



**WYBRANE PROBLEMY
WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI
RYNKOWEJ**

Studia i Materiały
Master of Business Administration
Uniwersytetu Gdańskiego

Sopot, 2002

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	3
Dr hab. Teresa Kamińska, prof.UG SPOŁECZNE KOSZTY MONOPOLU W WARUNKACH POLSKICH.....	5
Dr Władysława Kiwak OGRANICZENIA LIBERALIZMU Czy liberalizm może być etyczny? Wolność i moralność. Liberalizm – jego etyczny fundament	21
Dr Joanna Kruczalak-Jankowska REJESTR DŁUŻNIKÓW NIEWYPŁACALNYCH W USTAWIE O KRAJOWYM REJESTRZE SĄDOWYM.....	30
Prof. dr hab. Antoni Makać MIĘDZYNARODOWY SYSTEM HANDLOWY – INSTRUMENT REGULACJI HANDLU ŚWIATOWEGO.....	36
Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski, dr hab. Jacek M. Rybicki, dr Piotr Dwojacki WSPÓŁCZESNE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO.....	48
Dr Marek Szczepaniec INFORMACJE WYKORZYSTYWANE W ZARZĄDZANIU MARKETINGOWYM- DOŚWIADCZENIA POLSKICH FIRM PRODUKCYJNYCH.....	96
Dr hab. Mirosław Szreder, prof. UG WYKORZYSTANIE TECHNIK BAYESOWSKICH W PODEJMOWANIU DECYZJI RYNKOWYCH.....	105
Prof. dr hab. Krystyna Wojewódzka-Król AKTUALNE PROBLEMY POLITYKI ROZWOJU TRANSPORTU W POLSCE.....	115
Dr Krystyna Żołądkiewicz AUSTRALIA - SYTUACJA GOSPODARCZA I WSPÓŁPRACA HANDLOWA Z POLSKĄ.....	134

Czym jest MBA.....	158
Rys historyczny Podyplomowego Studium MBA UG.....	159
Cel Studium MBAUG.....	159
Program Studium MBA UG.....	159
Uczestnicy Studium MBA UG.....	160
Forma i tryb studiów.....	160
Zasady rekrutacji.....	160
Dyplom ukończenia Studium MBA UG.....	161
Wykładowcy Studium.....	161
Absolwenci Podyplomowego Studium MBA UG w latach 1999-2001.....	162
Statystyki.....	164

WSTĘP

Z dużą radością oddaję w ręce Czytelników numer 1 Studiów i Materiałów Programu Master of Business Administration na Uniwersytecie Gdańskim. Mam nadzieję, iż spotka się on z dużym zainteresowaniem i stanie się początkiem poczytnej serii, przydatnej nie tylko słuchaczom Studiów MBA, ale również studentom innych kierunków a także wykładowcom i przedsiębiorcom szukającym teoretycznego wsparcia swoich działań. Studia i Materiały Programu MBA UG mają stanowić zbiór artykułów zarówno, wykładowców Podyplomowego Studium MBA UG, jak również samych słuchaczy i absolwentów. W pierwszym numerze przedstawiony został również krótki rys historyczny Podyplomowego Studium MBA UG, który myślę, stanowić będzie dla wielu interesujący dodatek.

Artykuły, które zostały zaprezentowane w tym numerze, stanowią problematykę związaną bezpośrednio z badaniami przeprowadzonymi przez wykładowców Studium MBA. Często są to też pierwsze tego typu badania na rynku polskim, co szczególnie podnosi ich rangę i znaczenie. Pragnę podziękować wszystkim autorom za umożliwienie opublikowania wyników swoich badań na łamach tej publikacji. Zaś szczególne podziękowania kieruję do dr Krystyny Żołądkiewicz, założycielki i kierowniczką Studium MBA UG w latach 1997-2000, a będącej obecnie pracownikiem Wydziału Ekonomiczno-Handlowego Ambasady RP w Canberze z siedzibą w Sydney, za znalezienie czasu na napisanie artykułu na temat sytuacji gospodarczej Australii i współpracy z Polską.

Zachęcając do przeczytania życzę miłej lektury,

Dr Renata Orłowska
Kierownik Studium MBA UG

Dr hab. Teresa Kamińska, prof. UG

Katedra Mikroekonomii

Wydział Ekonomiczny UG

SPOŁECZNE KOSZTY MONOPOLU W WARUNKACH POLSKICH

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: czy po dwunastu latach przebudowy systemu gospodarczego w Polsce stopień zmonopolizowania działalności jest obiektywną koniecznością, wynikającą z relacji popytu rynkowego i najmniejszej efektywnej skali wytwarzania (MES)¹ w danej branży, czy może wciąż świadczy o umacnianiu się kapitalizmu państwowego, w którym rząd (państwo) z oporami rezygnuje z regulacji funkcjonowania różnych sfer, obawiając się utraty wpływów na kształtowanie elit gospodarczych i korzyści z przemieszania sfery gospodarczej z polityczną.

Główną tezę artykułu jest stwierdzenie, że koszty społeczne zjawisk monopolistycznych występujących w polskiej rzeczywistości są wyższe od tych, które byłyby typowe dla struktur monopolu maksymalizujących zysk.

Rozważania - na tle teorii monopolu - są, z jednej strony, ograniczone do monopolii o krajowym zasięgu, z drugiej zaś – rozszerzone na sferę usług materialnych i niematerialnych. Monopole lokalne mogą częściej występować jako monopol naturalny, usprawiedliwiający jakąś formę własności państwowej, która w większym stopniu uprawnia do regulacji na takim rynku.

¹ Minimalna efektywna skala (minimum efficient scale) jest najniższą możliwą skalą produkcji, przy której osiąga się minimalne przeciętne koszty produkcji. Określenie wielkości produkcji, dla której długookresowe koszty przeciętne osiągają najniższy poziom jest niezbędne do wyznaczenia liczby przedsiębiorstw działających na rynku w ramach istniejącego popytu. Zob. W. F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 288.

1. Teoretyczne podłoże monopolu

Społeczny koszt monopolu - zwany inaczej nieefektywnością monopolu - jako struktury rynku określa się w teorii poprzez porównanie wielkości sprzedaży rynkowej i jej ceny z poziomem sprzedaży i ceną w warunkach rynku doskonale konkurencyjnego. Przyjmuje się za monopol czysty strukturę rynku, na którym co najmniej 90% produkcji rynkowej przypada na jedną firmę; za rynek zbliżony do konkurencji doskonałej można uznać sytuację, gdy cztery największe przedsiębiorstwa w danej branży produkują i sprzedają mniej niż 40% produkcji rynkowej².

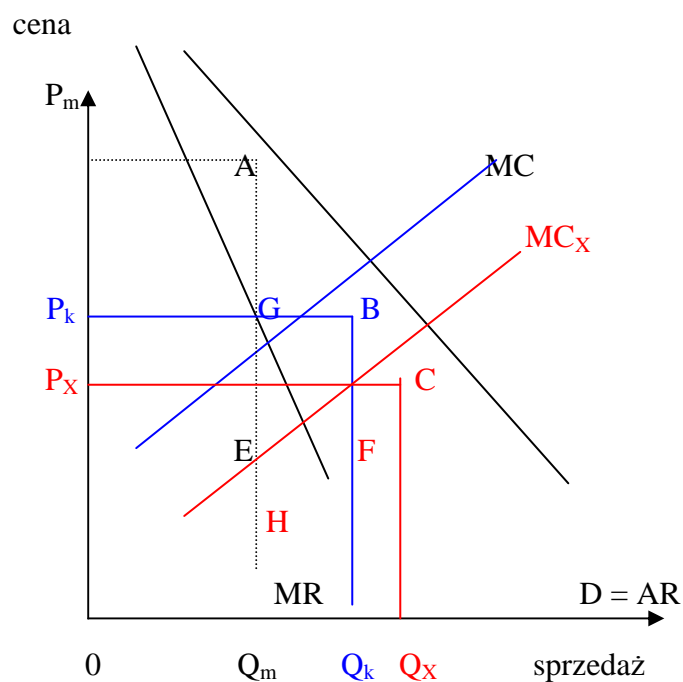
Przyjmuje się, że największy wpływ na spadek dobrobytu społecznego spowodowany funkcjonowaniem monopoli ma nadrzędny cel jego działania i bariery wejścia na rynek.

W **teorii neoklasycznej**, jeśli przedsiębiorstwo (niezależnie od formy organizacyjno - prawnej) jest własnością prywatną i kieruje się maksymalizacją zysku (minimalizacją straty) w podejmowaniu decyzji, to wielkość sprzedaży rynkowej monopolu jest zdecydowanie mniejsza (Q_m wobec Q_k), a jej średnia cena - wyższa od warunków konkurencji doskonałej (P_m wobec P_k na rys. 1). Współrzędne punktu długookresowej równowagi rynkowej w konkurencji doskonałej (B, tj. optimum Pareto) stanowią odniesienie do wyznaczenia nieefektywnej alokacji czynników wytwórczych, czyli kosztów społecznych pozostałych struktur rynku (pole trójkąta ABE). Nieefektywność monopolu w przybliżeniu można byłoby obliczyć mnożąc różnicę między ceną i przychodem krańcowym w równowadze ($P_m - Q_mE$) przez połowę różnicy sprzedaży ($Q_k - Q_m$), a otrzymany iloczyn mnożąc przez ułamek PKB przypadający na gałęzie zmonopolizowane.

² Omówienie miar koncentracji rynkowej znajdzie czytelnik w F.M. Scherer, *Industrial market structure and economic performance*, Chicago 1980, s. 56 – 59.

Jeszcze wyższy społeczny koszt monopolu obserwuje się biorąc pod uwagę **efektywność X**, pojęcie wprowadzone do teorii przez H. Leibensteina (współrzędne punktu C na rys. 1). Twierdzi on, że istnieją, szczególnie w długim okresie, pozaekolacyjne czynniki (np. wyeliminowanie lub tylko zmniejszenie ograniczeń w handlu zagranicznym) przyczyniające się do znacznie większego ubytku dobrobytu społecznego niż niedoskonale konkurencyjne rynki³. Dodatkowa nieefektywność z tego tytułu w porównaniu do optimum Pareta równa jest polu trójkąta FBC, a w odniesieniu do wyjściowej struktury monopolu – polu trapezu HEBC. W rzeczywistości koszt społeczny zależęć będzie od elastyczności cenowej popytu (siła rynkowa monopolu), ilości barier i innych restrykcji ograniczających przedsiębiorczość (im więcej czynników pozaekolacyjnych tym niżej położona krzywa kosztów krańcowych MC_x).

koszty krańcowe



Rys. 1. Nieefektywność alokacyjna i typu X

³ Badania gospodarek krajów najbardziej rozwiniętych wskazują, że nieefektywności alokacyjnej można maksymalnie przypisać jedynie około 1% PKB lub PKN. Szerzej na temat efektywności X zob.: H. Leibenstein, *Poza schematem homo oeconomicus*, PWN, Warszawa 1988, s. 57 – 85.

Rozumowanie można byłoby przeprowadzić w odwrotnym kierunku; pozbawienie monopolu jego siły rynkowej zwiększyłoby dobrobyt społeczny w wyniku realokacji czynników wytwórczych i doprowadziłoby do zwiększenia produkcji rynkowej do Q_k i obniżki ceny do poziomu P_k . Dalsze usuwanie restrykcji, czyli przywracanie wolności działania na rynku przyczynia się do dalszego wzrostu dobrobytu społecznego, przejawiającego się dodatkowym wzrostem sprzedaży do Q_x i spadkiem ceny do P_x .

Sytuacja może ulec radykalnej zmianie, gdy inny jest cel działalności monopolu. W pewnych warunkach kierownictwo firmy może nastawić się na maksymalizację całkowitego przychodu lub/i zaspokojenie roszczeń dochodowych akcjonariuszy (udziałowców). Cele firmy mogą być również wypracowane w wyniku przewyciężenia konfliktów międzygrupowych w przedsiębiorstwie. Zwracają na to uwagę **menedżerskie i behawioralne teorie firmy**⁴.

Reprezentantem pierwszej teorii jest W.J. Baumol, który zauważa, że menadżerzy są bardziej zainteresowani maksymalizacją przychodu niż maksymalizacją zysku, gdy własność zostaje oddzielona od zarządzania. Przemawiają za tym następujące argumenty:

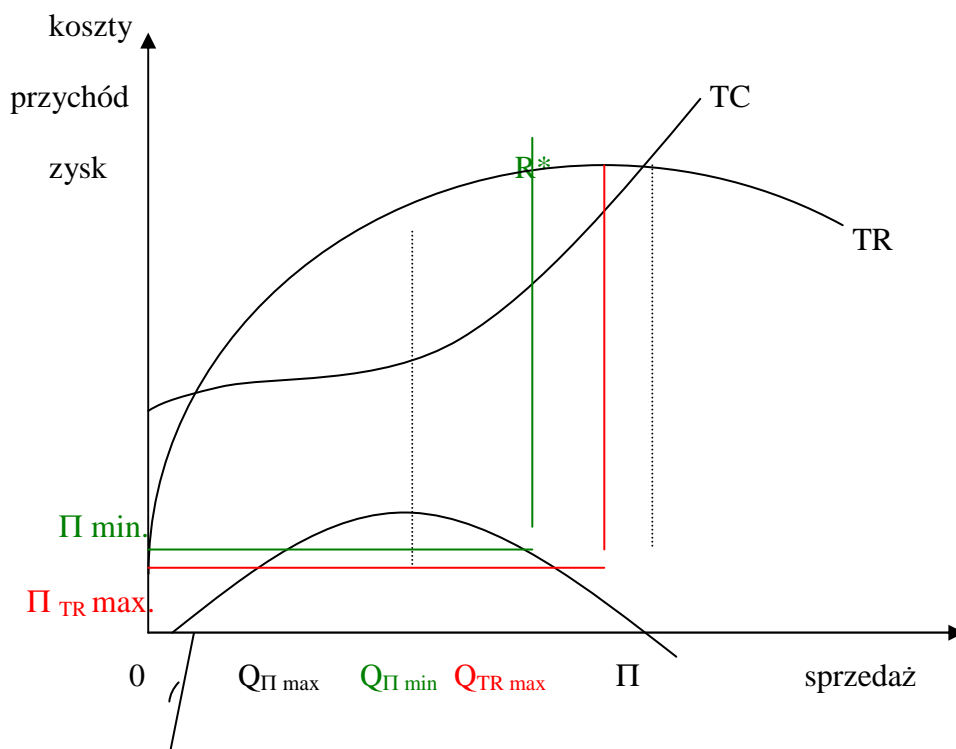
1. wynagrodzenia pieniężne i korzyści uboczne kadry zarządzającej zależą bardziej od przychodu niż od zysku,
2. otoczenie firmy (np. banki) najbardziej interesują się przychodem ze sprzedaży firm i ich dynamiką,
3. problemy personelu są łatwiejsze do rozwiązania w warunkach wzrostu sprzedaży (chodzi o poprawę warunków pracy i wzrost zatrudnienia),
4. wysoka dynamika wzrostu sprzedaży jest źródłem prestiżu dla menedżerów, a wzrostu zysków – wzrostu dywidendy akcjonariuszy,
5. menedżerowie preferują działanie przynoszące stabilne zyski od spektakularnych działań przynoszących maksymalne zyski ze względu na niskie prawdopodobieństwo ich powtórzenia,
6. wysoka dynamika sprzedaży podnosi konkurencyjność firmy i jej udział w rynku.

Wszystkie te czynniki obniżają skłonność menedżerów do podejmowania działań ryzykownych.

⁴ Ich omówienie znajdzie czytelnik w: P.J. Devine, N. Lee, R.M. Jones, W.J. Tyson, *An Introduction to Industrial Economics*, London 1990, 101 – 124, a w literaturze polskiej: M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, Ekonomista nr 2/2000, s. 181 – 193.

Porównanie istoty zachowania firmy maksymalizującej zysk lub przychód ze sprzedaży najlepiej pokazuje krótkookresowy model statyczny (rys. 2). Zakłada on, że krzywe kosztów TC wynikają z warunków konkurencji doskonałej, a krzywe przychodów TR - z niedoskonałej na rynku produktu. Ponadto, minimalny wymagany zysk Π_{\min} jest wielkością egzogeniczną, określoną przez popyt i oczekiwania akcjonariuszy (udziałowców), banki oraz inne instytucje finansowe z otoczenia firmy.

Gdy monopol kieruje się maksymalizacją zysku, to jego wielkość sprzedaży wynosi $Q_{\Pi \max}$ i jest najniższa; przy maksymalizacji przychodu całkowitego jest najwyższa ($Q_{TR \max}$), lecz zysk jest wówczas najniższy i wynosi $\Pi_{TR \max}$. Kierownictwo monopolu chce realizować własne cele (np. powiększać majątek firmy, zwiększać udział w rynku, dbać o swój prestiż), ale musi jednocześnie honorować “instrukcje” akcjonariuszy. Sprowadza się to do realizacji niezbędnego poziomu zysku Π_{\min} , a ten determinuje równowagę firmy na poziomie sprzedaży $Q_{\Pi \min}$ przy cenie wyznaczonej przez podzielenie odcinków $Q_{\Pi \min} R^*/0Q_{\Pi \min}$. Dynamiczne podejście do analizy, tj. wprowadzenie długiego okresu, nie zmienia istoty punktu równowagi.



Rys. 2. Porównanie sprzedaży monopolu w różnych warunkach

To podejście rozwija i precyzuje O.E. Williamson⁵. Według niego, kierownictwo firmy - ze względu na dużą swobodę działania - poszukuje sposobów, które maksymalizują raczej ich własną użyteczność niż zysk, maksymalizujący użyteczność akcjonariuszy. Wobec wysokiego stopnia uznaniowości poszczególnych celów zysk odgrywa rolę “moderatora” zachowania kierownictwa, ponieważ rynek finansowy i akcjonariusze domagają się minimalnego zysku, który ma być wypłacony w formie dywidend i zapewnić przetrwanie przedsiębiorstwa. Niedotrzymanie tego warunku grozi utratą bezpieczeństwa ich pracy.

Funkcja użyteczności menedżerów obejmuje takie zmienne jak: płace, bezpieczeństwo, siła, status, prestiż, doskonalenie zawodowe. Tylko płace są mierzalne, zatem pozostałe zmienne muszą być wyrażone w sposób, pozwalający na wyrażenie pieniężne. W osiągnięciu tego zamierzenia pomaga pojęcie *preferencji wydatków*, definiowane jako satysfakcja uzyskiwana przez kierownictwo z pewnego rodzaju wydatków. W szczególności ruchoma część płacy, fundusze dostępne na inwestycje uznaniowe (luksusowe biura i samochody, dysponowanie funduszami reprezentacyjnymi) dają menedżerom użyteczność (satysfakcję), ponieważ wydatki te są źródłem bezpieczeństwa i odzwierciedlają siłę, status, prestiż i osiągnięcia zawodowe kierownictwa.

$$\Pi = f(X) = f(P, S, \varepsilon) \quad U = f(S, (1 - t)\Pi - \Pi_0),$$

gdzie: funkcja użyteczności menedżerów przyjmuje postać: $U = f(S, M, I_D)$

gdzie: X – poziom produkcji,

P – cena wyrobu,

t – stawka podatkowa,

S – wydatki osobowe obejmujące płace kierownictwa,

ε - parametr odzwierciedlający autonomiczne przesunięcia popytu,

M – uznaniowe “wynagrodzenia” w postaci funduszy będących w dyspozycji kierownictwa, czyli nie podlegające opodatkowaniu wydatki na utrzymanie ich strategicznych stanowisk w firmie. W istocie jest to renta ekonomiczna, jaką otrzymują menedżerowie;

I_D – inwestycje uznaniowe.

$$\Pi = R - C - S$$

gdzie: Π - bieżący zysk,

R – przychody ze sprzedaży,

C – koszty produkcji,

⁵ Opracowano na podstawie: A. Koutsoyiannis, *Modern Microeconomics*, London 1991, s. 371 – 381.

$$\Pi_R = \Pi - M = R - C - S - M$$

gdzie: Π_R = zysk sprawozdawczy

$$\Pi_R \geq \Pi_0 + T$$

gdzie: Π_0 – minimalny poziom zysku po opodatkowaniu, który jest wymagany ze względu na możliwy do zaakceptowania przez akcjonariuszy poziom dywidendy,

T – podatek

$$I_D = \Pi_R - \Pi_0 - T$$

gdzie: I_D – inwestycje uznaniowe,

$$\Pi_D = \Pi - \Pi_0 - T$$

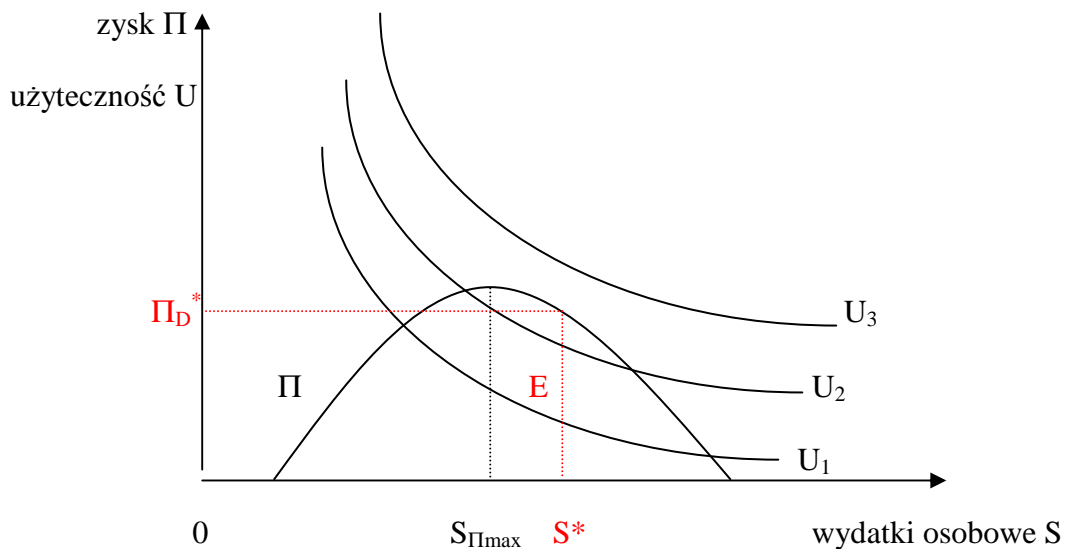
gdzie: Π_D – zysk uznaniowy.

Poniżej przedstawiona (rys. 3) funkcja zysku to $\Pi = f(S)_\varepsilon - \Pi_0$.

Równowaga firmy jest określona przez punkt styczności krzywej odzwierciedlającej zależność między zyskiem i wynagrodzeniami kierownictwa oraz najwyżej położoną (od początku układu współrzędnych) menedżerską krzywą obojętności (punkt E).

W porównaniu do przedsiębiorstwa maksymalizującego zysk:

- w firmie według modelu Williamsona wydatki na wynagrodzenia kierownictwa S^* są większe ($S_{\Pi_{\max}}$),
- osiągnięcie równowagi w punkcie zrównania krańcowej stopy preferencji wydatków osobowych z krańcowym zyskiem bieżącym, którego współrzędne determinują niezbędny zysk uznaniowy i wydatki osobowe kierownictwa. Skutkiem jest wyższa produkcja, niższe ceny i niższy poziom zysku,



Rys. 3. Model Williamsona (model of managerial discretion)

- niższe koszty społeczne funkcjonowania.

Warto jeszcze wspomnieć o **behawioralnej teorii** zachowania firmy R.M. Cyerta i J.G. Marcha⁶, która nie optymalizuje działalności, gdyż skupia się na procesie formułowania celów i podejmowania decyzji w wielkim, wieloproduktowym przedsiębiorstwie w warunkach niepewności na niedoskonale konkurencyjnym rynku.

W polu zainteresowań tej teorii nie znajdują się określone cele firmy, lecz podłoże i proces decyzyjny prowadzący do ich formułowania. Cyert i March przekonują, że cele firmy zależą od potrzeb członków koalicji⁷, które z kolei są określone przez różne czynniki, takie jak: aspiracje pracowników, menedżerów i akcjonariuszy, ich sukcesy w przeszłości, oczekiwania, osiągnięcia innych grup, dostęp do informacji itp.

Aspiracje różnych grup konkurują ze sobą o istniejące zasoby firmy, co powoduje nieustający konflikt na tle realizacji swoich aspiracji przez poszczególne grupy zawodowe. Istnieje silny związek między ciągle zmieniającymi się aspiracjami i osiągnięciami w przeszłości oraz zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Naczelne kierownictwo ma kilka zadań:

- ustalić cele przedsiębiorstwa, często sprzeczne ze sobą na tle aspiracji różnych grup,
- rozwiązać konflikty międzygrupowe,
- zażegnać, jeśli tylko możliwe, sprzeczności między celami firmy i poszczególnymi grupami,
- podjąć decyzje odnośnie do realizacji uzgodnionych celów, które dzielą się na: cel produkcyjny, innowacyjny, sprzedaży, udziału w rynku i zysku. Ten ostatni ma zaspokoić aspiracje akcjonariuszy, oczekiwania instytucji finansowych i tworzyć fundusze, które są podstawą realizacji celów własnych kierownictwa, ich projektów, zamierzeń oraz umożliwić realizację innych przyjętych celów.

Cele firmy oraz cele poszczególnych grup i ich członków przyjmują raczej formę określonego poziomu aspiracji niż konkretnie maksymalizowanego ograniczenia. Firma w tej teorii poszukuje sytuacji, w której chce bardziej osiągnąć *zadowalający* stopień całokształtu działań zdefiniowany przez kombinację realizowanych celów niż *maksymalizację* któregośkolwiek z nich ("satisficing organization"). Aczkolwiek teoria nie precyzuje pojęcia "zadowalający" w odniesieniu do wyżej wymienionych celów głównych firmy, Cyert i March

⁶ R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall 1963.

⁷ "Kolicją" w tej teorii jest dychotomiczny twór z jednej strony pracowników, menedżerów i akcjonariuszy firmy, z drugiej – organizacji, którą jest przedsiębiorstwo.

przekonują, że *zadowolająco-poświęcające* zachowanie jest *racjonalne* przy danych ograniczeniach wewnętrznych i zewnętrznych, w których firma funkcjonuje.

Z punktu widzenia założonego celu badawczego przedstawione teorie nie należy traktować jako substytucyjne, lecz komplementarne, lepiej wyjaśniające zjawisko kosztu społecznego ciągle wysoko zmonopolizowanej gospodarki polskiej.

Z teorii behawioralnej wynika, że przedsiębiorstwo jako forma organizacji implikuje jego zachowanie biorąc pod uwagę koalicję właścicieli, zatrudnionych, kierownictwo oraz otoczenie zarówno mikro, jak i makroekonomiczne. Skoro przedsiębiorstwo *per se* nie ma celu, to jego sformułowanie może nastąpić jedynie w wyniku rozwiązania konfliktu między poszczególnymi osobami i grupami, do których się zaliczają. Z uwagi na wykluczenie optymalizacji procesu decyzyjnego trudno byłoby jednoznacznie określić, rozmiar kosztów społecznych towarzyszących takiej firmie. Z niewielkiego pola recepcji interesów indywidualnych i grupowych w przedsiębiorstwie i permanentnego tarcia między nimi należy wnosić, że koszty społeczne są znaczne w porównaniu do sytuacji zbliżonej do optimum Pareta.

Monopol powstaje, gdy istnieją **bariery wejścia na rynek**. W rozważaniach przyjmuje się założenie, że każda bariera - rozumiana jako dodatkowy koszt, jaki trzeba ponieść by podjąć działalność - jest determinantą nieefektywności. Bariery mogą mieć charakter naturalny lub sztuczny.

Do czynników naturalnych uniemożliwiających lub utrudniających wejście nowych przedsiębiorstw na konkretny rynek należą:

- **rosnące korzyści skali**. Przejawia się ona pod postacią obniżki długookresowego kosztu przeciętnego pod wpływem wzrostu produkcji oraz dodatkowym spadkiem tego kosztu jako efektu krzywej doświadczenia producenta. Nowa firma, chcąc pokonać tę barierę, stoi przed koniecznością podjęcia produkcji od razu na wielką skalę. Znaczny wzrost podaży rynkowej spowodowałby spadek ceny, czego efektem byłaby nierentowność obu producentów;
- na ogół towarzyszy jej **bariera kapitałowa**, gdyż w niektórych gałęziach koszty uruchomienia produkcji są ogromne, co w rezultacie czyni wejście na nowy rynek szczególnie ryzykownym. Koszty utopione przy podejmowaniu działalności oraz zakres rosnących korzyści skali określają minimalną efektywną wielkość

przedsiębiorstwa. Jeśli jest ona zbliżona do rozmiaru popytu, to wówczas jest miejsce na rynku jedynie na jeden podmiot po stronie podaży;

- **czysta przewaga jakościowa i technologiczna**, spowodowana zastosowaniem innowacji technicznej, nakładów na badania i rozwój, efektywniejszym zarządzaniem, zróżnicowaniem wyrobu (korzyści zakresu) itp.;
- **dostęp do zasobów naturalnych** jest barierą, gdy producent kontroluje sprzedaż niezbędnych do produkcji surowców, materiałów i kapitału ludzkiego;
- **polityka samoograniczenia monopolu**, w ramach której firma dobrowolnie rezygnuje z ustalania wielkości sprzedaży i ceny wynikającej z jej punktu równowagi, aby nie dopuścić do rynku konkurenta;
- **dostęp do kanałów dystrybucji** ograniczany poprzez wykorzystywanie intensywnych strategii niedopuszczania doń potencjalnych konkurentów.

Sztucznie dostępu do rynku broni szeroko rozumiana polityka gospodarcza rządu (państwa), która obejmuje:

- **system wszelkiego rodzaju licencji, pozwoleń, koncesji**⁸;
- **ograniczenia w handlu zagranicznym** wykluczające konkurencję z zewnątrz;
- **regulacje prawne** zmniejszające wielkość rynku, na którym może funkcjonować tylko jedna rentowna firma, a także patenty, prawa autorskie i znaki firmowe zabraniające nieuprawnionym kopiowania konkretnego produktu lub dzieła;
- **brak determinacji (utrudnianie) w przeprowadzeniu procesów prywatyzacji i demonopolizacji.**

Trudność pokonania tych barier jest różna. Największy koszt trzeba ponieść, aby przy danym rozmiarze popytu przewyciężyć bariery naturalne typu korzyści skali, kapitałową i dostępu do zasobów. Dolegliwość pozostałych barier jest zmienna w czasie, ponieważ może występować tylko w krótkim okresie. Z punktu widzenia kosztów społecznych najgroźniejsze są bariery sztuczne.

⁸ Istota ekonomiczna tych kategorii jest jednakowa, to w polskiej praktyce zdarza się zniesienie koncesji w jakiejś dziedzinie na rzecz wprowadzenia zezwolenia na prowadzenie określonej działalności. W rzeczywistości zezwolenie jest tańsze niż koncesja.

2. Polskie doświadczenia w okresie przebudowy gospodarki

Należy zaznaczyć, że “rodowód” polskiego monopolu jest zasadniczo inny przynajmniej z trzech powodów:

1. *centralizacji zarządzania* wynikającej z planu centralnego jako głównego mechanizmu alokacyjnego. Poszczególne branże były *zmonopolizowane administracyjnie* (tworzono na ogół monopole wielozakładowe). Nie brano pod uwagę korzyści skali produkcji pojedynczego wytwórcy ani w porównaniu do zapotrzebowania kreowanego planem centralnym, ani tym bardziej popytem. Wobec tego należałoby raczej mówić o monopolu państwowym niż ekonomicznym;
2. *własności społecznej*, traktowanej zarówno przez decydentów, jak i pracobiorców jako własność “niczyją” wskutek braku fundamentalnych rozwiązań organizacyjno – prawnych, pozwalających zidentyfikować właściciela prawnego i ekonomicznego oraz określić ich prawa i egzekwować obowiązki. Trudno szukać podobieństwa z jakąkolwiek formą własności państwowej znaną z gospodarki rynkowej, opartej na systemie państwa prawa;
3. *braku otoczenia rynkowego*, które wymuszałoby na istniejących monopolach zachowania konkurencyjne. W rozwiniętej gospodarce rynkowej monopole o zasięgu krajowym zazwyczaj nie obejmują więcej niż 2% aktywności gospodarczej. Jedną z głównych przyczyn jest potencjalna konkurencja (contestable markets⁹), czyli przy braku kosztownych do pokonania barier ciągle presja branż wytwarzających substytuty lub wyłonienie się – w rezultacie postępu technicznego - nowych gałęzi, kreujących nowe potrzeby i nowy styl zachowania. Twarde ograniczenia budżetowe podmiotów rynkowych dodatkowo wzmagają czujność na spadek popytu.

W gospodarce polskiej w okresie transformacji występują przesłanki pozwalające stwierdzić, że postulat maksymalizacji zysku (minimalizacji straty) jest spełniany w relatywnie niższym stopniu w porównaniu do dojrzałej gospodarki rynkowej, choć trudno byłoby to

⁹ Pod pojęciem “contestable market” rozumie się rynek bez barier. Oznacza to, że koszty wejścia, rozumiane jako koszty utopione (sunk costs) wynoszą zero. Często jako przykłady podaje się wejścia na rynek i wyjścia typu “hit – and – run”. Takie rynki przyciągają nowe podmioty po stronie podaży jak tylko realizowane są na nich zyski ekonomiczne. *Macmillan Dictionary of Modern Economics*, London 1986, s. 80. W warunkach polskich przykład ten ilustruje rynek skarbowych papierów wartościowych.

skwantyfikować. Przemawiają za tym następujące okoliczności, które podważają zasadność i poprawność postulatu maksymalizacji zysku:

- niepewność otoczenia i ograniczona zdolność rozpoznawania wszystkich możliwych wariantów decyzyjnych, szczególnie skomplikowana przy analizie krótko- i długookresowej. Chodzi głównie o stosowanie przez państwo (rząd) negatywnych bodźców wobec przedsiębiorstw, które prowadziły do postrzegania rodzącego się środowiska rynkowego jako wymagającego, a nawet wrogiego (np. fiskalizm, kodeks pracy);
- wraz z ustanowieniem własności skarbu państwa następuje rozdzielenie własności w sensie prawnym i ekonomicznym, natomiast w przedsiębiorstwach niesprywatyzowanych kompetencje trzech ośrodków władzy (dyrekcja, samorząd, rada pracownicza) prowadzą do blokady decyzji przy braku wsparcia dyrekcji przez państwową administrację gospodarczą;
- przyjęte koncepcje i realizowana polityka prywatyzacji nie sprzyjała szybkim zmianom instytucjonalnym i strukturalnym w przedsiębiorstwach.

Chodzi tu o dwa zjawiska:

- stosowanie metod prywatyzacji hamujących wykształcenie się jednolitego ośrodka kierowniczego w przedsiębiorstwach i zachowanie dużych uprawnień rad pracowniczych, co przyczynia się do blokady zmian strukturalnych. Tym bardziej, że w większości przypadków przedsiębiorstwa były prywatyzowane pośpiesznie bez uprzedniej restrukturyzacji,
- braku determinacji i konsekwencji w jednoczesnym przeprowadzeniu prywatyzacji i podziału monopolu państwowych na rynkach, gdzie zapotrzebowanie pozwoliłoby na rentowną działalność przynajmniej kilku firm. Do rażących przykładów należy sektor telekomunikacyjny, w którym jedno przedsiębiorstwo kontroluje wszystkie usługi i robi, co tylko możliwe¹⁰, by nie dopuścić do rynku

¹⁰ Utrzymywanie przez TP S.A. pozycji monopolisty jest najbardziej opłacalne dla jej udziałowców, czyli France Telecom (25% akcji), Kulczyk Holding (10% akcji) oraz skarbu państwa (35% akcji), ze względu na szybko rosnący popyt rynkowy. TP S.A. wykorzystuje sytuację ustalając najwyższe ceny na świecie na swoje usługi i tworząc lobbings, który doprowadził do uchwalenia ustawy absolutnie niezgodnej z prawem europejskim, ale zabezpieczający interesy monopolu. Konsorcjum France Telecom i Kulczyk Holding mają prawo zakupu w najbliższym czasie dalszych 16% akcji. Zatem podpisuje tajne porozumienie z byłym Ministerstwem Łączności o niedopuszczeniu innych operatorów do rynku do stycznia 2002 r., odmawia dzierżawy swoich połączeń, itp. Dopiero groźba Komisji Europejskiej ponownego otwarcia negocjacji członkowskich w dziedzinie telekomunikacji zmusiła Urząd Regulacji Telekomunikacji do interwencji. J. Czarnecki, *Drugie życie telemonopolu*, Wprost z 27 maja 2001.

innych operatorów. Niedostatek woli politycznej do podziału TP S.A. na kilka przedsiębiorstw konkurujących ze sobą równocześnie z ich prywatyzacją utrwala praktyki monopolu niezgodne z regułami rynkowymi (abonament będący *de facto* podatkiem telekomunikacyjnym generującym rentę monopolową, prowadzenie negocjacji deregulacyjnych pod przymusem, sabotowanie podpisanych umów) i wymaga ciągłej interwencji Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów¹¹. Dochodzi do tego indolencja aparatu rządowego, gdyż byłe Ministerstwo Łączności sprzedało koncesję innym operatorom, ale nie stworzyło im warunków do podjęcia działalności, co kompromituje aparat państwowy na rynku europejskim.

- nieefektywnościowe kryteria wyboru przedsiębiorstw (np. wzajemne zadłużenie firm, opóźnienia w płaceniu podatków i “złe” długi w bankach)¹², tym znaczniejsze, im bardziej zmonopolizowana i niesprywatyzowana branża. Ciągłe istniejącym monopolom państwowym, które kontrolują 40% gospodarki (przede wszystkim w transporcie kolejowym, gazownictwie, przemyśle naftowym, poczcie, energetyce i hutnictwie) konsumenci muszą płacić wyższą rentę monopolową niż wynosiłaby ona w monopolu naturalnym, będącym własnością prywatną. Wówczas nie byłyby one też poddane tak silnym bezpośrednim naciskom politycznym. Niebezpieczne pod względem nieefektywności w znaczeniu kosztu społecznego są fuzje przedsiębiorstw prowadzące do zmonopolizowania gałęzi (próba połączenia rafinerii płockiej i gdańskiej, jedno przedsiębiorstwo powstałe z fuzji Telefoniki i firm skupionych wokół Elektrimu).

Oddzielnego omówienia wymaga największy absurd ekonomiczny, jakim jest Polski Cukier, określany jako “prywatny interes w imię narodu”¹³. Stworzenie monopolu z 49 cukrowni (2/3 polskiego rynku) będzie organizmem niezdolnym do samodzielnego bytu z powodu ich złego stanu technicznego i zadłużenia, którego nie będą w stanie spłacić przyszli właściciele rekrutujący się spośród plantatorów buraków, pracowników niesprywatyzowanych cukrowni i rządu bez wymuszenia podwyżki rządu kilkudziesięciu procent przy ochronie rynku przed znacznie tańszym cukrem zagranicznym. Zwolennicy

¹¹ Zob. szerzej: P. Andrzejewski, M. Łuczak, *Abonament czyli haracz*, Wprost z 13 maja 2001.

¹² Por. M. Gorynia, *op. cit.*

¹³ J. Solska, *Słodkie słówka*, Polityka nr 25/2001.

monopolu (przyszli rzeczywisci właściciele i niektórzy zarządzający) oczekują zaspokojenia swoich aspiracji poprzez regulację rynku cukru w ramach Unii Europejskiej (produkcja z dopłatami w ramach przyznanego limitu niezależnie od liczby producentów). Nieistotna jest dbałość o poziom produkcji, jej koszty w relacji do popytu, los zatrudnionych w bankrutujących cukrowniach, lecz krótkowzroczne interesy polityczne.

W odniesieniu do monopolii brak przymusu rynkowego, słaba orientacja na maksymalizację zysku, zwłaszcza w długim okresie, nieumiejętność szybkiej demonopolizacji i prywatyzacji odbija się na ich sytuacji ekonomicznej i stanowi widoczny koszt społeczny¹⁴, który jeszcze rośnie, gdy za punkt wyjścia przyjął efektywność X.

Teorie menedżerskie i behawioralne pomagają naświetlić i wyjaśnić dodatkowe aspekty kosztu społecznego monopolii w Polsce. Otóż poziom profesjonalizmu menedżerów nie jest najwyższy często z powodu braku dostatecznej wiedzy i doświadczenia. Ten stan rzeczy wynika z niewykształconego rynku usług menedżerskich, “niewymagającego rynku kapitałowego”, który toleruje np. występujące w nadmiernej liczbie stanowiska nomenklaturowe oraz dużego rozproszenia akcjonariuszy w prywatyzowanych monopolach, utrudniającego nadzór właścicielski nad zarządem. Efektami tych zjawisk są obserwowane skłonności do ekspansji za wszelką cenę, a przejawiające się w pogoni za wzrostem wielkości sprzedaży poprzez wzrost nakładów na reklamę bez przykładania wagi do określenia poziomu minimalnego zysku (rys. 2), do osiągnięcia stopy wzrostu bez zabezpieczenia równowagi finansowej, do kwestionowanych powszechnie nadmiernych wydatków menedżerów na tworzenie zewnętrznych atrybutów prestiżu. Działania tego typu wywołują stan nierównowagi (rys. 3), obciążając tym samym funkcjonowanie struktur monopolu dodatkowym kosztem. O ile można przypuszczać, że menedżerowie potrafią sformułować swoje funkcje użyteczności, to nie znana jest funkcja zysku zapewniająca przetrwanie firmy.

Behawioralna teoria firmy dostarcza dodatkowych argumentów odnośnie do źródeł kosztów społecznych monopolii. Jeśli ani maksymalizacja zysku (minimalizacja straty), ani ekspansja rynkowa firmy, zapewniająca realizację założonego zysku minimalnego nie stanowią zasadniczego bodźca dla działalności kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, to musi nim być wiązka celów wynikająca z interesów różnych osób (grup) z nim związanych. Na tle przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych tworzą się koalicje obejmujące

¹⁴ Podręcznikowym przykładem sprawnie i skutecznie przeprowadzonej demonopolizacji jest rozbitcie przez Urząd Antymonopolowy w 1982 r. firmy American Telephone and Telegraph Company (AT&T), która została zmuszona do sprzedaży 22 regionalnych firm. Stały się one załączkiem siedmiu niezależnych przedsiębiorstw telekomunikacyjnych, które doprowadziły do eksplozji przedsiębiorczości w tej gałęzi. W rezultacie ceny usług spadły nawet o 30%. Podobny efekt spowodowała w USA deregulacja rynku przewozów lotniczych. Zob. C.R. McConnell, S.L. Brue, *Economics*, McGraw – Hill, Inc. 1996, s. 647 – 650.

nie tylko trzy “bieguny władzy” w firmie, lecz także administracji rządowej i lobbingu politycznego. Nie wyklucza to konfliktów zarówno w układzie pionowym (udziałowcy – zarząd - różne szczeble zarządzania w przedsiębiorstwie), jak i poziomym (różne komórki struktury organizacyjnej). Rzeczywiste cele przedsiębiorstwa mogą być wówczas odległe od wymogów efektywnościowych, a procesy decyzyjne zaspokajające aspiracje uczestników pogłębiają koszty społeczne funkcjonowania takiego podmiotu.

Wielkość analizowanych rynków jest wystarczającą przesłanką rentownego bytu kilku przedsiębiorstw, z czego wynika wniosek, że minimalna efektywna skala firmy MES nie decyduje o monopolowej strukturze rynku, lecz zjawiska pozaekonomiczne. Jest to charakterystyczne nie tylko dla sfery produkcyjnej. Korporacje zawodowe również są elementem niszczącym rynek i konkurencję. Przykładem służy rynek usług notarialnych i prawnych, gdzie dostępu na aplikację i do praktyki zawodu bronią Krajowa Izba Notarialna i Naczelna Rada Adwokacka, które utożsamiały interes publiczny z własnym, krzewiąc nepotyzm, reglamentując podaż usług, wprowadzając “zaporowe” opłaty przy naborze aplikantów, itp. Podobne zjawiska występują na rynku usług medycznych, gdzie wstąpienie do korporacji obwarowane jest licznymi wymogami, których spełnienie jest albo prawie niemożliwe (staż tylko w klinikach akademickich) lub bardzo czasochłonne (robienie specjalizacji). Najbardziej “wynaturzoną” jest korporacja biegłych rewidentów, w której 95% członków uzyskało prawo wykonywania zawodu przed 1989 rokiem, a średnia wieku wynosi 60 lat. Ich umiejętności zdobyte zostały w okresie, gdy ani nie było rynku, ani sprawozdawczości finansowej związanej funkcjonowaniem kategorii rynkowych. Wprawdzie istnieje obowiązek uczestniczenia w corocznych szkoleniach, lecz jednocześnie samorząd zawodowy prowadzi politykę “klubu wybranych”. To przyczyniło się w zasadniczym stopniu do zatrudniania zagranicznych firm audytorskich przy wycenie przedsiębiorstw w procesie prywatyzacji i kontroli finansowej¹⁵.

Trzeba przyznać, że korporacjonizm nie jest polskim wymysłem. Nigdzie jednak kasty zawodowe nie spustoszyły tak rynku, który właściwie nie miał szansy się rozwinąć. Dzieje się tak za przyzwoleniem państwa, które dopuszczając ustawowo tworzenie samorządów zawodowych, przekazało im nadzwyczajne uprawnienia do samoochrony za cenę zerwania kontraktu ze społeczeństwem. Chodzi tu także o brak mechanizmu permanentnego podnoszenia kwalifikacji. To wszystko prowadzi do otrzymania usługi gorszej, a bardziej kosztownej, więc w rezultacie - droższej.

¹⁵ Koszty społeczne monopolu w sferze usług opracowano na podstawie: R. Kamiński, *Prawo kasty*, Wprost z 3 czerwca 2001 i R. Kamiński, R. Pleśniak, *Solidarność niekompetentnych*, Wprost z 8 lipca 2001.

Jeżeli, na podstawie badań założyć, że koszt społeczny wynikający z nieefektywnej alokacji czynników produkcji w monopolu ekonomicznym wynosi około 1% PKB, a udział monopolu w gospodarce polskiej kształtuje się na poziomie 40%, to straty dobrobytu społecznego tylko z tego tytułu wynoszą 40% PKB. Ten koszt społeczny należy powiększyć o nieefektywność wynikającą z:

- istnienia monopolu państwowych, czyli niesprywatyzowanych przedsiębiorstw o dominującej pozycji na rynku (np. energetyka), a także próby restauracji koncernów krajowych przy aktywnym współudziale rządu (np. Polskie Huty S.A.). W imię restrukturyzacji przemysłu i poprawy pozycji konkurencyjnej wobec zagranicy tworzy się kolejną sferę wyciągania z budżetu środków publicznych na utrzymanie upadającej działalności,
- dużej swobody działania kierownictwa firm prywatyzowanych, z ciągle pokaźnym udziałem skarbu państwa, który nie jest w stanie kontrolować procesu decyzyjnego bez przenikania przedstawicieli elit politycznych do gospodarki i wykorzystywania jej do realizacji partykularnych celów politycznych,
- licznych barier wejścia na rynek, przy czym koszty społeczne najbardziej obciążają bariery sztuczne, generowane przez politykę gospodarczą państwa (rządu) w szczególności ochrony rynku wewnętrznego przed producentami zagranicznymi. Mogliby oni nie tylko złamać monopol krajowy, ale również podnieść poziom technologiczny produkcji.

Bibilografia:

1. Andrzejewski P., Łuczak M., *Abonament czyli haracz*, Wprost z 13 maja 2001
2. Cyert R.M., March J.G., *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall 1963
3. Czarnecki J., *Drugie życie telemonopolu*, Wprost z 27 maja 2001.
4. Devine P.J., Lee N., Jones R.M., Tyson W.J., *An Introduction to Industrial Economics*,
5. London 1990
6. Gorynia M., *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, Ekonomista nr 2/2000
7. Kamiński R., *Prawo kasty*, Wprost z 3 czerwca 2001
8. Kamiński R., Pleśniak R., *Solidarność niekompetentnych*, Wprost z 8 lipca 2001
9. Koutsoyiannis A., *Modern Microeconomics*, London 1991
10. Lebenstein H., *Poza schematem homo oeconomicus*, PWN, Warszawa 1988
11. McConnell C.R., Brue S.L., *Economics*, McGraw – Hill, Inc. 1996
12. *Macmillan Dictionary of Modern Economics*, London 1986
13. Samuelson W. F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998
14. Scherer F.M., *Industrial market structure and economic performance*, Chicago 1980
15. Solska J., *Słodkie słówka*, Polityka nr 25/2001.

Dr Władysława Kiwak
Katedra Historii Myśli Ekonomicznej
Wydział Ekonomiczny UG

OGRANICZENIA LIBERALIZMU

Czy liberalizm może być etyczny?

Wolność i moralność.

Liberalizm – jego etyczny fundament.

Bacznemu obserwatorowi życia w dobie transformacji systemowej, nie może umknąć uwagi spór o liberalne państwo, jego charakter, zakres działania i naturę.

Wyobrażenie państwa pozostaje w ścisłym związku z wyobrażeniem wolności. Dla jednych wolność to niczym nieskrępowane działania. Inni widzą wolność przez pryzmat jej naturalnych ograniczeń – tylko w granicach prawa i nie dla poglądów godzących w społeczność ludzką lub w zasady moralne, które są niezbędne dla zachowania społeczeństwa obywatelskiego¹⁶.

Współcześni ideolodzy gospodarki rynkowej są w większości liberalnymi zwolennikami rynku, który według nich przynosi sukces ekonomiczny i zwiększa wolność człowieka. Jednocześnie przyjmują, że rynek nie ma żadnych odniesień do norm moralnych. Zapominają lub nie chcą pamiętać, że nie bez znaczenia dla poszerzenia wolności i wzrostu dobrobytu społecznego było powstanie i rozpowszechnienie praw i zinstytucjonalizowanych zasad, jak: prawa własności, umowa czy stabilny system prawa handlowego¹⁷. W literaturze przedmiotu podkreśla się rolę społeczeństwa obywatelskiego w pomnażaniu bogactwa i wpływ jego na harmonijny rozwój społeczny¹⁸.

M. Novak, jak i F. Fukuyama podkreślają, że instytucje rynkowe i społeczne nie działały w próżni moralnej, a były podbudowane tradycyjnymi normami społecznymi i etycznymi.

¹⁶ J. Locke, *A Letter concerning Toleration*, ed. P. Romanell New York 1861, s. 52 cyt. za G. Himmelfarb, *Granice liberalizmu*, w "Społeczeństwo liberalne. Rozmowy w Castel Gandolfo" Znak 1996, s. 118

¹⁷ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN 1997 s. 255

¹⁸ M. Grabowska, T. Szawiel, *Budowanie demokracji*, PWN 2001

Rola kultury, zwłaszcza umiejętność spontanicznego organizowania się, były do tej pory rażąco niedoceniane w konwencjonalnych analizach ekonomicznych, próbujących znaleźć wyjaśnienie występowania znaczących różnic w poziomie bogactwa, pomiędzy społeczeństwami będącymi na podobnym etapie rozwoju.

W rozważaniach teoretycznych nad zasadami państwa liberalno - demokratycznego podkreśla się, że ma być ono moralnie neutralne, co należy rozumieć jednoznacznie, że jednostka ma mieć maksymalną wolność, a rola państwa sprowadza się do ochrony praw człowieka oraz takiego rozłożenia praw własności, które będzie sprzyjać wzrostowi efektywności działania.

Ekonomiści głównego nurtu starają się ujmować gospodarkę w kategoriach przyrodniczych, szukają praw uniwersalnych nią rządzących. Motorem działań rynkowych jest dla nich wyabstrahowany z uczuć, emocji, kultury i doświadczeń pokoleń człowiek fikcyjny, *homo oeconomicus*. Podejmuje on decyzje z własnego wyboru i z motywów określających indywidualne cele i interesy. *Homo oeconomicus* dąży do maksymalizacji prywatnej korzyści, a mechanizm rynkowy swoją niewidzialną ręką doprowadzi do harmonii gospodarczej. Korzyści i koszty indywidualne będą równe kosztom i korzyściom społecznym. Otrzymamy idealny stan równowagi gospodarczej.

Okazuje się jednak, że teoria neoklasyczna w analizowaniu procesów transformacyjnych, jak i reform gospodarczych, które wymagają odwołania się do bardziej złożonych struktur motywacyjnych, jest mało przydatna. Na problem ten zwracają uwagę przedstawiciele nowej ekonomii politycznej, ekonomii ewolucyjnej¹⁹.

Uważają, że model neoklasyczny nie wyjaśni problemów, jakie związane są ze zjawiskami *rent seeking*, nie uwzględnia też dóbr publicznych i efektów zewnętrznych. W związku z tym nie otrzymamy odpowiedzi na pytanie – ile potrzebujemy i jak ma być dostarczane dobro wspólne.

Z perspektywy neoklasycznej nie tylko nie można wyjaśnić życia politycznego, ale i wszystkich złożoności życia ekonomicznego²⁰.

Z tych powodów model neoklasyczny poddawany jest redefinicji. Zgodnie z nowym paradygmatem korzyść i sukces rynkowy wymaga upodmiotowienia człowieka. Przyznania, że jest osobą wielowymiarową, której nie da się zredukować do wyrachowanego, racjonalnie działającego egoisty.

¹⁹ P. Murrell, *Can Neoclassical Economics underpin the reform of Centrally Planned Economics*, Journal of Economic Perspectives 1991 No. 4; G. Becker, J. Buchanan rozszerzyli paradygmat neoklasyczny o badania takich zjawisk jak: polityka, biurokracja, rodzina.

²⁰ por. praca pod red. J. Nicholasa i C. Wright'a, *From political Economy to Economics...and Back*, San Francisco, Institute for Contemporary Studies 1990 s. 193-200

Neoliberalowie przecenili rolę idei w gospodarce i w polityce, w życiu człowieka oraz własne możliwości w tłumaczeniu złożoności świata. Z teorii nie wynika, co ludzie mają robić, jak żyć i czy jest jakieś dobro wspólne. Nie należy zapominać o tym, że wielu ekonomistów filozofów czy antropologów kultury formułuje pytania o miejsce człowieka w świecie, o stosunek jego do instytucji rynkowych i społecznych. Stawiają sokratejskie pytanie – jak powinno się żyć? I próbują na nie odpowiedzieć. Nieustannie trwa debata nad tym od czego zależy przyszłość i bogactwo ludzi.

Z dużym ładunkiem emocjonalnym i bogatą podbudową merytoryczną toczy się w Polsce spór o naturę kapitalizmu²¹. Wydaje się, że choć instytucje rynkowe wygrały spór intelektualny na poziomie teorii, to w rzeczywistym świecie, gdy zejdzie się na poziom szczegółów, hasła gospodarki rynkowej brzmią abstrakcyjnie, bowiem liberalna gospodarka ze swoim *homo oeconomicus* to tylko chłodne projekty i cywilizacyjne wynalazki oświeconych umysłów i zbiorowości²².

Dlaczego ludzie mieliby wspierać ustrój ekonomiczny, w którym “woła sukcesu i przywileje odcięte są od swoich moralnych korzeni”²³. W jaki sposób może przetrwać społeczeństwo, w którym w cenie są tylko cnoty egoistyczne kultywujące cnotę: wolności, indywidualizmu, tolerancji. W takim społeczeństwie, jak mówi G. Fitzhugh “cnota traci cały urok”, a porządek społeczny staje się niemożliwy²⁴. Cnoty te na pewno nie umożliwią powstania więzi społecznych, a przez to zagrażają egzystencji społeczeństwa liberalnego i samym sobie.

Teoretycy wolnego rynku podkreślają, że gospodarka kapitalistyczna sukces swój zawdzięcza racjonalności gospodarczej, pragmatyzmowi i wolności.

Według J. Schumpetera²⁵ to właśnie sukces będzie, wbrew temu co mówił Marks, przyczyną klęski kapitalizmu. Liberalizm bowiem jest doskonałą techniką życia gospodarczego, jest też potrzebny w życiu politycznym, ale może być kłopotliwy w życiu narodów, w szerokim tego słowa znaczeniu. Do życia razem, we wspólnocie rodzinnej, plemiennej, klanu czy zawodowej potrzeba wspólnych symboli, obyczaju, i wspólnej pamięci historycznej.

²¹ Szerzej na ten temat A. Wojtyna, *Neoliberalne poglądy ekonomiczne w Polsce i ich wpływ na model transformacji*, Ekonomista; E. Łukawer, *Transformacja systemowa w Polsce w oczach ekonomistów*, Gospodarka Narodowa 1,2,3/1994

²² R. Dahrendorf, *Wolność a więzi społeczne*, w “Społeczeństwo liberalne. Rozmowy w Castel Gandolfo” Znak 1996

²³ Cyt. Za J. Q Wilson, *Kapitalizm i moralność*, Pieniądze i Więź 4 (jesień) 1995, s. 9

²⁴ ibidem s. 8

²⁵ J. A. Schumpeter, *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*, PWN 1995

Rodzi się pytanie, czy jest możliwe, aby ludzie żyjący w wielkich zbiorowościach przez wieki całe mogli być lojalni w stosunku do czysto abstrakcyjnych rynkowych praw i zasad jak to wyobrażają sobie współcześni liberałowie.

Gospodarka rynkowa, system kapitalistyczny, wyrasta z fundamentu moralnego. G. Gilder²⁶ twierdzi, że jest przedsięwzięciem moralnym, bo zaczyna się od “dawania i wymaga wiary”. F. Fukuyama dodaje, że umowy jakie zawierają między sobą nieznane sobie osoby, potrzebują zaufania, lojalności i odpowiedzialności. A dla polskiego antropologa B. Malinowskiego wzajemność jest podstawą struktury społecznej, która reguluje nie tylko współzycie Trobriandów, ale i innych grup plemiennych. Pisał on, że “jeśli chodzi o prawny charakter stosunków społecznych, to najbardziej godne uwagi jest chyba to, że wzajemność, zasada *do ut des* panuje niepodzielnie także w obrębie klanu a nawet w grupie najbliższych krewnych”²⁷.

Dotykamy w ten sposób problemu nie ekonomicznego, ale społecznego, kulturowego i etycznego – chodzi o etos liberalizmu.

Nie jest to nowy problem. Już dziewiętnastowieczni klasyczni teoretycy liberalizmu jak Ferguson, Smith, Hume, Tocqueville, Constant snuli rozważania o zasadach gospodarowania nie odrywając ich z kontekstu kulturowego. Przeciwnie stanowisko uzewnętrzniają libertarianie ze swoim intelektualnym mistrzem Friedmanem. Ostro formułują poglądy, redukując wolność do wolności ekonomicznej. Nie wczuwają się w ducha i etos kapitalizmu.

Według W. Sombarta istoty kapitalizmu nie należy szukać w cechach ekonomicznych, ale w ogólnej charakterystyce ducha (*Geist*), który ożywił całą epokę. Duch jest syntezą przedsiębiorczości i etosu mieszczańskiego²⁸. Duch ten objawia się w racjonalizmie i kalkulacji. Wytworzył odpowiednią dla siebie formę, a tym samym tworzył organizację społeczną²⁹.

Dla M. Webera duch kapitalizmu to postawa, która polega na racjonalnym i systematycznym dążeniu do zysku. Duchem kapitalizmu ogarnięty jest ten, kto wyzyskuje każdą chwilę, by się bogacić, traktując to działanie jako powołanie. Nie może więc używać życia przy pomocy nagromadzonych zasobów. Weber postuluje zbieżność ducha kapitalizmu z epoką kalwińską, stanowiącą etykę purytańską *par excellence*³⁰.

²⁶ G. Gilder, *Bogactwo i ubóstwo*, Oficyna Liberałów Warszawa 1988, s. 54

²⁷ B. Malinowski, *Zwyczaj i zbrodnia w społeczności dzikich*, w “Dzieła” t.II, PWN 1980 s. 41

²⁸ Szerzej na ten temat w M. Ossowska, *Moralność mieszczańska*, Ossolineum 1985

²⁹ M. Dobb, *Studia o rozwoju kapitalizmu*, Warszawa 1964 s. 17

³⁰ M. Weber, *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, cyt. za M. Ossowką, *Moralność mieszczańska*, op.cit, s 203-208

Ta argumentacja moralna na rzecz kapitalizmu znajduje szczególne znaczenie w pracach M. Novaka. Zauważa on, że duch gospodarki kapitalistycznej to połączenie trzech systemów:

- gospodarki w przeważającej mierze rynkowej
- państwowej polityki szacunku wobec praw jednostki do życia, wolności, do szczęścia
- system instytucji kulturowych oparty o ideały wolności i sprawiedliwości³¹.

Trzonem liberalizmu jest ideał wolnej istoty ludzkiej, żyjącej w autonomicznych wspólnotach, chronionych przez prawo, wolnych jednak od dominacji państwa.

Do tego oczywiście potrzebna jest wola bycia razem. P. Ricoeur³² w rozmowie z A. Karoń i T. Wiścickim, mówi że jest ona niezbędnym warunkiem wszelkiego pokoju. Chroni przed sytuacją, którą Hobbes nazywa wojną wszystkich przeciwko wszystkim, która skłania ludzi do szukania pana – państwa.

Kiedy przestają funkcjonować wypracowane przez pokolenia wspólne instytucje wychodzi na jaw, że w dawnych wspólnotach nie było woli bycia razem. Według J. Locke’a, Gibbona, Fergusona i Smitha trzon społeczeństwa obywatelskiego stanowi idea państwa stróża nocnego, ograniczonego rządu i tożsamości interesu jednostki z interesem wspólnoty państwowej. Wolni obywatele są zdolni do połączenia swojej działalności gospodarczej z aktywnością w sferze publicznej. A samoistnie uzewnętrzniający się ład rynkowy nie wymaga państwa ponad niezbędną jego wielkość. Jeden z filozofów polityki powiedział, że mieszkańcy państwa każdego dnia milcząco zawierają umowę, w której godzą się na jego dalsze trwanie. Zgoda ta jest krucha, właśnie dlatego, że jest potwierdzana w sposób milczący.

Stefan Nowak dając w 1978 socjologiczną analizę stanu gospodarki polskiej podkreślał, że życia wspólnotowego w Polsce nie było, gdyż państwo je scentralizowało. Pomiedzy jednostką, rodziną, a narodem była “próżnia socjologiczna”. Państwo ją wypełniało. Wszelkie organizacje były własnością i agendami państwa.

Wspólnoty są ważne, gdyż wiążą jednostki ze sobą. Wyrabiają nawyki współdziałania, budują zaufanie w oparciu o system wspólnie uznawanych wartości.

Wspólnoty odwołują się do zasady “pomocniczości”. Widać to wyraźnie wtedy, gdy trzeba pomóc słabszym. W organizmie tak dużym jak państwo, pomoc świadczona przez nie może być spóźniona, niedostosowana do oczekiwań. Państwo jest niezborną i ociążałą

³¹ M. Novak, *Duch demokratycznego Kapitalizmu*, Biblioteka Polityki Polskiej 1986

³² zob. Więź 12/1992

machiną biurokratyczną. Widać to wyraźnie na rynku pracy, gdzie bezrobotnych z przymusu, jak i tych z dobrej woli (wybrali świadomie życie na zasiłku) traktuje jednakowo.

Wspólnoty mobilizują ludzi do współuczestnictwa, reagują na zmiany prawa i decyzje biurokratyczne. Wspólnoty koncentrują się na wspieraniu osobistego wysiłku i udzielają pomocy indywidualnie, stąd biorą udział w eliminacji zjawiska “jeźdźca na gapę” (*free rider*)

Wspólnoty tworzą wymierne dobro zwane kapitałem społecznym, przez który należy rozumieć system więzi między ludźmi, wspólnie akceptowane normy, wzajemne zaufanie i wynikającą z nich gotowość do współpracy.

Odpowiedzi na pytanie – dlaczego jedne państwa czy regiony szybciej weszły na ścieżkę rozwoju gospodarczego a inne nie, żyjąc w podobnych warunkach, szukać należy właśnie w tych “imponderabiliach”, w “niewidzialnych” dobrach. To właśnie odmienności kulturowe okazują się być istotnymi czynnikami tłumaczącymi różnice w poziomie rozwoju gospodarek.

S.P Huntington twierdzi, że kultura i tożsamość kulturowa, będąca w szerokim pojęciu tożsamością cywilizacji, kształtują spójność bądź dezintegrują i mogą być siłą sprawczą konfliktów³³.

Patrząc z perspektywy ostatnich wydarzeń, czas przyznał mu rację. Smutna to jednak konstatacja.

F. Fukuyama w pracy *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* przyznał rację szkockim dziewiętnastowiecznym moralistom i rozbudował tezę, iż życie gospodarcze jest głęboko zakorzenione w kulturze i wyrasta z fundamentu moralnego.

Gospodarka nie potrzebuje nakazów i zadekretowanych przez władzę państwową celów gospodarczych. Wolny rynek potrzebuje natomiast zespołu trwałych zasad umożliwiających jednostce osiągnięcie dochodu odpowiadającego obiektywnym wynikom jego starań. Zasady regulujące funkcjonowanie rynku i zasady odpowiedzialne za porządek w innych obszarach życia społecznego mają wspólne korzenie. A są nimi ludzki rozum i intencjonalne działanie człowieka. Wyraźnie mów o tym w *Teorii uczuć moralnych* A. Smith. Przedstawił tam swój kodeks etyczny. Oparł go na zapoznanej cnocie wzajemnego “współodczuwania”.

“Tak przeto jest, że o doskonałości natury ludzkiej stanowi, aby wiele czuć dla innych, a mało dla samego siebie, by powstrzymać uczucia egoistyczne, a dawać upust wielkodusznym; taka postawa sama może wyzwolić wśród rodzaju ludzkiego tę harmonię

³³ por. S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Warszawa 1997

uczuciu i namiętności na jakiej polega wdzięk i przyzwoitość”³⁴. Dla Smitha, jak i dla pozostałych szkockich moralistów, najwyższą formą życia bywa doskonałość uczuć ludzkich urzeczywistniona w pełnym i bezinteresownym współdziałaniu. Współpraca wymaga zaufania, sprawiedliwości, roztropności, męstwa i umiaru. Cnoty te zrównoważą pogoń za korzyścią własną i wprowadzą harmonię w stosunkach ludzkich, która sprzyja pogodzeniu interesów własnych z publicznymi.

Współpraca i wzajemna pomoc są efektywniejsze niż działania egoistyczne. Korzyści zaś płynące ze wspólnie akceptowanych norm i wynikającej z tego gotowości do współdziałania prowadzą do dobrobytu i równowagi społecznej.

Zaufanie jako podstawa kapitału społecznego, jest wartością wpisaną w strukturę instytucji rynkowych, lecz tworzone jest i przekazywane za pośrednictwem mechanizmów kultury, takich jak zwyczaj, obyczaje, tradycja, religia.

Sam kapitał ekonomiczny nie wystarczy, aby ożywić i rozwinąć gospodarkę. Potrzebuje wsparcia, bowiem w sytuacji anomii, czyli w stanie braku norm, trudno odwzajemnia się zaufanie. Wytwarza się stan nieufności. Jednostki otrzymują sygnał – “nie współpracować”.

Rosną koszty zawierania umów. Zamiast zwiększać wydatki na dobra czysto inwestycyjne, część kapitału trzeba poświęcić na ubezpieczenie ryzyka. Zwiększają się koszty nie tylko indywidualne, ale i społeczne. Efektywność gospodarcza obniża się.

Teoretycy wolnego, obywatelskiego społeczeństwa podkreślają, że norm moralnych nie można uznawać za przeszkody, które uniemożliwiają jednostce podążać za wytkniętym celem. Wręcz przeciwnie, uważają, że każda wymiana potrzebuje fundamentu moralnego i kulturowego, inaczej ukonstytuuje się stan wrogości.

W Polsce, którą *Transparency International* umieściła dopiero na 44 miejscu (“A imię jego 44”) pod względem przejrzystości życia społecznego, zaufanie jest dobrem szczególnie pożądanym. Coraz większe koszty ponosi jednostka i społeczeństwo za wzrost nieufności, korupcji³⁵ prawa i norm moralnych.

Spółeczeństwo polskie przez lata całe doświadczało efektu “jazdy na gapę”, gdyż w państwie socjalistycznym brak było społecznej solidarności w celu eliminowania

³⁴ A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, t. 15 s. 71-72 cyt. za M. Novak, *Bogactwo i cnota: rozwój chrześcijańskiej doktryny w etykę kapitalizmu*, Signum 1994 s. 85

³⁵ Corruptio – to w sensie literalnym znaczy zniszczyć coś całkowicie; oznacza gnicie i rozkład. Można mówić o korupcji ludzkiego ciała, materii, ale też języka, obyczajów, sztuki i władzy politycznej. Zob. R. Nisbet “Przesady” *Słownik Filozoficzny*, Warszawa 1998 s. 178

niepożądanych zachowań z punktu widzenia stabilizacji więzi społecznych – więzi nie było³⁶. Problem *free riderów* łatwo można rozwiązać, gdy wytworzy się stan braku przyzwolenia na oszustwo, kłamstwo i matactwo. Łatwo wówczas zastosować ostracyzm. Można zachowania takie napiętnować i wykluczyć z rynku jednostkę nie zawierając więcej z nią umowy.

Transformacja systemowa, którą rozpoczęliśmy w 1989 z całą mocą uzewnętrznia kryzys zaufania, i wzrost korupcji całego systemu społecznego, gospodarczego i politycznego.

Umacnia się w naszym życiu społecznym przekonanie, że wszelkie środki, które prowadzą do wytkniętego celu są dozwolone. To pozwala naigrywać się z prawa i łamać zasady i reguły, które są niezbędne, aby urzeczywistnił się ład społeczny i gospodarczy³⁷.

Postępowanie takie wydaje się być skutkiem wulgarnego odczytania wolności. Nie ma bowiem wolności bez ograniczeń, a wyznaczają je prawo i normy moralne, reguły i obyczaje.

Jeśli przyjmiemy, że społeczeństwo to nie przypadkowy zbiór wolnych jednostek, ale wspólnota, to należy przyjąć, że grupuje się ona nie tylko wokół interesu ekonomicznego, ale ważne są też dla niej styl życia, przyjaźń, współpraca i “współodczuwanie”. Więzy społeczne umacniają się, jeśli dzielony jest pewien wspólny system wartości.

G.C Homans uważa, że wolny rynek ma swój “naturalny” moralny regulator; ludzie będą protestować, kiedy czyjeś dochody będą niewspółmierne do wkładu pracy i kapitału. Do wysiłku i umiejętności. Nawet surowe prawo nie uniemożliwia wykorzystania okazji i osiągnięcia zysków drogą nieuczciwą (“jazda na gapę”). Jednakże taka praktyka, nawet jeśli nie ma możliwości ukarania na drodze sądowej niesłusznie przywłaszczonych praw własności, prowadzi do negatywnych skutków. W sytuacji podejrzliwości, nieufności i korupcji nie zrodzi się współpraca.

Zasada wzajemności okazuje się jedną z ważniejszych zasad w dziedzinie życia gospodarczego, społecznego a także i politycznego. W życiu opłaca się być wspaniałomyślnym. Niepisana, ale zdaniem psychologów społecznych, głęboko tkwiąca w ludziach zasada wzajemności skłoni ich do pomocy tym, którzy im kiedyś pomogli.

Gdy społeczeństwo odwołuje się do wspólnego systemu wartości, łatwo przewidzieć zachowania ludzi tak w życiu prywatnym jak i publicznym. Łatwiej się żyje w świecie wartości, w świecie zaufania, lojalności, rzetelności i odpowiedzialności.

³⁶ Karl-Otto Apel, niemiecki uczony zajmujący się problematyką wzajemnych zależności prawa, polityki i etyki nazwał paradoksem Lenina taki stan; tak długo jak stan wolności nie został osiągnięty, nie można żądać ani oczekiwać, ani od klasy rządzącej ani od uciskanej działania według uniwersalnych zasad moralnych. Właśnie dlatego, że ludzie dążą do uniwersalnego i sprawiedliwego porządku muszą działać niemoralnie.

³⁷ W *Państwie* Platon rozważając kwestie dotyczące umowy społecznej pisał, że sprawiedliwość jest umową, że się nie będzie krzywd wyrządzało ani doznawało; Platon, *Państwo*, PWN 1958 t. II s.358-359

Niezmiennie od wieków stawiamy pytanie – czy i w jakim stopniu trzeba poświęcić wolność, aby uchronić ją przed zniszczeniem, na rzecz wspólnego sukcesu, a może nim być stabilny rozwój społeczno-gospodarczy.

Wolność to szansa jednostki i wspólnoty a spożytkować możemy ją w ramach ustalonego wspólnie porządku prawnego i etycznego.

Bibliografia:

1. R. Dahrendorf, *Wolność a więzi społeczne*, w “Społeczeństwo liberalne. Rozmowy w Castel Gandolfo” Znak 1996
2. M. Dobb, *Studia o rozwoju kapitalizmu*, Warszawa 1964
3. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN 1997
4. G. Gilder, *Bogactwo i ubóstwo*, Oficyna Liberałów Warszawa 1988
5. M. Grabowska, T. Szawiel, *Budowanie demokracji*, PWN 2001
6. G. Himmelfarb, *Granice liberalizmu*, w “Społeczeństwo liberalne. Rozmowy w Castel Gandolfo” Znak 1996
7. S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Warszawa 1997
8. E. Łukawer, *Transformacja systemowa w Polsce w oczach ekonomistów*, *Gospodarka Narodowa* 1,2,3/1994
9. B. Malinowski, *Zwyczaj i zbrodnia w społeczności dzikich*, w “Dzieła” t.II, PWN 1980
10. P. Murrell, *Can Neoclassical Economics underpin the reform of Centrally Planned Economics*, *Journal of Economic Perspectives* 1991 No. 4;
11. J. Nicholsa i C. Wright’a, *From political Economy to Economics...and Back*, San Francisco, Institute for Contemporary Studies 1990
12. R. Nisbet “Przesady” *Słownik Filozoficzny*, Warszawa 1998
13. M. Novak, *Duch demokratycznego Kapitalizmu*, Biblioteka Polityki Polskiej 1986
14. M. Novak, *Bogactwo i cnota: rozwój chrześcijańskiej doktryny w etykę kapitalizmu*, Signum
15. M. Ossowska, *Moralność mieszczańska*, Ossolineum 1985
16. Platon, *Państwo*, PWN 1958 t.II
17. J. A. Schumpeter, *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*, PWN 1995
18. J. Q. Wilson, *Kapitalizm i moralność*, *Pieniądze i Więź* 4 (jesień) 1995
19. A. Wojtyna, *Neoliberalne poglądy ekonomiczne w Polsce i ich wpływ na model transformacji*, *Ekonomista*; 1994

REJESTR DŁUŻNIKÓW NIEWYPŁACALNYCH W USTAWIE O KRAJOWYM REJESTRZE SĄDOWYM

Krajowy Rejestr Sądowy (zwany dalej KRS) utworzony został ustawą z dnia 20 sierpnia 1997r.³⁸, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2001r.³⁹ Celem uchwalenia ustawy o KRS, a w szczególności objęcia jej zakresem prawie wszystkich podmiotów dotychczas rejestrowanych w innych rejestrach sądowych i pozasądowych, jest realizacja zasady pewności i bezpieczeństwa obrotu⁴⁰, przede wszystkim odnośnie przedsiębiorców, ale nie tylko. Ustawa o KRS ujednolica bowiem zasadę rejestru sądowego oraz akt rejestrowych dla wszystkich przedsiębiorców oraz innych podmiotów(np. stowarzyszeń, fundacji, związków zawodowych itd.), niezależnie od tego czy prowadzą one działalność gospodarczą czy też nie. Tym samym niweluje niespójność systemu rejestrowego oraz eliminuje różnice w dostępie do danych różnych podmiotów, funkcjonujących w obrocie prawnym⁴¹.

Krajowy Rejestr Sądowy składa się z trzech rejestrów:

- 1) rejestru przedsiębiorców,
- 2) rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej,
- 3) rejestru dłużników niewypłacalnych.

W szczególności przepisy regulujące ostatni z wymienionych rejestrów mają na gruncie prawa polskiego charakter nowatorski. Żadna z poprzednich regulacji rejestrowych nie zawierała unormowań tej materii. Pierwowzoru tego rejestru można natomiast doszukiwać się

³⁸ Dz.U. Nr 121, poz.769, zmiany: Dz.U. z 1998 Nr 155, poz.1015, z 1999 Nr 101, poz.1178, z 2000 Nr 60, poz.702, Nr 84, poz.948, Nr 114, 1193

³⁹ Z wyjątkiem art. 38 pkt.1 lit.f), który wszedł w życie z dniem 1 kwietnia 2001r., a dotyczy podmiotu utworzonego w wyniku przekształcenia lub podziału innego podmiotu lub połączenia innych podmiotów

⁴⁰ Por. na temat zasady bezpieczeństwa obrotu: K. Kruczalak: *Prawo handlowe. Zarys wykładu*, Warszawa 2001, s.74 i nast. oraz A. Stelmachowski: *Zarys teorii prawa cywilnego*, Warszawa 1998, s. 99 i nast.

⁴¹ D. Bugajna-Sporczyk, K. Kuć –Kwaśniewicz, *Krajowy Rejestr Sądowy – uwagi praktyczne*, Monitor Prawniczy, 2001, nr 4, s. 222-229 oraz C. Kosikowski : *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, Warszawa 2001, s.42 i nast.

w dotychczasowej ewidencji osób, wobec których orzeczono na podstawie art. 17 prawa upadłościowego⁴² zakaz prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek lub pełnienia funkcji pełnomocnika lub reprezentanta przedsiębiorcy, członka rady nadzorczej bądź komisji rewizyjnej w spółce akcyjnej, spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółdzielni. Rejestr dłużników niewypłacalnych jest jednak szerszy, obejmuje swoim zakresem także inne podmioty. Nie do przecenienia są także informacje, zawarte w dziale czwartym rejestru przedsiębiorców ujawniające różnego rodzaju zaległości w płatnościach określonych podmiotów⁴³.

Krajowy Rejestr Sądowy stanowi oficjalny, ogólnie dostępny wykaz danych dotyczących poszczególnych podmiotów uczestniczących w obrocie prawnym.

Rejestry prowadzą w systemie informatycznym sądy rejonowe (sądy gospodarcze rejestrowe), obejmujące swoją właściwością obszar województwa lub jego część.

Utworzenie i eksploatacja połączeń Rejestru w systemie informatycznym oraz prowadzenie zbioru informacji z Rejestru i udzielanie z niego informacji, a także przekazywanie organom samorządu gminnego danych z rejestru o wpisaniu przedsiębiorcy i jego wykreśleniu wraz z adresem i przedmiotem jego działalności powierzona została Centralnej Informacji Krajowego Rejestru Sądowego. Centralna Informacja wydaje także odpisy, wyciągi i zaświadczenia z Rejestru. Mają one moc dokumentów wydawanych przez sąd. Za udzielanie informacji oraz wydawanie odpisów, wyciągów i zaświadczeń Centralna Informacja pobiera opłaty. Centralna Informacja posiada oddziały przy sądach rejestrowych, gromadzi i udostępnia jednak dane z terytorium całego kraju. Celem takiego uregulowania jest zapewnienie jak najlepszej dostępności do danych z KRS. Szybkość i sprawność funkcjonowania systemu ma być zapewniona poprzez prowadzenie go na nośnikach informatycznych. Postulat dostępności do danych zawartych w KRS byłby jednak realizowany pełniej, gdyby dostęp do danych można było uzyskać także za pośrednictwem Internetu, a nie wyłącznie Centralnej Informacji KRS.

Nie podlegają natomiast ujawnieniu akta podmiotu wpisanego do rejestru dłużników niewypłacalnych, który uległ wykreśleniu na podstawie przepisów ustawy o KRS i nie podlega ujawnieniu. Dostęp do powyższych akt ma wyłącznie dłużnik, którego dotyczył wpis oraz wierzyciel, na którego wniosek orzeczono o wpisaniu dłużnika. Podobnie dokumenty będące podstawą wpisów w dziale czwartym przedsiębiorców, jeżeli wpisy te zostały usunięte, wyłącza się z akt rejestrowych przedsiębiorcy i składa w prowadzonym oddzielnie

⁴² T.jedn. :Dz.U. z 1991r. Nr 118, poz. 512 z późn.zm.

⁴³ E. Norek: *Krajowy Rejestr Sądowy i postępowanie rejestrowe*, Warszawa, 2001, s. 17 inast.

zbiorze dokumentów, dostępnym wyłącznie dla przedsiębiorcy oraz wierzyciela, na którego wniosek nastąpiło wykreślenie wpisu.

Rejestr dłużników niewypłacalnych wraz z działem czwartym rejestru przedsiębiorców oraz działem czwartym rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej ma na celu zbieranie i udostępnianie informacji dotyczących sytuacji finansowej przedsiębiorców oraz osób fizycznych będących “niesolidnymi” dłużnikami. Informacje tu zawarte mogą pomóc przy ocenie wiarygodności podmiotu, a także można mieć nadzieję, iż zmobilizują w szczególności przedsiębiorców do większej dbałości o swoją reputację jako dłużnika. Bywa bowiem tak, że zaleganie z płatnościami nie jest skutkiem złej kondycji finansowej dłużnika, ale lekceważeniem czy wręcz nieuczciwym wykorzystywaniem kontrahentów. Takiej sytuacji ma przeciwdziałać ujawnianie niewypłacalnych dłużników w rejestrze (funkcja informacyjna tych wpisów) oraz przede wszystkim charakter sankcyjny tych wpisów⁴⁴. Dane osób wpisanych do rejestru dłużników mogą zostać usunięte tylko przez sąd z urzędu, w sytuacji, gdy uchylono lub zmieniono postanowienie stanowiące podstawę wpisu albo gdy tytuł wykonawczy został pozbawiony wykonalności prawomocnym wyrokiem sądu. Pozostałe wpisy wykreśli sąd z urzędu dopiero po upływie 7 lat od dnia dokonania wpisu. W przeciwieństwie zatem do wpisów w dziale 4 rejestru przedsiębiorców, z rejestru dłużników niewypłacalnych nie można wykreślić wpisu dlatego, że zobowiązanie wygasło, choćby było to stwierdzone prawomocnym orzeczeniem sądu lub zgodnym oświadczeniem dłużnika i wierzyciela. Tak silna sankcja powinna zmobilizować przedsiębiorców do większej dbałości o swoją reputację jako dłużnika.

Wpisy do rejestru dłużników niewypłacalnych zamieszcza się albo z urzędu albo na wniosek wierzyciela posiadającego tytuł wykonawczy wystawiony przeciwko osobie fizycznej. Wpisy te nie podlegają ogłoszeniu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Jeżeli sąd rejestrowy z urzędu wykreśli w całości wpisy z rejestru dłużników niewypłacalnych, to, jak była o tym mowa, nie podlegają one ujawnieniu w rejestrze. Chodzi tutaj o sytuację, gdy uchylono lub zmieniono postanowienia, na podstawie których wpisy były dokonane oraz gdy uchylono orzeczenie o ogłoszeniu upadłości, a także gdy tytuł wykonawczy, który stanowił podstawę wpisu, został prawomocnym orzeczeniem sądu pozbawiony wykonalności.

Wszystkie pozostałe wpisy, jak była o tym mowa, podlegają wykreśleniu z rejestru z urzędu po upływie 7 lat. Wpisy wykreślone w całości nie podlegają następnie ujawnieniu.

⁴⁴D. Bugajna-Sporczyk, K. Kuć –Kwaśniewicz, *Krajowy Rejestr Sądowy – uwagi praktyczne*, Monitor Prawniczy, 2001, nr 4, s. 222-229

Do rejestru dłużników niewypłacalnych wpisuje się z urzędu:

- 1) osoby fizyczne wykonujące działalność gospodarczą, jeżeli ogłoszono ich upadłość lub jeżeli wniosek o ogłoszenie ich upadłości został prawomocnie oddalony z tego powodu, że majątek dłużnika nie wystarcza nawet na zaspokojenie kosztów postępowania upadłościowego albo umorzono prowadzoną przeciwko nim egzekucję sądową lub administracyjną z uwagi na fakt, iż z egzekucji nie uzyska się sumy wyższej od kosztów egzekucyjnych,
- 2) wspólników ponoszących odpowiedzialność całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki, z wyłączeniem komandytariuszy w spółce komandytowej, jeżeli ogłoszono jej upadłość lub jeżeli wniosek o ogłoszenie jej upadłości został prawomocnie oddalony z tego powodu, że majątek dłużnika nie wystarcza nawet na zaspokojenie kosztów postępowania upadłościowego albo umorzono prowadzoną przeciwko nim egzekucję sądową lub administracyjną z uwagi na fakt, iż z egzekucji nie uzyska się sumy wyższej od kosztów egzekucyjnych,
- 3) dłużników, którzy zostali zobowiązani do wyjawienia majątku w trybie przepisów kodeksu postępowania cywilnego o postępowaniu egzekucyjnym,
- 4) osoby, które przez sąd prowadzący postępowanie upadłościowe zostały pozbawione prawa wykonywania działalności gospodarczej na własny rachunek oraz pełnienia funkcji reprezentanta lub pełnomocnika przedsiębiorcy, członka rady nadzorczej i komisji rewizyjnej w spółce akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółdzielni.

Na wniosek wierzyciela do rejestru dłużników niewypłacalnych wpisuje się także każdą osobę fizyczną, która będąc dłużnikiem, w terminie 30 dni od daty wezwania do spełnienia świadczenia nie zapłaciła należności stwierdzonej tytułem wykonawczym.

W rejestrze dłużników niewypłacalnych zamieszcza się następujące dane:

- 1) oznaczenie dłużnika,
- 2) podstawę wpisu wraz z sygnaturą akt sprawy upadłościowej lub postępowania o wyjawieniu majątku w trybie przepisów kodeksu postępowania cywilnego o postępowaniu egzekucyjnym; w sprawach dłużników, którzy nie zaspokoili wierzycieli – oznaczenie tytułu wykonawczego i wierzyciela oraz kwotę wierzytelności – w przypadku wierzytelności pieniężnych lub opis wierzytelności – w przypadku wierzytelności niepieniężnych; w przypadku wierzytelności solidarnych ujawnieniu w rejestrze podlega

jedynie wierzyciel wnoszący o dokonanie wpisu z zaznaczeniem, że jest to wierzytelność wynikająca ze zobowiązania solidarnego,

3) datę wpisu oraz datę złożenia wniosku o wpis, jeżeli wpis dokonano na wniosek.

Jeżeli osoba, z różnych przyczyn, podlega obowiązkowi wpisu dwa lub więcej razy, powyższe dane zamieszcza się osobno w przypadku każdego wpisu.

Jak z powyższego wynika do rejestru dłużników niewypłacalnych wpisuje się nie tylko osoby fizyczne będące przedsiębiorcami, ale także wszelkie inne osoby fizyczne będące “niesolidnymi” dłużnikami. Warunkiem wpisu takiej osoby jest jednak potwierdzenie należności tytułem wykonawczym. W tym celu należy uzyskać stosowne orzeczenie sądu lub innego organu wraz z klauzulą wykonalności.

Warto jeszcze raz przypomnieć, że w stosunku do przedsiębiorców i podmiotów wpisanych do rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej informacje o zaległościach w płatnościach określonych należności i inne związane np. z upadłością zawarte są także w dziale czwartym powyższych rejestrów.

Z rejestru dłużników niewypłacalnych można uzyskać informacje, czy podmiot jest czy też nie jest wpisany do tego rejestru oraz można żądać wydania odpisu z rejestru, składając odpowiednie wnioski⁴⁵. Odpisy pełne zawierają treść wszystkich wpisów dokonanych w danej pozycji, natomiast odpisy aktualne wyłącznie aktualną treść wpisów dokonanych w danej pozycji. We wniosku o wydanie odpisu należy określić rodzaj żądanego odpisu i podać numer pozycji w rejestrze dłużników niewypłacalnych. Aby zatem uzyskać odpis z rejestru dłużników niewypłacalnych, w celu uzyskania numerów pozycji, należy najpierw wystąpić z wnioskiem o wydanie zaświadczenia, że dany podmiot jest wpisany do rejestru dłużników niewypłacalnych i po jakimi pozycjami⁴⁶

⁴⁵ Wnioski składa się na urzędowych formularzach (CIKRS – CDI, CIKRS – CDN, CIKRS – CDO).

⁴⁶ Za wydanie odpowiednich dokumentów z Rejestru Dłużników Niewypłacalnych pobiera się następujące opłaty:

- 1) za wydanie odpisu:
 - a) pełnego – **60 zł**,
 - b) aktualnego – **30 zł**,
- 2) za wydanie zaświadczenia, czy podmiot jest czy nie jest wpisany do rejestru dłużników niewypłacalnych (dwa różne wnioski) – **15 zł**.

Powyższe opłaty reguluje rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 grudnia 2000 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie określenia wysokości opłat za udzielanie informacji oraz wydawanie odpisów, wyciągów i zaświadczeń z Krajowego Rejestru Sądowego (Dz.U. Nr 117, poz. 1240).

Natomiast wierzyciel żądający wpisania dłużnika powinien opłacić wpis stały w kwocie **300 zł** od wniosku o wpisanie dłużnika (wzór formularza KRS-D1). Z tym, że uwzględnienie takiego wniosku przez sąd

Sądem właściwym dla postępowania rejestrowego są sądy rejonowe (gospodarcze), obejmujące swoją właściwością obszar województwa lub jego część, zwane sądami rejestrowymi. Wyłącznie właściwym w sprawach rejestrowych jest sąd właściwy ze względu na miejsce zamieszkania lub siedzibę podmiotu, którego wpis dotyczy. Jak wynika to z przepisów k.c. przez miejsce zamieszkania osoby fizycznej należy rozumieć miejscowość, w której ta osoba przebywa z zamiarem stałego pobytu, a miejscem siedziby osoby prawnej jest miejscowość, w której ma siedzibę jej organ zarządzający.

Bibliografia:

1. D. Bugajna-Sporczyk, K. Kuć –Kwaśniewicz, *Krajowy Rejestr Sądowy – uwagi praktyczne*, Monitor Prawniczy, 2001, nr 4
2. C. Kosikowski : *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, Warszawa 2001
3. K. Kruczałak: *Prawo handlowe .Zarys wykładu*, Warszawa 2001
4. E. Norek: *Krajowy Rejestr Sądowy i postępowanie rejestrowe*, Warszawa, 2001
5. Stelmachowski: *Zarys teorii prawa cywilnego*, Warszawa 1998
6. Dz.U. Nr 121, poz.769, zmiany: Dz.U. z 1998 Nr 155, poz.1015, z 1999 Nr 101, poz.1178, z 2000 Nr 60, poz.702, Nr 84, poz.948, Nr 114, 1193
7. Dz.U. z 1991r. Nr 118, poz. 512 z późn.zm.

prowadzi do obciążenia kosztami podmiotu rejestrowego, tj. dłużnika. Od wniosku o wykreślenie z rejestru dłużników niewypłacalnych pobiera się wpis stały w wysokości **150 zł**. Powyższe opłaty reguluje rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 grudnia 2000 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie określenia wysokości wpisów w sprawach cywilnych (Dz.U. Nr 117, poz. 1244). Wpisanie dłużnika z urzędu do rejestru dłużników niewypłacalnych jest wolne od opłat sądowych (art. 694⁸ § 3 k.p.c.).

Prof. dr hab. Antoni Makać
Instytut Handlu Zagranicznego
Wydział Ekonomiczny UG

MIĘDZYNARODOWY SYSTEM HANDLOWY – INSTRUMENT REGULACJI HANDLU ŚWIATOWEGO

Pojęcie “międzynarodowy system handlowy” spotyka się w naszej literaturze dość rzadko. Definiowane bywa także w rozmaity sposób. Mówi się więc np., że “..międzynarodowy system handlowy jest zbiorem zasad i metod określających oddziaływanie państw na międzynarodową wymianę handlową. Oddziaływanie to odbywa się za pośrednictwem różnych środków opartych o mechanizm cenowy, dochodowy, jak i środki prawno-administracyjne. System handlowy wyznacza ramy, zakres oddziaływania państwa na międzynarodowe stosunki ekonomiczne oraz określa zasady wymiany i współpracy międzynarodowej.”⁴⁷ Tak rozumiany “system handlowy jest ściśle związany z systemem walutowym. Oba stanowią organicznie powiązane elementy międzynarodowego systemu określającego zasady wymiany i podziału korzyści płynących z międzynarodowego podziału pracy.”⁴⁸

To iż międzynarodowy system handlowy wraz z międzynarodowym systemem walutowym tworzą międzynarodowy system, określający m.in. zasady wymiany i podziału korzyści z międzynarodowego podziału pracy (lub inaczej: określający podstawowe zasady i mechanizmy funkcjonowania międzynarodowych stosunków gospodarczych) nie wzbudza - jak się wydaje - wątpliwości. Wątpliwości budzić natomiast może przytoczona wyżej definicja międzynarodowego systemu handlowego, a to z tego przede wszystkim względu, że zawęży ona to pojęcie do zbioru zasad i metod oddziaływania państwa na międzynarodową wymianę handlową. Sprowadza ona bowiem w praktyce międzynarodowy system handlowy do zagranicznej polityki ekonomicznej bądź nawet tylko do polityki handlowej państw uczestniczących w handlu międzynarodowym oraz do metod i narzędzi tej polityki. Nie ulega natomiast wątpliwości, że na międzynarodową wymianę handlową - poza polityką handlową państw - niezwykle istotny i wielostronny wpływ wywierają również rozmaite inne czynniki.

⁴⁷J. Bossak, E. Kawecka-Wyrzykowska: Współczesna gospodarka światowa. Struktura i tendencje rozwoju, Wyd. SGPiS, Warszawa 1984, s. 288. Mowa jest tam również o międzynarodowym systemie handlowym GATT, zob. s.305-306.

⁴⁸tamże s. 288

Tak więc, jak się wydaje, międzynarodowy system handlowy należałoby raczej definiować jako zbiór podstawowych zasad (norm), metod oraz różnego rodzaju instytucjonalnych form i struktur - w rozmaity sposób regulujących funkcjonowanie i mechanizmy międzynarodowej wymiany handlowej (towarami i usługami). W tak rozumianym międzynarodowym systemie handlowym mieszczą się zaś z powodzeniem zarówno zasady i metody określające oddziaływanie państw na międzynarodową wymianę handlową, czyli ich polityka handlowa, jak i wiele innych jeszcze czynników, form i środków oddziałujących na handel światowy, regulujących jego mechanizmy i funkcjonowanie.

W najszerszym zakresie tak rozumianemu międzynarodowemu systemowi handlowemu odpowiada system handlowy tworzony przez GATT/WTO (nazywany też czasami międzynarodowym lub multilateralnym systemem handlowym GATT/WTO).⁴⁹ System handlowy GATT/WTO można też uznać za najbardziej znaczący element zdefiniowanego powyżej międzynarodowego systemu handlowego. Wynika to już po części z podstawowych celów stawianych sobie przez GATT (w przeważającej mierze znajdujących bezpośrednią kontynuację w celach WTO): liberalizacji handlu światowego (tzn. eliminacji barier handlowych), przeciwdziałaniu dyskryminacji w handlu oraz tworzeniu warunków dla rozwoju handlu międzynarodowego i wzrostu gospodarczego. W szczególności jednak jest to wynikiem stworzenia przez GATT oraz upowszechnienia w stosunkach międzynarodowych swego rodzaju "kodeksu właściwego postępowania" w międzynarodowej wymianie handlowej.⁵⁰ Chodzi tu oczywiście głównie o cztery podstawowe zasady GATT: zasadę niedyskryminacji i równości traktowania (wyrażającą się przede wszystkim w obowiązku przyznawania sobie nawzajem KNU w stosunkach handlowych między krajami - stronami GATT); zasadę narodową również odnoszącą się do niedyskryminacji i równości traktowania, a wyrażającą się w nie mniej korzystnym traktowaniu na rynkach wewnętrznych towarów importowanych (np. pod względem obciążeń podatkowych, warunków sprzedaży, wymogów użytkowania i td.) niż towarów krajowych, tzn. we wzajemnym przyznawaniu sobie klauzuli narodowej; zasadę wzajemności korzyści i ustępstw (tzn. udzielania i korzystania z takich samych korzyści i koncesji we wzajemnej wymianie); zasadę ochrony produkcji krajowej/ rynku krajowego jedynie przy pomocy ceł i innych opłat o podobnym charakterze, zaś dopuszczanie możliwości stosowania ograniczeń ilościowych tylko w określonych,

⁴⁹Por. też B. Hoekman, M. Kostecki: *The Political Economy of the World Trading System - from GATT to WTO*, Oxford Univ. Press 1995, s. 9 - 17

⁵⁰Zob. tamże oraz G. Winham: *GATT and the International Trade Regime*, "International Journal" nr 15, 1990, s. 786 - 822; F. Roessler: *The Scope, Limits and Functions of the GATT Legal System*, "The World Economy" nr 8, 1985, s. 287 - 298; A.H. Quareshi: *The World Trade Organization - Implementing International Trade Norms*, Manchester Univ. Press 1996, Part I.

szczególnych przypadkach (ochrona bilansu płatniczego i przywracanie jego równowagi, ochrona zdrowia publicznego, bezpieczeństwa i tp.). Rola GATT w regulacji oraz liberalizacji handlu międzynarodowego wyrażała się natomiast przede wszystkim: w formalnym przestrzeganiu przez kraje - strony GATT, tj. zdecydowaną większość krajów świata, zasad i reguł postępowania GATT, a także w inicjowaniu i przeprowadzaniu wielostronnych rund negocjacyjnych w sprawie redukcji ceł, likwidacji innych ograniczeń i utrudnień w handlu (w latach 1947 - 1994 osiem rund wielostronnych rokowań handlowych) oraz dokonywaniu regularnych ocen sytuacji w handlu światowym.⁵¹

Od 1.01.1995 r. - m.in w realizacji powyższych zadań - GATT został zastąpiony przez Światową Organizację Handlową (WTO). W trakcie zakończonych w 1994 r. rokowań Rundy Urugwajskiej, ostatniej z rund negocjacji handlowych odbywających się pod auspicjami GATT - poza kolejną redukcją stawek celnych w handlu międzynarodowym (towarami przemysłowymi, przeciętnie o około 39 % tzn. do poziomu średnio około 3,9 %) - m.in. porozumiano się bowiem ostatecznie w sprawie powołania do życia WTO. Wiązało się z tym także przyjęcie wówczas specjalnego Porozumienia Wielostronnego o Handlu Towarami obejmującego: 1. Układ Ogólny o Cłach i Handlu 1994 (tzw. GATT 1994 lub Nowy GATT zawierający te same treści i postanowienia co dotychczasowy tzw. GATT 1947, ale z pominięciem znajdujących się w nim klauzul o jego tymczasowości oraz z dodatkową interpretacją niektórych jego postanowień); 2. Szereg uzupełniających porozumień m.in. regulujących handel w kilku sektorach (handel rolny, handel tekstyliami i odzieżą) lub dotyczących barier technicznych, sanitarnych, antydumpingu, subsydiów, licencjonowania importu a także Porozumienie o Handlowych Aspektach Inwestycji (wszystko to razem stało się natomiast Aneks 1A dołączonym następnie do Porozumienia z Marakeszu ustanawiającego WTO).

Ponadto w trakcie Rundy Urugwajskiej do dotychczasowego systemu wielostronnych porozumień firmowanych przez GATT włączono nowe sfery: międzynarodowy handel usługami oraz ochronę własności intelektualnej - przyjmując stosowne porozumienia: Układ Ogólny o Handlu Usługami - GATS (stanowiący później Aneks 1B do Porozumienia z Marakeszu ustanawiającego WTO) i Układ o Handlowych Aspektach Praw Własności

⁵¹Szerzej por. np. B. Hoekman, M. Kostecki, opr.cyt., s. 5 - 18; Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski, opr. zbior. pod red. J. Kaczurby i E. Kaweckiej - Wyrzykowskiej, IKC - HZ Warszawa 1995, s. 3 - 18; R. Ludwikowski: Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego, t. I Handel międzynarodowy, Wyd. ABC, Warszawa 1996, s. 74 - 78; K. Żołądkiewicz: Układ ogólny w sprawie tariff celnych i handlu (GATT) i Światowa Organizacja Handlowa (WTO), w: Współczesna gospodarka światowa, opr. zbior. pod red. A. B. Kisiel-Łowczyc, Wyd. UG Gdańsk 1997, Aneks A, s. 302 i nast.; Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków, opr. zbior. pod red. M. Piklikiewicza, Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 201-204.

Intelektualnej - TRIPs (późniejszy Aneks 1C). Wreszcie dla wzmocnienia skuteczności oraz usprawnienia działalności WTO (m.in. także w porównaniu z GATT) przyjęte zostały również: Porozumienia o Regułach i Procedurach Rozstrzygania Sporów (stanowiące Aneks Nr 2 do Porozumienia z Marakeszu) i Mechanizm Przeglądu Polityki Handlowej (Aneks Nr 3). Uzupełnieniem powyższych porozumień są tzw. Plurateralne Porozumienia Handlowe, na które składają się porozumienia: o handlu samolotami cywilnym, o zakupach rządowych, mleczarskie, na temat mięsa wołowego (Aneks Nr 4). Wszystkie wymienione tu porozumienia (z wyjątkiem ostatnich tzw. plurateralnych, które są fakultatywne) - mają charakter obligatoryjny, tzn. że kraje członkowskie WTO muszą je w całości i bez zastrzeżeń przyjąć i przestrzegać.⁵²

Jednym z podstawowych zadań WTO jest natomiast nadzór nad wdrożeniem i praktycznym funkcjonowaniem wszystkich porozumień Rundy Urugwajskiej zawartych w jej Akcie Końcowym, jak również przyczynianie się do wzrostu efektywności działań krajów członkowskich w zakresie regulacji oraz liberalizacji wszystkich głównych sfer wymiany objętych porozumieniami Rundy, a więc zarówno handlu dobrami, jak i uregulowanymi dopiero w trakcie Rundy dziedzinami wymiany: tzn. handlu usługami oraz ochroną praw własności intelektualnej. WTO stanowi także forum dalszych negocjacji dotyczących międzynarodowej wymiany handlowej, jej liberalizacji, odnoszących się do niej norm, uregulowań i td., a także forum regulacji i rozstrzygania sporów oraz dokonywania przeglądów i ocen polityki handlowej. Jak więc z tego wynika WTO - w sposób pełniejszy i efektywniejszy, niż miało to miejsce w przypadku GATT - tworzy jednolite ramy instytucjonalne dla szeroko rozumianej wymiany handlowej między swoimi krajami członkowskimi, a biorąc pod uwagę zasięg WTO - faktycznie dla całego handlu światowego. Wraz z przyjęciem Aktu Końcowego Rundy Urugwajskiej GATT i powołaniem do życia WTO - ustanowiony bowiem został jednolity, spójny system zasad i procedur prowadzenia międzynarodowej wymiany handlowej, skutecznego nadzoru nad realizacją międzynarodowych porozumień w sferze szeroko pojmowanej wymiany handlowej, uruchomienia środków ochronnych w przypadku naruszeń przyjętych reguł, rozwiązywania powstających sporów a jednocześnie także system zapewniający kontynuację procesu liberalizacji i rozwoju handlu międzynarodowego⁵³ Reasumując można więc powiedzieć, że

⁵²Zob. Porozumienie ustanawiające Światową Organizację Handlu (WTO) sporządzone w Marakeszu dnia 15 kwietnia 1994 r., "Dziennik Ustaw RP" nr 98 z dnia 24 sierpnia 1995 r. poz. 483. Por. też: Od GATT do WTO, opr. cyt., s. 26 - 30, B. Hoekman, M. Kostecki, op. cyt., s. 21 - 35, K. Żołądkiewicz, opr. cyt., s. 311 - 315; Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków, wyd. cyt., s.201-204.

⁵³ Por. też: Od GATT do WTO, opr. cyt., s. 29 - 30 i B. Hoekman, M. Kostecki, op. cyt., 33 - 35 oraz dalsze rozdziały tego opracowania.

system handlowy GATT/WTO - to bez wątpienia główny i najbardziej znaczący element składowy międzynarodowego systemu handlowego.

Organizacją międzynarodową, którą można uznać za element międzynarodowego systemu handlowego jest też na pewno Konferencja Narodów Zjednoczonych d/s. Handlu i Rozwoju - UNCTAD, jedna z tzw. wyspecjalizowanych organizacji ONZ. Jest to organizacja międzynarodowa, która podobnie jak GATT/WTO ma zasięg globalny i taki też w zasadzie jest charakter jej działalności. Program powstałej w 1964 r. UNCTAD był początkowo nieco zbliżony do programu GATT (z którym zresztą UNCTAD z założenia miała dość ściśle współpracować) choć oczywiście formy i niektóre kierunki ich działalności były odmienne. Podstawowe zadania UNCTAD polegać natomiast miały m.in. na: popieraniu rozwoju handlu międzynarodowego w celu przyspieszenia i ułatwienia rozwoju gospodarczego, przede wszystkim krajów słabiej rozwiniętych; kształtowaniu zasad funkcjonowania oraz polityki handlu międzynarodowego oraz dziedzin związanych z rozwojem gospodarczym a także zgłaszanie sugestii odnoszących się do praktycznej realizacji ww. zasad i polityki; koordynowaniu działań innych organizacji należących do systemu ONZ w dziedzinie handlu międzynarodowego i problemów związanych z rozwojem gospodarczym; podejmowaniu w porozumieniu z odpowiednimi organami ONZ działań na rzecz wielostronnych umów handlowych; harmonizowaniu polityki państw i regionalnych organizacji gospodarczych w sprawach handlu i rozwoju⁵⁴.

UNCTAD, która miała być w założeniu organizacją zajmującą się problemami szeroko rozumianego handlu światowego oraz rozwoju gospodarczego - od początku swego istnienia stała się forum debatującym niemal wyłącznie o podstawowych sprawach gospodarczych a w tym zwłaszcza rozwoju gospodarczego - krajów słabo rozwiniętych, aspirując przy tym do roli głównego reprezentanta interesów gospodarczych i handlowych - a także oczekiwań w tym zakresie - tej grupy krajów, szczególnie w stosunkach z krajami uprzemysłowionymi. Zmieniło to oczywiście zakładany pierwotnie bardziej uniwersalny charakter tej organizacji, wpłynęło też bez wątpienia ukierunkowanie oraz efektywność jej działań. UNCTAD poszczycić się jednak może pewnymi osiągnięciami - aczkolwiek wszystkie one odnoszą się głównie do pierwszego okresu jej działalności. Chodzi tu np. o Generalny System Preferencji (w eksporcie towarów przemysłowych krajów słabo rozwiniętych na rynki krajów uprzemysłowionych), którego jednak założenia przygotowane zostały a następnie wdrożone dzięki istotnemu współdziałaniu GATT. Osiągnięciem

⁵⁴ Zob. np. J. Ciechanowicz : Międzynarodowe organizacje gospodarcze, Wyd. UG Gdańsk 1987, s. 45 i nast. Por. też A. MacBean, P. Snowden : International Institutions in Trade and Finance, London 1981, s. 93 - 99 i dalsze; Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków, wyd. cyt., s.205-206.

UNCTAD jest także tzw. Zintegrowany Program Surowcowy, na który składały się trzy elementy : wspólny fundusz finansowania zapasów surowcowych, indeksacja cen surowców i produktów przemysłowych oraz międzynarodowe umowy towarowe (w grupie towarów surowcowych i rolnych, za których kontynuacją i rozwojem UNCTAD się opowiedział). Zintegrowany Program Surowcowy oraz Generalny System Preferencji były zarazem istotnym elementem szerszego programu propagowanego przez UNCTAD od połowy lat 70-tych tzw. Nowego Międzynarodowego Ładu Ekonomicznego - mającego generalnie przebudować zasady i praktykę międzynarodowych stosunków gospodarczych na świecie (w tym szczególnie stosunków między krajami słabo rozwiniętymi i wysoko rozwiniętymi oraz rolę tych pierwszych w handlu i gospodarce światowej), a z którego realizacji - poza ww. elementami - niewiele jednak wyszło. UNCTAD była także bez wątpienia ważnym forum dialogu między tzw. Północą (kraje rozwinięte) i Południem (kraje słabo rozwinięte) a według krajów Południa również swoistą przeciwwagą dla niektórych innych międzynarodowych organizacji gospodarczych, jak np. MFW czy GATT, zdominowanych i kontrolowanych - ich zdaniem - przez kraje wysoko rozwinięte (UNCTAD była bowiem bez wątpienia zdominowana przez kraje rozwijające się). Poczynając od lat 80-tych niewiele nowego i konstruktywnego działo się na forum UNCTAD, powtarzane były np. stare, wcześniej nie zrealizowane postulaty, zaostrzały się dyskusje i krytyki między krajami Północy i Południa (m.in. w związku z nasilającymi się a w większości nie zaspokajanymi żądaniami pomocy gospodarczej i finansowej wysuwanymi przez kraje słabo rozwinięte wobec krajów uprzemysłowionych), itd. Natomiast węzłowymi m.in. niegdyś dla UNCTAD - przynajmniej w założeniu - problemami handlu międzynarodowego, jego zasadami i polityką - coraz efektywniej i właściwie bez współudziału UNCTAD zajmował się GATT a od Rundy Urugwajskiej WTO. Tak więc w latach 90-tych stało się oczywiste, że UNCTAD musi zmienić dotychczasowy charakter i sposób działalności : zamiast być forum dyskusji i przetargów Północ - Południe oraz reprezentantem interesów krajów słabo rozwiniętych wobec krajów wysoko rozwiniętych, itp. - winien stać się raczej międzynarodową instytucją dokonującą wszechstronnej, obiektywnej analizy najważniejszych problemów rozwojowych współczesnego świata (zarówno gospodarczych, jak i technologicznych, ekologicznych i innych). I w takim właśnie kierunku - jak się wydaje - ewoluować przypuszczalnie będzie UNCTAD w najbliższych latach⁵⁵. Natomiast jako jeden z elementów międzynarodowego

⁵⁵ Por. także. Zob. też E. Oziewicz : Konferencja Narodów Zjednoczonych d/s Handlu i Rozwoju (UNCTAD), w: Współczesna gospodarka światowa, op. cyt., Aneks B, s. 316 - 318.

systemu handlowego - UNCTAD była i zapewne pozostanie nadal bez porównania mniej znaczącym niż GATT/WTO elementem tego systemu.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju - OECD formalnie nie ma - jak zaprezentowane powyżej GATT/WTO i UNCTAD - globalnego charakteru, należy bowiem do niej tylko grupa najlepiej gospodarczo rozwiniętych krajów świata. Nie ulega chyba jednak wątpliwości, że choć nie jest to organizacja o globalnym zasięgu, to na pewno globalny jest zakres jej działania. Jej generalnym celem jest : osiągnięcie możliwie wysokiego poziomu wzrostu gospodarczego i podnoszenie standardu życia w krajach członkowskich przy równoczesnym utrzymywaniu stabilizacji finansowej - przyczyniając się przez to do rozwoju gospodarki światowej; przyczynianie się do "zdrowej ekspansji ekonomicznej" w krajach członkowskich oraz w innych krajach, w tym w krajach rozwijających się, co oznacza konieczność współdziałania na rzecz równomiernego rozwoju gospodarczego obu grup krajów, tzn. krajów rozwiniętych i rozwijających się; promowanie rozwoju handlu światowego w oparciu o wielostronne, niedyskryminacyjne podstawy i zgodnie z międzynarodowymi porozumieniami. OECD powołana więc została do wspierania polityki mającej na celu pobudzenie ekspansji gospodarczej, wzrostu zatrudnienia, podnoszenia poziomu życia czyli ogólnie promocji rozwoju gospodarczego i społecznego - przy jednoczesnym utrzymywaniu stabilizacji finansowej nie tylko w krajach członkowskich ale także w innych krajach, zwłaszcza słabiej rozwiniętych. Przy realizacji wymienionych celów, jak i przy wspieraniu rozwoju handlu światowego - ważnym zadaniem OECD jest również koordynacja publicznej pomocy rozwojowej (kapitałowej, technicznej, szkoleniowej, itp.), jakiej kraje uprzemysłowione (a więc głównie kraje OECD) udzielają krajom słabo rozwiniętym⁵⁶.

Jednym z istotnych celów OECD jest - jak wspomniano wcześniej - promowanie rozwoju handlu światowego opartego na niedyskryminacji oraz zgodnego z międzynarodowymi porozumieniami i zobowiązaniami, przyjętymi przez kraje i grupy krajów. Metodą promowania takiego handlu jest natomiast m.in. publikowanie przez OECD dorocznych raportów prezentujących szczegółowe analizy i oceny rozwoju międzynarodowej wymiany handlowej, występujących w niej tendencji, pojawiających się w niej przeszkód (ze wskazaniem ich przyczyn, ewentualnie także winnych różnego rodzaju zakłóceń), środków zaradczych, itp. Ponieważ wspomniane oceny prezentowane w raportach przyjmowane są wcześniej przez kraje OECD na zasadzie konsensusu - poszczególne kraje czują się więc

⁵⁶ Por. OECD a Polska, opr. zbior., IKC HZ Warszawa 1995, s. 14 - 18 oraz A. MacBean, P. Snowden: International Institutions., op. cyt., s. 132 - 136.

następnie zobowiązane - pod presją ogółu członków - do postępowania zgodnego ze wspólnie wcześniej przyjętymi ocenami. Uwzględniając natomiast rolę i wpływ krajów OECD na handel światowy - doroczne raporty przeglądowe OECD na temat tego handlu i zawarte tam oceny brane są pod uwagę także przez inne kraje, np. nie należące do OECD, przez ugrupowania i organizacje handlowe, itd. Charakterystycznym tego przykładem może być znaczący wpływ ocen i sugestii zaprezentowanych w kilku raportach OECD opublikowanych w trakcie trwania negocjacji Rundy Urugwajskiej GATT na zakres i tematykę tych negocjacji, ich przebieg oraz efekty końcowe tej Rundy⁵⁷.

Generalnie natomiast wynika z tego, że OECD jako międzynarodowa organizacja zrzeszająca najlepiej gospodarczo rozwinięte kraje świata, dla której handel międzynarodowy jest tylko jedną z wielu sfer zainteresowań i aktywności - może być jednak również potraktowana jako dość ważny element międzynarodowego systemu handlowego.

Jako kolejne elementy międzynarodowego systemu handlowego uznać można dość liczne (choć naturalnie mające bardzo zróżnicowane znaczenie dla handlu międzynarodowego) regionalne ugrupowania integracyjne (handlowe) w postaci stref wolnego handlu, unii celnych, itd. Wpływ tego typu ugrupowań na międzynarodową wymianę handlową przejawiać się może - jak wiadomo - w wieloraki sposób. Przede wszystkim oczywiście stworzenie przez grupę krajów ugrupowania w formie strefy wolnego handlu, unii celnej, wspólnego rynku, itd. związane jest zwykle z zainicjowanymi przez te kraje - m.in. właśnie w ten sposób - procesami międzynarodowej integracji gospodarczej⁵⁸. Natomiast w sensie czysto handlowym chodzi o ułatwienie i zintensyfikowanie wzajemnej wymiany handlowej w obrębie danej grupy krajów, głównie poprzez istotną zmianę w warunkach cyrkulowania towarów na rynku ugrupowania : polepszenie tych warunków dla towarów pochodzących z krajów tworzących strefę/unię oraz pogorszenie tych warunków dla towarów pochodzących spoza ugrupowania. Jak wiadomo, dzieje się tak dlatego, że w wymianie handlowej w ramach ugrupowania (strefy/unii) likwidowane są cła i ograniczenia ilościowe natomiast w handlu ugrupowania z krajami trzecimi albo każdy kraj ugrupowania stosuje własną autonomiczną politykę celną i handlową (strefa wolnego handlu) albo kraje

⁵⁷ Obszerniej zob. OECD a Polska, op. cyt., s. 164 - 169. Por. też: Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków, wyd. cyt., s. 205-206.

⁵⁸ Szerzej na ten temat zob. np. A. Makać: Międzynarodowa integracja gospodarcza - podstawowe problemy teoretyczne, w: Procesy integracyjne we współczesnej gospodarce światowej, opr. zbior. pod red. E. Oziewicz, PWN, Warszawa 2001, s. 17 - 24. Zob. także również podstawowe informacje nt. istoty strefy wolnego handlu, unii celnej, wspólnego rynku, itd. Por. też: E. Jantóń-Drozdowska: Regionalna integracja gospodarcza, PWN Warszawa-Poznań 1998, s. 9-22.

ugrupowania wprowadzają wspólną zewnętrzną taryfę celną oraz ujednoliconą politykę handlową wobec krajów trzecich (unia celna). Zastosowanie powyższych rozwiązań uruchamia też działanie dwóch mechanizmów : efektu kreacji handlu, tzn. wzrostu wolumenu czyli intensyfikację wzajemnej wymiany między krajami strefy/unii na skutek likwidacji wewnątrz ugrupowania przeszkód dla takiej wymiany (tj. ceł i ograniczeń) oraz efektu przesunięcia handlu, tzn. przesunięcia się źródeł zakupu towarów z krajów spoza ugrupowania do krajów ugrupowania (czyli inaczej mówiąc : spowodowania rezygnacji z importu z zewnątrz ugrupowania na rzecz importu w ramach ugrupowania) - wywołanego powstaniem utrudnienia dla importu spoza ugrupowania (np. przez fakt utworzenia w unii celnej wspólnej zewnętrznej taryfy celnej i ujednoczenia zewnętrznej polityki handlowej ; w związku z tym efekt przesunięcia handlu jest zwykle bardzo wyraźny w przypadku unii celnej a słabo widoczny lub nie występuje w strefie wolnego handlu). Efekty kreacji i przesunięcia handlu wywołane utworzeniem strefy wolnego handlu lub unii celnej (i które zresztą - jak wiadomo - z czasem wygasają) wywierają bezpośredni wpływ na wzajemny handel krajów strefy/unii a także na handel krajów ugrupowania z krajami trzecimi. Poprzez to pośrednio wpływają więc też i na handel międzynarodowy, oddziałując w mniejszym lub większym stopniu m.in. na wielkość jego obrotów, ich strukturę kierunkową i rzeczową, strumienie tego handlu, ogólne warunki wymiany, itp. Oczywiście znaczenie wspomnianych wyżej tzw. handlowych efektów strefy wolnego handlu i/lub unii celnej dla handlu międzynarodowego, czy też ogólniej mówiąc znaczenie dla tegoż handlu faktu utworzenia i funkcjonowania ugrupowania w formie strefy wolnego handlu lub unii celnej - w dużej mierze zależy od potencjału handlowego lub szerzej : gospodarczego reprezentowanego przez dane ugrupowanie, tzn. np. od roli w handlu międzynarodowym (lub w gospodarce światowej) poszczególnych krajów tworzących ugrupowania i od roli w handlu i gospodarce światowej całego ugrupowania, a więc od jego udziału w produkcji, w międzynarodowych obrotach handlowych, itp. Wiadomo bowiem, że strefa strefie a unia unii nierówna i np unia celna istniejąca w ramach Unii Europejskiej ma - ze wspomnianych wyżej względów - nieporównanie większy wpływ na międzynarodową wymianę handlową, jej strukturę, warunki funkcjonowania, itd. niż unia celna istniejąca np. między Szwajcarią i Lichtensteinem. Analogicznie Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu NAFTA - wywiera rzecz jasna odpowiednio większy wpływ na warunki funkcjonowania, strukturę, itp. handlu międzynarodowego niż np. Europejska Strefa Wolnego Handlu - EFTA, itd., itp. Można więc przyjąć, że powstanie i działanie regionalnych w swym charakterze ugrupowań w formie stref wolnego handlu i unii celnych - rozpatrywane z punktu widzenia ich wpływu

na handel międzynarodowy, jego funkcjonowanie, strukturę, itp. - może mieć oczywiście w przypadku pewnych takich ugrupowań tylko ograniczony, regionalny zakres i charakter. W niektórych jednak przypadkach wpływ ten może mieć także znacznie szerszy, ponadregionalny charakter. Mając świadomość występowania rozmaitych, m.in. i tego typu, różnic między istniejącymi współcześnie ugrupowaniami w postaci stref wolnego handlu i unii celnych, przyjąć - jak się wydaje - można, że ugrupowania takie są jednak mniej lub bardziej znaczącymi elementami międzynarodowego systemu handlowego.

Podobnie wydaje się, że również międzynarodowe umowy (porozumienia) towarowe uznać można za element międzynarodowego systemu handlowego, choć ich wpływ na handel międzynarodowy jest szczególnego rodzaju bowiem ogranicza się tylko do obrotów jednym towarem. Są to jednakże porozumienia, które w takim bardzo wąskim zakresie mogą w dość istotnym niekiedy stopniu regulować międzynarodowy handel i rynek konkretnych towarów. Międzynarodowe umowy towarowe są pewnego rodzaju porozumieniami o charakterze w zasadzie kartelowym, w których uczestniczy co najmniej kilka państw (są zatem oficjalnymi porozumieniami międzynarodowymi, ściślej zaś międzyrządowymi), zwykle głównych producentów i eksporterów określonego towaru (pochodzenia rolniczego lub surowca), wyjątkowo tylko w niektórych umowach uczestniczą również państwa będące importerami danego towaru. Podstawowym celem takich umów jest natomiast koordynacja działań krajów członkowskich w zakresie regulacji, a w tym m.in. stabilizacji, cen towarów objętych poszczególnymi umowami oraz funkcjonowania międzynarodowych rynków tychże towarów - czyli głównie działanie w ochronie interesów producentów/eksporterów tych towarów. Niektóre umowy towarowe podejmują też działania inicjujące wzrost zapotrzebowania na będące przedmiotem ich zainteresowania towary ze strony krajów- importerów. Mechanizmy służące regulacji cen na rynkach towarów objętych poszczególnymi umowami mogą być wprowadzić różne - głównym jednak ich elementem jest zazwyczaj ustalanie kontyngentów produkcyjnych i/lub eksportowych obowiązujących w określonym czasie (np. roku) kraje uczestniczące w porozumieniu, których wysokość uzależniona jest m.in. od udziału poszczególnych krajów w dotychczasowej światowej produkcji i/lub eksporcie danego towaru i od poziomu ceny tego towaru na rynku międzynarodowym. W przypadku pojawienia się nadwyżki podaży danego towaru i/lub wystąpienia spadku jego ceny poniżej przyjętego poziomu - mogą być tworzone (i ewentualnie finansowane ze wspólnych środków) zapasy towarowe, aby zahamować tendencję spadkową ceny nie hamując równocześnie produkcji. W okresach zaś gdy cena towaru wzrośnie z kolei powyżej określonego poziomu bądź występuje znaczna nadwyżka popytu - zapasy te są natomiast kierowane na rynek, hamując tendencję

wzrostową ceny. Działając według takiego właśnie lub podobnego schematu - międzynarodowe umowy towarowe mogą więc regulować podaż, ceny i funkcjonowanie rynków towarów objętych umowami (nb. umowami obowiązującymi tylko przez ściśle określony czas, np. kilku lat, i następnie czasowo zawieszanymi lub ponownie odnawianymi) - wywierając tym samym określony wpływ na poszczególne segmenty rynku i handlu międzynarodowego. Do bardziej znanych międzynarodowych umów towarowych należą m.in. Międzynarodowe Porozumienie Pszeniczne, Międzynarodowa Umowa Cynowa, Międzynarodowe Porozumienie Cukrownicze oraz Międzynarodowe Porozumienia : Kawowe i Kakaowe⁵⁹.

Zgodnie wreszcie z przytoczoną na samym początku tych rozważań definicją międzynarodowego systemu handlowego (w jego pierwotnym, węższym ujęciu) - bardzo znaczącym elementem tego systemu jest niewątpliwie także zagraniczna polityka ekonomiczna - a w tym przede wszystkim polityka handlowa - państw uczestniczących w handlu międzynarodowym wraz z całym bogatym arsenalem środków tej polityki. A więc zarówno np. środków opartych na mechanizmie cenowym i dochodowym, jak środków prawno-administracyjnych, albo też inaczej mówiąc: środków taryfowych, parataryfowych, pozataryfowych i innych środków polityki handlowej oraz narzędzi pośredniego oddziaływania na wymianę handlową czyli pozostałych środków zagranicznej polityki ekonomicznej⁶⁰. Zagraniczna polityka ekonomiczna państw jest natomiast bardzo znaczącym elementem międzynarodowego systemu handlowego w dwojakim sensie. po pierwsze dlatego, że bardzo wiele zasad, metod i form regulowania międzynarodowej wymiany handlowej (choć na pewno nie wszystkie) wykorzystywanych np. przez różne międzynarodowe instytucje i organizacje (jak GATT/WTO, UNCTAD, OECD, struktury integracyjne, itd.) - realizowane jest w praktyce za pośrednictwem właśnie środków zagranicznej polityki ekonomicznej państw z jednej strony uczestniczących w handlu międzynarodowym, z drugiej zaś uczestniczących równocześnie w tychże międzynarodowych organizacjach/strukturach powołanych do oddziaływania na ten handel. Po drugie natomiast dlatego, że państwa uczestniczące w handlu międzynarodowym (niezależnie od wspomnianej wyżej tzw. międzynarodowej polityki handlowej czyli działań międzynarodowych organizacji

⁵⁹ Obszerniej zob. np. H. Wojciechowski: Międzynarodowe rynki towarowe, PWE Warszawa 1992, s. 30 - 34 oraz A. MacBean, P. Snowden: op. cyt., s. 112 - 124.

⁶⁰ Ponieważ wymienione tu środki zagranicznej polityki ekonomicznej, a w tym polityki handlowej, omawiane są bardzo szczegółowo w każdym podręczniku międzynarodowych stosunków ekonomicznych - rezygnujemy w tym miejscu z ich szerszej prezentacji. Szczegółowo na ten temat zob. np.: Międzynarodowe stosunki gospodarcze, opr. zbior. pod red. A. Budnikowskiego i E. Kaweckiej-Wyrzykowskiej, PWE Warszawa 1997, s. 235 - 252 lub P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski: Międzynarodowe stosunki ekonomiczne, PWE, Warszawa 1998, s. 401-451.

w sferze handlu międzynarodowego realizowanych m.in. pośrednio poprzez środki polityki handlowej ich państw członkowskich) - wykorzystują metody i środki swojej polityki handlowej również dla bezpośredniego oddziaływania na wymianę międzynarodową i realizowania w ten sposób niektórych swoich partykularnych celów czy interesów gospodarczych bądź politycznych.

W sumie więc, jak widać, międzynarodowy system handlowy obejmuje szereg różnorodnych elementów, o bardzo różnym charakterze a także mocno zróżnicowanym znaczeniu dla handlu międzynarodowego. Mimo to nie ulega wątpliwości, że wszystkie te elementy tworzą razem pewien uzupełniający się system zasad, metod i form regulacji funkcjonowania międzynarodowej wymiany handlowej. Można też - jak się wydaje - przyjąć, że system ten obejmuje w praktyce cały handel światowy, to znaczy, że międzynarodowe obroty handlowe w większym lub mniejszym stopniu odbywają się jednak zgodnie z podstawowymi regułami tego systemu zaś zdarzające się przypadki braku takiej zgodności czy też zupełnego ignorowania jego elementarnych zasad - są tylko mało znaczącym marginesem handlu światowego.

Bibliografia:

1. J.Bossak, E.Kawecka-Wyrzykowska: Współczesna gospodarka światowa, Wyd. SGPiS, Warszawa 1989.
2. P.Bożyk, J.Misała, M.Puławski: Międzynarodowe stosunki ekonomiczne, PWE, Warszawa 1998.
3. B. Hoekman, M. Kostecki: The Political Economy of the World Trading System – from GATT to WTO, Oxford Univ. Press 1995.
4. R.Ludwikowski: Regulacja handlu i biznesu międzynarodowego, t.I Handel międzynarodowy, Wyd ABC, Warszawa 1996.
5. Międzynarodowe stosunki gospodarcze, opr. zbior. pod red. A. Budnikowskiego i E. Kaweckiej-Wyrzykowskiej, PWE, Warszawa 1997.
6. Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków, opr. zbior. pod red. M.Piklikiewicza, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
7. Od GATT do WTO, opr. zbior. pod red. J.Kaczurby i E.Kaweckiej-Wyrzykowskiej, Wyd. IKC-HZ, Warszawa 1995.
8. OECD a Polska, opr. zbior., Wyd. IKC-HZ, Warszawa 1995.
9. Procesy integracyjne we współczesnej gospodarce światowej, opr. zbior. pod red. E.Oziewicz, PWN, Warszawa 2001.
10. Współczesna gospodarka światowa, opr. zbior. pod red. B.Kisiel-Łowczyc, Wyd. UG, Gdańsk 1997.

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski

Dr hab. Jacek M. Rybicki

Dr Piotr Dwojacki

Instytut Organizacji i Zarządzania

Wydział Zarządzania UG

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Wprowadzenie

Przedstawiane rozważania posiadają charakter refleksji związanej z rozwojem w ramach nauk o zarządzaniu, koncepcji zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne stanowi, niestety zwłaszcza, dla bardzo wielu polskich menedżerów, pomimo upływu 10 lat funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, wiedzę jeszcze stosunkowo nową. Stąd uważamy, że przedstawienie, w ramach dość dowolnie przez nas rozumianych współczesnych problemów, kilku aspektów, naszym zdaniem nie tylko ważnych ale i poznawczo ciekawych, spotkać się może ze zrozumieniem, zwłaszcza gdy rozważania nasze kierujemy przede wszystkim, choć nie tylko, do słuchaczy studium Master of Business Administration Uniwersytetu Gdańskiego.

Myślimy, że przedstawiane rozważania spotkają się z żywym zainteresowaniem czytelnika i pobudzą go do własnych refleksji nad złożonością współczesnego zarządzania, zwłaszcza zarządzania strategicznego.

Pozwoliliśmy sobie skupić naszą uwagę na czterech, naszym zdaniem, istotnych zagadnieniach, potraktowanych jako samoistne, choć łączące się części opracowania.

Pierwsza część pt. *“Zarządzanie strategiczne – wiedza menedżerów”*, zawiera rozważania na temat wiedzy menedżerów o zarządzaniu strategicznym i jego licznych aspektach. Nawiązuje ona do dydaktyki uczenia wiedzy o zarządzaniu strategicznym. W tej części zaprezentowaliśmy doświadczenia dotyczące adaptacji wiedzy przez uczestników prowadzonych w Polsce kursów zarządzania strategicznego. Przedstawiliśmy w niej wybrane

wnioski z sondażowych badań opinii naczelnych menedżerów przedsiębiorstw - a więc osób, od których należałoby oczekiwać, że w praktyce kształtują strategie swoich organizacji.⁶¹

Druga część pt. "Zarządzanie z wizją" porusza zagadnienie problemu wizji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rzadko który menedżer jest wizjonerem i charyzmatycznym przywódcą. Nie zmienia to faktu, że wśród warunków sukcesu organizacji niepoślednie miejsce zajmują:

- dobra wizja, oraz
- zdolność pozyskania i zorganizowania ludzi na rzecz jej realizacji.

W części tej sformułowaliśmy pewne warunki, które powinny być spełnione dla budowy *Firmy z Dobrą Wizją*.

Trzecia część pt. "*Strategia, ciągłość i zmiana w zarządzaniu strategicznym*". W części tej poddaliśmy dyskusji hipotezy dotyczące misji i strategii przedsiębiorstwa oraz obszarów bezpośrednio z nią związanych w kontekście ciągłości i nieciągłości jako źródła długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Celem tej części jest teoretyczna systematyzacja: stanów otoczenia, podejść przedsiębiorstw do problemu adaptacji i typów zmian organizacyjnych.

Nasze rozważania rozpoczęliśmy od problemu misji firmy i jej spójności z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Następnym problemem który omawiamy jest wpływ zmian w otoczeniu na ciągłość, bądź zmianę strategii przedsiębiorstwa. Na tym tle przedstawiamy: problem zmian strategicznych na drodze ewolucyjnej i rewolucyjnej, oraz wpływ tych zmian na całą branżę, rynek lub jego segmenty. W zakończeniu tej części przedstawiamy relatywizm pojęć: zmiana rewolucyjna oraz zmiana ewolucyjna na przykładzie modelu luki strategicznej.

Czwarta część pt. "*Dualizm w zarządzaniu strategicznym*" pozwala na zaprezentowanie koncepcji analizy strategii przedsiębiorstwa w konwencji dualizmu. Punktem wyjścia jest założenie, iż w zarządzaniu strategicznym często mamy do czynienia z tzw. *paradoksami strategicznymi*. Paradoks strategiczny jest ujmowany jako dwa sprzeczne z sobą czynniki, które należy rozpatrzeć w tym samym momencie czasu. W takim ujęciu paradoks nie może być rozumiany jako działanie, którego ostateczny skutek jest przeciwny do

⁶¹ Wykorzystano opracowania: Dwojacki P., Nogalski B: *Zarządzanie strategiczne: bariery kulturowe* [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania*, materiały międzynarodowej konferencji Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, grudzień 1995 oraz Dwojacki P. Rybowski W: *Entuzjaści i sceptycy*, "Akredytacja – Forum", Biuletyn SEM Forum", nr 3/1998

zamierzonego. Rozpatrując główne sprzeczności występujące na etapie formułowania strategii, niezależnie od stosowanego podejścia, czy szkoły zarządzania strategicznego można zaobserwować między innymi następujące skrajności: *Atak – Obrona; Koncentracja – Rozproszenie; Maskowanie – Manifestowanie (Jawność działania); Rynki – Zasoby; Konkurencja – Współpraca; Ewolucja – Rewolucja; Globalizm – Działanie lokalne; Inkrementalizm – Determinizm; Zyskowość – Odpowiedzialność; Teraźniejszość – Przyszłość*. Sprzeczności te tworzą pewien układ dualny, który jest podstawą prezentowanej koncepcji analizy strategii przedsiębiorstwa. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, iż powyższe sprzeczności wynikają z różnych założeń teoretycznych w ramach poszczególnych szkół zarządzania strategicznego. W praktyce menedżerskiej generowanie kreatywnych rozwiązań wielu paradoksów strategicznych stanowi istotę pracy firmowych strategów. Ze swej definicji paradoksy strategiczne należą do grupy paradoksów dających się rozwiązać koncepcyjnie i empirycznie.

2. Zarządzanie strategiczne - wiedza menedżerów

Menedżerowie w Polsce - w warunkach internacjonalizacji gospodarki - zmuszeni są do nabywania kwalifikacji składających się na dwa co najmniej obszary:

- po pierwsze - w praktycznym zarządzaniu niezbędna staje się znajomość mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach gospodarki otwartej i globalnych rynków, na których takie pojęcia jak eksport i import zatracają swój tradycyjny sens.
- po drugie – coraz bardziej widoczna jest potrzeba znajomości kulturowych uwarunkowań zarządzania – zarówno jeśli chodzi o kontakty utrzymywane przez firmy z otoczeniem, jak i o zatrudniony personel, coraz częściej wewnętrznie zróżnicowany pod względem narodowości, a czasem i rasy.

Z menedżerskiego punktu widzenia, te dwa obszary kwalifikacji dają się zamknąć słynnym sloganem Percy Barnevika z Asea Brown Boveri: *“myśl globalnie – działaj lokalnie”*. Tłem dla tego postulatu jest nieciągłość otoczenia wielu współczesnych organizacji – tak w wymiarze polityczno-prawnym, jak i technologicznym.

2.1. Sceptycy i entuzjaści

W praktyce nauczania przedmiotu *zarządzanie strategiczne* rysuje się zasadnicza trudność wynikająca z faktu, iż w warunkach polskich ani praktyka, ani dydaktyka, ani też

nauka nie rozwijały się w tej dziedzinie systematycznie. W latach pięćdziesiątych pojawiła się zatem potrzeba skokowej zmiany w tym zakresie.

Z doświadczenia nauczania przedmiotu *zarządzanie strategiczne* - w Uniwersytecie Gdańskim (w tym MBA), Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i innych wyższych uczelniach oraz szkołach biznesu - wyłania się kłopotliwy problem: *jak utrafić w rzeczywiste zapotrzebowanie słuchaczy?* Tym bardziej, że wśród nich wyróżnić można dwie zasadnicze grupy o skrajnych, sprzecznych ze sobą nastawieniach do treści przedmiotu i prezentowanego w jego ramach stylu myślenia. Grupy te można określić jako *sceptyków* i *entuzjastów*.

Sceptycy - to zazwyczaj doświadczeni menedżerowie, którzy z najwyższym trudem skłonni są akceptować treść przedmiotu. Ich doświadczenia kłócą się często z prezentowaną wiedzą. Co więcej - już same pojęcia prezentowane w ramach zarządzania strategicznego są dla nich nieco egzotyczne, co utrudnia rozumienie praktycznej przydatności przedmiotu. Zaś naturalną reakcją na "*obcą*" wiedzę jest swoista ksenofobia, polegająca na przekonaniu, że żadne wzorce zagraniczne nie są odpowiednie do polskich realiów.

Sceptycy są zazwyczaj bardzo mocno "*zakotwiczeni*" w przeszłości. Cechą ich myślenia o zarządzaniu jest podejście ekstrapolacyjne, w którym wyobrażalna przyszłość zazwyczaj:

- zawiera się w ramach krótkookresowej perspektywy czasowej,
- stanowi proste, liniowe rozwinięcie obszarów i zasad funkcjonowania organizacji.

W efekcie myślenie strategiczne sprawia sceptykom najwyższą trudność - szczególnie jeśli chodzi o formułowanie jasnej, długookresowej wizji przyszłości, zawierającej w sobie myśl o wielkiej ekspansji organizacji czy jej radykalnej restrukturyzacji.⁶² A zatem:

- zasadnicza cecha sceptyków to swoisty konserwatyzm,
- wiedza odbiegająca od "ekstrapolacyjnych" schematów myślenia wywołuje konflikt poznawczy,⁶³
- umysłową reakcją na dysonans jest odrzucenie nowej wiedzy - ocenionej jako nieprzydatna,

⁶² por. Dwojacki P., Szymański M. M.: *Wizja zmian w firmie, [w:] Sukces i porażka w biznesie. Polskie doświadczenia lat pięćdziesiątych*, Gdańska Izba Gospodarcza, Gdańsk, 1995

⁶³ por. Nosal C. S.: *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo "Przecinek", Wrocław 1993

Entuzjaści to druga obok sceptyków ważna grupa odbiorców wiedzy o zarządzaniu strategicznym. Są to zazwyczaj relatywnie młodzi ludzie o niewielkim doświadczeniu praktycznym, bardzo łatwo (często aż nazbyt) akceptujący wzorce i standardy zachodniej wiedzy. Ci z kolei wyznają dość naiwny pogląd o łatwości asymilacji i implementacji "importowanej" wiedzy.

Entuzjaści łatwo akceptują postulat kreatywności. I zazwyczaj są kreatywni, przynajmniej jako słuchacze zajęć dotyczących strategii firm. *Sceptycy*, oceniając *entuzjastów*, stwierdzają często, że "życie ich nauczy".

2.2. Między negacją a akceptacją

Dwie skrajne opcje nie mają - niestety - marginalnego zasięgu. Jak wynika z badań, znacząca część polskich menedżerów w ogóle nie uznaje strategii czy wieloletniej wizji firmy za ważący czynnik sukcesu.⁶⁴ Częściej dostrzegane jako czynniki powodzenia polskich przedsiębiorstw są uwarunkowania związane z organizacyjną, techniczną czy społeczną strukturą firmy. A zatem krąg "biznesowych" odbiorców wiedzy o zarządzaniu strategicznym nie jest zbyt szeroki - przynajmniej jeśli chodzi o ocenę przydatności tej wiedzy. Podobny wniosek wypływa z ocen menedżerów - słuchaczy interdyscyplinarnych kursów zarządzania: wyżej cenią oni "konkretne" kwalifikacje z dziedziny finansów, prawa czy marketingu.

Powyższe doświadczenia uprawniają do sformułowania następującego wniosku: *wśród polskiej kadry kierowniczej silnie reprezentowani są sceptycy, nie doceniający przydatności wiedzy o strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami.*

Pierwsza z barier kulturowych w nauczaniu zarządzania strategicznego polega zatem na wykształconym, tradycyjnym systemie poglądów menedżerów, utrudniającym dotarcie z wiedzą tam, gdzie jest ona potrzebna.

Druga z barier polega na pokoleniowym konflikcie nastawień do wiedzy o zarządzaniu. Entuzjaści wywodzą się często spośród ludzi młodych. I nie do końca uświadamiają sobie, że praktyczne zastosowanie ich wiedzy zależy od sceptyków. Większość bowiem odbiorców doceniających kwestie strategicznych kwalifikacji menedżerskich to studenci bądź stosunkowo młoda kadra pracownicza niskich szczebli hierarchii władzy w przedsiębiorstwach. Niewielu z nich prowadzi interesy na własną rękę.

⁶⁴ por. Dwojacki P: *Czynniki sukcesy polskich przedsiębiorstw* (relacja z badań), [w:] *Sukces i porażka w biznesie. Polskie doświadczenia lat dziewięćdziesiątych*, Gdańska Izba Gospodarcza, Gdańsk, 1995

2.3. Obawy i wymagania

Nie ma wątpliwości, że powodzenie polskich przedsiębiorstw w najbliższych latach zależeć będzie od ich zdolności do wykreowania dobrych strategii konkurencyjnych. Zgodzić się trzeba bowiem z poglądem, że: *wielu ludzi w Polsce ciągle nie zdaje sobie sprawy z faktu, że już za 4 lata nasz rynek artykułów przemysłowych, pozbawiony ceł (...) otworzy się zupełnie przed importem z krajów Unii Europejskiej i Grupy Wyszehradzkiej. Nasi producenci, już bez żadnego parasola ochronnego, staną oko w oko z konkurencją zagraniczną. Dziś jeszcze towary nie chciane przez klienta obcego mają szansę znaleźć nabywcę w kraju. Potem zniknie problem eksportu, pojawi się inny - jak sprzedać w ogóle.*⁶⁵

W tym kontekście menedżerska intuicja, skażona lokalnymi doświadczeniami wielu poprzednich lat, nie wystarczy dla sukcesu. Nie są przy tym prawdopodobne zmiany radykalne, w rodzaju masowej wymiany pokoleniowej na stanowiskach menedżerskich. Za jeden z ważnych czynników sukcesu w punkcie zwrotnym najbliższych lat należy zatem uznać wiedzę menedżerską nie tyle obecnych studentów, lecz samych menedżerów.

Na tym tle pojawia się pytanie: *jak nauczyć polskich menedżerów strategicznego zarządzania?* Podtekst tego pytania brzmi: *jak zmienić nastawienia doświadczonych menedżerów?*

Z tego punktu widzenia rysuje się swoista misja, posłannictwo nauczycieli zarządzania: *uczyć tak, by przekonywać.* Nie wystarczy bowiem samo tylko "pokazanie" szczegółowych technik czy narzędzi związanych ze strategicznym planowaniem. Słuchacze powinni być przekonani, że przedstawiona im wiedza jest nie tylko przydatna, ale i niezbędna dla sukcesu ich przedsiębiorstw.

Znając nastawienia polskich menedżerów, należałoby chyba skoncentrować się na rozwijaniu warsztatu dydaktycznego - ale także nauki i publikacji popularno - naukowych - w sposób dostosowany do wymagań odbiorców, a więc menedżerów. Być może jednym z najważniejszych czynników realizacji zarysowanej misji jest zrozumienie percepcji polskich menedżerów.

⁶⁵ wypowiedź prof. U. Płowiec [w:] Solska J.: *Asy czy blotki?*, "Polityka: Eksport - Import", Nr 3, sierpień 1995; w 1999 roku horyzont czasowy - oczywiście - ulega wydatnemu skróceniu; problem, niestety, pozostaje - i staje się *bardzo* aktualnym wyzwaniem

2.4. Postulaty

Poniżej sformułowano szereg postulatów dotyczących treści przedstawianych w ramach przedmiotu *zarządzanie strategiczne*. I tak:

- *Postulat pierwszy: uczyć "z życia"*. Klasyczny sposób nauczania to prezentowanie teorii i ilustrowanie jej przykładami. Tymczasem postulować należy raczej prezentowanie przykładów i wyciąganie nauk z realnych doświadczeń. Metoda *case study* jest tutaj dobrym instrumentem. Jednak w Polsce ilość dostępnych i dobrze opracowanych w celach dydaktycznych studiów przypadku jest niewielka. Nie oznacza to jednak, że należy wkładać wielki wysiłek w szczegółowe opracowanie poprawnych metodycznie materiałów dydaktycznych. Polska prasa, tak ekonomiczna, jak i codzienna dostarcza dostatecznie dużo cząstkowych przykładów.

- *Postulat drugi: uczyć z Polski*. Dominująca część przykładów opisywanych w literaturze przedmiotu to zagraniczne korporacje, szczególnie japońskie czy amerykańskie. Te opisy stanowią bardzo dobry materiał do dyskusji ze studentami studiów dziennych. Jednak - niezależnie od faktów - menedżerowie przywiązani są bardzo mocno do tzw. *polskiej specyfiki*. To *polskie* firmy i *polskie* doświadczenia stanowią dobry punkt odniesienia i wywrą lepszy skutek niż systematyczny opis Matsushity czy General Motors. Z badań prowadzonych w 1995 roku wynika, że najbardziej atrakcyjnymi przykładami dla słuchaczy są takie " *polskie firmy sukcesu*", jak Optimus, Elektrim, Exbud, Zelmer, ABB Zamech, ElBrewery, a także " *polskie firmy porażki*", jak Elgaz, Ursus, Stocznia Gdańska, Pewex czy Hortex.⁶⁶ Lata późniejsze uzupełniają powyższą listę m.in. o Petrochemię Płock S.A., Telekomunikację Polską S.A., Europejski Fundusz Leasingowy czy sieci GSM - Era i Plus (sukces; *liderzy klęski* zachowują skutecznie swoją pozycję).

- *Postulat trzeci: uczyć z branży*. Menedżerom najbliższe są przykłady przedsiębiorstw znanych z "układów" branżowych. Firmy branży, oceniane jako "dobre" bądź "złe" są dobrym i łatwo dostępnym do analizy punktem odniesienia.

⁶⁶ por. Białas T, Dwojacki P: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych*, materiały Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie i Dziennika "Rzeczpospolita", Warszawa, kwiecień 1996; wyniki badań publikowane także: "Gazeta Bankowa" z 17.05.1996 (dodatek specjalny *Lista 500 największych polskich przedsiębiorstw*) oraz "Master of Business Administration", Nr 3/1996 (dodatek specjalny *Raport o zarządzaniu*).

Dodać można, że sukcesy bądź porażki firm z branży wiążą się zwykle z pewnym wydźwiękiem emocjonalnym. Dość spojrzeć na przykład klęski Zakładów Mięsnych w Ostrołęce i odnieść go do "*podobnych*", bardzo skutecznych firm w Ostródzie (Morliny S.A.) czy Sokołowie Podlaskim (Sokołów S.A.).

- *Postulat czwarty: uczyć z regionu.* Pod względem dostępności i siły przekonywania bardzo udatne są także przykłady firm z bezpośredniego, geograficznego sąsiedztwa. Na Wybrzeżu takimi dobrymi "*firmami odniesienia*" są na przykład gdański Mostostal, Port Gdynia, Centrostal. A jeśli uczyć się z cudzych klęsk - funkcje te może (obok sławnego na cały kraj Elgazu) spełniać np. Baltona.

- *Postulat piąty: uczyć z własnej firmy słuchaczy.* Nauczanie łączy się w tym przypadku ze swoistym rodzajem doradztwa. Zgodnie z zasadą "*najbliższa koszula ciału*" przykład własnej firmy jest dla słuchaczy najbardziej angażujący. Okazją dla takiego właśnie, silnie sugestywnego prezentowania wiedzy są zazwyczaj szkolenia zamawiane przez przedsiębiorstwa.

"*Myśl globalnie - działaj lokalnie*" - to sentencja, którą można parafrazować i dedykować tak menedżerom, jak i wykładowcom zarządzania. Najwyższą efektywność wśród menedżerów dydaktyk osiąga posługując się bliskimi słuchaczom przykładami. Nawet jeśli geneza prezentowanej wiedzy jest amerykańska czy japońska. Co więcej - dla zdolności osiągnięcia celów nauczania niezbędne jest też posługiwanie się odpowiednim językiem, zgodnym z kodem językowym słuchaczy. Doświadczenie uczy, że niejednokrotnie drażniące dla słuchaczy są zarówno specjalistyczne terminy naukowe, jak i "*proste*" słowa w rodzaju *benchmarking, holding, stakeholders* czy (spolszczone) *misja*.

3. Zarządzanie z wizją

3.1. Mieć wizję

Przez *kierunkową wizję przedsiębiorstwa* rozumiemy ogólne (często mgliste), długofalowe wyobrażenie przyszłego stanu i pozycji przedsiębiorstwa. Taka wizja stanowi generalną intencję, jaką funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przypisują jego właściciele i/lub kierownictwo.

Z punktu widzenia skuteczności zarządzania ważna jest umiejętność konkretyzacji wizji kierunkowej. Pierwszy szczebel uszczegółowienia to skonstruowanie *atrakcyjnej wizji całościowej*, obejmującej elementy o szczególnej wadze dla całości przedsiębiorstwa. Składa się na nią przynajmniej pięć elementów.

Pierwszy to *określenie domeny działalności* przedsiębiorstwa, a więc podstawowego biznesu (branży) bądź grupy biznesów, w których przedsiębiorstwo chce działać. Można w tym wypadku mówić o dwóch orientacjach:

- przedsiębiorstwa nastawione na określone z góry branże działalności unikają spekulacji dotyczących możliwości radykalnego redefiniowania techniczno-rynkowej specjalizacji przedsiębiorstwa; zorientowane są na doskonalenie dotychczasowej działalności - jej efektów technicznych (np. jakość produktów), rynkowych (np. udział w rynku) czy ekonomicznych (np. poziom kosztów wytwarzania),
- przedsiębiorstwa zorientowane na wyniki finansowe swoją specjalizację branżową traktują drugorzędnie (jeśli w ogóle biorą ją pod uwagę), z dużą łatwością podejmując decyzje o angażowaniu się w rodzaje działalności w bardzo różnych, nie powiązanych ze sobą dziedzinach.

W praktyce prowadzenia biznesu mamy zazwyczaj do czynienia ze współwystępowaniem obu orientacji. W szczególności niemal niemożliwa jest długookresowa rezygnacja z kryterium finansowego. W podejmowaniu decyzji strategicznych widać jednak *kolejność* brania pod uwagę branży i rentowności przedsięwzięć. Zwykle w efekcie tylko jedno kryterium decyzji portfelowych (inwestycyjnych bądź dywestycyjnych) jest traktowane jako *pierwszorzędne*.

Drugi składnik całościowej wizji przedsiębiorstwa to *wrażliwość przedsiębiorstwa*, sposób rozumienia jej *odpowiedzialności* za zaspokojenie potrzeb odbiorców działalności przedsiębiorstwa.⁶⁷ Pod pojęciem "odbiorców" rozumie się tutaj nie tylko klientów, ale również innych *stakeholders*,⁶⁸ a więc te podmioty - osoby i instytucje - które mogą wywrzeć znaczący wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania i osiągnięcia sukcesów. W rezultacie można mówić o firmach zorientowanych w mniejszym lub większym stopniu na

⁶⁷ Interesującą dyskusję na temat *wrażliwości (responsiveness)* i *odpowiedzialności (responsibilities)* firm i ich menedżerów przedstawiają Weihrich H. i Koontz H.: *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, 1993, s.66-70.

⁶⁸ Trudno znaleźć zrzeczny, polski odpowiednik anglojęzycznego terminu *stakeholders*; por. Obłój K., Trybuchowski M.: *Zarządzanie strategiczne*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 1995, s.149

rynek, pracowników, lokalne środowisko, właścicieli.⁶⁹ Wrażliwość na zidentyfikowane potrzeby rozwijana może być w szczególnej definicji misji, opartej na nie tyle formalnym, co moralnym rozumieniu odpowiedzialności przedsiębiorstwa.⁷⁰ U jej podstaw tkwią bowiem zwykle wartości cenione społecznie, za którymi nie musi wcale podążać ani system prawny, ani zbiór *formalnych* reguł wewnątrzorganizacyjnych.

Trzeci element wizji wiąże się z ustaleniem *standardów sukcesu*, czyli sposobu rozumienia powodzenia przedsiębiorstwa oraz oceny stanu obecnego pod kątem owych standardów. Prowadzone badania i obserwacje wskazują, że pracownicy i menedżerowie przedsiębiorstw skłonni są posługiwać się własnym zestawem kryteriów umożliwiającym jego ocenę.

Na podstawie poglądów polskich menedżerów można wysunąć generalny wniosek, że *przedsiębiorstwo sukcesu* - bądź po prostu *przedsiębiorstwo dobre* - to takie, które:⁷¹

- przede wszystkim:

- dba o swój wizerunek i obecność w mediach oraz uzyskuje prestiżowe wyróżnienia,
- osiąga nadwyżkę finansową (zysk i/lub przepływ pieniężny),
- aktywnie inwestuje (w nowe technologie, przedsięwzięcia lub inne firmy),

- ale także:

- ma wyższy od konkurentów udział w rynku,
- cieszy się zadowoleniem pracowników,
- działa na dużą skalę.

Szczególną formą rozumienia i definiowania sukcesu przedsiębiorstwa jest określenie jej specyficznego *obszaru dominacji*, dokonywane zazwyczaj za pomocą tzw. “magicznych słów”. Są to zwroty w rodzaju “numer jeden”, “największy”, “dominujący”, “pierwszy”, “najlepszy” itd. Ich wykorzystywanie - szczególnie w prezentowaniu firmy przez jej kierownictwo lub pracowników - jest narzędziem mającym kształtować wizerunek przedsiębiorstwa.⁷² Jednocześnie odzwierciedla organizacyjny system wartości, oparty na tradycji przedsiębiorstwa i jego historycznych osiągnięciach.

⁶⁹ W praktyce orientację na zaspokajanie potrzeb właściciela odnajduje się w polskim sektorze państwowym sporadycznie; por. Białas T., Dwojackingi P.: *Sukces i porażka w biznesie ...* .

⁷⁰ por. Dwojackingi P.: *Składniki misji - tożsamość firmy*, “Przegląd Organizacji” 1995 nr 11.

⁷¹ por. Białas T., Dwojackingi P.: *Sukces i porażka w biznesie...* .

⁷² por. Dwojackingi P.: *Misja*, “Przegląd Organizacji”, 1995 nr 10.

Czwarty element wizji przedsiębiorstwa wynika ze zrozumienia i woli opanowania **kluczowych kompetencji**, a więc szczególnych umiejętności i technologii niezbędnych dla osiągnięcia sukcesu. W tej sferze o wizję konstytuować mogą:

- *kompetencje menedżerskie i funkcjonalne*, niespecyficzne dla rodzaju prowadzonego biznesu, lecz mogące stanowić źródło przewagi konkurencyjnej; polscy menedżerowie mówią tutaj najczęściej o rozpoznaniu rynku, integracji kadry z przedsiębiorstwem, sprawnej strukturze i nowoczesnej technologii,⁷³
- zdolność do opanowania *kluczowych czynników sukcesu*, a więc specyficznych dla branży warunków umożliwiających zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej,
- umiejętność utrzymywania strategicznych opcji: *unikatowości* przedsiębiorstwa i jego oferty bądź *przewodnictwa kosztowego*.⁷⁴

Piąty składnik wizji to w naszej opinii - główne **zasady funkcjonowania wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa**, a w szczególności stosowany przez zarząd styl zarządzania nim, zakres samodzielności jednostek organizacyjnych (poziom centralizacji), preferowane przez kierownictwo wartości i zachowania organizacyjne (wraz z wynikającym z nich systemem doboru i motywowania kadry) itd.

Modelowo rzecz ujmując rozwiązania strukturalne powinny być w procesie projektowania przedsiębiorstwa pochodną wizji i strategii. W praktyce jednak ich elementy pojawiają się w procesie planowania wcześniej niż oczekiwaliby teoretycy. W wielu przypadkach wręcz struktura warunkuje treść pozostałych elementów wizji – to ona bowiem stanowi myślową “kotwicę”, a zatem i punkt wyjścia do myślenia o przyszłości.

Logiczna spójność wizji jest wartością cenną. We współczesnym zarządzaniu jednak równie ważne - a może nawet ważniejsze - jest zapewnienie, by wizja była atrakcyjna dla wszystkich tych, od których zależy jej realność. Olbrzymią rolę odgrywa przede wszystkim powiązanie zawartości wizji z ambicjami i interesami kluczowych grup kadry kierowniczej i pracowników wykonawczych. Bowiem wizja “oderwana” od percepcji jej realizatorów napotka się zapewne z dużą nieufnością bądź nawet sprzeciwem poszczególnych osób bądź grup w przedsiębiorstwie. Nie będą wówczas wykorzystane możliwości uczynienia z wizji wydolnego narzędzia zarządzania, zaś lansujący ją menedżerowie nie zyskają opinii przywódców ambitnych, lecz *maniaków*, którzy mają - miast wizji - *halucynacje*.

⁷³ por. Białas T., Dwojacki P.: *Sukces i porażka w biznesie...*

⁷⁴ Trzeba stwierdzić, iż w badanych przedsiębiorstwach polskich kompetencja w dziedzinie kosztów nie jest ceniona jako czynnik sukcesu; por. Tamże.

3. 2. Wiedzieć po co mieć wizję

Wizja jako narzędzie zarządzania już poprzez swoją treść winna uprawdopodobniać spełnianie pięciu funkcji.

Pierwsza z nich to oczywiście *funkcja ukierunkowująca*, w której ramach traktujemy wizję jako *punkt odniesienia*, generalny wzorzec, który:

- umożliwia pracownikom wykrycie i zrozumienie generalnych priorytetów w działaniu organizacji,
- wyznacza ramy dla stawianych celów, realizowanych przedsięwzięć i zadań, a także
- wspomaga określanie wytycznych dla wewnętrznych systemów motywacji i kontroli.

Druga funkcja, *integrująca*, zmierza do uczynienia z wizji *wartości wspólnej*, która:

- służy utożsamieniu interesów osobistych z interesem organizacji,
- łączy ludzi w spójny system społeczny,
- wpływa na system nieformalnych norm organizacyjnych. Wizja staje się zatem centralnym elementem kultury organizacji.

Po trzecie *funkcja stabilizująca*, czyni z wizji *gwarancję przyszłości*, albowiem

- jest obowiązującym w długim okresie zbiorem reguł działania,
- tworzy pewność względnej niezmienności priorytetów w polityce zatrudniania i motywowania pracowników,
- neutralizuje poczucie zagrożenia nieuzasadnionymi zmianami.

Wizja jako *źródło natchnienia* - to generalna myśl przyświecająca czwartej z funkcji, *inspirującej*. Jeśli funkcja ta jest realizowana, to wizja

- wyznacza priorytety dla poszukiwania innowacji i kierunków doskonalenia,
- pobudzającej inicjatywę wśród pracowników,
- skłania do doskonalenia organizacji w najważniejszych dla niej dziedzinach.

I wreszcie piąta funkcja, *uwiarygodniająca*, realizowana wówczas, gdy wizja stanowi przedmiot upowszechnienia. Wizja wówczas, jako *deklaracja intencji*:

- jest środkiem budowy wizerunku organizacji - na zewnątrz i pośród pracowników,
- jest wobec nich zobowiązaniem dotyczącym kierunków bądź sposobów działania oraz
- stanowi podstawę oceny i rozliczenia kierownictwa organizacji.

W rezultacie od *Dobrej Wizji* oczekujemy (nieco idealistycznie), by przyczyniła się do wytworzenia w przedsiębiorstwie spójnego systemu społecznego, umożliwiającego realizację *Wspólnych Wartości*, prowadzących w rezultacie do integracji personelu z uświadomionymi celami (oczekiwania) właściciela i/lub kierownictwa.

Atrakcyjna treść wizji, podobnie jak jej spójność, choć niezbędna, nie stanowi jeszcze dostatecznego warunku spełniania przez nią swoich funkcji.

3.3. Wizja a historia

W rezultacie prac nad wizją przedsiębiorstwa przyjmują koncepcje działania o bardzo zróżnicowanym charakterze, w tym różniące się pod względem stosunku do przeszłości i stanu obecnego - począwszy od obrony tradycyjnej tożsamości (wizja "podtrzymująca") po radykalną ekspansję lub restrukturyzację.⁷⁵

Przyjmujemy, że ze zmianą strategiczną mamy do czynienia, jeśli nowa wizja przyszłości niesie ze sobą istotną zmianę przynajmniej jednej z cech określających dotychczasową tożsamość przedsiębiorstwa, a więc gdy przyjęcie nowej wizji wiąże się ze:

- znaczącym redefiniowaniem *domeny* (portfela) działalności biznesowej przedsiębiorstwa lub
- zmianą postrzegania kluczowych *stakeholders* (a więc podmiotów istotnych dla podejmowania decyzji dotyczących przedsiębiorstwa) i ich potrzeb, lub
- nowym określeniem *standardów sukcesu*, a więc miar, którymi dyrektorzy bądź właściciele przedsiębiorstwa będą oceniać jego powodzenie, lub
- istotnym skorygowaniem rozumienia podstawowych *kompetencji*: kluczowych czynników sukcesu, umiejętności i technologii, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować by osiągać powodzenie, lub
- projektem *reorganizacji* w istotny sposób naruszającym wcześniejszą strukturę i styl zarządzania.

Oczywiście dużą trudnością jest zdefiniowanie parametru "istotności" zmian. W praktyce trudno znaleźć zobiektywizowane miary - pozostaje zatem odwołać się do oceny subiektywnej, opartej na postrzeganiu skali zmian przez *stakeholders* przedsiębiorstwa.⁷⁶

⁷⁵ por. Dwojacking P.: *Składniki misji - wizja przyszłości*, "Przegląd Organizacji", Nr 1995 nr 12; por. też: Bratnicki M.: *Praktyczne zarządzanie zmianami strategicznymi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, "Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK", Zeszyt 1, 1994.

⁷⁶ por. metodyka zaproponowana w: Dwojacking P, Nogalski B: *Identyfikacja strategicznej tożsamości firmy*, [w:] *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa - modele i doświadczenia* (pod

Zatem przyjmujemy, iż zmiana strategiczna to taka, która ingeruje w tradycyjną tożsamość przedsiębiorstwa w sposób, który przez (wewnętrznych i/lub zewnętrznych) jego obserwatorów uznawany jest za znaczący.

3.4. Umieć wykorzystać wizję

Fakt posiadania przez przedsiębiorstwo atrakcyjnej wizji nie oznacza jeszcze, że jest ono *zarządzane z wizją* czy też *poprzez wizję*. Wszelkie ludzkie działania bowiem, w tym i długofalowe zarządzanie, występują na czterech poziomach:

- *intencji*, a więc zamierzeń, względnie świadomie formułowanych – w przypadku biznesu zazwyczaj przez zarząd bądź właściciela,
- *deklaracji* - udostępnianych przez kierownictwo informacji dotyczących ważnych działań i zamierzeń przedsiębiorstwa,
- *faktów* - rzeczywiście podejmowanych i wcielanych w życie decyzji,
- *wyobrażeń* - opinii, wierzeń czy wniosków z postrzegania przedsiębiorstwa przez obserwatorów jego działalności; wyobrażenia owe powstają tak wewnątrz przedsiębiorstwa (mówi się wówczas o specyficznej *kulturze organizacyjnej*⁷⁷), jak i poza nią, tworząc jego *wizerunek* na zewnątrz.⁷⁸

Doświadczenie bardzo wielu przedsiębiorstw wskazuje na rozbieżność tych trzech elementów. Częstokroć bowiem wizja, zapisana w formie dokumentu (a więc *deklaracji*) spoczywa w szufladzie bądź szafie, zaś bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa (czyli *fakty*) wskazują na zupełnie odmienny kierunek praktycznego działania. Tymczasem, aby przekształcić “wizję - intencję” czy też “wizję - deklarację” w “wizję - fakt”, warto spełnić kilka kolejnych, zresztą dość oczywistych warunków. Pośród nich krótkiego omówienia wymagają trzy.

Pierwszy z nich to troska kierownictwa o drożny system komunikacji społecznej w przedsiębiorstwie. Polityka informacyjna centralnego kierownictwa powinna być zorientowana na lansowanie wizji jako cennej społecznie, mającej rangę nieomal wartości

redakcją naukową M.Moszkowicza), materiały konferencji naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Szklarska Poręba, listopad 1997.

⁷⁷ bądź o *tożsamości* firmy; por. STRATEGOR: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE Warszawa 1995, s.501-503

⁷⁸ Na tym tle pojawia się kwestia spójności między wyobrażeniami funkcjonującymi na zewnątrz firmy a jej postrzeganiem przez pracowników (por. Dwojacksi P., Jaśkowski A.: *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa* [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, “Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994). Częstokroć występuje tu rozbieżność utrudniająca poprawne zaklasyfikowanie zmiany. Jest to jednak bardziej problem teorii niż praktyki zarządzania.

moralnej. W tym celu częstego podkreślania wymaga waga przywiązywana przez kierownictwo do jej realizacji oraz pokazywanie sukcesów i porażek, które spotkały przedsiębiorstwo i jego jednostki na drodze do osiągnięcia “celu ostatecznego”. Reguły prezentacji są tu podporządkowane zasadom marketingu wewnętrznego, skutecznej promocji i *public relations*.

Drugi z warunków stawianych zarządzaniu to klarowny system stawiania zadań poszczególnym stanowiskom i jednostkom organizacyjnym - odwołujący się w możliwie bezpośredni sposób do wizji. Celem do osiągnięcia jest tutaj uświadomienie wpływu bieżącej pracy na finalny sukces przedsiębiorstwa jako całości. Typowe narzędzia stosowane w tej dziedzinie to na przykład elementy techniki zarządzania przez cele (ZPC), czy też wyraźne formułowanie w regulaminach i opisach pracy długofalowych celów poszczególnych stanowisk.

I wreszcie trzeci z ważnych czynników skuteczności to system motywowania materialnego oraz oceny pracy, w którym wynikające z wizji priorytety przekładają się na łatwo uchwytne na każdym stanowisku (kierowniczym i wykonawczym) mierniki efektywności, konsekwentnie egzekwowane przez kierownictwo.

Powyższe warunki nie są specyficzne dla zarządzania poprzez wizję. Warto jednak pamiętać, że:

- uświadomiona przez kierownictwo wizja powinna być punktem wyjścia dla konstruowania całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem (włączając w to m.in. kształtowanie szczegółowych rozwiązań struktury organizacyjnej i systemu zarządzania personelem),
- wizja wykorzystywana przez kierownictwo może być czynnikiem wzmacniającym motywację, nadającym jej wymiar pozamaterialny, wzmacniającym poczucie dumy z przynależności do społeczności pod nazwą *Nasze Przedsiębiorstwo (Nasza Firma)*.

3.5. Podsumowanie: Zarządzanie z wizją bez wizjonerów

Znaczna liczba przedsiębiorstw nie ma klarownej i uświadomionej wizji przyszłości. Co więcej, nie ma w gronie menedżerskim osób zdolnych do wykreowania wizji spójnej i atrakcyjnej. Co gorsza, trudno oczekiwać, by możliwe było wykreowanie *Dobrej Wizji* w drodze samego tylko “profesjonalnego”, sformalizowanego planowania.

Odpowiedzią na te ograniczenia jest odwoływanie się w węższym lub szerszym zakresie do partycypacji, polegającej na współdziałaniu w przygotowaniu wizji przez przedstawicieli kadry kierowniczej i innych ważnych dla przedsiębiorstwa grup

pracowników. W tym trybie możliwe jest wygenerowanie podstawowych wartości, założeń i przedsięwzięć na przyszłość. Równocześnie jednak ważne jest wykreowanie *wizjonerskich przywódców*, którzy wizję (nie własną wprawdzie) będą rozumieć oraz z zaangażowaniem i konsekwencją wprowadzać w życie.

4. Strategia, ciągłość i zmiana w zarządzaniu strategicznym

4.1. Misja przedsiębiorstwa - przełom, czy kontynuacja

Misja przedsiębiorstwa w wielu przypadkach stanowi po prostu pomysł na biznes głównego “stratega firmy”, czyli właściciela, bądź założyciela przedsiębiorstwa. Dla Teda Turnera pomysłem tym było stworzenie globalnej stacji telewizyjnej, przekazującej wiadomości 24 godziny na dobę. Ray Kroc tworząc sieć restauracji “fast food” wiedział, że głównym atutem konkurencyjnym jego przedsiębiorstwa powinny być: szybkość obsługi, cena posiłku i czystość panująca w każdym barze.

W innych powszechnie znanych przypadkach misja przedsiębiorstwa może być sformułowana w kategoriach miernika sukcesu strategicznego. Jako przykłady misji sformułowanych w taki sposób można podać przypadek British Airways (Być Nr 1 na świecie w branży przewozów lotniczych) oraz przypadek Komatsu (Pokonać Catterpilara!).

Misja przedsiębiorstwa może również być sformułowana w taki sposób, aby wskazywała kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, czyli jej głównym przesłaniem jest zachowanie jego tożsamości. W taki sposób m. in. sformułowana jest misja koncernu Yamaha (*Wytwarzamy produkty mające uprzyjemnić czas naszym klientom*), czy też misja IBM (*Usługa jest naszym produktem*).

W pierwszym przypadku dowiadujemy się, jaki jest związek między takimi produktami jak *motocykl* i *fortepian*, oraz w jakim kierunku przedsiębiorstwo zamierza się rozwijać, a co nie powinno stanowić jego domeny działania. W drugim przypadku również dowiadujemy się o spodziewanych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa nie tylko w branży produkcji komputerów ale także w branży usług związanych ogólnie z technologią informatyczną.

Analizując powyższe przykłady misji i sposób ich sformułowania warto zastanowić się, które z nich mają szansę przetrwania “próby czasu”, a które będą musiały ulec redefinicji, oraz od jakich czynników jest to uzależnione? Sformułowaliśmy na tym etapie rozważań trzy hipotezy:

Hipoteza pierwsza (A) brzmi następująco: Misje sformułowane w kategoriach: “na czym polega mój biznes?” wymagają redefinicji na skutek zmian w danej branży i konieczności wypracowania nowej wizji biznesu przez “głównego stratega”.

Pierwszą restaurację McDonald’s zbudowano w miejscowości Des Plaines, obecnie przedmieściu Chicago. W owym czasie przedsiębiorstwo to miało zasięg lokalny, lecz z upływem lat rozwinęła zasięg swojego działania na terytorium całych Stanów Zjednoczonych, a obecnie widać ekspansję sieci McDonald’s na całym świecie. W nowej rzeczywistości misja przedsiębiorstwa straciła dużo na swojej oryginalności. Obecnie szybkość obsługi nie jest tylko atutem McDonald’s. TacoBell oferuje najtańszy posiłek w cenie \$0,69 podczas gdy McDonald’s w cenie - \$0,99, natomiast *schludnie* i parking przed restauracją jest standardem w każdej sieci.

Ted Turner doskonale zdaje sobie sprawę z faktu, iż stacji telewizyjnych działających 24 godziny na dobę wyrosło jak przysłowiowych grzybów po deszczu, a walka o “nowego widza” w tym interaktywnego, rozpoczęła się w Internecie. Wwww. CNN. com. to jeden z tysięcy adresów serwujących wiadomości z całego świata. W takich warunkach koncepcja biznesu ujęta w lapidarnej misji nie wytrzymuje próby czasu.

W obu przykładach misje przedsiębiorstw wymagają redefinicji, gdyż świat zmienił się na tyle, że stały się one po prostu trywialne.

Hipoteza druga (B) brzmi następująco: Misje sformułowane w kategoriach miar sukcesu strategicznego wymagają redefinicji gdy obrane miary sukcesu dezaktualizują się, lub osiągnięcie ich przestało być satysfakcjonujące dla przedsiębiorstwa.

W przypadku British Airways, czy Komatsu misja sformułowana jest w kategoriach wyzwania – kluczowego celu strategicznego.

W pierwszym przypadku, British Airways pragnie być liderem światowym pod względem udziału w przewozach lotniczych na świecie i ma ku temu odpowiednie możliwości. Powstaje jednak pytanie: jakie miary sukcesu są typowe dla firm, które nie aspirują do roli lidera na rynkach globalnych? Uważamy iż być Nr 1, czyli zdefiniować obszar swojej dominacji można w wieloraki sposób. Oto typowe miary sukcesu strategicznego, które ulegają z roku na rok ciągłej ewolucji:

- wielkość zysku lub dynamika wzrostu wielkości zysku,
- udział w rynku lub dynamika wzrostu udziału w rynku,
- wartość rynkowa firmy lub dynamika wzrostu wartości rynkowej,

- wartość dodana lub dynamika wzrostu wartości dodanej.⁷⁹

Tradycyjnej wycenie poddawane są zwykle zasoby materialne oraz reputacja przedsiębiorstwa. Stajemy zatem przed problemem wskazania, jakie stosować metody wyceny pozostałych składników zasobów niematerialnych, oraz jak budować owe metody wyceny. Generalnie trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób poszczególne składniki zasobów niematerialnych wpływają na generowanie zysku oraz przepływy gotówkowe w czasie?

Pierwszą próbą spojrzenia na wartość rynkową przedsiębiorstwa przez pryzmat nie tylko zasobów materialnych było stworzenie na łamach magazynu FORTUNE listy rankingowej *Najbardziej podziwianych korporacji Ameryki*. (America's Most Admired Corporations) W rankingu tym oceniano przedsiębiorstwa stosując następujące kryteria, które łącznie wpływały na jego reputację, tj.:

- sposób zarządzania,
- solidność finansowa,
- sposób wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa,
- odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej i środowiska naturalnego,
- jakość produktów i usług,
- innowacyjność,
- zdolność przyciągania, rozwoju i utrzymywania utalentowanych osób,
- długookresowy wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Analogiczną sytuację mamy w przypadku jakościowych miar sukcesu. Innowacyjność, jakość produktów, reputacja marki, zdolność przyciągania i utrzymania utalentowanych osób – to przykłady względnej przewagi opartej na kluczowych czynnikach sukcesu.

⁷⁹ W tym:

Rynkowa wartość dodana - stanowi nadwyżkę wartości rynkowej przedsiębiorstwa (liczba akcji spółki pomnożona przez aktualną cenę rynkową jednej akcji) nad wartością księgową kapitału akcyjnego (zawierające wszystkie pozycje pasywów nie stanowiące zadłużenia).

Ekonomiczna wartość dodana - to iloczyn różnicy zysku operacyjnego po opodatkowaniu i kosztów kapitału oraz całego zaangażowanego kapitału. $EWD = (zysk\ operacyjny\ po\ opodatkowaniu - koszt\ kapitału) \times kapitał\ zaangażowany$

Wartość dodana dla akcjonariuszy - jest rezultatem wzrostu wartości rynkowej firmy w badanym okresie czasu.

Całkowity dochód dla akcjonariuszy - obejmuje łączne zyski z przyrostu wartości kapitału zaangażowanego w akcje firmy oraz z uzyskiwanych dywidend w okresie posiadania akcji danej spółki giełdowej. por. Praca zbiorowa pod red. Hermana A. i Szablewskiego A.: *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s.27-34.

Misja zatem może być zdefiniowana także w kategoriach kluczowego czynnika sukcesu. Pamiętać jednak należy, że owe kluczowe czynniki, są zmienne w czasie i ta właśnie cecha decyduje o konieczności redefinicji. W drugim przypadku, Komatsu pokonując Catterpilara zrealizował swoją misję, cel został osiągnięty. Problemem stało się wyznaczenie nowego celu, czyli także nastąpiła konieczność redefinicja misji.

Hipoteza trzecia (C) brzmi następująco: Misje sformułowane w kategoriach kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, lub kluczowych kompetencji są w najmniejszym stopniu narażone na konieczność redefinicji, gdyż w swojej istocie zakładają inkrementalizm.

W przypadku IBM, czy Yamahy mamy do czynienia z określeniem domeny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Misja jest skonstruowana w taki sposób, aby z jednej strony określała obecny obszar działania przedsiębiorstwa, a z drugiej wskazywała kierunek rozwoju, przy jednoczesnym zachowaniu tożsamości. Wiele decyzji strategicznych odnoszących się do kierunków rozwoju firmy, czyli kierunków inwestowania jest podejmowanych po odpowiedzi na pytanie: czy nowy biznes mieści się w kategoriach ogólnej misji przedsiębiorstwa ? Wówczas rozwój przedsiębiorstwa odbywa się w sposób ewolucyjny.

W dzisiejszych czasach podejście inkrementalne nie zdaje egzaminu w przypadku przedsiębiorstw, których rozwój przebiega w sposób skokowy a szczególnie tych, które rewolucjonizują daną branżę, czy rynek. Dobra misja powinna zawierać zatem w sobie elementy rewolucjonizmu oraz elementy inkrementalizmu.

4.2. Dynamiczne otoczenie i problemy adaptacyjne

W dzisiejszych czasach jedno co jest stałe w zarządzaniu to zmiany dwojakiego rodzaju: ewolucyjne i rewolucyjne. Szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu oraz ich stałe monitorowanie stanowią dzisiaj podstawę architektury strategicznej przedsiębiorstwa.

Podział zmian w otoczeniu na zmiany ewolucyjne i zmiany rewolucyjne odpowiada podziałowi na dwa typy otoczenia, a mianowicie na otoczenie względnie stałe i “burzliwe pole”. W otoczeniu zmiennym mamy do czynienia z kombinacją zmian liniowych i skokowych.

Dla wyjaśnienia owych zawartych w podtytule zagadnień sformułowaliśmy kolejne (D, E i F) trzy hipotezy. Pierwsza z nich odnosi się do sił wpływających na zmianę strategiczną w przedsiębiorstwie. Hipoteza ta (D) brzmi: ***Charakter zmian strategicznych w***

przedsiębiorstwie jest wypadkową dynamiki otoczenia i sposobu adaptacji przedsiębiorstwa do nowych warunków działania.

Zmiany skokowe, czyli rewolucyjne nie dzieją się w otoczeniu samoistnie. Zwykle dzieją się one za sprawą przedsiębiorstwa, która łamie dotychczasowe reguły gry w danej branży. Zmiana rewolucyjna może być również traktowana jako urzeczywistnienie wizji, czy marzeń “głównego stratega”. Na liście osób, które wprowadziły rewolucyjne zmiany w swoich branżach wymienia się zwykle: *Fred Smith - Federal Express; Steve Jobs, Steve Woźniak - Apple Computer; Bill Gates – Microsoft; Ray Krock - McDonald’s; Walt Disney - Disney World; Sam Walton - Wal-Mart; Tom Monaghan - Domino’s Pizza; Akio Morita – Sony; Ted Turner – CNN; Soichiro Honda – Honda; Ingvar Kamprad – IKEA; Jim McCann - 1-800- FLOWERS.*⁸⁰

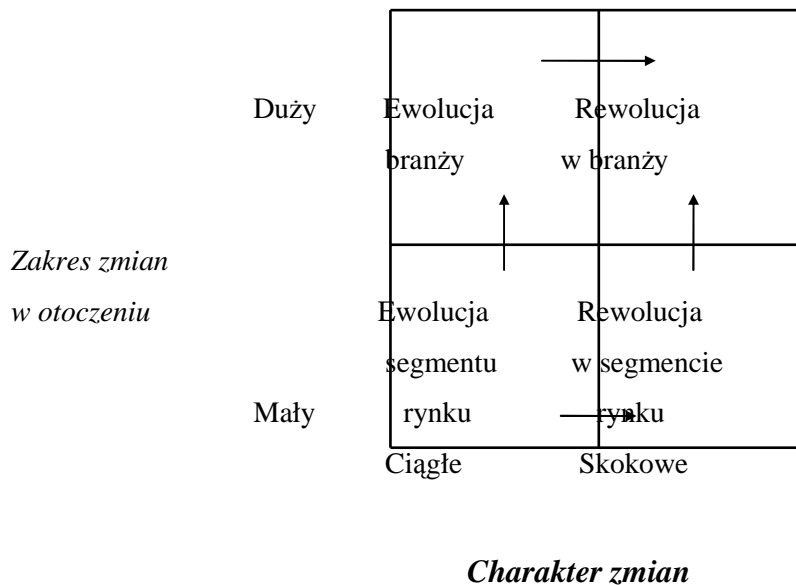
Zmiany w otoczeniu mogą mieć różną naturę, w zależności od aktywności poszczególnych graczy w danej branży. Pojęcie gracza, w tym przypadku obejmuje nie tylko przedsiębiorstwa bezpośrednio lub pośrednio konkurujące z sobą, lecz także kibiców poszczególnych przedsiębiorstw (stakeholders} w skali sektora. Stan otoczenia w danym momencie jest wypadkową dynamiki wszystkich przedsiębiorstw w danej branży oraz dynamiki interakcji na przenikających się wzajemnie płaszczyznach działania kibiców organizacji.

Wyróżniliśmy cztery bazowe stany otoczenia., w zależności od zakresu zmian w otoczeniu oraz od charakteru tych zmian (rys.1) Oznacza to, iż w danym momencie stan otoczenia jest kombinacją czterech podstawowych stanów. W rzeczywistości otoczenie można postrzegać jako dialektyczne nakładanie się procesów ciągłych i skokowych, których skala wpływu jest wyraźnie zróżnicowana. Zarówno zakres zmian, jak i ich skala decyduje o przewadze cech otoczenia w danym momencie na osi czasu. Owa jednoczesność procesów zmieniających się liniowo w sposób dyskretny, lub względnie stałych w czasie a także współwystępowanie zjawisk o dużym, średnim i małym zasięgu wpływu powoduje, że trudno jest nam sprecyzować w którym momencie “kończy” się ewolucja a w którym “zaczyna” się rewolucja.

Procesy ewolucyjne i rewolucyjne nie traktujemy jako przeciwstawne i wzajemnie wykluczające się, lecz jako mogące zachodzić równolegle na różnych poziomach otoczenia przedsiębiorstwa. Dodatkowo ewolucja w jednym segmencie rynku może zapoczątkować ewolucję w całej branży lub przekształcić się w zmiany skokowe o małym zasięgu wpływu

⁸⁰ Kotler Ph.: *Kotler o marketingu - jak kreować i opanowywać nowe rynki*, WPSB, Kraków 1999, s.30.

(w granicach segmentu rynku). Podobnie rewolucja w branży może zostać zapoczątkowana na różne sposoby.



Rys. 4. Typy bazowych stanów otoczenia.

Źródło: Opracowanie własne.

Rewolucja w branży to stan otoczenia, w którym:

- zmieniają się diametralnie dotychczasowe reguły gry w branży,
- zmianie ulega większość kluczowych czynników sukcesu,
- następuje redefinicja branży,
- kreowane są jednocześnie nowe (dla świata) produkty i nowe (dla świata) rynki,
- dotychczasowi liderzy zaczynają tracić udział w rynku,
- zaczyna się wyścig z czasem o przywództwo w branży.

Ewolucja w branży to stan otoczenia, w którym:

- dotychczasowe reguły gry w branży zmieniają się stopniowo,
- ulega zmianie jeden z kluczowych czynników sukcesu,
- branża rozwija się, kurczy w sposób możliwy do ekstrapolacji,
- kreowane są nowe produkty na istniejących rynkach, lub nowe rynki na istniejące produkty,
- dotychczasowi liderzy dyktują reguły gry,
- następuje walka o opanowanie nowego kluczowego czynnika sukcesu.

Rewolucja w segmencie rynku to stan, w którym:

- ogólne reguły gry w branży pozostają nie zmienione,

- dany rynek znalazł się w fazie wzrostu (wstrząsów), lub uległ erozji przechodząc do fazy schyłkowej, lub nastąpiła jego gwałtowna rewitalizacja,
- następuje redefinicja danego segmentu,
- ulegają diametralnej zmianie sposoby konkurowania, ale tylko na wybranym fragmencie rynku,
- może nastąpić gwałtowna zmiana w strukturze konkurencji na danym segmencie rynku,
- następuje ostra walka o zajęcie najdogodniejszej niszy rynkowej, lub opanowanie całego segmentu.

Ewolucja w segmencie rynku to stan, w którym:

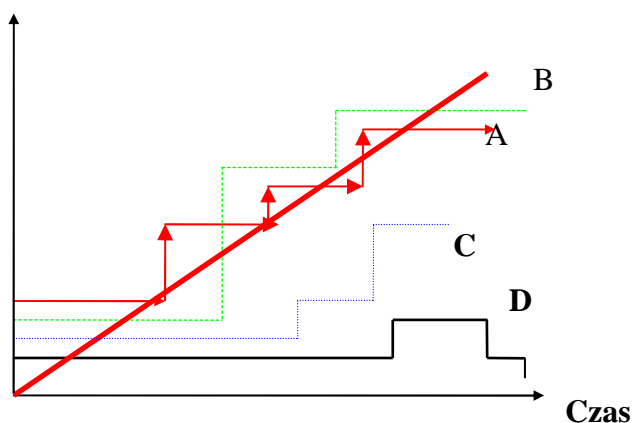
- ogólne reguły gry w branży pozostają nie zmienione,
- dany rynek znajduje się w fazie dojrzałości (stała liczba konkurentów, dynamika wzrostu poddająca się ekstrapolacji),
- zmiany w segmencie rynku mają charakter liniowy,
- liderzy rynkowi mają stabilną pozycję konkurencyjną,
- produkty ulegają lekkiej modyfikacji,
- rozmiary segmentu ewoluują w sposób liniowy, lub nie zmieniają się.

W gospodarce amerykańskiej najbardziej spektakularne są rewolucje w branży lub na rynku dokonywane przez przedsiębiorstwa, które: zrewolucjonizowały (“odkryły na nowo”) dotychczasowe produkty lub usługi, przeprowadziły redefinicję przestrzeni rynkowej lub przesunęły granice standardowo pojmowanej branży.⁸¹

W gospodarce polskiej zmiany rewolucyjne kreowane są głównie przez centrum rządowe, czyli grupę biurokratów - “specjalistów” od restrukturyzacji gospodarki, nie zaś przez grupę przedsiębiorców - wizjonerów. Rewolucje na wybranych rynkach w polskiej rzeczywistości dokonują się zwykle na skutek wejścia na rynek koncernów zachodnich - które np. zmieniają tradycyjny sposób robienia zakupów (sieć hipermarketów), lub zmieniają dotychczasowe reguły gry rynkowej na skutek fuzji i przejęć.

⁸¹Hamel G.: *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, July-August, 1996.

Charakter zmian w otoczeniu i poziom adaptacji



- A - podejście aktywne - firma dyktująca reguły gry w danej branży**
- B - podejście proaktywne - firma zmieniająca reguły gry w danej branży**
- C - podejście reaktywne - firma dostosowująca się do reguł gry**
- D - podejście krytyczne - firma znikająca z rynku**

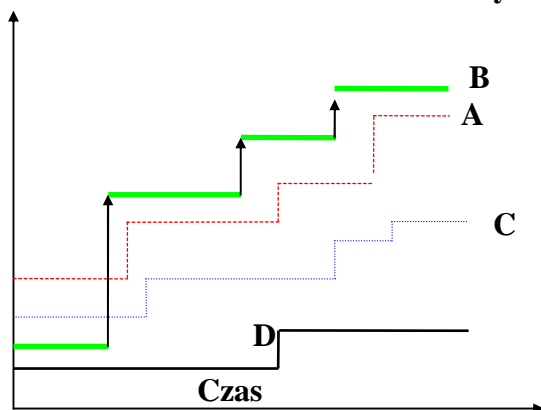
Rys.5. Poziom adaptacji przy liniowych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne.

W gospodarce polskiej zmiany rewolucyjne kreowane są głównie przez centrum rządowe, czyli grupę biurokratów - "specjalistów" od restrukturyzacji gospodarki, nie zaś przez grupę przedsiębiorców - wizjonerów. Rewolucje na wybranych rynkach w polskiej rzeczywistości dokonują się zwykle na skutek wejścia na rynek koncernów zachodnich - które np. zmieniają tradycyjny sposób robienia zakupów (sieć hipermarketów), lub zmieniają dotychczasowe reguły gry rynkowej na skutek fuzji i przejęć.

Zależności występujące między charakterem zmian w otoczeniu a poziomem adaptacji przedsiębiorstw przedstawiono na rysunkach 5 i 6.

Charakter zmian w otoczeniu firmy i poziom adaptacji



A - podejście aktywne - firma dyktująca reguły gry w danej branży.

B - podejście proaktywne - firma zmieniająca reguły gry w danej branży

C - podejście reaktywne - firma dostosowująca się do reguł gry

D- podejście krytyczne - firma wypadająca z gry

Rys.6. Poziom adaptacji przy skokowych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno koncepcja adaptacji przedsiębiorstwa przy liniowych zmianach w otoczeniu, jak i koncepcja adaptacji przedsiębiorstwa przy skokowych zmianach w otoczeniu mają charakter modelowy.⁸² Oznacza to, iż w rzeczywistości mamy do czynienia z sytuacją, w której pewne elementy otoczenia zmieniają się w sposób ciągły, inne natomiast w sposób skokowy. W efekcie superpozycji tych dwóch tendencji mamy współwystępowanie obszarów ciągłości i nieciągłości. W niniejszym części opracowania staraliśmy się uchwycić dwie skrajne sytuacje:

- w pierwszym przypadku - gdy charakter zmian w otoczeniu jest liniowy,
- w drugim przypadku - gdy otoczenie zmienia się w sposób dyskretny.

Sformułowaliśmy w tym celu dwie kolejne hipotezy badawcze (E i F). Dotyczą one zmian adaptacyjnych przedsiębiorstwa. Hipoteza (E) brzmi: ***Ewolucyjny sposób adaptacji do otoczenia jest typowy dla przedsiębiorstw działających w względnie niestabilnym otoczeniu, w których proces adaptacji odbywa się na zasadzie ruchów inkrementalnych.***

Hipoteza ta dotyczy głównie przedsiębiorstw, które zajmują silne pozycje konkurencyjne w branży, stworzyły tę branżę i dyktują warunki gry pozostałym konkurentom. Nie są one skłonne do radykalnych zmian, gdyż ich menedżerowie są "zadowoleni" z obecnego stanu rzeczy, a ewentualna aktywność ma charakter zmian krótkookresowych. (Polski Koncern Naftowy, Telekomunikacja Polska, Rafineria Gdańsk, PKP, czołówka polskich banków). Największym zagrożeniem dla tego typu przedsiębiorstw jest konkurent stosujący podejście proaktywne, który jest w stanie zmienić reguły gry w branży.

⁸² Por. Dwojacketi P, Nogalski B, Sikorski Cz.: *Zarządzanie w nowych czasach*, "Przegląd Organizacji" 1999 nr 9.

Z kolei hipotez (F) brzmi: Rewolucyjny sposób adaptacji jest typowy dla przedsiębiorstw działających w silnie niestabilnym otoczeniu. Dla jej wyjaśnienia Przeanalizujemy dwa skrajne przypadki:

- pierwszy przypadek to przedsiębiorstwo, które jednocześnie w sposób rewolucyjny zmienia dotychczasowe reguły gry w branży i jednocześnie dyktuje nowe warunki konkurowania. Dosyć wyeksploatowanym przykładem tego typu zachowań jest przypadek General Motors (z lat dwudziestych). Zanegowanie przez GM standardowego samochodu dla przeciętnego Amerykanina w każdym kolorze pod warunkiem, że jest to kolor czarny, doprowadziło fabrykę Forda niemal na skraj bankructwa. Punktem wyjścia dla GM była redefinicja dotychczasowego rynku, czyli jego segmentacja.
- drugi przypadek to przedsiębiorstwo, które na skutek własnej inercji nie dostosowywała się do skokowych zmian otoczenia w dłuższym horyzoncie czasu. Na skutek ignorowania sygnałów rynkowych powstała luka strategiczna, którą można zamknąć tylko i wyłącznie wprowadzając rewolucyjne podejście do zmian adaptacyjnych. W wielu przypadkach jest to jednak trudne do przeprowadzenia i przedsiębiorstwo wypada z rynku, lub zajmuje niszę rynkową walcząc o przetrwanie.

4.3. Strategia firmy - ewolucja, czy rewolucja?

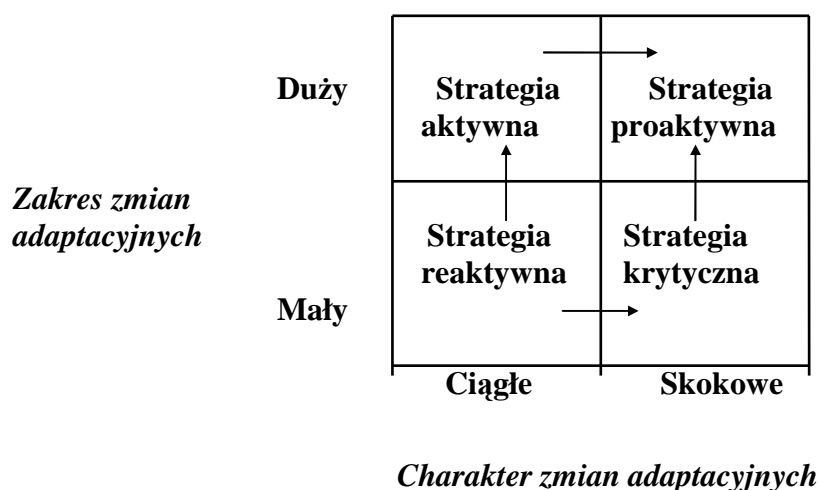
W zależności od podejścia do problemu zmian adaptacyjnych określiliśmy cztery, jakościowo różne strategie bazowe. Jako wymiary definiowania wybraliśmy skalę działań adaptacyjnych oraz ich charakter. Typy bazowych strategii adaptacyjnych przedstawia rys.4.

Strategia proaktywna - w swojej naturze ma przewidywanie przyszłości i reagowanie na zdarzenia w otoczeniu zanim one nastąpią. Często przedsiębiorstwo stosujące tę strategię wytycza nowe drogi rozwoju branży, czy rynku, zmieniając dotychczasowe reguły gry. W tym przypadku zasięg zmian adaptacyjnych obejmuje całą branżę a ich charakter jest skokowy. Zmiany inkrementalne zostają wyparte przez zmiany rewolucyjne, będące dziełem przedsiębiorców – wizjonerów (por. podpunkt 4.2. lista osób, które wprowadziły zmiany rewolucyjne w swoich branżach).

Strategia aktywna - w swojej naturze ma przewidywanie przyszłości i aktywne reagowanie na zmiany w otoczeniu. Nie zakłada ona rewolucyjnych zmian na rynku, lecz zmiany względnie ciągłe, do których można się przystosować na zasadzie ruchów inkrementalnych. Strategia aktywna typowa jest dla przedsiębiorstw, które stworzyły daną branżę, lub rynek, dyktują reguły gry rynkowej i nie są zainteresowane rewolucyjnymi

zmianami w branży, wręcz przeciwnie - starają się wpływać na ustabilizowanie otoczenia i utrzymywać trwałą przewagę konkurencyjną.

Strategia reaktywna - to dla nas działanie pod przymusem, lub seria niespójnych wewnętrznie działań na skutek presji otoczenia. Strategia reaktywna charakteryzuje się opóźnionym czasem reakcji lub/i stosunkowo małym zakresem zmian adaptacyjnych. Długotrwałość reakcji zazwyczaj każe sytuować strategię reaktywną wśród zachowań kryzysogennych. Przedsiębiorstwa stosujące tego typu strategię zwykle starają dostosować się do zmieniających się ewolucyjnie reguł gry.



Rys. 7. Typy bazowych strategii adaptacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne.

Strategia krytyczna - polega na wprowadzaniu zmian skokowych, czy “terapii szokowej” zwykle wtedy gdy przedsiębiorstwo walczy o przetrwanie na rynku. Menadżerowie takich przedsiębiorstw stają się ofiarami dysonansu poznawczego i nie przyjmują do wiadomości faktu nieodwracalności zmian w otoczeniu, lub mają złą percepcję rzeczywistości. Ponadto na skutek zaniedbań w sferze zmian adaptacyjnych powstała luka strategiczna jest tak wielka, że jej zamknięcia można dokonać tylko w sposób skokowy. W przeciwnym razie firma wypada z rynku.

Typologia zachowań strategicznych w branży pozostaje w ścisłym związku z przedstawioną typologią strategii. Typologia zachowań zdefiniowana została przez wpływ firmy na zakres zmian rynkowych oraz ich charakter. W owej koncepcji, przedstawionej na rys. 5 występują cztery jakościowo różne typy zachowań. Oto ich charakterystyka:

- Przedsiębiorstwa budujące branżę (*Rule Makers*) - do tej kategorii zaliczane są przedsiębiorstwa, które: tworzą czołówkę danej branży pod względem udziału w rynku, tym samym dyktują warunki gry rynkowej, wzrastały zwykle ewolucyjnie wraz z branżą oraz również **w sposób ewolucyjny ukształtowały reguły gry**. Typową dla tych przedsiębiorstw jest strategia aktywna.

- Przedsiębiorstwa zmieniające branżę (*Rule Breakers*) - do tej kategorii zaliczane są przedsiębiorstwa, które: **w sposób rewolucyjny złamały istniejące w branży reguły gry**, twórcami ich sukcesów są stratedzy - wizjonerzy (przykładowa lista wizjonerów została przedstawiona w podpunkcie 4.2.). Typową dla tych przedsiębiorstw jest strategia proaktywna. Przedsiębiorstwa te, ze względu na najwyższy poziom adaptacji do zmian w otoczeniu na tle pozostałych przedsiębiorstw branży i wykreowaniu nowych reguł gry, często w stosunkowo krótkim czasie zajmują pozycje liderów.

- Przedsiębiorstwa podejmujące wyzwanie (*Rule Takers*) - to typowe, przeciętne przedsiębiorstwa, które nie są w stanie ani narzucić reguł gry w branży, ani ich zmienić. Jedyne co im pozostaje to **zaakceptować istniejące reguły gry** i szukać niszowych obszarów swojej dominacji. Tego typu przedsiębiorstwa stosują generalnie strategie reaktywne, polegające na małym zakresie zmian adaptacyjnych i liniowym ich charakterze.

- Przedsiębiorstwa wypadające z branży (*Rule Mistakers*) - to ten typ przedsiębiorstw w danej branży, *które starają się zrozumieć co się stało?* Generalnie źródeł porażki tych przedsiębiorstw należy szukać **w złym odczytaniu reguł gry rynkowej**. Z reguły ich zniknięcie z rynku nie ma większego znaczenia dla całej branży, lecz może mieć duże znaczenie dla danego segmentu rynku.

Podobne zjawiska zachodzą w przypadku firm wchodzących na rynek. W obu przypadkach jest to zmiana skokowa.⁸³

⁸³ Por. Hamel G.: *Strategy*

Wpływ firmy na zakres zmian rynkowych

Duży	Firmy budujące branżę	Firmy zmieniające branżę
Mały	Firmy podejmujące wyzwanie	Firmy znikające z rynku lub wchodzące na rynek
	Ciągłe	Skokowe

Wpływ firmy na charakter zmian rynkowych

Rys.8. Typy zachowań strategicznych w branży.

Źródło: Opracowanie własne.

4.4. Problem zamknięcia luki strategicznej

To czy dane zjawisko ma charakter ewolucyjny, czy rewolucyjny jest kwestią względną i zależy w dużej mierze od poziomu na jakim owe procesy są obserwowane oraz horyzontu czasowego i zakresu tych zmian. Prześledźmy to na przykładzie ewolucyjnego i rewolucyjnego sposobu zamykania luki strategicznej. Zjawisko to obrazuje rys.9.

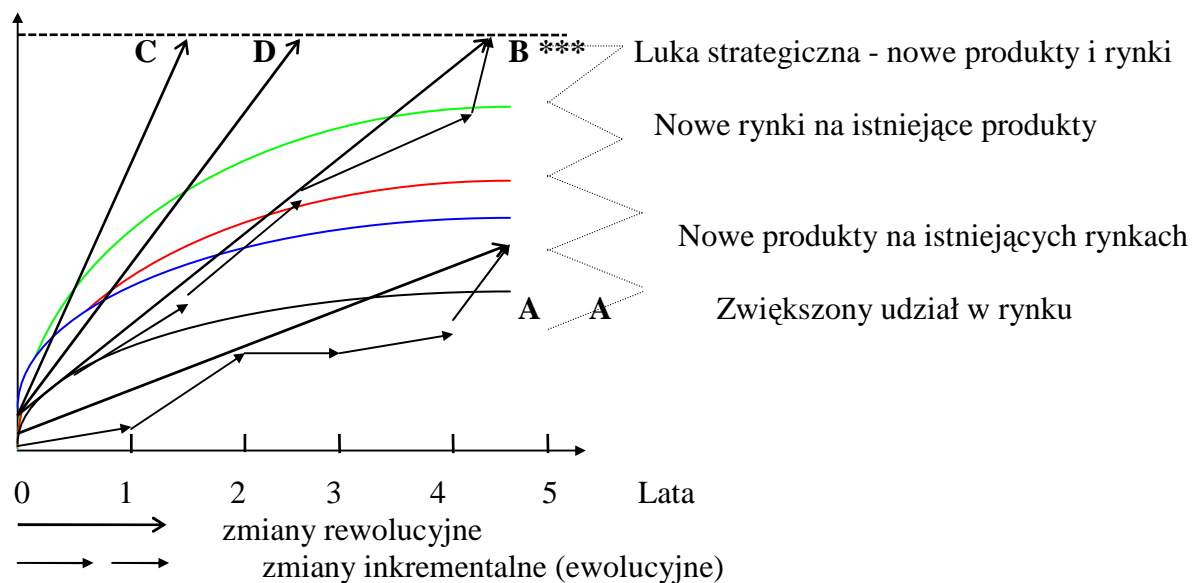
- **Poziom odniesienia i zakres zmian** - Przedsiębiorstwo A postrzega swoją lukę strategiczną jako nie zadawalający poziom sprzedaży istniejących produktów na istniejących rynkach, dąży zatem do zwiększenia udziału w rynku w okresie przyszłych pięciu lat. Do celu prowadzą dwie drogi: ewolucyjna i rewolucyjna, które częściowo pokrywają się z sobą. Przedsiębiorstwo B postrzega swoją lukę strategiczną jako nie zadawalający poziom sprzedaży na trzech następnych poziomach. Pragnie wprowadzić: nowe produkty na istniejące rynki, poszukać nowych rynków zbytu na istniejące produkty i wprowadzić zupełnie nowe produkty na zupełnie nowe rynki. Do celu, podobnie jak w poprzednim przypadku prowadzą dwie drogi: ewolucyjna i rewolucyjna. To co przedsiębiorstwo B postrzega jako zmiany inkrementalne, przedsiębiorstwo A postrzega jako zmiany rewolucyjne, gdyż ich zakres dla przedsiębiorstwa A jest praktycznie niewyobrażalny. Istnieje zależność odwrotna, rewolucyjne zwiększenie udziału w rynku przez przedsiębiorstwo A, przedsiębiorstwo B odczyta jako zmianę ewolucyjną.

- **Horyzont czasowy zmian** - Przykład przedsiębiorstw A i B świadczy o tym, że przy identycznym horyzoncie czasowym, zmiany, których zakres jest relatywnie mniejszy mogą być odczytywane jako zmiany ewolucyjne, natomiast zmiany, których zakres jest relatywnie większy mogą być odczytywane jako zmiany rewolucyjne. Przy analogicznym zakresie zmian jako rewolucyjne mogą być uznane te zmiany, których horyzont czasowy jest relatywnie krótszy. (przedsiębiorstwa C i D na rys.10)

Podsumowując, to czy zmiana jest ewolucyjna, czy też rewolucyjna i gdzie leży granica między tymi skrajnymi zjawiskami, zależy od subiektywnej oceny zainteresowanych osób.

Do czynników wpływających na sposób zamknięcia luki strategicznej możemy zaliczyć: wyjściową pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, aspiracje i skłonność do ryzyka “głównego stratega”, możliwości zasobowe przedsiębiorstwa, stopień innowacyjności produktów i usług, możliwości kreowania nowych rynków

Poziom sprzedaży

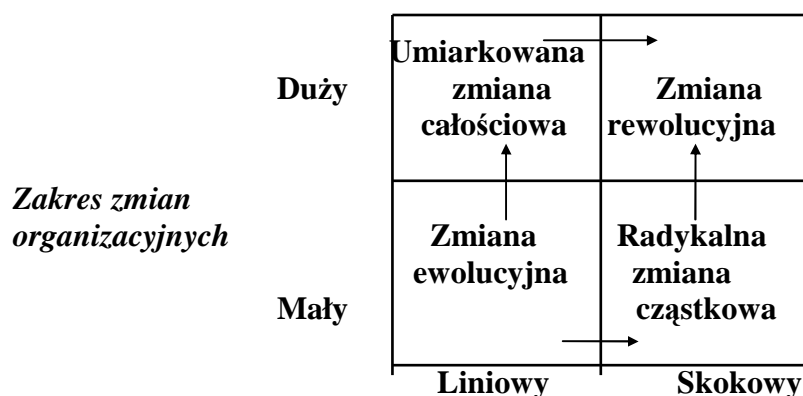


Rys. 9. Model zamknięcia luki strategicznej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotler Ph., “Kotler o marketingu - jak kreować ... s.71. oraz Moszkowicz M., *Luki strategiczne - statyczna i dynamiczna*, “Przegląd Organizacji”, 1999 nr 9.

Na rys.10 przedstawiono podstawowe typy zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, zachowując dotychczasową konwencję analizy.

Problem zamknięcia luki strategicznej wymaga często przeprowadzenia zmian organizacyjnych. Zakładamy, iż generalnie rodzaj zmian wynika z przyjętej ogólnej strategii firmy lub sposobu reakcji na zmiany w otoczeniu. Przedstawiona koncepcja zmian organizacyjnych stanowi końcowe dopełnienie ciągu myślowego: zmiany w otoczeniu - podejście do zmian - strategie adaptacyjne - zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie.



Charakter zmian organizacyjnych

Rys. 10. Typy zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszej części zasygnalizowaliśmy główne problemy związane z zagadnieniem redefinicji misji, typologią zmian w otoczeniu, w szczególności podstawowych stanów otoczenia i ich wpływu na podejścia do zmian adaptacyjnych. Przedstawiliśmy sposoby adaptacji przedsiębiorstw przy liniowych i skokowych zmianach w otoczeniu, omawiając proaktywne, aktywne, reaktywne i krytyczne podejście do problemu zmiany.

Zaprezentowaliśmy także typy bazowych strategii adaptacyjnych oraz typy zachowań strategicznych w branży, w zależności od pozycji konkurencyjnej. Przedstawiliśmy relatywizm zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych na przykładzie ewolucyjnego i rewolucyjnego sposobu zamknięcia luki strategicznej.

W końcowej części, jako dopełnienie stosowanej konwencji definiowania zmian zasygnalizowaliśmy typologię zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Jest to próba teoretycznej systematyzacji stanów otoczenia, strategii adaptacji i zachowań przedsiębiorstw wobec problemu ciągłości i zmiany w nauce o przedsiębiorstwie. Złożoność poruszanych problemów jest tak wielka, iż nie pozwala na kategoryczne i wyczerpujące temat konkluzje, lecz może stanowić podstawę do interesującej dyskusji.

Za szczególnie interesujące uważamy tezy dotyczące strategów - wizjonerów, jako tych, którzy rewolucjonizują branże i “zapraszają do konkurowania na zmienionych zasadach gry rynkowej”. Odniesienia praktyczne do warunków polskich w tej materii mogą być szczególnie interesujące z punktu widzenia poznawczego i aplikacyjnego.

5. Dualizm w zarządzaniu strategicznym

5.1. Dualizm i wielowymiarowość w myśleniu strategicznym

Potrzeba integracji różnych koncepcji w myśleniu strategicznym jest szczególnie odczuwalna na poziomie praktyki gospodarczej. O ile teoretycy starają się rozwijać każdą szkołę zarządzania strategicznego w zależności od własnych doświadczeń oraz zmian rynkowych i tendencji globalnych, o tyle praktycy nie przywiązują uwagi do sporów teoretycznych lecz są zainteresowani skutecznymi narzędziami analizy strategicznej.

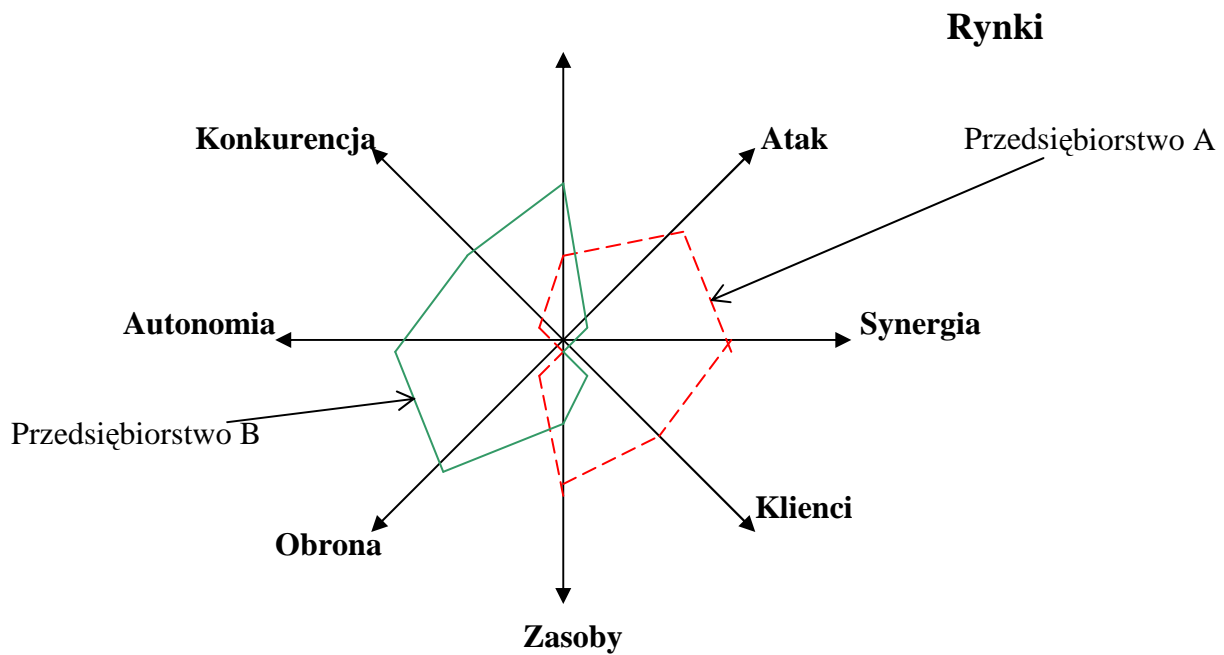
Ideaty - proponowane przez poszczególne szkoły, a w zasadzie ich twórców stały się pewnymi standardami, które służą jako punkty odniesienia do karania heretyków, niedowiarków i odmieńców, zamiast inspirować do rozwoju nowych koncepcji zarządzania strategicznego. Organizacje usiłujące stosować tylko jedno z kilku podejść w procesie formułowania strategii mają skłonność do ślepoty na realia nie przystające do przyjętego na wstępie podejścia. Powoduje to, że organizacje nie są w stanie efektywnie uczyć się.

Dualna natura strategii oraz jej wielowymiarowość dają nieograniczone możliwości analizy i opisu unikalnych rozwiązań aplikacyjnych. Posługiwanie się paradoksami strategicznymi oraz traktowanie strategii w sposób wielowymiarowy daje szansę na integrację różnych podejść do procesu formułowania strategii.

Oto w jaki sposób zdefiniowaliśmy przestrzeń strategiczną przedsiębiorstwa:

- Sposób prowadzenia walki – (Atak – Obrona)
- Wykorzystanie zasobów strategicznych – (Synergia – Autonomia)
- Ostrze strategii - (Klienci – Konkurencja)
- Stosowane podejście w analizie strategicznej – (Zasoby –Rynki)

Dualną i jednocześnie wielowymiarową naturę strategii można przedstawić graficznie. Przykładowy obraz stosowanych strategii hipotetycznych dwóch przedsiębiorstw przedstawiono na rys.11.



Rys. 11. Obraz stosowanych strategii dwóch przedsiębiorstw w konwencji wielowymiarowej.
Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 11 przedstawiono strategie dwóch przedsiębiorstw, z których jedno stosuje podejście zasobowe, natomiast drugie stosuje podejście pozycyjne. Dodatkowo możemy stwierdzić, iż przedsiębiorstwo A stosuje strategię agresywną, natomiast przedsiębiorstwo B strategię defensywną. Przejdźmy obecnie do następnego problemu poznawczego, który wynika z określonej w taki sposób przestrzeni strategicznej przedsiębiorstwa, a mianowicie strategicznych okien możliwości.

5.2. Strategiczne okna możliwości

Strategiczne okna możliwości powstały na skutek redukcji uprzednio zdefiniowanej przestrzeni strategicznej do dwóch wybranych wymiarów. W ten sposób powstało sześć możliwych z teoretycznego punktu widzenia perspektyw analizy. Każdy wymiar ma jednak naturę dualną, czyli opisuje dwa przeciwstawne oblicza danego wymiaru, tworzące paradoks strategiczny. W zależności od sposobu rozwiązania paradoksu strategicznego, czyli podjętych przez “firmowych strategów” decyzji, co do sposobu działania przedsiębiorstwa na rynku, czy w całej branży mamy do czynienia z różnymi typami strategii, które można rozpatrywać przez pryzmat różnych perspektyw. Oto prezentacja możliwych perspektyw analizy.

5.2.1. Perspektywa I: Podejście w analizie strategicznej – wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa

Pierwszą z analizowanych perspektyw jest perspektywa obrazująca dualizm w podejściu do analizy strategicznej przedsiębiorstwa oraz sposób wykorzystania zasobów strategicznych. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa może być prowadzona w dwojaki sposób:

- od zewnątrz do wewnątrz (podejście Outside-in) – punktem wyjścia jest analiza uwarunkowań zewnętrznych, głównie rynkowych;
- od wewnątrz na zewnątrz (podejście Inside-out) - punktem wyjścia jest analiza uwarunkowań zewnętrznych, głównie zasobów strategicznych.

Dualna natura przedstawionego wymiaru (por. rys. 12) reprezentuje również skrajne podejścia do problemu formułowania strategii. Szkoła zasobowa koncentruje się na problemie unikalnych zasobów i sposobu ich wykorzystania, natomiast szkoła pozycyjna koncentruje się na problemie konkurowania na najbardziej atrakcyjnych rynkach.

Drugi wymiar określa sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Dualizm owego wymiaru jest reprezentowany przez:

- skoncentrowany sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, bazujący na zjawisku synergii, charakterystyczny dla koncepcji G. Hamela i C.K. Prahalada;
- rozproszony sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, bazujący na autonomii każdej strategicznej jednostki gospodarczej.

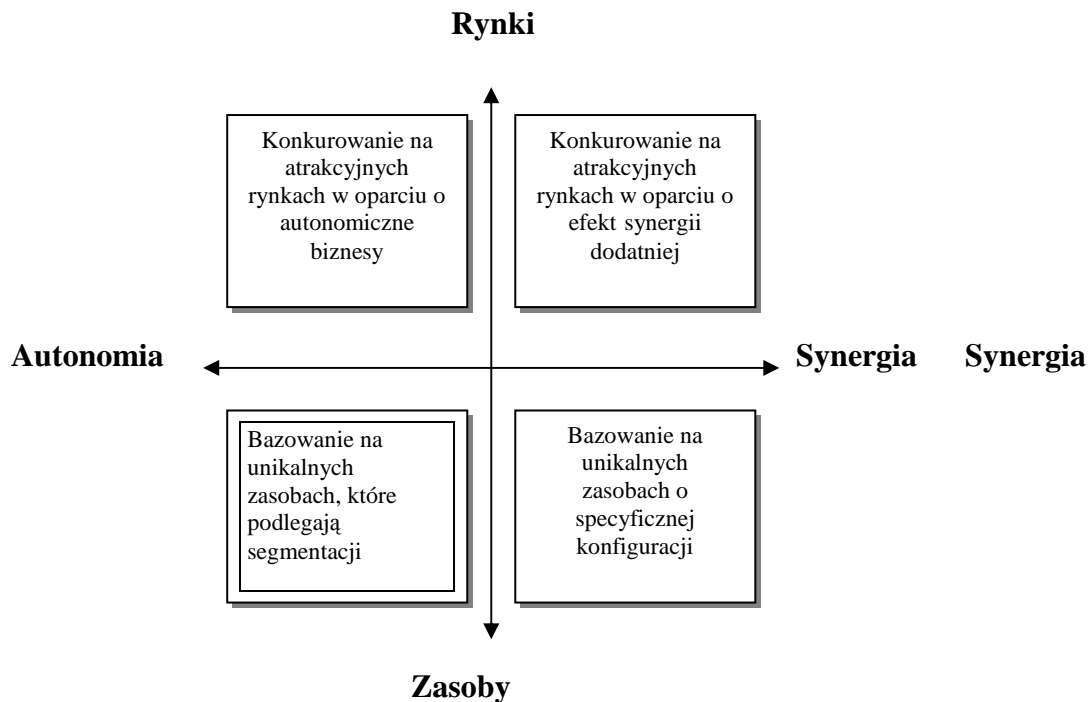
Zbliżony tok myślenia można zauważyć w modelu K. Obłója, gdzie autor wyróżnia skoncentrowaną i rozproszoną przewagę strategiczną. Dyskusyjne jest jednak nasze uproszczenie, które sugeruje, iż rozproszona przewaga strategiczna jest wynikiem wydzielenia autonomicznych biznesów, natomiast skoncentrowana przewaga strategiczna jest wynikiem wykorzystania związków synergicznych w ramach dysponowanych zasobów.

W rezultacie tak zdefiniowanej perspektywy otrzymujemy cztery różne jakościowo opcje strategiczne.

5.2.2. Perspektywa II: Sposób prowadzenia walki – Ostrze strategii

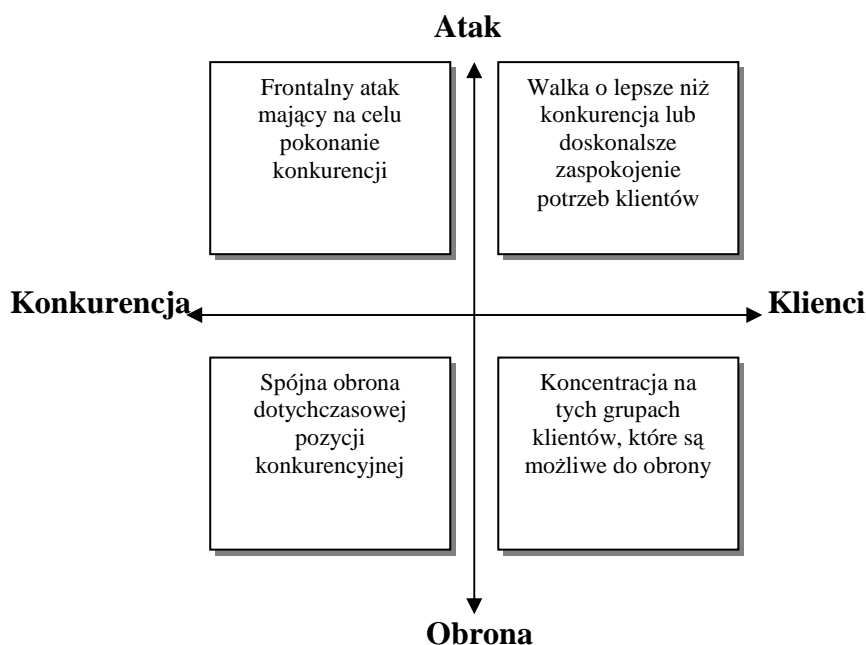
Następną perspektywą analizy jest perspektywa obrazująca dualizm w sferze rodzaju działań oraz ostrza strategii (por. rys. 13). Pierwszy z wymiarów jest typowy dla sztuki prowadzenia walki, drugi natomiast odpowiada na pytanie: wobec kogo skierowane jest ostrze strategii? Termin “ostrze strategii” zaczerpnęliśmy ze wspomnianego już modelu K.

Obłója. W tym przypadku dualizm wyraża się w skierowaniu ostrza strategii na działania konkurencji albo na zaspokojenie potrzeb klientów.



Rys. 12. Strategiczne okno możliwości – perspektywa I.

Źródło: Opracowanie własne.



Rys.13. Strategiczne okno możliwości – perspektywa II.

Źródło: Opracowanie własne

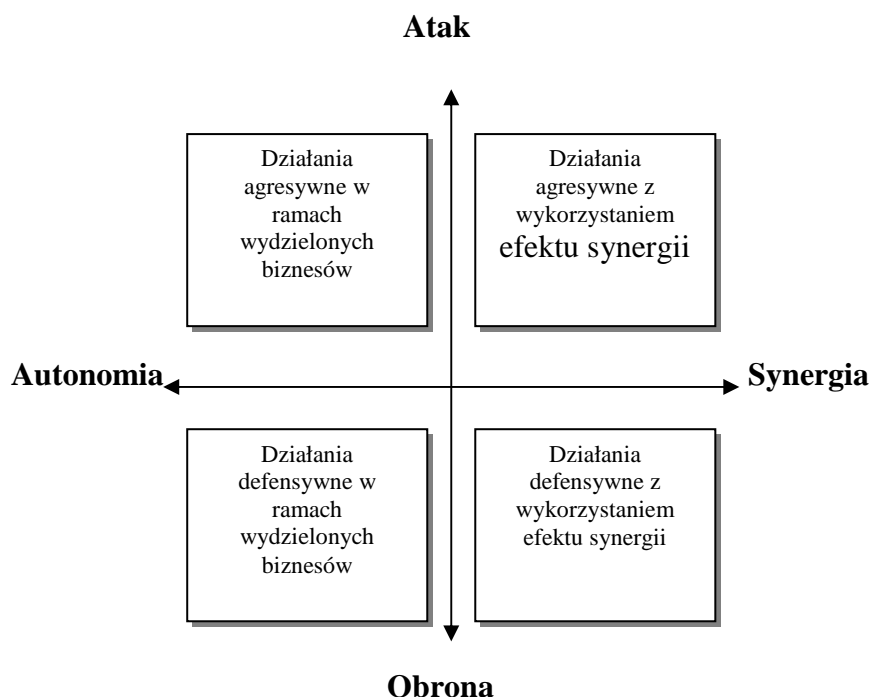
Wyróżnione cztery opcje strategiczne obrazują sposób prowadzenia walki rynkowej w kontekście podejścia typowego dla szkoły pozycyjnej oraz typowego dla szkoły zasobowej.

5.2.3. Perspektywa III: Sposób prowadzenia walki – Sposób wykorzystania zasobów

Kolejną perspektywą opisu opcji strategicznych jest perspektywa wynikająca z zaprezentowanych uprzednio dwóch wymiarów, czyli sposobu prowadzenia walki rynkowej i sposobu wykorzystania zasobów strategicznych. Perspektywa ta (por. rys. 14) sugeruje cztery rodzaje działań normatywnych, a mianowicie:

- Działania agresywne w ramach wydzielonych biznesów;
- Działania agresywne z wykorzystaniem efektu synergii;
- Działania defensywne w ramach wydzielonych biznesów;
- Działania defensywne z wykorzystaniem efektu synergii.

W praktyce zarządzania strategicznego mamy zawsze do czynienia z dowolną kombinacją powyższych działań normatywnych, tworzących swoistą i zarazem unikalną kompozycję poszczególnych typów działań.



Rys.14. Strategiczne okno możliwości – perspektywa III.

Źródło: Opracowanie własne.

Łatwo dostrzec, że zarówno atak, jak i obrona może przybierać różne formy w zależności od zaleceń każdej ze szkół zarządzania strategicznego. Dla nas najbardziej interesującym problemem jest jednoczesne wykorzystanie pozornie wykluczających się podejść. Jesteśmy zadania, iż tylko w pewnych bardzo rzadkich sytuacjach, w praktyce gospodarczej możliwe są jednoznaczne wybory

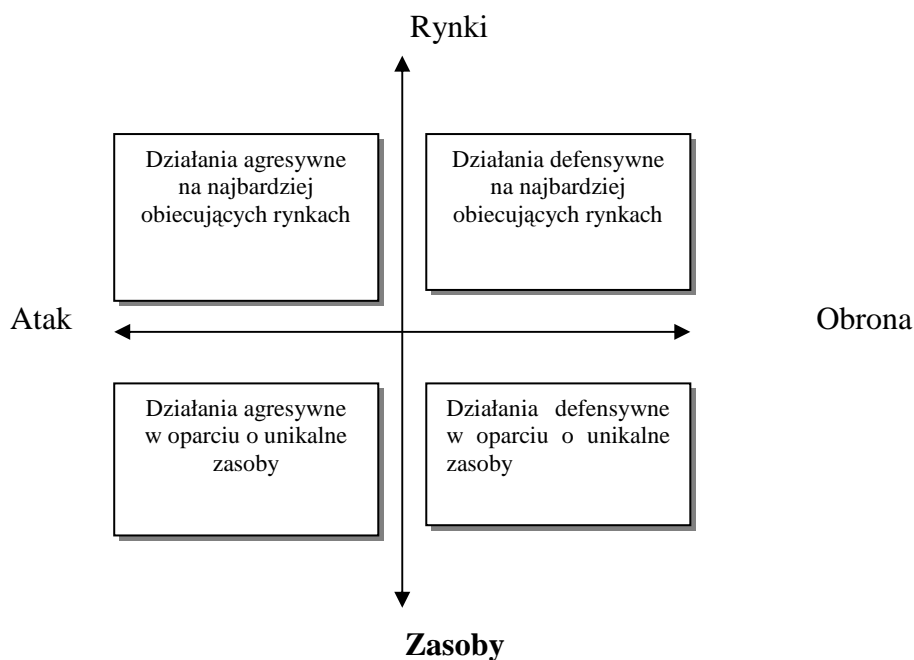
Są to jednak sytuacje komfortowe, w których zjawisko paradoksu strategicznego nie występuje. Typowym przykładem takiej sytuacji może być przedsiębiorstwo o bardzo silnej pozycji rynkowej, np. monopolista, którego zasoby nie poddają się segmentacji strategicznej.

Przedsiębiorstwo o średniej pozycji konkurencyjnej musi odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- których konkurentów rynkowych atakować, a przed którymi się bronić?
- w jakim zakresie posiadane zasoby pozwolą na atak w ramach autonomicznych jednostek, a w jakim na atak przy wykorzystaniu efektu synergii?
- czy obrona na zasadzie rozproszenia zasobów będzie skuteczna, czy też obrona ma mieć charakter skoncentrowany?
- w stosunku do kogo stosować skoncentrowaną obronę, a w stosunku do kogo rozproszoną?
- jak zapewnić spójność poszczególnych działań w ramach całej strategii?

5.2.4. Perspektywa IV: Podejście w analizie strategicznej– Sposób prowadzenia walki

Perspektywa ta (por. rys. 15) obrazuje możliwości budowania strategii w zależności od tego, czy punktem wyjścia w analizie strategicznej są uwarunkowania zewnętrzne (analogicznie jak ma to miejsce w analizie TOWS), czy też uwarunkowania wewnętrzne (analogicznie jak ma to miejsce w analizie SWOT). Drugi wymiar reprezentuje dwa skrajne sposoby prowadzenia walki wynikające głównie z takich czynników jak: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, możliwości rozwojowe, ambicje właścicieli, czy osób zarządzających przedsiębiorstwem.



Rys. 15. Strategiczne okno możliwości – perspektywa IV.

Źródło: Opracowanie własne.

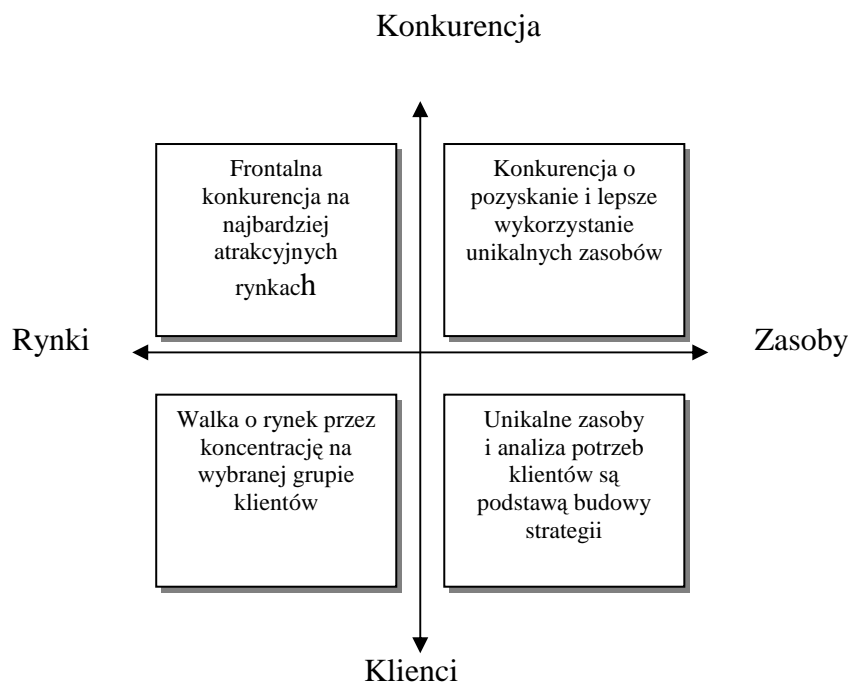
5.2.5. Perspektywa V: Ostrze strategii – Podejście w analizie strategicznej

Kolejna perspektywa (por. rys. 16) ukazuje możliwości wyborów strategicznych w zależności od skierowania ostrza strategii oraz przyjętego podejścia w przeprowadzonej analizie strategicznej. Poszczególne opcje obrazują typowe zachowania przedsiębiorstw oraz odpowiadają na pytanie: co stanowi podstawę strategii? Dualizm typu: Konkurencja - Klienci na poziomie otoczenia konkurencyjnego (ang. Network Level) zostaje zastąpiony innym typem dualizmu, a mianowicie: Konkurencja - Współpraca.

Typowe pytania, na które korporacyjni strategowie muszą uzyskać odpowiedź są następujące:

- w jakim stopniu poczynania konkurencji mają determinować naszą troskę o klienta oraz jakość i cenę produktu lub usługi?
- w jakim stopniu klient może determinować nasze działania wobec konkurencji?
- czy są obszary w których możemy współpracować z danym konkurentem z korzyścią dla nas i dla naszych klientów?

- w jakim stopniu nasze przedsiębiorstwo jest uzależnione od zmian rynkowych w kontekście posiadanych zasobów?
- czy posiadane zasoby i sposób ich wykorzystania są wystarczające w obliczu zmian rynkowych i dążeń kierownictwa?
- na jakich rynkach współpracować z konkurencją dla obopólnych korzyści?
- czy możliwe jest połączenie zasobów strategicznych w ramach aliansu strategicznego?
- który z dotychczasowych konkurentów byłby optymalnym aliantem?



Rys. 16. Strategiczne okno możliwości – perspektywa V.

Źródło: Opracowanie własne.

Są to pytania bardzo ogólne, lecz mające kluczowe znaczenie dla sposobu formułowania strategii oraz w końcowym efekcie - sukcesu, bądź porażki przedsiębiorstwa.

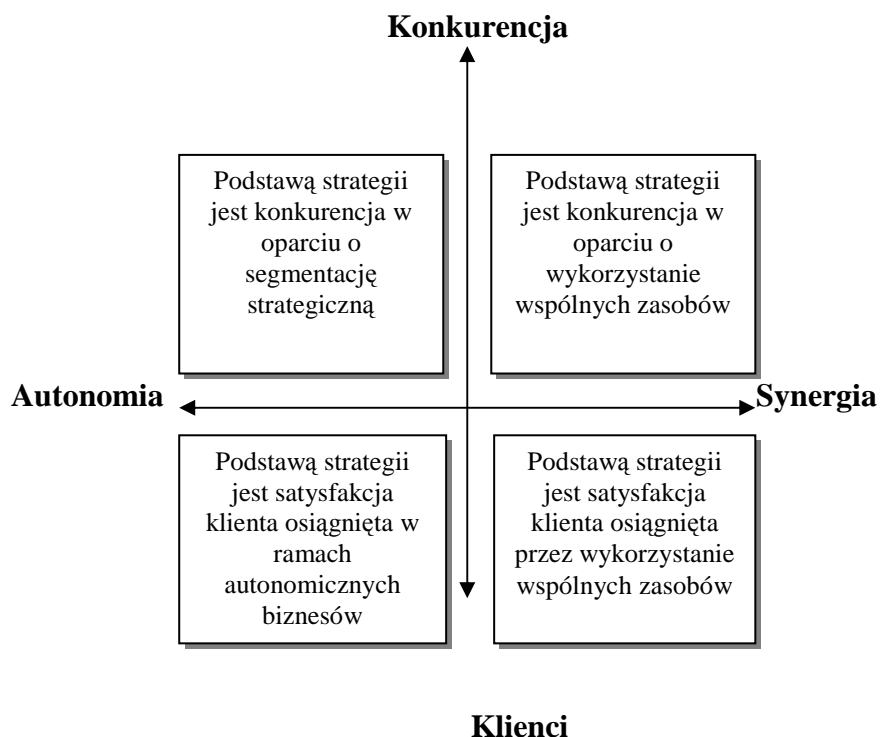
W tego typu analizie opcje strategiczne ujmowane są w sposób statyczny. W dłuższym horyzoncie czasu zarysowuje się jednak pewna dynamika, wynikająca ze zmienności otoczenia i redefinicji misji i strategii firmy. Strategiczne okna możliwości powinny być zatem analizowane również w sposób dynamiczny.

5.2.6. Perspektywa VI: Ostrze strategii - Sposób wykorzystania zasobów

Ostatnią z prezentowanych perspektyw (por. rys. 17) jest perspektywa obrazująca opcje strategiczne w zależności od przyjętej orientacji strategicznej i sposobu wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

W takim ujęciu istnieją cztery normatywne sposoby budowania strategii, a mianowicie:

- podstawą budowy strategii może być konkurowanie w ramach zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa, gdzie każda strategiczna jednostka gospodarcza jest w pełni autonomiczna i zdolna do prowadzenia walki konkurencyjnej;
- podstawą budowy strategii może być konkurowanie na totalnie innej zasadzie – korzystania ze wspólnych zasobów i traktowanie efektu synergii jako swoistej dźwigni strategicznej;
- podstawą budowy strategii może być zjawisko synergii w odniesieniu do klientów przedsiębiorstwa;
- podstawą budowy strategii może być rozproszenie zasobów w zależności od aktualnych i przyszłych uwarunkowań rynkowych.



Rys. 17. Strategiczne okno możliwości – perspektywa VI.

Źródło: Opracowanie własne.

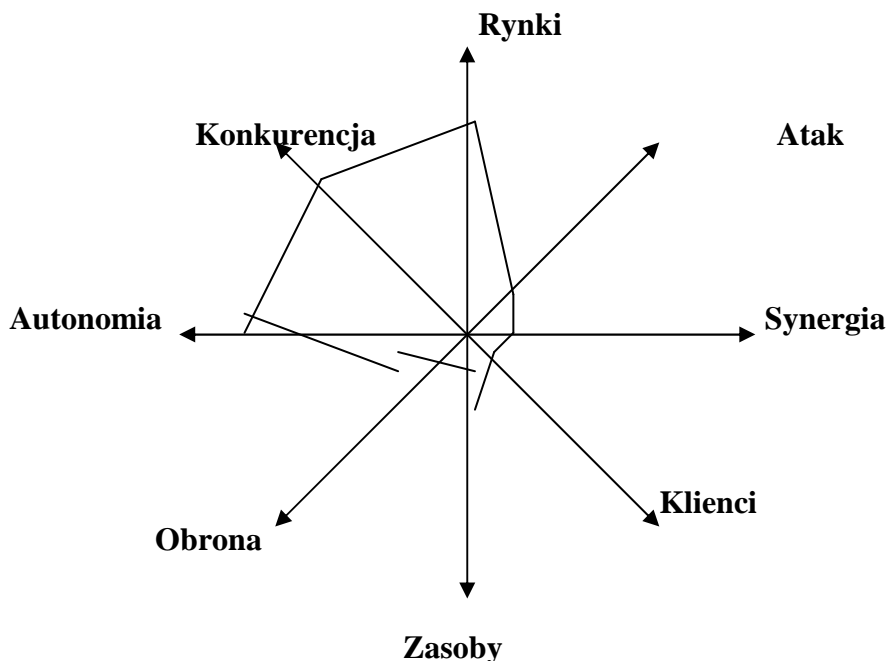
5.3. Dualne obrazy strategii

W zaprezentowanym modelu najtrudniejszą sprawą jest określenie stopnia nasilenia cechy opisywanej przez dany wymiar przestrzeni strategicznej. Szkoła pozycyjna zakłada autonomię strategicznych jednostek gospodarczych, co stoi w opozycji do założeń szkoły zasobowej, która zwraca uwagę na konieczność wykorzystania synergii między zasobami firmy. W praktyce trudno jednak znaleźć przykłady “czystej” autonomii i “czystej” synergii. Zwykle spotykamy współlistnienie obu zjawisk. Powstaje zawsze problem decyzyjny - w jakim stopniu korzystać ze wspólnych zasobów a w jakim stopniu wykorzystywać efekt synergiczny? To samo dotyczy pozostałych wymiarów przestrzeni. Zatem mamy do czynienia z wieloma dylematami mającymi znamiona paradoksu strategicznego.

Dualne obrazy strategii wskazują nam *ex post*, jakich wyborów strategicznych przedsiębiorstwo dokonało i jaki kierunek myślenia strategicznego przeważał w procesie formułowaniu strategii.

5.3.1. Obraz dualny strategii przy podejściu pozycyjnym

Podejście pozycyjne (por. rys. 18) zakłada między innymi, konkutowanie w ramach autonomicznych biznesów na wybranych rynkach, czy w wybranych branżach.



Rys. 18. Obraz dualny strategii przy podejściu pozycyjnym.

Źródło: Opracowanie własne.

Dualny obraz strategii prezentuje nasilenie cech poszczególnych wymiarów modelu w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa. Kluczowym problemem jaki należy rozwiązać przy tego typu analizie strategicznej jest kwestia wyborów strategicznych w ramach punktów granicznych. Oznacza to, iż w praktyce zarządzania strategicznego zawsze mamy do czynienia z dwoistością wymiarów. Z naszych badań empirycznych wynikają następujące spostrzeżenia:

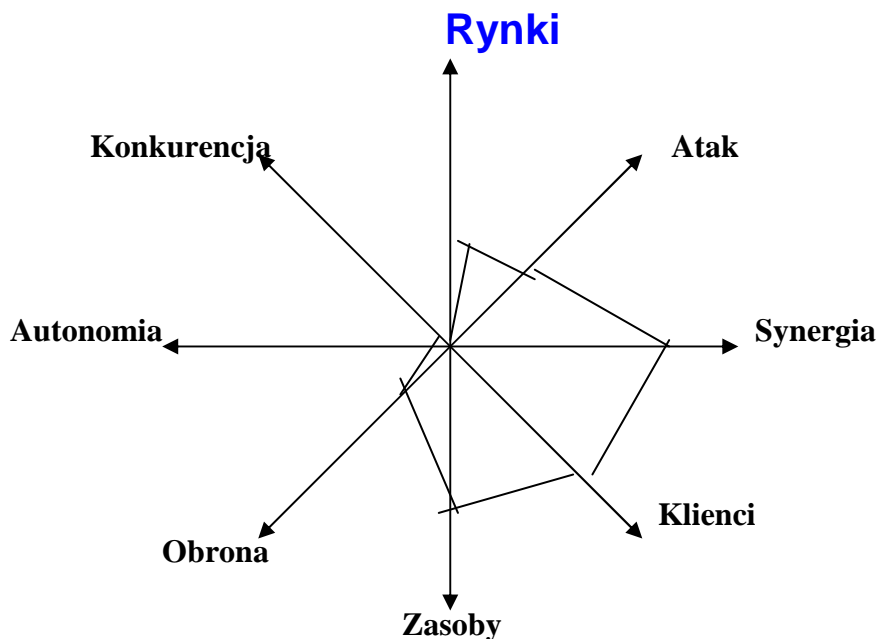
- Atak i obrona nie wykluczają się wzajemnie lecz uzupełniają – przedsiębiorstwo jednocześnie może stosować strategię agresywną w jednej branży i strategię obronną w drugiej.
- Synergia nie wyklucza autonomii – oznacza to, iż na jednym poziomie organizacji mogą istnieć autonomiczne jednostki strategiczne a na drugim występować związki synergiczne o różnym nasileni
- Podejście pozycyjne nie wyklucza podejścia zasobowego – co oznacza, że sama walka o stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu w danej branży nie może być istotą strategii, gdyż usuwa preferencje klientów na plan dalszy. Analogicznie, ślepe wsłuchiwanie się w preferencje rynkowe, bez śledzenia tego jak działają konkurenci zwykle kończyć się porażką przedsiębiorstwa. Deprecjonowanie podejścia pozycyjnego, czy podejścia zasobowego ma charakter bardziej ideologiczny niż pragmatyczny.
- Nie można tworzyć strategii bez jednoczesnego uwzględnienia zasobów przedsiębiorstwa oraz obecnych i przyszłych rynków, pomimo tego, że przedsiębiorstwo może być “napędzana przez zasoby” lub/i “napędzana przez rynek”.

5.3.2. Obraz dualny strategii przy podejściu zasobowym

Podejście zasobowe (por. rys. 19) zakłada między innymi wykorzystanie unikalnych zasobów przedsiębiorstwa na zasadzie związków synergicznych, nie zaś autonomicznych biznesów. Dodatkowo, konkurencja nie jest tak istotna jak wsłuchiwanie się w zmienne potrzeby klientów.

Dualne obrazy strategii wskazują na sposób rozwiązania paradoksu strategicznego, w zależności od wybranego wymiaru analizy strategii. Wskazują one również jaki typ myślenia strategicznego oraz zastosowane podejście jest dominujące w danym przypadku. Mają one

walor poznawczy w przypadku, gdy badamy przedsiębiorstwa danej branży, lub prowadzimy badania porównawcze kilku branż.



Rys. 19. Obraz dualny strategii przy podejściu zasobowym.

Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo ciekawe z punktu widzenia poznawczego byłyby badania, które miałyby na celu odpowiedzieć na pytanie: co decyduje o takim, a nie innym obrazie dualnym stosowanej strategii?

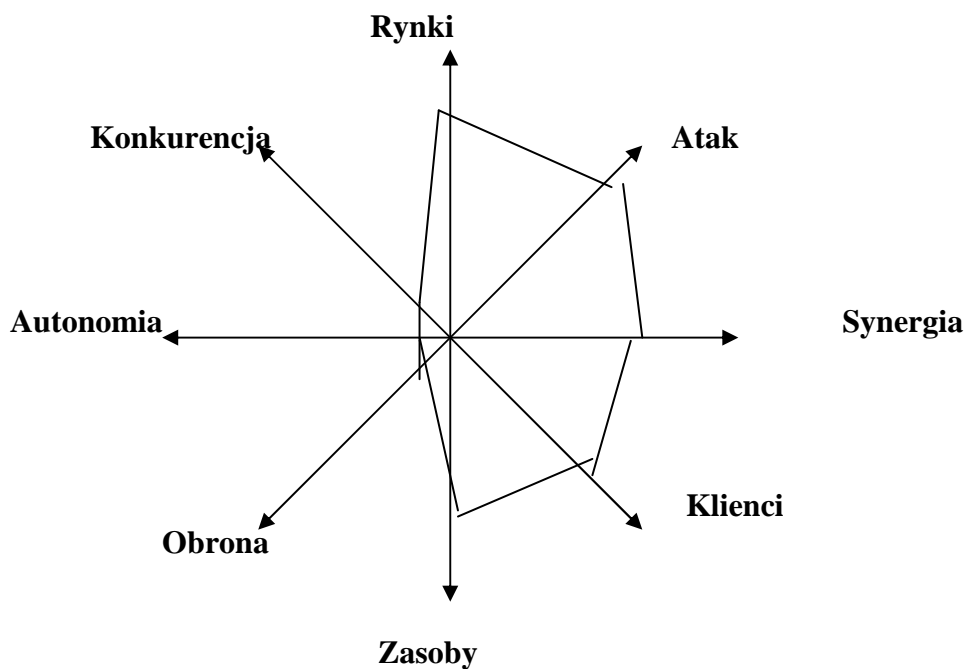
Inną kwestią pozostaje sposób pomiaru np.: stopnia synergii, czy stopnia autonomii. Jesteśmy przekonani, iż wielkim uproszczeniem jest rozpatrywanie przedsiębiorstwa tylko w kategoriach autonomii lub tylko w kategoriach synergii. Relacje te są o wiele bardziej złożone i przenikają się wzajemnie. O wiele ciekawszym zadaniem jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób firmy odnoszące sukcesy zrównoważyły synergię i autonomię oraz na jakich poziomach organizacji miało to miejsce?

Pytania te dotyczą również wszystkich pozostałych wymiarów, czyli:

- jak przedsiębiorstwa, które odniosły sukces rozwiązywały kwestię jednoczesnej obrony i ataku?
- w jaki sposób przedsiębiorstwa sukcesu formułują strategię wobec klientów, a w jaki wobec konkurencji?
 - na ile zasoby przedsiębiorstwa, a na ile rynek decyduje o wyborach strategicznych w różnych branżach?

5.3.3. Strategia agresywna przy podejściu zasobowym

Obraz strategii agresywnej (por. rys. 20) przy podejściu zasobowym przedstawia w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza zaatakować rynek? Małe nasilenie działań na osi konkurencji wskazuje na strategię jej ominięcia. W tym przypadku relatywnie wysokie wartości na osiach: Rynku, Synergii, Klientów i Zasobów – wskazują na zasobowe podejście do budowy strategii.

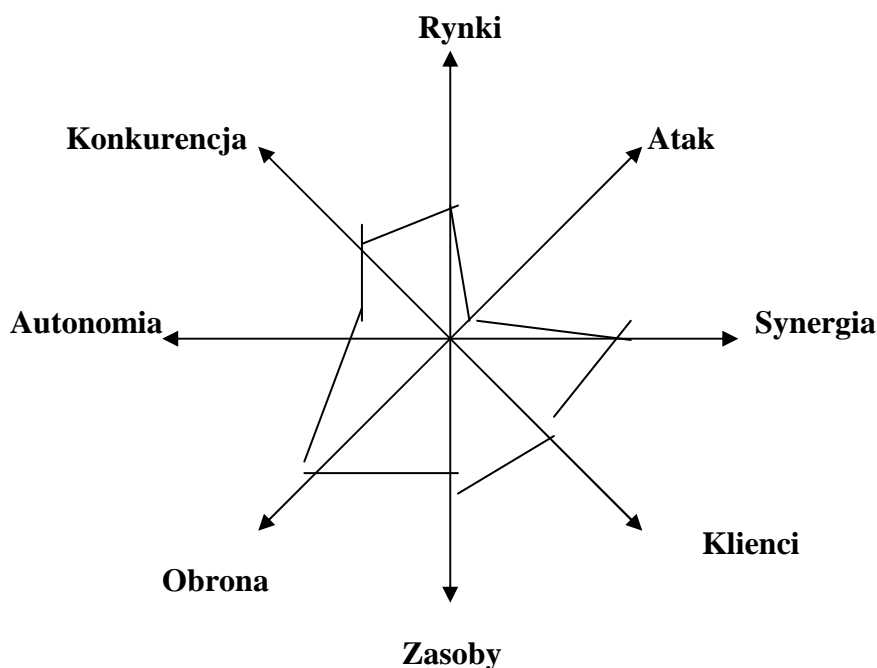


Rys. 20. Obraz dualny strategii agresywnej przy podejściu zasobowym.

Źródło: Opracowanie własne.

5.3.4. Strategia defensywna przy podejściu zasobowym

Obraz strategii defensywnej przy podejściu zasobowym (por. rys. 21) objaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza bronić swojej pozycji rynkowej. Strategia defensywna jest w tym przypadku pewną kombinacją autonomii i synergii zasobów strategicznych, zarówno wnikliwa analiza konkurencji, jak i zmiennych potrzeb klientów jest stałym elementem działań obronnych. Strategia obronna w większym stopniu bazuje na efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów na istniejących rynkach.



Rys.21. Obraz dualny strategii defensywnej przy podejściu zasobowym.

Źródło: Opracowanie własne.

Wysoki stopień abstrakcji, jaki towarzyszy tego typu rozumowaniu powoduje, iż trudno oczekiwać konkretnych wskazań normatywnych dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Ujęcie dualne tłumaczy jednak mechanizm budowy strategii, integrując wykluczające się z punktu widzenia teoretycznego podejścia do analizy strategicznej przedsiębiorstwa i procesu formułowania strategii. Pokazuje ono złożoność tego procesu oraz różnorodność rozwiązań w ramach przedstawionych paradoksów strategicznych. Dynamika strategii i jej ewolucyjny charakter skłania nas do stwierdzenia, że dualne obrazy strategii analizowane w sposób dynamiczny, a nie statyczny dają pełniejszy obraz opisywanej przez nas rzeczywistości.

W niniejszej części zaprezentowaliśmy koncepcję analizy strategii przedsiębiorstwa w konwencji dualnej, która bazuje na pojęciu paradoksu strategicznego. Koncepcja ta jest również koncepcją wielowymiarowego spojrzenia na strategię przedsiębiorstwa.

Wybrane wymiary analizy tworzą pewne dwuwymiarowe płaszczyzny cząstkowe, które w sumie składają się na przestrzeń strategiczną przedsiębiorstwa. Wybór płaszczyzny analizy pozostaje w gestii zainteresowanych osób, starających się rozwiązać dany paradoks

strategiczny. Służą do tego celu *strategiczne okna możliwości* (przynajmniej w warstwie teoretycznej).

Dualne obrazy strategii przedsiębiorstwa mają natomiast walor poznawczy.

Zdajemy sobie jednak sprawę z trudności pomiaru stopnia nasilenia danej cechy w odniesieniu do analizowanych wymiarów strategii. Naszą intencją było kompleksowe spojrzenie na strategię przedsiębiorstwa oraz próba integracji różnych szkół we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Z uwagi na ograniczoną objętość tej części zmuszeni zostaliśmy do pominięcia odniesień praktycznych.

Problem dualizmu w zarządzaniu strategicznym, naszym zadaniem może być rozpatrywany głównie na zasadzie paradoksu strategicznego. W każdym indywidualnym przypadku jego rozwiązanie jest możliwe, lecz nie jest powtarzalne, szczególnie w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa.

Pozostałe wymiary strategii, przedstawione w postaci dualnej, nie zostały omówione. Należą do nich:

- Maskowanie – Manifestowanie
- Ewolucja – Rewolucja
- Globalizm – Działanie lokalne
- Inkrementalizm – Determinizm
- Zyskowość – Odpowiedzialność
- Teraźniejszość - Przyszłość

W związku z całkowitą lub częściową niemożnością pomiaru owych cech w kategoriach ilościowych pozostaje ich kwantyfikacja. Szeroko stosowana analiza przypadku wydaje się być najlepszą metodą prezentacji podejść do problemu formułowania strategii przedsiębiorstwa w praktyce gospodarczej. Warto jednak by każdy przypadek był analizowany z uwzględnieniem dualnej natury każdego z wymiarów strategii, a nie w sposób jednostronny, typowy dla zwolenników danego kierunku.

6. Zakończenie

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa i praktyka zarządzania rozwija się nadal i jakoś nie widać istotnych, alternatywnych paradygmatów. Jeśli nawet powstają nowe pomysły, nowe koncepcje zarządzania (np. organizacja procesowa, ucząca się, wirtualna itp.),

natychmiast wchłaniane są w obręb zarządzania strategicznego. Kluczowe wartości tych koncepcji są podstawą do kreowania kolejnych rodzajów strategii i sposobów ich wdrażania. Rozwój różnych koncepcji w ramach zarządzania strategicznego jest natomiast odpowiedzią na narastającą walkę konkurencyjną pomiędzy przedsiębiorstwami, szalony postęp techniki oraz zmiany społeczne czy kulturowe.

W Polsce eksplozja zainteresowań naukowych zarządzaniem strategicznym, egemplifikowana licznymi publikacjami, nastąpiła wraz z rozwojem gospodarki rynkowej. W wielu publikacjach odczuwa się jednak niezadowolenie ze stanu teorii zarządzania strategicznego i braku dobrych narzędzi zarządzania w warunkach nieciągłości. W praktyce gospodarczej jednak, zarządy przedsiębiorstw, kreując swoją przyszłość, starają się myśleć kategoriami klientów i konkurentów, pozyskiwania i kształtowania zasobów strategicznych.

Jeżeli chociaż jedna z prezentowanych przez nas propozycji metodologicznych zostanie przez czytelnika zastosowana w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, to niniejsza publikacja spełni swój cel.

Bibliografia

1. Abell D.: *Dualizm w zarządzaniu – dziś i jutro firmy*, Warszawa, Poltext 2000.
2. Białas T, Dwojacki P.: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych*, materiały Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie i Dziennika "Rzeczpospolita", Warszawa, kwiecień 1996; a także: "Gazeta Bankowa" z 17.05.1996 (dodatek specjalny *Lista 500 największych polskich przedsiębiorstw*) oraz "Master of Business Administration", Nr 3/1996 (dodatek specjalny *Raport o zarządzaniu*).
3. Białas T., Dwojacki P.: *Dynamiczne przedsiębiorstwo. Strategiczne zarządzanie holdingiem*, materiały wewnętrzne Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i Mostostal Zabrze Holding S.A., 1996.
4. Bratnicki M.: *Praktyczne zarządzanie zmianami strategicznymi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, "Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK", Zeszyt 1, 1994.
5. Dwojacki P.: *Czynniki sukcesy polskich przedsiębiorstw (relacja z badań)*, [w:] *Sukces i porażka w biznesie. Polskie doświadczenia lat dziewięćdziesiątych*, Gdańska Izba Gospodarcza, Gdańsk, 1995.

6. Dwojacki P.: *Organizacja planowania strategicznego*, "Przegląd Organizacji", 1995 nr 8.
7. Dwojacki P.: *Misja*, "Przegląd Organizacji", 1995 nr 10.
8. Dwojacki P.: *Składniki misji - tożsamość firmy*, "Przegląd Organizacji" 1995 nr 11.
9. Dwojacki P.: *Składniki misji - wizja przyszłości*, "Przegląd Organizacji", 1995 nr 12.
10. Dwojacki P, Jaśkowski A.: *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa* [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, "Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK", Zeszyt 1, 1994.
11. Dwojacki P, Nogalski B.: *Zarządzanie strategiczne: bariery kulturowe* [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania*, materiały międzynarodowej konferencji Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, grudzień 1995.
12. Dwojacki P, Nogalski B.: *Identyfikacja strategicznej tożsamości firmy*, [w:] *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa - modele i doświadczenia* (pod redakcją naukową M.Moszkowicza), materiały konferencji naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Szklarska Poręba, listopad 1997
13. Dwojacki P, Nogalski B, Sikorski Cz.: *Zarządzanie w nowych czasach*, "Przegląd Organizacji" 1999 nr 9.
14. Dwojacki P, Rybowski W.: *Entuzjaści i sceptycy*, "Akredytacja – Forum", Biuletyn SEM Forum", nr 3/1998.
15. Dwojacki P, Szymański M.M.: *Wizja zmian w firmie*, [w:] *Sukces i porażka w biznesie. Polskie doświadczenia lat dziewięćdziesiątych*, Gdańska Izba Gospodarcza, Gdańsk, 1995.
16. Hamel G.: *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, July-August, 1996.
17. Hamel G, Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
18. Hax A.C., Majluf N.S.: *The Strategy Concept and Process – A Pragmatic Approach*, Upper Saddle River NJ, Prentice Hall 1996.
19. Kotler Ph.: *Kotler o marketingu - jak kreować i opanowywać nowe rynki*, WPSB, Kraków 1999.
20. Meyer R., de Witt B.: *Strategy - Process, Content, Context*, London, International Thompson Business Press 1998.
21. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Prentice Hall.
22. Morgan G.: *Obrazy organizacji*, PWN Warszawa 1997.
23. Moszkowicz M.: *Luki strategiczne - statyczna i dynamiczna*, "Przegląd Organizacji" 1999 nr 9.
24. Nogalski B.: *Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1986.

25. Nogalski B., Śniadecki J.: *Etyka menedżerska*, OPO/TNOiK Bydgoszcz, 1996.
26. Nosal C.S.: *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo "Przecinek", Wrocław 1993.
27. Obłój K.: *Strategia organizacji*, PWN Warszawa 1998.
28. Obłój K., Trybuchowski M.: *Zarządzanie strategiczne*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 1995.
29. Ohmae K.: *The Mind of the Strategist*, New York, McGraw-Hill 1982.
30. Peters T., Waterman R.: *In Search of Excellence*, New York, Warner Books 1984.
31. Praca zbiorowa pod red. Hermana A. i Szablewskiego A.: *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
32. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: *Co-opting Customers Competence*, Harvard Business Review, 2000, January-February.
33. Reykowski J.: *Motywacja i zarządzanie*, PWN Warszawa 1979.
34. Rybicki J.M.: *Wielowymiarowy model analizy portfelowej – jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2000.
35. Senge P. M.: *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC 2000.
36. Solska J.: *Asy czy blotki?*, "Polityka: Eksport - Import", Nr 3, sierpień 1995.
37. STRATEGOR: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE Warszawa 1995.
38. Weihrich H. i H. Koontz: *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, 1993.

**INFORMACJE WYKORZYSTYWANE W ZARZĄDZANIU
MARKETINGOWYM
- DOŚWIADCZENIA POLSKICH FIRM PRODUKCYJNYCH**

1. Wprowadzenie

Nowoczesny marketing to w głównej mierze umiejętność pozyskiwania, analizowania i wykorzystywania istotnych informacji rynkowych przy podejmowaniu decyzji. Trudno sobie wyobrazić zarządzanie markami (brand management), ustalanie cen, budowę systemu dystrybucji czy przygotowanie kampanii promocyjnej bez posiadania szczegółowych i wyczerpujących informacji. Firmy, które potrafią w dużym stopniu wykorzystać możliwości jakie stwarza fakt posiadania informacji uzyskują wyraźną przewagę nad konkurentami. Badania naukowe prowadzone w latach 90-tych (m.in. przez Slatera i Narvera⁸⁴, Kohliego i Jaworskiego⁸⁵, Avlonitisa i Gounarisa⁸⁶ oraz autora tego artykułu) pokazały, że firmy intensywnie korzystające z informacji rynkowych osiągają znacznie lepsze efekty ekonomiczne (niż ich konkurenci nie doceniający w pełni znaczenia informacji).

W epoce informacyjnej umiejętność wykorzystania nowego kluczowego zasobu jakim są informacje decyduje nie tylko o sukcesie ekonomicznym na poziomie mikro, ale ma także wpływ na konkurencyjność całej gospodarki (na szczeblu makro przejawia się to m.in. w postaci wysokiego bądź niskiego tempa wzrostu takich wskaźników, jak: PKB, eksport, inwestycje oraz zatrudnienie).

Interesujące jest zatem, czy polskie firmy produkcyjne nauczyły się w pełni korzystać z możliwości, jakie daje dostęp do informacji rynkowych. Punktem odniesienia w niniejszym

⁸⁴ Narver J., Slater S.: The Effect of Market Orientation on Business Profitability. "Journal of Marketing", 54 (Oct.), 1990.

⁸⁵ Kohli A., Jaworski B.: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. "Journal of Marketing", April 1990.

⁸⁶ Avlonitis G., Gounaris S.: Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies. "Industrial Marketing Management". 26 / 1997.

artykule będzie warstwowa próba losowa 120 firm produkujących dobra konsumpcyjne (badanie zostało zrealizowane w 1998 r. metodą ankiety pocztowej, a operatem losowania była baza KOMPASS-u).

Przyjrzymy się z jakich źródeł korzystają polskie firmy, jaki jest zakres korzystania z różnych rodzajów informacji oraz jakie informacje są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji dotyczących kompozycji marketingowej (produktów, cen, dystrybucji oraz promocji).

2. Źródła informacji

Przedsiębiorstwa produkcyjne wytwarzające dobra konsumpcyjne najczęściej korzystają z wewnętrznych analiz sprzedaży, zewnętrznych źródeł wtórnych (takich jak roczniki statystyczne, artykuły w prasie specjalistycznej itp.) oraz cenników firm konkurencyjnych. Wśród najpopularniejszych źródeł informacji znalazły się także: wewnętrzne raporty / sprawozdania dotyczące klientów i ich potrzeb, wyniki badań prowadzonych przez własną komórkę marketingową oraz bazy danych / katalogi / adresografie. Wyraźnie mniejszą popularnością cieszą się natomiast takie źródła informacji, jak: INTERNET oraz wyniki badań panelowych sklepów. Do rzadkości należy jeszcze korzystanie z relatywnie drogich źródeł informacji, takich, jak: wyniki indywidualnych badań marketingowych, wyniki badań syndykatowych oraz wyniki badań panelowych gospodarstw domowych.

Tablica 1

Źródła informacji z jakich korzystają polskie firmy produkcyjne (n=120)

Źródła informacji (z jakich korzystają firmy)	Ogółem		Próba A		Próba B	
	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%
zewnętrzne źródła wtórne	103	86	42	89	61	84
wewnętrzne analizy sprzedaży	103	86	43	91	60	82
cenniki firm konkurencyjnych	90	75	41	87	49	67
wewnętrzne raporty / sprawozdania dot. klientów i ich potrzeb	69	58	35	74	34	47
wyniki badań prowadzonych przez własną komórkę marketingową	66	55	29	62	37	51

bazy danych / katalogi / adresografie	59	49	22	47	37	51
INTERNET	33	28	16	34	17	23
wyniki badań panelowych sklepów	29	24	17	36	12	16
wyniki indywidualnych badań market. (ad hoc) zleconych firmom badawczym	23	19	14	30	9	12
wyniki badań syndykatowych	15	13	9	19	6	8
wyniki badań panelowych gospodarstw domowych	9	8	7	15	2	3
inne źródła	12	10	4	9	8	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Uwaga: w prezentowanych w artykule zestawieniach tabelarycznych wyróżnione zostały dwie warstwy badanych przedsiębiorstw: (1) próba A (n=47): firmy losowane z warstwy największych firm produkcyjnych; (2) próba B (n=73): firmy losowane z warstwy pozostałych firm produkcyjnych.

3. Częstotliwość gromadzenia informacji

Częstotliwość gromadzenia różnych rodzajów informacji pokazuje, jaka jest potencjalna szybkość reagowania firm na zachodzące zmiany rynkowe. Zgodnie z wynikami badania menedżerowie otrzymują w formie pisemnych raportów najczęściej informacje o: cenach, produktach oraz sytuacji w branży. W zaskakująco dużej grupie firm (w zależności od rodzaju informacji od 9 % do 37 %) kierownictwo / zarząd w ogóle nie otrzymuje raportów pisemnych na temat istotnych parametrów rynkowych. Brak informacji pisemnych praktycznie wyklucza działalność planistyczną, prognostyczną oraz kontrolną.

Tablica 2**Częstotliwość gromadzenia informacji (n=120)**

Rodzaj informacji	Częstotliwość otrzymywania przez menedżerów różnych rodzajów informacji (% firm)				
	raz w mies. i częściej	raz na kwartał	raz na pół roku	raz w roku	w ogóle zarząd nie otrzymuje
o cenach	48	26	13	5	9
o produktach	43	28	9	5	14
o sytuacji w branży	38	25	12	5	21
o dystrybucji	38	24	14	4	21
o sytuacji ogólnogospodarczej	30	26	12	5	27
o nabywcach ostatecznych	29	17	12	4	37
o konkurencji	28	25	12	12	23
o promocji / reklamie	28	29	15	10	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

4. Wykorzystanie informacji przy ustalaniu oferty / listy produktów

Przy określaniu oferty produktowej zdecydowana większość firm wykorzystuje informacje dotyczące: rentowności poszczególnych produktów, wolumenu i wartości sprzedaży poszczególnych produktów, udziału poszczególnych produktów w całkowitej sprzedaży firmy oraz udziału poszczególnych produktów w kreowaniu zysku firmy. Popularne jest również korzystanie z informacji dotyczących wizerunku poszczególnych produktów (czyli sposobu ich postrzegania przez nabywców ostatecznych), informacji pokazujących udział danego produktu w rynku oraz informacji prezentujących preferencje / oczekiwania nabywców.

Tablica 3**Wykorzystanie informacji przy ustalaniu oferty / listy produktów (n=120)**

Informacje wykorzystywane przy ustalaniu oferty / listy produktów	Ogółem		Próba A		Próba B	
	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%
rentowność danego produktu	92	77	38	81	54	74
wolumen / wartość sprzedaży danego produktu firmy	83	69	33	70	50	68
udział danego produktu w sprzedaży firmy	79	66	37	79	42	58
udział danego produktu w kreowaniu zysku firmy	75	63	33	70	42	58
wizerunek danego produktu / marki	59	49	26	55	33	45
preferencje / oczekiwania nabywców (dotyczące produktów)	54	45	24	51	30	41
udział danego produktu w rynku ogółem	52	43	27	57	25	34
wskaźnik zadowolenia / satysfakcji z produktu	45	38	21	45	24	33
wyniki testów nowych produktów	35	29	13	28	22	30
opinie nabywców dotyczące opakowań	35	29	14	30	21	29
lojalność wobec produktu	30	25	16	34	14	19
spontaniczna lub wspomagana znajomość marki danego produktu	23	19	10	21	13	18
inne informacje	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

5. Wykorzystanie informacji rynkowych przy ustalaniu cen

Przy ustalaniu cen prawie wszystkie firmy korzystają z trzech rodzajów informacji: informacji dotyczących cen wyrobów konkurencyjnych, informacji dotyczących cen surowców oraz informacji dotyczących kosztów jednostkowych. Znacznie mniejsza grupa badanych firm wykorzystuje takie informacje, jak: wysokość rabatów stosowanych przez konkurencję, wysokość cen w różnych kanałach dystrybucji, elastyczność cenowa popytu oraz założona ilość i wartość sprzedaży danego produktu.

Tablica 4

Wykorzystanie informacji rynkowych przy ustalaniu cen (n=120)

Informacje wykorzystywane przy ustalaniu cen	Ogółem		Próba A		Próba B	
	Liczb a odp.	%	Liczb a odp.	%	Liczb a odp.	%
ceny wyrobów konkurencyjnych	109	91	43	91	66	90
ceny surowców	106	88	42	89	64	88
koszty jednostkowe dla danego produktu	98	82	42	89	56	77
rabaty stosowane przez konkurencję	66	55	21	45	45	62
ceny w różnych kanałach dystrybucji	53	44	22	47	31	42
elastyczność cenowa popytu	53	44	20	43	33	45
założona ilość i wartość sprzedaży danego produktu	46	38	23	49	23	32
wskaźnik inflacji	46	38	18	38	28	38
preferencje nabywców przy określonym poziomie cen	45	38	19	40	26	36
wizerunek (sposób postrzegania) produktu	39	33	20	43	19	26
aktualny udział w rynku produktu	34	28	19	40	15	21
nakłady na reklamę danego produktu firmy oraz produktów konkurencyjnych	32	27	16	34	16	22
zakładany (docelowy) udział w rynku produktu	29	24	18	38	11	15
inne informacje	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6. Wykorzystanie informacji rynkowych przy tworzeniu programów dystrybucji

Przy tworzeniu programów dystrybucji firmy korzystają przede wszystkim z informacji dotyczących: sprzedaży własnych produktów w różnych kanałach dystrybucji oraz kosztów dystrybucji. Nieznacznie mniejszą popularnością cieszą się informacje dotyczące: zawieranych umów o dystrybucję towarów, adresów hurtowni, lojalności dystrybutorów, poziomu zaopatrzenia sklepów / ciągłości sprzedaży, preferowanych przez nabywców miejsc zakupów oraz poziomu marż w różnych kanałach dystrybucji.

Tablica 5

Wykorzystanie informacji rynkowych przy tworzeniu programów dystrybucji (n=120)

Informacje wykorzystywane przy ustalaniu programu dystrybucji / sprzedaży	Ogółem		Próba A		Próba B	
	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%
sprzedaż w różnych kanałach dystrybucji	70	58	29	62	41	56
koszty dystrybucji	68	57	28	60	40	55
dane teleadresowe dotyczące hurtowni	52	43	14	30	38	52
rodzaje umów	52	43	20	43	32	44
lojalność dystrybutorów	51	43	23	49	28	38
poziom zaopatrzenia sklepów / ciągłość sprzedaży	44	37	19	40	25	34
miejsca zakupu preferowane przez nabywców	43	36	18	38	25	34
marże w różnych kanałach dystrybucji	43	36	17	36	26	36
sprzedaż w różnych kanałach dystrybucji (dane dla całego rynku)	36	30	20	43	16	22
kryteria podejmowanych decyzji o zakupach	35	29	15	32	20	27
sposób reagowania na promocję sklepową	30	25	12	26	18	25
oczekiwania dotyczące dostawców	28	23	11	23	17	23
dystrybucja numeryczna	25	21	11	23	14	19

kryteria wyboru dostawcy towarów	22	18	12	26	10	14
dane teleadresowe dotyczące sklepów	19	16	7	15	12	16
inne informacje	2	2	0	0	2	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

7. Wykorzystanie informacji rynkowych przy tworzeniu programów promocji

Przy tworzeniu programów promocji bardzo duża grupa przedsiębiorstw produkcyjnych korzysta z opisów wizerunku (sposobu postrzegania) firmy i jej produktów oraz informacji dotyczących popularności różnych mediów. Pierwszy rodzaj informacji pozwala m.in. ocenić sposób oddziaływania reklamy na wyobraźnię nabywców, drugi z kolei służy najczęściej do wyboru najbardziej efektywnych nośników przekazu reklamowego.

Mimo popularności wielu rodzajów informacji dotyczących promocji można odnieść wrażenie, że informacje te są dosyć powierzchowne (tylko 28 % firm śledzi wskaźniki spontanicznej i wspomaganej znajomości marek, a są to podstawowe wskaźniki służące do projektowania i oceny kampanii reklamowej).

Tablica 6

Wykorzystanie informacji rynkowych przy działalności promocyjnej (n=120)

Informacje wykorzystywane przy ustalaniu programu promocji	Ogółem		Próba A		Próba B	
	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%
wizerunek (postrzeganie) firmy / produktów / marek	75	63	31	66	44	60
popularność mediów	65	54	31	66	34	47
oczekiwane korzyści przy zakupie	54	45	24	51	30	41
zapamiętywalność reklamy danego produktu	44	37	20	43	24	33
sposób postrzegania własnych i	43	36	19	40	24	33

konkurencyjnych materiałów reklamowych						
techniki promocji sprzedaży stosowane przez konkurencję	41	34	14	30	27	37
spontaniczna lub wspomagana znajomość marki danego produktu	33	28	16	34	17	23
kryteria wyboru produktu (proces decyzyjny)	30	25	15	32	15	21
nakłady na reklamę danego produktu oraz produktów konkurencyjnych	29	24	18	38	11	15
wydatki na reklamę firm konkurencyjnych	18	15	8	17	10	14
inne informacje	7	6	2	4	5	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

8. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań oraz praktycznych doświadczeń autora (w dziedzinie badań oraz doradztwa marketingowego) można wysnuć kilka wniosków dotyczących stanu wykorzystania informacji rynkowych w polskich firmach produkcyjnych:

- w ciągu ostatnich kilku lat polskie firmy przeszły prawdziwą rewolucję informacyjną: zaczęły doceniać rolę informacji w zarządzaniu, przeznaczać coraz większe środki na wewnętrzne systemy informacyjne oraz na pozyskiwanie informacji zewnętrznych (uwaga ta dotyczy w największym stopniu firm dużych);
- mimo ogromnego postępu w dziedzinie wykorzystania informacji nie udało się jeszcze zlikwidować luki, jaka dzieli polskie firmy od firm amerykańskich czy zachodnioeuropejskich;
- zakres i częstotliwość korzystania z informacji przez polskie firmy pozostawia wiele do życzenia: większość polskich firm produkcyjnych opiera się głównie na wewnętrznych źródłach informacji, w wielu firmach występują luki informacyjne (czyli niedobór

informacji), w dużej grupie przedsiębiorstw w ogóle nie przygotowuje się pisemnych raportów dotyczących podstawowych parametrów rynkowych, 46 % badanych firm określa stopień korzystania z informacji rynkowych jako mały lub bardzo mały, a 44 % firm nie posiada planów marketingowych (lub chociażby części marketingowej w biznes planie).

Ponieważ zarejestrowany w 1998 r. obraz praktyki wykorzystania informacji w polskich firmach nie może być przedmiotem szczególnej dumy na zakończenie trzy bardziej optymistyczne uwagi:

- niektórym polskim firmom (niestety należą one jeszcze do rzadkości) nie tylko udało się zniwelować istniejącą lukę, ale nawet uzyskać przewagę konkurencyjną (nad firmami zagranicznymi) w dziedzinie pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystania informacji rynkowych;
- pozyskiwanie informacji rynkowych nie musi wiązać się z ogromnymi kosztami i być domeną wyłącznie dużych podmiotów gospodarczych; firmy małe i średnie nie stoją wcale na straconej pozycji, a wielu sytuacjach mają nawet lepszy dostęp do informacji dzięki bliskim kontaktom z klientami;
- perspektywy jakie czekają firmy doceniające rolę informacji są bardzo kuszące:

firmy intensywnie korzystające z informacji rynkowych, wykorzystujące różne źródła informacji, przygotowujące plany marketingowe, wykorzystujące różne narzędzia analityczne oraz posiadające komputerowy system przetwarzania danych zewnętrznych osiągają znacznie lepsze wyniki ekonomiczne (niż podmioty nie doceniające znaczenia informacji).

Bibliografia:

1. Avlonitis G., Gounaris S.: Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies. "Industrial Marketing Management". 26 / 1997.
2. Kohli A., Jaworski B.: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. "Journal of Marketing", April 1990.
3. Narver J., Slater S.: The Effect of Market Orientation on Business Profitability. "Journal of Marketing", 54 (Oct.), 1990.

Dr hab. Mirosław Szreder, prof. UG

Katedra Statystyki

Wydział Zarządzania UG

WYKORZYSTANIE TECHNIK BAYESOWSKICH W PODEJMOWANIU DECYZJI RYNKOWYCH

1. Wprowadzenie

Bayesowskie wnioskowanie i bayesowskie podejmowanie decyzji są od strony teoretycznej już od dawna dość dobrze poznane i opracowane. W ostatnich latach duży postęp osiągnięto w rozwoju metod numerycznych, pozwalających znacznie efektywniej niż dotychczas rozwiązywać często kłopotliwe w podejściu bayesowskim problemy aplikacyjne, w tym przede wszystkim problemy całkowania (por. na przykład Pipień [1999]). Bayesowskie wnioskowanie statystyczne i podejmowanie decyzji zawiera w sobie coś, z czym mamy do czynienia zarówno w rozwiązywaniu problemów naukowych, jak i w życiu codziennym. Tym czymś jest sposób przetwarzania nowych informacji, weryfikacji dotychczasowej wiedzy w oparciu o twierdzenie Bayesa:

$$P(H|E) = \frac{P(E|H) \cdot P(H)}{P(E)}$$

w którym: $P(H)$ oznacza prawdopodobieństwo a priori hipotezy H (wstępny stan wiedzy),

$P(E|H)$ jest wiarygodnością (prawdopodobieństwem) zaistnienia nowego faktu (zdarzenia) warunkową ze względu na dotychczasową wiedzę H ,

$P(H|E)$ jest prawdopodobieństwem a posteriori (zweryfikowaną w oparciu o informacje o zdarzeniu E wiedzą na temat H),

$P(E)$ jest wielkością normującą.

Z tego sposobu przetwarzania informacji korzystamy zarówno w odniesieniu do zdarzeń, jak i zmiennych losowych opisywanych rozkładami prawdopodobieństwa. Korzystamy z niego zarówno w sytuacji, gdy dostępna staje się jedna nowa obserwacja, jak i wówczas, gdy łączyć chcemy zbiory informacji. Zastosowań tego sposobu weryfikacji (aktualizacji) wiedzy można by podać wiele. W tym opracowaniu, ze względu na dydaktyczny charakter tematyki

konferencji, przytoczę za Gilbertem A. Churchillem Jr. [1991] przykład wykorzystania bayesowskiego podejmowania decyzji w typowym problemie marketingowym, który dla studentów może stanowić dobra ilustrację bayesowskiego myślenia.

2. Informacje a priori we wnioskowaniu bayesowskim

Kluczowym elementem bayesowskiego podejścia do wnioskowania i podejmowania decyzji jest zgoda na posłużenie się nie tylko obserwacjami z próby, ale także wiedzą a priori, opartą na wcześniejszym doświadczeniu badacza, jego wiedzy i intuicji. Rozkład a priori jest z jednej strony największą zaletą i wyróżnikiem podejścia bayesowskiego, a z drugiej tym, co sprowadza na zwolenników "bayesizmu" najwięcej krytyki. Konieczność sformułowania rozkładu a priori, a więc posiadania pewnej wiedzy spoza próby o nieznanach parametrach populacji jest dla niektórych krytyków wystarczającym powodem odrzucenia już na wstępie podejścia bayesowskiego. A przecież w praktyce prawie zawsze posiadamy jakąś wiedzę a priori o opisywanych, nieznanach wielkościach. Co więcej, ilość, czyli zasoby tej wiedzy dynamicznie rosną wraz z rozwojem technik jej wymiany i szybkiego przesyłania. Zaryzykowałbym nawet twierdzenie, że zarówno we wnioskowaniu statystycznym jak i podejmowaniu decyzji częściej mamy do czynienia nie z brakiem wiedzy apriorycznej, ale z sytuacją, w której wiedzę taką dysponujemy, lecz nie wiemy jak ją poprawnie, w sposób sformalizowany włączyć do procesu decyzyjnego.

Jednym z głównych argumentów przeciwników korzystania z wiedzy a priori jest brak zaufania do niej (ang. *lack of confidence*), często nieznanostwo źródeł jej pochodzenia oraz małe możliwości jej testowania. Powiadają oni: "*Let data speak for themselves*". Taki skrajny empiryzm (przez Wangę [1993] nazywany naiwnym empiryzmem) nie będzie miał już w przyszłości wielu zwolenników. Zbyt łatwy i tani stał się bowiem dostęp do wielu źródeł informacji. Problemem jest więc często nie to, jak dotrzeć do tych źródeł informacji, lecz jak ocenić ich wiarygodność, jak postępować z informacjami wewnętrznymi niespójnymi lub wzajemnie sprzecznymi. Dodatkowo, w podejściu bayesowskim informacje a priori są wyrażane w formie prawdopodobieństw i rozkładów prawdopodobieństwa. Wysuwany jest więc niekiedy argument niemożności precyzyjnego określenia prawdopodobieństw a priori. Walley [1991], s. 236 twierdzi, że: "*Precision of probabilities is neither necessary nor sufficient to determine an optimal action*" i ilustruje to przykładem sytuacji decyzyjnej, w

której dwóm stanom natury ω_1 , ω_2 przypisano prawdopodobieństwa $P(\omega_1) = 0.6$ oraz $P(\omega_2 = \omega_1') = 1$. I mimo, że w sposób oczywisty widoczna jest niespójność tak opisanej sytuacji, to nie ma wątpliwości, że znacznie większe szanse realizacji przypisuje się stanowi natury ω_2 . Informacja a priori, zwłaszcza jeżeli jest wyrażona jako subiektywny rozkład prawdopodobieństwa decydenta lub eksperta, może razić czasami brakiem precyzji lub nie być spójna z innymi posiadanymi informacjami. Wszystko to jednak nie stanowi wystarczającego powodu by z niej zupełnie zrezygnować. Cała nasza wiedza o świecie jest bowiem mało precyzyjna i niepewna. Wang [1993], na s. 140 pisze: *"All human knowledge is uncertain, inexact and partial"*. I nie zawsze możemy oprzeć się jedynie na sprawdzonej, obiektywnej wiedzy. To właśnie po to, dla nowo pozyskanych informacji formułuje się rozkład prawdopodobieństwa. Rozkład ten ma wyrażać subiektywny stopień niepewności decydenta co do różnych wartości nieznanego parametru lub różnych stanów natury. Gdybyśmy się nie przyznawali do tego, że wiedza a priori nie jest pewna, to zbędna byłaby konstrukcja rozkładu prawdopodobieństwa do wyrażenia tej wiedzy. I słusznie pisze w znanej książce poświęconej teorii podejmowania decyzji Berger [1980], s. 58: *"... asking for objectivity is obviously silly. We should use all the information at our disposal to make the best decision, even if the information is very personal."* Jednak trzeba być również świadomym tego, że intuicja, często wykorzystywana w podejmowaniu decyzji w sposób niesformalizowany lub będąca źródłem konstrukcji subiektywnego rozkładu a priori, może być zawodna. W literaturze poświęconej podejmowaniu decyzji znajdziemy wiele na to dowodów. Raz jeszcze kierując się względami dydaktycznymi, stanowiącymi ramy tej konferencji, przytoczę prosty przykład, zaczerpnięty z książki Wang [1993], s. 146-147, ilustrujący trudności intuicyjne związane z zależnościami pomiędzy prostymi zdarzeniami losowymi.

Przykład 1.

Założmy, że trzem sześciennym kostkom do gry w sposób losowy nadano numery ze zbioru 1, 2, ..., 18 na ich ściankach. Gracze A i B wybierają po jednej z tych kostek i dokonują po jednym rzucie. Wygrywa ten, który uzyska większą liczbę oczek w pojedynczym rzucie. Rozważmy sytuację, w której kostki mają następujące liczby na ściankach:

$I = (18, 10, 9, 8, 7, 5)$, $II = (17, 16, 15, 4, 3, 2)$, $III = (14, 13, 12, 11, 6, 1)$.

Zauważmy, że gracz, któremu przypadnie kostka I z prawdopodobieństwem większym od 1/2 będzie wygrywał z graczem dysponującym kostką II:

$$P(I > II) = (6 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3) / 36 = 21/36 > 1/2 ,$$

a gracz, któremu przypadnie kostka II z prawdopodobieństwem większym od 1/2 będzie wygrywał z graczem dysponującym kostką III:

$$P(II > III) = (6 + 6 + 6 + 1 + 1 + 1) / 36 = 21/36 > 1/2 .$$

Intuicja podpowiada nam, zgodnie ze znaną w matematyce zasadą przechodności relacji nierówności, że $P(I > III)$ powinno zachodzić z prawdopodobieństwem większym od 1/2. Tymczasem, łatwo można policzyć, że:

$$P(III > I) = (5 + 5 + 5 + 5 + 1 + 0) / 36 = 21/36 > 1/2 .$$

W przykładzie tym intuicja byłaby więc zawodna.

Przykład drugi nawiązuje w sposób bardziej bezpośredni do tytułu tego opracowania i stanowi ilustrację bayesowskiego przetwarzania informacji w zagadnieniu decyzyjnym dotyczącym opłacalności realizacji badania marketingowego.

Przykład 2 (na podstawie Churchill [1991], s. 97-107).

Rozważmy następujący problem decyzyjny: czy opłacalne jest zorganizowanie badania marketingowego przed wprowadzeniem nowego produktu na rynek?

Analizowana firma rozważa 3 strategie cenowe dla wprowadzanego na rynek produktu:

- *skim-pricing strategy* (strategia ceny maksymalnej) - 12,50\$
- *intermediate price* (cenę pośrednią) - 10,00\$
- *penetration strategy* (cenę penetrującą rynek) - 7,50\$

Tab. 7. Tablica wypłat dla decyzji strategii cenowej (w dłuższym okresie)

Strategie \ Stany natury	Mały popyt	Średni popyt	Duży popyt
A1 - Cena maksymalna	100	50	-50
A2 - Cena pośrednia	50	100	-25
A3 - Cena penetrująca	-50	0	80

Tablica 7 zawiera 3 elementy: zbiór alternatywnych decyzji (strategii cenowych), stany natury (wielkość popytu na rynku), oraz konsekwencje decyzji (wypłaty).

1. Wysoka (maksymalna cena) przy wysokim popycie byłaby istotną zachętą dla konkurencji i w dłuższym okresie czasu przyniosłaby straty firmie (stąd ujemna wartość w

ostatniej kolumnie pierwszego wiersza tablicy). Podobnie byłoby, gdyby cena była pośrednia, co wzbudziłoby także zainteresowanie konkurencji.

2. Strategia ceny penetrującej jest najlepsza, gdy na produkt jest potencjalnie duży popyt. Umożliwia to firmie zdystansowanie się od konkurencji i osiągnięcie większego udziału w rynku.

W praktyce powyższe informacje pochodzą ze wszelkich dostępnych źródeł i w dużej mierze oparte są na wcześniejszych doświadczeniach przedsiębiorstwa.

Gdyby firma miała absolutną pewność co do tego, z jakim popytem spotka się nowy produkt, to podjęcie optymalnej decyzji byłoby bardzo proste:

100% pewności wystąpienia małego popytu → A1 optymalna

100% pewności wystąpienia średniego popytu → A2 optymalna

100% pewności wystąpienia dużego popytu → A3 optymalna

Rozważmy bardziej prawdopodobną w rzeczywistości sytuację niepewności decydenta dotyczącą stanów natury. W oparciu o doświadczenie firmy, poprzednie badania rynku, wiedzę o dostępności produktów substytucyjnych sformułowano oceny prawdopodobieństw wystąpienia poszczególnych stanów natury:

- mały popyt (S1): $P(S1) = 0,6$
- średni popyt (S2): $P(S2) = 0,3$
- duży popyt (S3): $P(S3) = 0,1$

Czy warto więc przeprowadzić badanie marketingowe pozwalające niezależnie od powyższych ocen określić jakim popytem cieszyć się będzie na rynku nowy produkt?

Porównamy oczekiwaną “wypłatę” dla firmy, zakładając raz że badanie nie jest wykonane, a drugi raz, że badanie wykonano.

Analiza a priori

V_{ij} - wartość wypłaty przy i-tej decyzji i j-tym stanie natury

$$E(A_i) = \sum_{j=1}^n p_j \cdot V_{ij}$$

$$E(A1) = 0,6 \cdot 100 + 0,3 \cdot 50 + 0,1 \cdot (-50) = 70,0$$

$$E(A2) = 0,6 \cdot 50 + 0,3 \cdot 100 + 0,1 \cdot (-25) = 57,5$$

$$E(A3) = 0,6 \cdot (-50) + 0,3 \cdot 0 + 0,1 \cdot (80) = -22,0$$

Oznacza to, że przy braku dodatkowych informacji (np. z badania marketingowego) firma powinna wybrać cenę maksymalną dla nowego produktu i spodziewać się przychodu (wypłaty) 70\$.

Wartość 70\$ jest **oczekiwaną wartością przychodu przy optymalnym działaniu** (ang. *expected value of the optimal act*) bez podjęcia badania marketingowego. Porównamy ją z oczekiwaną wartością przychodu przy optymalnym działaniu podjętym po uzyskaniu wyników badania.

Założmy przez chwilę, że badanie marketingowe jest w stanie bezbłędnie określić rzeczywisty stan natury. Przy tym założeniu firma wybierze najwyższą wypłatę odpowiadającą wskazanemu stanowi natury. Jaką z tego będzie miała korzyść ?

Oczekiwana wartość wypłaty w sytuacji pewności:

$$E(C) = 0,6 \cdot 100 + 0,3 \cdot 100 + 0,1 \cdot 80 = 98$$

Stąd oczekiwana wartość wynikająca z pełnej informacji (ang. *expected value of perfect information*):

$$E(C) - E(UNC) = 98\$ - 70\$ = 28\$$$

Badania nie warto więc podejmować, gdy jego koszt przekracza kwotę 28\$.

Ale **informacja z badań marketingowych nie jest jednak doskonała**. Nie zawsze wskazania badań marketingowych znajdują odzwierciedlenie w późniejszej sytuacji na rynku. Założymy teraz, że firma jest w stanie, w oparciu o swoje doświadczenia, ocenić pewne współzależności pomiędzy wskazaniami badania marketingowego a rzeczywistą sytuacją produktu na rynku.

Tab. 8. Tablica (warunkowych) prawdopodobieństw uzyskania danego wskazania z badań marketingowych w określonej rzeczywistej sytuacji na rynku

Wynik badania \ Rzeczywisty popyt	Mały popyt	Średni popyt	Duży popyt
	S1	S2	S3
Pesymistyczny, małe zainteresowanie - Z1	0,7	0,2	0,1
Umiarkowanie optymistyczny, średnie zainteresowanie - Z2	0,2	0,6	0,3
Bardzo optymistyczny, duże zainteresowanie - Z3	0,1	0,2	0,6

Przykład interpretacji: 0,3 oznacza, że około 30% produktów, które po wprowadzeniu na rynek cieszyły się dużym popytem, w badaniu marketingowym uzyskało oceny wskazujące na średnie zainteresowanie nimi klientów.

Jak zmieniłyby się prawdopodobieństwa poszczególnych stanów natury, gdyby badanie marketingowe dało wynik Z1, lub Z2, lub Z3 ? Jest to pytanie o weryfikację dotychczasowych sądów (a priori) w świetle nowej informacji.

”The revision of prior probabilities in the light of additional information is the very essence of Bayes’ rule”(Churchill [1991], s. 104)

Zweryfikowane zgodnie z twierdzeniem Bayesa prawdopodobieństwa (a posteriori) wyrażają aktualny stan wiedzy decydenta. Wartości tych prawdopodobieństw zamieszczone są w ostatniej kolumnie poniższej tablicy.

Tab. 9. Tablica zweryfikowanych prawdopodobieństw a priori

Wynik badania	Stan natury	Prawdop. a priori P(S)	Prawdop. warunkowe P(Z S)	Iloczyn P(S)x P(Z S)	Prawdop. a posteriori P(S Z)
Z1	Mały popyt (S1)	0,6	0,7	0,42	0,858
	Średni popyt (S2)	0,3	0,2	0,06	0,122
	Duży popyt (S3)	0,1	0,1	0,01	0,020
				$\Sigma = 0,49$	$\Sigma = 1,000$
Z2	Mały popyt (S1)	0,6	0,2	0,12	0,364
	Średni popyt (S2)	0,3	0,6	0,18	0,545
	Duży popyt (S3)	0,1	0,3	0,03	0,091
				$\Sigma = 0,33$	$\Sigma = 1,000$
Z3	Mały popyt (S1)	0,6	0,1	0,06	0,333

	Średni popyt (S2)	0,3	0,2	0,06	0,333
	Duży popyt (S3)	0,1	0,6	0,06	0,334
				$\Sigma = 0,18$	$\Sigma = 1,000$

Otrzymane prawdopodobieństwa a posteriori wykorzystać można do obliczenia oczekiwanej wypłaty dla każdej strategii oraz dla każdego wyniku (Z_1 , Z_2 , Z_3) badania marketingowego, np.:

$$\text{Dla } Z_1: E(A1) = 0,858 \cdot 100 + 0,122 \cdot 50 + 0,02 \cdot (-50) = 90,9$$

$$E(A2) = 0,858 \cdot 50 + 0,122 \cdot 100 + 0,02 \cdot (-25) = 54,6$$

itd.

Przykład ten ilustruje bayesowski sposób przetwarzania informacji. Pochodzi on z książki w całości poświęconej badaniom marketingowym. Ale podobne przykłady spotkać można także w innych zastosowaniach, np. inżynierskich (Benjamin i Cornell [1977]), aktuarialnych (Hossack, Pollard i Zehnwirth [1987]) i innych (Szreder [1994], Szreder i Osiewalski [1992]). Warto je pokazywać studentom i dyskutować o nich.

Bibliografia:

1. Benjamin J.R., Cornell C.A. [1977], Rachunek prawdopodobieństwa, statystyka matematyczna i teoria decyzji dla inżynierów. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
2. Berger J. [1980], Statistical Decision Theory: Foundations, Concepts, and Methods. Springer Verlag.
3. Churchill G.A. Jr. [1991], Marketing Research. Methodological Foundations, Fifth ed., The Dryden Press International Edition.
4. Hossack I.B., Pollard J.H., Zehnwirth B. [1987], Introductory statistics with applications in general insurance. Cambridge University Press.
5. Pipień M. [1999], Całkowania numeryczne w analizie bayesowskiej: Monte Carlo z funkcją ważności, "Przegląd Statystyczny" nr 46, z. 2.
6. Szreder M. [1994], Informacje a priori w klasycznej i bayesowskiej estymacji modeli regresji. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego.

7. Szreder M., Osiewalski J. [1992], Subjective Probability Distributions in Bayesian Estimation of All-Excess-Demand Model (Revised Paper). *Discussion Paper no. 92/7, University of Leicester, Department of Economics.*
8. Walley P. [1991], Statistical Reasoning with Imprecise Probabilities. Chapman&Hall.
9. Wang Ch. [1993], Sense and Nonsense of Statistical Inference; Controversy, Misuse, and Subtlety. Marcel Dekker.

Prof. Dr hab. Krystyna Wojewódzka-Król

Katedra Transportu i Logistyki

Wydział Ekonomiczny UG

AKTUALNE PROBLEMY POLITYKI ROZWOJU TRANSPORTU W POLSCE

1. Czynniki determinujące kierunki rozwoju transportu w Polsce

Najważniejsze problemy polskiej polityki rozwoju transportu związane są :

- **ze stanem transportu w Polsce** i jego strukturą gałęziową,
- **z przejściem do gospodarki rynkowej** i związanymi z tym zmianami popytu na transport,
- **z dążeniem do integracji z UE** i związana z tym koniecznością uwzględnienia w procesie rozwoju transportu standardów UE i potrzeb integracji gospodarczej,
- **ze wzrostem znaczenia ochrony środowiska** jako kryterium wyboru kierunków rozwoju gospodarczego,
- **z ograniczonością środków** niezbędnych na rozwój transportu.

Wszystkie te tendencje są ściśle ze sobą powiązane i determinują kierunki oraz sposoby rozwoju polskiego transportu.

System transportowy Polski ukształtowany został pod wpływem wielu różnych czynników, spośród których do najważniejszych w okresie powojennym należały:

- powiązania polityczno-gospodarcze Polski,
- wielkość i struktura popytu na transport, będąca w dużej mierze skutkiem tych powiązań,
- preferencje gałęziowe w procesie rozwoju transportu,
- polityka rozwoju infrastruktury transportu.

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej, wchodzących w skład byłego RWPG, tworzono powiązania infrastrukturalne odpowiadające charakterowi ugrupowania, w którym rolę dominującą pełni jedno państwo (bezpośrednie powiązania transportowe między b.ZSRR a poszczególnymi krajami w tym promowo-kolejowe z b.NRD i Bułgarią) oraz specyfice gospodarki polegającej na dominacji przemysłu ciężkiego (wspólne rurociągi, gazociągi,

szerokotorowa linia hutniczo-siarkowa).⁸⁷ Oba wspomniane czynniki, jak również duże odległości przewozu zadecydowały o preferowaniu w procesie rozwoju infrastruktury transportu kolejowego.

Polska, jako jeden z krajów RWPG realizowała większość swojej wymiany towarowej ramach tego ugrupowania, co determinowało strukturę asortymentową i geograficzną polskiego handlu zagranicznego, w którym ważną pozycję zajmowały surowce i wyroby przemysłu ciężkiego, eksportowane i importowane głównie w relacji Polska - b. ZSRR.

Konsekwencją tych powiązań była wielkość i struktura zapotrzebowania na transport, charakteryzująca się :

- dominacją ładunków masowych,
- dużymi średnimi odległościami przewozów .

Taka struktura popytu na przewozy sprzyjała , podobnie jak w innych krajach b.RWPG, preferowaniu rozwoju transportu kolejowego. Preferencje te wynikały również ze względów strategicznych. Uwarunkowania te spowodowały, że udział transportu kolejowego w nakładach inwestycyjnych na transport był wyraźnie dominujący i sięgał 80 % .

Kolejnym czynnikiem determinującym stan transportu w Polsce były nieprawidłowości występujące w procesie jego rozwoju, w tym zwłaszcza:

- zbyt mały udział transportu w nakładach inwestycyjnych ,
- zmienne programy,
- rozproszenie nakładów inwestycyjnych,
- brak konsekwencji w realizacji inwestycji.

Nakłady inwestycyjne przeznaczane na transport nie tylko nie pozwalały na wyprzedzający w stosunku do potrzeb rozwój transportu, ale wręcz uniemożliwiały zapobieganie procesom dekapitalizacji majątku. Opóźniony w stosunku do potrzeb rozwój infrastruktury wywoływał liczne negatywne skutki w różnych dziedzinach gospodarki, w tym i w samym transporcie. Inwestycje realizowane były pod presją narastających potrzeb, co skłaniało często do wyboru takiego wariantu, który pozwoliłby na najszybsze zaspokojenie rosnących potrzeb. Ponadto w warunkach opóźnionego rozwoju układ przestrzenny infrastruktury był ograniczony istniejącym zagospodarowaniem przestrzennym i z konieczności jest często mniej korzystny niż przy rozwoju wyprzedzającym.

⁸⁷M.Ratajczak: Infrastruktura w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 145-146.

W Polsce udział nakładów inwestycyjnych na transport w ogólnych nakładach na gospodarkę narodową w okresie powojennym stale się zmniejszał, co było wynikiem z jednej strony zmieniających się potrzeb w zakresie inwestycji transportowych, z drugiej zaś możliwości finansowych państwa i obowiązujących w danym okresie priorytetów.

Po pierwszych latach odbudowy zniszczonej w czasie wojny infrastruktury udział transportu w nakładach na gospodarkę gwałtownie zmalował z 42% w 1946 roku do 12% średnio w latach 1950-54 i od 1955 roku kształtował się stale poniżej poziomu 10%, uznanego teoretycznie za minimalny z punktu widzenia możliwości zapobiegania dekapitalizacji majątku .

Istotnym warunkiem harmonijnego rozwoju transportu są perspektywiczne programy rozwoju transportu, aktualizowane w miarę zmieniających się potrzeb i postępu techniczno-technologicznego a transporcie i konsekwentnie realizowane.

W Polsce brak było jednolitej koncepcji rozwoju transportu. Opracowywano różniące się między sobą programy, których zresztą zazwyczaj nie realizowano w pełni. Przyczyny tego były różne:

- zmiana programu w trakcie jego realizacji,
- zbyt niskie nakłady skłaniające do ograniczenia pierwotnie planowanego zakresu inwestycji,
- ograniczenia w realizacji programu wynikające z opóźnionego rozwoju.

W efekcie i tak zbyt małe nakłady inwestycyjne były w części marnotrawione i nie przynosiły spodziewanych efektów. Przykładem takiej nie wykorzystanej inwestycji może być oddany częściowo do eksploatacji w 1979 r. terminal kontenerowy w Gdyni. Niedostosowanie transportu zapleczonego do nowej technologii i brak terminali kontenerowych na śródlądziu utrudniały wykorzystanie terminalu, obniżając efektywność tego przedsięwzięcia.

Lata osiemdziesiąte, lata kryzysu gospodarczego charakteryzowały się załamaniem popytu na przewozy wszystkimi gałęziami transportu. W latach 1980-90 spadek ten wynosił ogółem - 40%, w tym:

- w transporcie kolejowym – 48 %,
- w transporcie samochodowym zarobkowym –74%,
- w żegludze śródlądowej –56%,
- w transporcie morskim – 28%.

Zmiany popytu na transport, charakterystyczne dla gospodarki rynkowej i dążenie do integracji transportu Polski z europejskim systemem transportowym w związku z aspiracją do członkostwa w UE postawiły przed transportem nowe wyzwania, bowiem transport krajów

UE, kształtowany w warunkach gospodarki rynkowej oraz przyjęte preferencje rozwojowe różnią się znacznie od transportu Polski.

Włączenie polskiego transportu do europejskiego systemu transportowego jest zadaniem długofalowym i wymaga podjęcia wielu istotnych decyzji, wpływających na politykę rozwoju transportu. Decyzje te dotyczyć muszą zarówno docelowej struktury systemu transportowego, zamierzeń w zakresie układu i jakości infrastruktury transportu, technologii przewozu, jak i sposobów osiągnięcia założonych celów.

2. Problemy kształtowania struktury gałęziowej systemu transportowego

Jednym z podstawowych zadań polskiej polityki transportowej jest określenie **przyszłej struktury gałęziowej transportu** w Polsce. Problem ten wzbudza wiele kontrowersji. Opinie preferujące model zachodnioeuropejski ścierają się z mocno zakorzenionymi poglądami o specyfice polskiej. Zwolennicy naśladowania europejskiej drogi rozwoju transportu napotykają na opór zwolenników uczenia się na cudzych błędach. Proponują oni ominięcie etapów rozwoju transportu, które z punktu widzenia dzisiejszych kryteriów nie były właściwe.

Wzrost rangi ochrony środowiska jako kryterium wyboru kierunków rozwoju transportu spowodował, iż w krajach Europy Zachodniej występuje w ostatnich latach wyraźna tendencja do:

- ograniczenia roli transportu samochodowego - zarówno w przewozach ładunków, jak i pasażerów,
- wzmocnienia roli transportu kolejowego w obsłudze przewozów ładunków oraz pasażerów (tworzenie kolei dużych prędkości),
- rozwoju żeglugi śródlądowej,
- ograniczenia motoryzacji indywidualnej w miastach na rzecz zbiorowej komunikacji miejskiej i transportu rowerowego.

W Polsce zasadnicze problemy dotyczą:

- **docelowego udziału transportu samochodowego i kolejowego w systemie transportowym**; nadmierny rozwój transportu samochodowego jest bowiem, jak wykazały doświadczenia krajów Europy Zachodniej, niekorzystny dla środowiska; dominacja transportu kolejowego utrudnia jednak powiązania z krajami, w których rola tej gałęzi jest nieporównywalnie mniejsza; problem sprowadza się zatem do takiego

wyważenia proporcji obu tych gałęzi, ażeby - unikając błędów krajów Europy Zachodniej - osiągnąć strukturę systemu transportowego, odpowiadającą potrzebom gospodarki rynkowej i wymiany towarowej;

- **celowości rozwoju żeglugi śródlądowej** - jest ona powszechnie podważana, choć takie fakty, jak rozwój dróg wodnych na obszarze byłej NRD, oddanie do eksploatacji drogi Ren-Men-Dunaj, prognozy dotyczące znacznego wzrostu przewozów drogami wodnymi, czy wreszcie zainteresowanie takimi przewozami również naszych wschodnich i południowych sąsiadów wskazują, iż rezygnacja z tej gałęzi transportu może w przyszłości bardzo niekorzystnie wpływać na powiązania transportowe Polski z krajami sąsiednimi, zwłaszcza że gałąź ta szczególnie predestynowana jest do realizacji przewozów międzynarodowych⁸⁸,
- sposobów ograniczenia dynamiki rozwoju motoryzacji indywidualnej.

Jednym z podstawowych celów polityki transportowej jest **zrównoważony rozwój transportu**, uwzględniający ekonomiczną efektywność, ekologiczną racjonalność i społeczną zasadność. Pod pojęciem “ekologiczna racjonalność” rozumieć należy wybór w procesie rozwoju transportu takich kierunków, które są mniej szkodliwe dla środowiska i które pozwolą na ograniczenie degradacyjnego wpływu transportu na środowisko.

W dotychczasowym rozwoju transportu w Polsce, trudno doszukać się działań proekologicznych - przeciwnie wiele działań, zwłaszcza w latach 80-90-tych sprzyjało kształtowaniu transportu w silnym stopniu degradującego środowisko: o dużej emisji zanieczyszczeń powietrza, hałasu, stwarzającego wysokie zagrożenie bezpieczeństwa, terenochłonnego a na dodatek mało sprawnego i zawodnego.

W Polsce stan rozwoju transportu i jego struktura jest odmienna od transportu krajów UE, zwłaszcza naszych zachodnich sąsiadów. Różnice te mają z punktu widzenia kształtowania proekologicznej struktury gałęziowej swoje zalety i wady.

Do zalet zaliczyć można:

- w zakresie przewozów ładunków - relatywnie duży udział transportu kolejowego w obsłudze potrzeb przewozowych,

⁸⁸ jedną z przyczyn tezy o konieczności rezygnacji w Polsce z rozwoju żeglugi śródlądowej jest nie mająca swojego uzasadnienia opinia o wysokiej kapitałochłonności tej gałęzi (doświadczenia wykazują, iż jest odwrotnie - np. w RFN produktywność nakładów na żeglugę śródlądową jest 3-4 - krotnie wyższa niż nakładów na rozwój transportu kolejowego i 2-3 - krotnie wyższa niż samochodowego⁸⁸, a łączny koszt budowy kanału Men-Dunaj był o połowę mniejszy od ubiegłorocznej dotacji dla kolei niemieckich,

- w zakresie przewozów pasażerskich - dość wysoki (choć niestety stale zmniejszający się) udział komunikacji miejskiej;

do wad:

- doprowadzenie do dramatycznej sytuacji w żegludze śródlądowej (zarówno infrastruktury dróg i portów jak i przedsiębiorstw armatorskich),
- wysokie tempo rozwoju motoryzacji (rys.22),
- zamykanie lokalnych linii kolejowych,
- powolny rozwój transportu kombinowanego.

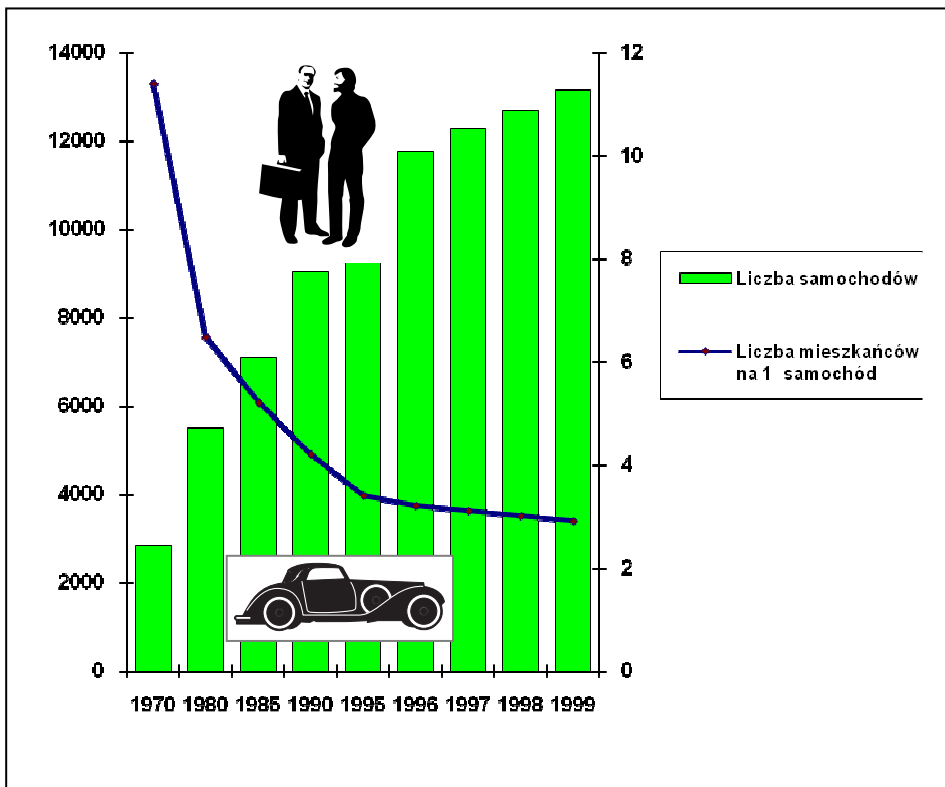
Przedstawione zalety mają charakter przejściowy - w bardzo szybkim tempie struktura gałęziowa upodabnia się bowiem do zachodnioeuropejskiej. Niewykorzystanie dzisiejszych (i tak znacznie mniejszych niż kilka lat temu) atutów oznaczać będzie bezpowrotną utratę szansy na stosunkowo przyjazny dla społeczeństwa sposób kształtowania proekologicznej struktury gałęziowej. Ten “przyjazny dla społeczeństwa” sposób oznacza przede wszystkim stosowanie bodźców pozytywnych dla utrzymania istniejącej struktury. W wielu krajach o wyraźnej dominacji transportu samochodowego niestety takie metody już nie są skuteczne; konieczne jest stosowanie ostrych restrykcji, które są dla użytkowników samochodów trudne do akceptacji.

Stale zmniejsza się również możliwość pokonania czy ograniczenia przedstawionych wad naszego transportu. Upadek kolejnych przedsiębiorstw żeglugowych, zwłaszcza w obliczu narastającej konkurencji zachodnich przewoźników wkrótce może wyeliminować polską żeglugę z rynku.

Niekontrolowany rozwój motoryzacji będący często odpowiedzią na nieudolne usługi komunikacji miejskiej oznacza często bezpowrotną rezygnację z usług transportu publicznego w miastach.

Zamknięcie kolejnych linii kolejowych pociąga za sobą straty, na których odrobienie trudno będzie znaleźć środki wobec tak wielu pilniejszych inwestycji.

Wreszcie powolne tempo rozwoju transportu kombinowanego może doprowadzić do wcześniejszego powstania połączeń konkurencyjnych wobec których przewozy kombinowane będą ofertą mało atrakcyjną.



Rys.22. Rozwój motoryzacji w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podst. danych GUS

Jak wynika z przedstawionych zagrożeń kształtowanie w Polsce proekologicznej struktury systemów transportowych jest w Polsce zadaniem bardzo pilnym. I to właśnie czas wyznaczy koszty tego procesu oraz jego skuteczność.

Jakie są kierunki działań w zakresie kształtowania proekologicznej struktury gałęziowej systemu transportowego w Polsce?

Wzrost udziału transportu kolejowego w przewozach ładunków to przede wszystkim **rozwój transportu kombinowanego**. Dla wspierania rozwoju transportu kombinowanego w Polsce stworzono system zachęt:

- zwolnienie z koncesjonowania oraz obowiązku posiadania zezwolenia zagranicznego na wykonywanie transportu kombinowanego (ustawa z 2 sierpnia 1997 o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego),
- dopuszczenie ruchu pojazdów dokonujących czynności dowozowo-odwozowe w dniach, w których obowiązuje zakaz ruchu (Rozporządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z 26 czerwca 1997),

- premiowanie przewoźników drogowych korzystających z transportu kombinowanego dodatkowymi zezwoleniami zagranicznymi (limitowanymi).

Przewiduje się:

- zwiększenie całkowitej masy pojazdów samochodowych uczestniczących w transporcie kombinowanym do 44 ton,
- przeniesienie odpraw celnych, kontroli fitosanitarnych i weterynaryjnych z granicy na terminale.⁸⁹

Przyspieszenie rozwoju tej technologii, tak ważne w świetle budowy autostrady A2, konkurencyjnej do połączenia kolejowego Wschód-Zachód zależy obecnie przede wszystkim od stworzenia bazy technicznej: rozwoju sieci w pełni wyspecjalizowanych terminali, budowy infrastruktury kolejowej, zgodnie z porozumieniem AGTC oraz taboru kolejowego.

Reaktywowanie żeglugi śródlądowej wymaga równoległych natychmiastowych działań w zakresie:

- modernizacji drogi wodnej Odry - zadaniem jednak najpilniejszym jest **powiązanie odbudowy zniszczeń powodziowych z programem modernizacji Odry,**
- wdrożenia systemu wspierania polskich przedsiębiorstw żeglugowych w celu uratowania istniejących jeszcze na rynku przedsiębiorstw przed upadkiem i wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej wobec obcych przewoźników.

Stosunkowo najkorzystniej obecnie przedstawia się sytuacja w zakresie przewozów pasażerskich dalekobieżnych, dla których modernizowane są linie kolejowe w celu umożliwienia zwiększenia prędkości pociągów.

Podobnie jednak jak i przy przewozach ładunków również i **w przewozach pasażerskich** czas odgrywa niezwykle istotną rolę. Każdy rok korzystania z brudnych i drogich pociągów zniechęca coraz większe rzesze pasażerów do tej gałęzi transportu. Odzyskanie ich później może być problematyczne. W przewozach na duże odległości jest to jednak możliwe. Znacznie trudniejsze jest przejście z samochodu do środków komunikacji miejskiej. Stąd stworzenie i szybkie wdrożenie koncepcji rozwiązania tego problemu, zanim zniechęci się do tego rodzaju transportu najbardziej wytrwałych jest w miastach najpilniejszym zadaniem obok tworzenia warunków do transportu rowerowego.

⁸⁹ J.Łyscarz: Szansa czy konieczność. PGT 1998, nr 8

W Polsce mobilność jest znacznie mniejsza niż w krajach Europy Zachodniej. Szacuje się, że na jednego mieszkańca przypada w Polsce rocznie 4800 pasażerokilometrów, podczas gdy w 14 krajach zachodnioeuropejskich wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 9000 paskm na osobę rocznie. Inna jest też struktura przewozów pasażerskich. Jedyne 35% przewozów przypada na samochody osobowe, zaś pozostałe 30 % na autobusy i 30% na kolej, podczas gdy w krajach Europy Zachodniej dominują przewozy samochodami osobowymi (81%), a przewozy autobusami stanowią jedynie 11-12%, zaś koleją - 7%⁹⁰

Do roku 2010 przewidywane jest podwojenie wskaźnika mobilności Polaka, która spowoduje przede wszystkim - o ile nie nastąpi zmiana dotychczasowych tendencji - wzrost przewozów samochodami osobowymi (4,5 krotny) i spadek udziału przewozów transportem publicznym. Konsekwencją tego będzie trudny do zaakceptowania przez społeczeństwo wzrost kosztów zewnętrznych transportu samochodowego.

Dlatego też odpowiednie kształtowanie proporcji rozwoju motoryzacji indywidualnej i komunikacji zbiorowej jest niezwykle ważnym problemem polskiej polityki transportowej. Niestety, dotychczasowy rozwój motoryzacji w Polsce niebezpiecznie przypomina powielanie błędów krajów wysoko rozwiniętych, lecz bez uprzedniego stworzenia warunków do takiego rozwoju i bez, jak należy przypuszczać możliwości, likwidacji skutków takiego rozwoju w przyszłości.

Rozwojowi motoryzacji w krajach wysoko rozwiniętych towarzyszył bowiem rozwój infrastruktury drogowej, na który przeznaczano przez wiele lat około 70% nakładów na infrastrukturę transportu lądowego, obecnie zaś znaczne nakłady ponoszone są na wspieranie rozwoju alternatywnych rodzajów transportu. W Polsce nie dość, że infrastruktura tej gałęzi transportu od lat była wyraźnie zaniedbywana, to jeszcze w ostatnich latach wzrastającemu ruchowi drogowemu towarzyszy spadek nakładów na drogi. Nie stwarza to nadziei na poprawę istniejącej sytuacji, a wręcz grozi znacznym pogorszeniem bezpieczeństwa ruchu na drogach. Jednocześnie obserwować można brak wyraźnej polityki wspierania rozwoju komunikacji zbiorowej, co zagraża zaprzepaszczeniem dotychczasowych osiągnięć w tej dziedzinie. Trudno przypuszczać, że przy ogromnej skali potrzeb transportowych dzisiejsze zaniedbania w tej dziedzinie będą mogły być nadrobione w przyszłości.

⁹⁰Study on the National Transport Plan in the Republic of Poland. Final Report, tom 3, JICA, wrzesień 1992

Częste podwyżki i poziom opłat za komunikację zbiorową w Polsce oraz ograniczanie zakresu świadczonych usług skutecznie zachęcają do rezygnacji z jej usług na rzecz motoryzacji indywidualnej. W 1991 roku w Polsce zlikwidowano komunikację publiczną w 14 miastach, skrócono łączną długość linii komunikacyjnych o 1175 km, zmniejszono liczbę taboru komunikacji miejskiej o blisko 1000 pojazdów⁹¹, zaś cena usług wzrosły w latach 1991-1988 na niektórych trasach 50-krotnie⁹². W efekcie przewozy pasażerów komunikacją publiczną w Polsce spadły, w tym komunikacją miejską o ponad 30%. Oczywiście spadek ten częściowo był skutkiem problemów gospodarczych i bezrobocia, jednak wpływu atrakcyjności ofert i wysokości opłat na kształtowanie tej tendencji nie można lekceważyć.

Doświadczenia krajów wysoko-rozwiniętych, borykających się dziś ze skutkami nadmiernego rozwoju motoryzacji indywidualnej wykazują, iż w warunkach gospodarki rynkowej dla rozwoju komunikacji zbiorowej niezbędne jest jej subsydiowanie, niezależnie od jej form organizacyjnych i własnościowych wsparte w pełni zintegrowaną ofertą komunikacji publicznej (wspólne bilety, taryfy, przystanki, stacje, skorelowane rozkłady jazdy, szarmonizowane sieci tras)⁹³.

Obecna krótkowzroczna polityka w zakresie tego typu przewozów grozi nie tylko trudnymi do likwidacji stratami wynikającymi z degradacyjnego wpływu motoryzacji indywidualnej na środowisko, ale również być może nieodwracalną zmianą nawyków. Doświadczenia krajów wolnorynkowych wykazują bowiem, że pasażerowie, zniechęceni do komunikacji zbiorowej wysokimi cenami lub niską jakością usług, na ogół nie wracają do niej nawet po poprawie standardu usług⁹⁴.

3. Problemy rozwoju infrastruktury transportu

Wśród problemów dotyczących **infrastruktury transportu** do szczególnie istotnych należą:

- unifikacja infrastruktury transportowej,
- tworzenie europejskiej sieci dróg transportowych,

⁹¹.C.Rozkwitalska:Miejska komunikacja zbiorowa w Polsce. Stan, ocena, kierunki zmian.Transport Miejski 1992,nr 4.

⁹².T.Kopta: Koszty masowej motoryzacji. Przegląd Techniczny 1993, n4 4.

⁹³.E.Menes: Relacje rozwojowe między motoryzacją indywidualną a komunikacją publiczną. Przegląd Komunikacyjny 1993, nr 12.

⁹⁴.E.Menes:Relacje rozwojowe...op.cit.

- finansowanie rozwoju infrastruktury transportu.

Potrzeba unifikacji i dostosowania parametrów infrastruktury do standardów światowych jest powszechnie rozumiana i akceptowana. Problem sprowadza się głównie - ze względu na ograniczenia finansowe - do określenia inwestycji priorytetowych, co wiąże się ściśle z procesem tworzenia europejskiej sieci dróg poszczególnych gałęzi.

Aktywne uczestnictwo Polski w procesie tworzenia europejskich sieci transportowych spowodowało, że posiadamy stosunkowo spójną wizję docelowej sieci dróg kołowych, kolejowych oraz dróg wodnych.

Znacznie trudniejsze do realizacji okazało się kolejne zadanie - stworzenie równych szans rozwoju wszystkich gałęzi transportu, które napotyka m.in. barierę ekonomiczną. Ogrom zaległości w dziedzinie infrastruktury transportu sprawia, że niestety nie wszystkie potrzebne przedsięwzięcia mogą być realizowane w najbliższym czasie. Rozproszenie i tak niewielkich nakładów inwestycyjnych może spowodować brak postępu w jakiegokolwiek dziedzinie. Niezbędna jest więc selekcja i wybór priorytetów, który, jak dotychczas wzbudza wiele kontrowersji. Preferowanie jednej gałęzi może bowiem przyczynić się do pogłębienia dysproporcji w rozwoju systemu transportowego i w efekcie wywołać wiele negatywnych skutków w postaci ograniczenia konkurencji międzygałęziowej.

Stąd niezwykle istotnym zadaniem polityki transportowej jest przyjęcie takich priorytetów, które nie ograniczałyby rozwoju zwłaszcza tych gałęzi, które w europejskim systemie transportowym mają odgrywać ważną rolę.

Podstawą rozwoju infrastruktury są perspektywiczne programy jej rozwoju. Efektem kilkuletnich dyskusji dotyczących:

- stanu infrastruktury transportu,
- zmieniających się potrzeb w tym zakresie wraz z rozwojem gospodarki rynkowej i dążeniem do integracji z europejskim systemem transportowym,
- kierunków i sposobów jej rozwoju

były między innymi dokumenty MTiGM :

- Polityka transportowa (z 1994 i 1995 roku), której poświęcono całą 4 konferencję,
- "Plan rozwoju infrastruktury transportu do roku 2015",
- "Polityka transportowa Państwa na lata 2000-2015 dla zrównoważonego rozwoju - projekt z sierpnia 2000", następnie modyfikowany,
- "Program rzeczowy i finansowy dostosowania sieci drogowej w Polsce do standardu naciskowego UE (115 kN/oś)".

Analizując dotychczasowe prace podjęte w tym zakresie należy przede wszystkim pozytywnie ocenić próbę stworzenia polityki rozwoju infrastruktury transportu, określającej potrzeby, priorytety oraz warunki realizacji założonych projektów, **bowiem zmienność koncepcji, rozproszenie inwestycji, brak ich koordynacji były, obok zbyt niskich nakładów na transport, podstawowymi błędami polityki rozwoju infrastruktury w latach powojennych.** Niestety nowe dokumenty, nie zapewniły wyeliminowania dotychczasowych nieprawidłowości. Zamiast korygować jedną z koncepcji polityki rozwoju infrastruktury transportu stosownie do przedstawionych uwag krytycznych, zmieniających się warunków i możliwości, opracowywano nowe dokumenty, w których co prawda uwzględniano niektóre sugerowane (między innymi i na naszych spotkaniach) poprawki, lecz jednocześnie były one obarczone nowymi błędami. **W efekcie bilans dokonań w zakresie infrastruktury trudno uznać za sukces, tym bardziej, że stan realizacji opracowywanych planów pozostawia wiele do życzenia.**

W dokumencie "Polityka transportowa" z 1995r za priorytety w latach 1994-2005 uznano między innymi następujące inwestycje infrastrukturalne:

- budowę autostrad A1,A2, A3, A4, A8, A12 (2600 km), przy czym dopuszczono, że " pewna liczba odcinków będzie budowana po roku 2005",
- modernizację dwóch linii kolejowych E-20 i E -65 (1118 km).

Konieczność stworzenia dostosowanej do współczesnych standardów sprawnej sieci drogowej umożliwiającej rozwój transportu samochodowego a jednocześnie zmniejszenie degradacyjnego wpływu tej gałęzi na środowisko uzasadnia program budowy autostrad, zaś tendencja do kształtowania proekologicznej struktury gałęziowej systemów transportowych wymaga między innymi modernizacji linii kolejowych dla rozwoju przewozów kombinowanych i wzrostu roli tej gałęzi w obsłudze przewozów pasażerskich. Krytykowano jednak "politykę " między innymi za jej "życzeniowość", jak również wybiórcze traktowanie tendencji europejskich np. w odniesieniu do rozwoju transportu wodnego śródlądowego. Zmiany w kolejnych programach można prześledzić na przykładzie autostrad.

Niektóre uwagi dotyczące "Polityki..." z 1995 r., w tym m. in.:

- zbyt szeroki zakres inwestycji,
- brak wyraźnie określonych priorytetów uniemożliwiających koncentrację środków na najpilniejszych przedsięwzięciach i stwarzających zagrożenie rozproszenie inwestycji,
- brak pokrycia planowanych inwestycji w środkach finansowych

zostały w części uwzględnione w kolejnych programach. Znacznie urealniono na przykład program budowy autostrad, choć dyskusja nad priorytetami nadal nie została zakończona, czego najlepszym dowodem są kolejne stanowiska MTiGM dotyczące autostrady A3, która "pojawia się i znika" czy też drogi Szczecin-Gdańsk, której status też jest zmienny (ekspresowa lub droga ruchu przyspieszonego).

Długość planowanych autostrad stopniowo ograniczano z:

- **2600 km** ("Polityka..." z 1995 r), do
- **1986 km** (wariant pożądaný "Planu rozwoju infrastruktury...") i
- **1529 km** (wariant minimalny "Planu rozwoju infrastruktury...") i nieco powiększono do
- **1570 km** w przyjętym przez Radę Ministrów 27 marca 2001 r. Programie rzeczowym i finansowym dostosowania sieci drogowej do standardów UE.

Budowa A1 i A2, która zgodnie z "Polityką..." miała być w całości ukończona do 2005 r, w kolejnych programach przewidziana została na okres o 10 lat dłuższy, zaś zakres realizowanych prac w niektórych dokumentach został znacznie ograniczony (A1 do Tuszyna w wariantcie minimalnym "Planu rozwoju infrastruktury", zaś A2, w tym samym dokumencie oraz w Polityce dla zrównoważonego rozwoju..." - do Warszawy) - tablica 10. Rozpoczęcie budowy A2, planowane na 1995 r. przesunięto na rok 2001, zaś A1 - zamiast 1994r. obecnie planowane jest na 2003r⁹⁵. Oznacza to opóźnienie odpowiednio o 6 i 9 lat.

Tab.10. Wybrane inwestycje priorytetowe z zakresu infrastruktury transportu w dokumentach MTiGM

Autostrada	Termin realizacji			
	Polityka z 1995	Plan rozwoju infrastruktury -wariant minimalny	Plan rozwoju infrastruktury -wariant pożądaný	Polityka transportowa państwa na lata 2000- 2015 dla zrównoważonego rozwoju...
A1	1994-2005 (597 km)	2015 Gdańsk -Tuszyn (515 km), 2001 Pruszcz - Pelplin (38 km) i Lubicz-Czerniewice (11 km)	2015	2015 Gdańsk- Śląsk (do połączenia z A-4)
A2	1995-2005 (626 km)	2015 Świecko-obwodnica Warszawy (494 km), 2001 Komorniki-Konin (100 km)	2015 - Świecko - granica państwa z Białorusią (czyli wariant	2015 Świecko-Warszawa

⁹⁵ J. Widzyk: Program dostosowania sieci drogowej TINA w Polsce do standardu naciskowego 115 kN/oś do 2015 roku (koszty, źródła, harmonogram). MTiGM, Warszawa 2001.

			zwiększony o 167 km)	
A3	1996 dopuszczone ukończenie po 2005 (365km)	Nie przewidziano w programie	Nie przewidziano w programie	Nie przewidziano w programie
A4	1994 dopuszczone ukończenie po 2005 (662km)	Do 2015 do Krakowa (446 km)	2015 do granicy z Ukrainą (czyli wariant minimalny zwiększony o 240 km)	2015 Zgorzelec-Kraków
A8	po 2005 (245 km)	Nie przewidziano w programie	Nie przewidziano w programie	Nie przewidziano w programie
A 12	1994 dopuszczone ukończenie po 2005 (74 km)	2015	2015	Nie przewidziano w programie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów MTiGM

W najnowszym, przyjętym przez Radę Ministrów dokumencie, choć długość autostrad różni się od poprzedniego wariantu jedynie o 41 km w istotny sposób zmieniono kolejność ich realizacji. Do 2005 r. powstać ma odcinek Stryków-Tuszyn, zaś do 2010 r.:

- Gdańsk - Nowe Marzy k/Grudziądz i

- Tuszyn - Częstochowa,

co oznacza, że na trasie A-1 zabraknie odcinka środkowego od Torunia do połączenia z autostradą A-2 (tablica 11). Budowa brakującego odcinka Stryków-Toruń planowana jest dopiero na lata 2011 - 2015, co dla portów morskich Gdańska i Gdyni stanowi poważne zagrożenie.

Tab. 11. Zakres i harmonogram realizacji budowy autostrad

Autostrada	Odcinek	Długość (km)	Lata budowy/modernizacji	System finansowania
ZADANIA REALIZOWANE				
A-2	Nowy Tomyśl - Konin	149	2001-2004	system koncesyjny, bez KFA (w tym 13km w systemie tradycyjnym)
A-4	Wrocław-Nogawczyce	126	1998-2001	system tradycyjny z pomocą UE
A-4	obwodnica Krakowa	24	2000-2002	system tradycyjny z pomocą UE
A-4	Nogawczyce-Kleszczów - Gliwice (Sośnica)	36	2001-2003	system tradycyjny z pomocą UE
A-4	Gliwice (Sośnica) - Katowice (Murckowska)	25	1999-2005	system tradycyjny z pomocą UE
A-4	Wrocław-Krzyżowa	105	2001-2005	system tradycyjny z pomocą UE

A-6	Szczecin-Kołbaskowo	21	1996-2002	system tradycyjny z pomocą UE
ZADANIA NOWE				
A-1	Stryków-Tuszyn	38	2004-2005	system tradycyjny
A-1	Gdańsk-Nowe Marzy k/Grudziądz	90	2003-2006	system koncesyjny/PPP
A-1	Tuszyn-Częstochowa	84	2004-2007	system koncesyjny/bez KFA
A-1	Częstochowa-Sośnica	97	2004-2008	system tradycyjny
A-1	Nowe Marzy - Czerniewice k/Torunia	62	2007-2010	system koncesyjny/PPP
A-1	Sosnica- Gorzyczki (1 jezdnia)	50	2011-2013	system tradycyjny
A-1	Toruń-Stryków	144	2011-2015	system koncesyjny/PPP
A-2	Konin-Stryków	107	2004-2007	system koncesyjny/PPP
A-2	Stryków-Brwinów	80	2005-2007	system koncesyjny/PPP
A-2	Świecko-Nowy Tomyśl	105	2006-2009	system koncesyjny/PPP
A-4	Zgorzelec-Krzyżowa (1 jezdnia)	51	2003-2006	system tradycyjny
A-4	Kraków-Tarnów	69	2011-2015	system koncesyjny/PPP
A-4	Obwodnica Wrocławia	35	2011-2015	system tradycyjny
A-12	Olszyna-Krzyżowa (budowa jednej jezdnii)	74	2002-2015	system tradycyjny

Źródło: J. Widzyk: Program dostosowania sieci drogowej...op.cit.

Taka kolejność w okresie, kiedy wybudowano atrakcyjne stałe połączenie Skandynawii z Europą spowodować może trwałe, niekorzystne dla Polski, zmiany ciągów ładunkowych. Polska gospodarka morska nie ma szans rozwoju bez sprawnego transportu zapleczewego. Dotychczasowe połączenia portów Gdańska i Gdyni skutecznie zniechęcają do korzystania z naszych portów na rzecz portów konkurencyjnych.

Zagrożenia związane z opóźnieniem realizacji A1 to przede wszystkim:

- przejście znacznej części obrotów tranzytowych przez porty zachodnioeuropejskie,
- utrwalenie się ciągów ładunkowych Północ-Południe prze Berlin,
- zmniejszenie popytu na przewozy na trasie A1 i tym samym:
- obniżenie opłacalności realizacji A1,
- spadek znaczenia portów morskich Gdańska i Gdyni,
- negatywny wpływ na gospodarkę morską i rozwój regionu.

W rozwoju infrastruktury innych gałęzi transportu również widoczne są pewne opóźnienia. Na przykład, na linii kolejowej E-65, której modernizacja miała zapewnić prędkość 160 km/godz. w relacji Gdynia-Warszawa czas przejazdu wydłuża się i zamiast obiecanych 2,5 godz. wynosi obecnie 4 godz.

Niestety nadal brak zgodności tych programów z innymi dokumentami MTiGM, wątpliwości też budzą źródła finansowania planowanych inwestycji, w tym przede wszystkim małe zaangażowanie państwa w realizację programów rozwoju infrastruktury transportu.

4. Problemy finansowania rozwoju infrastruktury transportu

Poważną barierą w rozwoju infrastruktury transportu są ograniczenia finansowe. Aktualne **problemy finansowania rozwoju infrastruktury** transportu dotyczą:

- zapewnienia odpowiednich nakładów z budżetu,
- znalezienia źródeł finansowania inwestycji o znaczeniu międzynarodowym,
- udziału kapitału prywatnego w finansowaniu rozwoju infrastruktury,
- ujednoczenia zasad finansowania infrastruktury różnych gałęzi transportu.

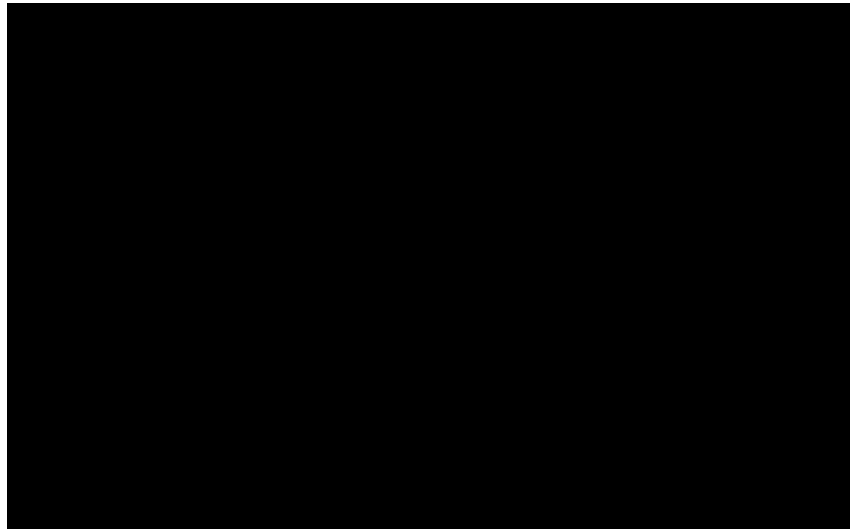
Rozwój infrastruktury jest jedną z podstawowych form interwencjonizmu państwowego w sferę transportu. Utrzymanie wpływu państwa na kształt i jakość tej infrastruktury wymaga przyjęcia za nią odpowiedzialności także finansowej lub co najmniej znaczącego udziału budżetu w nakładach na ten cel⁹⁶.

Tak niski udział transportu w nakładach inwestycyjnych na gospodarkę jaki miał miejsce w latach 90-tych nie był notowany wcześniej w całym powojennym okresie. Kształtuje się on od kilku lat na poziomie 3,5-5,5%. Na infrastrukturę przypadało w 1998 roku jedynie ok. 1,8 % ogólnych nakładów inwestycyjnych w gospodarce narodowej, co stanowiło około 0,3% PKB, podczas, gdy w tym samym roku w UE na rozwój infrastruktury transportu przeznaczono średnio 1% PKB. Uwzględniając fakt, że PKB na 1 mieszkańca jest UE około 2,5-krotnie większy niż w Polsce (rys.24), należy stwierdzić, że środki przeznaczane na infrastrukturę w Polsce są naprawdę znikome (rys.23). Nadrobienie zaległości w rozwoju infrastruktury w takich warunkach jest zamierzeniem nierealnym⁹⁷.

⁹⁶ S.Poźniak:Trwają prace nad konstruowaniem polskiej polityki transportowej. Przegląd Komunikacyjny 1992, nr 9.

⁹⁷ Zwiększenie w bieżącym roku udziału infrastruktury w PKB być może zapoczątkuje pozytywne zmiany w tym zakresie.

Tendencjom tym towarzyszy wzrastający poziom dekapitalizacji majątku trwałego, zwłaszcza infrastruktury transportu; osiągnął on w 1998 roku 54,5% w transporcie lądowym i rurociągowym oraz 75,4 % w transporcie wodnym⁹⁸.

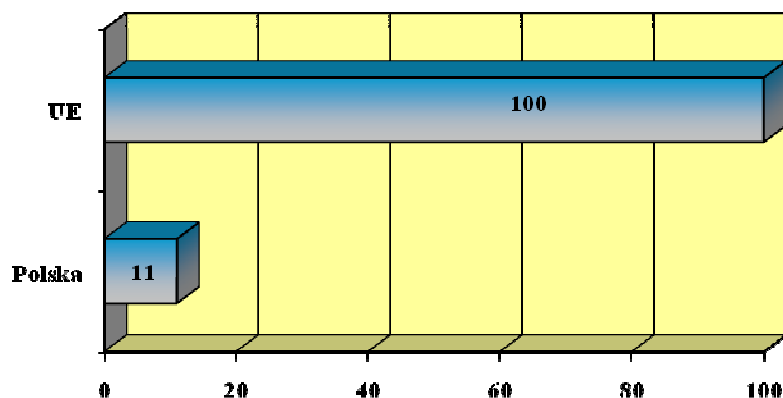


Rys.23. Udział transportu w nakładach na gospodarkę (w %)

Źródło: opracowanie własne na podst. Roczników Statystycznych GUS.

W związku z niewielkimi możliwościami państwa w wyasygnowaniu odpowiednich środków na rozwój infrastruktury ważną rolę w tym procesie może odegrać kapitał prywatny oraz pomoc zagraniczna w finansowaniu inwestycji o znaczeniu międzynarodowym. Choć doświadczenia w wykorzystaniu kapitału prywatnego w procesie rozwoju infrastruktury transportu są stosunkowo niewielkie, jest to źródło kapitału, którego w naszych warunkach nie można lekceważyć. Dlatego też dobrze, że pojawiają się coraz częściej koncepcje wykorzystania kapitału prywatnego do finansowania takich przedsięwzięć, jak autostrady czy śródlądowe drogi wodne.

⁹⁸ Rocznik Statystyczny GUS 1999, Warszawa 1999.



Rys.24. Nakłady na infrastrukturę transportu/ mieszkańca w UE i w Polsce w 1998 r
(nakłady w UE= 100)

Jako potencjalne źródła finansowania autostrad wymienia się, oprócz budżetu państwa, pożyczki z międzynarodowych banków rozwoju, pożyczki z krajowych i zagranicznych banków komercyjnych, akcje i obligacje emitowane na rynku krajowym i zagranicznym, wkłady kapitałowe partnerów krajowych i zagranicznych, wpływy z koncesji transportowych na międzynarodowe przewozy drogowe.

We wspomnianym wcześniej “Programie dostosowania sieci drogowej TINA....” założono udział budżetu państwa (tablica 12) w finansowaniu realizacji programu jedynie na 20%, podczas gdy pozostałe 80% przypada na kredyty, środki koncesjonariuszy oraz przyznane i przewidywane środki pomocowe (ta ostatnia pozycja stanowi ponad 40% planowanych nakładów).

Tab.12.Przewidywane źródła finansowania Programu w latach 2001-2015

Źródło finansowania	Kwota w mln zł
Planowane środki z akcyzy paliwowej na cele rozwojowe programu dostosowawczego - budżet państwa	12.000
Planowane środki budżetowe dla ABiEA na wykup gruntów - budżet państwa	1.800
Kredyty z zawartych umów - MIF	2.400
Planowane środki koncesjonariuszy	15.400
Przyznane środki pomocowe (PHARE, ISPA) - lata 2000-2002	2.000
Planowane kredyty z umów - MIF	4.800

Przewidywane środki UE	27.000
Razem	65.400

Źródło: J.Widzyk: Program dostosowania sieci drogowej...op.cit.

Liczenie w takiej sytuacji na to, że infrastruktura transportu powstanie przy znacznym udziale środków pomocowych bez wystarczającego wsparcia ze strony budżetu może okazać się kolejnym błędem.

Polska przeżywa poważne problemy finansowe, jednak podstawowym warunkiem zapewnienia harmonijnego rozwoju infrastruktury transportu - bez względu na zakres i tempo jest zapewnienie **stałych funduszy** - oznacza to **miedzy innymi konieczność zagwarantowania stałego (minimalnego) udziału infrastruktury w wydatkach budżetowych w perspektywie przynajmniej 10-letniej.**

Zrozumienie, że “oszczędności” na infrastrukturze osłabią efekty gospodarcze i tym samym ograniczą w przyszłości nakłady na inne dziedziny gospodarki jest niezbędne dla zapewnienia rozwiązań systemowych w dziedzinie finansowania infrastruktury.

Zapewnienie proponowanych rozwiązań być może uniezależni rozwój tej, tak ważnej dziedziny gospodarki od skutków zmian polityki państwa wraz ze zmianami rządu.

Bibliografia:

1. T.Kopta: Koszty masowej motoryzacji. Przegląd Techniczny 1993, nr 4.
2. J.Łysczarz: Szansa czy konieczność. PGT 1998, nr 8
3. S.Późniak:Trwają prace nad konstruowaniem polskiej polityki transportowej. Przegląd Komunikacyjny 1992, nr 9.
4. E.Menes: Relacje rozwojowe między motoryzacją indywidualną a komunikacją publiczną. Przegląd Komunikacyjny 1993, nr 12.
5. M.Ratajczak: Infrastruktura w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999
6. Rocznik Statystyczny GUS 1999, Warszawa 1999.
7. C.Rozkwitalska: Miejska komunikacja zbiorowa w Polsce. Stan, ocena, kierunki zmian. Transport Miejski 1992,nr 4.

8. Study on the National Transport Plan in the Republic of Poland. Final Report, tom 3, JICA, wrzesień 1992
9. J.Widzyk: Program dostosowania sieci drogowej TINA w Polsce do standardu naciskowego 115 kN/oś do 2015 roku (koszty, źródła, harmonogram). MTiGM, Warszawa 2001.

Dr Krystyna Żołądkiewicz
Instytut Handlu Zagranicznego/urlop
Wydział Ekonomiczny UG

AUSTRALIA SYTUACJA GOSPODARCZA I WSPÓŁPRACA HANDLOWA Z POLSKĄ

1.Podstawowe dane o Australii⁹⁹

- § Powierzchnia – 7.682.300 km₂
- § Ludność – 19.397.934 (czerwiec 2001)
- § Stolica – Canberra, 309.850 (na koniec roku 1999)
- § Waluta – dolar australijski, dzielący się na 100 centów
31.12.2000 r. 1 AUD = 0,55 USD
31.07.2001 r. 1 AUD = 0,5062 USD
- § PKB – 348.816 mln USD
- § PKB – 18.400 USD /per capita/,
- § Udział w tworzeniu PKB, z zaznaczeniem, ważniejszych gałęzi gospodarki

⁹⁹ Wszystkie dane pochodzą ze statystyk Australian Bureau of Statistics /ABS/, Canberra 2001 /June Quarter 2001/ oraz z materiałów wewnętrznych Wydziału Ekonomiczno-Handlowego Ambasady RP w Canberze z siedzibą w Sydney, Australia i Ministerstwa Gospodarki, Departament Stosunków Gospodarczych z Zagranicą.

- Przemysł przetwórczy – 12,2%
- Handel nieruchomościami i konsulting – 11,8%
- Handel wewnętrzny – 10,8%
- Własność substancji mieszkaniowej – 9%
- Podatki pomniejszone o subsydia – 7,8%
- Finanse i ubezpieczenia – 6,6%
- Transport – 5,6%
- Budownictwo – 5,6%
- Usługi komunalne i zdrowotne – 5,3%
- Przemysł wydobywczy – 4,2%
- Usługi komunikacyjne – 3,1%
- Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo – 3%

W największym stopniu, w tworzeniu PKB w roku finansowym 1999/2000 w stosunku do roku 1998/1999 wzrósł udział usług komunikacyjnych (o 13%), przemysłu wydobywczego (o 10%), podatków (o 10,6%), a także usług finansowych i ubezpieczeniowych (o ponad 9%).

W nieznacznym stopniu wzrósł z kolei udział przemysłu przetwórczego (jedynie o 1,5% wobec prawie 4% w poprzednim okresie).

Zmniejszeniu natomiast w tworzeniu PKB w stosunku do roku poprzedniego uległy dochody z tytułu edukacji i usług komunalno-zdrowotnych.

2. Gospodarka Australii w 2001 r.

Gospodarka Australii, w raporcie sporządzonym przez OECD i opublikowanym w sierpniu 2001 roku, została oceniona jako najlepiej i najbardziej dynamicznie rozwijająca się gospodarka wśród krajów rozwiniętych gospodarczo w ostatnim dziesięcioleciu. Tendencja ta utrzymuje się nawet pomimo niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych.

Rok 2000 był kolejnym dziewiątym rokiem nieprzerwanego wzrostu gospodarczego Australii, najdłuższym od lat 60. Okres ten charakteryzował się wzrostem PKB powyżej 4%, co plasowało Australię w czołówce ekonomicznej krajów regionu Azji-Pacyfiku oraz krajów członkowskich OECD. Głównym źródłem wzrostu był z jednej strony bardzo wysoki popyt wewnętrzny, dodatkowo wzmożony wydatkami konsumpcyjnymi, między innymi związanymi z Olimpiadą, z drugiej zaś - bardzo wysokie dochody z eksportu. Natomiast już ostatni kwartał 2000 roku przyniósł pewne załamanie tego trendu i w konsekwencji rok 2000 zakończył się dla gospodarki australijskiej niewielką recesją. Było to rezultatem wzrostu cen paliw i ich wpływu na wydatki gospodarstw domowych oraz wprowadzenia w połowie roku

podatku GST (10-procentowy podatek detaliczny od towarów i usług), którego efekty były szczególnie odczuwane w sektorze budowlanym. Dodatkowo niekorzystnie oddziaływał na gospodarkę Australii klimat słabnącej gospodarki amerykańskiej, a także coraz bardziej odczuwana recesja na rynku światowym.

Podobne były rokowania dla roku obecnego, szczególnie w kontekście słabnącej gospodarki amerykańskiej i światowej, od stanu których uzależniona jest gospodarka Australii. Pomimo jednak wcześniejszych wątpliwości i pesymistycznych scenariuszy oraz zastrzeżeń do polityki gospodarczej prowadzonej przez obecną koalicję, reprezentowaną przez ministra gospodarki Petera Costello oraz Centralny Bank Australii /Reserve Bank of Australia – RBA/, I półrocze 2001 roku zakończyło się z wynikiem pozytywnym. Dobre wyniki gospodarcze, odnotowane od początku tego roku, były głównie zasługą silnego “odbicia się” sektora budownictwa mieszkaniowego i stałego wzrostu wydatków konsumpcyjnych. Jednakże ogłoszone ostatnio wyniki za III kwartał br. rewidują szereg przewidywanych wskaźników gospodarczych, na co wpłynęły zarówno uwarunkowania zewnętrzne, jak też słabsze osiągnięcia na rynku wewnętrznym.

Gospodarka Australii jest relatywnie mała, otwarta i w znacznym stopniu uzależniona od gospodarki światowej poprzez rynki finansowe i eksport towarowy. Eksport i import Australii tworzy ok. 20% PKB od kilku lat. Dlatego istotnym problemem dla rządu i Banku Centralnego Australii /RBA/ jest gospodarka światowa i jej wpływ na zaufanie australijskiego biznesu i jego aktywność. Ciągle bowiem istnieje obawa przed spowolnieniem gospodarki w wyniku globalnej recesji, a jest to już zauważalne w alarmującym obniżeniu kredytów inwestycyjnych w ciągu kilku ostatnich miesięcy. W budżecie zakładano wzrost inwestycji na poziomie 5 procent, wyniki z ostatniego okresu wskazują na tendencję ujemną, wynoszącą minus 1 procent.

Tablica 13 ilustruje kształtowanie się eksportu i importu Australii w ciągu 12 lat od roku finansowego 1989/90 do roku finansowego 2000/01, ukazując trend rosnący po stronie eksportu i importu (z wyjątkiem kryzysu początku lat 90.).

Tab. 13. Wielkość obrotów handlowych Australii w okresie lat finansowych 1989/90 do 2000/01 w mld AUD

Rok finansowy	1989 /90	1991 /92	1991 /92	1992 /93	1993 /94	1994 /95	1995 /96	1996 /97	1997 /98	1998 /99	1999 /00	2000 /01
Export	49,0	52,3	55,0	60,7	64,5	67,0	76,0	78,9	87,7	86,0	97,2	119,6
Import	51,3	48,9	51,0	59,6	64,5	74,6	77,8	79,0	90,6	97,6	110,1	118,2

Źródło: ABS, *International Merchandise Trade, June Quarter 2001, 5422.0, Canberra 2001.*

W ciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpił znaczący wzrost wartości australijskiego eksportu, z poziomu 55,027 mld AUD w roku finansowym 1991-92 do 119,602 mld AUD w roku finansowym 2000-01, czyli o 117%. Wzrost wolumenu eksportu /po uwzględnieniu wzrostu cen/ był niższy i wyniósł w omawianym okresie 81%. Ten znaczący wzrost eksportu był rezultatem zarówno intensywnego poszukiwania nowych rynków przez australijskich eksporterów, jak i rosnącego eksportu do tradycyjnych odbiorców. W roku finansowym 2000-01 australijski eksport aż do 24 krajów przekroczył wartość 1 mld AUD, w porównaniu z 12 krajami na początku obecnej dekady. Spośród tych 24 krajów, aż do 13 z nich eksport wzrósł o znacznie więcej niż średni wzrost eksportu Australii ogółem /tj. o 117%/.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpił także znaczący wzrost wartości australijskiego importu, z poziomu 50,984 mld AUD w roku finansowym 1991-92 do 119,264 mld AUD w roku finansowym 2000-01, czyli o prawie 134%. Ten znaczący wzrost importu był niewątpliwie konsekwencją dynamicznego rozwoju gospodarczego Australii w omawianym okresie i związanego z tym zapotrzebowania na import. W roku finansowym 2000-01 australijski import aż z 23 krajów przekroczył wartość 1 mld AUD, w porównaniu z 11 krajami na początku obecnej dekady, a z większości z nich import rósł szybciej niż import Australii ogółem.

Z kolei tablica 14 prezentuje strukturę towarową handlu zagranicznego Australii w okresie lat 1998/99 do 2000/01 według sekcji SITC.

Tab. 14. Australijski eksport i import według sekcji SITC w latach 1998/99-2000/01 w mld AUD

a) eksport

SEKCJE	1998/99	1992/93	1996/97	2000/01
RAZEM	49,078	60,702	78,932	119,602
Żywność i zwierzęta żywe	9,884	11,679	16,311	20,115
Napoje i tytoń	242	417	782	1,992
Surowce niejadalne z wyjątkiem paliw	13	13,112	15,615	23,592
Paliwa mineralne, smary i materiały pochodne	8,419	12,102	13,705	25,211
Oleje, tłuszcze i woski zwierzęce i roślinne	118	192	232	300
Chemikalia i produkty pokrewne	1,261	1,996	3,045	5,146
Towary przemysłowe sklasyfikowane głównie według surowca	6,073	7,341	9,257	14,011
Maszyny urządzenia i sprzęt transportowy	3,684	6,415	10,683	13,408
Różne wyroby przemysłowe	1,381	1,887	2,827	4,455

Towary i transakcje nie sklasyfikowane w SITC	4,479	5,562	6,476	11,372
---	-------	-------	-------	--------

b) import

SEKCJE SITC	1998/99	1992/93	1996/97	2000/01
RAZEM	51,333	59,575	78,998	118,264
Żywność i zwierzęta żywe	1,898	2,228	2,985	4,236
Napoje i tytoń	396	438	502	907
Surowce niejadalne z wyjątkiem paliw	1,539	1,506	1,487	1,922
Paliwa mineralne, smary i materiały pochodne	2,540	3,857	5,164	10,473
Oleje, tłuszcze i woski zwierzęce i roślinne	124	190	266	285
Chemikalia i produkty pokrewne	5,235	6,625	9,028	14,200
Towary przemysłowe sklasyfikowane głównie według surowca	8,219	8,779	10,724	14,055
Maszyny urządzenia i sprzęt transportowy	23,452	25,911	36,782	53,492
Różne wyroby przemysłowe	6,880	8,918	11,349	16,804
Towary i transakcje nie sklasyfikowane w SITC	1,050	1,122	712	1,889

Źródło: ABS, *International Merchandise Trade, June Quarter 2001, 5422.0, Canberra 2001.*

Pomimo załamania sytuacji na rynku międzynarodowym gospodarka Australii utrzyma w bieżącym roku finansowym /od 1 lipca 2001 do 30 czerwca 2002/ wzrost na poziomie ok. 3 procent . Jest to mniej od zakładanego przy tworzeniu budżetu /w maju br./, średniorocznego wzrostu na poziomie 3,25%. W roku finansowym 2002-03 przewidywany jest dalszy wzrost gospodarczy w wysokości 3,5%. Ma to jednocześnie miejsce w momencie, gdy główni partnerzy handlowi Australii spodziewają się wzrostu poniżej 1% w tym roku i zaledwie 1,5% w 2002 roku. Jest to jednakże niższy wzrost w porównaniu do poziomu 4% osiąganego w ciągu ostatnich 9 lat.

Utrzymanie trendu wzrostowego w najbliższych miesiącach będzie istotnym sukcesem gospodarki australijskiej w obliczu globalnego spowolnienia gospodarki światowej. Według danych Ministerstwa Gospodarki Australii gospodarka światowa będzie rosła o 2,25% w 2001 (w porównaniu do 4,7% w 2000 r.) i 2,5% w 2002 r., gdy gospodarka USA ma osiągnąć poziom 1% w 2001 r. i 1% w 2002 r. (4,1% w 2000 r.), Japonii odpowiednio -0,5% i -0,5% (wobec +1,5%), Europy odpowiednio 1,25% i 1,25% (wobec 3,4%) oraz wszystkich głównych partnerów handlowych odpowiednio 0,75% i 1,5% (wobec 4,9%).

Jednocześnie po raz pierwszy od prawie 30 lat poziom oficjalnej stopy procentowej w Australii obniżył się do 4,5%, w porównaniu do 6,25% jeszcze w styczniu tego roku. Argumentem stojącym za decyzją o kolejnej /w październiku/ obniżce stopy procentowej, tym razem o 25 punktów bazowych, był przede wszystkim stan gospodarki światowej i jej ekonomiczna niepewność. Uznano bowiem, że nawet wysoce konkurencyjny kurs waluty australijskiej nie jest w stanie odpowiednio “zabezpieczyć” gospodarki krajowej. Była to już piąta w tym roku obniżka stopy procentowej, poprzednie miały miejsce 7 lutego /o 50 punktów bazowych/, 7 marca /o 25 punktów bazowych/, 4 kwietnia /o 50 punktów/ i 5 września /o 25 punktów/. Ogólnie w roku bieżącym RBA obniżyła stopę procentową o 1,75 punktów procentowych. Jak jednak oceniają analitycy nawet tak znacząca obniżka oficjalnej stopy procentowej nie przyniesie spodziewanego wzrostu zaufania biznesu do inwestowania, a tym samym do znacznego ożywienia gospodarczego. Wnioski takie wynikają z doświadczeń lat 1990-91 kiedy, pomimo obniżki stopy procentowej z poziomu 18 procent w 1990 r. do 7,5 procenta w styczniu 1992 r., i tak zaufanie biznesu, i ogólnie stan gospodarki, nie uległy poprawie.

Zmiana poziomu stopy procentowej, która miała miejsce we wrześniu, była uzasadniana głównie słabszymi rezultatami gospodarki światowej w ciągu okresu ją poprzedzającego. W szczególny sposób wpływ na tę decyzję miało zahamowanie wzrostu gospodarek USA i Europy w połowie roku oraz recesja wielu gospodarek w Azji /głównie gospodarki Japonii/. Oddziaływało to na osłabienie popytu globalnego, co z kolei powodowało presję spadkową cen na rynku światowym. Te zmiany na rynku międzynarodowym miały także swoje odbicie w sytuacji handlu zagranicznego Australii, chociaż w znacznie mniejszym stopniu, ponieważ ceny głównych produktów eksportowych Australii pozostały względnie niezmienione.

Biznes australijski uznał tę zmianę oficjalnej stopy procentowej za bardzo korzystną a minister gospodarki P. Costello podkreślił jej znaczenie dla biznesu, szczególnie w obliczu zmniejszającego się wykorzystania kredytów i ograniczania inwestycji w ostatnim okresie. Minister Costello stwierdził, że gospodarka obecnie “jest w lepszej kondycji niż się nawet spodziewano”. W wypowiedziach na temat obniżenia oficjalnej stopy procentowej minister Costello podkreślił, że choć “wszystkie wskaźniki dotyczące gospodarki Australii ukazują na jej silną pozycję zarówno w przypadku handlu detalicznego, jak i rejestracji nowych samochodów czy ilości wydawanych pozwoleń na budowę domów”, to “...będzie ona niewątpliwie ważnym bodźcem do dalszego wzrostu gospodarki australijskiej w kontekście niekorzystnej sytuacji międzynarodowej. Z kolei gubernator RBA stwierdził, iż co prawda

obniżenie stopy procentowej może jeszcze zwiększyć “poziom kredytów mieszkaniowych i związaną z tym presję na zwiększanie ceny mieszkań...w krótkim okresie... ale to ryzyko należy przeciwstawić efektom związanym ze słabą gospodarką światową”.

Natomiast ostatnia obniżka oficjalnej stopy procentowej /w październiku/ wynikała ze zwolnienia gospodarki światowej /potwierdziły to statystyki obejmujące okres włącznie z sierpniem br./ i dodatkowo - ze spodziewanym krótkookresowym osłabieniem gospodarki USA w wyniku ataku terrorystycznego z 11 września oraz, w mniejszym stopniu, gospodarek innych krajów. W rezultacie nastąpiło “złagodzenie” polityki monetarnej ważniejszych banków centralnych, mających na celu ponowne wzmocnienie wzrostu gospodarczego. Największe obniżki stopy procentowej miały miejsce w USA, gdyż FED obniżył stopę procentową już dziewięciokrotnie w tym roku do poziomu 2,5% a więc najniższego poziomu od 1962 roku, czyli od prawie czterdziestu lat /a nastąpiła ona zaledwie dwa tygodnie od poprzedniej/ i nie wyklucza się dalszych redukcji. Nie przewiduje się jednakże znacznego przyspieszenia wzrostu gospodarki światowej w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Centralny Bank Australii (Reserve Bank of Australia – RBA), obniżając – po raz kolejny – oficjalną stopę procentową zareagował więc w podobny sposób jak inne banki centralne. Decyzja RBA o obniżeniu stopy procentowej była głównie rezultatem znaczącej /o 0,5%/ obniżki stopy procentowej przez FED. Gubernator RBA Ian Macfarlane stwierdził w uzasadnieniu tej decyzji, że “gospodarka australijska jest w całkiem dobrej kondycji /“*quite solid*”/ z 3-procentowym /mierzonym w ujęciu rocznym/ wzrostem osiągniętym w I półroczu 2001 r., to jednak ujemnego wpływu załamania światowej gospodarki nie uda się uniknąć”. Tak więc w uzasadnieniu tej decyzji bank centralny podkreślił obawy o sytuację w USA oraz spodziewany spadek eksportu. Nadwyżka eksportowa spadła bowiem w sierpniu do najniższego poziomu od siedmiu miesięcy wskazując, że globalny popyt na metale i minerały słabnie wpływając negatywnie na dochody kopalń australijskich. W szczególnie niekorzystny sposób wpływa na to recesja w Japonii, która jest największym rynkiem zbytu dla australijskich eksporterów. Stąd też trudno przewidywać aby w najbliższym okresie pozytywny wpływ eksportu netto na wzrost gospodarczy był tak znaczący jak w roku poprzednim, nawet pomimo korzystnego, niskiego kursu dolara australijskiego. Jednocześnie nie należy spodziewać się zwiększenia obrotów w niektórych sektorach usługowych podlegających znaczącemu wpływowi sytuacji międzynarodowej, dotyczy to w szczególności turystyki. Zmniejszeniu uległy także zyski korporacji i zapotrzebowanie na kredyty dla biznesu.

Pojawiają się opinie, że RBA powinien obniżyć stopy procentowe o dalsze 25 punktów. Eksperci mówią o kolejnej obniżce jeszcze w grudniu, powiązanej z dalszą redukcją oficjalnej stopy procentowej w USA. Uważa się, że decyzja RBA o redukcji stóp procentowych z jednej strony będzie odzwierciedlać obawy związane z krótkoterminowym “przegrzaniem” w sektorze budownictwa mieszkaniowego, z drugiej zaś – dominują i będą przeważać w przyszłych miesiącach czynniki o charakterze międzynarodowym i ich wpływ na sektory eksportowe. W znacznie mniejszym stopniu może zadecydować o tym obawa wzrostu inflacji.

Australijskie stowarzyszenie pracodawców ocenia wręcz ostatnią obniżkę stopy procentowej - jedynie o 25 punktów – jako decyzję zbyt mało agresywną, nie wystarczającą do podniesienia zaufania biznesu. Według zaś prezesa Australijskiej Izby Handlu i Przemysłu decyzja ta pozostawia zbyt wielką niepewność, szczególnie w kontekście sytuacji światowej. Z kolei przedstawiciel innego ugrupowania pracodawców - Australijskiej Grupy Przemysłowej - uznał tę zmianę za wystarczającą wobec spodziewanej recesji w 2002 roku i porównywalną w całym cyklu koniunktury z obniżkami innych ważnych gospodarek.

Według reprezentanta Stowarzyszenia Przemysłu Budowy Domów tegoroczne obniżki stóp procentowych, łącznie o 1,75%, w znaczący sposób zwiększają możliwości nabycia mieszkań. Jest to dodatkowo wsparte systemem dofinansowania w wysokości 14 tys. AUD dla kupujących pierwsze mieszkanie (FHOS-first home owners scheme)¹⁰⁰. W pozytywny sposób oddziałuje na gospodarkę wzrost nowych pozwoleń budowlanych (wzrost o 17% w sierpniu i zwiększenie o 79% w stosunku do lutego tego roku). Okres od lutego do sierpnia br. charakteryzował największy wzrost ilości pozwoleń budowlanych, porównywalny jedynie ze szczytem przed wprowadzeniem podatku GST. Wydaje się, że sektor budowlany może nadal powodować ożywienie gospodarcze, broniąc gospodarkę australijską przed recesją, szczególnie w II połowie 2001 r. Obniżenie stopy procentowej o 175 punktów bazowych w roku bieżącym oznacza bowiem w praktyce oszczędności w wysokości 113 AUD miesięcznie dla kredytów hipotecznych na budowę lub zakup domu w wysokości 100 tys. AUD. Standardowe zmienne stopy procentowe kredytów mieszkaniowych kształtują się obecnie na poziomie 6,3% i są najniższe od 31 lat.

¹⁰⁰ Krytycy tego schematu pomocy dla kupujących pierwsze mieszkanie/dom pokreślają, iż jego koszt dla budżetu kształtuje się na poziomie ok. 1 mld AUD rocznie i przynosi głównie korzyści grupom związanym z budownictwem mieszkaniowym. Zgodnie z tymi opiniami ta forma wspomagania budownictwa jedynie w jeszcze większym stopniu pobudza i tak już “przegrzany” sektor, a w rezultacie jest przyczyną utrzymywania w Australii znacznie wyższych stop procentowych niż w innych rozwiniętych gospodarkach. Obecna koalicja rządząca proponuje jednakże utrzymanie tego programu, z tym że w wysokości niższej – 10 tys. AUD /zamiast powrotu do pierwotnej wielkości 7 tys. AUD/ w pierwszej połowie przyszłego roku. Oznaczać to będzie oszczędności budżetowe w wysokości 50 mln AUD w budżecie.

Obniżki stóp procentowych i cięcia podatkowe, które miały miejsce od 1 lipca ubiegłego roku wpłynęły na wzrost obrotów handlu wewnętrznego w bieżącym roku, szczególnie ważnych dla gospodarki Australii w obliczu niesprzyjającej aktualnie sytuacji na rynku światowym. Zmniejszenie podatków /np. rodziny z dziećmi mające jeden dochód w wysokości 50 tys. AUD rocznie zyskały ok. 50 AUD tygodniowo na obniżeniu podatku/ jest najprawdopodobniej wyjaśnieniem wzrostu wydatków konsumpcyjnych, szczególnie na żywność i artykuły gospodarstwa domowego. Dodatkowo obniżki stóp procentowych w roku bieżącym wspomogły utrzymanie tego trendu wzrostowego, podtrzymując tym samym handel detaliczny, bowiem w efekcie spowodowały powiększenie dochodu gospodarstw domowych w wysokości ok. 100 AUD tygodniowo. Generalnie, nastąpił wzrost sprzedaży detalicznej, co świadczy o utrzymującym się wzroście gospodarczym, aczkolwiek w wolniejszym tempie.

Po ostatnich zmianach wysokości stóp procentowych w Australii i USA zauważyć można, że te dwie gospodarki “rozchodzą się”. Na początku tego roku ich stopy procentowe były niemal takie same, obecnie różnią się o 2 punkty procentowe (w styczniu odpowiednio w Australii 6,5%, w USA-6,25%, gdy obecnie 4,5% i 2,5%). Według niektórych ekonomistów Australia jest w wyjątkowo specyficznej sytuacji, z jednej strony mając względnie korzystną sytuację w gospodarce wewnętrznej, z drugiej zaś – globalną recesję światową, której ostateczny wpływ na gospodarkę australijską może być pozytywny. Co prawda sytuacja gospodarcza Australii nie była zbyt dobra bezpośrednio po wprowadzeniu podatku GST, tym niemniej obniżenie podatków w wysokości 12 mld AUD, w połączeniu z obniżeniem stóp procentowych, dało efekt pozytywny. Praktycznie nawet globalna recesja – zdaniem niektórych analityków – w ostatecznym rezultacie ma także pozytywne oddziaływanie na gospodarkę australijską, bowiem zapobiega jej “przegrzaniu”. Innego zdania jest z kolei gubernator RBA, podkreślający z kolei ryzyka płynące z załamania gospodarki światowej, a w szczególności spadek zysków firm oraz malejącą skłonność do zaciągania kredytów przez korporacje. Te ostatnie zmniejszyły się w lipcu i sierpniu w ujęciu nominalnym, a w skali całego roku ich wzrost wyniósł zaledwie 3%, najniższy od recesji początku lat 90. Znacznie lepiej sytuacja kształtuje się po stronie wydatków konsumpcyjnych (sprzyja temu zarówno obniżenie podatku, jak i stóp procentowych, a także dodatkowe wypłaty gotówki emerytom w czerwcu i lipcu w wysokości 660 mln AUD, które w większości zostały skonsumowane). W efekcie import dóbr konsumpcyjnych (liczony od sierpnia do sierpnia) wzrósł o 4% w skali roku, podczas gdy dóbr kapitałowych spadł o 10%.

Te najsłabsze od 30 lat uwarunkowania oznaczają z kolei dla budżetu państwa, że planowana /zaledwie w maju/ nadwyżka gotówkowa w bieżącym roku finansowym w

wysokości 1,5 mld AUD zmniejszyła się gwałtownie i wynosi zaledwie 500 mln AUD /budżet liczony rosnąco wykazuje nawet deficyt w wysokości 3 mld AUD/ i przy relatywnie niewysokim wzroście gospodarczym i niskiej stopie procentowej może jeszcze ulec pogorszeniu. Co prawda, nawet osiągnięta nadwyżka w wysokości 500 mln AUD nie może być uznana za wysoką w budżecie wynoszącym 167 mld AUD. Ta mała nadwyżka budżetowa w rezultacie nie daje możliwości znaczących obniżek podatków lub zwiększenia wydatków.

Według ostatnich badań Narodowego Banku Australii /National Bank of Australia/, z września br., także zaufanie biznesu spadło do najniższego poziomu od dziesięciu lat, czyli recesji 1991 roku. Tylko 26% firm wierzy we wzrost aktywności gospodarczej. Jest to poziom niższy niż przed wprowadzeniem podatku GST oraz niż miało to miejsce w najgorszym momencie kryzysu azjatyckiego w 1998 r. Praktycznie, zmniejszenie zaufania biznesu do inwestowania objęło wszystkie sektory gospodarek, ale w szczególnie znaczącym wymiarze wystąpiło ono w handlu hurtowym, turystyce i usługach rekreacyjnych, sektorze finansowym i usług biznesowych oraz w sektorze ubezpieczeniowym. Nasuwa się w tym miejscu pytanie, czy ten brak zaufania jest zjawiskiem przejściowym, czy też bardziej trwałym. Wiele wskazuje, że brak jest jednoznacznej odpowiedzi i będzie zależało to od różnych kwestii. Ma na to wpływ zmniejszający się wolumen eksportu oraz, niezależnie od czynników zewnętrznych, także bankructwo kilku znaczących firm australijskich, takich jak HIH Insurance /ubezpieczenia/, One.Tel /telefonii komórkowa/, Ansett Australia /linia lotnicza/. Oddziałuje to nawet na bardzo dynamicznie rosnący sektor budownictwa mieszkaniowego.

Inne oceny stanu gospodarki australijskiej są też mało optymistyczne. Eksperci twierdzą wręcz, iż mamy obecnie do czynienia z najgorszymi – od czasów recesji 1990-1991- wynikami gospodarczymi. Przy słabym poziomie PKB /najśłabszym od wczesnych lat poprawy gospodarczej w 1992 roku/ inflacja ma tendencję przyśpieszającą. Według nich opublikowanie danych za trzeci i czwarty kwartał mogą ukazać inflację nawet na poziomie najwyższym od 10 lat. Dlatego też ostatnia obniżka stopy procentowej przez RBA wyniosła zaledwie 25 punktów.

Stopa bezrobocia wynosi obecnie 7 procent, co oznacza wzrost o 0,7% w stosunku do roku ubiegłego. Z kolei inflacja w Australii osiągnęła maksymalny poziom celu inflacyjnego zakładanego przez Centralny Bank Australii na rok finansowy 2001. Nawet pomijając takie czynniki jak wpływ podatku detalicznego GST, cenę paliwa oraz innych towarów niestabilnych cenowo, to i tak roczna inflacja jest wysoka i kształtuje się na poziomie 2,75%,

w porównaniu do zakładanego w budżecie 2% rocznego poziomu inflacji. Jest to najwyższy poziom inflacji od pięciu lat, a szacunki kształtowania się koszyka cen detalicznych w III kwartale br. świadczą o jej tendencji wzrostowej. Znaczący udział w tym rosnącym trendzie inflacji ma także m.in. niski kurs dolara australijskiego wobec dolara USA i kurs AUD ważony obrotami handlowymi. Od początku tego roku kurs dolara australijskiego osiągał bowiem wielokrotnie rekordowo niski poziom /nawet poniżej 0,50 USD za 1 AUD/. Przynosiło to efekty korzystne jedynie australijskim eksporterom, mając z kolei wpływ negatywny na importerów i producentów zależnych w szczególności od importu zagranicznych urządzeń i sprzętu. Był to także jeden z czynników negatywnie oddziałujących na działalność inwestycyjną /taka tendencja utrzymuje się praktycznie od dwóch lat i prawdopodobnie utrzyma się w najbliższej przyszłości/. Słaby kurs dolara ma również – poprzez stwarzanie klimatu niepewności do stabilizacji ekonomicznej - ograniczający wpływ na wydatki konsumpcyjne.

Najniższa od 20 lat jest także relacja rachunku płatności bieżących do PKB i wynosi 2,8% (choć jest wyższa niż w wielu innych krajach za wyjątkiem USA i Hiszpanii). Innym z kryteriów sytuacji gospodarczej może być także najgorszy od dziesięciu lat wskaźnik relacji zadłużenia rządu do PKB na poziomie 5,9% (w porównaniu do najgorszego do tej pory poziomu 4,2% w okresie recesji lat 1990-91). Nawet przy założeniu sprzedaży posiadanych przez rząd Australii 50,1% udziałów w firmie telekomunikacyjnej TELSTRA, to i tak szacuje się, że poziom zadłużenia rządowego do PKB może ulec poprawie dopiero w połowie 2004 r.

Jednocześnie zmniejszeniu o 10% uległa we wrześniu w stosunku do sierpnia, a o prawie 5% w stosunku do września roku ubiegłego, ilość sprzedaży nowych samochodów, co eksperci odczytują jako zmniejszanie wydatków i zaufania w Australii w wyniku terrorystycznego ataku z 11 września. Dochodzi do tego wzrost liczby bankructw w ciągu ostatniego roku o 29%. W konsekwencji szacunkowe wyniki trzeciego kwartału 2001 były o 9% gorsze od tych z drugiego kwartału br. Uważa się, że gospodarkę australijską będzie przez najbliższe 6-9 miesięcy chronić przed recesją - dotowane przez rząd - budownictwo mieszkaniowe.

Jednym z głównych czynników wzrostu gospodarczego, obok relatywnie silnego handlu wewnętrznego, jest nadal wzrost eksportu. Nadwyżka eksportu nad importem w roku finansowym 2000-2001 wyniosła prawie 1,35 mld AUD i była to największa nadwyżka od roku 1993-94 (jeszcze większa nadwyżka wystąpiła w roku finansowym 1991-92 i wynosiła ponad 4 mld AUD). W obecnym roku finansowym - po rekordowych nadwyżkach eksportu /np. w lipcu w wysokości 1,15 mld AUD/ zmalała ona w sierpniu br., nawet wyprzedzając

wydarzenia 11 września, co oznacza, że globalny popyt na metale i minerały słabnie, wpływając tym samym negatywnie na dochody kopalń australijskich. Ale i tak, jak to ocenia minister gospodarki P. Costello, był to najdłuższy, bo siedmiomiesięczny nieprzerwany okres nadwyżki bilansu handlowego od 1973 roku. W szczególnie niekorzystny sposób oddziałuje na to recesja gospodarcza w Japonii, będącej głównym rynkiem eksportowym Australii. Oznacza to ponadto, iż nawet słaby dolar australijski – do niedawna jeden z głównych czynników australijskiego wzrostu eksportu – nie jest w stanie zrównoważyć ujemnych konsekwencji spowolnienia gospodarki światowej i wydaje się, że ta tendencja utrzyma się w najbliższym okresie.

Według ABS (Australian Bureau of Statistics) eksport towarowy Australii liczony za okres 12 miesięcy (od lipca 2000 do czerwca 2001) wyniósł 119,602 mld AUD, podczas gdy eksport za rok poprzedni (tj. 1999-2000) wyniósł 97,286 mld AUD. Oznacza to wzrost o prawie 23%. Wśród głównych partnerów w australijskim eksporcie są: Japonia – 19,6%, USA – prawie 10%, Korea Płd. – 7,7%, Chiny i Nowa Zelandia – 5,7%, Tajwan i Singapur – po ok. 5% oraz Wielka Brytania – prawie 4%, Hongkong – 3,3%, Indonezja – 2,5% (ilustruje to tablica 13). Do tych 10 krajów trafia prawie 70% australijskiego eksportu towarowego. Z kolei, biorąc pod uwagę ugrupowania integracyjne, to aż 73% australijskiego eksportu trafia na rynki krajów APEC, 13,3% do krajów ASEAN i tylko 11,7% do krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Tab. 15. Eksport Australii do głównych partnerów handlowych w roku finansowym 2000-01 w mln AUD i procentach.

Kraje	W mln. AUD	% globalnego eksportu
1. Japonia	23 479	19,6
2. USA	11 654	9,7
3. Korea Płd.	9 209	7,7
4. Nowa Zelandia	6 872	5,7
5. Chiny	6 846	5,7
6. Singapur	5 997	5,0
7. Tajwan	5 871	4,9
8. Wielka Brytania	4 639	3,9

9. Hongkong	3 904	3,3
10. Indonezja	3 119	2,6

Źródło: ABS, International Merchandise Trade, June Quarter 2001, 5422.0, Canberra 2001.

Najważniejszymi towarami w eksporcie Australii w omawianym okresie były: ruda żelaza – 12,3%, węgiel i koks – 9%, ropa naftowa, gaz naturalny i pochodne - łącznie 11,9%, metale nieżelazne – 7,8%, mięso i przetwory – 4,8%, wełna – 4,7%, zboża i przetwory – 4,5%, złoto – 4,3%, artykuły pofne – 3,6%, pojazdy drogowe – 3,2%. Wyżej wymienionych 10 pozycji towarowych stanowiło ponad 66% ogólnego eksportu Australii. W eksporcie australijskim dominowały więc żywność i surowce (prawie 2/3 globalnego eksportu), co miało korzystny wpływ na jego dynamikę, szczególnie w kontekście spowolnienia gospodarki światowej. Wielką pozycją w eksporcie Australii był także wywóz kapitału, jego eksport netto kształtował się na poziomie 6,7 mld AUD.

Natomiast import w omawianym okresie wyniósł 118,264 mld AUD, podczas gdy za rok poprzedni wyniósł 110,078 mld AUD. Oznacza to wzrost o prawie 7,5%, wynikający przede wszystkim z niskiego kursu dolara australijskiego względem większości walut głównych partnerów handlowych. Generalnie import miał tendencję malejącą, ponieważ słaby dolar australijski podnosi cenę towarów importowanych i stymuluje rozwój produkcji krajowej. Największymi dostawcami na rynek australijski są w kolejności: USA – 18%, Japonia – 12%, Chiny – 8,3%, Wielka Brytania – 5,3%, Niemcy – 5,2%, Korea Płd. i Nowa Zelandia – po ok. 4%, Malezja – ponad 3,5%, Singapur i Tajwan – po ok. 3% (ilustruje to tablica 2). Import z tych 10 krajów stanowił praktycznie ponad 66% importu Australii ogółem. Biorąc pod uwagę import z ugrupowań integracyjnych, to ponad 70% importu Australii przypada na kraje APEC, z krajów ASEAN – prawie 15%¹⁰¹, natomiast prawie 22% to import z krajów Unii Europejskiej /znacznie większy udział niż po stronie eksportu/.

Tab.16. Import Australii według głównych partnerów w roku finansowym 2000-01 w mln AUD i procentach

Kraje	w mln AUD	% globalnego importu
1. USA	22 356	18,9
2. Japonia	14 110	11,9

¹⁰¹ Trzeba pamiętać, że niektóre kraje /np. Wietnam, Tajlandia, Filipiny itd./ należa zarówno do APEC, jak i ASEAN, stad uwzględniane są one w statystykach obu ugrupowań.

3. Chiny	9 881	8,3
4. W. Brytania	6 321	5,3
5. Niemcy	6 174	5,2
6. Korea Płd.	4 710	3,9
7. Nowa Zelandia	4 565	3,8
8. Malezja	4 177	3,5
9. Singapur	3 898	3,2
10. Tajwan	3 327	2,8

Źródło: Jak w tablicy 15.

Natomiast najważniejszymi towarami w imporcie Australii są pojazdy drogowe i środki transportu – ponad 12%, ropa naftowa – 8,7%, maszyny biurowe – 7%, urządzenia telekomunikacyjne – 6,7%, urządzenia elektryczne – 5,7%, różne artykuły przemysłowe – 14,2%. A więc po stronie importu zdecydowanie przeważają artykuły przetworzone.

Tab. 17. Główne pozycje towarowe w eksporcie i imporcie Australii w roku finansowym 2000-01 /w mln AUD/.

EKSPORT		IMPORT	
Grupy towarowe	mln AUD	Grupy towarowe	mln AUD
1. Ruda żelaza	14 761	1. Samochody	14 346
2. Ropa naftowa i produkty z ropy	10 868	2. Ropa naftowa i produkty z ropy	10 295
3. Węgiel i koks	10 840	3. Maszyny do przetwarzania danych	8 317
4. Metale nieżelazne	9 398	4. Urządzenia telekomunikacyjne	7 938
5. Mięso i przetwory	5 772	5. Maszyny elektryczne i części zapasowe	6 782
6. Zboże i przetwory	5 405	6. Różne artykuły przetworzone	6 332
7. Tekstylia	5 590	7. Maszyny przemysłowe i części zapasowe	5 729
8. Złoto	5 110	8. Produkty medyczne	4 371
9. Samochody osobowe	3 833	9. Specjalistyczne urządzenia mech.	3 835
10. Gaz i jego pochodne	3 504	10. Sprzęt transportowe	3 409

Źródło: Jak w tablicy 15.

Spowolnienie gospodarki światowej ze spodziewanego poziomu 3,25% do 2,25%, najgorszego wyniku od 30 lat, będzie jednak chyba oznaczać stagnację wolumenu australijskiego eksportu już w okresie 2001-02 z zakładanych 5% do zera. Stąd też eksperci uważają, że w odróżnieniu od dotychczasowych doświadczeń, gdy eksport był siłą napędową gospodarki, obecnie będzie się “wlec” za krajową produkcją.

Biorąc pod uwagę eksport światowy w najbliższym okresie, to niewątpliwie utrzyma się na niezmiennym poziomie eksport towarowy. W australijskim eksporcie słaby poziom kursu walutowego z pewnością ułatwi utrzymanie eksportu towarów rolnych i minerałów. W szczególności konkurencyjne ceny wołowiny, zboża i innych produktów masowych pozwolą zrekompenzować ostry spadek w kształtowaniu się światowych cen podstawowych metali. Zakłada się z kolei, iż australijski import będzie rósł w okresie 2001/2 w tempie 3%, jednocześnie powodując wzrost deficytu obrotów bieżących.

Wybory parlamentarne w Australii w listopadzie br. są także – według krytyków obecnej koalicji rządzącej - ważnym argumentem dla wielu decyzji o charakterze ekonomicznym. Ostrej krytyce poddano na przykład obniżanie przez bank centralny oficjalnej stopy procentowej w ostatnim okresie, podkreślając ich dokonywanie przy rosnącej inflacji, chociaż gubernator RBA uzasadniał te działania koniecznością przeciwdziałania przedłużającemu się zwolnieniu gospodarki światowej i recesji w niektórych krajach Azji. Jednocześnie eksperci jednego z najpoważniejszych biur prognoz gospodarczych /Access Economics/ przewidują znaczący wpływ globalnej sytuacji na gospodarkę Australii także w 2002 roku. Przewidują jednakże poprawę trendu w kształtowaniu się PKB i jego wzrost z poziomu ok. 3% w okresie lat 2001-02 do 4,4% w 2002-03. Wymagać to jednak będzie dalszych cięć stopy procentowej, o 0,5%, jeszcze w roku bieżącym.

Należy zgodzić się ze stanowiskiem gubernatora Banku Centralnego Australii, iż “czas poprawy gospodarki światowej odsuwa się” i – poprzez słabnący wzrost eksportu – “wpływa to także na gospodarkę Australii”. Analitycy przewidują obniżkę oficjalnej stopy procentowej o 0,5% jeszcze w grudniu tego roku, aby podbudować zaufanie i pobudzić aktywność biznesu, równoważąc tym negatywny wpływ spowolnienia gospodarki światowej.

3. Zagraniczna polityka ekonomiczna Australii

Polityka handlowa Australii nakierowana jest na całkowitą liberalizację międzynarodowej wymiany gospodarczej, a podkreślanie rangi konkurencyjności i otwartej, elastycznej gospodarki to praktycznie najczęściej powtarzające się hasło kolejnych rządów Australii.

Jeśli chodzi o instrumenty polityki handlowej, to średnia stawka celna na towary importowane do Australii wynosi 5%. Jednocześnie Australia, chroniąc za wysokimi taryfami wyroby swojego przemysłu samochodowego i tekstylnego– odzieżowego, zamroziła je do

końca 2005 roku. Kwestią podnoszoną w prasie ekonomicznej jest sprawa cła na importowane komponenty do produkcji, "swoisty podatek importowy", wprowadzony w 1996 roku dla podreperowania budżetu. Stawka celna na import komponentów niezbędnych do dalszej produkcji, a nie wytwarzanych w Australii wynosi bowiem 3%. Daje to budżetowi średnio 300 mln AUD dochodu rocznie, ale powoduje zmniejszenie rodzimej produkcji i, tym samym, dochodów państwa możliwych do uzyskania z podatków od przedsiębiorstw. Paradoksem, podkreślanym przez koła biznesu, jest brak cła na niektóre towary gotowe, importowane do Australii, co w rezultacie powoduje, że krajowi producenci – płacący 3% stawkę celną na komponenty do produkcji – konkurują z wyrobami gotowymi z importu zwolnionymi z opłat celnych. Pomimo nacisków rząd Australii jednostronnie nie zliberalizował do tej pory tej 3% stawki celnej na import komponentów. Uważa się, iż z jednej strony rząd nie chce zrezygnować z dochodów budżetowych (300 mln AUD), a z drugiej – pozostawienie taryfy celnej traktuje jako "kartę przetargową" w trakcie spodziewanej nowej rundy negocjacji wielostronnych WTO.

Australia, w trakcie szczytu krajów APEC /w Brunei w listopadzie 2000 r./ zaproponowała rozpoczęcie w 2001 r. nowej rundy rokowań wielostronnych na forum WTO /"rundę milenijną"/, mającej na celu liberalizację dostępu do rynku. Jest przede wszystkim zainteresowana obniżaniem taryf celnych na towary będących jej głównymi pozycjami w eksporcie czyli minerały, mięso i jego przetwory, węgiel.

Od roku 1983 realizowane jest porozumienie o wolnym handlu między Australią z Nową Zelandią, CER (Closer Economic Relations). Jej podpisanie budziło obawy wielu "wrażliwych" przemysłów po stronie australijskiej. Jednakże po pierwszym, wstępnym pięcioletnim okresie /1983-1988/, praktycznie podkreślano tylko korzyści płynące z tej umowy i właśnie biznes powodował znaczące przyspieszenie procesu integracji w ramach CER.

Te doświadczenia wpłynęły na wzrost zainteresowania w zagranicznej polityce gospodarczej Australii także innymi umowami o wolnym handlu. Szczególne miejsce zajmuje tutaj koncepcja umowy wolnohandlowej ze Stanami Zjednoczonymi, która - według ekspertów - ma przynieść korzyści w wysokości 4 mld AUD dla każdego z krajów. Negocjacje zostały przerwane w związku z atakiem terrorystycznym z 11 września, ale będą kontynuowane. W rokowaniach nad umową o wolnym handlu między Australią i USA nie brak tematów "wrażliwych" dla obu stron, jak np. problemy z przemysłem stoczniowym, kwestie amerykańskiego cukru, problematyka kwarantanny w Australii, czy "wsadu" lokalnego w programach telewizyjnych, a także - chyba najtrudniejsze problemy - związane z

rynkiem rolnym. Istnieje jednakże wola obu stron, aby te "sporne" kwestie przezwyciężyć, dla realizacji korzyści związanych z efektem kreacji handlu w porozumieniu integracyjnym.

Trwają również negocjacje mające na celu ułatwienia w dostępie do rynków innych głównych partnerów handlowych, czyli Singapuru i Tajlandii /także umowy o wolnym handlu/, Japonii i Korei Płd. /umowy o ułatwieniach w handlu i inwestycjach – TIFA/. Szczególnie ważne miejsce w polityce handlowej Australii zajmują kraje APEC. Liberalizacja handlu w regionie Azji-Pacyfiku uznawana jest za priorytet w działaniach obecnego rządu, jako potencjalnie dające największe korzyści australijskim eksporterom. W rezultacie udzielonych do tej pory przez kraje członkowskie koncesji, 69% wszystkich towarów importowanych w ramach porozumienia podlega taryfom celnym w wysokości 0-5%¹⁰². Na ostatnim spotkaniu APEC - w Szanghaju w październiku br., Australia proponowała jeszcze szybsze reformy handlowe, które zwiększą aktywność tego ugrupowania. Wielką wagę przywiązuje Australia także do handlu z krajami ASEAN.

Polska, jak każdy inny kraj członkowski WTO, traktowana jest na rynku australijskim zgodnie z zasadami tej organizacji, a przede wszystkim zgodnie z zasadą KNU.

Australia prowadzi dosyć aktywną politykę wspomaganie eksportu, uznając jego niezaprzeczalną rolę dla wzrostu gospodarczego. Podkreśla się, że wzrost eksportu oznacza zwiększenie bogactwa państwa, zwiększenie możliwości zatrudnienia i tym samym poprawia standard życia Australijczyków. Według informacji rządu Australii¹⁰³ eksport zapewnia zatrudnienie co piątej osoby w gospodarce /a nawet co czwartej w regionach wiejskich/. Dodatkowo zarobki w sektorze eksportowym są znacząco wyższe niż pozostałych /średnio o prawie 17,5 tys. AUD rocznie/. Eksportem towarów i usług¹⁰⁴ zajmuje się bezpośrednio ok. 28 tys. firm, co stanowi tylko 4% wszystkich istniejących firm. Zakładanym celem obecnej koalicji rządzącej jest podwojenie liczby eksporterów do poziomu 8% do 2006 roku. Mają temu służyć specjalne środki w wysokości 21,55 mld AUD wydatkowane w ciągu najbliższych 4 lat na aktywizację eksportu. Ponadto specjalny program wspomaganie eksportu (Export Market Development Scheme) ukierunkowany na małe i średnie przedsiębiorstwa, które dają ponad połowę całego eksportu zatrudniając zaledwie 1/3 pracowników, ma wynieść 750 mld AUD w ciągu następnych 5 lat. Uznaje się bowiem, że każdy zainwestowany dolar (AUD) generuje eksport o wartości 12 AUD. Eksport towarów i

¹⁰² Według badań przeprowadzonych w zeszłym roku te redukcje cel oraz duża aktywność inwestycyjna pozwoliły poprawić sytuację ekonomiczną aż 165 milionom osób z regionu APEC.

¹⁰³ Wypowiedź ministra handlu, Mark Vaile, na spotkaniu w Sydney 24.10.2001 r. – materiały "The Howard Government. Putting Australia's Interests First. Australians Exporting to the World".

¹⁰⁴ /Eksport towarowy łącznie z usługami wyniósł w roku finansowym 2000-01 ponad 153 mld AUD.

usług zwolniony jest także z płacenia podatku GST, co daje eksporterom korzyści rzędu 3,5 mld AUD rocznie. Planuje się powstanie jeszcze szeregu innych programów wspomaganie eksportu.

Jedną z istotnych zmian organizacyjnych ma być powstanie w strukturze australijskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych i Handlu - DFAT (Department of Foreign Affairs and Trade) specjalnego biura do prowadzenia negocjacji handlowych - Office of Trade Negotiations (ONT). Ma się ono zajmować zarówno rokowaniami wielostronnymi na forum Światowej Organizacji Handlu (WTO), jak i bilateralnymi - z poszczególnymi partnerami handlowymi. Natomiast promocją eksportu i inwestycji australijskich zajmuje się 109 biur AUSTRADE (odpowiednik Wydziałów Ekonomiczno-Handlowych Ambasad RP) ulokowanych w 61 krajach i ich liczba stale rośnie (w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyła się o 5 biur).

Australia jest aktywnym członkiem i bierze udział w pracach większości organów WTO. Jest także orędownikiem dalszej liberalizacji handlu na forum tej organizacji. Propozycje Australii w kwestii nowej, wszechstronnej, rundy handlowej WTO idą w kierunku znacznego wzmocnienia jej reguł i ścisłych terminów ich przestrzegania. Australia postuluje przyśpieszenie rokowań obejmujących produkty rolne oraz ustanowienie uczciwego i rynkowego systemu handlowego w światowym rolnictwie. Równocześnie Australia stoi na stanowisku eliminacji wszelkich form subsydiowania tego eksportu, ułatwienia dostępu do rynków (poprzez redukcje cel, eliminację istniejących barier pozataryfowych) oraz likwidowanie środków "zniekształcających" warunki handlu i produkcji poprzez ich krajowe wspomaganie. Widzą także i postulują konieczność reformy Wspólnej Polityki Rolnej UE.

Podobne zmiany w polityce rolnej i konieczność negocjacji handlowych Australia proponuje przewodnicząc Grupie z Cairns, skupiającej kraje eksportujące produkty rolne. Dla realizacji tych zamierzeń stara się o poparcie dla nowej rundy rokowań zarówno wśród krajów bogatych, jak i biednych.

Australia wykorzystuje także mechanizm rozstrzygania sporów WTO, uznając go za właściwy sposób dbania o międzynarodowe interesy australijskiego handlu w zgodności z zasadami tej organizacji. W ostatnim okresie odbywało się kilka istotnych sporów na forum WTO z udziałem Australii. Wszystkie panele zakończyły się pomyślnie dla strony australijskiej. Szczególne miejsce zajęło postępowanie w sprawie baraniny na rynku amerykańskim. W lipcu 1999 r. USA nałożyły cła na import baraniny z Australii, jeden z jej najważniejszych towarów eksportowych. Uznano, iż było to niezgodne z zasadami WTO i cła te muszą zostać usunięte po 15 listopada br., co oznacza nieograniczony dostęp do rynku

USA dla australijskiej baraniny. Podobne postępowanie odbyło się w sprawie restrykcji nałożonych przez Koreę Płd. na importowaną z Australii wołowinę /mogła być sprzedawana jedynie w innych sklepach niż wołowina koreańska czyli produkt krajowy/, które także muszą być usunięte. Wśród innych sukcesów Australii na forum WTO można także wymienić odzyskanie dostępu do amerykańskiego rynku krewetek, wpływ na decyzję Unii Europejskiej o likwidacji dotacji do duńskiej wieprzowiny, ułatwienia w dostępie do rynków sektora telekomunikacyjnego i usług finansowych w Azji Płd-Wsch. Celem tych wszystkich działań było zapewnienie korzyści dla Australii z rosnącego eksportu.

Jednocześnie Australia prowadzi także dosyć zdecydowaną politykę ochrony własnego przemysłu, wykorzystując w tym celu regulacje WTO dotyczące klauzul ochronnych (safeguards). W tym celu, zgodnie z zasadami WTO, Komisja ds. Badania Efektywności Przemysłu (Productivity Commission) przeprowadza analizę zarzutów rodzimego przemysłu o spowodowanie "poważnej szkody" w rezultacie zwiększonego eksportu. Obecnie Komisja bada związek przyczynowy pomiędzy importem i szkodą wyrządzoną lub zagrażającą dwóm sektorom:

- przemysłowi mięsa wieprzowego – Komisja badała zarzuty o spowodowanie poważnego uszczerbku dla rodzimego przemysłu wymagającego pomocy rządowej. W rezultacie wspólnych działań wraz z przedstawicielami tego przemysłu nastąpiło jego ożywienie i znaczące zwiększenie eksportu z poziomu 32,9 mln AUD w roku finansowym 1995/96 do wysokości 194,5 mln AUD w roku 2000/01. W rezultacie obecnie eksport dwukrotnie przewyższa import.
- owoce cytrusowe – Komisja bada obecnie zarzuty o powodowanie szkody dla krajowego przemysłu cytrusowego, w szczególności ze strony importu mrożonego koncentratu soku pomarańczowego.

Można się jednak spotkać z opiniami ekspertów, że niektóre działania rządu Australii, aczkolwiek zgodne z uregulowaniami WTO, są nadmiernie nakierowane na korzyść krajowego przemysłu, a odbywa się to kosztem konsumentów, importerów oraz przejrzystości procedur. Chodzi tutaj szczególnie o akcje antydumpingowe chroniące "wrażliwych na import" producentów papieru, chemikaliów i cementu.

4. Współpraca gospodarcza z Polską

4.1 Podstawy traktatowe współpracy gospodarczej pomiędzy Polską i Australią

Są to:

- Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Australią w sprawie wzajemnego popierania i ochrony inwestycji, podpisana w Canberze dnia 7 maja 1991 r.
- Umowa Handlowa pomiędzy Australią i Polską Rzeczpospolitą Ludową, obowiązująca od 20 czerwca 1966 r.
- Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Australią w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu, podpisana w Canberze dnia 7 maja 1991 r.
- Wspólne Porozumienie nt. Dwustronnej Współpracy i Konsultacji pomiędzy MSZ RP i DFAT Australia – podpisane w Canberze w czerwcu 1998 r.

4.2 Obroty handlowe z Polską w okresie ostatnich lat.

Wielkość i dynamikę wzajemnych obrotów na podstawie polskich danych statystycznych w okresie lat 1998-2000 ilustruje tablica 18.

Tab. 18. Obroty handlowe między Polską i Australią w latach 1998-2000
(według danych GUS i Ministerstwa Gospodarki RP) mln USD i procentach

Lata	Obroty ogółem	Eksport	Import	Dynamika w % /rok poprzedni/			Saldo obrotów
				Obroty ogółem	Eksport	Import	
1998	62,92	22,43	40,49				- 18,06
1999	54,29	19,21	35,08	86,26	85,58	86,63	- 15,87
2000	75,97	23,28	52,69	139,92	121,14	150,20	- 29,42

Dane: Materiały wewnętrzne WEH Sydney i Ministerstwa Gospodarki (za GUS Warszawa).

Istnieją dosyć zasadnicze różnice w prezentowanych statystykach wyrażonych w dolarach USA i australijskich. Większość danych dotyczących obrotów Polski i Australii podawana jest przez GUS i Ministerstwo Gospodarki RP w dolarach USA. Z powodu bardzo znacznego spadku wartości dolara australijskiego w stosunku do dolara amerykańskiego /w 2000 r./ utrudnia to jednak właściwe odczytywanie zmian w stosunku do 1999 r. Obroty polsko- australijskie za 2000 r., podawane na podstawie danych Australian Bureau of Statistics w dolarach USA spadły o 17,9%; w tym nasz eksport - o 17,1%, a import - o

19,4%. Natomiast obroty te obliczane w dolarach australijskich zmniejszyły się jedynie o 1,47%, w tym nasz eksport - o 0,5%, a import - o 3,3%.

Ponadto dane o obrotach pomiędzy Polską a Australią notowane przez GUS a Australijskie Biuro Statystyczne (ABS) różnią się znacznie. Powodem tego jest fakt, że GUS liczy obroty według certyfikatów pochodzenia towarów. Według danych GUS obroty Polski z Australią w 2000 roku wyniosły 76 mln USD, z kolei według ABS kształtowały się na poziomie 29,4 mln USD (ok. 53,5 mln AUD). Dane ABS pokazują bowiem wielkość bezpośrednich obrotów między naszymi krajami. Zgodnie ze statystykami ABS rok 2000 był czwartym z kolei rokiem, w którym występowała nadwyżka polskiego eksportu do Australii nad importem z Australii.

Tab. 19. Obroty handlowe między Polską i Australią w okresie 1996-2000
(według danych ABS) w tys. AUD

Rok	1996	1997	1998	1999	2000
Eksport	26.143	85.493	39.293	35.066	34.918
Import	37.610	80.401	30.125	19.541	18.550
Saldo	- 11.467	+ 5.092	+ 9.168	+15.525	+16.368

Źródło: Dane Australian Bureau of Statistics /ABS/, Canberra 2001.

Z kolei tablica 20 prezentuje strukturę towarową obrotów polsko-australijskich w ciągu ostatnich trzech lat.

Tab. 20. Struktura towarowa eksportu i importu w latach 1998-2000 /w mln USD^o i w %/

A. Eksport

1998			1999			2000		
Towary	Mln USD	% całości	Towary	mln USD	% całości	Towary	mln USD	% całości
1.Szkło gosp. i kryształ	3,37	13,46	1.Szkło gosp. i kryształ	4,59	19,82	1.Wyroby z grafitu	2,26	11,77
2.Meble	2,24	8,95	2.Meble	2,38	10,27	2.Szkło gosp. i kryształ	2,23	11,61
3.Opony	2,08	8,31	3.Chemikalia	1,5	6,48	3.Chemikalia	1,1	5,72
4.Katody	1,56	6,23	4.Opony	1,21	5,22	4.Meble	1,07	5,57
5.Koncentrat cynku	0,98	3,91	5.Wyroby z grafitu	1,14	4,92	5.Odzież	0,84	4,37

6.Weglo- wodany	0,75	2,99	6.Odzież	1,05	4,53	6.Osocze krwi	0,77	4,00
7.Owoce mrożone	0,64	2,56	7.Owoce mrożone	0,70	3,02	7.Owoce mrożone	0,52	2,71
8.Przetwory zbożowe	0,61	2,44	8.Przetwory zbożowe	0,69	2,98	8.Soki owocowe	0,42	2,18
9.Odzież	0,58	2,31	9.Katody	0,64	2,76	9.Kable elektryczne	0,41	2,13
10.Wyroby z grafitu	0,58	2,31	10.Piece elektryczne	0,51	2,20	10.Przetwory zbożowe	0,39	2,03

°Przy obliczeniach w USD zastosowano następujące kursy AUD wobec USD:

1998 rok: 1 AUD = 0,63 USD

1999 rok: 1 AUD = 0,66 USD

2000 rok: 1 AUD = 0,55 USD

B. Import

1998			1999			2000		
Towary	mln. USD	% całości	Towary	mln USD	% całości	Towary	mln USD	% całości
1.Wełna	6,13	27,84	1.Flaki i przedzoładki	2,19	17,30	1.Wełna	1,16	11,37
2.Flaki i przedzoładki	3,63	16,49	2.Masło	1,83	14,46	2.Flaki i przedzoładki	0,79	7,74
3.Artykuły "poufne"	3,62	16,44	3.Wełna	1,46	11,54	3.Elementy komputerów	0,69	6,76
4.Aparatura kontrolno- pomiarowa	0,63	2,86	4. Artykuły "poufne"	1,18	9,32	4.Urządzenia nawigacyjne	0,58	5,68
5.Odczynniki laboratoryjne	0,58	2,63	5.Aparaty tel. komponenty	0,94	7,43	5.Środki owadobójcze	0,56	5,49
6.Wołowina	0,32	1,45	6.Art.przem. nie klasyfikowane	0,39	3,08	6.Sery	0,49	4,80
7.Ryby	0,29	1,32	7.Aparatura laboratoryjna	0,39	3,08	7.Aparatura laboratoryjna	0,47	4,61
8.Kosmetyki	0,23	1,04	8.Odczynniki laboratoryjne	0,26	2,05	8.Maszyny do produkcji słodczy	0,45	4,41
9.Elementy komputerów	0,22	1,00	9.Wyposażenie do krykieta	0,25	1,97	9.Tlenek magnezu	0,41	4,02
10.Opale	0,20	0,91	10.Grzejniki elektryczne	0,24	1,89	10.Artykuły poufne	0,36	3,53

Źródło: ABS. Canberra 2001.

Natomiast obroty handlowe polsko – australijskie za pierwsze półrocze 2001 /według danych ABS - Australian Bureau of Statistics/ wyniosły 33,553 mln AUD tj. 17,112 mln USD / według kursu 1 AUD= 0,51 USD/, w tym polski eksport do Australii 21,485 ml AUD/ tj. 10,957 USD/ a import z Australii 12,068 mln AUD /tj. 6,155 mln USD/. Oznacza to nadwyżkę w naszych obrotach handlowych w wysokości 9,417 mln AUD/ tj. 4,803 mln USD/.

Zaznaczyć należy w tym miejscu, że nasz eksport, w drugim kwartale br. wyniósł 12,440 mln AUD, a import tylko 5,849 AUD.

Tab. 21. Obroty handlowe Polski z Australią w I półroczu 2001 r.
(w porównaniu do I półrocza roku 1999 i 2000) w tys. AUD.

	Styczeń – czerwiec 1999 r.	Styczeń – czerwiec 2000 r.	Styczeń – czerwiec 2001 r.
Eksport	15.375	18.396	21.485
Import	8.257	8.712	12.068
Obroty	23.632	27.108	33.553
Saldo	+7.118	+9.684	+9.417

Źródło: Materiały wewnętrzne WEH Sydney, 2001.

W porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego wystąpił wzrost dynamiki obrotów o prawie 24%. W stosunku do I półrocza ub. roku eksport z Polski do Australii wzrósł o 16,8%. Import zaś, w tym samym okresie wzrósł o 38,5%. Przyczynił się do tego przede wszystkim bardzo słaby dolar australijski.

W polskim eksporcie do Australii wiodącymi pozycjami w omawianym okresie były: maszyny elektryczne (3,170 mln AUD), meble (2,508 mln AUD), szkło gospodarcze i kryształy (2,389 mln AUD), ryby przetworzone (1,131 mln AUD), urządzenia elektryczne (1,181 mln AUD), odzież (0,843 mln AUD) i opony (0,611 mln AUD).

W naszym zaś imporcie z Australii najważniejszymi towarami są: środki ochrony roślin i owadobójcze (4,155 mln AUD tj. 34,04 % całego importu), skóry (1,321 mln AUD), sery (0,973 mln AUD), specjalistyczne maszyny przemysłowe (0,605 mln AUD) i wełna (0,578 mln AUD).

Wyniki polsko-australijskiej wymiany handlowej za I półrocze br. potwierdzają fakt, iż pomimo bardzo słabego dolara australijskiego polski eksport /wg ABS/ w dalszym ciągu przewyższa import. Dzieje się tak nawet pomimo bardzo małej aktywności polskich producentów i handlowców na rynku australijskim, a wydaje się, że – biorąc pod uwagę

polską ofertę eksportową - można zdecydowanie zwiększyć polski eksport o takie towary jak: kable, odzież, biżuteria /przede wszystkim z bursztynu/, małe maszyny budowlane, meble, artykuły spożywcze, wyroby polskiego przemysłu lotniczego, maszyny górnicze i wyroby przemysłu drzewnego. W Australii o wielkości obrotów decyduje bowiem przede wszystkim oferta handlowa, jakość produktu a także obecność na rynku.

Bibliografia:

1. Australian Bureau of Statistics /ABS/, Canberra 2001 /June Quarter 2001/
2. Materiały wewnętrzne Wydziału Ekonomiczno-Handlowego Ambasady RP w Canberze z siedzibą w Sydney, Australia
3. Materiały wewnętrzne Ministerstwa Gospodarki, Departament Stosunków Gospodarczych z Zagranicą.

STUDIUM PODYPLOMOWE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION Uniwersytetu Gdańskiego



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
UNIVERSITY OF ANTWERP RUCA
FHTW BERLIN



Czym jest MBA

Program typu Master of Business Administration jest na całym świecie najbardziej cenionym i chyba podstawowym sposobem kształcenia menedżerów.

Klasyczne dwuletnie dzienne studia Master of Business Administration powstały w Stanach Zjednoczonych na początku lat pięćdziesiątych. Oparto je na doświadczeniach kształcenia w Harvard University od 1908 roku, gdzie w nauczaniu przyszłych menedżerów zastosowano metody skłaniające ich do aktywnego uczestnictwa w zajęciach. Chodziło przede wszystkim o logiczne myślenie, umiejętność stawiania diagnozy, analizy i podejmowania decyzji. Uczelnie nawiązały współpracę ze środowiskiem przedsiębiorców, ustaliły standardy programu oraz rekrutacji słuchaczy i wykładowców, a nawet typy wydawanych dyplomów.

Zaoferowana przez szkoły usługa w postaci studiów MBA stała się w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych przebojem w USA i Europie, odpowiadając na zapotrzebowanie ze strony przedsiębiorstw na wykwalifikowanych menedżerów. Jej popularność stale rosła: w 1965 roku szkoły biznesu opuściło 5 tysięcy absolwentów, trzydzieści lat później - około 100 tysięcy rocznie. Dyplom MBA stał się standardem, wiodącym - i chętnie okazywanym - świadectwem profesjonalizmu.

Ukończenie kursu MBA zapewnia bowiem ogólną wiedzę z zakresu biznesu i zarządzania, uzupełniającą nabytą już wcześniej na uczelniach specjalistycznych (na przykład w dziedzinach technicznych, prawnych, a nawet medycznych).

W Polsce program MBA pojawił się na początku lat dziewięćdziesiątych. Dziś prowadzi go większość liczących się polskich uczelni.

Dyplom MBA stanowi obecnie przepustkę do kariery. Korporacje międzynarodowe coraz częściej wymagają go od kandydatów ubiegających się o najwyższe stanowiska kierownicze.

Podyplomowe Studium MBA UG

Podyplomowe Studium Master of Business Administration Uniwersytetu Gdańskiego powstało w 1997 roku. Inicjatorami powstania studium MBA były dwa Wydziały Uniwersytetu Gdańskiego - Ekonomiczny i Zarządzania. Wydatnego wsparcia przy opracowywaniu programu udzieliły trzy zagraniczne uczelnie: University of Antwerp RUCA z Belgii, Copenhagen Business School z Danii i FHTW Berlin z Niemiec. Uruchomienie i pierwszy rok.

Kształcenia był współfinansowany przez Program Unii Europejskiej PHARE TEMPUS JEP EDEN. Bezpośrednimi twórcami Studium byli dr Krystyna Żołądkiewicz, Kierownik Studium w Latach 1997-2000 oraz prof. dr hab. Janusz Neider, Przewodniczący Rady Programowej Studium MBA UG. Inauguracja I edycji rozpoczęła się w dniu 21 lutego 1997 roku w sali posiedzeń Senatu UG. Honorowymi gośćmi byli przedstawiciele uczelni zagranicznych, współpracujących ze Studium MBA: rektor University of Antwerp RUCA prof. Walter Decler, dziekan Wydziału Ekonomicznego Copenhagen Business School prof. Gert Bechlund oraz dziekan FHTW Berlin prof. Bernd Reissert.

Rozdanie dyplomów słuchaczom I edycji połączone z inauguracją III edycji odbyło się 12 lutego 1999 w Ratuszu Staromiejskim. 15 lutego 2002 roku odbędzie się rozdanie dyplomów słuchaczom IV edycji i inauguracja VI edycji Podyplomowego Studium MBA UG.

Cel studium

Podstawowym celem Programu MBA UG jest wyszkolenie menedżerów najwyższego szczebla przygotowanych do bezpośredniego kierowania firmą i szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Celem słuchacza studium podyplomowego MBA UG jest zdobycie bądź pogłębienie wiedzy z zakresu zarządzania, marketingu, finansów i bankowości, prawa gospodarczego i handlowego, podejmowania decyzji, systemów informatycznych, logistyki, międzynarodowego otoczenia businessu - przydatnej do prowadzenia przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej.

Program studium MBA UG

Program studium został przygotowany przez konsorcjum następujących ośrodków akademickich:

- Uniwersytet Gdański (Wydział Ekonomiczny i Wydział Zarządzania)
- Uniwersytet w Antwerpii - RUCA
- Copenhagen Business School
- Fachhochschule für Technik und Wirtschaft – Berlin-

Po zakończeniu programu MBA UG absolwent zdobywa wiedzę i umiejętności konieczne do kierowania firmą. Służyć temu ma program, oparty na najnowocześniejszych wzorach, realizowany na uczelniach europejskich, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb polskich menedżerów. Program jest przy tym tak skomponowany, że wpływa na poszerzenie horyzontów i rozwój osobowości studentów.

Uczestnicy studium

Studium podyplomowe MBA jest przeznaczone dla osób z wyższym wykształceniem (magisterskim lub licencjackim) zarówno ekonomicznym, jak i nieekonomicznym. Zajęcia w studium przygotowane są przede wszystkim z myślą o osobach, które zajmują lub będą zajmować kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach i instytucjach, a także o osobach, które postanowiły zdobyć nową specjalizację.

Forma i tryb studiów

Studia trwają 4 semestry i odbywają się w trybie zaocznym, w dwudniowych modułach weekendowych (sobota, niedziela) co drugi tydzień, w wyjątkowych sytuacjach co tydzień. Zajęcia prowadzone są w języku polskim i angielskim.

Egzaminy i zaliczenia

Każdy z przedmiotów podstawowych jest oceniany w formie sprawdzianu lub egzaminu końcowego. Ostatnim egzaminem jest egzamin dyplomowy, połączony z obroną pracy dyplomowej (projektu doradczego).

Zasady rekrutacji

Podstawą przyjęcia na studium jest dyplom ukończenia wyższej uczelni oraz znajomość języka angielskiego. Najlepsi kandydaci zostaną przyjęci w poczet słuchaczy na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej (w języku polskim), uwzględniającej w szczególności zainteresowania i motywacje kandydatów.

Wymagane dokumenty:

1. Kwestionariusz osobowy (dostępny w sekretariacie Studium MBA)
2. Kopia dyplomu
3. 2 fotografie
4. Dowód opłaty za rozmowę kwalifikacyjną

Dyplom ukończenia studium

Absolwent otrzymuje świadectwo ukończenia studium podyplomowego na Uniwersytecie Gdańskim według wzoru zatwierdzonego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Dodatkowo absolwent otrzymuje dyplom ukończenia studiów MBA Uniwersytetu Gdańskiego podpisany przez pozostałe uczelnie wchodzące w skład konsorcjum.

Polskie prawo nie uznaje jeszcze dyplomu MBA jako oficjalnego stopnia naukowego, niemniej dla pracodawców ma on większą wagę niż jakiegokolwiek inne studia podyplomowe.

Wykładowcy studium

Wykładowcami na studium są pracownicy naukowcy z Uniwersytetu Gdańskiego, wybitni specjaliści z innych polskich ośrodków akademickich, wykładowcy z uczelni zagranicznych współtworzących i współpracujących z MBA UG oraz przedstawiciele praktyki gospodarczej. Słuchacze studium mogą korzystać z biblioteki oraz czytelni uniwersyteckiej.

Tab. 22

Absolwenci Podyplomowego Studium MBA UG w latach 1999-2001

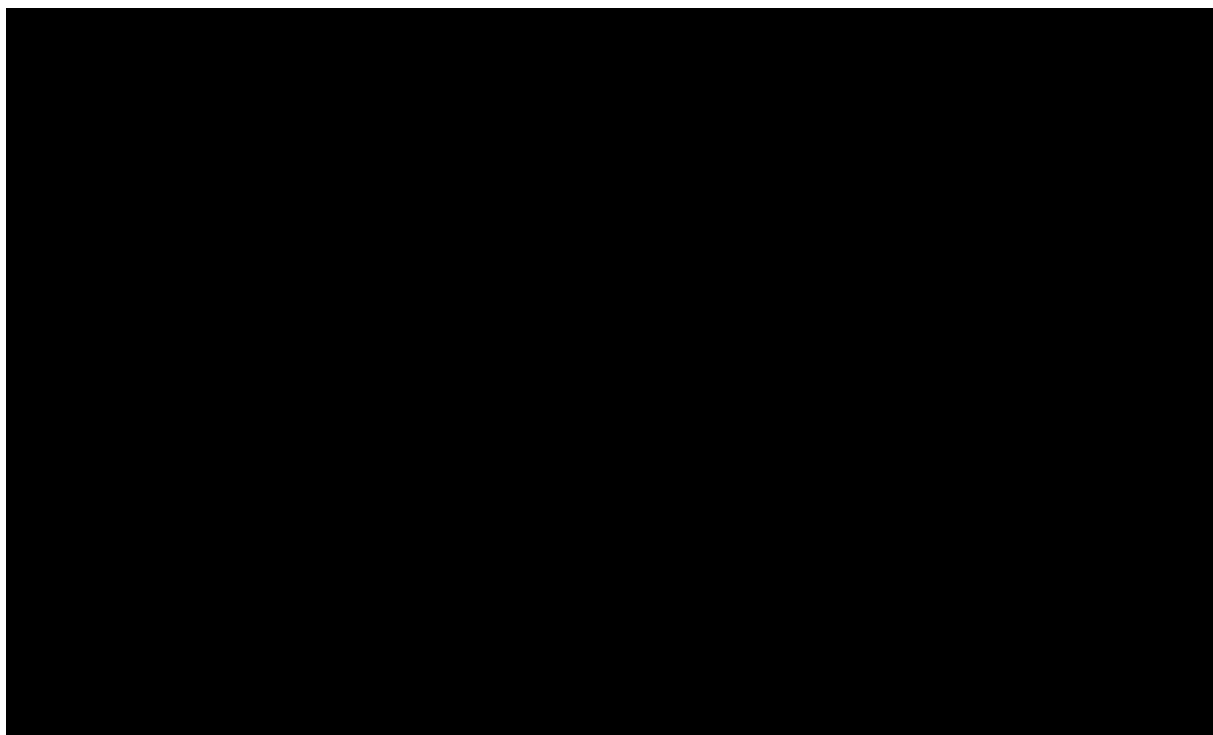
Lp	Imię, nazwisko	Promotor, recenzent	Tytuł projektu	Data obrony
1.	Krzysztof Czerkas	Prof. Neider		
2.	Marek Orent	Prof. R. Rutka Prof. M. Czerska	Ocenianie pracowników zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach na statkach morskich	27.01.99
3.	Krzysztof Płachta	Prof. S. Kaczmarczyk Dr R. Pałgan	Zarys strategii marketingowej Domu Maklerskiego Penetrator SA	28.01.99
4.	Dorota Drela	Prof. J. Neider Dr M. Krajewski	Normy ostrożnościowe polskiego systemu bankowego a standardy Unii Europejskiej	29.01.99
5.	Robert Ruszkowski	Prof. S. Kaczmarczyk Dr R. Pałgan	Elementy strategii marketingowej dla firmy z branży budowlanej	29.01.99
6.	Robert Ruszkowski	Prof. S. Kaczmarczyk Dr R. Pałgan	Elementy strategii marketingowej dla firmy z branży budowlanej	29.01.99
7.	Wojciech Kąkol	Prof. S.Kaczmarczyk Dr R.pałgan	Projekt strategii dystrybucji dla firmy Radson producenta grzejników płytowych.	29.01.99
8.	Mariusz Piontas	Prof. M. Czerska Prof. R. Rutka	Budowanie zespołu programistów w firmie o kapitale mieszanym	04.02.99
9.	Mariola Mikołajczyk	Prof. M.Czerska Dr R.Pałgan	Projekt zdecentralizowane organizacji BS w Człuchowie w związku z fuzją Banków Spółdzielczych	04.02.99
10.	Marek Putko	Prof. J.Neider	Ocena efektywności przedsiębiorstwa na	05.02.99

		Dr R.Pałgan	podstawie rentowności sprzedaży.	
11.	Anna Morawska	Prof. J. Neider Dr R. Pałgan	Strategia konkurencji firmy dystrybucyjnej	05.02.99
12.	Piotr Nowak	Prof. J. Neider Dr R. Pałgan	Zarządzanie krótkoterminowymi przepływami finansowymi jako element współpracy przedsiębiorstwa i banku.	05.02.99
13.	Piotr Jagoda	Prof. J. Neider Dr R. Pałgan	Opłacalność inwestycji w działalność edukacyjną w dziedzinie teleinformatyki	08.02.99
14.	Krzysztof Kamiński	Prof. J. Neider Dr R. Pałgan	Strategia konkurencji oraz kształtowanie wartości firmy na przykładzie Porta KMI Poland Spółka z o.o.	08.02.99
15.	Jacek Koch			
16.	Aleksandra Lipska			
17.	Mariusz Dąbrowski	Prof. D. Marciniak-Neider Dr hab. D. Simpson	Dystrybucja produktów telefonii internetowej na przykładzie firmy Ericsson	18.01.00
18.	Renata Orłowska	Prof. D. Marciniak-Neider Prof. A. Makać	Optymalny model bankowości inwestycyjnej w polskich warunkach	18.01.00
19.	Piotr Szynkaruk	Prof. D. Marciniak-Neider Dr W. Kiwak	Sprawozdania finansowe firmy jako źródło podejmowania decyzji	06.02.00
20.	Piotr Borowski	Prof. Janusz Neider Dr hab. D Simpson	Dywersyfikacja produkcji i założenia planu marketingowego firmy Baxter Terpol sp. z o.o.	06.02.01
21.	Tomasz Ustjanycz	Prof. D. Marciniak-Neider Dr hab. Dorota Simpson	Obsługa ładunków handlu zagranicznego przez Maerksealand Polska sp. z o.o.	06.02.00
22.	Maciej Bieńkowski	Prof. D. Marciniak-Neider Dr W. Kiwak	Projekt rozbudowy kanału dystrybucji napojów Coca-Cola Beverages Polska	06.02.00
23.	Grzegorz Stefański	Prof. D. Marciniak-Neider Dr W. Kiwak	Analiza ekonomiczno-finansowa grupy Pliva	06.02.00
24.	Andrzej Posłuszny	Prof. J. Neider Dr hab. D. Simpson	Zarządzanie łańcuchem dostaw na podstawie współpracy firm Mercantile i B&Q	06.02.00
25.	Marcin Foryś	Prof. D. Marciniak-Neider Dr hab. D. Simpson	Marketing usług bankowych	06.02.00
26.	Anna Trzuskawska	Prof. J. Neider Prof. D. Simpson	Transformacja łańcucha dostaw w korporacji międzynarodowej. Lokalne rozwiązanie dla działalności firmy w Polsce.	06.02.00
27.	Piotr Borkowski	Prof. Janusz Neider Dr hab. D Simpson	Dywersyfikacja produkcji i założenia planu marketingowego firmy Baxter Terpol sp. z o.o.	06.02.00
28.	Dariusz Rudziński	Prof. J. Neider Dr Z. Rudasz	Planowanie rozwoju centrum handlowego M1 w Bytomiu	11.02.00
29.	Radosław Kędzior	Prof. J. Neider Dr Z. Rudasz	Zarządzanie ryzykiem kredytowym	11.02.00
30.	Janusz Spsychalski	Prof. J. Neider Dr Z. Rudasz	Analiza zdolności przyjęcia filozofii TQM przez przedsiębiorstwo o skoncentrowanej strukturze własności.	11.02.00
31.	Dariusz Warnke	Prof. E. Duliniec Prof. J. Neider	Projekt strategicznego planu marketingowego Mostostalu Gdańsk S.A.	12.02.00
32.	Armand Andruszkiewicz	Prof. E. Duliniec Prof. J. Neider	Projekt kampanii promocyjnej sieci telefonii komórkowej GSM, skierowanej do wybranego segmentu rynku	12.02.00

33.	Robert Klingiert	Prof. E. Duliniec Prof. J. Neider	Tendencje rozwoju rynku informatycznego dla przedsiębiorstw przemysłowych i proponowana strategia działania dla ICL Poland sp. z o. o.	12.02.00
34.	Jarosław Stalewski	Prof. E. Duliniec Dr hab. D. Simpson	Projekt zmiany systemu zaopatrzenia w gazy przemysłowe punktu sprzedaży w Gdańsku dla Praxair Polska sp. z o.o.	12.02.00
35.	Maciej Łapin	Prof. E. Duliniec Prof. J. Neider	Ocena pozycji firmy Rockfon na rynku materiałów budowlanych	12.02.00
36.	Mieczysław Halk	Prof. J. Neider Dr hab. D. Simpson	Przedstawienie strategii partnerstwa publiczno-prywatnego w budowie autostrad w Polsce	12.02.00
37.	Adam Dobrosielski	Prof. J. Neider Dr Z. Rudasz	Wybór strategii rozwoju dla filii firmy spedycyjnej Kühne & Nagel w Gdańsku na podstawie analizy SWOT i TOWS	15.02.00
38.	Edyta Balita	Prof. D.Simpson Prof. D.Marciniak-Neider	Wprowadzenie na rynek i zarządzanie nowym produktem firmy farmaceutycznej Berlin-Chemie/Menarini Polska	23.01.01
39.	Piotr Gorzeński	Prof. D.Simpson Prof. D.Marciniak-Neider	Koncepcja obsługi transportowo-spedycyjnej ładunków grupy kapitałowej Impexmetal	23.01.01
40.	Mrcin Herra	Prof. D.Simpson Prof. D.Marciniak-Neider	Strategia marketingowa dla firmy „Lotos – stacje paliw“	23.01.01
41.	Jan Makusak	Prof. D.Marciniak-Neider Dr W.Kiwak	Outsourcing w firmie produkcyjnej na przykładzie Lucent Technologies Poland S.A.	29.01.01
42.	Jarek Daruk	Prof. D.Marciniak-Neider Dr W.Kiwak	Ocena projektu inwestycyjnego budowy tunelu pod Martwą Wisłą w porcie północnym w Gdańsku	29.01.01
43.	Wojciech Muchlado	Prof. D.Marciniak-Neider Dr W.Kiwak	Funkcjonowanie małej firmy na rynku spedycyjnym-szanse i zagrożenia	29.01.01
44.	Krzysztof Sobański	Prof. D.Marciniak-Neider Prof. D.Simpson	Koncepcja wsp...ółpracy firmy AVON z dostawcami opakowań z tworzywa sztucznego	02.02.01
45.	Marek Ulanowski	Prof. D.Simpson Dr Z.Rudasz	Strategie marketingowe produktów internetowych – projekt strategii na przykładzie portalu Stom@tologia Polska	02.02.01
46.	Katarzyna Jarzyńska	Prof. R. Rutka Prof. M. Czerska	Adaptacja systemu TPM do produkcji spożywczej Redukcja strat na wybranej linii produkcyjnej	10.02.01
47.	Waldemar Dębski	Prof. R.Rutka Prof. M.Czerska	Wpływ zmian formy sprzedaży na organizację firmy.	10.02.01
48.	Piotr Wróbel	Prof. M. Czerska Prof. R. Rutka	Analiza części pozapłacowej systemu motywacyjnego grupy przedstawicieli terenowych w firmie produkującej środki farmaceutyczne	10.02.01
49.	Małgorzata Błaszczuk	Prof. R.Rutka Prof. M.Czerska	Zarządzanie produktem w firmie deweloperskiej	10.02.01
50.	Dariusz Hakiel	Prof. R.Rutka Prof. M.Czerska	Budżetowanie i controlling wg standardów Grupy Żywiec dla Żywiec Trade w Szczecinie Sp. z o.o.	10.02.01
51.	Dariusz Pachwiczewicz	Prof. M.Czerska Prof. R.Rutka	Projekt modyfikacji strategii personalnych dla pracowników pionu	10.02.01

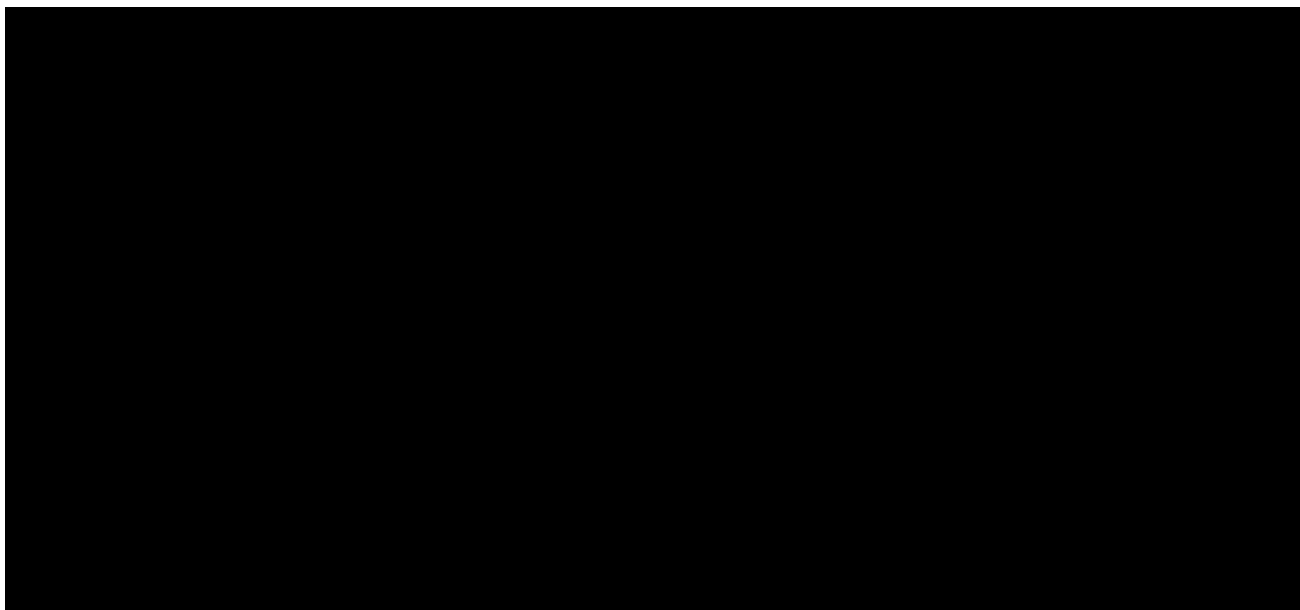
			technicznego i sprzedaży firmy produkcyjno-handlowej na przykładzie Mannesmann Rexroth sp. z o.o.	
52.	Mirosław Wrocławski	Prof. M.Czerska Prof. R.Rutka	Projekt skoordynowanego systemu motywacji pozapłacowej pracowników działu handlowego	10.02.01
53.	Piotr Romański	Prof. M.Czerska Prof. R.Rutka	Biznes plan wprowadzenia nowego produktu na rynek farmaceutyczny na przykładzie Lipobay'u firmy Bayer	14.02.01
54.	Barbara Urbanek	Prof. M.Czerska Prof. R.Rutka	Analiza transformacji sprzedaży pośredniej w bezpośrednią w wybranej firmie handlowej	14.02.01
55.	Paweł Polański	Prof. D.Simpson Dr Z.Rudasz	Potrzeby rynkowe starzejącego się społeczeństwa – Glimepiride –projekt strategii marketingowej produktu	15.02.01
56.	Monika Konieczka	Prof. D.Simpson Dr Z.Rudasz	Strategia marketingowa preparatu T linii neurologicznej zakładów farmaceutycznych Polpharma S.A.	15.02.01
57.	Sylwia Malinowska	Prof. D.Simpson Dr Z.Rudasz	Rola marketingu w opracowaniu nowych produktów w firmie farmaceutycznej	15.02.01
58.	Mariusz Sobiesiak	Prof. D.Simpson Prof. D.Marciniak-Neider	Projekty strategii rozwoju firmy Trefl.	18.04.01
59.	Anna Michalska-Saczko	Prof. R. Rutka Prof. M. Czerska	Analiza opłacalności przedsięwzięcia związanego z wprowadzaniem do promocji nowego produktu.	25.09.01
60.	Mirosław Kłós	Prof. D. Simpson Prof. M.Czerska	Projekt wsparcia raportowania w dziale marketingu PTK Centertel	30.10.01
61.	Piotr Ciosk	Prof. M.Czerska Prof. R.Rutka	Efekty działań autosourcingowych w firmie Artykuły Biurowe Atext S.A.	30.10.01

Wybrane statystyki



Rys. 25

Przeciętny wiek słuchaczy Podyplomowego Studium MBA UG w %



Rys. 26

Udział kobiet i mężczyzn w poszczególnych edycjach Podyplomowego Studium MBA UG

Spis rysunków

	Strona
Rys. 1 Nieefektywność alokacyjna i typu X.....	7
Rys. 2 Porównanie sprzedaży monopolu w różnych warunkach.....	9
Rys. 3 Model Williamsona (model of managerial discretion).....	11
Rys. 4 Typy bazowych stanów otoczenia.....	68
Rys. 5 Poziom adaptacji przy liniowych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa.....	70
Rys. 6 Poziom adaptacji przy skokowych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa.....	70
Rys. 7 Typy bazowych strategii adaptacyjnych.....	73
Rys. 8 Typy zachowań strategicznych w branży.....	74
Rys. 9 Model zamknięcia luki strategicznej.....	76
Rys.10 Typy zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie.....	77
Rys.11 Obraz stosowanych strategii dwóch przedsiębiorstw w konwencji wielowymiarowej.....	79
Rys.12 Strategiczne okno możliwości – perspektywa I.....	81
Rys.13 Strategiczne okno możliwości – perspektywa II.....	81
Rys.14 Strategiczne okno możliwości – perspektywa III.....	82
Rys. 15 Strategiczne okno możliwości – perspektywa IV.....	84
Rys. 16 Strategiczne okno możliwości – perspektywa V.....	85

Rys. 17	
Strategiczne okno możliwości – perspektywa VI.....	86
Rys. 18	
Obraz dualny strategii przy podejściu pozycyjnym.....	87
Rys. 19	
Obraz dualny strategii przy podejściu zasobowym.....	89
Rys. 20	
Obraz dualny strategii agresywnej przy podejściu zasobowym.....	90
Rys. 21	
Obraz dualny strategii defensywnej przy podejściu zasobowym.....	91
Rys. 22	
Rozwój motoryzacji w Polsce.....	121
Rys. 23	
Udział transportu w nakładach na gospodarkę (w %)......	131
Rys. 24	
Nakłady na infrastrukturę transportu/mieszkańca w UE i w Polsce w 1998 r. (nakłady w UE = 100).....	131
Rys. 25	
Przeciętny wiek słuchaczy Podyplomowego Studium MBA UG w %.....	164
Rys. 26	
Udział kobiet i mężczyzn w poszczególnych edycjach Podyplomowego Studium MBA UG.....	165

Spis tablic

Strona

Tablica 1	
Źródła informacji z jakich korzystają polskie firmy produkcyjne (n=120).....	97
Tablica 2	
Częstotliwość gromadzenia informacji (n=120).....	99
Tablica 3	
Wykorzystanie informacji przy ustalaniu oferty/listy produktów (n=120).....	100
Tablica 4	
Wykorzystanie informacji rynkowych przy ustalaniu cen (n=120).....	101
Tablica 5	
Wykorzystanie informacji rynkowych przy tworzeniu programów dostosowawczych (n=120).....	102
Tablica 6	
Wykorzystanie informacji rynkowych przy działalności promocyjnej (n=120).....	103
Tablica 7	
Tablica wypłat dla decyzji strategii cenowej (w długim czasie).....	109
Tablica 8	
Tablica (warunkowych) prawdopodobieństw uzyskania danego wskazania z badań marketingowych w określonej rzeczywistej sytuacji na rynku.....	111
Tablica 9	
Tablica zweryfikowanych prawdopodobieństw a priori.....	112
Tablica 10	
Wybrane inwestycje priorytetowe z zakresu infrastruktury transportu w dokumentach MtiGM.....	127
Tablica 11	
Zakres i harmonogram realizacji budowy autostrad.....	128
Tablica 12	
Przewidywane źródła finansowania Programu w latach 2001-2005.....	132
Tablica 13	
Wielkość obrotów handlowych Australii w okresie lat finansowych 1989/90 do 2001/01we mld AUD.....	136
Tablica 14	
Australijski eksport i import według sekcji SITC w latach 1998/99 – 2000/01 w mld AUD.....	137

Tablica 15	
Eksport Australii do głównych partnerów handlowych w roku finansowym 2000-01 w mln AUD i procentach.....	145
Tablica 16	
Import Australii według głównych partnerów w roku finansowym 2000-01.....	146
Tablica 17	
Główne pozycje towarowe w eksporcie i imporcie Australii w roku finansowym 2000-01 (w mln AUD).....	147
Tablica 18	
Obroty handlowe między Polską i Australią w latach 1998-2000 (według danych GUS i Ministerstwa Gospodarki RP) w mln USD i procentach.....	153
Tablica 19	
Obroty handlowe między Polska i Australią w okresie 1996-2000 (według danych ABS) w tys. AUD.....	154
Tablica 20	
Struktura towarowa eksportu i importu w 1998-2000 (w mln USD i procentach).....	154
Tablica 21	
Obroty handlowe Polski z Australią w I półroczu 2001 (w porównaniu do I półroczu roku 1999 i 2000) w tys. AUD.....	156
Tablica 22	
Absolwenci Podyplomowego Studium MBA UG w latach 1999-2003.....	161