingu* są księgi jakości, gdzie jako partner uczestniczący w łańcuchu tworzenia wartości mamy możliwość szczegółowego zapoznania się ze standardami realizacji procesów wśród naszych partnerów.

W sposób systematyczny i uporządkowany *benchmarking* jest raczej częścią szerszych koncepcji restrukturyzacji i *reengineeringu*, realizowany przez powołaną grupę restrukturyzacyjną chociaż zdarzają się przypadki, że to spontaniczny *benchmarking* realizowany przez kierownictwo jest przyczyną znacznych zmian organizacyjnych. W literaturze przedmiotu aspekty metodyczne *benchmarkingu* są szeroko przedstawiane, więc w niniejszym opracowaniu zostaną one pominięte⁸.

Reengineering. Jedną z ciekawszych, a zarazem kontrowersyjnych koncepcji jest *reengineering*. „Istota *reengineeringu* polega na fundamentalnym, radykalnym i dramatycznym zburzeniu starych struktur i procesów w organizacji i zbudowaniu ich od nowa przy wykorzystaniu posiadanych i odzyskanych zasobów oraz nowoczesnych technologii informatycznych”. Głównym celem *reengineeringu* jest takie przebudowanie organizacji i przeprojektowanie procesów w niej realizowanych, aby uzyskać znaczne, radykalne oszczędności

⁷ A. Węgrzyn *Benchmarking. Nowa metoda doskonalenia przedsiębiorstw*, Antykwa, Kluczbork - Wrocław 2000, s. 84.

⁸ Por. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz *Zarządzanie organizacjami*. Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 500 i nast.

⁹ J. Lipiec *Reengineering - nowa koncepcja zarządzania?* *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1996 nr 4. Natomiast szeroko ta metoda przedstawiona jest w: M. Hammer, J. Champy *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

w obszarach jakości, serwisu, kosztów, terminów, itp...¹⁰ W praktyce podstawą *reengineeringu* jest wdrożenie nowoczesnej technologii FMS (*Flexible Manufacturing Systems*), kompleksowych, nowoczesnych systemów informatycznych (CAM, CIM, MRPII, ERP - *Computer Aided Manufacturing, Computer Integrated Manufacturing, Manufacturing Resource Planing, Enterprise Resource Planing*) oraz znacznych zmian w kulturze organizacyjnej". Stąd na wdrożenie tej koncepcji potrzebne są ogromne nakłady kapitałowe. Ponieważ pierwsze efekty tak drastycznie rozumianej koncepcji w Europie Zachodniej generalnie zakończyły się niepowodzeniem, wymagania odnośnie postulowanych efektów tej koncepcji zarządzania nieco złagodniały i stały się bardziej „humanizowane”. Koncepcja ta po „zhumanizowaniu” - poza głównym postulatem podejścia procesowego, które coraz bardziej staje się standardem we współczesnych organizacjach - nie różni się niczym szczególnym od innych tradycyjnych bądź nowoczesnych, profektywnościowych koncepcji realizacji zmian organizacyjnych.

Lean management. W najbardziej znanym znaczeniu lean management polega na znacznym ograniczaniu kosztów wytwarzania wartości dodanej dla klienta (wyrobu lub usługi), poprzez ograniczanie (racjonalizację): zatrudnienia, powierzchni produkcyjnej, finansów zaangażowanych w produkcję, nakładów inwestycyjnych, czasu itp. Koncepcja ta mocno akcentuje konieczność eliminacji marnotrawstwa oraz zastosowania takich form organizacji, aby skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa nie uległy obniżeniu. Istotą tej koncepcji

¹⁰ Znaczne korzyści odniosły przedsiębiorstwa, którym choćby częściowo udało się wdrożyć zasady *reengineeringu* i dokonać restrukturyzacji podstawowych procesów, przede wszystkim wytwórczych, na przykład ABB, Rank Xerox, Ford, czy w Polsce Opoczno S. A.

¹¹ Twórcy tej metody postulują diametralne zmiany koncepcji funkcjonowania organizacji, które jednocześnie mogą być wytycznymi kierunków wdrażania *reengineeringu*

- zmiana jednostek organizacyjnych - od działów funkcjonalnych do zespołów procesowych,
- zmiana stanowisk pracy - od wyspecjalizowanych do wielowymiarowych (job enrichment) lub uniwersalnych (job entlargement).
- zmiana stanowisk z kontrolowanych w kierunku stanowisk dających pełnię władzy i samokontrolę,
- przejście od szkolenia do edukacji,
- przesunięcie tradycyjnych miar wydajności i wynagradzania z działania na efekty działania,
- zmiana kryteriów awansu - od wydajności do kompetencji i zdolności,
- zmiana wartości i koncepcji myślenia - od ochronnych i stabilnych do produktywnych i prorozwojowych,
- zmiana roli menedżerów - od nadzorców do doradców,
- zmiana struktur organizacyjnych - od funkcji do procesów, od hierarchii do równości,
- zmiana roli zarządzających - od podliczania „punktów” do przewodzenia i myślenia strategicznego.

jest uzyskanie wysokiej produktywności wytwórstwa i pracy, sprawnej organizacji i zarządzania, wysokiej jakości produkcji i usług oraz satysfakcjonujących wyników ekonomicznych w celu dostosowania przedsiębiorstwa do aktualnych, rynkowych warunków gospodarowania w drodze gruntownych przekształceń organizacji, zarządzania i funkcjonowania.¹²

W szerszym znaczeniu koncepcja ta może być rozumiana nawet jako stworzenie nowej i bardziej efektywnej organizacji (w tym produkcji), na zasadzie filozofii *lean thinking*, przy wykorzystaniu nowych, lecz sprawdzonych w praktyce zdobyczy nauki i techniki, w celu zapewnienia jej konkurencyjności na światowym poziomie oraz właściwej jakości i satysfakcji klienta. Koncepcja ta może być alternatywą filozofii TQM czy Reengineeringu.

W odróżnieniu od TQM oraz *reengineeringu*, *lean management* przede wszystkim skupia się na eliminacji marnotrawstwa i ograniczaniu kosztów działalności we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy, poprzez określenie - co stanowi właściwą wartość dodaną dla klienta? i skupienie się na tych działaniach, kreowanie kultury wysokiej jakości, permanentnego usprawniania procesów i organizacji, identyfikację pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie wszystkich członków organizacji w rozwój firmy¹³. W tym celu wykorzystuje inne praktyczne koncepcje i metody zarządzania z zakresu: ZZL, zarządzania produkcją, zarządzania strategicznego, zarządzania finansami, zarządzania logistycznego, zarządzania jakością oraz nowoczesnych technologii i informatyki, podchodząc do problemu w sposób kompleksowy i ewolucyjny¹⁴.

Koncepcję tę można stosować zarówno (a przede wszystkim) w organizacjach o uwarunkowaniach stabilnych (strukturach funkcjonalnych), jak również w organizacjach o uwarunkowaniach dynamicznych (strukturach proce-

¹² P. Asiński, P. Ciarka, W. M. Grudzewski *Lean management w zarządzaniu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 19996 nr 4.

¹³ J. Czarska *Więcej niż odchudzanie, czyli istota koncepcji zarządzania lean*. *Personel*, 2002, grudzień.

¹⁴ Do podstawowych zasad *lean management* należy zaliczyć:

- efektywne wykorzystanie kadr,
- stosowanie metod zarządzania jakością i Total Quality Control,
- stosowanie zarządzania logistycznego,
- rynkowy charakter produkcji,
- koncentrację na działaniach podstawowych,
- permanentną realizację przedsięwzięć innowacyjnych,
- eliminację marnotrawstwa (*muda*),
- dobre zarządzanie zasobami ludzkimi,
- elastyczność, odchudzanie i spłaszczanie struktur organizacyjnych,
- zdecentralizowany i sprawny system informacji,
- stosowanie nowej technologii FMS,
- efektywne wykorzystanie czasu,
- nastawienie całej załogi firmy na totalne ograniczanie zbędnych kosztów i działań.

sowych). Autorzy uważają, że dzięki swej elastyczności, kompleksowości, uniwersalnym, humanistycznym i sytuacyjnym podejściu, koncepcja ta najlepiej spośród innych nadaje się do wdrażania we współczesnych przedsiębiorstwach krajów o postsocjalistycznej kulturze¹⁵.

Outsourcing. *Outsourcing* najprościej można określić jako przekazywanie na stałe do realizacji partnerom zewnętrznym pewnych funkcji przedsiębiorstwa. Istotą jest to, aby odchudzić dotychczasową strukturę organizacyjną (*konceptcja Spin off*), obniżyć koszty stałe, pozbyć się działań nie tworzących wartości dodanej, funkcje przekazywane na zewnątrz wykonywać lepiej przy pomocy wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa oraz w wydzielanych w ramach *outsourcingu* kapitałowego jednostkach wyzwolić większą kreatywność, samodzielność i efektywność działań. W każdym przypadku u podstaw i przesłanek *outsourcingu* powinno leżeć ograniczenie całkowitych kosztów generowanych przez daną funkcję w przedsiębiorstwie¹⁶. Przy *outsourcingu* podstawą podjęcia decyzji powinien być bilans całkowitych kosztów i korzyści *outsourcingu* danej funkcji i tradycyjnego rozwiązania¹⁷. Z punktu widzenia charakterystyki współczesnego rynku jest to koncepcja najszerzej stosowana, przynosząca dużo korzyści oraz najbardziej komplementarna w stosunku do innych koncepcji¹⁸.

Controlling. „Pojęcie *controllingu* jest utożsamiane często ze słowem kontrola, ale rozumienie takie jest zbyt wąskie, ponieważ *controlling* oznacza w istocie system kierowania przedsiębiorstwem. *Controlling* jest ponad-

¹⁵ Szczegółowe założenia i opis wdrażania tej metody można znaleźć w: D. T. Jones, J. P. Womack *Odchudzanie firm*, CIM, Warszawa 2001; także J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, 1990.

¹⁶ Przy podejmowaniu decyzji o *outsourcingu* brane także powinny być pod uwagę: związek z działalnością podstawową (aby nie tracić lub nie wyprowadzać na zewnątrz informacji o kluczowych przewagach konkurencyjnych), ryzyko utraty informacji, ryzyko obniżenia sprawności działalności podstawowej (*outsourcing/insourcing*), jakość usług, złożoność usług, dywersyfikacja ryzyka rynkowego oraz dodatkowe korzyści z tytułu zaangażowania wolnych środków inwestycyjnych w inną działalność biznesową (koszty alternatywne).

¹⁷ Najczęściej można wyróżnić następujące rodzaje *outsourcingu*: kontraktowy (organizacja nie związana kapitałowo); kapitałowy (organizacje związane kapitałowo - małe grupy holdingowe); działalności podstawowej (części, podzespoły, podwykonawcy itp.); działalności pomocniczej (utrzymanie ruchu, transport, B+R, magazynowanie itp.); działalności funkcjonalnej (konsulting, księgowość, marketing, handel, kadry itp.); działalności obsługi (administracja, sprzątanie, ochrona, stołówki, informatyka itp.).

¹⁸ Koncepcja ta jest szeroko opisywana m. in. w takich źródłach jak: M. Trocki *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, oraz *Zarządzanie Przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Placet, Warszawa 2000.

funkcyjnym instrumentem zarządzania, który powinien wspierać dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu przy podejmowaniu decyzji¹⁹. *Controlling* jest zatem systemem wspomaganie zarządzania w zakresie wytyczania celów do osiągnięcia, planowania, kontroli realizacji planu i określania sposobów korygowania odchyłek od normy, przy wykorzystaniu odpowiednich instrumentów finansowych i specjalnie zaprojektowanego do tych celów systemu informacji. W praktyce *controlling* może być rozumiany szeroko, jako *controlling* strategiczny - funkcja wspomagająca rozwój przedsiębiorstwa, łącząca w sobie wspomaganie zarządzania strategicznego i operacyjnego oraz wąsko, jako *controlling* operacyjny - funkcja realizowana w istniejącej strukturze organizacyjnej i wspomagająca bieżące zarządzanie po to, aby racjonalizować koszty działalności przedsiębiorstwa. Wykorzystywane są przy tym takie instrumenty zarządzania jak: Centra zysków i kosztów, *Balance Scorecard*, Budżetowanie, Planowanie ilościowo - terminowe, Metoda ABC (*Activity Based Cost*), Informatyzacja zarządzania czy Rachunkowość zarządcza.

Organizacja ucząca się. „Ucząca się organizacja opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu²⁰. Organizacja ucząca się to taka, która „jest zdolna do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, czyli do nauki na własnych błędach i sukcesach²¹”.

Niektóre definicje traktują pojęcie organizacji uczącej się jako bliskoznaczne z organizacją inteligentną. „Organizacja inteligentna, nazywana także organizacją samodoskonalącą, uczącą się, jest nową koncepcją opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa. Wyjaśnia ona wzajemne związki pomiędzy sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji między zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi. Efektem takich działań jest osiąganie wysokich wskaźników efektywności i wzrostu ekonomicznego, dzięki umiejętności szybkiego dostosowywania się firmy do stale zmieniających się warunków otoczenia²². Organizację inteligentną należy więc traktować jako wyższą formę doskonałości niż organizacja

¹⁹ H. J. Vollmuth *Controlling*, Placet, Warszawa 2000, s. 15.

²⁰ K. Zieniewicz *Współczesne koncepcje i metody* s. 83.

²¹ P. Senge *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998, s. 12.

²² *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk Dyfin, Warszawa 2001, s. 76-77.

uczająca się²³. Nie zawsze bowiem organizacja posiadająca i rozwijająca swoją zespołową wiedzę potrafi ją w inteligentny sposób wykorzystać w praktyce.

W organizacji inteligentnej doświadczenia i umiejętności organizacyjne wszystkich członków kodowane są i przechowywane w sferze wirtualnej (bazie wiedzy, z której wszyscy mogą korzystać) oraz kreowane w sferze konceptualnej (umysłach i mentalnych postawach poszczególnych członków). Są rozwijane, weryfikowane i modyfikowane w zespołowym procesie realizacji misji i wizji, poprzez wspólne zaangażowanie, inteligencję i kreatywność jej członków. W ten sposób w wyniku efektu synergicznego tego mechanizmu uzyskuje się „inteligencję” organizacji elastycznie dostosowującej się do wymogów otoczenia. I w tym kierunku powinny się rozwijać organizacje uczące się, aby nie tylko podnosić stale kwalifikacje swoich członków, ale przede wszystkim umieć je wykorzystać w permanentnym i zespołowym procesie podnoszenia kompetencji firmy we wszystkich jej obszarach²⁴.

ISO. *International Standard Organization* są uniwersalna seria standardów stosowanych powszechnie w planowaniu, produkcji, sprzedaży i serwisie produktów lub usług. Unikatowość ISO polega na możliwości zastosowania standardu w prawie wszystkich organizacjach bez konieczności ich modyfikacji. ISO jest niczym innym jak zespołem kontrolnych wyznaczników zapewniających, że procesy w danej firmie są opisane, uporządkowane oraz realizowane w sposób powtarzalny poprzez prawidłowe zaznajomienie z nimi kadry wykonawczej po to, aby zapewnione były powtarzalne standardy jakości dla wszystkich działań i ich wyników w firmie. Wdrożenie norm ISO pomaga firmie przeprowadzić proces reorganizacji i uporządkowania wszystkich działań, przez co ułatwia prowadzenie biznesu na światowym poziomie²⁵.

Aktualnie stosowane dotychczas wersje norm ISO 9000 - „wytyczne selekcji oraz stosowania określonego modelu”; 9001 - „model zapewnienia jakości w projektowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie”; 9002 - „model zapewnienia jakości w produkcji i instalowaniu”; 9003 - „model zapewnienia jakości w zakresie kontroli i badań końcowych”; 9004 - „wytyczne odnośnie zarządzania jakością i poszczególnych elementów modelu” - zostały zastąpione przez normy ISO 9000:2000 - „podstawy i terminologia” oraz 9001:2000 - „wytyczne dla budowy systemu zarządzania jakością we wszystkich przypadkach”. Nowe normy bardziej akcentują przy wdrażaniu systemu zapewnienia jakości

Por. B. Mikula *Teoretyczne kierunki w kształtowaniu przedsiębiorstwa przyszłości (w:) Przedsiębiorstwo na przełomie wieków, praca zbiorowa pod. red. B. Godziszewskiego, Haffera i M. Stakiewicza, UMK, Toruń 2001.*

Do podstawowych zasad organizacji uczącej się wg P. Senge należy zaliczyć: mistrzostwo 2.'d myślowe, wspólną wizję, zespołowe uczenie się i myślenie systemowe.
***or. R. Kraszewski** *TQM teoria i s . 215 i nast.*

konieczność uwzględniania oczekiwań klientów, ciągłego usprawniania i odpowiedzialności naczelnego kierownictwa, przez co koncepcja ta została bardziej zbliżona do filozofii TQM.

12. Korzyści stosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania

Z wdrożeniem wymienianych koncepcji - TQM, Reengineering, Lean management i komplementarnie ISO, Outsourcingu, Benchmarkingu, Controlingu i Learning organizations wiąże się wiele korzyści. Przede wszystkim podstawową korzyścią jest lepsze przygotowanie przedsiębiorstwa do stawienia czoła konkurencji poprzez spełnienie postulatów nowoczesnych trendów konkurencyjności. Dzięki temu przedsiębiorstwo takie uzyskuje lepsze perspektywy przetrwania i rozwoju w wysoce nieprzyjnym i turbulentnym współczesnym otoczeniu. Natomiast do szczegółowych korzyści związanych z wdrażaniem tych koncepcji należy m.in. zaliczyć: zwiększenie zdolności konkurencyjnej, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, zwiększenie jego produktywności, obniżenie kosztów funkcjonowania, podwyższenie rentowności oraz jakości i niezawodności funkcjonowania, podwyższenie jakości wyrobów finalnych, zapewnienie powtarzalności działań i procesów wg określonych standardów, zwiększenie wydajności pracy, stworzenie warunków do prorynkowych zmian kultury organizacyjnej, zwiększenie zadowolenia pracowników, silniejszą motywację pracowników i utożsamianie się z sukcesami przedsiębiorstwa, ograniczenie powierzchni produkcyjnej, ograniczenie zapasów, lepszy kontakt z dostawcami i odbiorcami, redukcję czasów realizacji działań, zmniejszenie ilości usterek i braków, zapewnienie znacznie większej różnorodności wyrobów, zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów, podwyższenie poziomu obsługi klienta, wzrost zadowolenia klientów, wykreowanie oddolnych mechanizmów permanentnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Niestety, przy nieumiejętnym wdrażaniu lub niewłaściwym zrozumieniu tych koncepcji mogą pojawić się też zagrożenia m.in. w postaci: przekształcenia się koncepcji w prostą reorganizację z groźbą obniżenia płynności finansowej, spadkiem jakości i zaniedbywaniem klientów, stresu pracowników i spadku motywacji, powierzchownej redukcji personelu, przerwania wdrażania koncepcji z powodu oporów wobec zmian, konieczności poniesienia nakładów kapitałowych, których przedsiębiorstwo nie będzie w stanie udźwignąć, przeinwestowania i wzrostu kosztów działalności przedsiębiorstwa, zbytnej biurokracji i jego formalizacji, odrzucenia koncepcji z powodu barier kulturowych, prowadzenia przez kierownictwo przedsiębiorstwa działań pozornych, kosztownych, a w praktyce nie przynoszących efektu.

Biorąc pod uwagę przewagę szans i korzyści nad kosztami i zagrożeniami należy stwierdzić, iż koncepcje te wykorzystywane (wdrażane i stosowane) rozsądnie, stanowią w dzisiejszych czasach obiektywną konieczność, a nie tylko modę. Wobec tego przy zachowaniu uwarunkowań sytuacyjnych i wzajemnej komplementarności powinny być wdrażane i wykorzystywane w praktyce. Dlatego w dalszej części opracowania przedstawione zostaną wyniki badań na temat zakresu wykorzystania i stopnia zrozumienia tych koncepcji w polskich przedsiębiorstwach.

13. Zakres wykorzystania nowoczesnych koncepcji zarządzania w praktyce

W 2001 i 2002 roku zostały przeprowadzone badania na temat wykorzystywania przez polskie przedsiębiorstwa nowoczesnych metod zarządzania. Badania zostały przeprowadzone przez T. Rek i E. Frankowska z Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie metoda ankietową na próbie 100 małych, 100 średnich i 70 dużych polskich przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w tabeli 1.

Tob. 1.

Wykorzystanie wybranych koncepcji zarządzania w polskich przedsiębiorstwach w 2001 i 2002 roku

Koncepcja zarządzania	Małe przedsiębiorstwa (%)	Średnie przedsiębiorstwa (%)	Duże przedsiębiorstwa (%)	Średnio (%)
Elementy reengineeringu	8	24	51	28
Elementy TQM	62	68	92	74
Benchmarking	53	43	53	50
Controlling	7	22	28	19
Outsourcing	32	39	47	39
Lean management	78	72	59	70

Zródło: E. Frankowska, T. Rek Wykorzystanie nowoczesnych instrumentów zarządzania w polskich przedsiębiorstwach (w:) Zarządzanie zmianami w polskich spółkach giełdowych i innych organizacjach u progu XXI wieku, materiały konferencyjne pod red. M. Juchnowicz, WSiZiM Warszawa, Warszawa 2002.

Z przeprowadzonej analizy można wywnioskować, że najczęściej wykorzystywanymi koncepcjami zarządzania w Polsce są TQM, *benchmarking* oraz *lean management*. Niestety brakuje informacji w jakim zakresie polskie przedsiębiorstwa wykorzystują dane koncepcje (w tym także ISO)²⁶ i czy prawidłowo pojmują ich istotę. Z zestawienia wynika również, że poszczególne koncepcje stosowane są w większym zakresie w dużych przedsiębiorstwach, co jest zrozumiałe. Dlatego w celu weryfikacji powyższych wyników autorzy przeprowadzili własne badania.

W ramach tych badań, kadry zarządzającej z badanych 22 przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w województwie pomorskim zadano pytania w formie wywiadu skategoryzowanego: Czy wykorzystują w swojej działalności *TQM*, *Lean management*, *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Reengineering*, *Controlling*, koncepcję *Organizacji uczącej się* i *ISO* oraz w jaki sposób to się w ich przedsiębiorstwach przejawia? Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

Tob. 2.

Zakres wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa pomorskiego w 2004 roku.

L.p.	Pytanie	Tak	Nie	Częściowo	Nie znamy koncepcji
1.	TQM	7	3	8	4
2.	Lean management	2	5	6	6
3.	Benchmarking	17	3	0	2
4.	Outsourcing	16	2	4	0
5.	Reengineering	1	14	1	6
6.	Controlling	11	8	2	1
7.	Organizacja ucząca się	2	4	15	1
8.	ISO	9	11	2	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Dla lepszej porównywalności z poprzednimi badaniami dane przedstawiono w % w tabeli 3.

²⁶ W oparciu o badania W. R. Pawłaka oraz R. Karaszewskiego można przypuszczać, że normy ISO traktowane są jako instrument TQM i zawierają się w powyższych odpowiedziach.

Tob. 3.

Zakres wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa pomorskiego w % próby badawczej

Up.	Pytanie	% tak	% nie	% częściowo	% nie znamy koncepcji	% suma tak i częściowo
1.	TQM	32	14	36	18	68
2.	Lean management	9	36	27	27	36
3.	Benchmarking	77	14	0	2	77
4.	Outsourcing	73	9	18	0	91
5.	Reengineering	5	64	5	27	10
6.	Controlling	50	36	9	5	59
7.	Organizacja ucząca się	9	18	68	5	77
8.	ISO	41	50	9	0	50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

W celu graficznego zobrazowania wyników, dane te przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Zakres wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa pomorskiego w % próby badawczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa produkcyjne województwa pomorskiego chętnie stosują elementy TQM (68%), *benchmarkingu* (77%), organizacji uczącej się (77%) i *controllingu* (59%). Bardzo mocno wykorzystują koncepcje *outsourcingu* (91%) - jest to zresztą zgodne z najnowszymi tendencjami światowymi. Mniej natomiast wykorzystują *lean management* (36%) i *reengineering* (10%). Może to wynikać z niedostatecznej znajomości i zrozumienia tych koncepcji. Koncepcję ISO wykorzystuje lub aktualnie wdraża 50% badanych przedsiębiorstw. Natomiast w czystej formie jako kompleksowe koncepcje, wdrożenia w tym zakresie się znacznie rzadziej. Z opisów zakresu zastosowania powyższych koncepcji i sposobu ich pojmowania wynika, że badani postrzegają TQM bardziej jako TQC (*Total Quality Control*) i ISO niż totalne zarządzania przez jakość.

Lean management przedsiębiorstwa najczęściej postrzegają jako upraszczanie procesów, ciągłą racjonalizację działalności, spłaszczanie struktury organizacyjnej, motywowanie menedżerów do innowacji. Ale tylko 2 badane przedsiębiorstwa odpowiedziały twierdząco, że stosują tę koncepcję. Z pozostałych wypowiedzi można wyciągnąć wniosek, że w większość z nich nie zna, bądź nie rozumie tej koncepcji.

Spśród badanych przedsiębiorstw produkcyjnych 17 odpowiedziało, że w swojej działalności stosuje *benchmarking*, ale często są to spotkania nieformalne z konkurentami i „ustna” wymiana doświadczeń. Najczęściej porównują produkty, ofertę rynkową, metody marketingowe, konstrukcję wyrobów i technologię wytwarzania, rzadziej metody zarządzania, analizę wyników i analizę czasu wytwarzania. Wśród tzw. benchmarków (obiektów do porównań), występują zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne.

W ramach *outsourcingu* badane przedsiębiorstwa najczęściej stosują *outsourcing* funkcji pomocniczych (transport, naprawy i remonty, przygotowanie specjalistycznego oprzyrządowania), działalności funkcjonalnej (informatyka, szkolenia, obsługa prawne i BHP oraz księgowość i marketing) i procesów obsługi (ochrona, sprzątanie). Częstym zjawiskiem jest również *outsourcing* pewnych funkcji działalności podstawowej (kooperacja w ramach półproduktów, projektowania oraz wykonywania specjalistycznych usług). Widać wyraźnie, że badane przedsiębiorstwa coraz częściej w swojej działalności posiadają się tą koncepcją zarządzania. Na uwagę zasługuje fakt, że w żadnej z ankiet nie wspomniano o *outsourcingu* funkcji personalnej. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że badane przedsiębiorstwa, oprócz szkoleń, mało profesjonalnie podchodzą do problemu ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi), ale udowodnienie tej hipotezy wymaga dalszych, pogłębionych badań.

Z opisów odpowiedzi na pytanie dotyczące *reengineeringu*, oprócz tego, że w większości przypadków badane przedsiębiorstwa nie stosują tej koncepcji należy wysnuć dodatkowy wniosek, a mianowicie, że w praktyce badani nie znają bądź nie rozumieją tej koncepcji.

Koncepcja *controllingu* stosowana jest w ponad 50% badanych przedsiębiorstw. W praktyce rozumiana jest najczęściej jako: planowanie ilościowo-terminowe sprzedaży, planowanie produkcji z uwzględnieniem kosztów, budżetowanie kosztów, wszechstronna analiza i rozliczanie kosztów, zarządzanie zasobami. Zatem bardziej jest kojarzona z rachunkowością zarządczą i budżetowaniem niż z „nawigowaniem” przedsiębiorstwem.

Koncepcje *organizacji uczącej się* badani rozumieją najczęściej jako szkolenie i podwyższanie kwalifikacji zatrudnionych, zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników, niekiedy ograniczają to tylko do kadry zarządzającej, otwartą dyskusję, zespołowe rozwiązywanie problemów i wymianę poglądów podczas narad produkcyjnych, inwestowanie w kapitał ludzki, dofinansowanie do studiów dla specjalistów. Zatem koncepcja ta jest bardziej kojarzona ze szkoleniami i partycypacyjnym stylem zarządzania niż z organizacją inteligentną.

Pośród stosowanych systemów zapewnienia jakości, badane przedsiębiorstwa najczęściej wymieniają certyfikaty jakości wg norm ISO 9001:2000, ISO 14001 oraz certyfikaty branżowe. Pojawiają się również i takie opinie, że ich oddziały o międzynarodowym rodowodzie i uznanej marce, posiadające wewnętrzne normy i standardy zapewnienia jakości, potwierdzenia tego w formie certyfikatów ISO nie potrzebują.

Pośród badanych przedsiębiorstw zdecydowana większość odnotowuje pozytywne wyniki finansowe oraz funkcjonuje również na rynkach zagranicznych. Trudno jest jednoznacznie ustalić wpływ nowoczesnych koncepcji zarządzania na uzyskiwane wyniki finansowe, natomiast fakt, że wszystkie z nich są znane na rynku i sukcesywnie się rozwijają, jest niezaprzeczalnie zasługą starannego, zaangażowanego i innowacyjnego podejścia do zarządzania. Jednak z przeprowadzonych badań wynika, że nie zawsze w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw nowoczesne koncepcje zarządzania rozumiane są zgodnie z ich istotą oraz nie wszyscy zarządzający oraz kierownicy je znają. Oznacza to, że występuje potrzeba dalszego propagowania tych koncepcji oraz szkolenia zarządzających w tym zakresie.

Podsumowanie

Dokonana analiza potwierdza - pomimo nie pełnego rozumienia istoty nowoczesnych tendencji w zarządzaniu i towarzyszących im skutecznianiu

koncepcji zarządzania - iż wiele z badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w województwie pomorskim, podejmuje działania posiadające cechy oryginalności, w pełni nawiązujących do współcześnie obowiązujących w światowej nauce i praktyce trendów zarządzania. Analiza ta dokonana została na podstawie obserwacji własnych autorów oraz przeprowadzonych badań ankietowych, pogłębionych wywiadem skategoryzowanym. Na ich podstawie stwierdzić można, iż badane przedsiębiorstwa zaliczyć można do grupy przedsiębiorstw o stosunkowo nowoczesnym podejściu do zarządzania, co w efekcie prowadzi do dobrych wyników i dobrego ich wizerunku na rynku. Oznacza to, że warto aktywnie obserwować rynek również w aspekcie nowoczesnego zarządzania i stosować te koncepcje, które mogą być pomocne we wzroście potencjału konkurencyjnego i budowaniu przewag konkurencyjnych. Wszystkie przedstawione w opracowaniu koncepcje, stosowane z rozwagą, mogą sprzyjać takiemu zadaniu.

Literatura

1. Asiński P., Ciarka P., Grudzewski W.M., *Lean management w zarządzaniu*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 1999 nr 4.
2. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
3. Czerska J., *Więcej niż odchudzanie, czyli istota koncepcji zarządzania lean*, Personel, 2002, grudzień.
4. Frankowska E., Rek T., *Wykorzystanie nowoczesnych instrumentów zarządzania w polskich przedsiębiorstwach (w:) Zarządzanie zmianami w polskich spółkach giełdowych i innych organizacjach u progu XXI wieku*, materiały konferencyjne pod red. M. Juchnowicz, WSZiM w Warszawie, Warszawa 2002.
5. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
6. Jones D.T., Womack J.P., *Odchudzanie firm*, CIM, Warszawa 2001.
7. Kraszewski R., *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001.
8. Lipiec J., *Reengineering - nowa koncepcja zarządzania?* Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1996 nr 4.
9. Mikula B., *Teoretyczne kierunki w kształtowaniu przedsiębiorstwa przyszłości (w:) Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, praca zbiorowa pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera i M. Stakiewicza, UMK, Toruń 2001.

- id Pawlak W.R., *Od TQM do TQL w organizacji przyszłości, maszynopis rozprawy habilitacyjnej*, ORGMASZ, Warszawa 2004.
- i *przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa, pod red. W. Grudze-wskiego i I. Hejduk, Dyfin Warszawa 2001.
- 12 Senge R, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998Trocki M., *Outsourcing. Metoda restruk-turyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- 13 Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowa metoda doskonalenia przedsię-biorstw*. Antykwa, Kluczbork - Wrocław 2000.
- 14 Womack J.R., Jones, D.T., Roos D., *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, 1990.
- 15 Vollmuth H. J., *Controlling*, Placet, Warszawa 2000.
16. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, meto-dy*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Placet, Warszawa 2000.
17. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, War-szawa 2000.

mgr inż. JAROSŁAW APANOWICZ Akademia Marynarki Wojennej
dr hab. JERZY APANOWICZ prof. WSA i B

2. Benchmarking integralną składową jakości kształcenia w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się w szkole wyższej

Streszczenie

Metody benchmarkingu funkcjonujące w systemie zarządzania jakością kształcenia integrują i wzbogacają system dydaktyczno-wychowawczy oraz jego proces nauczania-uczenia się i pozwalają porównywać ich elementy do innych w celu uczenia się od najlepszych.

Konsekwentne uwzględnianie procedur w etapach benchmarkingu w przyrównywaniu badanych wartości do innych sprawia, że jest on procesem ciągłym i powtarzalnym, zapewniającym wysoką wiarygodność uzyskiwanych wyników w danym systemie jakości kształcenia.

The benchmarking an integral component of the quality of education in educational system and teaching learning in tertiary education system

Summary

The benchmarking methods functioning in education quality management system integrate and enrich the educational system as well as the teaching - learning process permit comparing their elements with other ones in order to learn from the best.

The consequent using of procedures in benchmark stages in comparing the values investigation to other ones cause the process to be continuous,

repeatable and this also ensures high credibility of the results obtained within a given education quality management system.

Wstęp

Nie doceniane w pełni, w minionym okresie systemy jakości, w strukturach gospodarki wolnorynkowej, w działalności produkcyjnej, usługowej, handlowej, a także i edukacyjnej uzyskują aktualnie wysokie znaczenie, a co najważniejsze przynoszą wymierne społeczne i ekonomiczne korzyści. Szczególne znaczenie nadaje się systemom zarządzania jakością. Jeżeli zostaną one właściwie opracowane, poprawnie zinterpretowane, wszechstronnie uzasadnione, skierowane do konkretnego odbiorcy stają się systemami efektywnymi i skutecznymi, optymalnie usprawniającymi realizację założonego celu działania w dążeniu do doskonałości.

Przykładem modelowego, algorytmicznego ujęcia elementów systemu jakości kształcenia jest książka Aleksandra Walczaka pt. O jakości kształcenia w polskich uczelniach morskich [4]. Książka przedstawia starannie opracowany, udokumentowany, dogłębnie zbadany i wyjaśniony, a przy tym przystępny i jednoznaczny system jakości w szkolnictwie morskim. Autor książki, wybitny człowiek morza, pracownik nauki i nauczyciel akademicki uwarunkowania jakości kształcenia oficerskich kadr morskich rozpatruje w wielu aspektach ale szczególną uwagę zwraca na przyszłościowe zadania edukacyjne podkreślając w nich:

- bezpieczeństwo żeglugi i ochronę środowiska morskiego oraz rolę w tym czynnika ludzkiego,
- nie ograniczoną przydatność zawodową absolwentów szkół morskich, poprzez ich wysokie kwalifikacje, a tym samym konkurencyjność na światowym rynku pracy,
- uzyskanie solidnej wiedzy i umiejętności do ciągłego rozwoju intelektualnego i zawodowego oraz możliwości przekwalifikowania do innej pracy, gdy zajdzie taka potrzeba,
- utrzymania wysokiego autorytetu naukowego i dydaktyczno-wychowawczego polskich uczelni morskich w świecie.

Z powyższego wynika, iż w kompleksowym obszarze uwarunkowań szczególnie standardy jakościowe kwalifikacyjne odgrywają i będą odgrywać priorytetowe znaczenie ponieważ muszą one być coraz wyższe, porównywalne z innymi absolwentami, a ponadto wynikają z potrzeb „intensywnego przenikania

technologii informacji, globalizacji produkcji i handlu oraz przyspieszonego rozwoju nauki i techniki" [4, s.6].

2.1. Istota, struktura i charakterystyka elementów jakości kształcenia w szkolnictwie morskim

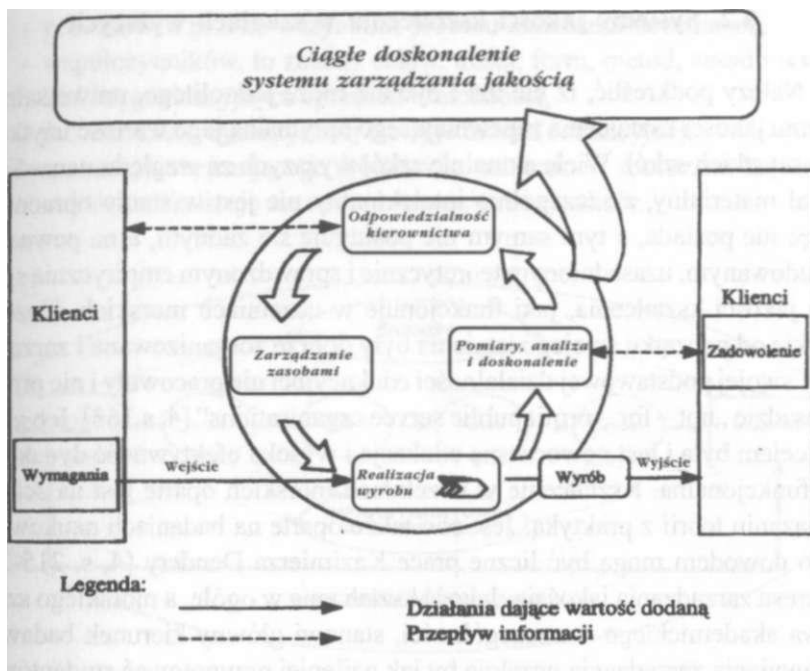
Jakość kształcenia w polskich uczelniach morskich, w swojej książce Aleksander Walczak przedstawia w czterech rozdziałach. Z satysfakcją należy podkreślić, iż treści poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów wyczerpująco ujmują i uzasadniają wszystko to, co powinno funkcjonować i być oceniane w kierunkach studiów i specjalnościach nauczania, a także dyscyplinie naukowej, jaką niewątpliwie jest NAWIGACJA. Ponieważ nawigacja jest procesem i w swoim przedmiocie, zakresie, problemach oraz metodach postępowania i dochodzenia do wartości poznawczych, korzysta nie tylko z własnego dorobku naukowego ale także z innych dziedzin i dyscyplin naukowych, w rzeczywistości to sprawia, że treść zawarta w książce może być wykorzystana w wielu innych obszarach wiedzy i działalności ludzkiej.

W rozdziale pierwszym znajdują się postanowienia i zalecenia IMO dotyczące kształcenia morskiego. Ujęto w nim znaczenie i zadania IMO w kształtowaniu bezpieczeństwa żeglugi i na tym tle ilościowe i jakościowe standardy kwalifikacyjne obowiązujące w edukacji morskiej. Rozdział ten zawiera także międzynarodowe normy szkoleniowe załóg jednostek pływających wynikające z SOLAS 1974, STCW 1978/95, STCW-F1995, ISM Code i ISPC-Code i jednoznacznie przedstawia międzynarodowe wymagania jakościowe kształcenia morskiego.

Rozdział drugi ujmuje polskie uwarunkowania, wymagania, normy i standardy szkoleniowe i kwalifikacyjne. Są tu omówione: ustawa o bezpieczeństwie morskim, rozporządzenia właściwych ministrów dotyczące działalności szkoleniowej i organizacji ośrodków szkoleniowych związanych z działalnością morską. Zaś w zakresie nadzoru, zarządzania i ustalenia wymagań jakościowych w morskim szkolnictwie akademickim w rozdziale tym zamieszczono obowiązujące ustawy i przepisy MEN i S, RGSW, PKA oraz CK.ds.TN i SN. Zawarte w nich regulacje prawne i postanowienia, jednoznacznie określają prawa i powinności edukacyjne, a także wyraźne ustalenie, że morskie szkolnictwo akademickie jest integralną częścią systemu edukacji narodowej i nauki polskiej.

Rozdział trzeci omawia zarys systemu zarządzania jakością w morskim kształceniu akademickim. Został on przedstawiony jako proces systematycznie

rozwijający się i doskonalący, a stosowane w nim procedury i mechanizmy oparte zostały na optymalnym działaniu. Potrzebę i ciągle doskonalenie systemu zarządzania jakością wyjaśniono na podstawie modelu, którego graficzną postać w książce ujmują rys. 3 na s. 100.



Rys. 1. Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces ;4/

Rozdział czwarty zatytułowany „Przyrównywanie i uczenie się od lepszych czyli benchmarking” jest koniecznym i wartościowym uzupełnieniem zarządzania jakością, uwzględniając w tym przypadku, jakościowe informacje (fakty) opisujące podobieństwa i rozbieżności między porównywanymi przedmiotami, obiektami, organizacjami lub strukturami, celem podniesienia własnej jakości. To stwierdzenie i stwierdzenie, iż „poszerzenie zakresu zarządzania jakością przez wprowadzenie benchmarkingu (...) może wnieść istotne zmiany w metodach i formach kształcenia”[4, s. 153 i dalsze], jest ze wszech miar słuszne, potrzebne, realne i w pełni uzasadnione. Elementy jakości przedstawione w pierwszych trzech rozdziałach i jako finalne przedsięwzięcia opracowane w rozdziale czwartym skłaniają do jednoznacznego stwierdzenia, iż prezentowany układ treści w książce Aleksandra Walczaka stanowi swoisty algorytm rozpoczynający się od postawionych celów i zadań, poprzez ich realizację, do

uzyskania przyrównywanych końcowych wyników w postaci wysokich lub też nie zadawalających kwalifikacji zawodowych i ogólnych w realizowanym systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się danej szkoły.

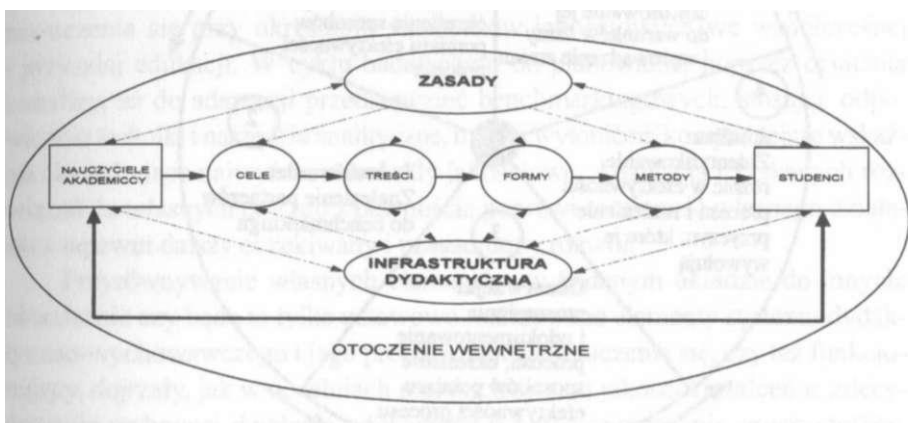
2.2. Systemy jakości kształcenia w szkołach wyższych

Należy podkreślić, iż nie ma i być nie może jednolitego, uniwersalnego systemu jakości kształcenia zapewniającego optymalną wartość użytkową dla wszystkich szkół. Wiele aktualnie szkół wyższych ze względu na swój potencjał materialny, a szczególnie intelektualny nie jest w stanie opracować, a więc nie posiada, a tym samym nie posługuje się żadnym, a na pewno tak rozbudowanym, uzasadnionym teoretycznie i sprawdzonym empirycznie systemem jakości kształcenia, jaki funkcjonuje w uczelniach morskich. Uczelnie morskie od początku swojego istnienia były dobrze zorganizowane i zarządzane. W swojej podstawowej działalności edukacyjnej nie pracowały i nie pracują na zasadzie „not - for - profit public service organisations” [4, s. 163]. Ich głównym celem była i jest nowoczesna edukacja i wysoka efektywność dydaktyczna i funkcjonalna. Kształcenie w uczelniach morskich oparte jest na ścisłym powiązaniu teorii z praktyką. Jest ono także oparte na badaniach naukowych, czego dowodem mogą być liczne prace Kazimierza Dendery [4, s. 215-216] z zakresu zarządzania jakością. Jakość kształcenia w ogóle, a morskiego szkolnictwa akademickiego w szczególności, stanowi główny kierunek badawczy usprawniania zarządzania uczelnią by jak najlepiej przygotować studentów do przyszłego zawodu. Harmonijny i kreatywny system dydaktyczno-wychowawczy i stosowany w nim nowoczesny, a zarazem optymalny proces nauczania-uczenia się w szkole, na lądzie i na okrętach, na morzu umożliwia przyrównywanie elementów jakościowych kształcenia do innych i uczenie się od najlepszych.

Ponieważ każda szkoła wyższa realizuje ustawowo określony system dydaktyczno-wychowawczy i przyjęty proces nauczania-uczenia się jej system jakości kształcenia może być oparty na tych założeniach i być wzbogacony o metody benchmarkingu. Przyjmując za Wincentym Okoniem, iż system dydaktyczny, to „... zespół zgodnych wewnętrznych twierdzeń, opartych na jednolitym układzie celów, treści i zasad dydaktycznych, a dotyczących sposobów organizacji pracy nauczycieli i uczniów” oraz za Czesławem Kupisiewiczem, że jest to „całokształt zasad organizacyjnych oraz treści, metod i środków nauczania-uczenia się, tworzące spójną wewnętrzną strukturę i podporządkowanie realizacji społecznie akceptowanych celów kształcenia” i przyrównując to

do myśli przewodniej treści rozdziałów trzeciego i czwartego książki Aleksandra Walczaka można stwierdzić iż elementy systemu dydaktycznego i jakości kształcenia w ujęciu strukturalnym i funkcjonalnym podlegają zabiegom badawczym benchmarkingu gdyż dotyczą:

- ludzi, to jest nauczycieli akademickich i studentów,
- procesów, a przede wszystkim procesu nauczania-uczenia się,
- współczynników, to znaczy celów, treści, form, metod, zasad i wszystkich organizacyjnych sprzężeń i zależności,
- infrastruktury dydaktycznej danej jednostki edukacyjnej,
- otoczenia obejmującego środowisko naturalne i społeczno-kulturowe, w którym realizuje się misję i strategię danej szkoły.



Rys. 2. System dydaktyczno-wychowawczy szkoły wyższej

Benchmarking przy badaniu i ustalaniu jakości tych elementów staje się metodą zmierzającą do poszukiwania coraz efektywniejszych rozwiązań kształcenia, uwzględniając wyniki najlepszych, a także dostosowując się do zmian zachodzących w otoczeniu.

2.3. Benchmarking w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się w szkole wyższej

Przedstawione w punkcie 2.2. założenia i uzasadnienia pozwalają stwierdzić, iż benchmarking w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się jest metodą, a konkretnie narzędziem służącym do poszukiwania najlepszych wzorców organizacyjno-szkoleniowych i wykorzysta-

nie ich we własnym działaniu. Pozwala on oceniać system dydaktyczno-wychowawczy, a także proces nauczanie i uczenie się oraz umożliwia ustalać jego silne i słabe strony z możliwością samo poprawy i/lub samoregulacji. Z zamieszczonych w książce na s. 153-157 określić benchmarkingu wynika, iż jest to proces ciągły, podlegający zmianom, który musi być monitorowany w celu korzystania z najlepszych rozwiązań.



Rys. 3. Koło benchmarkingu ;4/

W swojej istocie zatem benchmarking stanowi efektywną, prostą metodę, praktycznie o nieograniczonym zakresie, jeżeli będą porównywane konkretne wskaźniki elementów systemu dydaktyczno-wychowawczego i procesu nauczania-uczenia się badanej szkoły.

Pozyskiwanie jednak wartości, konkretnych parametrów ilościowych i jakościowych tych wskaźników jest trudne i złożone jeżeli nie zostaną zastosowane właściwe procedury badawcze. Właściwe, a przy tym optymalne wyniki zapewnia procedura wyrażona w postaci koła benchmarkingu [4, rys. 5, s. 162]. Badania w każdym z przedstawionych tam pięciu etapów postępowania i to w różnych uwarunkowaniach, zarówno korzystnych jak i nie korzystnych, działania poszczególnych elementów systemu przynosi pożądane do przyrównywania wskaźniki. Tak więc elementy systemu jakości kształcenia, stanowiące

w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się: ludzi, procesy, współczynniki, infrastrukturę i otoczenie rozpatrywane i analizowane w pięciu etapach koła benchmarkingu, to znaczy: planowania, poszukiwania, obserwacji, analizie i adaptacji wiarygodnie określają stan jakości własnej i wybranej do przyrównywania, wskazując kierunek i zakres usprawnień i w ogóle działań.

Wnioski

Benchmarking może być jedną z efektywniejszych, kompleksowych, praktycznych metod w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się przy określaniu standardów jakościowych we współczesnej i przyszłej edukacji. W cyklu badawczym od planowania, poprzez działania i analizy, aż do adaptacji przedsięwzięć benchmarkingowych, stosując odpowiednie techniki i narzędzia analityczne, można wyłonić najkorzystniejsze wskaźniki kształtujące najwyższe standardy jakościowe. Adaptacja uzyskanych rozwiązań do własnych potrzeb z pewnością poprawi sprawność własnego działania i zapewni dalszy oczekiwany i uzasadniony rozwój.

Przyrównywanie własnych elementów w badanym układzie do innych, niezależnie czy będą to tylko ustawowo realizowane elementy systemu dydaktyczno-wychowawczego i jego procesu nauczania-uczenia się, czy też funkcjonujący, dojrzały, jak w uczelniach morskich system jakości kształcenia, zdecydowanie wzbogaci działania edukacyjne o nowe rozwiązania organizacyjne, cenne informacje i fakty pozwalające zrozumieć procesy jako całość w dążeniu do twórczej doskonałości. Słusznie zatem Aleksander Walczak [4, s. 157] podkreśla, że benchmarking, jako proces, pozwala szerzej spojrzeć i zrozumieć problemy nie tylko w wąskim, osobistym ujęciu miejsca pracy, w którym działamy na co dzień lecz w szerokim, kreatywnym zakresie poza zakładem, katedrą, wydziałem, a nawet uczelnią. Podejście procesowe, zgodne z obowiązującymi normami ISO 9001: 2001, chociaż nie w pełni ujmuje i zadawala potrzeby edukacji, wydatnie doskonalili system zarządzania jakością i czyni go kompatybilnym z innymi systemami kształcenia. Ponieważ nie ma jednego uniwersalnego systemu jakości, a problem istnieje i jest ważny, właściwym będzie gdy każda szkoła opracuje własny system, który w jej opinii i opinii środowiska (także PKA) zapewni optymalne i celowe działania, nadzór i realizację na odpowiednim poziomie kształcenia, ukierunkowanego na jego wysoką jakość.

W WSA i B podstawą uzyskiwania wysokiej jakości kształcenia są połączone siły i środki zainteresowanych podmiotów w rzetelnym wykonywaniu

swoich codziennych obowiązków. Zakres zaś tych obowiązków, ich znaczenie w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania-uczenia się, ujęto w opracowaniu „Podstawowe elementy systemu i procesu kształcenia w szkole wyższej” [1].

Literatura

1. Apanowicz J., Podstawowe elementy systemu i procesu kształcenia w szkole wyższej, Wyd. WSA i B, Gdynia 2000.
2. Bereźnicki Fr., Dydaktyka ogólna w zarysie, Wyd. BWSH, Koszalin 1994.
3. Dendura K., Metodyka wdrażania systemu zarządzania jakością w kształceniu akademickim, Wyd. A M, Gdynia 2002.
4. Walczak A., O jakości kształcenia w polskich uczelniach morskich, Wyd. WSM, Szczecin 2003.
5. Węgrzyn A., Benchmarking. Nowa metoda doskonalenia przedsiębiorstw, Wyd. Antykwa, Kluczbork - Wrocław 2000.

dr hab. MAREK GRZYBOWSKI, prof, nadzw. WSAiB
Instytut Morski w Gdańsku

3. Klustery przeraysłowo-usługowe jako narzędzie aktywizacji mikroregionów nadmorskich o wysokim bezrobociu strukturalnym

Streszczenie

W artykule omówiono zagadnienia związane z tworzeniem grup produkcyjnych w formie klastrów oraz ich rolę w aktywizacji mikroregionów nadmorskich zagrożonych wysokim bezrobociem strukturalnym. Jako jeden z wariantów rozwoju przedsiębiorczości w regionach nadmorskich zaproponowano tworzenie morskich klastrów turystycznych.

Industrial-service clusters as a tool of the activity of the coastal micro-regions with a large structural unemployment

Summary

The article includes problems on the creating groups of companies as an industrial - service clusters and theirs role in the activity the costal micro-regions affected by a large structural unemployment, which are functionally bound in order to gain added value as a result of synergy of economic and organizational actions.

Wstfp

Jednym z nowych procesów zachodzących w ostatnich latach w gospodarkach krajów rozwiniętych jest rozwój powiązań sieciowych w formie kła-

sterów podmiotów gospodarczych i naukowych. Główną cechą nowego typu organizacji (firm, instytucji, organizacji samorządowych itp.) działających w układzie klastra jest przejście od rozbudowanej struktury pionowej do organizacji poziomej. Przedsiębiorstwa i instytucje działające w sieci zachowując autonomię i podmiotowość prawną, są równocześnie od niej zależne od sprawności całej organizacji. Efektywność klastra zależy od sprawnego przepływu informacji oraz od stopnia wspólnoty interesów sieci i jej poszczególnych elementów.

Tworzenie i wspieranie powiązań sieciowych pomiędzy firmami w regionie jest w krajach europejskich stosowane jako instrument wspierania regionalnego rozwoju gospodarczego. We Francji jako drogę rozwiązania problemu w niektórych regionach wybrano poszukiwanie nowych, tańszych powiązań kooperacyjnych w przemyśle stoczniowym¹. We Włoszech natomiast położono nacisk na wspieranie rozwoju firm rodzinnych². Jednak błędy popełnione na etapie ustalania strategii spowodowały powstanie dużych obszarów produkcji o identycznym profilu (krawiectwo lekkie, obuwnictwo, produkcja mebli i in.), co doprowadziło do nadprodukcji i kolejnych problemów społecznych³. W krajach Europy Środkowej i Wschodniej (Litwa, Ukraina) przez klaster rozumie się raczej grupy firm działające w jednej branży.

3.1. Definicja klastra

Termin klaster (cluster) upowszechnił się w krajach anglosaskich i nordyckich. We Francji używa się określenia „lokalny system produkcyjny” (système productif local) zaś we Włoszech „okręg uprzemysłowiony” (distretto industriale). Wszystkie te terminy odnoszą się do działających na pewnym obszarze firm produkcyjnych i usługowych, związanych z określonym sektorem gospodarki, lecz współpracujących ze sobą w łańcuchu operacji prowadzących do wyprodukowania i dystrybucji określonych wyrobów finalnych. Firmy te są ponadto związane z lokalnym zapleczem naukowo-badawczym.

Przyjmuje się, że **klaster (ang. cluster) przemysłowo-usługowy jest celowo utworzona grupa przedsiębiorstw powiązanych funkcjonalnie w celu osiągnięcia wartości dodanej w wyniku synergii działań gospodarczych i organizatorskich, których przedmiotem jest projektowanie**

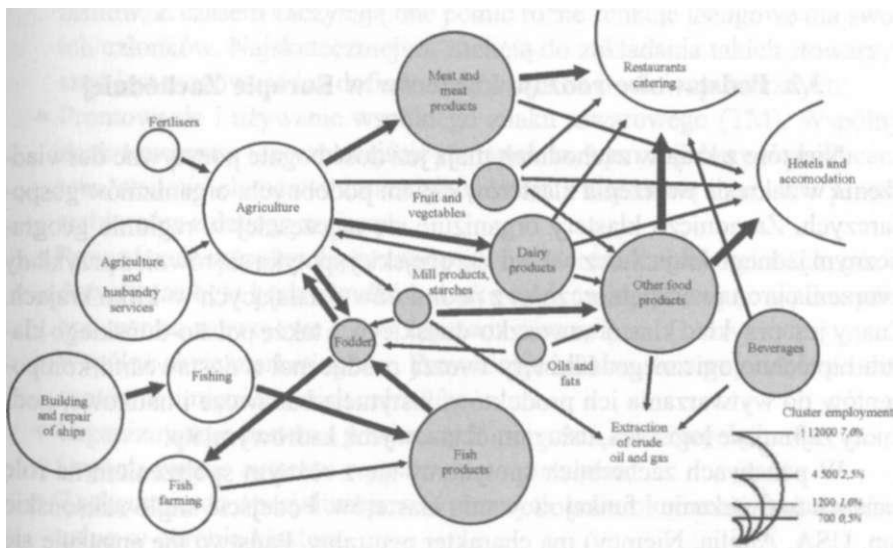
¹ Zob. np. *Regional clusters in Europe*, OECD, Paryż 2003.

² Zob. *The Italian Experience of Industrial Districts*, The Indo-Italian Chamber of Industry. Rzym 2002.

³ *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*. The Indo-Italian Chamber of Industry. Rzym 2002.

wspólnych wizji, misji i strategii marketingowych, koordynowanie polityki pozyskiwania kapitału, kształtowanie relacji z władzami lokalnymi, otoczeniem politycznym, samorządowym i społecznym⁴. W literaturze polskiej naukowcy zajmujący się tym zagadnieniem posługują się terminem grono przedsiębiorstw. Trafnym terminem, stosowanym w rolnictwie, jest też grupa producencka⁵.

Zaobserwowano, że istnienie klastrów wpływa stabilizująco na gospodarkę w regionie. Z doświadczeń europejskich wiadomo, że poprzez odpowiednią politykę gospodarczą niektóre państwa stymulują powstawanie klastrów i zmniejszają w ten sposób różnice w poziomie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów. Stwierdzono natomiast, że w gospodarce opartej na wiedzy, grupowanie się firm innowacyjnych następuje samorzutnie lub jako inicjatywy regionalne. Najczęściej odbywa się to wokół ośrodka naukowo-badawczego, stanowiącego źródło wiedzy. Czasami duży zakład produkcyjny lub podmioty wiodące w danej branży stają się wiodącym ośrodkiem rozwoju i wdrożenia nowej technologii .



Rys. 1. Norwegian Food Cluster

Źródło: T.E. Braadland, J. Hauknes: *Innovation in the Norwegian Food Cluster*. OECD. Utrecht 2000.

⁴ Zob. np. M. E. Porter: *O Konkurencji*. PWE, Warszawa 2001, s. 245-249.

⁵ Zob. np. Spójna polityka strukturalna rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 13 lipca 1999 roku. Warszawa, lipiec 1999 r.

⁶ T. E. Braadland, J. Hauknes: *Innovation in the Norwegian Food Cluster*. OECD. Utrecht 2000.

Szczególną rolę w gospodarce globalnej, charakteryzującej się wysokim poziomem konkurencyjności, odgrywają klasterzy oparte na wiedzy. Cechuje je wysoka koncentracja przedsiębiorców, inwestorów i naukowców na tworzeniu rozwiązań (organizacyjnych, prawnych) i produktów (hi-tech) innowacyjnych. Często ich istnienie opiera się na przenikaniu się kontaktów formalnych i nieformalnych. Platformą do tych kontaktów są stowarzyszenia branżowe lub regionalne wspierane ze środków publicznych. Bazę tego typu klasteru stanowią ośrodki naukowo-badawcze, które wspólnie z przedsiębiorstwami rozwijają wiedzę, po to aby się nią dzielić i wykorzystywać praktycznie poprzez wdrożenie do praktyki przemysłowej. Tego typu grona przedsiębiorczości najwcześniej zaczęły powstawać w Krzemowej Dolinie, a upowszechniły się we Włoszech, Wielkiej Brytanii i Finlandii, a także w Indiach⁷. Z praktyki gospodarczej wynika, że regionalne grupy przedsiębiorczości są organizacjami bardzo efektywnymi. Produkując towary lub usługi i dostarczając je na rynek detaliczny, ale również kooperują z dużymi przedsiębiorstwami jako dostawcy specjalistycznych komponentów.

3.2. Podstawowe rodzaje klasterów w Europie Zachodniej

Niektóre z krajów zachodnich mają już dość bogate pozytywne doświadczenia w zakresie tworzenia klasterów czy im podobnych, organizmów gospodarczych. Zasadniczo klasterzy organizuje się najczęściej w regionie geograficznym jednego kraju. Lecz w Unii Europejskiej spotyka się również przykłady tworzenia gron przedsiębiorczości z podmiotów działających w kilku krajach. Znany jest przykład klastra szwedzko-duńskiego, a także polsko-duńskiego klastra biotechnologicznego. Klasterzy tworzą producenci z dostawcami komponentów do wytwarzania ich produktów, instytucje badawcze i naukowe, podmioty zajmujące logistyką, usługami finansowymi, kadrowymi itp.

W państwach zachodnich spotykamy się z różnym spojrzeniem na rolę państwa w tworzeniu i funkcjonowaniu klasterów. Podejście anglo-saksońskie (np. USA, Anglia, Niemcy) ma charakter neutralny. Państwo nie angażuje się w tworzenie i funkcjonowanie grup producenckich. Podejście łacińskie (Francja, Włochy, Hiszpania) przejawia się w aktywnym wspomaganii prawnym i finansowym rozwoju regionalnych gron przedsiębiorczości. Na przykład we Francji istnieje agenda rządowa DATAR (Délégation a l'Aménagement du Territoire et a l'Action Régionale) wspierająca rozwój lokalnej przedsiębior-

⁷ M. Clara, F. Russo, M. Gulati: **Cluster Development and BDS Promotion: UNIDO's Expérience in India. UNIDO 2003.**

czości. Z kolei w Finlandii funkcjonują klaster w Tampere (przemysł informatyczno-telekomunikacyjny), Turku (przemysł informatyczny i nowych technologii) i Jyväskylä (przemysł drzewny i inżynierii mechanicznej) skupione wokół ośrodków naukowych, których zadaniem jest tworzenie innowacyjnych regionów przemysłowych⁸. W Holandii funkcjonuje duży klaster morski, a w Norwegii klaster skupiony wokół przemysłu rybnego⁹.

Charakterystyczne cechy klastrów przemysłowych to nastawienie na innowacje w produkcji, nowoczesnie urządzone zaplecze biurowo-produkcyjne i laboratoryjne (czasami w starych budynkach, które poddano renowacji). Od tradycyjnych przedsiębiorstw wyróżnia je sprawna organizacja i kompetentny personel. Grona przedsiębiorczości przeważnie tworzą małe i średnie firmy, najczęściej zatrudniające nie więcej niż 50 osób.

Rządy takich krajów jak Włochy, Francja, Holandia, Norwegia, Szwecja, Finlandia czy Hiszpania wspierają rozwój klastrów poprzez takie instrumenty jak:

- Zachęcanie do zakładania branżowych i lokalnych stowarzyszeń producentów. Z czasem zaczynają one pełnić różne funkcje usługowe dla swoich członków. Najskuteczniejszą zachętą do zakładania takich stowarzyszeń jest możliwość ich dofinansowywania ze środków publicznych;
- Promowanie i używanie wspólnego znaku towarowego (TM). Wspólny znak towarowy ułatwia wejście na rynek nowym i słabszym producentom, stanowi element wzmacniający więzi i wspólnotę interesów przedsiębiorców z danego regionu;
- Prowadzenie wspólnych prac nad rozwojem produktu. W regionach, gdzie dotychczas było brak ośrodków naukowych często powołuje się do życia tzw. centra rozwojowe („development centres”),
- Wspólne akcje marketingowe. Prowadzi je lokalne stowarzyszenie producentów w imieniu swoich członków.
- Organizowanie systemu wzajemnych poręczeń bankowych.
- Organizowanie systemu zaopatrzenia w surowce;
- Zachęcanie do specjalizacji w wybranych technologiach i świadczenie usług w obrębie klastra.
- Finansowanie ze środków publicznych rozbudowy regionalnej infrastruktury gospodarczej (drogi, sieć łączności, budynki użyteczności publicznej, ftp.)-

⁸ T. Pentikainen, S. Luukkainen: *Trade-flow Based Industrial Clusters in Finnish Economy*. OECD. Helsinki 2000.

⁹ *Maritime Policy & Management 2002*, vol. 29, nr 3. T. E. Braadland, J. Hauknes: *Innovation in the Norwegian Food Cluster*. OECD. Utrecht 2000.

Informacje na temat badań nad tworzeniem i funkcjonowaniem klastrów wskazują, że **niewiele osiągnięto w dziedzinie tworzenia klastrów w regionach o dużym bezrobociu strukturalnym**. Dotychczasowe doświadczenia w aktywizacji regionów w krajach wysoko rozwiniętych koncentrowały się na tworzeniu miejsc pracy w oparciu o silne finansowe wsparcie administracji państwowej i lokalnej. Idea tworzenia klastrów wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych. Tworzono je jednak w regionach o wysokiej dynamice wzrostu (np. Krzemowa Dolina)¹⁰. Również parki technologiczne i klaster przemysłowy powoływane w niektórych krajach powstawały w szybko rozwijających się gospodarczo ośrodkach, przy znacznych nakładach z budżetu państwa lub budżetów lokalnych". Z chwilą zaś zmniejszenia środków państwowych obserwowano zmniejszenie intensywności rozwoju parków technologicznych.

Brak natomiast doświadczeń w zakresie projektowania i inicjowania ośrodków przedsiębiorczości w regionach o dużym bezrobociu i małej aktywności gospodarczej, a zwłaszcza regionów nadmorskich, choć stwierdzano, że tam również występują problemy bezrobocia strukturalnego wynikającego z globalizacji gospodarki (załamanie branż: stoczniowej, rybackiej, turystycznej, transportowej) i małej mobilności mieszkańców.

3.3. Polskie regiony nadmorskie - obszar malejącej dynamiki gospodarczej i wzrostu bezrobocia

W wyniku transformacji gospodarczej i niedostosowania lokalnych systemów gospodarczych do otoczenia rynkowego upadło wiele przedsiębiorstw, a w małych miastach portowych bezrobocie strukturalne osiągnęło poziom przekraczający 25 proc, a w niektórych gminach nawet 30 proc. Jest ono spowodowane utratą pracy przez pracowników przedsiębiorstw gospodarki morskiej (małych stoczni, armatorów rybackich, portów) i firm związanych z gospodarką morską (turystyka morska, firmy remontowe, dostawcy urządzeń). Z informacji sondażowych wynika, że będzie się ono zwiększało o absolwentów szkół średnich i wyższych¹².

Wyraźnie odczuwalny jest brak pomysłów na aktywizację regionów nadmorskich, także w dużych ośrodkach przemysłowych. Choć stwierdzano, że

¹⁰ Zob. np. *Distribution Services Cluster Cluster Job Creation by Economic Area, Cluster Mapping Project, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School 2001.*

¹¹ *Zob. Business Clusters In the UK - A First Assessment, Government's Clusters Policy Steering Group, London 2002.*

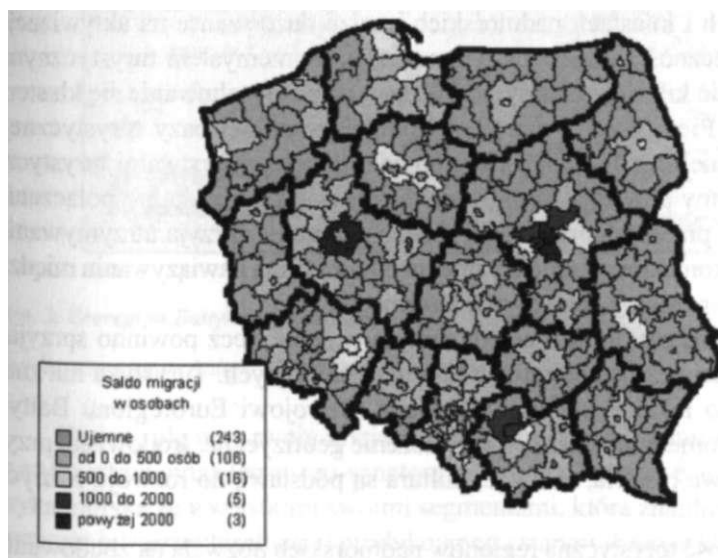
¹² *Przedsiębiorczość w Polsce. Raport Rządu Rzeczypospolitej Polskie. Warszawa, czerwiec 2003.*

miastom portowym i gminom nadmorskim nie brakuje atutów wynikających z geograficznego usytuowania w pobliżu morskich szlaków handlowych i turystycznych, a mimo to utrzymuje się w nich duże bezrobocie i tylko nieliczne miejscowości przeżywają krótkie, sezonowe okresy ożywienia gospodarczego. **W polskich miastach portowych występują problemy społeczne będące konsekwencją pogłębiającego się bezrobocia strukturalnego wynikającego z upadku tradycyjnych przemysłów (np. stoczniowego) i usług (rybołówstwa, żeglugi), małej mobilności siły roboczej oraz słabej pozycji finansowej i niewielkiej innowacyjności samorządów, administracji lokalnej i mieszkańców.**

W wyniku transformacji gospodarczej i niedostosowania lokalnych systemów gospodarczych do otoczenia rynkowego **doszło do upadku wielu przedsiębiorstw** związanych z gospodarką morską wyniku czego w małych miastach portowych **bezrobocie strukturalne osiągnęło poziom przekraczający 25 proc., a w niektórych przypadkach 30 proc.**

Samorządy lokalne nie posiadają wiedzy, środków finansowych, struktur i narzędzi organizatorskich zdolnych do rozwiązania problemów bezrobocia, a tym bardziej inicjowania i tworzenia gron przedsiębiorczości. Dlatego realizacja projektu tworzenia klastrów przemysłowo - usługowych może stać się elementem nowej strategii walki z bezrobociem.

SALDO MIGRACJI WEWNĘTRZNYCH WEDŁUG POWIATÓW



Rys. 2. Saldo migracji wewnętrznych w Polsce według powiatów w 2003 r.

Zródło: Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2003.

Według danych GUS w styczniu 2004 r. w stosunku do sierpnia 2003 r. w piętnastu województwach Polski wystąpił spadek liczby bezrobotnych, zaś w województwie zachodniopomorskim odnotowano dalszy wzrost - o 0,5%. Największy spadek bezrobocia miał miejsce w woj. podlaskim (o 1,7%), łódzkim i świętokrzyskim (po 1,6%), lubelskim (o 1,5%) oraz warmińsko-mazurskim (o 1,2%). Bezrobotni zarejestrowani w urzędach pracy w końcu września 2003 roku stanowili 17,5% cywilnej ludności aktywnej zawodowo (przed miesiącem, jak i przed rokiem, 17,6%). Najwyższą stopę bezrobocia odnotowano m.in. w województwach: warmińsko-mazurskim (27,5%), zachodniopomorskim (26,0%).

Ze względu na małą mobilność siły roboczej **szansą aktywizacji mikroregionów nadmorskich jest tworzenie gron przemysłowo-usługowych**. Zagadnienie to nie było dotychczas badane w kraju w sposób kompleksowy. Dotychczasowa wiedza na temat organizacji gospodarczych nie dostarczyła narzędzi na temat metod tworzenia gron przedsiębiorczości w regionach o dużym bezrobociu. Młodzi ludzie nie mają miejsc pracy i pomysłu na rozwój przedsiębiorczości. Lokalne grupy przedsiębiorstw są więc także dla nich szansą na rozwój gospodarczy.

3.4. Morski klaster turystyczny szansą aktywizacji mikroregionów nadmorskich

W gminach i miastach nadmorskich bardzo duże szanse na aktywizację lokalnych społeczności mają klasterzy związane z przemysłem turystycznym. Można wymienić kilka czynników wskazujących na kształtowanie się klastera turystycznego. Pierwszym z nich jest istnienie wspólnej bazy turystycznej. Występują też nieformalne kontakty pomiędzy przedsiębiorstwami turystycznymi. Nowe firmy powstają bardzo często w wyniku podziału lub połączenia już istniejących przedsiębiorstw. Taki sposób tworzenia sprzyja utrzymywaniu nieformalnych kontaktów pomiędzy pracownikami firm i nawiązywaniu między nimi szerszej współpracy i przepływu informacji.

Istnienie klastera nie jest celem samym w sobie, lecz powinno sprzyjać konkurencyjności przedsiębiorstw w nim uczestniczących. Turystyka ma znaczenie nie tylko lokalne ale sprzyjać może rozwojowi Euroregionu Bałtyk i Euroregionu Pomerania. Atrakcyjne położenie geograficzne, środowisko przyrodnicze, ciekawa historia, tradycje, kultura są podstawą do rozwoju różnych form turystyki.

Atrakcyjność turystyczna regionów nadmorskich pozwala na zbudowanie klasterów działających w poszczególnych segmentach rynku turystycznego. Klaster związany z turystyką aktywną wiązałyby ze sobą kąpieliska, turystykę

pieszą, rowerową i wodną, jazdę konną, golf, wędkarstwo, żeglarstwo, nurkowanie, sporty lotnicze (np. Świnoujście, Międzyzdroje). Inny rodzaj klastra mógłby zajmować się turystyką kulturową i kształceniową, a przedmiotem jego działań byłyby atrakcje kulturalne, muzea, wystawy, miasta (np. Kołobrzeg, Gdańsk, Elbląg). Następnym rodzajem klastra obsługiwałby turystykę przyrodniczą związaną z obserwacją przyrody, krajobrazów, kształceniem przyrodniczym (np. Łeba, Władysławowo, Hel).



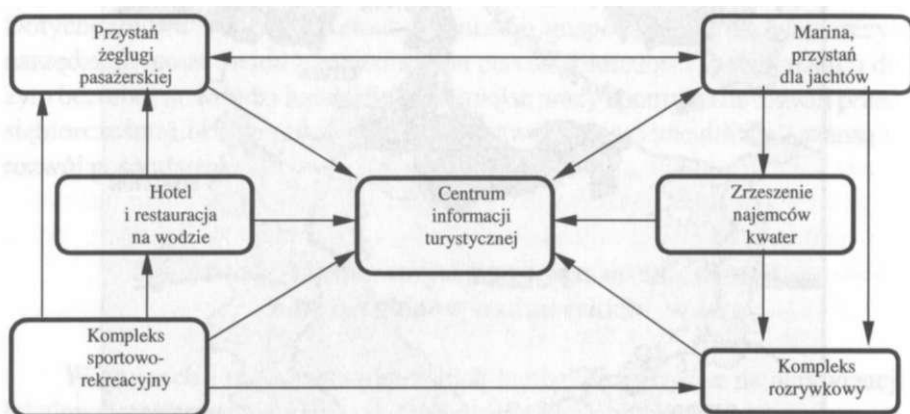
Rys. 3. Eroregion Bałtyk i jego otoczenie

Źródło: Euroregion Bałtyk. Materiały informacyjne.

Ważną rolę w rozwoju miejsc pracy pełnić może klastrowy organizujący turystykę zdrowotną i leczniczo-sanatoryjną (np. Kołobrzeg, Świnoujście). Turystyka morska ze wszystkimi swoimi segmentami, która znajduje się w centrum rozwoju infrastrukturalnego i produkcyjnego stanowić może klastrowy modelowy (rejsy promami i białą flotą). Na obszarach oddalonych od wybrzeża Bałtyku, Zalewu Szczecińskiego, szlaku ostródzkiego i innych zbiorników wodnych ruch

turystyczny związany z agroturystyką, jazdą konną, turystyką pieszą czy rowerową można zorganizować w klasterze¹³.

Rozwój turystyki w obszarze nadmorskim jest zadaniem o charakterze kompleksowym. Strategicznym rozwiązaniem powinno być konstruowanie oferty w formie dających się możliwie swobodnie konfigurować pakietów usług turystycznych. Ze względu na powstanie jednolitego rynku Unii Europejskiej istnieje szansa na dynamiczny rozwój turystyki w Euroregionie Bałtyk i Euroregionie Pomerania. Zwiększy się bowiem dostępność oferty dla rynków dysponujących dużym popytem konsumpcyjnym. Jednocześnie w wyniku zagrożenia atakami terrorystycznymi maleje zainteresowanie regionami turystycznymi położonymi na południe od Morza Śródziemnego.



Rys. 4. Morski klaster turystyczny (schemat)

Źródło: M. Grzybowski: Klaster przemysłowo-usługowy jako narzędzie rozwoju konkurencyjności portów polskich na jednolitym rynku europejskim; [w:] Konkurencyjność polskich portów morskich w świetle integracji z Unią Europejską. III Konferencja Naukowa Porty Morskie. Szczecin 2003.

Infrastruktura dla turystyki morskiej, w szczególności sportów wodnych w rejonie Morza Bałtyckiego i jego zatok po polskiej i niemieckiej stronie Euroregionu posiada naturalny potencjał, by stać się ponadregionalnym klastrem żeglarskim w rejonie Morza Bałtyckiego, z ośrodkami w Stralsundzie i Kołobrzegu.

¹³ Identyfikacja i analiza potencjału społeczno-gospodarczego portowych mikroregionów przemysłowo-usługowych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Część II. (M. Grzybowski - kierownik projektu badawczego). 1029/ZeIP/02. Instytut Morski, Gdańsk 2003.

Wnioski

Utworzenie klastra będzie możliwe pod warunkiem intensywnej promocja turystyki w regionie południowego i zachodniego wybrzeża Bałtyku, unowocześnienia lądowego zaplecza, wybudowania infrastruktury sanitarno-technicznej w portach jachtowych. Małe porty powinny wykorzystać potencjał w postaci niepowtarzalnego lokalnego charakteru, który powinien zostać podkreślony regionalną obsługą i specyficznymi dla regionu potrawami.

Turystyka morska powinna otrzymać „wsparcie” oferty lądowej poprzez zszerzenie innego typu usług. Całość działań powinna składać się na 4-częściową ofertę turystyczną obejmującą: wędrowanie, turystykę rowerową, wędrowniki wodne oraz jazdę konną. Taki 4-częściowy projekt został zrealizowany w powiecie Barnim i może z powodzeniem zostać powielony na inne regiony.

Nadmorskie położenie daje szansę na utworzenie klastrów o różnym charakterze branżowym (turystyka, transport, produkcja żywności, budowa i remonty jednostek pływających itd.). Przystępując do budowy klastra należałoby uwzględnić lokalny potencjał rynku, zasoby pracy, infrastrukturę techniczną i finansową, dostępność rynku dla ewentualnych kontrahentów, klimat gospodarczy. Stworzenie przyjaznego klimatu dla tworzenia klastrów w dużym stopniu zależy będzie od lokalnych władz administracyjnych i samorządowych.

prof. dr hab. inż. ZBIGNIEW MALARA¹
mgr inż. Jerzy RZĘCHOWSKI
Politechnika Wroclawska

4. O zarządzaniu informacją w przedsiębiorstwie na globalnym rynku

Streszczenie

W artykule odniesiono się do problematyki znaczenia i zarządzania informacją w kreowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa obecnego na rynku globalnym. Zdefiniowano pojęcie informacji, przybliżono zagadnienie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu, a także sprecyzowano wskazania dla potrzeb formułowania strategii globalnego przedsiębiorstwa. W konkluzji rozważań sformułowano refleksję o charakterze tezy, iż informacja oraz zarządzanie zasobami informacyjnymi, są ważnym czynnikiem kreującym miejsce przedsiębiorstwa na globalnym rynku.

Informativis management enterprise on global enviroment

Summary

The article presents aspects of the influence information's management as on important instrument in creating competitive position of global enterprise. The definition of information was formulated, and the problem of internal and external communication was given as well. The next, some rudimental advices, useful in process of forming of global strategy were presented. In conclusion,

¹ Dr hab. inż. Zbigniew MALARA jest profesorem nadzwyczajnym w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, mgr inż. Jerzy RZĘCHOWSKI jest pracownikiem Działu Nauki i doktorantem Politechniki Wrocławskiej.

was présentée! that information and seeing competitive position of enterprise on global environment.

Wprowadzenie

Menedżerowie przedsiębiorstw na początku XXI wieku w swojej działalności poszukują rozwiązań służących umacnianiu swojej pozycji konkurencyjnej wśród pozostałych uczestników rynku. Wielu obecnych i przyszłych akcjonariuszy zastanawia się dzisiaj czy menedżerowie zarządzający wybranymi przez nich przedsiębiorstwami w swoich decyzjach i działaniach przyniosą im zadowolenie w postaci oczekiwanych zysków.

Globalna gospodarka wymaga ciągle nowej wiedzy z zakresu zarządzania, staje się ona jakby nowym wyzwaniem dla menedżerów i ich uczestników. Globalizacja wymusza na uczestnikach rynku nowego myślenia i nowych metod działania oraz szybkiego reagowania na zmienność warunków zachodzących w otoczeniu.

Jeden z najwybitniejszych myślicieli naszych czasów w dziedzinie zarządzania, profesor zarządzania i ekonomista Peter F. Drucker, zawarł słowa:² *Zadaniem przedsiębiorstw jest pomnażanie bogactwa (...) Trzeba nimi zarządzać tak, aby nieustannie przyczyniały się do pomnażania bogactwa. Do tego potrzebna jest informacja, umożliwiająca zarządzającym dokonywanie świadomej oceny.* Sukces przedsiębiorstwa na rynku w coraz większym stopniu zależy od umiejętności zarządzania informacją w zmieniającym się otoczeniu globalnego rynku. Donald L. Pipkin uważa, że:³ *Informacja stałą się kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, (...) wymaga takiej samej opieki jak inne aktywa firmy.* Natomiast J. Czekał stwierdza, że:⁴ *Informacja towarzyszy procesom realnym, a zatem kształtuje sprawność funkcjonowania organizacji i wpływa na koszty działalności. Wskutek tego reorientacji ulega też sfera zarządzania informacją.*

W obecnych warunkach globalizacji rynku i wejścia Polski w struktury Unii Europejskiej, umiejętność zarządzania informacją staje się działaniem kreującym innowacyjną drogę przedsiębiorstw do osiągnięcia potencjału konkurencyjności na rynku lokalnym i globalnym oraz dającym zadowolenie akcjonariuszom i pozostałym uczestnikom rynku.

² P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002 s. 159.

³ Donald L. Pipkin., *Bezpieczeństwo informacji. Ochrona globalnego przedsiębiorstwa*. WNT. Warszawa 2002, s. 403.

⁴ J- Czekał, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo AE Kraków 2000, s. 41

4.1. Informacja rynkowa w otoczeniu przedsiębiorstw

W nieustannie zmieniających się uwarunkowaniach gospodarczych krajowych i światowych, informacja w procesie zarządzania przedsiębiorstwem staje się siłą napędową i drogą prowadzącą obecnie przedsiębiorstwo do sukcesu, stagnacji bądź porażki. Stąd globalizacja rynku wymusza konkurencyjność i innowacyjność działań organizacji na rynku.

Dzisiaj menedżerowie otrzymują bardzo dużą ilość informacji. Oczekują przy tym, że informacja będzie wspomagała ich procesy decyzyjne, działania zarządcze prowadzące do tworzenia potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

J. Penc⁵ uważa, że *dobrze podjęta decyzja to co najmniej 80% informacji, 10% inspiracji (pomysłowości) i 10% intuicji menedżera*. Można też powiedzieć, że dzisiejsze przedsiębiorstwo korzystając ze zdobyczy techniki chce, żeby informacja była jak najszybciej nadana, odebrana i przetworzona oraz ukierunkowana na działania sukcesu. B. Nogalski i B. M. Surawski⁶ stwierdzają że: *żyć i działać we współczesnym świecie to znaczy korzystać z informacji. Umiejętność ta jak nigdy dotąd staje się podstawową umiejętnością społeczną człowieka (...). Sama zaś informacja staje się najbardziej pożądanym dobrem, strategicznym zasobem o znaczeniu gospodarczym*. Natomiast M. Kaliski i P. Mrozik⁷ uważają że: *informacja jest podstawową kategorią wykorzystywaną zarówno w statycznym ujęciu rzeczywistości, jak również w dynamicznym przekazie treści, czyli komunikowaniu się*.

Do dzisiaj wielu autorów literatury z zakresu zarządzania podaje różne definicje informacji. W encyklopedycznym⁸ ujęciu *informacja* (łac. *informatio*, *wyobrażenie*, *pojęcie*), to *przekazywana treść, wiadomość*, ale już w ujęciu *socjologicznym* ukazana jest jako *powiadomienie, zakomunikowanie, wiadomość*. W socjotechnice, informacja służy wywołaniu pożądaných przemian w postawach lub zachowaniach społecznych. W teorii informacyjnej, informacja to czynnik, który zmniejsza skalę niewiedzy o danym zjawisku i umożliwia sprawniejsze działanie. Informacja może być wykorzystywana przez człowieka, żywe organizmy lub urządzenia automatyczne (maszyny).

⁵ J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. AW Placet. Warszawa 1994 s. 83-84.

⁶ B. Nogalski, B. M. Surawski, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem* s. 204 (w:) R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kantor Wydawniczy Zakamycze 2003.

⁷ M. Kaliski, P. Mrozik, *System informacji strategicznej przedsiębiorstwa w procesie fuzji i przejęć* s. 66 (w:) R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji*. Zakamycze 2003.

⁸ Encyklopedia WTEM 2001, <http://wiem.onet.pl/wiem/015bb9.html>

J. Penc⁹ podaje, że w rozumieniu nauki o zarządzaniu *informacja oznacza wiedzę potrzebną do określenia i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji*, a ściślej: *właściwość wiadomości lub sygnału polegającą na zmniejszaniu nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy*. Natomiast D. T. Dziuba¹⁰ podkreśla, że informacja, która będzie przeznaczona w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, będzie stanowiła na wejściu (gromadzenia), zasób (zbiór) danych. Dane są też nieustrukturalizowaną informacją. Definicje prezentowane w literaturze przez wielu badaczy, którzy również wnieśli wkład celem poznania istoty informacji, procesów informacyjnych, cybernetycznych (N. Wiener, W. R. Ashby, F. H. Raymond, C. Shannon) są również nie w pełni definiowane ukazując niektóre aspekty informacji. R. Rutka¹¹ informacją nazywa „*tę część wiedzy o określonym przedmiocie lub dziedzinie, która jest przekazywana innym ludziom*”. J. Kisielnicki, H. Sroka¹², podają, że „*informacja to taki rodzaj zasobów, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym nas świecie (...)* informacja dla zarządzania pozwala na uczenie się organizacji i dostosowanie się do stale zmieniającego się otoczenia” a dane wg tych autorów są taką postacią informacji, którą możemy przetworzyć z użyciem sprzętu komputerowego”. W postępującej globalizacji rynku, która nadaje znaczenie informacji, w określonym czasie jej aktualności, menedżerowie odbierają a także i tworzą informację, która w tym czasie stanie się komunikatorem pomiędzy przedsiębiorstwem, odbiorcą i rynkiem, najlepiej, ażeby ten komunikator stawał się budulcem w tworzeniu symbiozy pomiędzy przedsiębiorstwem a odbiorcą. Komunikacja staje się otoczeniem informacji nadającą jej określoną wartość w obszarze działania. O wiele prościej jest przyporządkować do określonych działań decyzyjnych informację opartą na komunikacji otoczenia lokalnego, to o wiele więcej trzeba uwzględnić odniesień komunikacyjnych informacji będących w otoczeniu rynku globalnego.

Otoczenie przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na proces planowania strategicznego, kształtowanie jego organizacji, zarządzanie i rozwój. Również i samo przedsiębiorstwo działające na rynku staje się bazą informacji dla otoczenia w którym działa.

⁹ J. Penc, *Strategie zarządzania*. AW Placet. Warszawa, 1994, s. 83.

¹⁰ D. T. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*. Warszawa 2000, s. 24-25.

¹¹ R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, UG, Gdańska 19%, s. 158.

¹² J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informatyczne biznesu. Informatyka dla zarządzania*. Placet Warszawa 2001, s. 13-15.

W teorii organizacji opisano i sklasyfikowano otoczenie głównie według czysto formalnych kryteriów, jak np.¹³

- niepewność w przeciwieństwie do pewności,
- burzliwość (turbulencja) w przeciwieństwie do stabilności,
- złożoność w przeciwieństwie do prostoty.

Oznacza to, że:

- przedsiębiorstwo powinno obserwować kluczowe *siły makrootoczenia* (demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, polityczne, prawne, społeczno-kulturowe), a także ważnych *aktorów mikrootoczenia* (klienci, konkurenci, kanały dystrybucyjne, dostawcy), mogący mieć istotny wpływ na zdolność do osiągnięcia zysku na danym rynku¹⁴.

Przedsiębiorstwo, ażeby nie ustało w drodze do tworzenia pozycji na rynku globalnym, oprócz poszukiwań i wykorzystania informacji niezbędnej do podstawowej działalności, również bardzo interesuje się z jakich źródeł informacji korzystają inni uczestnicy rynku, przy czym każde źródło informacji pełni nieco inną funkcję jako czynnik wpływający na decyzje a przez to i planowanie oraz rozwój przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo powinno określić źródła informacji i ustalić ich priorytet wiarygodności oraz pozycję ważności w odniesieniu do czasu pozyskania a także innych zmieniających się warunków otoczenia. Każda informacja płynąca z otoczenia rynkowego kształtuje strategię firmy a szczególnie uwzględnia sektor działania w nim naszego przedsiębiorstwa. Powinna ona podlegać szczególnej analizie i monitoringowi jej oddziaływania na rynek (kraje), odbiorcę, konkurencję i innych uczestników rynku danego sektora. Istnieje wiele różnych źródeł danych i informacji, monitorowanie ich jest niezwykle trudne, dlatego konieczne staje się dokonywanie ich selekcji. Wiąże się to z niebezpieczeństwem utraty istotnych informacji¹⁵. Nieraz też część informacji płynąca z otoczenia może opierać się na różnych spekulacjach gospodarczych, konkurencyjnych.

Proces selekcji i wiarygodności przepływu informacji z otoczenia wymaga odpowiedniego doświadczenia, kompetencji i znajomości zachodzących procesów gospodarczych oraz zmian wśród sektora, konkurencji, konsumenta. Informacja płynąca z otoczenia zewnętrznego ma szczególne znaczenie w korporacjach międzynarodowych działających w warunkach globalizacji rynku, sektora. Zmiany zachodzące w makrootoczeniu zmieniają również klienta, produkt, technologię, konkurencję. Menedżerowie muszą być w związku z tym świadomi kontekstu globalnego, jak i narodowego, w którym działa ich przed-

¹³ H. Steinmann, G. Schryogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. OW. PWR Wrocław 1998, s. 289-290.

¹⁴ Ph. Kotler, *Marketing*. Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 180.

¹⁵ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia I zarządzanie*. Wydawnictwo Felberg SJA. Warszawa 2001, s. 86.

siębiorstwo¹⁶. Przedsiębiorstwo działające w warunkach globalizacji rynku, powinno uwzględnić również informacje płynące z makrootoczenia globalnego i narodowego (lokalnego). Przedsiębiorstwo nie ma tu bezpośredniej kontroli ani dużego wpływu, ale czerpie płynące stąd informacje, niezbędne do analizy swojej działalności na określonym rynku.

Bardzo ważną rzeczą staje się odpowiedź, na pytanie, *które informacje makroekonomiczne będą decydować np. o krajowej przewadze konkurencyjnej i jak będą wzajemnie przesyłane informacje, z których należy gromadzić i analizować informację niezbędną do planowania, rozwoju i strategii działania przedsiębiorstwa na tym rynku.* Przedstawia to tab. 1

Tab. 1. Główne informacje makroekonomiczne mające wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa

1	Informacje dot. uwarunkowania czynników produkcji	Jakość i dostępność kluczowych zasileń procesów produkcyjnych firmy. - Zasoby ludzkie, technologia, wiedza, edukacja, czas tworzenia i działania, doskonalenia, Regulacje i działania rządu
2	Informacje dot. uwarunkowań popytowych	Ilość i jakość popytu wewnętrznego na produkt danego sektora, Innowacyjność, zmiany w firmach krajowych, preferencje klientów.
3	Informacje dot. sektorów powiązanych i wspomagających	Koszt, jakość, dostępność, logistyka dostawców, nabywców; Zdefiniowanie ogólne sektorów, które są powiązane z danym sektorem w sposób zapewniający obu stronom pewne korzyści.
4	Informacje odnoszące się do strategii firmy	Umiejętność i zarządzanie firmą. Podejmowanie ryzyka. Konkurencja technologiczna, rywalizacja na rynku wewnętrznym
5	Informacje dot. roli przypadku	- Zdarzenia losowe, wojny, kataklizmy, decyzje polityczne, wydarzenia na rynkach międzynarodowych (polityczne, ekonomiczne, gospodarcze),
6	Informacje dot. roli rządu	Regulacje prawne, ekonomiczne, standardy, normy, Subsydia, dopłaty, ulgi, bariery celne, Rozliczenia międzynarodowe, przepływ pieniądza, towaru, zyski, podatki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie schematu „diamentu” Portera (w:) Stonehouse G., Hamill J., Purdie T., Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Wydawnictwo Felberg SJA. Warszawa 2007, s. 83-85.

¹⁶ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie. *Globalizacja. Strategia i zarządzanie.* Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001 s. 80-87.

Przedsiębiorstwa o działaniu globalnym, analizują informację w otoczeniu odrębnym dla każdego kraju ich działania. Dla wielu firm działających w warunkach globalnej ekonomii i konkurencji, ogromne znaczenie ma analiza przepływu tych informacji. Przedsiębiorstwo może również wykorzystać, do wstępnego gromadzenia informacji płynących z otoczenia zewnętrznego, informacje płynące z otoczenia konkurencyjnego opartego na kompetencjach, gdzie analiza tego otoczenia podzielona jest na pięć następujących, związanych ze sobą obszarów¹⁷:

- przedsiębiorstwo (cechy wewnętrzne),
- sektor (umiejętności i kompetencje firm, technologie, trudności, konkurencji),
- rynki produktów (udział firm na rynku, liczba klientów, motywacje i potrzeby klientów, współpraca z klientami, dostępność kanałów dystrybucji),
- rynki zasobów (wymagania zasobowe firm, potencjalni dostawcy i ich kompetencje, dostępność konkurentów do dostawców),
- sektory konkurencyjne (substytuty i zdolność produktu do substytucji, liczba i rozmiar firm w sektorze, kompetencje firm).

Przepływ informacji z zewnątrz przedsiębiorstwa, wiąże się z dokładną analizą otoczenia konkurencyjnego a odpowiednie jej wykorzystanie tworzy dla przedsiębiorstwa jego przewagę konkurencyjną. Mikrootoczenie jest w dużej mierze kształtowane przez siły działające w makrootoczeniu globalnym i lokalnym (narodowym). Otoczenie to jest jakby częścią otoczenia, gdzie przedsiębiorstwo ma pewien wpływ i kontrolę. Mikrootoczenie (tzw. otoczenie bliskie) jest otoczeniem konkurencyjnym, w którym znajduje się przedsiębiorstwo i składa się z sektorów i rynków, na których dana organizacja prowadzi działalność, ale również należy odnieść informację z mikrootoczenia do rynku globalnego.

W aspekcie globalnego podejścia do płynących z makro- i mikrootoczenia informacji, Z. Martyniak wyróżnia jakby trzy zasadnicze strumienie informacji¹⁸:

- informacje tworzone przez przedsiębiorstwo dla potrzeb własnych płynące z makro i mikrootoczenia,
- informacje tworzone w otoczeniu a wykorzystywane później dla potrzeb przedsiębiorstwa,
- informacje tworzone w przedsiębiorstwie a przeznaczone dla otoczenia.

¹⁷ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Cambell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia I zarządzanie*. Wydawnictwo Felberg SJA. Warszawa 2001.

¹⁸ Z. Martyniak, *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo AE Kraków, 1997, s. 10-11.

W każdym z tych przepływów można wyróżnić dwa rodzaje informacji:

- informacje działalności,
- informacje współdziałania.

Z. Martyniak opracował na podstawie pracy H.Lesca¹⁹ tabelę głównych strumieni w aspekcie rodzajów informacji w przedsiębiorstwie (Tab. 2).

Tab. 2. Strumienie i rodzaje informacji w przedsiębiorstwie

Główne Strumienie	Rodzaje informacji	
	Informacje działalności	Informacje współdziałania
Cyrkulacja wewnątrz przedsiębiorstwa	Kartoteka magazynowa Dokumenty księgowe - Zamówienia wewnętrzne Schemat organizacyjny	Gazeta zakładowa - Zebranie pracowników „Skrzynka pomysłów” Kola jakości
Z przedsiębiorstwa do otoczenia	- Zamówienia dostawcy Faktura dla odbiorcy Oferty zatrudnienia Katalog wyrobów	Reklama Roczny raport dla akcjonariuszy Sponsorowany artykuł prasowy „Dni otwarte”
Z otoczenia do przedsiębiorstwa	- Faktura dostawcy Zamówienia odbiorcy Ekspertyza konsultanta Wyciąg bankowy	Katalog dostawcy Uczestnictwo w konferencji naukowej Projekty firm konkurencyjnych Oferta stażowa

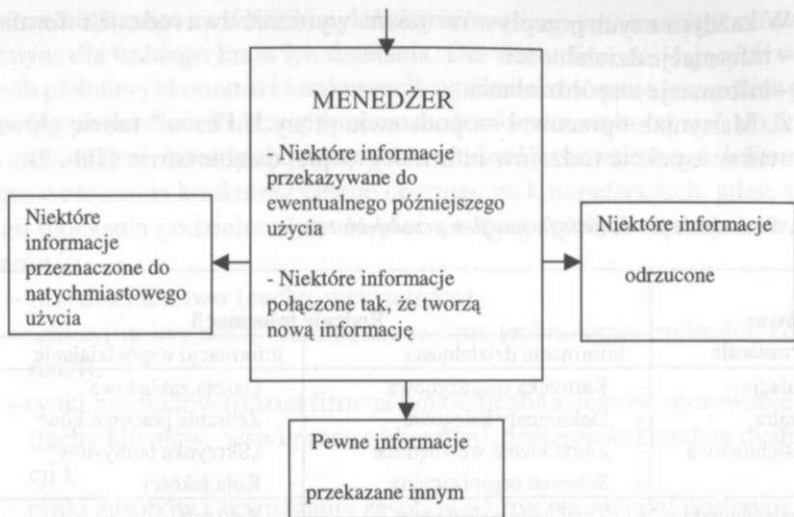
Źródło: Z. Martyniak. *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo AE Kraków. 1997, s. 12.

Z. Martyniak w swojej pracy podpowiada także przedsiębiorcom, aby najpierw upewnili się, czy posiada w swoich zasobach ludzkich osobę odpowiedzialną za obszar informacyjny.

Menedżerowie firm analizujących przepływ informacji decydują o ich dalszym losie. Niektóre informacje zatrzymują do dalszego użycia a inne grupują aby tworzyły nową bazę informacyjną w poszczególnych kategoriach informacyjnych utworzonych wewnątrz firmy a wybrane informacje w trybie natychmiastowym przekazują do odpowiednich grup decyzyjnych. Ricky W. Griffin²⁰ przedstawił menedżerów jako „przetwarzaczy informacji” (Rys. 1).

¹⁹ H. Lesca, *Pour un management stratégique de L* information*. „Revue française de gestion”. nr90, 1992.

²⁰ W. Ricky Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s.675.



Rys. 1. Menedżerowie jako „przetwarzacze informacji”

Źródło: Ricky W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1996, s. 675.

Przepływ informacji w przedsiębiorstwie powinien być powiązany z zadaniami poszczególnych menedżerów. Ponieważ wykorzystanie informacji wiąże się z procesem decyzyjnym, to system informacyjny wspomagający przepływ informacji i sam ten proces powinien dostarczać informację do poszczególnych głównych działów przedsiębiorstwa takich jak: finanse, produkcja, marketing, zasoby ludzkie, planowanie, technologia, itp. na obszar działań menedżerów przedsiębiorstwa taktyki, strategii i operacyjny. Firmy stosują różne sposoby zbierania, gromadzenia i przepływu informacji. Zajmują się nimi koordynatorzy informacji czy też zespoły analityków ds. informacji.

Wszystkie informacje dotyczące sektora i otoczenia, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, są ważne a ich posiadanie i odpowiednie wykorzystanie w procesach zarządczych firmy, podnosi tak w okresach rozwoju jak i stagnacji naszą konkurencyjność na rynku. Informacja, która gromadzona jest w przedsiębiorstwie, czy grupie kapitałowej i którą również oni sami generują dla potrzeb rynku, powinna wzmacniać osiągane wyniki. Informacja rynkowa odzwierciedla także wartość uczestników rynku kapitałowego w oczach ich konkurentów i akcjonariuszy²¹. W przepływie otrzymanych informacji do we-

²¹ Z. Malara, J. Rzęchowski, *Zarządzanie informacją rynkową w otoczeniu grup kapitałowych* s. 99-101 (w:) *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, praca zbiorów, pod red. naukową B. Nogalskiego i P. Walentynowicza. Wydawnictwo WSAiB, Gdynia 2004.

wnątrż przedsiębiorstwa, nie może zabraknąć informacji o analizie i kształtowaniu potrzeb odbiorców, klientów, dla których pracuje przedsiębiorstwo. W warunkach globalizacji rynku i oddziaływania informacji na konkurentów, odbiorców i innych uczestników rynku, coraz częściej zawężana jest analiza posiadanych informacji do mówiących o czynnikach oddziałujących na motywacje klientów w powiązaniu z aspektem makro- i mikrootoczenia m. innymi przepływ informacji dotyczących wrażliwości na cenę produktu, jego jakość, innowacyjność, nowoczesność, lojalność wobec marki czy sprzedawcy a także dotyczącą tzw. potrzeby niezaspokojonej, nie znajdującej się w ofercie produktów na rynku. Analizy przepływu informacji w firmie będą skutkować szybką reakcją na zmiany, tworzeniem nowej wiedzy o rynku, lepszym zrozumieniem naszych odbiorców, klientów a będzie to tworzyć drogę do tworzenia i umacniania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa i przez to pomnażania bogactwa i zadowolenia akcjonariuszy.

Obecnie w erze szybko postępującej technologii i zmiennym otoczeniu rynku, przedsiębiorstwa również poszukują informacji ze sfery niematerialnej, stanowiącej istotną wartość rynkową przedsiębiorstwa, jego kapitał intelektualny i będącą źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Również w każdym procesie obejmującym dokonywanie zmian w obszarze organizacji i zarządzania, bez względu na jego zakres i program, szczególną rolę odgrywa *system informacyjny*. Jest on bowiem odpowiedzialny za zasilanie procesów decyzyjnych, towarzyszących zmianom²³ Można zatem powiedzieć, że *informacja* jest istotnym czynnikiem w tworzeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku w zmiennym otoczeniu rynku globalnego.

4.2. Zarządzanie informacją rynkową w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Dzisiejsze zjawisko *rewolucji informacyjnej* ma zasadniczy wpływ na **rozwój** globalizacji rynku, technologii informacyjnej, wzajemnej komunikacji oraz stanowi również zasób strategiczny informacyjny, niezbędny w procesach **decyzyjnych** biorących udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Warunkiem **silnej** pozycji przedsiębiorstwa na rynku w warunkach ostrej konkurencji jest dostęp do informacji rynkowej aktualnej, wiarygodnej i o wysokiej jakości, **zatem** umiejscowionych w niezbędnym czasie jej posiadania. Wymagana jest **szybkość** reakcji na zmiany otoczenia rynkowego. Efektywne zarządzanie jest

możliwe wtedy, kiedy przedsiębiorstwo posiada informacje o organizacji i jej otoczeniu²¹. O użyteczności informacji dla zarządzania decyduje się na podstawie decyzji podejmowanych przez menedżerów oraz skutków jakie te decyzje przynoszą w czasie. J. A. Senn²⁴ wyróżnia następujące grupy informacji zarządczej:

- informacja „*pokrzepiająca*” - dotyczy bieżącej sytuacji i celem jest zapewnienie, że wszystko przebiega zgodnie z przyjętymi założeniami,
- informacja „*rozwojowa*” - dotyczy oceny stanu lub przebiegu jakiegoś zjawiska lub procesu oraz wykazanie ewentualnych trudności związanych z jego realizacją,
- informacja „*ostrzegawcza*” - dotyczy sygnałów określonych zagrożeń w wyniku działalności organizacyjnej, lub też, że mogą one niebawem wystąpić,
- informacja „*planistyczna*” - dotyczy obecnego i przyszłego stanu zjawiska procesów gospodarczych,
- informacja „*operacyjna*” - określa działania własnej organizacji i pozwala na jej umiejscowienie na „mapie działalności” i innych podobnych organizacji,
- informacja „*opiniodawcza*” - dotyczy informacji o najbliższym oraz dalszym otoczeniu organizacji,
- informacje „*kontrolowane*” - to takie, które mają być przekazane otoczeniu o działalności organizacji.

W aspekcie wymienionych grup informacji zarządczej można przywołać definicję według J. Penc²⁵: *w rozumieniu nauki o zarządzaniu informacja oznacza wiedzę potrzebną do określenia i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji, a ściślej: właściwość wiadomości lub sygnału polegającą na zmniejszeniu nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy*. Podobnie można określić rolę informacji w procesie zarządzania strategicznego. A. Sopińska definiuje ją następująco²⁶: jest ona czynnikiem redukującym niepewność, szacującym wielkość ryzyka oraz szans i zagrożeń związanych z przyjęciem strategii działania przedsiębiorstwa. Informacja strategiczna w obu przypadkach pełni rolę reduktora niepewności, szacuje wielkość ryzyka w podejmowanych decyzjach oraz określa szanse i zagrożenia, mocne i słabe strony

²¹ J. Kisielnicki, H. Sroka: *Systemy informacyjne biznesu*. AW Placet. Warszawa 2001.

²⁴ J. A. Senn *Information Systems in Management*, Wadsworth CA. 1990.

²⁵ J. Penc *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie systemowe działanie*. AW Placet Warszawa 1994.

²⁶ A. Sopińska, *Podstawa informacyjna zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. SGH Warszawa 1999.

w określonej strategii działania przedsiębiorstwa na rynku lokalnym, globalnym oraz tworzy więź komunikacyjną z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Informacje, będące bazą zarządzania przedsiębiorstwem w głównej mierze powinny umożliwiać²⁷:

- właściwą ocenę sytuacji lub stanu, w jakim przedsiębiorstwo się znajduje obecnie lub w jakim się znajdzie w przyszłości,
- poprawną ocenę wpływu wewnętrznych i zewnętrznych czynników na efektywność przedsiębiorstwa,
- podejmowanie trafnych i przydatnych decyzji do zarządzania, jak i do przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie.

Do spełnienia powyższych celów najczęściej przygotowuje się informację syntetyczną, opracowaną jest ona przez specjalistów i dostosowana do potrzeb odbiorców. Im wyższy jest szczebel zarządzania, tym informacja powinna być bardziej syntetyczna i dostosowana do zakresu podejmowanych decyzji. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa powinna znać dobrze swoje potrzeby informacyjne i ustalić, jakie informacje są niezbędne do wykonania podstawowych funkcji: działalności badawczo-rozwojowej, produkcyjnej i marketingowej oraz tworzenia i realizacji planów i programów. Powinna także określić, jakie nie są w ogóle zaspokajane, w jakim stopniu przepływy informacji służą menedżerom grupy podejmującym decyzje są skuteczne w zarządzaniu. Rolę informacji w kształtowaniu procesu decyzyjnego przedstawia rys. 2.

Informacje kreujące konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku, w aspekcie podejmowanych decyzji, powinny zawierać strategię rozwoju oferowanego produktu/usługi, strategię penetracji i rozwoju rynku w aspekcie lokalnym i globalnym, strategię informacji marketingowej oraz strategię innowacji dla określonych procesów zmian strukturalnych, technologicznych i gospodarczych przedsiębiorstwa a także tworzenie informacyjnego wizerunku działań innowacyjnych przedsiębiorstwa, w celu realizacji potrzeb odbiorcy i umacniania swojego potencjału na rynku. Informacje, które służą w kreowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku stają się jednocześnie informacjami strategicznymi przedsiębiorstwa. Informacje w aspekcie tych strategii koncentrują się na tworzeniu wspólnych priorytetów, wartości, które zdefiniują w swoich działaniach czasowych określony zysk dla przedsiębiorstwa.

Ważną wynikową informacją strategiczną staje się zarządzanie informacją stanowiące ofertę przedsiębiorstwa na określonym rynku działania w określonym czasie i przyporządkowanie do niej utworzonego zbioru informacji

²⁷ Poszczególne strategii działań przedsiębiorstwa, reagując i uwzględniając

monitoring informacyjny z rynku, a przy tym dokonując szybkiej korekty informacyjnej, bądź jej umocnienie. Informacje umieszczone w poszczególnych działaniach przedsiębiorstwa, tworzą sumaryczną opłacalność działania, rozwój bieżący, maksymalizację zysku.

System informacji tworzenia strategii przedsiębiorstwa na rynku kształtuje również jego oferta rynkowa i informacja w niej zawarta. Tworzy się przez to system o sprzężeniu zwrotnym, pozwalający na szybką analizę informacji zwrotnych dotyczących wdrażanej strategii ofertowej przedsiębiorstwa w stosunku do oczekiwań rynku, odbiorcy, zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Model ten tworzy również kolejny nowy zasób informacyjny, który przy pomocy posiadanych już informacji wewnętrznych, znajdujących się w bazach danych i określonych modułach informacyjnych przedsiębiorstwa, poprzez ich odpowiedni dobór, analizę, można podejmować szybkie kolejne działania na rynku lokalnym/globalnym.

Podsumowanie

W dzisiejszym szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym, przedsiębiorstwa dążąc do pomnażania swojego bogactwa, potrzebują informacji oraz jej umiejętności zarządzania informacją, która w tym chaosie informacyjnym, który ma również wpływ na pozostałych uczestników rynku, staje się istotnym czynnikiem kształtującym pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Informacja, stanowi możliwość rozwoju lub też klęski organizacji i działań przedsiębiorstwa na określonym rynku.

Literatura

1. Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo AE Kraków 2000,
2. Donald L. Pipkin, *Bezpieczeństwo informacji. Ochrona globalnego przedsiębiorstwa*. WNT. Warszawa 2002,
3. Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002,
4. Dziuba D. T., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*. Warszawa 2000,
5. Encyklopedia WIEM 2001, <http://wiem.onet.pl/Vwiem/015bb9.html>.
- 6- Kaliski M., Mrozik P., *System informacji strategicznej przedsiębiorstwa w procesie fuzji i przejęć* s.66 (w:) Borowiecki R., Kwieciński M., *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji*. Zakamycze 2003,

7. Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informatyczne biznesu. Informatyka dla zarządzania*. AW Placet Warszawa 2001,
8. Kotler Ph., *Marketing*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1994,
9. Lesca H., Pour un management stratégique de L' information, „Revue française de gestion”, nr 90, 1992,
10. Malara Z., Rzęchowski J., *Zarządzanie informacją rynkową w otoczeniu grup kapitałowych s. 99 - 101 (w:) Zarządzanie w grupach kapitałowych*, praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Nogalskiego i P. Walentyłowicza. Wydawnictwo WSAiB, Gdynia 2004,
11. Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*. OW. PWR. Wrocław 2001,
12. Martyniak Z., *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*. Wyd. AE Kraków, 1997,
13. Nogalski B., Surawski B. M., *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem s. 204 (w:) Borowiecki R., Kwieciński M., Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kantor Wydawniczy Zakamycze, 2003,
14. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*. AW Placet, Warszawa 1994,
15. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996,
16. Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, UG, Gdańska 1996,
17. Senn J. A., *Information Systems in Management*, Wadsworth CA. 1990,
18. Sopińska A., *Podstawa informacyjna zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. SGH Warszawa 1999,
19. Stonehouse G., Hamill J., Campbell, Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Wydawnictwo Felberg SJA. Warszawa 2001,
20. Steinmann H., Schryogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. OW. PWR Wrocław 1998,
21. Urbańczyk E., *Metody analizy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*. ZAPOL, Szczecin 1997.

nieprzespanymi nocami lub tonami zapisanego papieru. Stosunkowo najbardziej skomplikowana sytuacja ma miejsce wówczas, gdy cel nie jest dobrze zdefiniowany, a kryteria, jakimi należy się kierować - nie poddają się łatwo kwantyfikacji. Nie ułatwia też sprawy fakt, iż ludzki umysł cechuje się zaledwie ograniczoną racjonalnością (*bounded rationality*), co oznacza, iż nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszelkich konsekwencji wszystkich możliwych wariantów działań, ani nawet wytypować zbioru wszelkich możliwych wariantów działania, a w związku z tym nasza decyzja nigdy nie będzie decyzją w pełni optymalną².

Dla zastosowań profesjonalnych, przede wszystkim z myślą o inżynierach i menedżerach, opracowano szereg metod wspomagających procesy decyzyjne. Jedną z metod jest metoda decyzji wymuszonej, a niniejszy artykuł pokaże, jak stosować tę metodę przy wyborze serwera wirtualnego. Najpierw jednak zostanie omówiona istota usługi hostingowej, aby pokazać, że wybór serwera wirtualnego jest istotnie skomplikowany.

5.2. Istota usługi hostingu

Chcąc zaistnieć w Internecie, tzn. posiadać swoją skrzynkę poczty elektronicznej, serwis www czy sklep internetowy - należy posiadać serwer, na którym usługi te są uruchomione. Serwerem, w uproszczeniu, nazywamy komputer przekazujący dane innym komputerom w sieci Internet³.

Aby realizować to zadanie serwer musi charakteryzować się następującymi cechami:

- o Ciągłość działania - każdy jest zainteresowany ciągłością działania usługi, zatem serwer musi działać nieprzerwanie. W roli serwera teoretycznie można postawić komputer biurowy klasy PC, w praktyce jednak jego podatność na awarie dyskwalifikuje takie rozwiązanie. Wystarczy wyobrazić sobie np. awarię zasilacza, czy dysku twardego - cały komputer przestaje wtedy działać. W serwerze natomiast takie kluczowe komponenty są redundantne - zatem w razie awarii jednego zasilacza, jego pracę przejmuje kolejny, natomiast uszkodzoną część wymienia się w czasie pracy urządzenia (tzw. *hot-swap*)
- o Moc obliczeniowa - z jednego serwera korzysta często wielu użytkowników, czasem kilkunastu, a czasem nawet kilka tysięcy. Musi zatem być on w stanie obsłużyć wiele żądań jednocześnie. Dlatego powinna

² Zob. H. Simon, *Rational Decision Making In Business Operations*, *The American Economic Review*, Volume 69, Issue 4 (Sep 1979), s. 493-513.

³ Por P. Gruszecki, *Do wynajęcia M-2 w centrum Internetu: przegląd usług hostingowych*, *Magazyn Internet* 10/2003.

The screenshot displays the SISCO website interface. At the top left, the SISCO logo is prominent, labeled as 'INTERNET SERVICES PROVIDER'. A navigation menu includes 'NOWE KONTO', 'ADMINISTRACJA', and 'POCZTA'. A language selector is set to 'polish'. Below the navigation, five virtual server packages are shown, labeled '1' through '5', with prices of 75, 150, 300, 500, and 1000 respectively. A section titled 'System rejestracji domen' features a form to check domain availability, with fields for 'Sprawdź domene', 'funkcjonalne' (set to 'aid.pl'), and 'regionalne' (set to 'augustow.pl'). An 'UWAGA' section provides instructions on domain registration. At the bottom, there are links for 'Zaloguj się' (Login) and 'Płatności online' (Online Payments).

Jrys. 2 - Serwis *www.jednego* z wiodących dostawców serwerów wirtualnych w Polsce, SISCO sp. z o.o.,

Źródło: www.sisco.pl, 2004-02-02

- to być, jeśli to możliwe, maszyna wieloprocesorowa, z dużą ilością pamięci operacyjnej. W typowych zastosowaniach hostingowych obecnym standardem są 2-4 procesory i co najmniej 1 GB pamięci RAM.
- o Stałe łącze do Internetu - łącze o odpowiedniej przepustowości i niezawodności, nie może to być żadnego rodzaju łącze komutowane (czyli połączenie realizowane poprzez modem telefoniczny), lecz specjalne łącze o przepustowości co najmniej kilku mbit/s. Dobrą praktyką jest dywersyfikacja dostawców - dzięki temu minimalizuje się ryzyko przerwy w widoczności serwera w sieci.
 - o Fachowa opieka administracyjna - oznacza wykwalifikowanych informatyków, specjalistów ds. administrowania sieciami i serwerami, których zadaniem jest utrzymywanie ciągłości i jakości pracy sprzętu i oprogramowania. Administratorzy powinni dbać o ochronę przed atakami hackerów i wirusami, a także aktualizować system operacyjny i oprogramowanie.
 - o Bezpieczeństwo fizyczne maszyny - powinno być zapewnione poprzez umieszczenie serwera w wydzielonym do tego celu pomieszczeniu.

Dobłą praktyką jest zapewnienie dwóch niezależnych źródeł zasilania (np. z dwóch podstacji energetycznych) i zasilania awaryjnego. Koniecznością jest klimatyzacja (ochrona przed przegrzaniem i pyłami) i odpowiednia ochrona przeciwpożarowa. Zasoby powinny być chronione przez regularne wykonywanie kopii bezpieczeństwa. Korzystne jest także posiadanie stosownej polisy ubezpieczeniowej.

Cechy powyższe sprawiają, iż utrzymanie serwera jest kosztowne (rocznie co najmniej kilkanaście - kilkadziesiąt tysięcy złotych). „Wiele podmiotów nie może sobie na to pozwolić, jednakże większość nie potrzebuje swojej fizycznej maszyny. Na potrzeby przeciętnego użytkownika (poczta elektroniczna, serwis www z informacjami o firmie, sklep internetowy itp.) wystarcza zaledwie niewielka przestrzeń dyskowa i niewielkie pasmo łącza. Dlatego najlepszym i najtańszym rozwiązaniem w takim wypadku jest wynajęcie tylko części powyższych zasobów: pracy administratora, mocy procesora, przestrzeni dyskowej⁴. Usługa wynajęcia tych zasobów to tzw. serwer wirtualny⁵.

Wybór serwera spośród oferty rynkowej nie jest decyzją banalną. Należy wziąć pod uwagę wiele kryteriów. Dla pewnego rodzaju użytkowników istotny będzie sklep internetowy, dla innych - wiele kont poczty. Każdy musi indywidualnie ocenić kryteria, jakimi będzie się kierował, zatem mamy do czynienia z typowym wyborem multikryterialnym. Pomocna w takim wypadku okazuje się metoda decyzji wymuszonej.

5.3. Metoda decyzji wymuszonej

Metoda decyzji wymuszonej pozwala na wspomaganie procesu decyzyjnego. Została zaproponowana przez prof. Herberta Simon'a. W 1978 otrzymał on Nagrodę Nobla za badania dotyczące sposobu podejmowania decyzji ekonomicznych. Znajduje zastosowanie przy wyborach wielokryterialnych⁶.

1. W pierwszym kroku należy określić kryteria, jakimi decydent będzie się kierował. Można w tym celu skorzystać np. z metody burzy mózgów (*brainstorming*).

⁴ A. Pajkert Artur, A. Kudłuszyc, *Prawne Aspekty Działalności Hostingowej*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wrocław 2004, s. 25.

⁵ Por. P. Gruszecki, *Serwerownia do wynajęcia*, *Magazyn Internet* 10/2003.

⁶ Por. A. Pajkert, *Jak wybrać BIP*, *Kurier Gminny* 01/2004, Wrocław 2004.

2. Teraz należy dobrać wagę dla każdego kryterium. Posługujemy się metodą porównań parami (każde z każdym). To, które jest ważniejsze, otrzymuje 1 pkt, a to mniej ważne - otrzymuje 0 pkt. Następnie sumujemy punkty dla każdego kryterium. Obliczając stosunek punktów dla każdego kryterium do wszystkich przyznanych punktów otrzymujemy wagi kryteriów (sumują się one do jedności).
3. Mając uszeregowane kryteria należy przejść do budowy zbioru wszelkich możliwych wariantów. Często, ze względów praktycznych - ograniczamy się do kilku najbardziej interesujących możliwości.
4. Następnie wybieramy pierwsze kryterium i porównujemy poszczególne warianty wg tylko tego jednego kryterium. Znow porównujemy parami każdy wariant z każdym (lepszy dostaje 1 pkt., a gorszy 0 pkt.). Punkty sumujemy i analogicznie jak wyżej (stosunek zdobytych punktów do ogółu przyznanych) ustalamy wyniki. Widzimy teraz, który wariant jest najlepszy pod względem tego konkretnego kryterium. Należy jeszcze pomnożyć rezultaty przez wagę ustaloną dla każdego kryterium, aby ustalić punkty do klasyfikacji generalnej.
5. Powtarzamy powyższe postępowanie dla wszystkich kryteriów. Następnie sumujemy punkty do klasyfikacji generalnej dla każdego wariantu. Potwierdzeniem poprawności rachunków jest sumowanie się ocen wszystkich wariantów do jedności. Pozostaje posortować rozwiązania w kolejności od ocenionego najwyższej do ocenionego najniższej.

Dzięki temu dokonać można świadomego wyboru rozwiązania najbardziej zbliżonego do optymalnego. Porównano wiele ofert ze względu na wiele kryteriów, co bez użycia metody decyzji wymuszonej byłoby trudne, zaś z wykorzystaniem jedynie intuicji naszego ludzkiego, ograniczonego w możliwościach jednoczesnej koncentracji na wielu kryteriach i wariantach, umysłu - niemal niemożliwe.

5.4. Przykład - wybór najlepszego serwera wirtualnego

Krok 1.

Ustalamy kryteria, wg których będziemy oceniać dostępne oferty serwerów:

Tab 1. Kryteria

Kryterium	Opis
Pojemność	Przestrzeń dyskowa na dane użytkownika, im większa, tym lepsza
Liczba kont poczty	Liczba kont poczty elektronicznej dostępnej w ramach przydzielonej przestrzeni dyskowej.
Cena	Koszt dla klienta, im niższa tym lepsza dla klienta.
Statystyki (tzw. system trackingowy)	Pozwolą śledzić zachowanie gości na stronie www i analizować oglądalność
Panel administracyjny	Automatyczny serwis internetowy do zarządzania usługą. Ważne, żeby dawał dobrą kontrolę nad serwerem wirtualnym.

Krok 2.

Porównujemy kryteria parami. Najłatwiej zbudować tabelę, w której będziemy dokonywali porównań. Znakomicie nadaje się do tego oprogramowanie typu arkusz kalkulacyjny. Oto kilka pierwszych kroków przy wypełnianiu takiej tabeli:

Tab. 2. Porównanie pierwszej pary kryteriów

Kryteria\Porównania	1
Pojemność	0
Liczba kont poczty	1
Cena	
Statystyki (tzw. system trackingowy)	
Panel administracyjny	
SUMA KONTORLNA	1

Jako pierwsze porównujemy kryterium pojemności serwera i liczby kont poczty. Uznajemy, że ważniejsze jest dla nas, żeby serwer posiadał dużo kont poczty, natomiast pojemność przeznaczona na stronę www jest mniej ważna. Dlatego w wierszu 'liczba kont' stawiamy 1, natomiast w wierszu 'pojemność' stawiamy 0.

Pod spodem w arkuszu kalkulacyjnym można wprowadzić sumę kontrolną. W każdej kolumnie musi być ona równa 1. Pole to nie jest obowiązkowe.

Tab. 3. Porównanie drugiej pary kryteriów

Kryteria\Porównania	1	2
Pojemność	0	0
Obsługa klienta	1	
Cena		1
Statystyki (tzw. system trackingowy)		
Panel administracyjny		
SUMA KONTORLNA	1	1

Kolejny krok to porównanie dostępnej pojemności i ceny pakietu. Jeśli potrzebujemy prostego serwisu, z minimalną ilością grafiki, to pojemność z pewnością okaże się mniej ważna niż cena (po co płacić za pojemność, której nie wykorzystamy?). Jeśli jednak potrzebujemy np. większego sklepu internetowego, wówczas potrzebujemy jednocześnie więcej miejsca na dane (choćby zdjęcia towaru). Cena będzie wówczas mniej ważna, ponieważ tani i mały serwer na nic nam się nie przyda.

Przykładowy decydent uznał, iż nie warto płacić za większą pojemność, czyli cena jest bardziej istotna niż powierzchnia dyskowa. Znowu suma kontrolna na dole musi być równa 1.

Tab. 4. Porównanie trzeciej pary kryteriów

Kryteria\Porównania	1	2	3
Pojemność	0	0	0
Obsługa klienta	1		
Cena		1	
Statystyki (tzw. system trackingowy)			1
Panel administracyjny			
SUMA KONTORLNA	1	1	1

W trzecim kroku porównujemy kolejne kryteria - pojemność i statystyki. Przykładowy decydent uznał, iż ważniejsza od dużej przestrzeni dyskowej jest uła niego dobra kontrola częstotliwości, liczby odwiedzin i zachowania internautów. Stąd też przyznał statystykom 1 punkt, podczas gdy kryterium pojemności nie uzyskało punktów. Sprawdzeniem poprawności jest suma kontrolna równa 1, podsumowująca całą kolumnę.

Podobnie wypełnia się całą tabelę w arkuszu. Po dokonaniu wszystkich porównań pozostaje jeszcze policzyć, ile punktów uzyskało każde z kryteriów i jaki stanowi to udział procentowy wszystkich punktów. Dzięki temu można wyodrębnić najważniejsze kryteria.

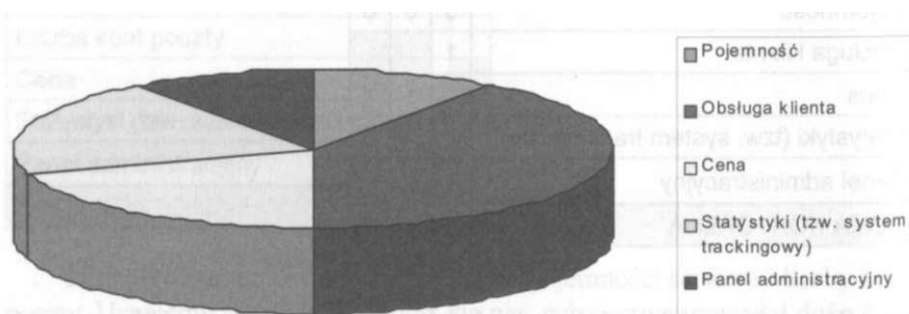
Tym sposobem w każdej kolumnie porównujemy jedynie dwa kryteria. Ważniejszemu przypisujemy zawsze wartość 1, a drugiemu wartość 0. W każdej kolumnie suma kontrolna jest równa 1.

Kompletnie wypełniona tabela może wyglądać tak:

Tab. 5. Przykładowa, kompletna tabela metody decyzji wymuszonej

Kryteria\Porównan.a	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	RAZEM	WAGA
Pojemność	0	0	0	1							1	0,1
Obsługa klienta	1				1	1	1				4	0,4
Cena		1			0			0	1		2	0,2
Statystyki (tzw. system trackingowy)			1			0		1		0	2	0,2
Panel administracyjny				0			0		0	1	0	0,1
SUMA KONTORLNA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,0

Porównując kryteria parami i sumując punkty uzyskano wagi każdego kryterium.



Wykres 1 - Wagi kryteriów

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowy decydent uznał, iż najważniejsze kryterium to obsługa klienta (waga 0,4), na kolejnych miejscach plasują się cena (0,2) i statystyki (0,2). Najmniej istotne są natomiast pojemność (0,1) i panel administracyjny (0,1). Już ten etap wspomaga wybór wielokryterialny, ponieważ można łatwo odrzucić te warianty, w przypadku których pierwsze trzy kluczowe kryteria nie są satysfakcjonujące. Znacznie lepiej jednak przejść do drugiego kroku metody, tj. do porównania wariantów.

Krok 3.

Krok ten polega na określeniu możliwych wariantów. W przykładzie, ze względów praktycznych, ograniczmy się do stwierdzenia, iż decydent wybiera spośród czterech ofert, nazwanych A, B, C i D. Poszczególne kryteria charakteryzują się następującymi cechami:

Tob. 6. Prezentacja wariantów

Kryterium\oferta	A	B	C	D
Pojemność	75 MB	30 MB	150 MB	600 MB
Obsługa klienta	dobra	poprawna	nieco gorsza niż poprawna	wyjątkowo dobra
Cena	300 zł	150 zł	360 zł	100zł
Statystyki	mało szczegółowe	brak	bardzo szczegółowe	szczegółowe
Panel administracyjny	dobry	bardzo ubogi	średni	bardzo dobry

Z powyższego porównania wariantów widać jasno, iż nie ma możliwości prostego ich przyrównania, ponieważ kryteria są wyrażone w całkowicie odmiennych jednostkach (megabajty, złotówki), a nawet są niekwantyfikowalne i zostały opisane jedynie słownie.

Krok 4.

W tym etapie oceniamy warianty według kolejnych kryteriów.

Tab. 7. Ocena poszczególnych wariantów według pojemności

Pojemność							waga kryterium		0,1
wariant\porównanie	1	2	3	4	5	6	liczba pkt	ocena	ocena ważona
Oferta A	1	0	0				1+0+0=1	1/6=0,17	0,17*0,1=0,02
Oferta B	0			0	0		0+0+0=0	0/6=0,00	0,00*0,1=0,00
Oferta C		1		1		0	1+1+0=2	2/6=0,33	0,33*0,1=0,03
Oferta D			1		1	1	1+1+1=3	3/6=0,50	0,50*0,1=0,05
RAZEM	1	1	1	1	1	1	1+0+2+3=6		

Pierwszym kryterium, pod względem którego będziemy oceniali jest pojemność. Tabela obok przedstawia, w jaki sposób należy porównywać warianty. Najpierw porównujemy ofertę A i B, ale bierzemy pod uwagę tylko i wyłącznie oferowaną pojemność. Jeśli pakiet serwera wirtualnego w ofercie A daje użytkownikowi większą pojemność niż B, otrzymuje **1** pkt., podczas gdy pakiet B otrzymuje **0** pkt. Z kolei porównujemy pakiety A i C. Przykładowo pakiet C oferuje większą pojemność niż A i dlatego otrzymuje **1** pkt, podczas gdy pakiet A otrzymuje **0** pkt. Podobnego porównania dokonujemy między pakietami A i D, B i C, B i D oraz C i D. W kolejnej kolumnie (LICZBA PKT) sumujemy punkty dla każdego kryterium. W kolumnie OCENA umieszczamy iloraz sumy punktów danego wariantu i sumy wszystkich przyznanych punktów. W ostatniej kolumnie mnożymy ocenę przez wagę kryterium, tutaj: **0,1 (10%)**.

Podobnie postępujemy przy pozostałych kryteriach, pamiętając, że za każdym razem warianty porównujemy według tylko aktualnie rozpatrywanego kryterium. W ten sposób przykładowe oceny wariantów są następujące:

Tab. 8. Porównanie poszczególnych wariantów według obsługi klienta

Obsługa klienta							waga kryterium		0,4
wariant\porównanie	1	2	3	4	5	6	liczba pkt	ocena	ocena ważona
Oferta A	1	1	0				2	0,33	0,13
Oferta B	0			1	0		1	0,17	0,07
Oferta C		0		0		0	0	0,00	0,00
Oferta D			1		1	1	3	0,50	0,20
RAZEM	1	1	1	1	1	1	6		

Tab. 9. Porównanie poszczególnych wariantów według ceny

Cena							waga kryterium		0,2
	liczba pkt	ocena		ocena ważona					
wariant\porównanie	1	2	3	4	5	6	liczba pkt	ocena	ocena ważona
Oferta A	0	1	0				1	0,17	0,03
Oferta B	1			1	0		2	0,33	0,07
Oferta C		0		0		1	1	0,17	0,03
Oferta D			1		1	0	2	0,33	0,07
RAZEM	1	1	1	1	1	1	6		

Tab. 10. Porównanie poszczególnych wariantów według statystyk

Statystyki							waga kryterium		0,2
	liczba pkt	ocena		ocena ważona					
wariant\porównanie	1	2	3	4	5	6	liczba pkt	ocena	ocena ważona
Oferta A	1	0	0				1	0,17	0,03
Oferta B	0			0	0		0	0,00	0,00
Oferta C		1		1		1	3	0,50	0,10
Oferta D			1		1	0	2	0,33	0,07
RAZEM	1	1	1	1	1	1	6		

Tab. 11. Porównanie poszczególnych wariantów według panelu administracyjnego

Panel administracyjny							waga kryterium		0,1
	liczba pkt	ocena		ocena ważona					
wariant' porównanie	1	2	3	4	5	6	liczba pkt	ocena	ocena ważona
Oferta A	1	0	0				1	0,17	0,02
Oferta B	0			0	0		0	0,00	0,00
Oferta C		1		1		0	2	0,33	0,03
Oferta D			1		1	1	3	0,50	0,05
RAZEM	1	1	1	1	1	1	6		

Krok 5.

Po zsumowaniu punktacji dla każdego wariantu po wszystkich kryteriach otrzymujemy klasyfikacją końcową. W tabeli 11 pokazano, w jaki sposób wylicza się końcową ocenę ważoną dla każdego wariantu.

Tob. 12. Ostateczne oceny ważone poszczególnych wariantów

Wariant	Ostateczna ocena ważona wariantu
Oferta A	$0,02+0,13+0,03+0,03+0,02=0,23$
Oferta B	$0,00+0,07+0,07+0,07+0,00=0,13$
Oferta C	$0,03+0,00+0,03+0,10+0,03=0,20$
Oferta D	$0,05+0,20+0,07+0,07+0,05=0,43$
RAZEM	1,00

Źródło tabeli 1-12: opracowanie własne

Widać, iż oferta D jest wyraźnie lepsza od pozostałych, z notą 0,43. Z punktu widzenia rozważanych kryteriów najlepiej zaspokoi ona oczekiwania decydenta. Na pozostałych miejscach plasują się kolejno oferty A (ocena 0,23), C (ocena 0,20) i B (ocena 0,13). Ze względu na rozważane kryteria wariant B byłby zatem najmniej korzystnym wyborem. Potwierdzeniem prawidłowości rachunków jest fakt, iż wyniki sumują się do jedności.

Podsumowanie

Artykuł prezentuje sposób dokonania wyboru serwera wirtualnego przy pomocy metody decyzji wymuszonej. Metoda jest wyjątkowo elastycznym narzędziem. Ludzkiemu umysłowi łatwiej jest porównać tylko dwa warianty niż od razu większą ich liczbę, stąd porównania parami pozwalają na ułatwienie procesu. Metodę można zmodyfikować np. zamiast zer i jedynek przydzielając oceny z zakresu 0-1, sumujące się do 1.

Zalety metody decyzji wymuszonej

- o Jest uniwersalna - daje się świetnie stosować w wielu dziedzinach, wspomagając np. ocenę pracownika, wybór samochodu, wybór metody terapii w medycynie
- o Jest prosta - opiera się wyłącznie na podstawowych działaniach arytmetycznych
- o Może być stosowana przez wielu decydentów - mogą oni głosować przy każdym porównaniu, które kryterium lub który wariant uzyskuje notę 1, a który 0
- o Pozwala nie tylko uszeregować kryteria i warianty, ale także pozwala powiedzieć „o ile” dane kryterium jest ważniejsze od innego.

- o Pozwala mierzyć wagę kryteriów, które same w sobie są niemierzalne. Można bowiem w wyborze auta wprowadzić np. kryterium „wygląd zewnętrzny”. Porównując warianty musimy tylko określić, które auto podoba nam się bardziej, a które mniej, nie ma potrzeby tworzenia sztucznych skal pomiarowych dla wyglądu auta.

Wady metody decyzji wymuszonej

1. Nie pozwala na określenie zbioru ani kryteriów ani wariantów, które będą oceniane.
2. Jest pracochłonna - przy rozbudowanych wyborach należy podjąć setki decyzji zero-jedynkowych, co ogranicza jej praktyczne zastosowania.
3. Ze względu na dużą ilość rachunków - trudna do zastosowania bez arkusza kalkulacyjnego.

Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje rzecz jasna tematu wspomaganie podejmowania decyzji. Do przedmiotowego wyboru serwera wirtualnego można zastosować także inne metody. W szczególności dobrymi metodami mogłyby być:

- Metoda Malary-Bellinera, która może się świetnie uzupełniać z metodą decyzji wymuszonej w zakresie opracowania wag dla poszczególnych kryteriów⁷,
- Metody z zakresu sztucznej inteligencji, jak na przykład systemy eksper-towe.

Literatura

1. Gruszecki P, *Serwerownia do wynajęcia*, Magazyn Internet 10/2003,
2. Gruszecki P, *Do wynajęcia M-2 w centrum Internetu: przegląd usług hostingowych*, Magazyn Internet 10/2003,
3. Malara Z., *Zastosowanie metody analizy wielokryterialnej do oceny pracy menedżerów*, *Badania operacyjne i decyzje* 1996 nr 2,
4. Malara Z., *Metoda analizy wielokryterialnej jako narzędzie oceny kierowników*, *Ekon. Organ. Przeds.* 1996 R. 47 nr 3,
- 5- Malara Z., *Analiza wielokryterialna narzędziem oceny giełdowych szans*, *Ekon. Org. Przeds.* 1994 R. 45 nr 10,

⁷ Por. Z. Malara, *Zastosowanie metody analizy wielokryterialnej do oceny pracy menedżerów*, *Badania operacyjne i decyzje* 1996 nr 2.

6. Pajkert A., Kudłaszyk Andrzej *Prawne Aspekty Działalności Hostingowej*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wrocław 2004.
7. Pajkert A., *BIP-Dla kogo i od kogo!* Kurier Gminny 12/2003, Wrocław 2003.
8. Pajkert A., *Jak wybrać BIP* - Kurier Gminny 01/2004, Wrocław 2004.
9. Simon H., - *Rational Decisoin Making In Business Operations*, The American Economic Review, Volume 69, Issue 4 (Sep 1979), 493-513.

dr hab. STANISŁAW PIOCHA prof. WSA i B

6. Wymogi nowoczesnego przekształcania celów polityki morskiej w rzeczywistość gospodarczą

Streszczenie

Obserwacja życia gospodarczego w świecie daje dowody, że wiele krajów chce i potrafi wykorzystać **dostęp do morza w sposób służący i dynamizujący tworzenie oraz rozwój klasycznych i nowych dziedzin gospodarki morskiej** określanych często jako przemysły morskie. Wiedza o tym **jest** upowszechniana w trakcie konferencji naukowych, sympozjów i innych spotkań. Często w konferencjach tych uczestniczą politycy. Równocześnie dostrzega się lęk ekip rządzących na wszystkich szczeblach władzy skorzystaniem z tej wiedzy i wykorzystaniem tych doświadczeń dla rozwoju przemysłów morskich w Polsce, jak to czynią inne państwa nadmorskie.

Współczesna gospodarka morska, bez kreowania przez Rząd polityki morskiej, nie wydaje się być trafna z punktu widzenia reguł nowoczesnej gospodarki rynkowej, w której Rząd spełnia istotną rolę.

Prawidłowo rozwijające się dziedziny gospodarki morskiej, w oparciu o narzędzia polityki morskiej państwa, przekształconej w procesie programowania gospodarczego w jednoznacznie określone zadania i środki realizacji na istotne zmniejszenie bezrobocia, nie tylko w regionach nadmorskich, ale i w innych regionach, w oparciu o rozwój podmiotów gospodarczych współpracujących z gospodarką morską na zasadach kooperacji.

The requirements in relation to the conversion of modern maritime policy to be implemented as goals in economic reality

Summary

The observation of the economy in global respect gives the evidence that the many countries want and take advantage of having access to sea in manner enabling to create and to dynamise of development of classic and new fields of maritime economy, often described as maritime industries. The knowledge about that is disseminated during scientific conferences, symposiums and other meetings. Often in conferences politicians take part. At the same moment the fear of ruling teams on utilization of the knowledge for the development of the maritime industry in Poland, like it is being done in others sea countries, on the all levels of polish administration isobserved. Contemporary maritime economy, without creation by Polish Government of the maritime policy, seams to be not appropriate in respect of the modern market economy rules, in which the government fulfils the essential role.

Harmonized developing fields of the maritime economy, supported by tools of states maritime policy, in process of economic programming shaped in tasks and means has substantial influence fordiminishing of unemployment, not only in costal region, but also in the others, based on development of firms cooperating with maritime economy.

Wprowadzenie

Podstawowym, chociaż nie jedynym, co współcześnie warte jest podkreślenia przedmiotem polityki morskiej państwa jest gospodarka morska. Stanowi ona ważny czynnik stymulujący rozwój gospodarki narodowej.

Jest silnie powiązana z rynkiem światowym, ma znaczący wpływ na bilans płatniczy kraju. Jest też newralgicznym elementem systemu transportowego Polski.

Własny transport morski stanowi wyraz niezależności ekonomicznej kraju, w szczególności wykonując przewozy ładunków polskiego handlu zagranicznego. Polski transport morski uczestniczy też w realizacji zadań obronnych państwa, w tym związanych z przystąpieniem do NATO.

Polityka morska państwa jest integralną częścią polityki Rzeczypospolitej Polskiej¹.

¹ Por. S. Piocha, *Gospodarka morska, ekonomiczne prawidłowości funkcjonowania i rozwoju*, Koszalin 1996, s. 190.

Polityka morska państwa, aby spełnić oczekiwania jej interesariuszy powinna obejmować przynajmniej następujące działania:

- Wyznaczyć generalne i podstawowe długofalowe cele służące wszechstronnemu gospodarstwu i społecznemu wykorzystaniu walorów nadmorskiego położenia kraju,
- zapewnić ochronę suwerennych praw RP na obszarach morskich,
- ustalić sposoby i narzędzia realizacji tych celów,
- określić zasady i kryteria oceny stopnia osiągnięcia oraz aktualizacji i weryfikacji wytyczonych celów.

Widać z tego, że polityka morska państwa otwartego na sprawy morza a za zadanie pełnienie funkcji regulującej całokształt zagadnień politycznych, ekonomicznych i społecznych ściśle ze sobą związanych i wzajemnie na siebie działających. Zakres jej oddziaływania jest szeroki i obejmuje różnorodne dziedziny gospodarowania związane z morzem i wykorzystaniem jego zasobów a celów gospodarczych i społecznych.

6.1. Stan gospodarki morskiej u progu wejścia do Unii Europejskiej

Stwierdzenie, że ważnym dla Polski rynkiem w obrotach handlowych a także w przewozach morskich polskiej floty jest rejon Morza Bałtyckiego wydaje się być tautologią, a jednak jest ono prawdziwe i nie przez wszystkich uczestników tworzenia polityki morskiej przekonywujące. Kraje europejskie dominują w międzynarodowych obrotach towarowych Polski. W 2002 roku ich udział wynosił 88% globalnych obrotów towarowych, w tym w przewozach drogą morską 72% przypadało na relacje europejskie. Transport morski obsługuje 35 - 40% przewozów polskiego handlu zagranicznego. Udział ten utrzymuje się na podobnym poziomie od kilku lat.

Przewozy polskimi statkami nie mają zbyt wielkiego udziału w przewozach w tym regionie. Poza tym zarówno wielkość jak i struktura przewozów polskiego handlu zagranicznego na tym rynku jak i przewozy polską flotą są dość nieustabilizowane. Niemniej jednak obsługa transportowa wymiany handlowej z Unią Europejską odbywa się w znacznym stopniu przy udziale transportu morskiego.

Fakty ekonomiczne w tym względzie są takie, że powinny napawać obawą zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw żeglugowych, portów morskich jak też przedsiębiorstw stoczniowych.

Morska flota transportowa na koniec 2002 roku liczyła 114 statków o łącznej Pojemności 1588 tys. GT i nośności 2281tys. DWT. Łączna liczba statków

wzrosła o 4 statki, ale łączny tonaż zmniejszył się o 6 tys. GT i 9 tys. DWT w stosunku do stanu z końca roku 2001. Średni wiek floty w 2002 roku wynosił 18 lat, co w porównaniu do 17,4 lat w 2001 roku oznacza dalsze pogłębienie procesu starzenia się polskiej floty.²

Statkami polskimi obsługującymi przewozy morskie przewieziono w 2002 roku łącznie 25,2 mln ton ładunków i w porównaniu do 2001 roku wyniki były o 12,5% niższe w tonach oraz o 4% niższe w tonomilach. Obniżenie przewozów odnotowano w żegludze regularnej o 4,8% w tonach i o 12,8% w tonomilach, natomiast w żegludze nieregularnej nastąpił wzrost o 16,9% w tonach ale równocześnie 2% spadek w tonomilach.³

W 2002 roku przewóz ładunków obcych przechodzących tranzytem przez porty polskie wykazywał dalszą tendencję spadkową i w porównaniu do 2001 roku był o 3,1 % niższy.

Pojawiają się także pewne oznaki pozytywnych zachowań się podmiotów gospodarczych. Dla przykładu można przytoczyć fakt, że przewozy ładunków polskiego handlu zagranicznego polskimi statkami wzrosły o 20,6%. Przewozy trampowe polskiej floty wzrosły w tym czasie o 12,2% i stanowiły 57,1% całkowitych przewozów polskiej floty.

Spadek zaznacza się także w odniesieniu do przewozu pasażerów, przy tym podkreślić należy, że przewozy pasażerów polskimi statkami w żegludze międzynarodowej dokonywane są prawie wyłącznie promami. W 2002 roku polskie statki przewiozły 559 tys. pasażerów, oznacza to o 3,9% mniej niż w 2001 roku a w tonomilach spadek o 2,7%. Przewozy w żegludze promowej również były o 3,9% niższe w porównaniu do roku 2001.

Działalność portów polskich jest niezmiernie trudna. Są one narażone na silną konkurencję portów Europy zachodniej (Hamburga, Bremy, Bremerhaven, Rotterdamu, Antwerpii oraz niemieckich portów południowobałtyckich), czyli portów posiadających znaczną siłę ekonomiczną i chyba istotne wsparcie pozaekonomiczne. Dowodem tego są ich działania w celu podniesienia swojej atrakcyjności. Podejmują w tym celu inicjatywy zmierzające do przesunięcia szlaków transportowych Północ-Południe bardziej na Zachód, tj. bliżej portów konkurencyjnych a dalej od portów polskich. Świadczy podejmowania działań dla umieszczenia połączenia kolejowego Północ-Południe, biegnącego przez Berlin do Werony na najważniejszym miejscu wśród inwestycji transportowych Transeuropejskich Sieci Transportowych w strategicznym korytarzu kolejowym łączącym Skandynawię, Niemcy, Austrię i Włochy.

² *Gospodarka morską. Przegląd Statystyczny Instytut Morski Gdańsk 2003, s. 13.*

³ *Tamże, s. 4.*

Uogólniając można zauważyć tendencją do spadku ruchu pasażerskiego w portach polskich. W roku 2002 w porównaniu do roku poprzedniego o 22,6% spadła liczba pasażerów przyjeżdżających i o 27,8% pasażerów wyjeżdżających.

W polskich portach morskich przeładowano w 2002 roku jak wskazują prezentowane dane (ładownie 49 mln ton ładunków), oznacza to o 2,5% więcej niż w roku poprzednim.

Wzrost przeładunków odnotowano w niektórych grupach ładunków (węgiel i koks - o 6,2%, drewna o 22,3%, drobnicy o 24,9) w innych grupach, szczególnie masowych, przeładunki spadły (innych ładunków masowych o 1,7%, rudy o 37,1%, zboża o 12,4% oraz ropy i przetworów naftowych o 12,4%).

Wzrost przeładunków w porównaniu do 2001 rokiem nastąpił w portach:

- Gdynia o 11,8%,
- Police o 9,7%,
- Świnoujście o 144%
- i Elbląg o 21,6.

Spadek zanotowały następujące porty:

- Gdańsk o 2,4%,
- Szczecin o 7,3%,
- Kołobrzeg o 3,7%,
- Darłowo o 33,3%,
- Stepnica o 45%,
- Ustka o 40,3%,
- Władysławowo o 12,4%.

W znaczący sposób spadły przeładunki tranzytu bo aż o 14,7%, stanowiąc w 2002 roku prawie 12,3% całkowitych obrotów polskich portów co w liczbach oznacza łącznie 6 mln ton.

W transzycie wzrosły jedynie przeładunki rudy, natomiast spadły przeładunki pozostałych grup (węgiel, drewna, ropy i przetworów naftowych, drobnicy oraz innych masowych).

Wciąż najwyższy udział w obrotach tranzytowych posiada ropa i produkty naftowe - 47,2% a także drobnica - 41,4%.

Cechą charakterystyczną gospodarki morskiej jest zwiększający się udział w niej operatorów logistycznych, co za tym idzie rozwój transportu intermodalnego.

Obrazuje to fakt, że w ramach transportu intermodalnego realizowanego drogą morską odnotowano 13,1% wzrost liczby przeładowanych kontenerów, 13,4% wzrost liczby samochodów ciężarowych, 0,8% wzrost autobusów, 34,9% wzrost przyczep ciężarowych i 1,7% wzrost liczby przewiezionych samochodów

osobowych. Równocześnie nastąpił wyraźny spadek liczby przewiezionych wagonów kolejowych - 21,1%.⁴

W odniesieniu do budownictwa okrętowego sytuacja w polskim budownictwie okrętowym jest odzwierciedleniem trudności przeżywanych przez stocznie europejskie i utrzymującego się regresu w polskiej gospodarce morskiej.

Przemysł stoczniowy włącznie ze stoczniami remontowymi jest ważną dziedziną polskiej gospodarki. Sektor ten znajdował się na trzecim miejscu wśród największych polskich eksporterów w roku 2001 a jego udział w eksporcie wyrobów przemysłowych stanowi 5,2%. Jeszcze w latach 1996-2000 polskie budownictwo okrętowe było dostawcą najlepiej znanych w świecie polskich produktów i miało do niedawna - 4% udział w światowym budownictwie statków.⁵

W latach 2001 i 2002 polskie stocznie budowały statki zakontraktowane przede wszystkim w roku 2000, kiedy ceny na rynku światowym były bardzo niskie, a wymagania zamówień wyższe od oczekiwań. Był to jeden z czynników, który przyczynił się do obecnych trudności finansowych sektora stoczniowego.

Polska wciąż zajmuje piąte miejsce w świecie i drugie w Europie w produkcji statków, za Japonią, Koreą Południową, Chinami i Niemcami. Pod względem wielkości zamówień na nowy tonaż polskie stocznie zajmują obecnie czwarte miejsce w świecie i pierwsze w Europie.

Polskie stocznie zawsze miały wysoki poziom zamówień i znane były z wysokiej jakości i terminowości realizacji kontraktów. Jednakże sektor ten napotyka na coraz większą konkurencję ze strony Korei, Japonii, Chin i Niemiec.

Średni koszt robocizny w przeliczeniu na pracownika w polskich stoczniach szacowany jest na około 8 dolarów, podobnie jak w Korei Południowej a stanowi to około 1/3 kosztów pracy w stoczniach europejskich. Wskazywałoby to na dosyć dobre relacje ekonomiczne. Jednak taka wielkość nie odzwierciedla pełnej informacji. Chodzi o to, że wydajność na poziomie 22 CGT na pracownika w Polsce jest znacznie niższa aniżeli w UE, dwukrotnie niższa aniżeli w Niemczech, Francji, Hiszpanii.

Rybołówstwo morskie rozwijało się dynamicznie w latach 1950-1990, osiągając w 1991 roku następującą wielkość:

- Liczbę 536 jednostek, w tym flota dalekomorska 65 jednostek,
- Wielkość połowów 410 tys. ton, w tym połowy dalekomorskie 310 tys. ton.

Od 1991 roku, zarówno połowy, jak też ilość jednostek rybackich ulega szybkiemu zmniejszeniu, osiągając w 2001 roku liczbę jednostek:

* Tamże, s. 5.

⁴ Tamże s. 5-6.

- Liczbę 428 jednostek, w tym flota dalekomorska 15 jednostek,
- Wielkość połowów 209 tys. ton, w tym połowy dalekomorskie 59 tys. ton.

W ostatnich latach liczebność polskiej floty rybackiej i wielkości połowów uległy dalszemu obniżeniu⁶.

Na stan ten wpływ mają wielorakie przyczyny i uwarunkowania, zarówno międzynarodowe (zewnętrzne), jak też wewnętrzne.

Zasygnalizowane jedynie problemy stanowią podstawę do zadania wielu pytań składających się na jedno zasadnicze, czy kraj nasz w sposób odpowiedzialny i skoordynowany podejmuje wyzwania stojące przed państwem morskim⁷.

6.2. Formułowanie celów polityki morskiej - drzewo celów polityki morskiej

Procesu przekształcania działań mikroekonomicznych w całościowe ujęcia problemu nie można wykonać przy pomocy jednej decyzji.

Od strony podmiotowej uznaje się powszechnie, że jest ona atrybutem organów władzy państwowej. Fakty historyczne potwierdzają, iż podmiotami polityki morskiej były i są najwyższe organy władzy w Polsce: parlament, prezydent, rząd i jego organy sztabowe.

Przez przedmiotowe określenie polityki morskiej rozumiane są wielorakie bezpośrednie lub pośrednie związki społeczeństwa i państwa z morzem w sferze:

- stosunków międzynarodowych,
- gospodarczej (produkcji, wymiany, konsumpcji),
- tworzenia systemu obronnego,
- likwidacji i ograniczania efektów zewnętrznych działalności na morzu.
- innych przejawów życia społecznego, związanych z morzem (środowisko pracy, rekreacja i wypoczynek, działalność artystyczna, edukacja morska).

Formułując w taki sposób treść polityki morskiej państwa uwzględnia się nie jako automatycznie zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju i funkcjonowania dziedzin polityki, w tym gospodarki morskiej, zaistniałe od początku lat 90-tych, które zasadniczo zmieniły jej stan oraz określiły rzeczywistą pozycję tych dziedzin na arenie międzynarodowej oraz pozycję konkurencyjną jednostek gospodarki morskiej na rynkach międzynarodowych.

⁶ Por. *Gospodarka morska. Przegląd Statystyczny, Instytut Morski Gdańsk 2002.*, s. 76-77.

⁷ Por. *Założenia polityki morskiej państwa do roku 2000, Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska, listopad-grudzień 1993*, s. 6-10.

Istotną sprawą tak rozumianej polityki morskiej jest określenie podziału ról pomiędzy wszystkie podmioty demokratycznego państwa uprawnione do wypowiedzania się w tak ważnych sprawach w imieniu społeczeństwa. Chodzi o to, że polityka morska w takim rozumieniu nie dotyczy jedynie regionów nadmorskich czy podmiotów związanych z morzem poprzez działalność gospodarczą.

Zatem ten podział ról powinien dotyczyć:

- najwyższych organów państwa, które formułują zasady jego polityki i założenia strategiczne rozwoju kraju w zakresie umożliwiającym włączenie celów polityki morskiej do poszczególnych sfer polityki państwa zarówno w odniesieniu do polityki zagranicznej jak i wewnętrznej, w tym polityki makro i mikroekonomicznej;
- resortów gospodarczych, w których sformułowane cele polityki morskiej przekształcone zostałyby na konkretne zadania gospodarcze, zapewniające osiągnięcie celów polityki morskiej państwa.
- centralnej administracji morskiej, która skupiać powinna wszystkie służby niezbędne dla zabezpieczenia interesów polskich na Bałtyku południowym i pełnego wywiązywania się z obowiązków kompleksu morskiego z międzynarodowych zobowiązań;
- administracji samorządowej i stowarzyszeń (związków samorządowych), które na tym szczeblu i pomiędzy szczeblami powinny prowadzić aktywną politykę regionalną wytwarzając strefy takiej aktywności gospodarczej, że przyczynia się ona dynamizacji gospodarki morskiej;
- zarządów gospodarczych, które powinny zabiegać o odpowiednie kształtowanie kosztów utrzymania i rozwoju infrastruktury.

Współpracę pomiędzy podmiotami gospodarki morskiej oraz między nimi a innymi podmiotami powinien kształtować rynek, przy czym powinien on być wzmacniany (bądź osłabiany) poprzez koordynacyjne zachowanie się centrum, które prowadziłoby określoną politykę podatkową i kredytową dla preferencyjnych działań gospodarki.

Polska gospodarka morska, działająca bezpośrednio na rynkach zagranicznych, podlega wszystkim regułom rynku międzynarodowego. Narastająca konkurencja w międzynarodowym transporcie i handlu morskim wymusza i przyspiesza dostosowywanie się polskich firm morskich do zmiennych warunków ekonomicznych, a także do nowych standardów technologicznych, organizacyjnych i bezpieczeństwa żegluga obowiązujących w światowym systemie transportowym.

Formułowanie celów głównych i celów niższego rzędu należy do najtrudniejszych poczynań każdej sfery polityki w tym także polityki morskiej. Dla twórców polityki morskiej państwa pojawia się ważny problem - takie uszere-

gowanie celów ze sfery morskiej i usytuowanie w stosunku do celów ze sfery ogólnopństwowej aby ich osiągnięcie nie było sprzeczne wzajemnie.

Cele główne polityki formułowane są zawsze w określonych warunkach, „wnętrznych i wewnętrznych. Na ten fakt wskazywał R. Dmowski pisząc, że: „interesy jego (państwa odp. autora) i jego położenie wskazują mu, jakie są główne jego w danym okresie cele...”⁸.

Bez trafnej diagnozy nie ma poprawnie sformułowanych celów polityki morskiej.

Środowiska naukowe i praktyków z zakresu gospodarki morskiej dostarczają wielu danych do takiej diagnozy, która mogła by stać się wstępną analizą strategiczną. O to niektóre z danych:

Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki morskiej:

Z punktu widzenia polskiej gospodarki morskiej podstawowymi uwarunkowaniami zewnętrznymi, stanowiącymi zarówno szanse, jak i zagrożenia, są:

- Globalizacja, konkurencja, innowacja - zwana triadą rozwoju cywilizacji informacyjnej,
- Integracja Polski z Unią Europejską,
- Praktyki protekcyjnistyczne, dotyczące szczególnie budownictwa okrętowego, żeglugi i rybołówstwa w różnych krajach.

Uwarunkowania wewnętrzne:

Szanse

- Duży potencjał intelektualny i wysokie kwalifikacje kadry,
- Relatywnie niski poziom kosztów robocizny,
- Węzłowe położenie województwa w Europie Północno-Wschodniej.

Zagrożenia

- Brak spójnej polityki rozwojowej ze strony władz państwowych w stosunku do sektora gospodarki morskiej,
- Niedostatecznie silne działania integracyjne,
- Bezplanowy i powolny proces prywatyzacji,
- Brak elementów aktywizujących inwestycje i postęp techniczny (innowacje).

Ten punkt widzenia oraz fakty historyczne wskazują, że ewolucja polityki morskiej w znacznym stopniu dotyczy formułowania celów oraz sposobów ich osiągnięcia.

W literaturze przedmiotu, za punkt wyjścia w polityce morskiej uznaje się sformułowanie celu głównego (generalnego) oraz jego rozłożenie na cele podstawowe nie alternatywne, tzn. takie, które powinny być realizowane równocześnie i to zarówno w bliższym jak i dalszym okresie. Mogą one natomiast różnić się skalą znaczenia dla rozwoju gospodarki morskiej, rozmiarem oraz pilnością zaangażowania środków dla ich osiągnięcia.

Cel główny - najbardziej ogólny powinien przyjąć postać:

Zapewnienie wszechstronnego wykorzystania atrybutu nadmorskiego położenia kraju i zabezpieczenia warunków obronności kraju z niezbędną skutecznością.

Osiągnięcie celu głównego polityki morskiej powiązane musi być z priorytetami i założeniami długookresowej polityki społeczno-gospodarczej państwa obejmującymi:

- przyśpieszenie wzrostu gospodarczego,
- zwiększenie eksportu towarów i usług oraz ich konkurencyjności na rynku międzynarodowym,
- intensyfikację procesów restrukturyzacji, modernizacji i prywatyzacji gospodarki narodowej,
- kontynuowanie procesów integracyjnych z Unią Europejską,
- rozszerzenie działań proekologicznych.

Pierwszy poziom dezagregacji celu nadrzędnego polityki morskiej sformułowanego w Ustawie Sejmowej z dn. 30 maja 1984 r. obejmował trzy cele podstawowe dalekosiężne:

1. osiągnąć określony poziom konkurencyjności i siły ekonomicznej podmiotów gospodarki morskiej;
2. osiągnąć ustalony stopień morskiego potencjału obronnego;
3. uzyskać określony poziom działalności dopełniającej dwa poprzednie.

Do tego społeczeństwo nasze powinno wrócić.

Podstawowym celem polityki morskiej państwa w zakresie gospodarczym jest zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności podmiotów polskiej gospodarki morskiej oraz zrównoważone wykorzystanie morza i nadmorskiego położenia kraju zgodnie z narodowymi interesami gospodarczymi, społecznymi i politycznymi.

W pierwszej grupie celów wyodrębnia się następujące:

- 1.1. zwiększyć wpływ żeglugi morskiej na tworzenia dochodu narodowego i poprawę bilansu płatniczego kraju, a zwłaszcza zaspokojenie potrzeb transportowych polskiego handlu zagranicznego przez porty i flotę morską oraz intensyfikację eksportu produktów;

- 1.2. tworzyć warunki skłaniające sektor prywatny do rozwoju przemysłów morskich;
- 1.3. utrzymać wysoką pozycję konkurencyjności przemysłu stoczniowego
- 1.4. wzbogacić rynek w produkty pochodzenia morskiego i z dna morskiego;
- 1.5. zahamować dalszy proces degradacji środowiska morskiego i zapewnić stopniową jego poprawę;
- 1.6. wspierać i efektywnie rozwijać system kształcenia kadr dla potrzeb gospodarki morskiej.

W drugiej grupie celów nie dokonujemy takiej dezagregacji. Wydaje się, należy w niej uwzględnić przynajmniej następujące cele:

- 2.1. utrzymać pożądaną stan zdolności obronnych Marynarki Wojennej i wojsk ochrony strefy morskiej;
- 2.2. zapewnić niezbędną wielkość i stan gotowości mobilizacyjnej zdolności obronnych zaplecza w kompleksie morskim.

Trzecią grupę celów określiłem jako dopełniające. Oznacza to, że osiągnięcie tych celów przyczynić się może do pełniejszego i efektywniejszego osiągnięcia celów oznaczonych cyframi 1. i 2.

Tę grupę celów, w wymienionej Ustawie, stanowią następujące:

- 3.1. zapewnić ochronę interesów Polski na forum międzynarodowym;
- 3.2. zapewnić racjonalne wykorzystywanie polskiego obszaru morskiego i strefy nabrzeżne;
- 3.3. harmonizować rozwój systemu infrastruktury technicznej i społecznej z rozwojem gospodarki morskiej;
- 3.4. zapewnić rozwijanie w społeczeństwie świadomości morskiej i pogłębianie zainteresowania sprawamiorskimi.

Dalsza dekompozycja pozwala wyodrębnić cele cząstkowe aż do uznanych za elementarne, określające pożądane stany poszczególnych dziedzin obłych polityką morską, a określanych często jako „kompleks morski”.

W ostatnich latach podjęto szereg wielokierunkowych działań na rzecz zwoju regionów i kraju. Działania te były często wymuszane zaleceniami Unii uropejskiej w związku ze staraniem się Polski o środki wspierające zamierzeza w zakresie rozwoju regionów i kraju.

W wyniku tego kraj i regiony, w tym regiony nadmorskie są w posiadaniu eregu dokumentów o różnym obszarowo znaczeniu i poziomie wartości metrycznej, jednak dokumenty nie stanowią inspiracji do przełożenia ich treści takie cele i zadania strategii rozwoju regionu.

6.3. Przekształcenie polityki morskiej w narodowy program morski

Opracowany narodowy program morski oparty o dokument państwowy wytyczający politykę morską państwa, zapewniłby uniknięcie poczynionych błędów w dotychczasowych dokumentach wytyczających strategię rozwoju regionów nadmorskich.

Przykładem mogą być strategie dotyczące działania związane z sektorami morskimi w innych krajach morskich (np. Holandii: „Clustering end performance, the case of maritime clustering in Netherlands”, Finlandii, czy Norwegii - „Zintegrowanego Sektora Rozwoju”, którego centralnymi ośrodkami są porty morskie.

W Polsce takich pogłębionych studiów się nie prowadzi, zamiast tego w założeniach polityki morskiej wyznacza się główne kierunki polityki morskiej państwa w odniesieniu do poszczególnych dziedzin gospodarki morskiej.

Są następujące:

- Żegluga morską - zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności usług polskiej żeglugi towarowej i pasażerskiej oraz dostosowanie jej do standardów światowych, zarówno w zakresie norm technicznych i nawigacyjnych jak i w zakresie uczciwej konkurencji (niedyskryminacja, wolny dostęp do ładunków i pasażerów, ceny rynku światowego);
- porty morskie - wzmocnienie strategicznej roli portów jako węzłów transportowych i centrów dystrybucyjno - logistycznych integrujących transport morski z transportem lądowym i europejskimi korytarzami transportowymi, w tym z korytarzami Północ-Południe łączącymi Morze Bałtyckie z Morzem Śródziemnym i Morzem Czarnym;
- przemysł okrętowy - poprawa ekonomicznej efektywności przemysłu budowy i remontu statków oraz podniesienie jego zdolności konkurencyjnej;
- rybołówstwo morskie - rozwój rybołówstwa bałtyckiego w kierunku pełnego i racjonalnego wykorzystania zasobów rybnych w polskich obszarach morskich oraz jak najszerszy dostęp do łowisk i kwot połowowych dla floty dalekomorskiej w celu pełnego wykorzystania jej potencjału;
- administracja morska - doskonalenie metod i form pracy oraz struktur organizacyjnych dla optymalizacji działań w ramach nałożonych obowiązków i kompetencji;
- żegluga śródlądowa - stopniowe zwiększanie udziału żeglugi śródlądowej w przewozach krajowych i międzynarodowych;

- ochrona środowiska morskiego - powstrzymanie procesu degradacji oraz stopniowa poprawa stanu środowiska morskiego Bałtyku i obszarów przybrzeżnych;
- turystyka morska - wykorzystanie turystycznych i leczniczych zasobów morza w procesie zrównoważonego rozwoju obszarów przybrzeżnych;
- nauka, szkolnictwo i edukacja morska - stałe dostosowywanie nauki i szkolnictwa morskiego do zmieniających się potrzeb gospodarki morskiej, dalsze aktywizowanie działalności popularyzatorskiej dot. spraw morskich, rozwijanie edukacji morskiej zwłaszcza w szkołach, oraz popieranie twórczości marynistycznej.

Dla realizacji wyżej wymienionych celów polityki morskiej państwa konieczne jest:

- rozwijanie aktywnej współpracy międzynarodowej - wielostronnej, bilateralnej i regionalnej, zwłaszcza bałtyckiej,
- kontynuacja procesu zwiększania bezpieczeństwa żeglugi na obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i w polskich portach morskich,
- wprowadzenie zintegrowanego zarządzania polskimi obszarami przybrzeżnymi,
- wzmacnianie roli administracji morskiej w zakresie ratownictwa i bezpieczeństwa żeglugi oraz ochrony środowiska morskiego.

Jak z tego widać w dalszym ciągu kierunki te nie są w stanie rozwiązać żadnego problemu morskiego, nie przyczyniają się w żadnym stopniu do osiągnięcia celów polityki morskiej.

Program powinien określać w szczególności następujące elementy:

- 1) okres jego obowiązywania, zgodny z okresami programowania (powinno to być okres długi ok. 6 lat);
- 2) cel główny i cele szczegółowe rozwoju kompleksu morskiego;
- 3) kierunki rozwoju, w ramach których określa się programy i Strategię Wykorzystania Funduszu Spójności
- 4) szacunkowe porównanie celów i środków, (w tym wieloletnie limity obowiązań i wieloletnie limity wydatków w kolejnych latach celów programu, uwzględniający publiczne środki krajowe i publiczne środki wspólnotowe oraz środki prywatne, w tym wkład międzynarodowych instytucji finansowych);
- 5) wieloletnie limity środków finansowych przeznaczonych na realizację kontraktów dla województw nadmorskich, na cele programu które realizowane będą przez ten szczebel władzy;
- 6) system zarządzania procesem osiągania celów Programu, wraz z ukazaniem podmiotów (organów i instytucji odpowiedzialnych za cele cząstkowe), w tym także system monitorowania, raportowania.

kontroli, oceny, przepływów finansowych, partnerstwa i promocji Planu.

Opracowany Narodowy Program Morski powinien stanowić materiał wyjściowy do przygotowania Narodowego Długookresowego Planu gospodarczego (strategii gospodarczej), dokumentu państwowego, wytyczającego konkretne zadania dla poszczególnych sektorów i regionów w odniesieniu do sposobów osiągania celów polityki morskiej. Dokument taki wymógłby konieczność dokonania korekt (np. w postaci aneksów) do opracowanych już dokumentów, obejmujących

- strategię rozwoju regionów nadmorskich,
- planów zagospodarowania regionów nadmorskich,
- zintegrowanych programów operacyjnych rozwoju regionalnego na lata 2004-2006 dla regionów nadmorskich.

W programie daje się wyodrębnić sześć wiodących dziedzin kompleksu morskiego:

1. Międzynarodowa polityka morska państwa - obejmująca działania państwa w ramach ONZ, w rejonie Bałtyku, w stosunku do krajów ościennych.
2. Rozwój gospodarki morskiej, w tym szczególnie rozwój portów morskich, żeglugi morskiej, żeglugi śródlądowej, rybołówstwa, eksploatacji zasobów nieożywionych Bałtyku i oceanu, przemysłu okrętowego i remontu statków, przemysłu kooperacyjnego.
3. Morski potencjał obronny, w tej grupie zasygnalizowane zostały potrzeby Marynarki Wojennej oraz zapewnienie funkcjonowania i rozwoju stoczni marynarki wojennej jako podmiotu gospodarczego wykonującego zadania na rzecz sektora publicznego ;
4. Ochrona środowiska morskiego, obejmujący problemy sytuacji prawnej na Bałtyku, zapobieganie zanieczyszczeniom na szczeblu lokalnym krajowym i na forum międzynarodowym;
5. Nauka i szkolnictwo morskie, obejmuje cele których osiągnięcie zapewniły stały dopływ do kompleksu morskiego kwalifikowanych kadr pracowniczych różnego szczebla , przekształceń w strukturze i kierunkach morskich badań naukowych, edukację i wychowanie morskie społeczeństwa;
6. Morskie sporty wodne, ta grupa celów wskazuje kierunki rozwojowe w dziedzinie żeglarstwa, turystyki i rekreacji morskiej.

Te dziedziny powinny stanowić ogniwa wiodące i wskazywać miejsca i sposoby w jaki państwo powinno nadzorować proces osiągania wskazanych grup celów.

W tym ujęciu wyraża się stopień aktywizacji państwa i jego organów w procesie osiągania celów polityki morskiej. Jest to równocześnie obszar, w którym można dokonywać pewnych ocen sukcesów i niedomagań wynikłych z określonych działań lub zaniechania podmiotów polityki morskiej.

Opracowany dokument w postaci projektu polskiej programu morskiego powinien być poddany szerokiej dyskusji opiniodawczej przez firmy prowadzące działalność morską i firmy z nimi kooperujące, jak też instytucje naukowe i instytucje administracji morskiej, a takie w ramach konsultacji społecznej przez organa rządowe, samorządowe i pozarządowe.

Narodowy Program morski, zwany dalej powinien być dokumentem określającym średniookresowe cele wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz sposoby ich osiągania. Z niego powinny wynikać programy sektorowe takie jak np.:

1. Program rozwoju infrastruktury transportu dostosowany do wymogów gospodarki rynkowej i nowych warunków współpracy gospodarczej w Europie (1995 r.),
2. Program Budowy Autostrad,
3. Program zwiększenia międzynarodowej konkurencyjności polskiego transportu morskiego.

Projekt ww. programu powinien być opracowany przez grupę złożoną z polskich specjalistów, praktyków i naukowców, znawców problemów morskich.

Program tak opracowany mógłby ponadto stanowić podstawę tworzenia

- 1) narodowej strategii rozwoju regionalnego;
- 2) strategii sektorowych;
- 3) strategiach rozwoju województwa;

6.4. Podsumowanie

Nie podejmując głębokiej i rozległej analizy historycznej, należy wskazać, że proces krystalizacji tak rozumianej polityki morskiej rozpoczął się od połowy lat siedemdziesiątych, czyli polityki morskiej jako integralnego elementu polityki państwa. Coraz wyraźniej ujawniała się od tego momentu tendencja centralnego sterowania procesami gospodarczymi w skali całego kompleksu morskiego. Jednym z przykładów takiego ujęcia polityki morskiej była treść sesji naukowej Polskiej Akademii Nauk w r 1974 pod nazwą: „Polska na morzu - 2000”.

Procesu przekształcania działań mikroekonomicznych w całościowe ujęcia problemu nie można wykonać przy pomocy jednej decyzji.

Od strony podmiotowej uznaje się powszechnie, że jest ona atrybutem organów władzy państwowej. Fakty historyczne potwierdzają, iż podmiotami

polityki morskiej były i są najwyższe organy władzy w Polsce: parlament, prezydent, rząd i jego organy sztabowe.

Formułując w taki sposób treść polityki morskiej państwa uwzględnia się nie jako automatycznie zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju i funkcjonowania dziedzin polityki, w tym gospodarki morskiej, zaistniałe od początku lat 90-tych, które zasadniczo zmieniły jej stan oraz określiły rzeczywistą pozycję tych dziedzin na arenie międzynarodowej oraz pozycję konkurencyjną jednostek gospodarki morskiej na rynkach międzynarodowych.

Istotną sprawą tak rozumianej polityki morskiej jest określenie podziału ról pomiędzy wszystkie podmioty demokratycznego państwa uprawnione do wypowiedania się w tak ważnych sprawach w imieniu społeczeństwa. Chodzi o to, że polityka morska dotyczy nie tylko regionów nadmorskich czy podmiotów związanych z morzem poprzez działalność gospodarczą, dotyczy całego społeczeństwa.

Literatura

1. Założenia polityki morskiej państwa do roku 2000, Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska, listopad - grudzień 1993;
2. Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska, grudzień 1994;
3. Gospodarka morska. Przegląd Statystyczny, Instytut Morski, Gdańsk 2003;
4. Dmowski R., Polityka Polski i odbudowanie państwa, t.1, Warszawa 1988;
5. Piocha S., Gospodarka morska. Ekonomiczne prawidłowości funkcjonowania i rozwoju, Koszalin 1996;
6. Piskozub A. Polska morska, czyn XX wieku, Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1986;
7. Studia Europejskie, Tom IV, wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.

dr ANDRZEJ CHAJĘCKI

Katedra Ekonomii, Zarządzania i Procesów Technologicznych
Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy

7. Prywatyzacja bezpośrednia jako forma restrukturyzacji przedsiębiorstw

Streszczenie

W ciągu ostatnich kilkunastu lat dystans Polski do krajów rozwiniętych gospodarczo nie zmniejszył się, a wręcz wzrósł. Duża część polskiego przemysłu nie była w stanie sprostać wymogom nowoczesnych rozwiązań technologiczno - informacyjnych, dotrzymać kroku w stosowaniu najnowszych technik organizacji pracy i wytrzymać międzynarodową konkurencję. Obecnie duża część polskiego przemysłu (dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw państwowych) z ogromną trudnością dostosowuje się do nowych warunków wynikających z reguł gospodarki rynkowej.

Direct privatization as a form of undertaking's restructuring

Summary

Recently, there has appeared a change in privatization. The only remaining enterprises to be privatized are those of the least level of attractiveness. The treasury has taken a number of actions which actually slowed down the process of direct privatization. The essay describes privatization in years 1998 ~ 2003. The authors also present other types of restructurization taking place in the explored voivodeship.

Wstęp

Polska gospodarka ma pewne silne strony. Okoliczności, w jakich trzeba obecnie działać, sprawiają jednak, że atuty te są trudne do wykorzystania. Na przykład:

- silnym punktem jest wykształcona kadra kierownicza. Sprawność zarządzania ograniczona jest jednak przez brak pewnych, nieprzydatnych w poprzednim systemie - umiejętności, w szczególności z zakresu finansów, bankowości, zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu;
- silnym punktem (na tle wielu innych krajów) jest także stosunkowo wysoki poziom wykształcenia personelu produkcyjnego w niektórych sektorach. Wykorzystanie tej względnej przewagi jest jednak trudne między innymi z powodu niskiej motywacji do podnoszenia wydajności pracy i nieracjonalności zatrudnienia;
- na konkurencyjność polskiej gospodarki wciąż pozytywnie wpływa relatywnie niski poziom płac. Jest on jednak nie do utrzymania na obecnym poziomie w dłuższej perspektywie czasowej.

W Polsce istnieje potencjał ludzki, ale nie jest on właściwie wykorzystywany. W dużym stopniu dotyczy to także kapitału produkcyjnego. Moce produkcyjne polskiego przemysłu są wykorzystywane w zbyt małym stopniu. Dzieje się tak między innymi dlatego, że produkcja polskich przedsiębiorstw jest zbyt kosztowna, a efektywność za niska.

7.1. Istota przekształceń własnościowych

Są dwie zasadnicze przyczyny obecnej sytuacji polskich przedsiębiorstw. Pierwsza z nich to problemy dostosowawcze związane z przejściem do nowego systemu gospodarczego. Najczęściej wymieniane czynniki i zjawiska o tym charakterze to:

- załamanie eksportu do byłego Związku Radzieckiego i krajów byłej RWPG. Utrata tych rynków w skali całej gospodarki została w pewnym stopniu zrekomensowana wzrostem eksportu na inne rynki, ale w skali poszczególnych przedsiębiorstw czynnik ten działa jeszcze bardzo silnie;
- silna konkurencja ze strony zarówno producentów krajowych (często prywatnych), jak i zagranicznych. Polska fabryka, która produkuje drogo i nienowocześnie, stoi na straconej pozycji, gdy spotyka się z konkurencją firm z całego świata. Ten czynnik, w przeciwieństwie do poprzedniego, nie przestanie oddziaływać, bowiem mniejsze czy większe ograniczenia handlu zagranicznego nie wyeliminują światowej konku-

rencji z polskiego rynku. Nie powrócą już czasy zamkniętych granic i monopoli produkcyjnych;

- spadek popytu na rynku krajowym. Wynika on zwykle ze spadku siły nabywczej konsumentów lub ze zmiany ich preferencji;
- zadłużenie i trudności z uzyskaniem kredytów. Dotyczy to zarówno projektów inwestycyjnych jak i kapitału obrotowego. Wynika to ze słabości polskiego systemu bankowego oraz z wysokiej ceny kredytu, choć jako prognozę wskazuje się często także silny fiskalizm państwa. Są to czynniki makroekonomiczne, ale niewątpliwie w wielu przypadkach przyczyną są błędy w zarządzaniu finansami na poziomie przedsiębiorstwa.

Druga grupa przyczyn obecnej trudnej sytuacji wielu przedsiębiorstw obejmuje przede wszystkim czynniki mikroekonomiczne, w szczególności odnoszące się do struktury własnościowej i struktury zarządzania w przedsiębiorstwie. Układ sił w przedsiębiorstwie i wokół niego nie sprzyja działaniom menedżerskim, jak również podejmowaniu przez kierownictwo odważnych i samodzielnych decyzji. W wielu przedsiębiorstwach panuje paraliż decyzyjny spowodowany niejasnym wyodrębnieniem kompetencji dyrekcji oraz stan zawieszenia, wynikający z faktu, że przedsiębiorstwa nie wiedzą, co je czeka ani od kogo mogą oczekiwać wsparcia, a także jakiego rodzaju mogłoby to być wsparcie.

Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie funkcjonować w systemie gospodarki rynkowej, niezbędne są trzy elementy:

- a) przejrzyste stosunki własności,
- b) dostęp do rynków kapitałowych,
- c) sprawne i efektywne zarządzanie.

Ad a.

Forma własności nie może ograniczać sprawności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Tymczasem z dwóch podstawowych form - państwowej i prywatnej - tylko własność prywatna jest formą nie stwarzającą problemów ekonomicznych i decyzyjnych. Własność państwowa oznacza w praktyce złożenie decyzji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w ręce urzędników, zwykle nieprzygotowanych do podejmowania tego rodzaju decyzji i nie zainteresowanych bezpośrednio wynikami przedsiębiorstwa.

Mówi się często, że własność państwowa jest „nieostrą” formą własności. Oznacza to, że ustalenie kto jest uprawniony do podejmowania decyzji jest zwykle kwestią przetargów kompetencyjnych. Zamiast szybkości i elastyczności działania urzędnicy oferują podległym im przedsiębiorstwom żmudną drogę rutyny urzędowej, nadmierną ostrożność, a także niekompetencję wynikającą z odległości dzielącej instytucje decyzyjne i kontrolne od firmy.

Przedsiębiorstwo państwowe zależne jest od dyrektyw centrum zarządzającego, a kryteria oceny są umowne i mają charakter biurokratyczny. Zależne są też w dużej mierze od zmieniających się koniunktur politycznych. Sama natura uzależniania przedsiębiorstwa od struktur biurokratycznych stoi w sprzeczności z wymogami sprawnego zarządzania i z racjonalnością ekonomiczną.

Ad b.

Dla właściciela prywatnego przedsiębiorstwa podstawowym kryterium skuteczności działania jest stopa zysku, jaką przynosi mu zainwestowany kapitał. Dostęp do rynków finansowych ma więc zasadnicze znaczenie dla dynamiki przedsiębiorstwa o prywatnej formie własności. W przedsiębiorstwach państwowych ten czynnik ma mniejsze znaczenie. Są one w większym stopniu nastawione na minimalizację własnego ryzyka i zaspokojenie potrzeb pracowników. Konsekwencją tego jest, że przedsiębiorstwa prywatne są „lepszymi klientami” banków kredytujących. Na rynkach międzynarodowych szanse uzyskania kredytu bądź dodatkowego kapitału własnego przez przedsiębiorstwo państwowe są niewielkie, wśród banków panuje opinia, że wiarygodność kredytowa, efektywność wykorzystania kredytów oraz sprawność zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych są czynnikami zwiększającymi ryzyko.

Ad c.

W przedsiębiorstwie prywatnym role i zadania poszczególnych stron są wyraźnie określone. Zarząd odpowiada przed właścicielem za wyniki firmy, sam zaś podejmuje decyzje i ponosi za nie odpowiedzialność. Zarząd jest zainteresowany maksymalizacją zysków i minimalizacją kosztów, a w konsekwencji poprawą organizacji pracy.

W warunkach własności państwowej zarządzanie jest często rodzajem gry z centrum, zwykle odległym i nie wprowadzonym w problemy przedsiębiorstwa. Ponadto w przedsiębiorstwie państwowym nie ma wyraźnego podziału zadań i kompetencji między poszczególne strony. Dotyczy to także działania dyrekcji i reprezentacji pracowniczych. W tej sytuacji pierwszoplanowe znaczenie ma spójność społeczny w zakładzie, a nie efektywność przedsiębiorstwa.

Reguły działania biurokratycznego, a takim podlegają przedsiębiorstwa państwowe, stoją w wyraźnej sprzeczności z regułami nowoczesnego zarządzania w gospodarce:

- nowoczesne zarządzanie zakłada zdolność do szybkiego i elastycznego reagowania na zmieniające się sytuacje, działania biurokratyczne przebiegają według sztywnych reguł;

- nowoczesne zarządzanie wymaga zdolności do podejmowania ryzyka, reguły biurokratyczne preferują działania rutynowe i powtarzalne;
- nowoczesne zarządzanie opiera się na kompetencjach merytorycznych i jasno określonych zakresach odpowiedzialności za decyzje, działania biurokratyczne kładą nacisk na kryteria formalne.

Różnica między dwoma opisanymi podejściami ma zasadnicze znaczenie dla strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a w konsekwencji dla całej gospodarki.

7. 2. Stan restrukturyzacji prywatyzacyjnej w Polsce w 2003 roku

Główne zasady postępowania i kierunki działań w zakresie przekształceń własnościowych zawarte zostały w następujących aktach prawnych:

- ustawie z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych,
- ustawie z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji,
- ustawie z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych,
- ustawie z dnia 30 kwietnia 1993 roku o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji,
- ustawie z dnia 3 lutego 1993 roku o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw.

Na podstawie wymienionych aktów prawnych, Ministerstwo Skarbu Państwa stosuje trzy zasadnicze procedury przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych:

- 1.1. komercjalizację i prywatyzację - przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę, która następnie może być prywatyzowana pośrednio (prywatyzacja kapitałowa), tj. poprzez zbywanie należących do Skarbu Państwa akcji w spółkach lub objęcie akcji w podwyższonym kapitale zakładowym spółki przez podmioty inne niż Skarb Państwa i państwowe osoby prawne,
- 1.2. komercjalizację z konwersją wierzytelności, tj. przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością z udziałem wierzycieli w celu restrukturyzacji finansowej,
2. prywatyzację bezpośrednią, tj. rozporządzenie majątkiem przedsiębiorstwa przez sprzedaż, wniesienie do spółki lub oddanie do odpłatnego korzystania;
3. likwidację przedsiębiorstwa państwowego z powodu złej kondycji ekonomicznej.

W ramach wymienionych procedur prowadzono także szeroko rozumianą restrukturyzację majątkową organizacyjną i finansową przedsiębiorstw.

Z ogółu 8.453' przedsiębiorstw państwowych istniejących na dzień 31.12.1990 roku do końca 2003 roku przekształceniami własnościowymi objęto 5.533 przedsiębiorstwa. Najwięcej przedsiębiorstw z tej grupy objęła prywatyzacja bezpośrednia - 39,1%, likwidacja z przyczyn ekonomicznych nastąpiła w 33,1% przedsiębiorstw państwowych, a 27,8% przedsiębiorstw skomercjalizowano.

Do końca 2003 roku skomercjalizowano 1.539 przedsiębiorstw państwowych, w tym 17 przedsiębiorstw z udziałem wierzycieli. Udostępniono akcje/udziały w 998 spółkach, w tym w wyniku prywatyzacji pośredniej w 342 spółkach.

Prywatyzacją bezpośrednią objęto 2.164 przedsiębiorstwa państwowe; sprywatyzowano w tym trybie 2.062 podmioty.

W stan likwidacji z przyczyn ekonomicznych postawiono 1.830 przedsiębiorstw. Proces likwidacji zakończono w 935 przedsiębiorstwach, a w 670 przypadkach proces ten zakończył się ogłoszeniem upadłości.

Według stanu na dzień 31.12.2003 roku Minister Skarbu Państwa nadzorował 1.659 spółek, w tym: 478 jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i 1.181 spółek z częściowym udziałem Skarbu Państwa. W grupie spółek z częściowym udziałem Skarb Państwa posiadał udział w kapitale zakładowym powyżej 50% w 106 spółkach, w przedziale od 25-50% w 381 spółkach, a poniżej 25% w 694 spółkach.

7.3. Prywatyzacja bezpośrednia średnich i małych przedsiębiorstw

W wyniku prywatyzacji pośredniej, polegającej na przekazaniu wszystkich składników materialnych i niematerialnych majątku przedsiębiorstwa państwowego nowemu właścicielowi, do końca 1999 roku wykreślono z rejestru 1727 przedsiębiorstw państwowych. W tym samym okresie zaakceptowano 1847 wniosków o prywatyzację w tym trybie. Ponieważ majątek zlikwidowanego przedsiębiorstwa mógł być alokowany w zorganizowanych częściach (poprzez sprzedaż, wniesienie do spółki lub oddanie do odpłatnego korzystania) do więcej niż jednej spółki, łączna liczba spółek powstałych w wyniku prywatyzacji pośredniej według stanu na 31 grudnia 1999 roku wyniosła 2062.

Spośród przyjętych projektów prywatyzacji pośredniej 451 dotyczyło przedsiębiorstw, dla których organem założycielskim był organ administracji

centralnej. W 398 przypadkach wnioskowano o sprzedaż przedsiębiorstwa (ich udział w prywatyzacji bezpośredniej wyniósł 21,6%), zaś 166 wniosków dotyczyło wniesienia do spółki (9,0% ogólnej liczby przedsiębiorstw prywatyzowanych bezpośrednio). Natomiast metodę oddania do odpłatnego korzystania zastosowano w stosunku do 1216 firm tj. do 65,8% przedsiębiorstw prywatyzowanych bezpośrednio. Jest to więc najpopularniejszy sposób prywatyzacji bezpośredniej.

Tob. 1.

Przedsiębiorstwa prywatyzowane w prywatyzacji bezpośredniej

Lata	Liczba wniosków zaakceptowanych przez MPW i MSP	Liczba zakończonych programów prywatyzacji bezpośredniej
1991	415	182
1992	281	293
1993	196	232
1994	131	238
1995	151	109
1996	197	189
1997	193	174
1998	135	155
1999	148	155
2000	120	130
2001	80	80
2002	81	84
2003	36	41
Ogółem	2.164	2.062

Źródło: dane MSP

Od roku 1996 znacznie wzrosła rola wojewodów jako organów założycielskich, na których spoczywa obowiązek aktywizacji procesów przekształceń. Należy pamiętać, że w wyniku reformy centrum gospodarczego i administracyjnego rządu wojewodowie przejęli 1.016 przedsiębiorstw państwowych.

Prywatyzacja bezpośrednia obejmuje głównie przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 500 osób. Tylko 12,9% przedsiębiorstw objętych tą formą prywatyzacji to podmioty zatrudniające 500 i więcej pracowników. Odsetek ten wykazuje nieznaczny spadek w porównaniu z poprzednim okresem - do końca 1998 roku 13,8% przedsiębiorstw zatrudniało powyżej 500 osób.

Struktura działowa (branżowa) prywatyzowanych w analizowanym okresie podmiotów była względnie stabilna, obejmując w pierwszej kolejności

przedsiębiorstwa przemysłowe - 38,0%, budowlane - 22,1% i handlowe - 17,9%, z których ponad połowę stanowiły firmy małe, o zatrudnieniu poniżej 200 osób.

Na ogólny obraz przekształconych przedsiębiorstw w ramach ścieżek prywatyzacji bezpośredniej dominujący wpływ ze względu na swoją atrakcyjność miała likwidacja przedsiębiorstwa państwowego w celu oddania jego mienia do odpłatnego korzystania. Jest to bowiem proces inicjowany oddolnie, wpływający na łagodzenie konfliktów społecznych, którego determinantami są: chęć pracowników likwidowanego przedsiębiorstwa do utrzymania miejsc pracy przy dużej dyscyplinie płacowej, podjęcie zadań mających wpływ na poprawę sytuacji ekonomicznej, mniejsze obciążenie podatkowe, rozsądne gospodarowanie kapitałem własnym. Prywatyzacja bezpośrednia realizowana jest zazwyczaj z uwzględnieniem zobowiązań socjalnych (utrzymanie miejsc pracy, pakiety osłon socjalnych) i inwestycyjnych, w tym ochrony środowiska. Spółki utworzone w wyniku prywatyzacji bezpośredniej charakteryzują się dobrą kondycją ekonomiczną - finansową.

W opinii załóg badanych przedsiębiorstw, w największym stopniu o zwiększeniu ich konkurencyjności przesądziły działania z zakresu głębokiej restrukturyzacji produktowej oraz restrukturyzacja zatrudnienia.

Podsumowanie

Główne problemy prywatyzacji w krajach postsocjalistycznych zostały trafnie podsumowane w dowcipnym stwierdzeniu przypisywanym Januszowi Lewandowskiemu, polskiemu ministrowi przekształceń własnościowych: „Prywatyzacja jest sprzedażą przedsiębiorstw będących niczyją własnością których wartości nikt nie zna, nabywcom nie mającym pieniędzy”. Zastanówmy się nad tymi kwestiami - własność, wartość i sprzedaż - gdyż w każdej z nich kryją się poważne problemy.

Literatura

1. Antczak M., *Koszty spowolnienia prywatyzacji*, [w] Zeszyty BRE Bank-Case, Nr 70/2004, Warszawa.
2. *Biuletyn, Dynamika przekształceń własnościowych*, Nr 61, 2004.
3. Chajęcki A., *Prywatyzacja jako transformacja gospodarki w Polsce*. Bydgoszcz 1995.
4. Chajęcki A., *Badanie transformacji gospodarczej przedsiębiorstw budowlanych*. XXXIX Konferencja Naukowa Komitetu Inżynierii Lądowej

- i Wodnej PAN i Komitetu Nauki PZITB, Warszawa - Krynica - Rzeszów 1993.
5. Chajęcki A., *Województwo Kujawsko-Pomorskie na tle kraju w procesach restrukturyzacyjnych*, [w] Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza, tom I, Szczecin 2004.
 6. Nawrot W., *Diagnoza stanu prywatyzacji w Polsce*, [w] Zeszyty BRE Bank-Case, Nr 70/2004, Warszawa.
 7. *Przekształcenia własnościowe w Polsce w latach 1990-2002*, GUS, Warszawa 2003.
 8. *Raport o przekształceniach własnościowych w 2002 roku*, MSP, Warszawa 2003.
 9. Savas E. S., *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządzenia*. Warszawa 1992.
 10. Wyniki finansowe przedsiębiorstw gospodarczych. Departament statystyki przedsiębiorstw i rejestrów GUS, Warszawa 2002.

dr inż. JADWIGA BIZON-GÓRECKA
Katedra Ekonomii, Zarządzania i Procesów Technologicznych
Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy

8. Controlling ryzyka narzędziem zarządzania w grupach kapitałowych

*„Każdy ma własne wyobrażenie o tym, co oznacza
lub co powinien oznaczać controlling, tylko każdy sądzi co innego”*

Peter R. Preissler

Streszczenie

W niniejszym artykule ukazano konieczność uwzględniania ryzyka w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi. Grupy kapitałowe, jako organizacje wielopodmiotowe mają szczególne powody do stosowania systemowego zarządzania ryzykiem. W dążeniu do unifikacji, w ramach grupy, standardów tego zarządzania oraz efektywnej gry ryzykiem pomocnym okazuje się controlling ryzyka.

Risk controlling as the tool of management in the capital groups

Summary

In this article necessity of taking into consideration the risk of economy organization's management was described. The capital groups, as multisubjects organizations, have the special reasons to use the risk management systems. On the road to unifications of standards of this management and an effective game of risk, within the limits of the group, the risk controlling seems to be helpful.

Wprowadzenie

Zmienne środowisko biznesowe implikuje szereg ryzyk w działalności gospodarczej przedsiębiorstw, zakłócających osiąganie zakładanych celów. Dla podniesienia poziomu prawdopodobieństwa ich osiągnięcia przedsiębiorstwa łączą się w grupy kapitałowe. Jak piszą B. Nogalski i P. Walentynowicz: „...koncentracja działalności gospodarczej wynika współcześnie, między innymi, z dążenia do ograniczenia niepewności i kontroli ryzyka...”¹. Należy zauważyć, że ryzyko w działalności gospodarczej ma charakter dynamiczny, nieustannie zmienia swoje miejsce i wartość. Spośród różnych definicji ryzyka warto przytoczyć zobiektywizowane podejście, jakie proponuje M. Masny, wskazując aby mówić o „odchyleniu od oczekiwania”, a nawet o „wydarzeniach, które mają wpływ na założony cel”. Podaje też, że „mierzy się ryzyko miarą następstw, natężenia, częstotliwości i - w konsekwencji - prawdopodobieństwa zajścia takiej, a nie innej szkody”². O kompleksowej ocenie skutków ryzyka w przedsiębiorstwie i potrzebie wyliczania totalnych kosztów ryzyka pisała autorka na łamach Rynku Terminowego³.

Pojęcie zarządzania ryzykiem obejmuje wszelkie działania w kierunku redukcji, dywersyfikacji, czy też wykorzystania zjawiska ryzyka. Aktualnie obserwuje się duże zainteresowanie problematyką zarządzania ryzykiem, które przekłada się na stosowanie dobrych praktyk w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi. W skali międzynarodowej zarządzanie ryzykiem operacyjnym jest przedmiotem studiów prowadzonych pod auspicjami Komitetu Bazylejskiego, który w 2003r. wydał dokument o charakterze rekomendowanych dobrych praktyk dla branży bankowej⁴. Koncepcję realizacji rekomendacji Komitetu Bazylejskiego dotyczących zarządzania ryzykiem operacyjnym opisali M. Blim, M. Ryczkowski i J. Zawila-Niedźwiecki⁵. Nowe podejście do ryzyka Deutsche Banku - zgodne z zaleceniami Komitetu Bazylejskiego - w zakresie zarządzania portfelem kredytowym, zaprezentowali K. Kalicki i H. Wojciechowski⁶.

¹ Praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Nogalskiego i P. Walentynowicza, *Zarządzanie > grupach kapitałowych*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 6.

² M. Masny, *Zarządzanie ryzykiem jako wymóg corporate governance*, Przegląd Prawa Handlowego nr 9/2002.

³ J. Bizon-Górecka, *Koszty ryzyka w przedsiębiorstwie w ujęciu komplementarnym*. Rynek Terminowy nr 2/2004.

⁴ Komitet Ba/s/le i ski. *Podstawowe praktyki zarządzania i nadzoru nad ryzykiem operacyjnym*, luty 2003.

⁵ M. Blim, M. Ryczkowski i J. Zawila-Niedźwiecki, *Koncepcja realizacji rekomendacji Komitetu Bazylejskiego dotyczących zarządzania ryzykiem operacyjnym*. Rynek Terminowy nr 2/2004.

⁶ K. Kalicki, H. Wojciechowski, *Nowe podejście do ryzyka*. Rynek Terminowy nr 2/2004.

Jak podkreśla M. Masny, zasady OECD⁷ kilkakrotnie przywołują wymóg zarządzania ryzykiem. Po raz pierwszy ryzyko pojawia się w rozdziale IV „Upublicznienie danych i przejrzystość”, gdzie „upublicznienie powinno obejmować w szczególności istotne informacje o istotnych, przewidywalnych czynnikach ryzyka”. Wyjaśnienia specyfikują:

- ryzyko właściwe branży lub obszarowi geograficznemu,
- zależność od cen towarów,
- ryzyko rynku finansowego, a w tym ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe,
- ryzyko związane z instrumentami pochodnymi i transakcjami OTC (pozabilansowymi),
- ryzyko związane ze zobowiązaniami ekologicznymi⁸.

Przydatnym narzędziem zarządzania ryzykiem jest controlling. Zdaniem B. Hausa i S. Nowosielskiego controlling należy uznać za system wspomaganie kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania, ukierunkowujący działania i decyzje kierowników wszystkich szczebli na globalne cele przedsiębiorstwa. Odbywa się to przez koordynację funkcji planowania, sterowania, kontroli i motywowania w różnych przekrojach podmiotowych, czasowych oraz zapewnienie informacji do podejmowania decyzji⁹. J. Penc podkreśla: „O controllingu w przedsiębiorstwie można mówić dopiero wówczas, gdy działa on jako obejmujący całe przedsiębiorstwo skoordynowany i zintegrowany oraz wspomagany komputerowo, system planowania, analizowania, kontroli i dostarczania kierownictwu przetworzonych informacji w celu ułatwienia procesu zarządzania i podejmowania strategicznych decyzji.”^{10 11}

Controlling ryzyka w grupie kapitałowej odnosi się do zmian w poziomie ryzyka grupy i poszczególnych organizacji, a także procesów w nich zachodzących. Powinien polegać na wykrywaniu odchyleń w poziomie zidentyfikowanych ryzyk w toku wykonywania ryzykownych planów, identyfikowaniu nowych ryzyk, wprowadzaniu ewentualnych zmian w przebiegu procesów występujących w jednostkach grupy, w celu redukcji lub minimalizacji ryzyka związanego z realizowaniem zadań celowych.

⁷ Organisation for Economic Co-operation and Development.

⁸ M. Masny [2002] *op. cit.*

⁹ B. Haus, S. Nowosielski. *Kontrolingu kontrakty'menedżerskie w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji nr 12/1995.

¹⁰ J. Penc J., *Leksykon biznesu*. Placet, Warszawa, 1997.

¹¹ Takie widzenie problemów podzielają menedżerowie w praktyce - w wielu organizacjach gospodarczych powołuje się działa: „Controllingu i Elektronicznego Przetwarzania Danych”.

Wdrożenie controllingu ryzyka jest wręcz uznawane za kamień węgielny zarządzania ryzykiem¹². Jednak aby controlling ryzyka w grupie kapitałowej spełniał oczekiwania, powinien być wdrażany jako uświadomiona konieczność.

8.1. Controlling ryzyka strażnikiem osiągnięcia celów organizacji gospodarczych

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem zmierza do realizacji jego celów określonych dla poziomu operacyjnego, zintegrowanego z celami poziomu strategicznego. Strategia przedsiębiorstwa - raczej paleta strategii - stanowi zbiór zadań stawianych organizacji przez decydentów, podczas kiedy na poziomie operacyjnym rozstrzyga się w jaki sposób te zadania zrealizować. Problemy poziomu operacyjnego mogą przyczyniać się do weryfikacji strategii. Stąd wynika spójność działań na poziomie strategicznym i operacyjnym. Zarządzanie można generalnie nazywać procesem rozwiązywania problemów, które praktycznie można kojarzyć z zagrożeniami. Te z kolei są zwiastunami ryzyka, rozumianego jako potencjalne straty dla organizacji.

Planowanie strategiczne i operacyjne są ze sobą wzajemnie sprzężone powiązaniem o charakterze sieciowym. Plany operacyjne, dotyczące szczegółów, muszą być podporządkowane planom strategicznym. Również planowanie strategiczne powinno być zorientowane na cele operacyjne i odpowiednio korygowane¹³. Jak piszą Sierpińska M. i Niedbała B. plany strategiczne koncentrują się na robieniu właściwych rzeczy, natomiast planowanie operacyjne na robieniu rzeczy we właściwy sposób¹⁴.

W toku specyfikowania celów działalności współczesnych organizacji gospodarczych na czoło wysuwa się podnoszenie ich wartości. Pojawiła się więc koncepcja zarządzania przez wartość. Na drodze do realizacji tego celu należy zauważyć dążenie do maksymalizacji wartości produktów. Jak pisze M. Wierziński pierwszym etapem składającym się na cykl zarządzania przez wartość jest sformułowanie strategii przedsiębiorstwa". Planowanie strategiczne jest jednym z ważniejszych elementów zarządzania zorientowanego na wartość, ponieważ określa długookresowe kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, które

¹² Tak to jest postrzegane m.in. w Atlianz Group.

¹³ H. J. Vollmuth, *Controlling: planowanie, kontrola, kierowanie*. Agencja Wydawnicza PLACET. Warszawa 1996, s. 47-48.

¹⁴ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003., s. 70.

¹⁵ Cykl zarządzania przez wartość opisał M. Wierziński: *Controlling w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, www.dashofer.pl

powinny umożliwić mu zajęcie pozycji dominującej względem konkurentów. Kolejnym ważnym etapem zarządzania przez wartość jest faza działania oraz raportowania osiągniętych wyników. Podejmowane działania powinny być zgodne z wytyczonymi wcześniej celami oraz zadaniami, odnoszącymi się do czynników kształtujących wartość. Model łańcucha wartości (value chain) opublikował w 1985 roku Michael'a Porter⁶. „Łańcuch wartości” stanowią sekwencje działań, kreujących wartość powstających w organizacji produktów (wytrobów i usług). Rozróżnia się przy tym wartość produktów dla klienta i wartość dla przedsiębiorstwa w którym dany produkt powstaje. Wartość dla klienta, jest związana z użytecznością danego produktu i postrzeganiem jego wartości przez klienta. Jego satysfakcja jest tym większa im ta subiektywna wartość jest wyższa od ceny jaką płaci za produkt. Z kolei o wartości produktu dla przedsiębiorstwa decydują przychody, będące funkcją ceny oferowanego produktu i wielkości sprzedaży, która jest niewątpliwie sprzężona z zadowoleniem klienta. Jednak przedsiębiorstwo musi dbać również o rentowność swojej działalności, która jest osiągana tylko wtedy, gdy generowana przez nią wartość przekracza koszty jej wytworzenia. Dla dokonania takiej oceny konieczne jest monitorowanie (wraz z mierzeniem) kosztów danego produktu, związanych z działaniami w toku jego powstawania, zwane rachunkiem kosztów łańcucha wartości (value chain costing). Rachunek ten musi się natomiast odnosić do wszystkich działań w przedsiębiorstwie, które kreują wartość produktu.

M. Porter wyróżnia dwa rodzaje takiej działalności, tj. podstawowe (primary activities) oraz pomocnicze (support activities)⁷. Ostatnim etapem cyklu zarządzania przez wartość jest wynagradzanie kadry kierowniczej i pracowników za uzyskane rezultaty. Stworzenie właściwego systemu motywacyjnego, skłaniającego pracowników do działania na rzecz zwiększania wartości przedsiębiorstwa, nie jest sprawą łatwą. Niewątpliwie jednak właściwy system motywacyjny powinien się opierać na określonych miernikach wartości i kluczowych czynnikach kształtujących wartość.

W zarządzaniu wszelkimi działaniami na rzecz tworzenia wartości produktów, wraz z rozpatrywaniem używanych zasobów - jako źródeł kosztów - powinien być wykorzystany controlling ryzyka. Jego struktura musi być jednak dostosowana do możliwości identyfikowania kosztów - w tym kosztów ryzyka - w miejscu ich powstawania.

Tradycyjne podejście do controllingu, w którym akcentuje się przede wszystkim analizę odchyień pomiędzy rzeczywistym wykonaniem a planem nie wystarcza już w dobie orientacji gospodarki przedsiębiorstwa na tworzenie

⁶ Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, h Tew York 1985.

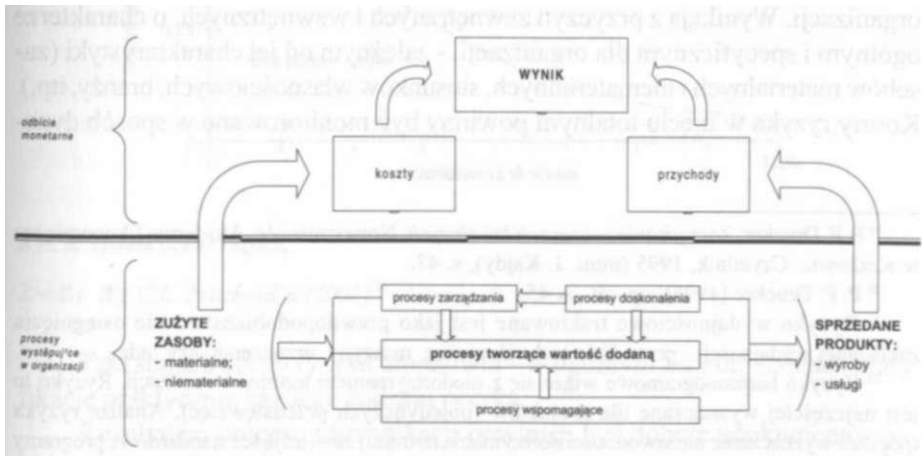
⁷ Porter M. E., [1985], op. cit.

wartości. Controlling ryzyka jest ważnym elementem w systemie informowania kierownictwa organizacji. Controlling w grupie kapitałowej może stanowić podstawę zarządzania ryzykiem na poziomie grupy, przedsiębiorstw oraz procesów. Na uwagę zasługuje fakt, że ryzyka na każdym z tych poziomów wykazują wzajemne zależności. Ich interferencja może dawać rozmaite obrazy, co powoduje, że skuteczne zarządzanie ryzykiem musi się odnosić do grupy ryzyk, które dają się wyodrębnić na określonym poziomie, stosownie do współzależności działań. Takie podejście do zarządzania ryzykiem umożliwi stosowanie skutecznych sposobów reakcji na ryzyko, w tym również racjonalne gospodarowanie ubezpieczeniami.

8.2. Koszty ryzyka pod lupą controllingu ryzyka

Realizacja wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, w toku działań jakich wymagają, konsumuje zasoby. Procesowy obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa może więc wskazywać centra kosztów w powiązaniu ze źródłami ich powstawania. Sprzedaż produktów (wytworów i usług), jako źródło przychodów, powinna być monitorowana w sposób umożliwiający identyfikację ich centrów.

Wizualizację zależności celów monetarnych przedsiębiorstwa od realizowanych procesów ukazuje rysunek 1.



Rys. 1. Wizualizacja zależności celów monetarnych przedsiębiorstwa od realizowanych procesów

Źródło: Opracowanie własne z pomocą schematu zawartego w pracy W Brzezina [2000].

Zarządzanie ryzykiem oznacza zarządzanie aktualnymi działaniami z myślą o jutrze. Bowiem, jak pisze P.F. Drucker [1995], "w czasach burzliwych menedżerowie nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu."¹⁹ Twierdzi też, że „menedżerowie muszą coraz mocniej podkreślać odpowiedzialność za zarobienie na koszty ryzyka...”²⁰

Każda organizacja gospodarcza jest zainteresowana obniżaniem kosztów swej działalności. Zarządzanie ryzykiem jest praktycznie niczym innym jak zarządzaniem redukcją kosztów ryzyka. Żaden program zarządzania ryzykiem nie przyniesie organizacji wymiernych korzyści - szczególnie w dłuższym okresie - jeśli nie uwzględni szacowania tych kosztów w procesach podejmowania decyzji menedżerskich.. Praktycznie obserwuje się w przedsiębiorstwach wybiórcze traktowanie problemów ryzyka w organizacji, np. zajmowanie się ryzykiem inwestycyjnym, ryzykiem projektu, bezpieczeństwa, itp. Przedsiębiorstwa wytwórcze interesują się ryzykiem wydajnościowym²¹, ryzykiem harmonogramowym²², czy ryzykiem kosztowym²³. Tak sprecyzowane ryzyka są współzależne - mogą być wykorzystywane w procesach controllingowych poziomu operacyjnego poszczególnych przedsięwzięć. Istotne oszczędności w przedsiębiorstwie mogą jednak wynikać z traktowania kosztów ryzyka w sposób komplementarny - stąd potrzeba wyznaczania totalnych kosztów ryzyka.

Totalne koszty ryzyka to bilans wszystkich kosztów związanych ze zjawiskiem ryzyka, obserwowanego we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania organizacji. Wynikają z przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych, o charakterze ogólnym i specyficznym dla organizacji. - zależnym od jej charakterystyki (zasobów materialnych i niematerialnych, stosunków własnościowych, branży, itp.). Koszty ryzyka w ujęciu totalnym powinny być monitorowane w sposób dyna-

" P. F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Cytelnik, 1995 (tłum. J. Kajdy), s. 47.

²⁰ P. F. Drucker [1995], op. cit., s. 45.

²¹ Ryzyko wydajnościowe traktowane jest jako prawdopodobieństwo nie osiągnięcia zakładanej wydajności - przez linie technologiczne, maszyny, urządzenia, czy ludzi.

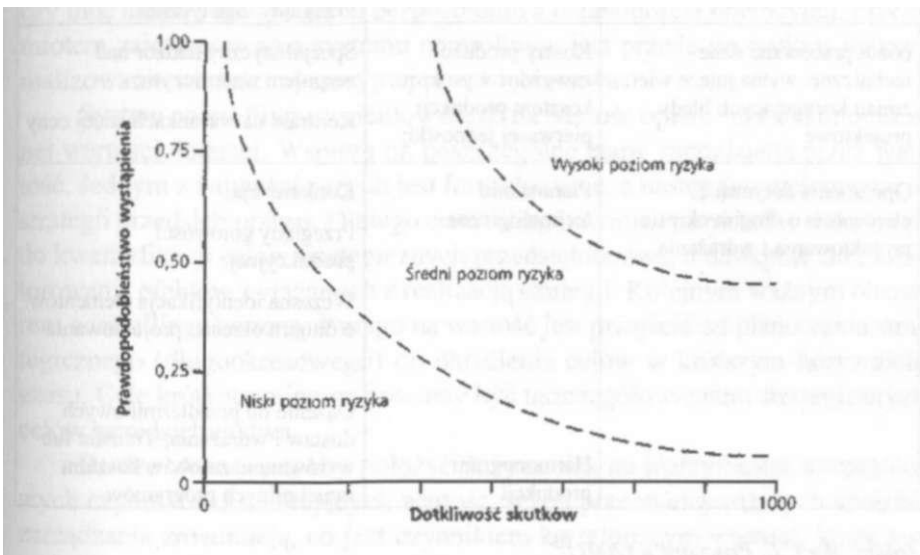
²² Ryzyko harmonogramowe wiąże się z niedotrzymaniem terminów realizacji. Ryzyko to jest najczęściej wyznaczane dla projektów (pojedynczych przedsięwzięć). Analizę ryzyka (poprzez wyznaczenie niezawodności dotrzymania terminu) zawierają też standardowe programy komputerowe do harmonogramowania przedsięwzięć, np. program *Pertmaster*. *Pertmaster* na wbudowany symulator ryzyka, który obok klasycznych obliczeń modelu sieciowego (PERT) daje możliwość kalkulacji ryzyka w oparciu o generator Monte Carlo, dzięki szybkiemu przeliczeniu kilku tysięcy różnych wariantów.

²³ Ryzyko kosztowe rozumiane jest najczęściej jako prawdopodobieństwo przekroczenia planowanych kosztów przedsięwzięcia.

miczny, a odnosić powinny się do wszystkich działań w przedsiębiorstwie - zarówno na poziomie operacyjnym jak też strategicznym. Wynika to z faktu wielowątkowej i wielopoziomowej interferencji ryzyka.

Losowy charakter zjawisk ekonomicznych w przedsiębiorstwie każe interpretować koszty ryzyka w ujęciu probabilistycznym. Stąd wyznaczaniu najbardziej prawdopodobnych kosztów ryzyka służą metody probabilistyczne - największą popularność zyskała metoda Monte Carlo.

Definiowanie poziomu ryzyka sprowadza się najczęściej do wyznaczania prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń i opisu ich skutków - wraz z wyborem odpowiedniej skali - a następnie wyznaczenia granic poszczególnych poziomów, które mogą być bardzo uproszczone, np.: wysokie, średnie, niskie-co ukazuje rysunek 2.



Rys. 2. System oceny ryzyka.

Źródło. Wg CL. Pritchard-a [2001J²⁴

Taki sposób oceny ryzyka umożliwia - w ogólnym zarysie - ocenę i klasyfikację praktycznie każdego rodzaju ryzyka.

Rezultatem procesu identyfikacji powinien być dobrze udokumentowany opis poszczególnych rodzajów ryzyk występujących w przedsiębiorstwie - przykład listy monitoringowej obrazuje tab. 1.

²⁴ C. L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach*; WIG-Press, Warszawa 2001, »34.

Tab. 1. Przykład listy monitoringowej

Rodzaj ryzyka	Skutki	Metoda reagowania
Utrata dostawcy	Koszt produkcji	Wskazanie innego dostawcy; Odzyskanie danych technicznych; 2-3-letnia obsługa przez kontrahenta
Niekompletna analiza wsparcia logistycznego	Koszt obsługi	Gwarancja na składniki obciążone wysokim ryzykiem; Staranniejszy dobór kontrahentów; Przeglądy logistyczne
Niedopracowane dane techniczne, wymagające wielu zmian korygujących błędy projektowe	Koszty produkcji za wyższe wysokie koszty produkcji pierwszej jednostki;	Specjalistyczny nadzór nad zespołem wzorniczym; Kontrakt na warunkach stałej ceny
Opóźnienia dotyczące elementów o długim okresie projektowania i wdrażania	Planowanie technologiczne Harmonogram produkcji	Konkurencja; Przeglądy gotowości produkcyjnej; Wczesna identyfikacja elementów o długim okresie; projektowania Dążenie do przedterminowych dostaw i wdrażania; Transfer lub wyrównanie zasobów kosztem mniej pilnych programów

Źródło: Wg CL. Pritchard'a [2001]f

Opis taki może być też podstawą do formułowania strategii przedsiębiorstwa. Jednak podejmowanie decyzji na poziomie operacyjnym - także ewentualna weryfikacja strategicznych założeń - wymaga doprecyzowania miar ilościowych, w tym kosztów ryzyka.

Dynamiczny przebieg zjawisk o charakterze uniwersalnym (występujących w otoczeniu i wewnątrz organizacji) oraz specyficznym (zależnym głównie od branży), jak też występująca często ich interferencja, implikują potrzebę poszukiwania wspólnej miary do oceny ryzyka w przedsiębiorstwie. Mogą ją

²⁵ C. L. Pritchard, [2001]; op. cit., s. 37.

stanowiąc totalne koszty ryzyka, ujmowane w postaci bilansowej, ukazującej wszystkie koszty związane z podejmowaniem działań obciążonych ryzykiem - w tym koszty prewencji.

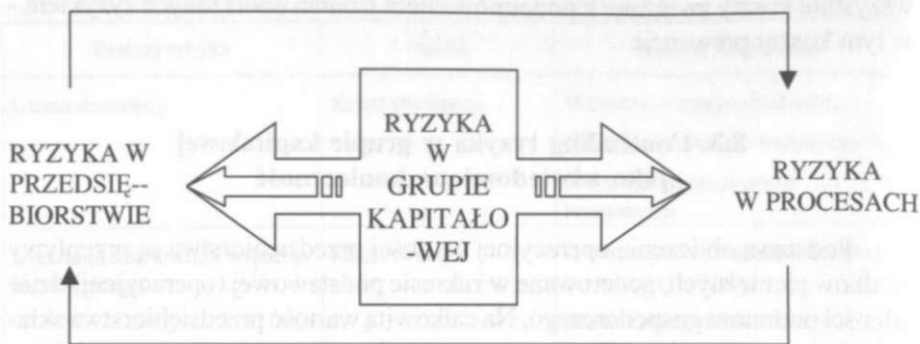
8.3. Controlling ryzyka w grupie kapitałowej jako uświadomiona konieczność

Podstawą obliczenia operacyjnej wartości przedsiębiorstwa są przepływy środków pieniężnych, generowane w zakresie podstawowej (operacyjnej) działalności podmiotu gospodarczego. Na całkowitą wartość przedsiębiorstwa składają się jeszcze inne elementy jak na przykład posiadane papiery wartościowe czy inne aktywa nie związane bezpośrednio z działalnością operacyjną. Przedmiotem zainteresowania systemu controllingu jest przede wszystkim maksymalizowanie wartości operacyjnej przedsiębiorstwa.

System controllingu zorientowanego na wartość opiera się na ekonomicznej wartości dodanej. Wspiera on poszczególne etapy zarządzania przez wartość. Jednym z najważniejszych jest formułowanie, a następnie implementacja strategii przedsiębiorstwa. Dlatego controlling powinien przykładać dużą wagę do kwantyfikacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, a następnie do monitorowania efektów związanych z realizacją strategii. Kolejnym ważnym obszarem controllingu zorientowanego na wartość jest przejście od planowania strategicznego (długookresowego) do określenia celów w krótszym horyzoncie czasu. Cele krótkoterminowe powinny być uszczegółowieniem strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Bardzo ważne jest, aby położyć duży nacisk na identyfikację szczegółowych czynników kształtujących wartość. Jeżeli pracownicy niższych szczebli zarządzania rozumieją, co jest czynnikiem kształtującym wartość, który jest związany z wykonywaną przez nich pracą, to wówczas można liczyć na aktywny ich udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Oczywiście pełne zaangażowanie pracowników w tworzenie wartości, również tych na niższych szczeblach zarządzania, jest możliwe dzięki stosowaniu odpowiedniego programu motywacyjnego.

Controlling ryzyka w grupie kapitałowej powinien opierać się na controllingu ryzyka w poszczególnych podmiotach grupy. Z kolei jednym z warunków prawidłowego funkcjonowania controllingu w pojedynczym podmiocie grupy - przedsiębiorstwie - jest decentralizacja zarządzania, polegająca na przekazaniu uprawnień i odpowiedzialności w dół w strukturze organizacyjnej, do kierowników odpowiedzialnych za poszczególne procesy w przedsiębiorstwie. Zależności ryzyk w grupie, przedsiębiorstwie i w procesach ukazuje rysunek 3.



Rys. 3. Ogólny schemat ryzyk w grupie kapitałowej, przedsiębiorstwie i na poziomie procesów

Źródło: Opracowanie własne

Przekazanie uprawnień decyzyjnych niższym szczeblom zarządzania powoduje, że całe przedsiębiorstwo musi być podzielone na tzw. ośrodki uprawnień i odpowiedzialności - centra zysków i centra kosztów. Ułatwia to koncentrację uwagi mniejszych jednostek na najważniejszych działaniach, zwłaszcza w krótkich okresach, zwiększając tym samym motywację i wydajność pracy. Konieczność tworzenia ośrodków uprawnień i odpowiedzialności jest naturalną konsekwencją podziału pracy w organizacji, zwłaszcza w obszarze sprawowanych funkcji kierowniczych. Wydzielenie tychże ośrodków warunkuje sprawne budżetowanie kosztów.

Ośrodek odpowiedzialności jest wydzielonym obszarem przedsiębiorstwa o określonych zasobach, kosztach i wynikach, w którym można przekazać odpowiedzialność za realizację wyznaczonych zadań jego kierownikowi. W aktualnej praktyce przedsiębiorstw, stosujących delegację uprawnień i odpowiedzialności, każdy wydział zarówno produkcyjny jak i nieprodukcyjny jest takim ośrodkiem uprawnień i odpowiedzialności. Wdrożenie metody procesowej implikuje konieczność postrzegania procesów jako ośrodków uprawnień i odpowiedzialności.

Wiele emocji budzi w przedsiębiorstwach budżetowanie. Najbardziej efektywne jest budżetowanie naprzemienne - cyrkulujące - w którym można połączyć zalety i wyeliminować wady budżetowania oddolnego i odgórnego. Planowany budżet krąży w hierarchii góra - dół wielokrotnie, zanim zostanie ostatecznie uzgodniony. Ten rodzaj budżetowania łączy w sobie doświadczenia i szczegółową znajomość sytuacji „na dole” z punktem widzenia „z góry”. Postępowanie to przebiega w następujących etapach:

- analiza otoczenia przedsiębiorstwa oraz samego przedsiębiorstwa pod kątem zmian, jakie zaszły w ciągu ostatniego roku,
- prognozowanie wielkości ważnych dla budżetowania na następne okresy na bazie informacji z poprzednich okresów,
- ustalanie celów dla całego przedsiębiorstwa i ważnych dla niego obszarów z uwzględnieniem dwóch pierwszych etapów, oraz analizy przyczyn odchylenia budżetu z poprzedniego okresu,
- stworzenie planu budżetu na poziomie kierownictwa przedsiębiorstwa i przekazanie go poszczególnym obszarom,
- planowanie budżetów przez poszczególne zdecentralizowane jednostki,
- przysyłanie przez zdecentralizowane jednostki propozycji swoich budżetów do Działu Controllingu,
- sprawdzenie - przez Dział Controllingu - budżetów częściowych w sensie ich formalnej i materialnej zawartości rzeczowej oraz utrzymania celów,
- koordynacja budżetów częściowych i budowa budżetu ogólnego - Dział Controllingu,
- przekazanie kierownictwu organizacji²⁶ budżetów częściowych i budżetu zasadniczego,
- zatwierdzenie budżetów częściowych i budżetu ogólnego przez najwyższe kierownictwo.

Obecnie controlling postrzegany jest jako narzędzie pomocne przy osiągnięciu nadrzędnego celu, którym jest tworzenie wartości przedsiębiorstwa, a więc jest narzędziem wspomagającym realizację wszystkich etapów zarządzania przez wartość.

Funkcje controllera ulegają więc znacznemu rozszerzeniu. Controller przede wszystkim aktywnie włącza się w proces zarządzania przez wartość oraz w implementację strategii, która ma prowadzić do tworzenia tej wartości.

Kompetencje controllera można definiować na tle ogólnego pojmowania kompetencji menedżerskich, na które składają się: wiedza, umiejętności i doświadczenie. Wiedza controllera musi składać się z szerokiego widzenia problemów organizacji, zarządzania oraz ekonomii w ujęciu mikro- i makroekonomicznym. Powinna być wsparta teorią systemów i zachowań organizacyjnych. Wymagane umiejętności controllera wiążą się z koniecznością modelowania zjawisk gospodarczych i operowania informacją. Stąd w toku rekrutacji pracowników do działu controllingu zwraca się uwagę na przygotowanie matematyczno-informatyczne. Ważne są też umiejętności pracy w zespołach.

²⁶ Zwykle do: Dyrektora Finansowego, Dyrektora ds. Produkcji oraz Dyrektora ds. Planowania i Zarządzania Projektami.

Doświadczenie przydatne na stanowisku controllera można rozpatrywać pod kątem znajomości branży i prawidłowości nią rządzących. Pozwoli to na trafniejsze przewidywanie wąskich gardeł w systemach organizacyjnych.

Szczególne role controllera w formułowaniu strategii dotyczy kwantyfikacji i oceny różnych opcji strategicznych w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do kwantyfikacji celów długookresowych jest sporządzenie prognozy sprzedaży, która będzie możliwa do osiągnięcia po przystąpieniu do realizacji określonej strategii. Poszukując potencjalnych zmian w strategii, które mogłyby przyczynić się do większego wzrostu wartości przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności analizuje się znaczenie poszczególnych czynników kształtujących wartość. Controller ocenia, jaki wpływ na wartość przedsiębiorstwa wywrze zmiana niektórych kategorii ekonomicznych o pewną wielkość.

Skuteczne funkcjonowanie systemu controllingu nie jest możliwe bez wewnętrznego systemu sprawozdawczości. System ten zapewnia dopływ informacji do decydentów z taką częstotliwością i w takich terminach, by mogły być one wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji oraz umożliwiały bieżącą komunikację w przedsiębiorstwie.

Sprawozdania controllingowe mają sens tylko wtedy, kiedy są czytane i wyciągane są na ich podstawie konsekwencje.

- Sporządzane przez controllera sprawozdania sprowadzają się zwykle do:
- wyboru istotnych informacji - zapotrzebowanie na informację ze strony różnych kierowników, może być różne, a każdy z nich zainteresowany jest tylko związkami przyczynowo-skutkowymi, ważnymi z jego punktu widzenia;
 - określenia stopnia szczegółowości informacji - zarówno brak objaśnień, jak i ich nadmiar stanowią problem dla odbiorcy;
 - doboru sposobu prezentacji informacji - wykorzystuje się wszelkiego rodzaju wykresy, jako najlepiej rozumiane przez odbiorców.

Controller musi pamiętać o zachowaniu właściwej hierarchii przekazywania informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów, poziomie odchyłeń oraz przyczynach ich powstawania. Przyczyny powstawania odchyłeń muszą być określane przy współpracy z osobami odpowiedzialnymi za wyniki poszczególnych procesów. Sprawozdanie controllera zawiera też wnioski na przyszłość, odnoszące się do sposobu pokonywania trudności, eliminowania nieprawidłowości i wzmacniania wszystkich tych czynników, które przyczyniają się do realizacji celów procesów. Te problemy muszą być omówione z kierownikami (liderami) procesów, odpowiedzialnymi za wykonanie planowanych zadań w ramach przydzielonych budżetów.

System sprawozdawczości wewnętrznej w przedsiębiorstwie powinien być ściśle związany z funkcjami Działu Controllingu i potrzebami informacyjnymi kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Controlling jest nowoczesną koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, urzeczywistniająca wszystkie funkcje zarządzania. Wspiera on menedżerów przy podejmowaniu szybkich i racjonalnych decyzji przez kształtowanie wiarygodnego systemu informacji. Można powiedzieć, że controlling jest zarządzaniem przyszłością. Jednak chcąc zarządzać przyszłością trzeba wyobrazić ją sobie dzisiaj. Te wyobrażenia zawsze są obciążone ryzykiem. Chociaż wyeliminować się go nie da należy dążyć do jego ograniczania. Pomocnym narzędziem może się okazać controlling ryzyka.

Stosowany aktualnie w większości polskich przedsiębiorstw controlling jest jednak często jedynie modą, a nie uświadomioną potrzebą. Polskie przedsiębiorstwa powinny uświadomić sobie, że controlling jest drogą po której krocząc zmierza się do sukcesu. Jednak jego skuteczne funkcjonowanie jest uzależnione od indywidualnego podejścia przedsiębiorstwa, uwzględniającego jego specyfikę, potrzeby i uwarunkowania. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że powinien on być garniturem krojonym na miarę przedsiębiorstwa.

Controlling umożliwia stosowanie właściwych w danej sytuacji narzędzi, doskonali je oraz poszukuje nowych, aby skutecznie zabezpieczyć możliwość istnienia przedsiębiorstwa na rynku, poprzez szybkie dostosowywanie do otaczającej go rzeczywistości gospodarczej. Controlling powinien mieć zatem charakter dynamiczny, stale ulegać zmianom.

Controlling ryzyka pozwala sprawnie reagować na nowe sytuacje, pojawiające się zarówno w przedsiębiorstwie jak i w jego otoczeniu.

Wdrożenie programu zarządzania ryzykiem należy rozpocząć od analizy wszystkich procesów występujących w przedsiębiorstwie, tj. podstawowych technologicznych procesów wytwórczych, procesów pomocniczych, usługowych, informacyjnych, kontrolnych i innych. Należy zapoznać się z zagrożeniami, występującymi na terenie przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Dokonać trzeba oceny stosowanych środków prewencji i wyznaczyć maksymalne wartości możliwych do wystąpienia szkód. Daje to możliwość przeprowadzenia optymalizacji programu zabezpieczeń przed skutkami ryzyka.

We współczesnym przedsiębiorstwie poziom i struktura kosztów produkcji najczęściej decyduje o pozycji rynkowej. Utrzymanie ich na właściwym poziomie wpływa na rentowność i zdolność konkurencyjną organizacji. Obecnie redukcja kosztów jest możliwa poprzez zwrócenie większej uwagi na koszty

ryzyka. Koszty ograniczenia ryzyka nie mogą bowiem przewyższać wartości szkody, która może wystąpić (w wymiarze materialnym i niematerialnym).

Źródła ryzyk mogą być identyfikowane na etapie opisowej analizy ryzyka, natomiast ustalenie struktury tych kosztów wymaga badań ilościowych. Ocena kosztów i korzyści pozwala na zastosowanie zagregowanej miary do oceny i porównania opłacalności przedsięwzięć. Podstawową metryką jest w tym przypadku formuła zwrotu z inwestycji (ROI - Return on Investment). Jest to wskaźnik często stosowany przy porównywaniu opłacalności. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż ocena opłacalności to analiza wielokryterialna. Syntetyczny wskaźnik, taki jak ROI nie zawsze będzie stanowił dobrą podstawę dla decyzji o podjęciu (lub nie) konkretnego wariantu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Ujęcie kompleksowe i szczegółowe wyliczenia skutków ryzyka i jego prewencji stwarzają przesłanki do wszechstronnej analizy ryzyka i oceny skutków finansowych obecności ryzyka oraz reakcji na nie. Rzeczywiste koszty ryzyka obejmują zarówno koszty kontroli ryzyka, koszty zarządzania i administracji zajmującej się problemami ryzyka, koszty ubezpieczeń, ale też żądanych odszkodowań, strat produkcyjnych i utraty dobrego wizerunku u klientów.

Controlling ryzyka na poziomie procesów sprzyja ich optymalizacji, co w skali przedsiębiorstwa uwidacznia się wzrostem wydajność pracy. Prowadzenie controllingu ryzyka na poziomie przedsiębiorstwa pozwala zdiagnozować ryzyka zarządzania przedsiębiorstwem oraz ryzyka wspólne dla procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, wynikające z relacji między procesami, a także pojawiające się na wejściu i wyjściu systemu produkcyjnego organizacji (np. logistyka zewnętrzna). Controlling ryzyka na poziomie grupy obejmuje problemy zarządzania grupą, odnoszące się głównie do zagadnień strategicznych, ale też wspomaga podejmowanie decyzji o charakterze operacyjnym, dotyczących np. prowadzenia wspólnej polityki ubezpieczeniowej, logistyki zaopatrzeniowej, dystrybucyjnej, itd.

Literatura

1. Bizon-Górecka J., *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2001.
2. Brzezina W., *Rachunkowość zarządcza a controlling*, Poradnik Gazety Prawnej nr 24/2000.
3. Drucker P. F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1995 (tłum. J. Kajdy).
4. Masny M., *Zarządzanie ryzykiem jako wymóg corporate governance*, Przegląd Prawa Handlowego nr 9'2002.

5. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa, 1997.
6. Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, h Tew York 1985.
7. Pritchard C. L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach*; WIG-Press, Warszawa 2001.
8. Praca zbiorowa pod redakcją naukową B. Nogalskiego i P. Walentynowicza, *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
9. Sierpińska M, Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
10. Vollmuth H. J., *Controlling: planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1996.
11. Wierzbiński M., *Controlling w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, www.dashofer.pl



dr JERZY ŁUĆ

WSA i B im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

prof, dr hab. STANISŁAW PIOCHA

WSA i B im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

9. Istota produktu skojarzonego na przykładzie energetyki

Streszczenie

Efektywność zachowania się gospodarczego produkcyjnych podmiotów gospodarczych najczęściej ocenia się przez pryzmat maksymalizacji korzyści w krótkim bądź długim okresie. W tym ostatnim przypadku za dobry miernik uznawana jest kategoria „wartość przedsiębiorstwa”. W dociekaniach ekonomistów poszukuje się takich metod pomiaru, które pozwoliłyby określić wartość możliwie precyzyjnie.

Uważamy, że w pewnych sektorach wytwarzania dóbr (szczególnie w energetyce), warto w metodach pomiaru uwzględnić koszty i efekty zewnętrzne związane z procesem produkcji. Prowadzi to do wprowadzenia do analizy kategorii „produkt skojarzony”. Pozwala to na dokonywanie pomiaru efektywności procesów produkcji w ujęciu technicznym i ekonomicznym.

An essence of joint product based on energy industry

Summary

The economic behavior efficiency of businesses most often is appreciated in respect to their ability in maximization of short and long term benefits. In that last case as a good measure is commonly accepted such category as „enterprise value”. In the economic research works possibly precise method of estimation of such value is being searched.

In our opinion, in certain economy sectors of goods production (specifically in the energy sector), in methods of measurements it is worth taking into consideration external costs and benefits related to the production process. It leads to introduction to analyses category known as „co generated product” It enables to make measurement of production processes efficiency both, in technical as well as economic respect.

Wstęp

W teorii ekonomii znane jest pojęcie efektów i kosztów zewnętrznych. Efekty zewnętrzne działania przedsiębiorstw posiadają swój wyraz zarówno w postaci korzyści jak też określonych kosztów najczęściej wymienia się:¹

korzyści

- praca, zatrudnienie
- rozwój gospodarczy, zaspokajanie coraz większej liczby potrzeb
- postęp techniczny
- podaż dóbr publicznych i społecznych
- dobrobyt społeczny
- rozwój infrastruktury

koszty

- degradacja środowiska
- koszty ochrony zdrowia (choroby zawodowe) zmęczenie, stres, brak wypoczynku

W skrócie można stwierdzić, że wytwarzanie produktu skojarzonego, czy też funkcjonowanie tak zwanej: „gospodarki skojarzonej” jest pewną ilustracją zastosowania w praktyce sposobu myślenia leżącego u podstaw wskazanej wyżej kategorii ekonomicznej.

9.1. Teoria i praktyka produktu skojarzonego

W ujęciu technicznym, w zakresie energetyki przyjmuje się, że produkcja skojarzona to jednocześnie wytwarzanie w tym samym źródle energetycznym energii elektrycznej i energii cieplnej w postaci pary niskoprężnej lub wody gorącej.²

¹ Por. D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush *Mikroekonomia*, PWN, 1996, s.104 i dalsze.

² Por. J. Marecki, „Gospodarka skojarzona ciepłno-energetyczna”, WN-T, 1980, s. 15.

Analizując pojęcia kosztów i efektów zewnętrznych przyjmuje się, że zmiana pola recepcji miernika ekonomicznego, jakim będziemy mierzyli rezultaty gospodarowania przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie z punktu widzenia efektu makroekonomicznego. Wynika to z faktu że, w miarę stopniowego zwiększania zakresu pomiaru dokonywanego w mikroskali uzyskamy coraz to bliższą rzeczywistości ocenę skutków gospodarowania przedsiębiorstwa dla efektów mierzonych w skali makroekonomicznej.

Wskazana sytuacja ma miejsce w dziedzinie energetyki w zakresie procesów produkcji energii elektrycznej i ciepła. Efektywność procesów produkcji, podobnie jak to ma miejsce w innych dziedzinach gospodarki, możemy i w tym przypadku badać zarówno w ujęciu technicznym jak i ekonomicznym.

Podkreślamy w tym miejscu fakt istnienia ściślejszej współzależności tych dwóch sposobów pomiaru. Gospodarka skojarzona w energetyce zapewnia jednocześnie poprawę wskaźników technicznych jak i ekonomicznych produkcji.

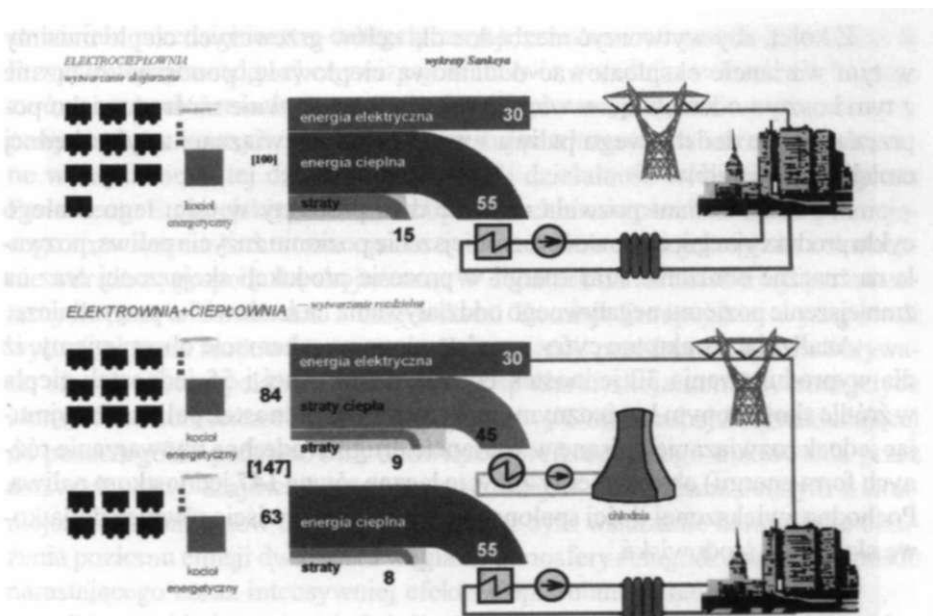
Procesy produkcyjne, poza zamierzonymi celami, wywołują równoległe niepożądane skutki zewnętrzne. Szczególnie istotny, zdaniem autorów, jest skutek wynikający z oddziaływania procesów gospodarczych na środowisko naturalne (skutek ekologiczny).

Biorąc pod uwagę skalę produkcji, jaka ma miejsce w energetyce, ten aspekt działalności gospodarczej nabiera szczególnego znaczenia. Skutki dla środowiska są bardzo istotne zarówno z perspektywy regionu, kraju jak i w skali międzynarodowej.

Niezależnie od zastosowanej technologii produkcji i faktycznego zakresu oddziaływania jej na środowisko przyrodnicze, warto podkreślić, że w zależności od przyjętego sposobu internalizacji kosztów użytkowania środowiska, rachunek kosztów przedsiębiorstwa będzie bardziej lub mniej wiernie wyrażał wielkość tego skutku. Właściwy zakres internalizacji kosztów powoduje, że przedsiębiorstwo zmuszone jest uwzględniać w swoim rachunku kosztów pełne skutki procesów produkcyjnych, co skłania je do doboru korzystnych z perspektywy makroekonomicznej technologii.

9.2. Potrójny wymiar procesów

Wracając jednak do problematyki produktu skojarzonego wytwarzanego w branży energetycznej należy wskazać, iż właśnie produkcja energii elektrycznej w skojarzeniu z produkcją ciepła pozwala na jednoczesne osiągnięci pozytywnych rezultatów w tych dwóch dziedzinach. Można je wyrazić w trzech przekrojach, a mianowicie: w ujęciu technicznym, ekonomicznym i ekologicznym³⁷



Rys. 1. Wykresy Sankeya

Źródło: Opracowanie w oparciu o: Elektrociepłownie Wybrzeże SA., materiały marketingowe, 2003.

nym. Ilustracją wskazanej technologii stanowi schemat nazywany w literaturze: „wykresami Sankeya”³.

Na załączonym schemacie przedstawiono dwa warianty wytwarzania energii elektrycznej i ciepła. Pierwszym jest wytwarzanie energii elektrycznej i ciepła „w skojarzeniu”, tj. w obrębie jednej elektrociepłowni. Drugi wariant zakłada rozdzielne wytwarzanie energii elektrycznej elektrowni oraz energii cieplnej w ciepłowni.

Rozpoczynając analizę od wariantu drugiego należy zaobserwować, że ze względów technologicznych, w produkcji energii elektrycznej w elektrowni klasycznej powstaje nadmiar ciepła, gdyż tylko jego część może być efektywnie wykorzystana w procesie wytwarzania prądu elektrycznego. Przy zastosowaniu tej technologii, z konieczności niewykorzystane ciepło wędruje do chłodni kominowych. Jest to ewidentna strata energii. Odpowiada jej również niepotrzebne zużycie paliwa. Taki sposób produkcji pociąga za sobą zwiększone koszty finansowe oraz wywołuje dodatkowe, niepożądane skutki dla środowiska przyrodniczego.

³ Por. „Elektrociepłownie Wybrzeże S. A.”, materiały marketingowe, 2003.

Z kolei, aby wytworzyć niezbędne dla celów grzewczych ciepło musimy w tym wariantcie eksploatować dodatkową ciepłownię, ponosząc związane z tym koszty i oddziałując w większym stopniu negatywnie na środowisko poprzez spalanie dodatkowego paliwa i wywoływanie związanej z tym zbędnej emisji gazów i pyłów.

Pierwszy wariant pozwala uzyskać dwa produkty w toku tego samego cyklu produkcyjnego, co powoduje zmniejszenie poziomu zużycia paliwa, pozwala na znaczne obniżenie strat energii w procesie produkcji skojarzonej oraz na zmniejszenie poziomu negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze.

Analizując konkretne cyfry przedstawione na schemacie obserwujemy, iż dla wyprodukowania 30 jednostek energii elektrycznej i 55 jednostek ciepła w źródle skojarzonym koniecznym jest zużycie 100 jednostek paliwa. Przyjmując jednak rozwiązanie opisane w wariantcie drugim (odrębne wytwarzanie różnych form energii) obserwujemy zużycie łączne równe 147 jednostkom paliwa. Pochodną zwiększonej ilości spalonego paliwa są oczywiście również dodatkowe skutki dla środowiska.

9.3. Globalizacja problemu

W bardzo szerokiej perspektywie należy i jednocześnie można na środowisko przyrodnicze patrzeć w ujęciu globalnym. W ostatnich latach w społeczności międzynarodowej narasta dynamicznie świadomość znacznej współzależności procesów gospodarczych i politycznych zachodzących w gospodarce światowej. Nie budzi też dziś już wątpliwości konstatacja, że obszar kuli ziemskiej stanowi powiązany ze sobą wewnątrznie ekosystem. W obszarze działalności wytwórczej, a w tym związanej z produkcją, przetwarzaniem i przesyłaniem oraz dystrybucją energii, a w szczególności w elektroenergetyce i ciepłownictwie znajduje to, między innymi, wyraz w dyskutowanej w ostatnich latach koncepcji handlu emisjami pomiędzy poszczególnymi krajami. Problemy te są również gorącym tematem „na dziś”, czego dowodem są liczne publikacje pojawiające się w literaturze fachowej⁴.

9.4. Działalność lobbingsowa

W ostatnich latach na terenie Europy, w kręgach praktyków zajmujących się energetyką, powstała silna grupa zwolenników gospodarki skojarzonej. Przed-

⁴ Por. S. Fronning, "CHP/DHC In the National Allocation Plans" w Euro Heat & Power, U7 2003.

stawiciele przedsiębiorstw energetycznych zrzeszeni w ramach Euro Heat & Power, międzynarodowej organizacji branżowej, z siedzibą w Brukseli, bazując zarówno na założeniach teoretycznych prezentowanych w różnorodnych opracowaniach naukowych, jak też wykorzystując własne doświadczenia praktyczne w uzyskane w tej dziedzinie, rozwinęli działalność lobbingsową na forum Parlamentu Europejskiego na rzecz upowszechniania prawodawstwa promującego rozwiązania techniczne oparte o nowoczesnie zaprojektowaną i skutecznie wdrożoną gospodarkę skojarzoną. W debatach na forum komisji parlamentarnych oraz w kontaktach z urzędnikami Komisji Europejskiej występowali wyłonieni przez środowisko w ramach organizacji przedstawiciele. Powoływano się na wieloaspektowe pozytywy gospodarki skojarzonej w energetyce i lansowano konieczność wdrożenia dyrektywy Unii Europejskiej nakładającej na poszczególne państwa Unii obowiązek preferencyjnego traktowania przez ustawodawstwo krajowe energii wytworzonej w skojarzeniu. Jednym z istotniejszych argumentów toczącej się dyskusji było wskazanie na wielkość obniżenia poziomu emisji dwutlenku węgla do atmosfery i złagodzenia w ten sposób narastającego coraz intensywniej efektu cieplarnianego na świecie⁵.

Dla przykładu można dodać, iż w zależności od przyjętej metodologii badawczej (stosowanej przez Eurostat, lub przy przyjęciu metody „Protermo”) szacuje się, że przy wykorzystaniu produkcji skojarzonej energii elektrycznej i ciepła w roku 1997 uniknięto emisji CO₂ w przedziale od 155,9 do 186,4 milionów ton rocznie, a w okresie lat 1997-2010 na skutek stosowania produkcji skojarzonej przewiduje się, że tylko w krajach 15-ki Unii Europejskiej wielkość emisji dwutlenku węgla zostanie zredukowana w przedziale od 194,3 do 215,7 milionów ton rocznie.

Chcąc sprostać zadaniom w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych nałożonych na państwa 15-ki protokołem z Kyoto, zgodnie z którym w latach 1990-2010 państwa Unii Europejskiej zobowiązały się do redukcji poziomu emisji o 8%, Komisja Europejska przyjęła za cel strategiczny zwiększenie udziału energii skogenerowanej do 18% w 2010 roku⁶.

Tocząca się na forum organów Unii Europejskiej dyskusja z udziałem przedstawicieli środowiska zrzeszonego w Euro Heat & Power stymulowała proces

⁵ Por. Materiały opracowane przez ekspertów Euro Heat & Power na konferencję, która odbyła się w Parlamencie Europejskim w dniu 11.09.2001, porównaj również treść raportu Prezentowanego w Parlamencie Europejskim przez posła sprawozdawcę Andersa Wijkmana "dnia 7 lutego 2001, przedstawionego również i innym organom wykonawczym i prawodawczym Unii Europejskiej (Report on the Commission communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee of the Regions - Action Plan to Improve Energy Efficiency in the European Community (COM(2000)247-C5-0567/2000/2265(COS)).

⁶ Por. Tamże (Raport A. Wijkmana).

decyzyjny tych organów na tyle skutecznie, iż z końcem ubiegłego roku zakończyły się negocjacje Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej na ten temat zaś z początkiem roku bieżącego zaowocowało to przyjęciem przez te organy unijni Dyrektywy 2004/8/EC z dnia 11 lutego 2004 nakładającej na państwa członkowskie obowiązek wspierania rozwoju energetyki skojarzonej⁷. Jednakże zdaniem przedstawicieli branży energetycznej i szczęśliwie również zdaniem posła sprawozdawcy Parlamentu Europejskiego w zakresie wdrażania niniejszej dyrektywy - pana Norberta Glante'go uchwalenie dyrektywy jest dopiero pierwszym krokiem w kierunku realizacji pożądanej polityki rozwojowej w tym zakresie. Widzi się bowiem potrzebę dalszych działań w tym kierunku ze strony Komisji Europejskiej. Działania te winny koncentrować wokół planu operatywnego opartego o potencjał krajów członkowskich w tym zakresie oraz zmierzać do wykorzystania możliwości działania poszczególnych krajów oraz sektorów energetycznych funkcjonujących na ich terenie⁸.

Wnioski

Przedstawione w niniejszym artykule wywody teoretyczne oraz przekazy na temat funkcjonującej w krajach europejskich praktyki gospodarczej w dziedzinie energetyki są zdaniem autorów artykułu dobrą ilustracją tezy, iż dobra synchronizacja procesów produkcyjnych pozwolić może uzyskać dodatkowe efekty ekonomiczne związane ze sprzedażą produktów skojarzonych. Jednocześnie należy zauważyć, że w takim przypadku możliwym jest ograniczenie negatywnych efektów zewnętrznych związanych z produkcją. Dotyczy to w szczególności ochrony środowiska przyrodniczego przed zbędną emisją. Przedstawiony w artykule casus działalności lobbingsowej ilustruje zjawisko przenikania się świata gospodarki i polityki. Dowodem jest on na tezę, że dobrze zorganizowany i przejrzysty sposób oddziaływania środowisk gospodarczych na legislaturę prowadzi do wymiernych korzyści dla społeczeństw. Warunkiem tej sytuacji jest oddzielenie interesów partykularnych od interesów wspólnych i pełny profesjonalizm w działaniu.

⁷ Por. Directive 2004/8/EC of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 on the promotion of cogeneration based on a useful heat demand in the internal energy market and amending Directive 92/94/EEC Official Journal L 052, 21/02/2004 P.00500060.

⁸ Por. N. Glante, The CHP Directive must be considered as a first step only, w "Euro Heat & Power - English Edition with International distribution, 1/2004.

Literatura

1. Begg D., Dornbusch R. Fisher S., Mikroekonomia, PWN, 1996.
2. Directive 2004/8/EC of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 on the promotion of cogeneration based on a useful heat demand in the internal energy market and amending Directive 92/94/EEC Official Journal L 052,21/02/2004 P.00500060.
3. Elektrociepłownie Wybrzeże S.A., materiały marketingowe, 2003.
4. Fronning S., „CHP/DHC In the National Allocation Plans" Euro Heat & Power, 11/2003.
5. Glante N., „The CHP Directive must be considered as a first step only", Euro Heat & Power- English Edition with International distribution, 1/2004.
6. Marecki J.,Gospodarka skojarzona ciepłno-energetyczna, WN-T, 1980.
7. Materiały opracowane przez ekspertów Euro Heat & Power na konferencję, która odbyła się w Parlamencie Europejskim w dniu 11.09.2001.
8. Wijkman A., Report on the Commission communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee of the Regions - Action Plan to Improve Energy Efficiency in the European Community (COM(2000)247-C5-0567/2000/2265(COS)).

mgr MICHAŁ CIOŁEK
WSAi B im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

10. Budżetowanie jako narzędzie zarządzania

Streszczenie

Budżetowanie stanowi pomocne narzędzie w procesie zarządzania. Stosowane w USA od początku lat 40-tych XX wieku stanowi nadal aktualny sposób sterowania organizacją. Poniżej przedstawiony artykuł przybliża istotę budżetowania jak również przedstawia jej podstawowe typy i kolejne etapy projektowania budżetu.

Budgeting as a helpful tool in management process

Summary

Budgeting is very helpful tool in the management process. Used in USA in 40thies of 20-th century is all the time a current method of control the business organization. The article presented there brings closer essence of budgeting process and also presents its main types and stages of creation of the budget.

Wprowadzenie

Budżet, czyli roczno-kwartalny plan działalności przedsiębiorstwa jest zbiorem zadań przyjętych do wykonania w okresie roku sprawozdawczego i przedstawionych w jednolitej finansowej formie. Immanentną cechą budżetu jest ukazanie równowagi ekonomicznej, której utrzymaniu ma być podporządkowana działalność firmy¹.

¹M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza*, PWN W-wa 1996, s. 222.

Mimo uchwycenia istoty budżetu rozumianego jako materiał planowanego sprawozdania finansowego pominięto w wyżej prezentowanej definicji parę istotnych funkcji budżetowania. Budżet, czy budżetowanie, które zastosowano po raz pierwszy na dużą skalę w latach 30-tych i 40-tych w USA, czerpie swoją nazwę z angielskiego zwrotu *budgeting*, lub amerykańskiego zwrotu *budgetary control*. Oba wyrażenia, przy próbie tłumaczenia na język polski, wskazują na pewien proces budżetowania jako istotę budżetowania, a nie na budżet sam w sobie jako planowane sprawozdanie finansowe. Na ów proces budżetowania składa się pięć istotnych funkcji, które ów proces winien spełniać:

- planowania,
- koordynacji,
- motywowania,
- sterowania,
- oceny.

Wszystkie wyżej wymienione funkcje spełniają tak istotną rolę w procesie budżetowania, że stanowią u wielu autorów główny trzon przy próbach zdefiniowania tego zjawiska².

Dlaczego i jak sporządzane są budżety? Dlaczego dokonywanie tak trudnego i pracochłonnego przedsięwzięcia znalazło swoje trwałe miejsce w wielu przedsiębiorstwach amerykańskich i europejskich? Kompletna odpowiedź na wyżej postawione pytania wydaje się być trudna, lecz nowa jakość zarządzania dzięki procesowi budżetowania jest bezsprzeczna.

Proces budżetowania, którego celami funkcyjnymi są: planowanie, koordynacja, motywowanie, sterowanie, ocena zmierza przy zachowaniu w/w celów funkcyjnych do zbudowania zrównoważonego, planowanego rocznego sprawozdania finansowego wraz z pomocniczymi planowanymi zadaniami cząstkowymi; przy zachowaniu zgodności z realizowaną polityką długookresową firmy. Proces budżetowania można zaliczyć do technik menedżerskich kierowania przedsiębiorstwem, ponieważ zawiera on główne cechy kierowania: planowanie, koordynację, kontrolę zadań i motywowanie.

Wśród przyczyn realizacji procesów budżetowania w firmach znajdujemy:

- wzrastającą złożoność problemów powstających podczas funkcjonowania firmy,
- rozszerzenie się możliwości wyboru alternatyw, wobec których staje kierownik firmy,

² Zob. m. In. C. Drury, *Rachunek kosztów*, PWN W-wa 1996, s. 369-370.

- wzrastającą szybkość zmian warunków ekonomicznych,
- wzrastające ryzyko błędów, które ciąży nad decyzjami możliwymi do przyjęcia,³
- planowanie i towarzyszące temu wcześniejsze rozwiązywanie możliwych problemów, co pozwala na sprawniejszą realizację wyznaczonych celów,
- sprostanie rosnącej konkurencji poprzez sprawniejsze zarządzanie,
- wykorzystanie rosnących możliwości techniki komputerowej, umożliwiające sprawne i efektywne opracowywanie dużej ilości informacji,
- kompatybilność funkcji kierowania z funkcjami budżetowania,
- wymagania banków, które monitorują przedsięwzięcia swoich klientów.

10.1. Typy budżetów

Wiele aspektów przemawia za wzrastającym zainteresowaniem procesem budżetowania, praktyka gospodarcza dostarcza wielości typów tego procesu. W literaturze przedmiotu spotykamy następujące typy budżetów:

- budżety długookresowe (kapitałowe) i krótkookresowe,
- budżety stałe i budżety elastyczne,
- budżetowanie oddolne i budżetowanie odgórne,
- budżetowanie przyrostowe i budżetowanie „od zera”,
- budżetowanie statyczne i budżetowanie kroczące,
- budżet wiodący, budżety pomocnicze⁴.

Budżety długookresowe dotyczą zazwyczaj kilkuletnich okresów planowania, gdy budżety krótkookresowe obejmują okresy roczne, kwartalne, miesięczne.

Budżety stałe powstają dla ustalonej wielkości produkcji i określonej wielkości sprzedaży, natomiast budżety elastyczne tworzą zbiór rozwiązań wielkości planowanych dla różnych poziomów produkcji i sprzedaży. Istotą tego typu budżetów jest uchwycenie malejącego jednostkowego kosztu wytworzenia produktu dla większych rozmiarów produkcji, uwzględniających pełniejsze wykorzystanie bieżącego potencjału firmy.

Budżetowanie oddolne (*participatory budgets*) stanowi styl, formułę tworzenia budżetu poczynając od propozycji kierowników niższego szczebla. Akceptacja takich budżetów pochodzących od kierowników niższego szczebla,

³ Pr. Zbiór. Pod red. G. K. Świdorskiej, *Rachunkowość zarządcza*, Poltext W-wa 1998, s. 195-196.

⁴ Pr. Zbiór. Pod red. G. K. Świdorskiej, *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difw W-wa 2002, s. 11-17- 11-18.

przez ich zwierzchników pozwala tym drugim na stworzenie budżetu skoordynowanego, dla swojego poziomu zarządzania. Taka formuła przyjęta przy tworzeniu budżetów włącza wszystkich członków firmy w aktywne działanie na rzecz budżetowania, stanowiąc równocześnie narzędzie kontroli i motywowania w większym stopniu akceptowalne przez cały zespół, niż ma to miejsce w przypadku budżetów odgórnych. Budżetowanie oddolne, prócz wielu atutów tej formy tworzenia budżetów, stanowi proces znacznie bardziej długotrwały niż ma to miejsce przy budżetowaniu odgórnym. Budżetowanie odgórne (*top-down budgets*) tworzone jest przez kierowników wyższego szczebla, z uwzględnieniem konsultacji z kierownikami niższego szczebla. Tego typu formowanie budżetów jest mniej czasochłonne niż budżetowanie oddolne, zazwyczaj stosowane jest w przedsiębiorstwach o mniejszych rozmiarach, lub nowopowstających jednostkach. W odróżnieniu od budżetów oddolnych charakteryzują się one mniejszym stopniem zaangażowania całego zespołu, przez co pozbawione są w dużym stopniu funkcji koordynującej i motywującej.

Budżetowanie przyrostowe (*incremental budgeting*) stanowi prostą, nieskomplikowaną i tanią metodę tworzenia budżetu. Owa metoda tworzenia budżetu zakłada bazowanie na danych budżetowych, lub danych pochodnych budżetowi, np. sprawozdaniu finansowemu za rok ubiegły, w celach dokonywania korekt do wielkości wyjściowych. Mimo prostoty i niskim kosztom związanym z tą metodą projektowania budżetu, w literaturze przedmiotu, jest metodą szeroko krytykowaną metodą. Zwraca się uwagę na tzw. sztywność tej metody. Budżetowanie „od zera” (*zero-base budgeting*) polega na takim projektowaniu budżetu jak gdyby powstawał on po raz pierwszy. Zakłada ono przeprowadzenie wszystkich istotnych dla takiego powstawania budżetu etapów projektowania: określenie miejsc odpowiedzialności za obszary decyzyjne, określenie osób odpowiedzialnych za koordynację procesu budżetowania, tworzenie budżetu sprzedaży, tworzenie budżetu kosztów, tworzenie budżetu inwestycji, koordynacja budżetów cząstkowych zmierzająca do stworzenia budżetu zasadniczego (wiodącego), kontrola i analiza odchyleń od budżetu.

Budżetowanie statyczne w odróżnieniu od budżetowania kroczącego, powstaje na okres roku prezentując kształt planowanego sprawozdania finansowego na koniec okresu planowego. W budżetowaniu kroczącym przedstawia się dane w przekroju krótszych okresów np. kwartałów czy miesięcy, tworząc planowane budżety okresowo w sposób kroczący, tzn. z kwartału na kwartał, z miesiąca na miesiąc.

W początkowej fazie procesu budżetowania tworzy się tzw. budżety cząstkowe tzn. budżety kosztów wydzielonych obszarów odpowiedzialności, budżet sprzedaży, budżet kosztów itp., które po skompletowaniu razem podlegają procesowi koordynacji i negocjacji ich wyników, w efekcie czego tworzony jest bu-

dżet wiodący w postaci planowanego sprawozdania finansowego składającego się z bilansu i rachunku wyników.

10.2. Etapy procesu budżetowania

Kolejne etapy tworzenia budżetu, w przekroju chronologicznym, zostały wymienione poniżej.

- (1) określenie obszarów odpowiedzialności za budżety cząstkowe; sporządzenie instrukcji budżetowej, oraz sformułowanie i poinformowanie kierowników sporządzających budżety cząstkowe o istotnych punktach realizowanej polityki przedsiębiorstwa obejmujących okres budżetowy,
- (2) określenie „wąskich gardeł” ograniczających bądź wielkość produkcji, bądź wielkość sprzedaży,
- (3) przygotowanie budżetu sprzedaży,
- (4) sporządzenie cząstkowych budżetów kosztowych w odpowiednich komórkach organizacyjnych,
- (5) sporządzenie budżetu inwestycji,
- (6) negocjacje na różnych poziomach organizacyjnych dotyczące akceptacji budżetów przez zwierzchników,
- (7) koordynacja budżetów cząstkowych tworzących budżet wiodący,
- (8) zatwierdzenie ostatecznej wersji budżetu,
- (9) koordynacja i kontrola realizacji budżetu, oraz weryfikacja odchyień.

Pierwszy etap budżetowania zakłada dokonanie podziału organizacyjnego firmy na obszary odpowiedzialności za koszty, sprzedaż, poniesione inwestycje. Wyodrębnianie jednostki na ośrodki odpowiedzialności zakłada, iż takie komórki powinny stanowić wyodrębnioną organizacyjnie część, w pełni kontrolowaną przez osobę za nią odpowiedzialną - kierownika pewnego obszaru organizacyjnego. Treść instrukcji budżetowej powinna zawierać między innymi wyżej wspomniany schemat organizacyjny pozwalający na wyodrębnienie komórek odpowiedzialności, przyjęte zasady rachunkowości, w tym między innymi metody wyceny produkcji zakończonej, produkcji w toku, inwestycji oraz innych składników bilansowych. Poza powyżej wymienionymi elementami, instrukcja budżetowa stanowi informację-harmonogram czynności ze ściśle ustalonym terminarzem zakończenia poszczególnych etapów prac nad budżetem. W pierwszym etapie tworzenia budżetu, wspomina się o konieczności zapoznania wszystkich uczestników procesu budżetowania z główną linią realizowanej polityki przedsiębiorstwa w danym okresie, a w szczególności z polityką wprowadzania

na rynek nowych produktów, akcjami promocyjnymi, polityką zniżek i rabatów, zmianami organizacyjnymi.

W wielu przypadkach głównym czynnikiem ograniczającym ekspansję danej firmy na rynku jest ograniczenie ze strony popytu. Gdyby zdarzyło się, iż takie ograniczenie jednak nie istnieje, wtedy przedsiębiorstwo musi stanąć przed ograniczonością możliwości produkcyjnych lub ograniczeniami ze strony logistyki lub płynności finansowej. Na drugim etapie budżetowania, istotnym jest znalezienie takiego elementu funkcjonowania przedsiębiorstwa, który jako pierwszy wprowadzi ograniczenia w wielkości sprzedaży. Znalezienie takiego czynnika wpłynie na uporządkowanie w określeniu wielkości budżetowanych na kolejny okres.

Bardzo istotnym etapem w sporządzaniu budżetu wydaje się być etap w którym dokonuje się oceny planowanej wielkości sprzedaży. Trudności w określeniu planowanej wielkości sprzedaży mogą zaistnieć z niepewności zachowań klientów i zachowań konkurentów, jak również kondycji całej gospodarki. Dodatkową komplikację może stanowić wprowadzanie nowej polityki stosowanie dużych rabatów i upustów; lub wprowadzanie na rynek nowych produktów. Plany sprzedaży mogą powstawać w różny sposób. Najprostszą techniką jest kreowanie planu sprzedaży na podstawie opinii działu sprzedaży. Inną techniką jest wyznaczanie trendu sprzedaży bazując na danych historycznych. Jeszcze inną jest badanie rynku. Ta ostatnia technika znajduje zastosowanie szczególnie dla nowych produktów, lub przy wchodzeniu na nowe rynki geograficzne. W praktyce zdarza się, że zastosowanie znajdują dwie lub trzy techniki stosowane jednocześnie, w wyniku czego wyznacza się najbardziej prawdopodobny poziom sprzedaży dla firmy⁵.

W ślad za budżetem sprzedaży opracowuje się plan wykonania produkcji do zaplanowanej sprzedaży.

W oparciu o powstały wcześniej schemat organizacyjny wskazujący obszary odpowiedzialności za koszty, w czwartym etapie budżetowania, przekazywane są dyspozycje do kierowników odpowiedzialnych do sporządzenia budżetów wstępnych swoich rejonów. Następnie takie budżety cząstkowe kosztów uzgadniane są ze zwierzchnikami w celu ich weryfikacji i akceptacji. Zwierzchnicy kierowników średniego szczebla, po dokonaniu potrzebnych uzgodnień i po akceptacji budżetów cząstkowych koordynują tworzenie budżetu dla swojego działu, który to budżet następnie jest przekazywany koordynatorowi budżetu * celu stworzenia budżetu wiodącego. Wyżej opisana metoda tworzenia

⁵ A. A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szycha, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania. Absolwent Łódź 1999*, s. 606.

budżetu odpowiada tzw. oddolnej drodze tworzenia budżetu. Jeżeli budżet tworzony jest odgórnie, to kierownicy wyższego szczebla, lub bezpośrednio koordynator budżetu przedstawiają swoje wersje budżetów. Wszystkie czynności budżetowe powinny być zamknięte w ściśle określonym czasie, o czym powinna informować instrukcja budżetowa. Takie uściślenie terminów jest istotne ze względu na potrzeby koordynacji budżetów częściowych, oraz z uwagi na terminowe wykonanie dalszych etapów budżetowania. Na tym etapie konieczna może się okazać współpraca z działem rachunkowości, który może dostarczyć informacji kierownikom średniego szczebla o wysokości i rodzaju kosztów ponoszonych w przeszłości. Budżety częściowe oddolne mogą zawierać ciekawe rozwiązania ulepszeń w poszczególnych działach, jeżeli kierownicy średniego szczebla zostaną odpowiednio zmotywowani do poszukiwań modyfikacji. Z tego też względu warto taką drogę powstawania budżetu zastosować, a może się zdarzyć że wiele z proponowanych modyfikacji może znaleźć zastosowanie również w innych działach firmy.

Oddzielnie od budżetów kosztowych, w wyodrębnionej komórce organizacyjnej przygotowuje się budżet inwestycji, który przygotowany w terminowym przedziale czasu powinien zostać przekazany koordynatorowi budżetu w celu włączenia go w skład budżetu wiodącego.

Po sporządzeniu budżetu sprzedaży, inwestycji, budżetu kosztów koordynator budżetu przystępuje do sporządzenia budżetu wiodącego. W skład tego budżetu zwanego również budżetem właściwym, wchodzi bilans i rachunek wyników oraz analiza przepływów pieniężnych. Budżet wiodący powinien zostać poddany zatwierdzeniu przez główne władze firmy, celem nadania mu bardziej oficjalnej formy, oraz w celu stworzenia narzędzia potrzebnego do analizy odchyleń w trakcie realizacji budżetowych wielkości.

W trakcie realizacji planowanych wielkości powinna zostać zapewniona możliwość koordynacji działań wynikających z budżetu. W celu osiągnięcia powodzenia procesu budżetowania istotne jest by została wyznaczona osoba odpowiedzialna za koordynację działań zapewniających osiągnięcie, na wielu płaszczyznach równocześnie, wielkości zabudżetowanych. W trakcie realizacji budżetu powinna zostać zapewniona kontrola wykonania budżetu, powiązana z analizą odchyleń od budżetu. Wszystkie osoby odpowiedzialne powinny zdawać sobie sprawę z wagi odchyleń i z faktu rozliczania z różnic względem wielkości budżetowych. Ewentualne odchylenia powinny być komunikowane kierownikom odpowiedzialnym za dany obszar w celu podjęcia działań korygujących.

Podsumowanie

Proces budżetowania nie jest procesem prostym ani tanim, jednak jego stosowanie może przynieść wymierne korzyści. Firmy mogą dzięki procesowi budżetowemu sterować procesami w firmie i skierować wysiłki na zamierzone obszary działań. Proces budżetowania w połączeniu z analizą KWZ może stanowić pomocne narzędzie zwiększenia efektywności produkcji zmierzającej do obniżenia jednostkowego kosztu wytworzenia i podwyższenia marży na sprzedaży. W praktyce gospodarczej jednak prawdopodobnie znalazł swoje szerokie zastosowanie dzięki funkcjom planowania i kontroli, które to stanowią nieodłączne elementy procesu zarządzania.

Literatura

1. Dobija M., *Rachunkowość zarządcza*, PWN W-wa 1996.
2. Drury C., *Rachunek kosztów*, PWN W-wa 1996.
3. Pr. Zbiór. Pod red. Świdorskiej G. K., *Rachunkowość zarządcza*, Poltext W-wa 1998.
4. Jaruga A. A., Nowak W. A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania.*, Absolwent Łódź 1999.
5. Pr. Zbiór. Pod red. Świdorskiej G. K., *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difin W-wa 2002.

prof. dr hab. inż. ZBIGNIEW MAŁARA
dr inż. JANUSZ KROIK
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechnika Wroclawska

11. Kodeks Dobrych Praktyk instrumentem wzmacniania funkcji nadzoru korporacyjnego

Streszczenie

W artykule odniesiono się do problematyki nadzoru korporacyjnego przyjmując, że instrumentem o silnym znaczeniu we wzmacnianiu funkcji nadzoru i kontroli pozostaje, zwłaszcza w Polsce, tzw. Kodeks Dobrych Praktyk, swoiste *novum* w gospodarce. Autorzy przybliżają zasady, w oparciu o które budowane są reguły Kodeksu Dobrych Praktyk, a następnie przedstawiają wyniki badań, na podstawie których formułują opinie i wnioski o charakterze refleksji, traktując je jako miarę akceptacji wspomnianego Kodeksu i wdrażania jego zasad do praktyki organizacyjnej przedsiębiorstw.

The Rudiments of Business Customs as an efficient Tool in support of Corporate Governance activity

Summary

In the paper some important aspects of Corporate Governance were presented in the context of Rudimental roles of Business Customs, as a tool in supporting of Corporate Governance activity. The authors display the roles of forming the rudimental customs and, the next, the discussion of results of research upon that field were presented. Important conclusions are given as well.

Wprowadzenie

Dominującą formą własności w gospodarce rynkowej są spółki akcyjne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w których - oceniając problem z perspektywy nauk o zarządzaniu - dochodzi do najszerszego rozdzielenia własności od kontroli i zarządzania¹. W wyniku rozproszenia akcjonariuszy spółki, następuje osłabienie możliwości i zdolności do sprawowania przez nich kontroli nad zarządem. Stąd, decydującym aspektem o kreującym złożoność problemu jest rozbieżność interesów właścicieli i kierownictwa.

Kierownictwo spółki kieruje się bowiem zupełnie innymi kryteriami, w oparciu o które osiągane są ich cele oraz cele przedsiębiorstwa, niż pozostali akcjonariusze². Rozbieżność ta zrodziła potrzebę nadzoru i szerszej kontroli nad prawidłowością działań podejmowanych przez zarząd. W obliczu wielkich afer, nieoczekiwanych upadków międzynarodowych korporacji i nadużyć finansowych, które zostały ujawnione w ostatnich latach, szczególna uwaga organów państwowych i czołowych organizacji finansowych została zwrócona w stronę nadzoru korporacyjnego.

Pojęcie to wywodzi się z terminu *nadzór właścicielski*, jednak swoim zasięgiem obejmuje znacznie szerszą problematykę uwzględniającą formalną i częściowo nieformalną strukturę wpływów na decyzje zapadające w spółkach. Zwraca ona szczególną uwagę na realne warunki gospodarcze, polityczne i prawne, w jakich działają menedżerowie. Międzynarodowym określeniem nadzoru korporacyjnego jest pochodzący z języka angielskiego pojęcie *Corporate Governance*.

Zagadnienie *Corporate Governance* łączy się bezpośrednio z regulacjami prawnymi Kodeksu Dobrych Praktyk, którego innym określeniem są Reguły Ładu Korporacyjnego, tworzone na ogół przez instytucje regulujące zasady rynkowego działania spółek publicznych. Kodeks Dobrych Praktyk jest zbiorem zasad dobrych obyczajów korporacyjnych, umownie nazywanych *miękkimi*, w spółkach publicznych. Dotykają one przede wszystkim sfery etyki i moralnych zachowań władz spółki wobec podmiotów powiązanych z nią i zaangażowanych w jej funkcjonowanie.

¹ K. Postrach, *Efektywność Nadzoru Właścicielskiego*, pod red. S. Rudolfa, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999, s. 118.

² Jednym z takich kryteriów może być rozmiar przedsiębiorstwa, który przesądza o poziomie prestiżu i dochodu kadry menedżerskiej, co wpływa na pozycje menedżerów jako zarządu dużej i znaczącej spółki. Nie musi on mieć związku z interesami akcjonariuszy, a decyzje podejmowane w celu powiększenia przedsiębiorstwa, na przykład poprzez fuzje i przejęcia, są często dość ryzykowne dla jej właścicieli.

Nadrzędnym celem opracowania *Reguł Ładu Korporacyjnego* była chęć ugruntowania etyki w biznesie i zebrania w jednym dokumencie zasad odnoszących się do zarządzania spółką publiczną, które pozwolą unikać wewnętrznych konfliktów i przyczynią się do większej ochrony praw wszystkich grup interesu, a przede wszystkim, akcjonariuszy, pracowników, klientów, instytucji finansowych oraz podmiotów gospodarczych współpracujących ze spółką.

Przyjmuje się, że nadzór właścicielski jest pojęciem o węższym zakresie od *Corporate Governance*, wskazując, że odnosi się on głównie do sposobu egzekwowania wiązki praw własnościowych, czyli relacji między akcjonariuszami, ich formalnymi przedstawicielami, a zarządem. Natomiast pojęcie *Corporate Governance* stawia szersze pytania o formalną i częściowo nieformalną strukturę wpływów na najważniejsze decyzje podejmowane przez menedżment, nadając im wyrazisty kontekst systemowy, to znaczy pokazując realne uwarunkowania, w których działają menedżerowie. W tym szerszym znaczeniu *Corporate Governance* jest ogniwiem łączącym jednostkowe strategie menedżerów z układem instytucji składających się na system gospodarczy danego kraju.

Podobną interpretację można znaleźć w publikacji B. Nogalskiego i J.M. Rybickiego, w którym *pojęcie nadzoru korporacyjnego określa się jako proces w ramach, którego nadzór nad przedsiębiorstwem sprawowany jest zarówno przez właścicieli, jak i przez innych interesariuszy, nie będących akcjonariuszami, ale zainteresowanych bezpośrednio, aby zarządzanie daną organizacją było skuteczne*³. Natomiast *nadzór właścicielski oznacza proces w ramach, którego jedynie właściciel lub grupa akcjonariuszy sprawuje bezpośrednią kontrolę nad skutecznością zarządzania*. Akcentuje się tutaj znaczenie relacji między właścicielami, a zatrudnianymi przez nich menedżerami, których zadaniem jest zarządzanie przedsiębiorstwem tak, aby stan posiadania właścicieli zwiększał się. W tym celu właściciele muszą przekazać część swoich uprawnień menedżerom, umożliwiając im tym samym swobodę działania, a zadaniem nadzoru właścicielskiego jest zapewnienie zgodności między oczekiwaniami właścicieli, a działaniami podejmowanymi przez osoby zarządzające firmą. Elementem rozgraniczającym oba pojęcia jest udział interesariuszy nie będących bezpośrednio jej właścicielami w nadzorze nad daną organizacją. Czyni to nadzór korporacyjny bardziej odpowiednim do całościowego spojrzenia na problemy związane z właściwym społecznie procesem zarządzania.⁴

³ B. Nogalski, J. M. Rybicki, *Kultura nadzoru korporacyjnego*, Przegląd Organizacji 2001, nr 9.

⁴ Syntetycznie problem ujmując, można mówić o systemie obejmującym reguły i procedury gwarantujące, że firma jest właściwie zarządzana, zatrudniani są kompetentni menedżerowie z właściwie określonymi prawami i obowiązkami, działający w zgodzie z prawem i zgodnie

Nadzór korporacyjny kojarzony jest także ze współczesną nazwą problemu określanego w języku angielskim jako *accountability*. W wolnym tłumaczeniu na język polski rozumie się to pojęcie jako *odpowiedzialność, odnoszącą się do sposobu, w jaki menedżerowie odpowiadają przed akcjonariuszami i innymi grupami udziałowymi za sposób i efekty działania*.

Interesującym podejściem jest ujmowanie nadzoru korporacyjnego jako badania powiązań pomiędzy właścicielami firmy, a wynajętymi przez nich *agentami*, którzy w imieniu właścicieli zarządzają firmą i mają obowiązek maksymalizowania stanu posiadania jej właścicieli. Z kolei, właściciele muszą przekazać im część swoich uprawnień do podejmowania decyzji. Priorytetem w takim podejściu staje się zapewnienie zgodności decyzji uprawnionych z interesami właścicieli.

Ważną kwestią w interpretacji pojęcia nadzoru korporacyjnego jest zagadnienie *komunikacji*. Chodzi w tym o sposób, w jaki organizacja komunikuje się z otoczeniem. Ma to ogromne znaczenie w procesie informacji oraz pozyskiwania przez podmioty gospodarcze kapitału na rynkach, zwłaszcza międzynarodowych i globalnych, tam bowiem potencjalni inwestorzy stawiają najwyższe wymagania. Aby sprostać tym wymaganiom, przedsiębiorstwo powinno posiadać odpowiedni system informacyjny, który jako sprawna całość (podsystem informacyjno decyzyjny ugrupowania) będzie w stanie zapewnić trwałą równowagę funkcjonalną pomiędzy holdingiem a otoczeniem⁵.

W tym przypadku, nadzór korporacyjny wyraża się w odpowiedzialności menedżerów za wyniki działania wobec właścicieli w aspekcie skuteczności pozyskiwania nowych, *kapitałodajnych* inwestorów⁶.

z interesami wszystkich stron zainteresowanych działalnością firmy. Taka forma strukturyzacji problemu jest pochodną takiego ujęcia, w którym akcentuje się znaczenie dla organizacji wszystkich tych partnerów spółki, którzy wnoszą do niej kapitał, zapewniając sobie przy tym uzyskanie zwrotu z tak rozumianych inwestycji, a pełnienie nadzoru korporacyjnego w praktyce ma na celu znalezienie odpowiedzi na następujące, związane z tym pytania: w jaki sposób dostawcy kapitału mogą sobie zapewnić zwrot z dokonanych inwestycji; w jaki sposób zmuszają oni menedżerów do oddania im części wygospodarowanych zysków; w jaki sposób upewniają się, że menedżerowie nie marnotrawią ich pieniędzy lub niewłaściwie ich nie inwestują oraz, w jaki sposób wierzyciele mogą kontrolować działania kierownictwa firmy. M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 24.

⁵ Z. Malara, *W poszukiwaniu dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Ośrodka Postępu Organizacyjnego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2001, s. 84.

⁶ M. Jerzemowska, *Teoretyczne aspekty nadzoru korporacyjnego*, w: S. Rudolf, *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 18.

11.1. Formowanie *Reguł Dobrej Praktyki*

Za początek ruchu *Corporate Governance* na świecie uznaje się publikację raportu przygotowanego przez brytyjską komisję pracującą pod przewodnictwem Adriana Cadbury'ego. Komisja ta została powołana przez rząd po samobójstwie Roberta Maxwella, któremu udowodniono nielegalne wykorzystywanie pieniędzy spółki. Raport przygotowany przez Komisję Cadbury'ego w 1992 roku, miał na celu wyeliminowanie możliwości wykorzystywania swojej pozycji przez menedżerów w działaniu na szkodę akcjonariuszy. Rozwinięciem raportu Cadbury'ego były raporty Greenbury'ego (1995), Hampela (1997) oraz ich synteza w postaci Combined Code (1998), który stanowi obecnie integralną część warunków notowania na giełdzie Londyńskiej (LSE). W ślady Wielkiej Brytanii szybko ruszyły inne kraje anglojęzyczne, opracowując swoje własne raporty: Irlandia (1991, 1993), Kanada (Deby Report, 1994) i Australia (Bosh Report, 1995).⁷

Poza kodeksami, które powstają na użytek wewnętrzny poszczególnych państw nad tematyką dobrych praktyk pracują takie organizacje międzynarodowe jak Centrum Studiów Polityki Europejskiej (CEPS), które w 1995 roku opublikowało raport na temat stanu *Corporate Governance* w państwach Unii Europejskiej. Problematyką *Corporate Governance* interesuje się od wielu lat również Bank Światowy oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). W 1999 roku na polecenie Rady Ministerialnej OECD powołano Specjalną Grupę Roboczą, która opracowała *Zasady Nadzoru korporacyjnego*, które co prawda nie mają charakteru wiążącego, aczkolwiek powinny stanowić określone ramy dla ustawodawstwa i spółek akcyjnych państw członkowskich przy tworzeniu własnych struktur zarządzania.

⁷ Kraje Europy Kontynentalnej nie pozostając w tyle, przystąpiły do tworzenia narodowych Kodeksów Dobrych Praktyk. We Francji stowarzyszenie przedsiębiorców opracowało raport Vienot (1995), w Holandii pod przewodnictwem Giełdy w Amsterdamie powstał raport Petersa (1997), w Belgii zostały opracowane dwa niezależne raporty, jeden z inicjatywy Giełdy w Brukseli (Cardon Report, 1998), drugi natomiast przez federację belgijskich spółek (1998). W Niemczech w 1998 roku weszły w życie ustawy o przejrzystości i kontroli przedsiębiorstw (KonTraG), a dodatkowo stowarzyszenie czołowych akcjonariuszy opublikowało specjalne wytyczne mające zapewnić lepszą ochronę interesów prywatnych inwestorów. We Włoszech powołano Komisję Dragiego, której raport doprowadził do przyjęcia zasad dobrej praktyki korporacyjnej (Testo Unico, 1998). Rząd Hiszpanii zlecił przygotowanie raportu Olivencii (1998), podobnie jak organy rządowe Grecji i Portugalii. Poza krajami europejskimi Kodeksy Dobrych Praktyk powstały w Japonii, Hongkongu, Indiach, RPA oraz w Brazylii. J. Jeżak, *Nadzór korporacyjny - kodeksy dobrych praktyk*, Przegląd Organizacji 2002, nr 5.

Dla Polski istotna jest definicja pojęcia nadzoru korporacyjnego podana w dokumencie *Principles of Corporate Governance*, opracowanym przez OECD. Według tego dokumentu nadzór korporacyjny dotyczy zależności pomiędzy kierownictwem spółki, jej organami oraz akcjonariuszami i pozostałymi grupami udziałowymi. Określa on strukturę, za pośrednictwem której ustala się cele podmiotu gospodarczego i środki ich realizacji, a także narzędzia monitorowania wyników działania. Zasada IV dokumentu, bardzo wyraźnie zaznacza prawa osób należących do grup zainteresowanych działaniem przedsiębiorstwa, podkreślając iż zadaniem *Corporate Governance* jest również „budowanie tworzącej wartość ekonomiczną współpracy” pomiędzy tymi podmiotami, co wpływa na poprawę interesów przedsiębiorstwa, jako wkład w jego długookresowe powodzenie⁸.

Dążąc do rozwiązania tych problemów, do tej pory, w 58 krajach opublikowano w tym zakresie tzw. *Kodeksy Najlepszej Praktyki*, zmierzające do poprawy nadzoru korporacyjnego. Twórcy zasad nadzoru korporacyjnego OECD, zwanego też *Kodeksem Kodeksów*, wyraźnie wskazują, że *nie istnieje jeden właściwy model dobrego nadzoru*, natomiast wspólne doświadczenia pozwalają na wyodrębnienie kilku najważniejszych elementów charakteryzujących nadzór korporacyjny. Zaliczyć do nich można, między innymi: Prawa akcjonariuszy, zapewnienie równego traktowania akcjonariuszy, rolę właścicieli w nadzorze korporacyjnym, problemy związane z publikowaniem informacji oraz ich przejrzystością i rzetelnością, strukturę i odpowiedzialność zarządu i rad.

Wytyczne te stanowiły podstawę do prac nad tym zagadnieniem w Polsce.

11.2. Zainteresowanie problematyką nadzoru korporacyjnego w Polsce

W Polsce zainteresowanie zagadnieniem *Corporate Governance* można obserwować stosunkowo niedawno, co jest charakterystyczne dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które budowę gospodarki rynkowej rozpoczęły po roku 1999. Mówiąc o nadzorze korporacyjnym występującym w danym państwie należy podkreślić, że jest on w znacznej mierze efektem obowiązującej w tym kraju infrastruktury, która poprzez instytucje i mechanizmy określa ustrój gospodarki rynkowej⁹.

⁸ K. Zalega, *Spór o pojęcie Corporate Governance*, Organizacja i Kierowanie 2000, nr 3.

⁹ K. Zalega, *Spór o pojęcie Corporate Governance*, tamże.

Wielu autorów zajmujących się problematyką *Corporate Governance* zauważa się, że w Polsce zwraca się przede wszystkim uwagę na kwestie prawno - instytucjonalne, zamiast na teoretyczne ramy tego zjawiska. Na podstawie badań przeprowadzonych przez P. Tamowicza i M. Dzierżanowskiego, w których analizie zostało poddanych 560 przedsiębiorstw niepublicznych i 210 publicznych", można stwierdzić, że polskie korporacje charakteryzują się wysokim poziomem koncentracji własności i kontroli. Można zatem przyjąć, że w Polsce nadzór korporacyjny ma zdecydowanie charakter *insiderski* (wewnętrzny), opierający swoje funkcjonowanie głównie na radach nadzorczych.

Od roku 2000 za sprawą Instytutu Rozwoju Biznesu - Centrum Prywatyzacji w Warszawie oraz Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, odbywają się ogólnopolskie konferencje poruszające problematykę *Corporate Governance* w polskich spółkach publicznych i niepublicznych. W wyniku tych spotkań zorganizowano Forum *Corporate Governance*, na którym został powołany *Komitet Dobrych Praktyk* odpowiedzialny za opracowanie zbioru zaleceń dotyczących pracy rad nadzorczych i zarządów oraz organizacji walnych zgromadzeń. Również gdański Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową zainicjował powstanie w kwietniu 2001 roku Polskiego Forum *Corporate Governance*, które przygotowało i zaprezentowało w grudniu tego samego roku projekt kodeksu nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych. Projekt ten miał służyć jako materiał do konsultacji, a podstawą do jego opracowania była diagnoza najważniejszych słabości *Corporate Governance* w polskich spółkach."

" P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, *Problem pomiaru efektywności nadzoru korporacyjnego: ratingi nadzoru korporacyjnego, ich charakterystyka, dylematy i użyteczność*. Organizacja i Kierowanie 2002, nr 1.

" Warto podkreślić, iż inicjatywa budowania polskich zasad dobrych praktyk w spółkach akcyjnych oraz organizacji *Forum Corporate Governance* pojawiła się jesienią 1998 roku. Pierwsza publiczna dyskusja na temat rodzimych modeli nadzoru właścicielskiego odbyła się w styczniu 1999 r. podczas I Forum *Corporate Governance*. Forum organizowane jest przez Instytut Rozwoju Biznesu we współpracy z Giełdą Papierów Wartościowych w Warszawie oraz Komisją Papierów Wartościowych i Giełd, Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych, Polską Radą Biznesu, Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych, Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych, Stowarzyszeniem Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych w Polsce, Izbą Domów Maklerskich, Izbą Gospodarczą Towarzystw Emerytalnych, Związkiem Banków Polskich, Związkiem Maklerów i Doradców i Stowarzyszeniem Inwestorów Indywidualnych. J. Jeżak, *Nadzór korporacyjny - kodeksy dobrych praktyk, tamże*.

11.3. Zakres i istota zasad przyjętych w Kodeksie Dobrych Praktyk

Różnego typu inicjatywy z lat 1999-2001 dotyczące Corporate Governance zaowocowały wypracowaniem coraz bardziej precyzyjnych ustaleń w zakresie zasad, które przyjęto jako reguły obowiązujące w polskich spółkach.¹²

Powstanie *Reguł Ładu Korporacyjnego* (Kodeksu Dobrych Praktyk) było próbą spisania norm etycznych pojawiających się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zapisanie ich w formie norm prawnych mogłoby być trudną, a nawet niekorzystną dla systemu prawa nadregulacją, bądź natknąć się na trudności ujęcia norm etycznych w języku prawnym. Uregulowania te są, zatem traktowane jako *miękkie prawo* i mają charakter uzupełniający dla Kodeksu Spółek Prawa handlowego, czy Ustawy - prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi.

Zarząd Giełdy przedstawił wymagania Giełdy wobec spółek publicznych, co do zasad i obowiązków informacyjnych emitentów w ramach przestrzegania zasad ładu korporacyjnego. Jednocześnie są oni zobowiązani do przekazania Giełdzie i opublikowania oświadczenia dotyczącego przestrzegania w spółce zasad ładu korporacyjnego. Emitent ma prawo do nie przyjmowania obowiązku przestrzegania wszystkich zasad. W takiej sytuacji musi on dokonać wyjaśnienia, które z zasad nie są przestrzegane i podać powody takiego działania.

Dokument *Dobre Praktyki w spółkach publicznych 2002* zawiera, poprzedzone ogólnymi przesłankami, uporządkowane w 48 normach, zasady dotyczące sposobu prowadzenia walnych zgromadzeń, funkcjonowania rad nadzorczych, działania zarządu spółki, budowania relacji z osobami i instytucjami zewnętrznymi.

Kodeks Dobrych Praktyk w Spółkach Publicznych 2002 jest sformułowany w sposób bardzo płynny i pozwalający na znaczną dowolność interpretacji. W związku z tym wiele kwestii pozostawionych jest do indywidualnego uregulowania, we własnym zakresie, poprzez tworzenie odpowiednich regulaminów i dokumentów dostosowanych do specyfiki spółki.

¹² Przykładem takich działań jest decyzja Rady Giełdy Papierów Wartościowych o powołaniu w dniu 20 listopada 2002 roku stowarzyszenia reprezentującego firmy i instytucje, które skupia czołowe działające na polskim rynku finansowym. Przyjęta wówczas uchwała wprowadza zmiany w sposobie wdrożenia zasad ładu korporacyjnego. Tym sposobem został zakończony proces legislacyjny zmian w przepisach giełdowych odnośnie ładu korporacyjnego i przyjęcia dokumentu *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002*.

11.4. Akceptacja Kodeksu Dobrych Praktyk w praktyce organizacyjnej

Ze statystyk giełdowych, na dzień 11.05.2004 wynika, że spośród 206 podmiotów tylko jedna spółka nie przekazała Giełdzie oświadczenia o stosowaniu bądź nie, Dobrych Praktyk Spółek Publicznych. Z kolei trzy spółki zaakceptowały Dobre Praktyki w pełni, należą do nich Computerland, BZ WBK i ZM Duda. Gdyby pominąć zasadę 20, która budzi najwięcej wątpliwości i kontrowersji, liczba spółek stosujących wszystkie pozostałe zasady wyniosła by 75. Z drugiej strony aż w jedenastu spółkach nie jest stosowana żadna z zaproponowanych przez Kodeks zasad.

Poniżej w tabeli zostały zestawione dokładne dane dotyczące statystyki stosowania przez spółki Reguł Ładu Korporacyjnego.

- Budząca najwięcej zastrzeżeń i wątpliwości zasada 20, w pełni została przyjęta tylko przez 5 spółek, stu emitentów odrzuciło ją ze względu na strukturę akcjonariatu lub niedoskonałość zapisów Dobrych Praktyk, 73 spółki skorzystały z możliwości wdrożenia zasady w terminie późniejszym (do końca 2004 roku), natomiast 15 z nich przyjęło zasadę 20 tylko częściowo.
- Poza zasadą 20 najczęściej odrzucane były kolejno: 24 (45 spółek), 6 (34 spółek), 9 (32 spółki), 18 (28 spółki), 47 (27 spółek) oraz 26,40 i 46 (po 23 spółki).
- W pierwszej grupie zasad dotyczących *Walnego Zgromadzenia* najczęściej kwestionowana była zasada 6, w której wskazywano na brak w Regulaminie Walnego Zgromadzenia procedury wyboru członków rady nadzorczej grupami. Dodatkowymi argumentami była obecna struktura akcjonariatu wykluczająca potrzebę opracowywania takiej procedury oraz zapisy Kodeksu Spółek Handlowych, które również uznawane są za wystarczające.
- Wobec zasady 9 najczęściej podawano brak potrzeby bądź możliwości przymuszania członków rad nadzorczych do uczestnictwa w Walnych Zgromadzeniach Akcjonariuszy, deklarując z drugiej strony zawarcie stosownych aneksów do umów z audytorami.
- Kolejnym punktem wzbudzającym wątpliwości jest punkt 2, w którym najczęściej nie znajdowano celowości w domaganiu się uzasadnienia wniosku o zwołanie Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, czy umieszczenia punktów w porządku obrad, który zazwyczaj wyjaśnia intencje wnioskodawcy.
- Zakaz zawarty w zasadzie 14 został uznany za idący zbyt daleko w ograniczaniu uprawnień Walnych Zgromadzeń Akcjonariuszy oraz samych

Tob. 1.

Statystyka przyjętych przez spółki publiczne Zasad Kodeksu Dobrych Praktyk. Sytuacja odzwierciedla stan na dzień 11 maja 2004 roku.

ZASADA	LICZBA SPOEEK SPEŁNIAJĄCYCH ZASADĘ	LICZBA SPÓŁEK NIE- SPEŁNIAJĄCYCH TEJ ZASADY
ZASADY OGÓLNE		
	194	0
II	185	9
III	191	3
IV	192	2
V	193	1
DOBRE PRAKTYKI WAI.MC II / .GROMADZEN		
1	193	1
2	173	21
3	191	3
4	191	3
5	193	1
6	160	34
7	192	2
i	191	3
s	162	32
10	184	10
11	192	1
12	191	3
13	190	4
14	178	16
15	193	1
16	178	16
17	184	10
DOBRE PRAKTYKI RAI) NADZORCZYCH		
18	166	28
19	177	17
20		
21	191	3
22	191	3
23	183	11
24	149	15
25	188	6
26	171	23
27	186	8
28	174	20
29	1X6	s
31	185	9
31	183	1 1
DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDÓW		
32	193	1
33	190	4
34	193	1
35	193	1
36	183	1 1
37	193	1
38	185	9
39	183	12
40	171	23
DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE RELACJI Z OSOBAMI I INSTYTUCJAMI ZEWNĘTRZ- NYMI		
41	191	3
42	173	21
43	193	1
44	191	3
45	189	5
46	171	23
47	167	27
48	194	0

Źródło: strona internetowa Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych www.gpw.pl

akcjonariuszy. Podobnej argumentacji użyto kwestionując zasadę 16, której bezwzględne stosowanie może być nawet dla spółki niekorzystne.

- W dobrych praktykach *Rad Nadzorczych* zasada 24 była odrzucana za nieprecyzyjność pojęć (powiązania osobiste, faktyczne), trudność w wyegzekwowaniu takich informacji, a także możliwość naruszenia dóbr osobistych członków rady.
- Co piąta spółka opowiedziała się za niestosowaniem zasady 18, gdyż ocena zawarta w sprawozdaniu rocznym rady uznana była za wystarczającą, a nawet stwierdzono, że zadaniem rady nie jest ocena sytuacji spółki lecz opracowywanie sprawozdania z działalności zarządu, w związku z czym realizacja tej zasady oznaczałaby przekroczenie jednoznacznie określonych kompetencji rady.
- Niestosowanie zasady 19 uzasadniono nadmiernym ograniczaniem praw akcjonariuszy.
- Zasadę 26 tłumaczono najczęściej wystarczającymi regulacjami w Prawie o Publicznym Obrocie i rozporządzeniu o obowiązkach informacyjnych.
- Odstąpienie od zasady 28 i 40 tłumaczono potrzebą ochrony doświadczeń i dorobku spółki poprzez nie publikowanie regulaminów rady nadzorczej i zarządu.
- W części poświęconej *Zarządom* najwięcej uwag budziła wspomniana wyżej zasada 40 oraz 36, 38 i 39, których nie stosowanie tłumaczono przestrzeganiem prawa, które zapewnia wystarczające informacje o transakcjach i wynagrodzeniu członków zarządu.
- W relacjach z otoczeniem emitenci byli najmniej skłonni do przestrzegania reguły 42 dotyczącej zasad wyboru podmiotu świadczącego usługi biegłego rewidenta, tłumacząc to stosowaniem własnych procedur oraz ustawą gwarantującą bezstronność i rzetelność audytora.
- Wątpliwości budzą również zasady 46 i 47 w związku z nieprecyzyjnością pojęcia „podstawowe regulacje wewnętrzne” i niechęcią do formalizowania stosunków z mediami i udziału mediów w walnych zgromadzeniach¹³.

Zbiorcze zestawienie uwag i wątpliwości najczęściej zgłaszanych przez spółki wobec wprowadzania Kodeksu (Reguł Ładu Korporacyjnego) ujęte zostały w tabeli prezentowanej poniżej.

¹³ Emitencik, *Biuletyn Informacyjny Stowarzyszenia Emitentów Gieldowych, Ład w statystyce*, lipiec 2003.

Tab. 2. Najczęstsze zastrzeżenia wnoszone przez spółki wobec zaproponowanych uregulowań zawartych w Kodeksie Dobrych Praktyk (Zasadach Ładu Korporacyjnego).

NUMER REGULY	SKALA UWAG (LICZBA SPÓLEK WNOSZĄCYCH ZASTRZEŻENIA)	RODZAJ (TREŚĆ) ZASTRZEŻEN
20 (niezależność członków rady nadzorczej)	201	Ze względu na strukturę akcjonariatu lub niedoskonałość zapisów Dobrych Praktyk
24 (informacja o powiązaniach członka rady z określonym akcjonariuszem)	45	Ze względu na nieprecyzyjność pojęć (powiązania osobiste, faktyczne), trudność w wyegzekwowaniu takich informacji, a także możliwość naruszenia dóbr osobistych członków rady.
6 (stabilność regulaminu walnych zgromadzeń)	34	W związku z brakiem w Regulaminie Walnego Zgromadzenia procedury wyboru członków rady nadzorczej grupami.
9 (obecność członków rady nadzorczej i zarządu na walnym zgromadzeniu)	32	W związku z brakiem potrzeby bądź możliwości przymuszania członków rad nadzorczych do uczestnictwa w Walnych Zgromadzeniach Akcjonariuszy, deklarując z drugiej strony zawarcie stosownych aneksów do umów z audytorami.
18 (coroczna zwięzła sytuacja spółki)	28	Ocena zawarta w sprawozdaniu rocznym rady uznana została za wystarczającą.
47 (kontakty z mediami i polityka informacyjna), 46 (dostępność aktów prawnych na podstawie, których działa spółka)	27,23	W związku z nieprecyzyjnością pojęcia "podstawowe regulacje wewnętrzne" i niechęcią do formalizowania stosunków z mediami i udziału mediów w walnych zgromadzeniach.
26 (przekazywanie informacji o zbyciu lub nabyciu akcji spółki)	23	Wystarczające regulacje w Prawie o Publicznym Obrocie i rozporządzeniu o obowiązkach informacyjnych.
40 (zasady i tryb pracy zarządu), 36 (inwestycje członka zarządu w akcje spółki), 38 (wynagrodzenia członków zarządu), 39 (jawność łącznej wysokości wynagrodzeń wszystkich członków zarządu)	23,11,9,12	Zastrzeżenia tłumaczono przestrzeganiem prawa, które zapewnia wystarczające informacje o transakcjach i wynagrodzeniu członków zarządu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Biuletynu Informacyjnego Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych.

Podsumowanie i wnioski

Celem sporządzania takich rankingów jest dostarczanie inwestorom oceny rozwiązań w zakresie obowiązującego ładu korporacyjnego. Dotyczą one przede wszystkim stopnia, w jakim dana spółka akceptuje i wdraża w swoje struktury zarządzania reguły wynikające z Kodeksu Dobrych Praktyk. Im wyższa pozycja tym bardziej regulacje wewnętrzne spółki chronią interesy zewnętrznych akcjonariuszy, co daje potencjalnym udziałowcom pewną wskazówkę odnośnie ryzyka możliwych nieprawidłowości.

Przedstawiony ranking stanowi bardzo ogólną oceną sytuacji spółki i nie może być traktowany jako podstawa do oceny wiarygodności osób, które aktualnie sprawują władzę w przedsiębiorstwie. Również pozycja spółki w rankingu nie odzwierciedla faktycznego przestrzegania przyjętych uregulowań. Zawarte w nim informacje powinny być raczej traktowane jako pomocnicze dane, przydatne do formułowania ogólnych ocen.

Wnioski, jakie nasuwają się na podstawie podobnych analiz odnoszą się przede wszystkim do liczby niezależnych członków rady nadzorczej w spółkach o skoncentrowanym akcjonariacie, co wydaje skutecznym mechanizmem zabezpieczającym zewnętrznych akcjonariuszy przed nadużyciami. W konsekwencji, może się to wyrażać niechęcią akcjonariuszy do dzielenia się władzą. Odnośząca się do rady nadzorczej zasada dotycząca tej kwestii została zaczerpnięta bezpośrednio z rozwiązań stosowanych na gruncie amerykańskim, gdzie mimo wszystko dopuszczalne są odstępstwa od tego wymogu. Jak pokazano to w tabeli 2., tylko kilka spółek przyjęło tę zasadę bez zastrzeżeń, co powinno, zdaniem wielu znawców i praktyków, wpłynąć na konieczność jej modyfikacji, uwzględniając powyższą specyfikę i pozwalając na zmniejszenie liczby członków niezależnych.

Obok instytucji niezależnych członków rady nadzorczej, ważnym zagadnieniem jest zapewnienie należytej kontroli przez radę nadzorczą transakcji z podmiotami powiązanymi. Transakcje takie dokonywane z dominującym akcjonariuszem lub członkami władz spółek są szczególnie wrażliwe, ponieważ są obciążone konfliktem interesów i niosą ryzyko transferu wartości ze spółki kosztem mniejszościowych akcjonariuszy. Niestety, *Kodeks Giełdowy* pomija problem kontroli transakcji z podmiotami powiązanymi - zawarte jest w nim jedynie ogólne zalecenie mówiące, że transakcje takie powinny odbywać się na warunkach rynkowych.

Można również zauważyć, że bardzo często przytaczana jest argumentacja dotycząca regulacji przepisów prawnych. Dotyczy to zwłaszcza tych reguł, które kreują wymagania wyższe niż przepisy prawa. Wynika to stąd, że normy prawne określają w tym przypadku, pewne minimum wymogów, od których

nie ma odstępstwa. W Polsce natomiast regulacje kreujące rynek papierów wartościowych są znacznie bardziej restrykcyjne niż na innych rynkach. Oznacza to, że znajdują się one na dość wysokim poziomie. Stąd problemem polskiego rynku nie jest brak regulacji, lecz raczej ich słabe egzekwowanie, a tego stanu z pewnością nie poprawi zwiększanie liczby obowiązków nakładanych na organy spółek.

Pomimo zgłoszonych zastrzeżeń, będących pochodną wyników powołanych badań, Kodeks Dobrych Praktyk jest - jak się wydaje - kolejnym, właściwym krokiem w poszukiwaniu odpowiednich regulacji kontroli spółek z wykorzystaniem instytucji nadzoru korporacyjnego. Tworzy on bowiem szansę na zmniejszenie asymetrii pomiędzy szeroko rozumianymi celami organizacji oraz jego akcjonariuszy, a partykularyzmem i interesami kadry menedżerskiej, często opatrnie interpretującej pojęcie odpowiedzialności za losy powierzonego przedsiębiorstwa.¹⁴

Literatura

1. Emitencik, Biuletyn Informacyjny Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych, *Ład w statystyce*, lipiec 2003.
2. Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
3. Jerzemowska M., *Teoretyczne aspekty nadzoru korporacyjnego*, w: Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
4. Jeżak J., *Nadzór korporacyjny - kodeksy dobrych praktyk*, Przegląd Organizacji 2002, nr 5.
5. Malara Z., *W poszukiwaniu dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Ośrodka Postępu Organizacyjnego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2001.
6. Malara Z., Kroik J., *Reguły ładu korporacyjnego, a wspomaganie funkcji nadzoru właścicielskiego w ograniczaniu ryzyka działalności przedsiębiorstwa*, w: J. Bizon-Górecka (red.), *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Ryzyko a bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji*, Wydawnictwo Towarzystwa Organizacji i Kierownictwa w Bydgoszczy, Bydgoszcz-Ciechocinek 2004.

¹⁴ **Z. Malara, J. Kroik**, *Reguły ładu korporacyjnego, a wspomaganie funkcji nadzoru właścicielskiego w ograniczaniu ryzyka działalności przedsiębiorstwa*, w: **J. Bizon-Górecka (red.)**, *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Ryzyko a bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji*. Wydawnictwo Towarzystwa Organizacji i Kierownictwa w Bydgoszczy, Bydgoszcz-Ciechocinek 2004.

1. Nogalski B., J., Rybicki M., *Kultura nadzoru korporacyjnego*, Przegląd Organizacji 2001, nr 9.
8. Postrach K., *Efektywność Nadzoru Właścicielskiego*, pod red. S. Rudolfa, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999.
9. Tamowicz R, Dzierżanowski M., *Problem pomiaru efektywności nadzoru korporacyjnego: ratingi nadzoru korporacyjnego, ich charakterystyka, dylematy i użyteczność*, Organizacja i Kierowanie 2002, nr 1.
10. Zalega K., *Spór o pojęcie Corporate Governance*, Organizacja i Kierowanie 2000, nr 3.
11. Strona internetowa Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych <http://www.gpw.pl>

dr ADRIANA FRACZEK
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

12. Wizerunek polityka na przykładzie Leszka Balcerowicza *(Kampania wyborcza '97)*

Streszczenie

Kampania wyborcza w 1997 r. była szczególnym okresem dla Leszka Balcerowicza - lidera partii politycznej. Pokazała ona, że wyborcy chcą słu-chać obietnic poprawy ich własnych domowych budżetów. Zadaniem polityka jest mówić to, co skłoni obywateli do oddania na niego swoich głosów. Aby wygrać wybory trzeba przekonać do siebie ludzi, wiedzieć jak do nich przema-wiać. O tym jednak zapomniał Leszek Balcerowicz.

The image of politician for Leszek Balcerowicz

Summary

The electoral campaign in 1997 was a particular time for Leszek Balcerowicz as a leader of a political party. It shows, that electorate wants to hear a promises that their own house - hold budget improve. The main task of politician is to tell such a sentences, what induce people to vote for them. To win the election, politician have to convince people and he should nows, how to talk to them. And that was a point Leszek Balcerowicz forgot about.

Wstęp

Wizerunek jest wyobrażeniem, jakie funkcjonuje w opinii publicznej w związku z danym politykiem. Tworzony jest na potrzeby działalności politycznej, a przede wszystkim rywalizacji wyborczej. Dowiedziono, że wyborcy „głosują sercem”, zatem tworząc wizerunek polityka należy odwoływać się głównie do uczuć, a nie posługiwać się logicznymi argumentami. Wrażenie, które wywołuje polityk odnosi silniejszy skutek, niż zaistniały fakt, lub sensowność jego wypowiedzi¹.

Pozytywne wrażenie wokół osoby, wiarygodność i zaufanie nadaje kierunek temu, co chcemy przedstawić. Wizerunek jest zbiorem wielu szczegółów, podchwyczonych przypadkowo, fragmentarycznych, o nieostrych różnicach odnoszących się zarówno do wypowiedzi, działań, zachowania, wyglądu, kontaktów z innymi uczestnikami życia politycznego².

12.1. Elementy wizerunku polityka

Współczesne kampanie polityczne są zbliżone do kampanii reklamowych. O wyborze danego polityka przesądza jego obraz³. Na ten obraz składa się wiele elementów. Zaczynając od sylwetki, uwagę przyciąga sposób poruszania się, płynność i swoboda ruchów. Kolejnym elementem jest strój, jego poszczególne elementy, ogólna kompozycja. Istotne znaczenie odgrywa technika mówienia: natężenie głosu, tempo wypowiedzi, dykcja, gestykulacja, odpowiednie operowanie głosem (zmiany tempa, zawieszenie głosu, zamykanie zdań). Odpowiednie gesty czynią wypowiedź bardziej plastyczną. Mimika pokazuje stosunek do tego, co zostaje wypowiedziane, a sugestywność wypowiedzi zależy od intonacji, barwy i wyrazistości głosu⁴. Ważne jest, aby stosując odpowiednie techniki mówienia, przedstawić jasną treść przekazu. Sprzyja temu płynność, przejrzystość i zwięzłość wypowiedzi. W mówieniu publicznym ważna jest autoprezentacja. Polityk musi być odbierany jako inteligentny, interesujący, sympatyczny, ale najważniejsze jest, żeby był wiarygodny. Odbiorca / wyborca musi być przekonany o kompetencji polityka i wierzyć w jego szczerłość.

¹ S. Magala, *Polityka jako spektakl*. Rzeczpospolita 2003 nr 244, s. A 6.

² A. Baresik, *Jak uwodzą politycy? Język marketingu politycznego w kampanii 1997*, Katowice 2002; A. Drzycimski, *Sztuka kształtowania wizerunku*. Warszawa 1997, s. 17 n.

³ K. Krzysztofek, *Koniec ideologii czas marketingu*, Tygodnik Powszechny 2000 nr 34, s. 3.

⁴ A. Rybak, *Garnitury do wymiany*. Polityka 2003 nr 43, s. 32.

12.2. Wizerunek Leszka Balcerowicza

Leszek Balcerowicz był dobrym przykładem takiego polityka, a jego kampania wyborcza w 1997 r. była budowana na wizerunku kompetentnego profesora.

Leszek Balcerowicz jest znany jako twórca „terapii szokowej” w polskiej gospodarce. Budzi skrajne emocje. Zwolennicy uważają go za znakomitego ekonomistę, inni obarczają odpowiedzialnością za kryzys gospodarczy, deficyt budżetowy, itp. Dwukrotnie pełnił funkcję wicepremiera, ministra finansów, przewodniczącego partii politycznej - Unii Wolności oraz prezes Narodowego Banku Polskiego.

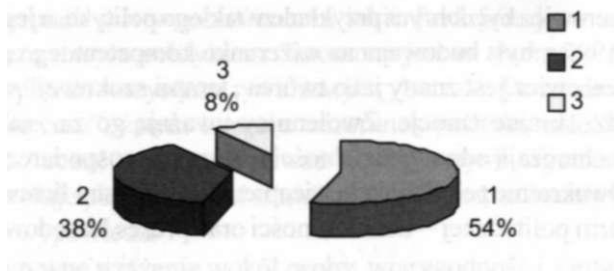
We wrześniu 1989 r. Leszek Balcerowicz został wicepremierem i ministrem finansów pierwszego niekomunistycznego rządu w Polsce. W rządzie Tadeusza Mazowieckiego realizował plan szybkiej stabilizacji i transformacji pogrążonej w kryzysie gospodarki, powszechnie znany jako „Plan Balcerowicza”. Daleko idące reformy pozwoliły zlikwidować hiperinflację, stworzyły możliwość powstania nowych, efektywnie działających prywatnych przedsiębiorstw. Spowodowały skokowy wzrost konkurencyjności polskich produktów i wprowadziły Polskę na drogę szybkiego rozwoju gospodarczego.

W 1997 r. objął tekę ministra finansów w rządzie Jerzego Buzka. W 1999 r. jako przewodniczący Unii Wolności podjął decyzję o zerwaniu umowy koalicyjnej ze współrządzącą AWS. Wkrótce po tym zrezygnował z przewodniczenia oraz członkostwa w partii.

Kampania wyborcza w 1997 r. była szczególnym okresem dla Leszka Balcerowicza - lidera partii politycznej. Zdał sobie sprawę, z faktu, iż jeżeli racją stanu jest wzrost gospodarczy, a Unia Wolności posiada odpowiednie zaplecze intelektualne, by ten wzrost zapewnić, należy dołożyć wszelkich starań, by móc sprawować władzę. Należało więc wygrać wybory parlamentarne. Wiedział, że sukces zależy nie tylko od racjonalnych pomysłów, ale także od akceptacji tych pomysłów przez większość społeczeństwa.

Najważniejszym zagrożeniem dla popularności Leszka Balcerowicza były podatki. Wystąpienie profesora po uchwaleniu stawek podatkowych 14 listopada 1996 r. było całkowicie nieczytelne dla ogółu społeczeństwa. Używany przez niego zwrot: „*zgodnie z naszą linią*” był zrozumiały jedynie dla posłów i wąskiego grona ludzi. Podatki są jednym z najważniejszych czynników, o którym pamiętają wyborcy idąc do urn. Politycy muszą myśleć i mówić językiem tych, którzy ich słuchają. Ważne jest zminimalizowanie dystansu. Ustawa budżetowa jest zapisana specjalistycznym językiem - ogół społeczeństwa nie potrafi go przeczytać. Ten, kto wytłumaczy szerokiej rzeszy jego najważniejsze założenia i w odpowiedni sposób przedstawi, co obywatele mogą zyskać - wygra.

Dezaprobatą przed wyborami w 1997 r.



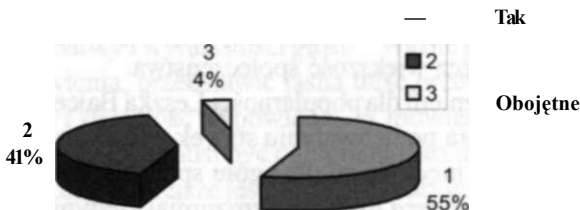
Rys. 1. Ocena aprobaty Leszka Balcerowicza przed wyborami w 1997 r.

Źródło: Pentor, czerwiec - lipiec 1997.

Przed podjęciem działań przewidzianych w kalendarzu wyborczym wizerunek Leszka Balcerowicza był niekorzystny. Większa część społeczeństwa (54%) odbierała jego wizerunek jako niekorzystny. Kampania wyborcza miała na celu odwrócenie proporcji poziomu akceptacji lidera UW.

Początkiem kampanii wyborczej Balcerowicza była debata telewizyjna z Józefem Oleksym, przewodniczącym SLD. Wtedy to, kierujący przebiegiem kampanii wyborczej profesora, Gerald Abramczyk, powołał specjalistyczny zespół ludzi przygotowujących lidera Unii Wolności do tego wydarzenia. Przed kamerami ćwiczyli pytania, odpowiedzi, uśmiechy, gesty. W ten sposób pojawił się wielokrotnie powtarzany później gest siewcy.

Aprobata Leszka Balcerowicza po wyborach w 1997 r.



Rys. 2. Ocena aprobaty Leszka Balcerowicza po wyborach w 1997 r.

Źródło: Pentor, listopad - grudzień 1997 r.

Badania przeprowadzone pod koniec 1997 r. wykazały, że kampania wyborcza zmieniła nastawienie społeczeństwa do wartości prezentowanych przez Unię, a uosabianych przez jej lidera. Odwrócone zostały proporcje: w czerwcu

i lipcu ponad połowa społeczeństwa nie aprobowała założeń polityki gospodarczej proponowanych przez Balcerowicza. Właściwie poprowadzona kampania wyborcza spowodowała, że Unia Wolności dotarła ze swoim przekazem do dużej grupy ludzi. Prawdopodobnie zidentyfikowano grupę docelową i bezpośrednio do niej formułowano założenia programowe.

W kampanii wyborczej podkreślano trzy kategorie problemowe:

1. Polityka zagraniczna
2. Polityka społeczna
3. Ekonomia

Debatę oglądało 69% badanych. Szczególnie zainteresowanie wykazały osoby starsze (emeryci i renciści), zamożniejsze, z wyższym wykształceniem, a także mieszkańcy dużych miast. Zdaniem badanych w dyskusji lepiej wypadł Leszek Balcerowicz (33%) niż Józef Oleksy (25%). Aż 37% oceniło obydwu polityków na jednakowym poziomie⁵.

Tab. 1. Procentowe poparcie dla Leszka Balcerowicza i Józefa Oleksego podczas debaty telewizyjnej

	% poparcia dla L. Balcerowicza	% poparcia dla J. Oleksego
Kobiety	38	22
Mieszkańcy dużych miast	38	15
Osoby z wykształceniem zawodowym	42	23
Pracownicy umysłowi niższego szczebla	42	14
Osoby o najniższych dochodach	41	30
Wierzący	37	20
Osoby o poglądach prawicowych	55	11

Źródło: CBOS, luty 1997.

Najbardziej niezdecydowani okazali się mieszkańcy małych miast, o niskim poziomie wykształcenia, a także osoby z wyższym wykształceniem, kadra kierownicza oraz osoby o poglądach centrowych. Poparcie dla Józefa Oleksego deklarowali natomiast emeryci, osoby niewierzące oraz te, o poglądach lewicowych.

⁵ CBOS, luty 1997.

Najważniejszą sprawą do wykonania po wyborach Balcerowicz uznał zmniejszenie obciążeń dla przedsiębiorców, wyeliminowanie monopolu, reformę systemu emerytalnego oraz zmniejszenie obciążeń pracowniczych. Ostatnie wypowiedziane zdanie brzmiało: „*Musimy dokończyć kilka ważnych rzeczy, zróbmy to razem*”.

Dla Leszka Balcerowicza była to kampania trudna, ale w rezultacie zwycięska. Województwo Katowickie, w którym toczyła się jego kampania, dysponowało 41 mandatami, z czego tylko 8 należało do UW. Lider partii musiał więc być przygotowany na demonstrowanie silnego przywództwa.

Kampania na Śląsku odniosła sukces wyborczy. Balcerowicz zdobył w tym regionie przewagę 20 tys. głosów nad Marianem Krzaklewskim, przewodniczącym NSZZ „Solidarność”.

Unia Wolności liczyła na 25% poparcie. Tydzień po wyborach popularność partii oscylowała w granicach 17%, jednak w dniu samych wyborów opowiedziało się za nią tylko 12% wyborców. Stało się tak dlatego, że pierwszą fazą strategii było wykreowanie postaci profesora jako lidera. Następną miał być drugi plan Balcerowicza.

Brak wewnętrznego porozumienia w samej partii przedłużał wprowadzenie tego planu. Unicy obawiali się jednak negatywnych reakcji społeczeństwa. Nie zdawali sobie sprawy, z faktu, że ludzie w nich właśnie pokładają nadzieje i oczekują kolejnych zmian wprowadzanych przez Balcerowicza. Wewnętrzne nieporozumienia opóźniły zaprezentowanie drugiego planu. Opierając się na swojej intuicji zaprzepaścili szansę. Politycy w kampanii wyborczej muszą kierować się badaniami opinii publicznej, żeby wiedzieć, czego wyborcy oczekują i żeby w odpowiednim czasie im to właśnie zaoferować.

Profesor Balcerowicz był człowiekiem, który nie pozwalał sobą kierować. Mówił kategorycznie: „*Nie. To nie jest w moim stylu*”. Z powodu własnych wewnętrznych przekonań odrzucał elementarne zasady gry politycznej. Twierdził, że gdyby powiedział coś, w co nie wierzył, okłamałby wyborców. Jako jedyny polityk mówił głośno o tym, że będzie ciężko, bo czeka nas (cały naród) ciężka praca. Wyborcy nie chcą słuchać takich zapowiedzi, chcą usłyszeć obietnice poprawy ich własnych domowych budżetów. Perspektywa wzrostu gospodarczego jest czytelna dla wąskiej grupy społeczeństwa. Zadaniem polityka jest mówić to, co skłoni obywateli do oddania na niego swoich głosów. Leszek Balcerowicz posiadał wizję i wiedział w jaki sposób ją zrealizować, ale żeby móc ją realizować, trzeba sprawować władzę, a więc wygrać wybory. Aby wygrać wybory trzeba umieć przekonać do siebie ludzi, wiedzieć jak do nich przemawiać.

Podsumowanie

Niespełna rok po wyborach sondaże pokazały spadek popularności Balcerowicza. Wyniki kształtowały się następująco: 61% dezaprobaty, 38% aprobaty i 1% niezdecydowanych¹. Wicepremier przestał zabiegać o społeczną akceptację swoich działań. Nie umiał w prosty i czytelny sposób przedstawić konieczności swoich decyzji, często niepopularnych. Zapomniał o tym, że żeby móc dokonywać zmian w państwie, trzeba zasiadać w rządzie. Aby być członkiem rządu, trzeba cały czas pamiętać o wyborcach i począwszy od pierwszego dnia kadencji planować kolejną kampanię wyborczą. Polska polityka cechuje się preferencją działania częściowego, brakuje syntetycznej oceny sytuacji. Strategia globalna zaczyna się tam, gdzie wszystkie możliwe czynniki składają się na sieć rozważań. Polityka nie jest zajęciem tymczasowym. Wymaga ona całkowitej zmiany stylu życia, nawet osobowości. Jest sztuką kompromisu pomiędzy własną osobowością (prywatnością), a poczuciem odpowiedzialności za kraj. Polityk jest osobą publiczną tzn. w każdej wypowiedzi, czy zachowaniu reprezentuje nie tylko siebie ale to, co deklaruje jego ugrupowanie. W wizerunku polityka ważne jest to, w jaki sposób jego zachowanie jest odczytywane przez opinię publiczną, ponieważ wizerunek jest wrażeniem, jakie odnosi odbiorca. Wygrywa ten, kto zdobędzie największą liczbę głosów, czyli zdobędzie najwyższe uznanie, znajdzie sposób, by zjednać sobie wyborców. Wcale nie musi być to kandydat o najwyższych kwalifikacjach. Ideałem jest sytuacja, w której zwycięzcą jest intelektualista o wysokim stopniu moralności, ale te cechy wcale nie są konieczne, ani też nie są wystarczające, aby odnieść polityczny sukces.

Literatura

1. Baresik A., *Jak uwodzą politycy? Język marketingu politycznego w kampanii 1007*, Katowice 2002.
2. Krzysztofek K., *Koniec ideologii, czas marketingu*, Tygodnik Powszechny 2000 nr 34.
3. Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
4. Magala S., *Polityka jako spektakl*, Rzeczpospolita 2003, nr 244.
5. Rybak A., *Garnitury do wymiany*, Polityka z 2003 nr 43.



**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