

# WYBRANE PROBLEMY WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI RYNKOWEJ

Studia i materiały  
Master of Business Administration  
Uniwersytetu Gdańskiego

**Nr 2**

Redaktor naukowy  
Renata Orłowska

## Spis treści

	Strona
Wstęp	4
<i>Sławomir Antkiewicz</i>	
Obligacje jako instrumenty finansowania przedsiębiorstwa	5
<i>Józef Bielecki</i>	
Strategie zarządzania w systemie jakości SIX SIGMA	18
<i>Mirosław Ciesielski</i>	
Metoda General Electric	40
<i>Tomasz Czuba</i>	
Zmiany w komunikacji marketingowej u progu XXI wieku	48
<i>Krystyna Dziworska</i>	
Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw na świecie	62
<i>Teresa Kamińska</i>	
Przydatność modeli matematycznych w ekonomii	73
<i>Władysława Kiwak</i>	
Rent Seeking - pułapka demokracji	89
<i>Danuta Marciniak-Neider</i>	
Międzynarodowe regulacje dotyczące gwarancji	109
<i>Bogdan Nogalski, Jacek M. Rybicki,</i>	
Kierunki rozwoju zarządzania strategicznego	120
<i>Dorota Simpson</i>	
Wady i zalety zróżnicowania kulturowego personelu w firmie międzynarodowej	174

***Mirosław Szreder***

Źródła błędów w badaniach opinii publicznej i konsumenckiej 188

***Krystyna Wojewódzka-Król***

Problemy rozwoju infrastruktury transportu w Polsce w świecie integracji z UE 199

***Krystyna Żołądkiewicz***

Gospodarka w Australii w 2002 roku 214

## **Wstęp**

*Mam przyjemność przekazać do rąk Czytelników numer 2 Studiów i Materiałów Programu MASTER of Business Administration na Uniwersytecie Gdańskim.*

*Studia i Materiały Programu MBA UG składają się i tym razem z dwóch części. Część merytoryczna stanowi zbiór artykułów wykładowców Podyplomowego Studium MBA UG, którzy przedstawiają tutaj wyniki swoich ostatnich badań nad różnymi aspektami gospodarki rynkowej.*

*W części drugiej, która stanowi swego rodzaju kronikę wydarzeń, przedstawiony został między innymi wykaz absolwentów i projektów doradczych obronionych na Studiach MBA UG, a także interesujące statystyki, obrazujące strukturę Studium MBA UG.*

*Jestem przekonana, iż każdy, kto sięgnie po to wydawnictwo znajdzie tutaj interesujące dla siebie informacje i materiały. Zachęcając do przeczytania życzę miłej lektury.*

*Dr Renata Orłowska*

*Kierownik Studium MBA UG*

Dr Sławomir Antkiewicz

Instytut Handlu Zagranicznego

Uniwersytet Gdański

## **OBLIGACJE JAKO INSTRUMENTY FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW**

Obligacja jest papierem wartościowym poświadczającym wierzytelność obejmującą zobowiązanie dłużne emitenta wobec jej właściciela na określoną sumę wraz ze zobowiązaniem do wypłaty oprocentowania w ustalonych terminach lub do spełnienia świadczenia niepieniężnego<sup>1</sup>.

Obligacja stanowi, z punktu widzenia emitenta, instrument czasowego korzystania z pozabankowych funduszy długo – lub średnioterminowych. Czas ten w wielu przypadkach może być znacznie dłuższy od terminu kredytu bankowego. Przedsiębiorstwo emitujące obligacje, może je traktować jako alternatywne źródło pozyskania kapitału w stosunku do emisji akcji i długoterminowego finansowania bankowego.

### **Obligacje a kredyty bankowe**

Obligacje, jako forma finansowania kapitałem obcym, uważane są za tani sposób finansowania podmiotu, gdyż płatności odsetkowe z tytułu oprocentowania są odpisywane, jako koszty finansowe, od podstawy opodatkowania zysku brutto podatkiem dochodowym. Koszt kapitału uzyskiwanego z emisji obligacji jest zatem niższy od kosztu kapitału pozyskanego z emisji akcji, w stosunku do którego taki odpis nie istnieje.

W porównaniu do kredytu, przedsiębiorstwo emitujące obligacje odnosi korzyść, gdyż nie musi płacić prowizji bankowi. Ponadto emitent unika nadzoru bankowego przy wykorzystywaniu kolejnych transz kapitału. Podstawową wadą emisji obligacji jest natomiast niepewność, co do wielkości pozyskanego kapitału, wynikająca z problemów z ich sprzedażą. Niepewna jest również sytuacja finansowa emitenta w momencie wykupu walorów.

Termin zapadalności obligacji oznacza okres czasu od daty jej emisji do dnia, w którym powinien nastąpić jej wykup według wartości nominalnej. Rozróżnić należy pojęcie pierwotnego

---

<sup>1</sup> Por. I. Weiss, *Obligacje*, Wyd. Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1997, s. 7.

i rzeczywistego okresu zapadalności. Przez pierwszy rozumie się okres, na który walor został wyemitowany. Po upływie każdego dnia, okres zapadalności obligacji skraca się o dzień. Nazywa się go wówczas rzeczywistym okresem zapadalności<sup>2</sup>. Obligacje mogą zawierać klauzulę przedterminowego wykupu, pozwalającą przedsiębiorstwu wykupić walory przed upływem pierwotnego okresu zapadalności, zgodnie z ustalonymi klauzulą warunkami. Największą korzyść z takiej klauzuli odniesie emitent długoterminowych walorów, przy spadkach stóp procentowych. W sytuacji takiej firma może wyemitować nowe, niżej oprocentowane papiery wartościowe i za pozyskane środki dokonać przedterminowego wykupu wcześniejszych obligacji o wyższym oprocentowaniu.

Przedsiębiorstwo emitując obligacje, zaciąga dług jednocześnie u wielu wierzycieli. Wierzyciele ci traktują te walory jako inwestycję obciążoną niższym stopniem ryzyka np. w porównaniu do akcji. Obligatariusze zainteresowani są głównie otrzymywaniem określonych z góry dochodów, niezależnych od wyników finansowych emitenta i korzyści przez niego odniesionych dzięki stosowaniu zadłużenia. Dlatego też obligacje często określane są jako papiery wartościowe, przynoszące stały dochód<sup>3</sup>. W porównaniu do posiadaczy akcji, obligatariusze są jedynie pośrednio związani z wynikami ekonomicznymi emitenta, bowiem oprocentowanie nie jest zależne od poziomu wygospodarowanych zysków.

Emisje obligacji mogą być zabezpieczone lub pozbawione zabezpieczeń. Współcześnie na rynkach kapitałowych przeważają te drugie. Wynika to z faktu, iż w większości przypadków walory są emitowane przez podmioty o ugruntowanej pozycji na rynku, których sytuacja finansowa nie budzi zastrzeżeń. Emisja takich obligacji jest z reguły tańsza od emisji papierów zabezpieczonych, z którymi wiążą się koszty uzyskania zabezpieczeń lub wyceny majątku. Warto podkreślić, że jeśli emisja obligacji jest gwarantowana przez inny podmiot, to zobowiązuje się on do bezwarunkowego wypełnienia zobowiązań emitenta w przypadku, gdy nie będzie on zdolny do obsługi zadłużenia.

## **Klasyfikacja obligacji przedsiębiorstw**

Podziały obligacji można oprzeć na różnych kryteriach. Najistotniejszym kryterium, dzielącym obligacje na tradycyjne (klasyczne) oraz zamienne, jest kryterium rodzaju świadczenia

---

<sup>2</sup> W. Dębski, *Akcje, obligacje i ich wycena*, Wyd. Absolwent, Łódź 1997, s. 43.

<sup>3</sup> Por. H. B. Mayo, *Wstęp do inwestowania*, Wyd. K. E. Liber, Warszawa 1997, s. 423.

przysługującego obligatariuszom. W klasycznych obligacjach jest to świadczenie pieniężne, czyli oprocentowanie. Drugą grupę stanowią natomiast obligacje o świadczeniu niepieniężnym, przy czym przedmiotem rozważań niniejszego artykułu są wyłącznie obligacje z prawem ich zamiany na akcje emitenta. Należy jednak zaznaczyć, że do drugiej grupy zalicza się także inne rodzaje obligacji, w tym obligacje z prawem do zysku emitenta oraz obligacje z prawem pierwszeństwa w poborze akcji.

Ze względu na sposób oprocentowania można wyróżnić:<sup>4</sup>

- obligacje o stałym oprocentowaniu (obligacje kuponowe) – przynoszące obligatariuszom równe oprocentowanie w odpowiednich terminach przez cały okres, aż do momentu wykupu,
- obligacje o zmiennym oprocentowaniu – przynoszące ich właścicielom zróżnicowane oprocentowanie w poszczególnych okresach,
- obligacje indeksowane poziomem inflacji – będące szczególnym przypadkiem powyższych,
- obligacje o kuponie zerowym – emitowane z dyskontem w stosunku do ich wartości nominalnej. Nabywca płaci zatem za obligację jej wartość nominalną, pomniejszoną o należne w przyszłości odsetki.

Możliwe jest połączenie oprocentowania i dyskonta. Będzie to miało miejsce przy sprzedaży obligacji przez emitenta z dyskontem poniżej wartości nominalnej, a jednocześnie przewidziane będzie oprocentowanie liczone od wartości nominalnej.

Ze względu na termin wykupu obligacje można podzielić na:

- długoterminowe – o terminie wykupu powyżej 3 lat,
- średnioterminowe – o okresie zapadalności od roku do 3 lat,
- krótkoterminowe – mające termin wykupu krótszy niż jeden rok, służące emitentowi w zasadzie wyłącznie do pozyskiwania kapitału obrotowego<sup>5</sup>.

Ze względu na zastosowany tryb emisji można wyróżnić obligacje emitowane w trybie publicznej subskrypcji oraz w trybie niepublicznym. Ściśle związany z tym podziałem jest kolejny, ze względu na rodzaj obrotu, w którym walory uczestniczą. Według niego papiery dzielą się na uczestniczące w obrocie publicznym oraz w obrocie prywatnym. Natomiast ze względu na sposób oznaczenia obligatariusza, obligacje dzielą się na imienne i na okaziciela.

---

<sup>4</sup> E. Pietrzak, K. Szymański, *Międzynarodowy rynek walutowy i finansowy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1991, s. 130.

<sup>5</sup> Podkreślić jednak należy, iż te granice czasowe mają jedynie charakter umowny. Niektórzy autorzy wyszczególniają odmienne terminy. Por. E. Najlepszy, *Międzynarodowe finanse przedsiębiorstw*, Wyd. Bafina, Poznań 1993, s. 299.

Kolejnym kryterium podziału jest miejsce emisji. W ramach tego kryterium wyróżnić można obligacje występujące na rynkach narodowych, zagranicznych i eurorynkach. Uogólniając, obligacje narodowe to papiery emitowane przez rezydentów danego kraju w walucie kraju emisji, walory zagraniczne to papiery emitowane przez nierezydentów danego kraju w walucie kraju emisji, natomiast obligacje eurorynku stanowią walory emitowane przez nierezydentów w walucie innej niż kraj emisji<sup>6</sup>.

Niektórzy autorzy dzielą również obligacje, ze względu na ryzyko związane z realizacją zobowiązań wynikających z obligacji<sup>7</sup>. Wyróżniają oni obligacje o dużym stopniu wiarygodności, związane z określonym stopniem ryzyka zależnym od pozycji ekonomicznej emitenta i stosowanych form zabezpieczeń oraz obligacje wysokiego ryzyka nazywane również obligacjami śmieciowymi lub tandetnymi<sup>8</sup>. Obligacje wysokiego ryzyka, to wysokooprocentowane papiery emitowane przez przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim ryzykiem kredytowym. Ryzyko niewywiązania się z płatności jest w przypadku tych walorów znacznie wyższe niż w innych obligacjach<sup>9</sup>. Obligacje tandetne są, w zachowaniu na rynku, bardziej podobne do zwykłych akcji, niż obligacji o dużym stopniu wiarygodności. Podczas gdy tradycyjne obligacje zapewniają wysoką stopę zwrotu w czasie recesji, ze względu na wzrost ich cen wraz ze spadkiem stóp procentowych, wartość obligacji wysokiego ryzyka, podobnie jak akcji, spada wraz ze spadkiem zysków emitenta. Ceny tandetnych obligacji, podobnie jak ceny akcji, są bardziej czułe na zmiany zysków podmiotu gospodarczego, niż na fluktuacje stóp procentowych. Nie oznacza to, że dla emitenta obligacji śmieciowych, poziom stopy procentowej jest nieistotny. Przedsiębiorstwo dąży bowiem do obniżania kosztu pozyskiwanego kapitału obcego. Jednak w przeciwieństwie do finansowo bezpiecznych podmiotów, najważniejszym czynnikiem decydującym o emisji walorów tandetnych, jest możliwość wypracowania wystarczającej ilości środków na obsługę zadłużenia.

## **Funkcje obligacji**

---

<sup>6</sup> Zob. A. Samborski, *Przedsiębiorstwo na rynku obligacji międzynarodowych*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, nr 6/2000, s. 2. Szerokie omówienie tego podziału i jego konsekwencji znajduje się także w: E. Pietrzak, K. Szymański, *Międzynarodowy rynek ...*, op. cit., s. 131.

<sup>7</sup> Zob. I. Weiss, *Obligacje...*, op. cit., s. 14.

<sup>8</sup> E. Faerber, *Wszystko o obligacjach*, Wyd. WIG - Press, Warszawa 1996, s. 72.

<sup>9</sup> M. Kamiński, M. Lewandowski, *Obligacje wysokiego ryzyka i ich rola w fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 4/1998, s. 82.



Emisja obligacji jest ważnym sposobem pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwo. Obligacje, podobnie jak akcje, spełniają różne funkcje ze względu na różne cele gospodarcze, do osiągnięcia których dążą emitenci i obligatariusze. Najważniejszą wydaje się być *funkcja kredytowa*, nazywana czasem *pożyczkową* lub *pożyczkowo – inwestycyjną*<sup>10</sup>. Występuje ona po stronie emitenta, polegając na tym, że uzyskuje on tą drogą kapitał, którym może rozporządzać. Decyzja o emisji obligacji jest wyborem jednej z alternatywnych możliwości w tym zakresie, a jej podjęcie zależy przede wszystkim od kosztu pozyskiwanego kapitału. W przypadku obligacji na koszt ten składa się oprocentowanie walorów lub dyskonto oraz koszty samej emisji.

Funkcję kredytową, widzianą z perspektywy obligatariusza, określa się mianem *funkcji lokacyjnej*. Obligacje stanowią bowiem jedną z możliwych form ulokowania wolnych środków. O wyborze tej właśnie formy decyduje jej atrakcyjność w stosunku do innych lokat.

Wyróżnia się również *funkcję obiegową*, polegającą na możliwości dokonywania obrotu wtórnego tymi papierami wartościowymi. Bez tej funkcji i bez przejrzystego, bezpiecznego i zapewniającego płynność obrotu rynku, na którym mogłaby ona znaleźć swój pełny wyraz, trudno sobie wyobrazić realizację funkcji kredytowej i lokacyjnej. Zdolność obiegowa papieru wartościowego stanowi bowiem jeden z najważniejszych czynników decyzji inwestycyjnej, nawet jeśli możliwość obrotu wykorzystywana jest w praktyce w symbolicznym wymiarze.

Funkcja obiegowa stanowi jednocześnie konieczny warunek realizowania przez obligacje *funkcji płatniczej*. Funkcja ta pozwala na spełnienie świadczenia wynikającego z określonego stosunku zobowiązaniowego przez dłużnika poprzez przeniesienie własności obligacji na wierzyciela, zamiast spełnienia świadczenia pieniężnego<sup>11</sup>.

Niektórzy autorzy wyróżniają także *funkcję gwarancyjną* obligacji, która polega na możliwości wyegzekwowania świadczeń należnych od emitenta w drodze przymusowej, w oparciu o legitymację, jaką zapewnia papier wartościowy<sup>12</sup>.

## **Polski rynek obligacji przedsiębiorstw**

Można zaobserwować znaczną asymetrię rozwoju poszczególnych segmentów polskiego rynku kapitałowego. Rynek akcji zdobył relatywnie dużą popularność bardzo szybko. Wynikało to m. in. z procesu prywatyzacji przedsiębiorstw oraz z szeroko zakrojonej kampanii marketingowej dotyczącej

---

<sup>10</sup> Zob. I. Weiss, *Zastosowanie obligacji w gospodarce*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, nr 4/1992, s. 69.

<sup>11</sup> L. Sobolewski, *Obligacje i inne papiery dłużne*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 1999, s. 5.

<sup>12</sup> Ibidem.

inwestowania w akcje. Także drugi segment polskiego rynku kapitałowego – rynek obligacji skarbowych rozwinął się bardzo szybko. Wynikało to przede wszystkim z korzystnych regulacji podatkowych. Oprócz powyższych segmentów polskiego rynku kapitałowego, których rozwój uznać można, za co najmniej zadowalający, pozostałe jego elementy znajdują się w fazie początkowej. W szczególności do słabiej rozwiniętych zaliczyć należy segment długoterminowych papierów dłużnych emitowanych przez przedsiębiorstwa. Ten niedorozwój jest tym bardziej zastanawiający, że emisja takich papierów jest w krajach rozwiniętych jedną z trzech głównych form pozyskiwania kapitału przez spółki (obok kredytów i emisji akcji).

Można jednak sądzić, że przed rynkiem obligacji przedsiębiorstw stoją szerokie perspektywy rozwojowe. Ze względu na fakt, że obligacje przedsiębiorstw są na polskim rynku instrumentem stosunkowo nowym, mającym przy tym, w opinii autora, znaczne perspektywy rozwojowe, analiza poniższa położy duży nacisk na fazy rozwoju obligacji klasycznych oraz zamiennych. Przedstawiony zostanie również stan obecny rozwoju tego interesującego segmentu rynku oraz nakreślone zostaną prognozy jego rozwoju.

Krajowe podmioty gospodarcze w praktyce do połowy lat dziewięćdziesiątych nie emitowały papierów dłużnych<sup>13</sup>. Przyczyną tego był przede wszystkim wysoki poziom realnych stóp procentowych, podwyższający koszt pozyskiwania kapitału w stosunku do emisji akcji. Innymi przyczynami były: brak odpowiedniej wiedzy o instrumentach zarówno wśród emitentów, jak i potencjalnych inwestorów, brak szerszych tradycji emitowania obligacji przez polskie podmioty oraz niekorzystne opodatkowanie dochodów osób fizycznych z tytułu odsetek od tych walorów.

Pewne zmiany sytuacji na rynku papierów dłużnych przedsiębiorstw dostrzec można w 1995 r. Dopiero wówczas menedżerowie polskich firm dostrzegli możliwość tańszego sposobu na pozyskiwanie kapitału w porównaniu do kredytu bankowego. Coraz częściej podmioty gospodarcze emitowały papiery komercyjne<sup>14</sup>. Z pewnością na wzrost zainteresowania instrumentami dłużnymi wpłynął spadek rynkowych stóp procentowych, a także uchwalenie w 1995 r. ustawy o obligacjach.

---

<sup>13</sup> Zob. M. Dusza, *Rynek kapitałowy w Polsce. Narodziny, pierwsze dziesięciolecie, perspektywy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999, s. 24.

<sup>14</sup> Pierwsze emisje papierów komercyjnych przeprowadzono już w 1992 r. Jednak dopiero lata 1995 – 1996 zostały uznane za przełomowe w rozwoju tej formy finansowania. Por. M. Nowak, *Pozabankowy rynek pieniężny*, (w:) Z. Polański (red.), *Rynek pieniężny w Polsce: stan i perspektywy*, Zeszyt nr 84, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 1997, passim, M. Nowak, *Emisja papierów komercyjnych w Polsce*, Wyd. Twigger, Warszawa 1999, s. 49, S. Antkiewicz, *Perspektywy rozwoju papierów komercyjnych*, „Prawo i Gospodarka. Magazyn Finansowy”, 25.02.2002., s. 14

Rozwój polskiego rynku obligacji przedsiębiorstw do 2002 roku można analizować dwupłaszczyznowo: w odniesieniu do obligacji zamiennych oraz obligacji klasycznych.

Rozwój rynku walorów zamiennych można podzielić na trzy fazy<sup>15</sup>:

1. początkową – od połowy 1995 r. do października 1996 r.,
2. bardzo dynamicznego rozwoju – do końca 1997 r.,
3. stabilizacji – od 1998 r.

Rozwój rynku klasycznych obligacji można podzielić na dwie fazy:

1. stagnacji – do końca 1998 r.,
2. szybkiego rozwoju – od roku 1999.

Ze względu na fakt, że polski rynek obligacji zamiennych jest bardziej rozwinięty od rynku walorów tradycyjnych, a tempo jego rozwoju ulegało znacznym fluktuacjom, większa część analizy poświęcona zostanie papierom zamiennym. Dodatkowym argumentem na rzecz takiego ujęcia tematu jest to, iż obligacje zamienne są efektywniejszymi w stosunku do papierów tradycyjnych narzędziami długoterminowego finansowania przedsiębiorstw.

Do 1996 roku tylko nieliczne przedsiębiorstwa rozważały pozyskanie kapitałów poprzez emisję obligacji zamiennych. Pierwszą spółką, która dokonała emisji był Optimus (czerwiec 1996 r.). Do października 1996 r. rynek walorów zamiennych praktycznie się nie rozwijał, stąd też okres od połowy 1995 r. do października 1996 r. może zostać uznany za fazę początkową rozwoju tego rynku. Polskie spółki dość długo sceptycznie podchodziły do innowacyjnego instrumentu finansowego. Dopiero sukces emisji Optimusa spowodował szybki wzrost zainteresowania obligacjami zamiennymi wśród emitentów. Kolejna emisja analizowanych papierów nastąpiła w październiku 1996 r., rozpoczynając nowy etap rozwoju rynku. Po okresie, gdy firmy bardzo ostrożnie podchodziły do zagadnień związanych z emisją walorów zamiennych, zanotowano gwałtowny wzrost liczby i wartości emisji. Szybki wzrost trwał do końca 1997 r. W późniejszym okresie liczba emisji zaczęła się stabilizować.

Argumentem na rzecz poparcia tezy o istnieniu trzech faz rozwoju polskiego rynku papierów zamiennych jest nie tylko liczba, ale także wartość emisji tych instrumentów<sup>16</sup>, szczególnie w porównaniu z emisjami akcji, przeprowadzonymi przez spółki publiczne. W 1997 r. wartość emisji nowych akcji spółek publicznych wyniosła 1,83 mld zł. Z kolei wartość emisji obligacji zamiennych w tym roku kształtowała się na niemal identycznym

---

<sup>15</sup> Zob. S. Buczek, *Geneza powstania rynku obligacji zamiennych w Polsce*, „Nasz Rynek Kapitałowy” nr 12/1999, s. 28

<sup>16</sup> Zob. S. Buczek, *Druuga faza rozwoju polskiego rynku obligacji zamiennych*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 1/2000, s. 36.

poziomie. W latach kolejnych znaczenie obligacji zamiennych w stosunku do akcji spadło. Stosunek wartości emisji papierów zamiennych do wartości emisji akcji spółek publicznych w roku 1998 wynosił około 17%, a w 1999 r. niespełna 3%<sup>17</sup>. Prowadzi to do wniosku, że w roku 1997 obligacje zamienne stały się istotnym źródłem pozyskania kapitału przez polskie spółki publiczne.

Pierwszym przedsiębiorstwem, które wyemitowało papiery w drugiej fazie rozwoju rynku był KPBP Bick. Emisja ta miała w dużym stopniu pionierski charakter, dlatego znaczny wpływ na ustalenie parametrów walorów miał podmiot organizujący emisję (Raiffeisen Centrobank). Emisję tą uznać należy jednak za korzystną z punktu widzenia kosztu kapitału, gdyż emitent pozyskał środki finansowe, których oprocentowanie było pięciokrotnie niższe od oprocentowania kredytów. Jeszcze w październiku 1996 r. decyzję o emisji papierów zamiennych podjął Uniwersal, dla którego emisja była ostatnią szansą na przetrwanie. Jednak kilkanaście miesięcy później spółka znalazła się na skraju bankructwa. Kolejna emisja walorów zamiennych przeprowadzona została przez spółkę Beton Stal w lutym 1997 r. Wydaje się, że w tym przypadku niekoniecznie kierowano się interesem wszystkich akcjonariuszy, gdyż cena konwersji została ustalona na poziomie zaledwie połowy rynkowej ceny akcji spółki z dnia oświadczenia o zamianie. Po tych trzech emisjach o charakterze „pionierskim”, kolejne przypomniały w znacznie większym stopniu emisje przeprowadzane na rozwiniętych rynkach kapitałowych. Szczególnie obfity w emisje okazał się drugi kwartał 1997 r. Ogółem w ciągu 15 miesięcy trwania drugiej fazy rozwoju rynku, walory zamienne wyemitowało 17 podmiotów.

Należy w tym miejscu określić, co działo się z tymi instrumentami po ich wyemitowaniu. Obligacje denominowane w obcych walutach były notowane na giełdach zachodnioeuropejskich (Londyn, Luksemburg). Obrót tymi papierami był jednak niewielki i występował sporadycznie. Obligacji denominowanych w złotych, w drugiej fazie rozwoju rynku, nie notowano na żadnym rynku regulowanym. Podmioty, które nabyły walory na rynku pierwotnym, trzymały je do terminu wykupu lub zamieniały na akcje. Podmioty oferujące obligacje na rynku pierwotnym starały się organizować rynek wtórny dla tych instrumentów, jednak transakcje odbywały się sporadycznie. Wydaje się, że główną przyczyną znikomego obrotu obligacjami zamiennymi na rynku wtórnym był fakt, że charakter wielu emisji był raczej testem nowego instrumentu przez organizatorów emisji. Byli

---

<sup>17</sup> Obliczenia własne na podstawie *Rok 1999 na rynku pozaskarbowych papierów dłużnych – część I*, „Rating & Rynek”, nr 1/2000, s. 2.

oni zainteresowani przede wszystkim znalezieniem przedsiębiorstwa chcącego pozyskać kapitał w taki sposób i zdobywaniem doświadczenia w emitowaniu nowego papieru wartościowego. Z tego powodu organizatorzy emisji często obejmowali większość walorów emitowanych przez swoich klientów. Zaznaczyć również należy, że żadna z emisji nie była emisją publiczną, co zawężyło bazę inwestorów. Brak szerokiego rynku wtórnego wpływał na niską płynność obligacji, dlatego stawały się one mniej atrakcyjne dla potencjalnych nowych inwestorów.

Pod koniec minionej dekady warto odnotować początki wykorzystywania walorów zamiennych jako instrumentu zbliżonego swoim charakterem do opcji menedżerskich (np. emisja Mostostalu Warszawa). Menedżerowie emitenta mogli nabyć obligacje, co powinno ich mobilizować do bardziej wydajnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa skutkującej wzrostem jego rynkowej wartości. W 2001 r. emisję obligacji zamiennych powiązanych z opcją menedżerską przeprowadził PKN Orlen. Była to jedna z największych emisji na polskim rynku skierowana do menedżerów.

W zakresie wtórnego obrotu obligacjami zamiennymi warto wskazać na fakt, że emisję przedsiębiorstwa EMA Blachownia dopuszczono do obrotu publicznego. Obligacje spółki EMA Blachownia pojawiły się w obrocie na rynku pozagiełdowym CeTO 29.05.1998 r. Jednak poza jednorazowymi transakcjami, nie były one przedmiotem obrotu. W roku 2001 wycofano te walory z obrotu publicznego.

Rynek klasycznych obligacji rozwijał się odmiennie. Na uwagę zasługują znaczne zmiany na rynku tych papierów wartościowych w latach 1999 – 2000. Można powiedzieć, że rok 1999 był końcem dominacji emisji obligacji zamiennych nad tradycyjnymi. Według stanu na 31.12.1998 r. jedynie 11 przedsiębiorstw wykazywało zadłużenie z tytułu klasycznych obligacji, zaś aż 27 – z tytułu papierów zamiennych<sup>18</sup>. Tymczasem w ciągu 1999 r. łączne zadłużenie przedsiębiorstw z tytułu obligacji wyemitowanych w kraju wzrosło o 33% i wyniosło blisko 1,9 mld zł. 16 przedsiębiorstw wyemitowało długoterminowe papiery dłużne, w tym jedynie sześciu emitentów uplasowało obligacje zamienne. W ujęciu wartościowym jedynie 26% wyemitowanych walorów stanowiły obligacje zamienne na akcje. Ta tendencja jeszcze bardziej uwypukliła się w latach 2000-2001. Najistotniejszym jednak, wydarzeniem na krajowym rynku długoterminowych papierów dłużnych, była pierwsza publiczna emisja obligacji klasycznych przeprowadzona w lutym 2000 r. przez Centrum Leasingu i Finansów CLIF S.A. Warto w tym miejscu podkreślić, że znacznie większe środki uzyskały polskie przedsiębiorstwa z emisji

obligacji za granicą. W 2000 r. polskie podmioty wyemitowały za granicą papiery dłużne na kwotę ok. 2,5 mld zł, czyli kilkanaście razy więcej niż na rynku krajowym. W 2001 znacznie wzrosła aktywność polskich emitentów na rynkach zagranicznych. W związku z niższym oprocentowaniem zobowiązań w euro i umacniającym się kursem złotego przedsiębiorstwa decydowały się na emisje euroobligacji. Łączna wartość emisji zagranicznych uplasowanych w 2001 r. przez przedsiębiorstwa wyniosła ok. 7 mld zł, co oznacza ponad trzykrotny wzrost w porównaniu z 2000 r.

## **Perspektywy rozwoju rynku obligacji**

Na koniec 2001 r. wartość rynku krajowych papierów dłużnych wynosiła 15,8 mld zł, z czego 80,3% przypadło na papiery komercyjne, a tylko 19,7% na obligacje przedsiębiorstw.

Istnieją wyraźne dysproporcje pomiędzy tempem rozwoju poszczególnych segmentów rynku obligacji klasycznych i zmiennych. Segment pierwotny jest dosyć dobrze rozwinięty, natomiast segment wtórny istnieje jedynie w fazie szczątkowej. W odniesieniu do obligacji zamiennych stwierdzić można, że segment konwersji lub wykupu rozwija się prawidłowo. Jednak okres pomiędzy emisją i konwersją (lub wykupem) obligacji zamiennych w Polsce, jest znacznie krótszy niż w krajach o rozwiniętych rynkach kapitałowych.

Obligacje stosowane są zarówno przez małe jednostki gospodarujące, jak i największe przedsiębiorstwa, w tym zarówno spółki, które posiadają inwestorów strategicznych, jak i te, które mają rozdrobniony akcjonariat. Wielkość emisji obligacji jest najczęściej proporcjonalna do rynkowej kapitalizacji spółki. Największe przedsiębiorstwa dokonują zatem dużych emisji (nierzadko większych niż 100 mln zł), a małe podmioty przeprowadzają emisje o wartości nie przekraczającej kilkunastu milionów złotych. Warto zauważyć, że aż do początku 1998 r. oferty obligacji miały przeważnie albo bardzo dużą wartość (ponad 100 mln zł), albo małą (poniżej 20 mln zł). Emisje średniej wielkości pojawiły się dopiero w 1998 r.

Jedynym z najistotniejszych parametrów obligacji zamiennych jest premia konwersji. W przypadku instrumentów emitowanych przez polskie firmy, premia ta była przeważnie ustalana na poziomie zbliżonym do tych, które obowiązują na rynkach rozwiniętych. Cena konwersji przekraczała zwykle cenę akcji z okresu emisji walorów zamiennych od kilkunastu do 20%.

Wyemitowane obligacje nominowane były w złotych lub w walutach obcych (USD, euro). Z rodzajem waluty, w jakiej nominowane są obligacje, związana była wysokość

---

<sup>18</sup> Zob. *Rynek obligacji*, „Rating & Rynek”, nr 1/1999, s.6.

oprocentowania tych walorów. Ponadto, w przypadku papierów zamiennych oprocentowanie ściśle powiązane było z wysokością premii konwersji. Najczęściej wykorzystywanymi walorami były papiery cechujące się kilkunastoprocentową premią konwersji i kilkuprocentowymi odsetkami. Zarówno w przypadku papierów zamiennych, jak i tradycyjnych, wykorzystywany był stały kupon lub oprocentowanie zmienne oparte najczęściej o stawkę WIBOR powiększoną o kilka punktów procentowych.

Papiery wyemitowane przez polskie podmioty mają zwykle krótszy termin wykupu niż analogiczne papiery emitentów pochodzących z rynków rozwiniętych. Bardzo rzadko polskie obligacje mają okres wykupu dłuższy niż 6 lat. Około połowy obligacji zamiennych wyemitowanych w Polsce zawiera inwestorskie prawo przedstawienia walorów do wcześniejszego wykupu (put). Także blisko połowa obligacji posiada emitenckie prawo do wcześniejszego wykupu (call). Najczęściej stosowaną opcją jest prawo do przedterminowego wykupu, jeśli cena akcji przez pewien okres utrzymuje się na poziomie znacząco wyższym od ceny konwersji.

Organizatorami emisji obligacji dla polskich przedsiębiorstw są zarówno krajowe biura maklerskie i banki (np. BRE Bank, Bank Handlowy, Penetrator, Elimar, Pekao S.A.), jak i największe, i najbardziej renomowane zachodnie banki inwestycyjne.

Ze względu na fakt, że emisje obligacji miały prawie zawsze charakter niepubliczny rzadko ujawniane są informacje, kto jest obligatariuszem. Sformułować jednak można wniosek, że obligatariuszami stają się przede wszystkim organizatorzy emisji lub podmioty powiązane z nimi kapitałowo. W szczególności ma to miejsce w przypadku, gdy kondycja finansowa emitenta jest słaba, zatem inwestorzy nie byłiby chętni do podjęcia ryzyka inwestowania w walory takiego podmiotu. Kolejną grupę obligatariuszy stanowią dotychczasowi akcjonariusze. Trzecią natomiast grupą, występującą wyłącznie w przypadku walorów zamiennych na akcje, są menedżerowie przedsiębiorstw, którzy nabywają obligacje zamienne na korzystnych warunkach, aby stać się w przyszłości akcjonariuszami spółki.

Spadek zaufania inwestorów do rynku akcji w 1998 r. wpłynął także negatywnie na rozwój rynku obligacji zamiennych. Nasuwa się zatem wniosek, że jeśli koniunktura na rynku akcji ulega pogorszeniu, to potencjalni nabywcy obligacji zamiennych przestają doceniać wartość prawa do konwersji na akcje, więc nie są skłonni płacić premii za możliwość skonwertowania obligacji w przyszłości. Firma zamierzająca wyemitować papiery zamienne musiałaby zatem podwyższyć oprocentowanie tych instrumentów w stopniu zbliżonym do oprocentowania zwykłych obligacji.

Stosunkowo wysokie realne stopy procentowe są głównym czynnikiem słabego rozwoju całego rynku obligacji przedsiębiorstw w Polsce<sup>19</sup>. Emisja papierów dłużnych o wysokim realnym oprocentowaniu nie ma bowiem często uzasadnienia ekonomicznego. Wydaje się, że wysoki poziom realnych stóp procentowych sprzyjał szybszemu rozwojowi segmentu obligacji zamiennych. Przedsiębiorstwa preferują bowiem emisje tych walorów, gdyż ich oprocentowanie najczęściej nie przekracza 4%. Inwestorzy natomiast są zainteresowani ich nabywaniem, gdyż otrzymują wprawdzie niższe odsetki w stosunku do walorów klasycznych, ale jednocześnie otrzymują prawo do konwersji na akcje, które mogą wykorzystać po kilku latach. Prowadzi to do wniosku, że w Polsce, w przeciwieństwie do rynków rozwiniętych, w rezultacie wysokich realnych stóp procentowych, nastąpiło zaburzenie w rozwoju poszczególnych segmentów rynku obligacji przedsiębiorstw. Na rynkach rozwiniętych, gdzie stopy procentowe są znacznie niższe, większym zainteresowaniem cieszą się papiery klasyczne, w Polsce natomiast szybciej rozwinęły się walory zamienne. Jednak począwszy od roku 1999 względnie szybko rozwija się również segment tradycyjnych walorów.

Wejście w życie 28.08.2000 r. całkowicie znowelizowanej ustawy o obligacjach, będzie prawdopodobnie głównym motorem rozwoju całego polskiego rynku papierów dłużnych. Dzięki temu aktowi, usunięta może zostać główna słabość polskiego rynku obligacji, jaką jest niepubliczny charakter emisji, a w konsekwencji brak wtórnego rynku tych papierów. Dlatego też najbardziej prawdopodobny, w pierwszych latach nowego wieku, jest, zdaniem autora, scenariusz stosunkowo szybkiego rozwoju rynku obligacji.

Dostrzec można jednak czynniki, które mogą być barierami rozwoju rynku. Należy bowiem zauważyć, że w ciągu najbliższych kilku lat podatki dochodowe (w szczególności od osób prawnych) będą ulegały obniżeniu. Może to negatywnie oddziaływać na rozwój całego rynku papierów dłużnych, gdyż zmniejszeniu ulegną korzyści płynące z tarczy podatkowej. Podkreślić także w tym miejscu warto nierówne obciążenie podatkiem dochodowym od osób fizycznych dochodów ze sprzedaży obligacji skarbowych i obligacji przedsiębiorstw dopuszczonych do publicznego obrotu. Wskazać można również na istnienie w niektórych przypadkach opłaty skarbowej do wtórnego obrotu obligacjami. Niezbędne dla realizacji wspomnianego scenariusza stosunkowo szybkiego rozwoju rynku wydaje się również wprowadzenie przez firmy ubezpieczeniowe oferty ubezpieczeń emisji obligacji<sup>20</sup>, a także

---

<sup>19</sup> Por. S. Antkiewicz, *Stopom stop*, „Prawo i Gospodarka. Magazyn Finansowy”, 30.10.2000.

<sup>20</sup> Szerzej R. Bombała, *Ubezpieczone obligacje*, „Parkiet”, 23.10.1999.



zwiększenie zainteresowania długoterminowymi papierami dłużnymi ze strony otwartych funduszy emerytalnych oraz funduszy inwestycyjnych.

## **Bibliografia**

- Antkiewicz S., *Perspektywy rozwoju papierów komercyjnych*, „Prawo i Gospodarka. Magazyn Finansowy”, 25.02.2002.
- Antkiewicz S., *Stopom stop*, „Prawo i Gospodarka. Magazyn Finansowy”, 30.10.2000.
- Bombała R., *Ubezpieczone obligacje*, „Parkiet”, 23.10.1999.
- Buczek S., *Druga faza rozwoju polskiego rynku obligacji zamiennych*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 1/2000.
- Buczek S., *Geneza powstania rynku obligacji zamiennych w Polsce*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 12/1999.
- Dębski W., *Akcje, obligacje i ich wycena*, Wyd. Absolwent, Łódź 1997.
- Dusza M., *Rynek kapitałowy w Polsce. Narodziny, pierwsze dziesięciolecie, perspektywy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999.
- Dusza M., *Rynek kapitałowy*, (w:) B. Pietrzak, Z. Polański, *System finansowy w Polsce. Lata dziewięćdziesiąte*, PWN, Warszawa 1999.
- Faerber E., *Wszystko o obligacjach*, Wyd. WIG - Press, Warszawa 1996.
- Kamiński M., Lewandowski M., *Obligacje wysokiego ryzyka i ich rola w fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 4/1998.
- Mayo H. B., *Wstęp do inwestowania*, Wyd. K. E. Liber, Warszawa 1997.
- Najlepszy E., *Międzynarodowe finanse przedsiębiorstw*, Wyd. Bafina, Poznań 1993.
- Nowak M., *Emisja papierów komercyjnych w Polsce*, Wyd. Twigger, Warszawa 1999.
- Nowak M., *Pozabankowy rynek pieniężny*, (w:) Z. Polański (red.), *Rynek pieniężny w Polsce: stan i perspektywy*, Zeszyt nr 84, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 1997.
- Pietrzak E., Szymański K., *Międzynarodowy rynek walutowy i finansowy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1991.
- Rok 1999 na rynku pozaskarbowych papierów dłużnych – część I*, „Rating & Rynek”, nr 1/2000.
- Rynek obligacji*, „Rating & Rynek”, nr 1/1999.
- Samborski A., *Przedsiębiorstwo na rynku obligacji międzynarodowych*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, nr 6/2000.
- Sobolewski L., *Obligacje i inne papiery dłużne*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 1999.
- Weiss I., *Obligacje*, Wyd. Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1997.
- Weiss I., *Zastosowanie obligacji w gospodarce*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, nr 4/1992.

Dr Józef Bielecki  
MBB Quality Manager  
GE Capital Bank

## **STRATEGIE ZARZĄDZANIA W SYSTEMIE JAKOŚCI SIX SIGMA**

### **Wprowadzenie**

W ostatnich dwudziestu latach dość intensywnie rozwijała się teoria i praktyka w zakresie systemu zarządzania jakością określanego jako TQM (*Total Quality Management*). Szczególne zasługi w tej dziedzinie należą się dwu amerykańskim „guru” jakości W.E.Demingowi i J.M.Juranowi. Obaj po raz pierwszy podkreślili znaczenie orientacji proklientowskiej w zarządzaniu jakością. Deming budując system zarządzania jakością w Japonii uświadomił światu, że jakość jest najbardziej skutecznym narzędziem w walce konkurencyjnej. Słynne jest powiedzenie Deminga, że „osiemdziesiąt pięć procent powodów dla których nie udaje się spełnić oczekiwań klienta jest związanych z niedomogami w systemie pracy i procesach,...a nie z pracownikami”. Kilka lat temu przed śmiercią Deming podwyższył ten wskaźnik do 95%.<sup>21</sup>

Mimo wielu zastrzeżeń, co do praktycznej skuteczności systemu TQM było to kompleksowe podejście do jakości. Na bazie TQM powstał nowy, bardziej skuteczny, system jakości Six Sigma.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowej filozofii tego systemu. Celowo pominięta zostanie dość skomplikowana metodologia statystyczna, określana jako instrumentarium Six Sigma, gdyż jest to wydzielone zagadnienie metodologiczne.

---

<sup>21</sup> Por. Mikel J.Harry, *The Vision of Six Sigma*, Sigma Publishing Company, Phoenix, Arizona USA, 1994 str. 2.20-2.22.

## Geneza systemu jakości Six Sigma

Pod koniec lat siedemdziesiątych Motorola, lider na rynku produktów elektronicznych, znalazła się w poważnym zagrożeniu konkurencyjnym ze strony firm japońskich. Szefowie Motoroli byli świadomi, że jakość ich produktów była zła. Firma nie miała w tym czasie jednolitego programu jakości. Pracujący wówczas w jednym z działów Motoroli GEG (Government Electronics Group) Mikel Harry opracował, razem ze specjalnie zorganizowaną grupą pracowników, szczegółowy plan udoskonalenia jakości produktów, skrócenia cyklu produkcyjnego i zmniejszenia kosztów w tym dziale. Zespół wykorzystał metody statystyczne do rozwiązywania problemów firmy. Prezes koncernu Bob Galvin po zapoznaniu się z dokumentem Mikela Harrego „The Strategic Vision for Accelerating Six Sigma within Motorola” był pełen entuzjazmu do nowych propozycji. W roku 1990 mianował M. Harrego dyrektorem specjalnie utworzonego w Schaumburgu (Illinois) Instytutu Badawczego Motoroli ds. Six Sigma. Celem Instytutu miało być zaprojektowanie systemu zarządzania jakością, wykorzystującego dotychczasowy dorobek systemu TQM i wzbogacenie go o instrumentarium statystyczne. System miał mieć uniwersalny charakter; możliwy do zastosowania we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw.

Po dwóch latach funkcjonowania systemu wyniki Motoroli były rewelacyjne (roczny wzrost produkcji wynosił 20%), a za całe przedsięwzięcie koncern otrzymał w roku 1988, prestiżową w Stanach Zjednoczonych, nagrodę jakości; Malcolm Baldrige National Quality Award.

Nowy system jakości był dla Motoroli prostym i spójnym sposobem śledzenia i porównywania wykonania zadań w relacji do potrzeb i wymogów klientów (*pomiar Sigma*) oraz stawiania ambitnych celów doskonałej jakości (*celem jest uzyskanie wartości sigmy równej 6*).<sup>22</sup>

W okresie do roku 1994 systemem Six Sigma zainteresowały się takie firmy jak IBM, Texas Instruments Defense Group, Digital Electronics, Kodak i ABB. Sukcesy Motoroli zafascynowały ówczesnego prezesa koncernu General Electric Jacka Welcha, niezadowolonego z dotychczasowego wdrażania TQM. Formalnie koncern General Electric

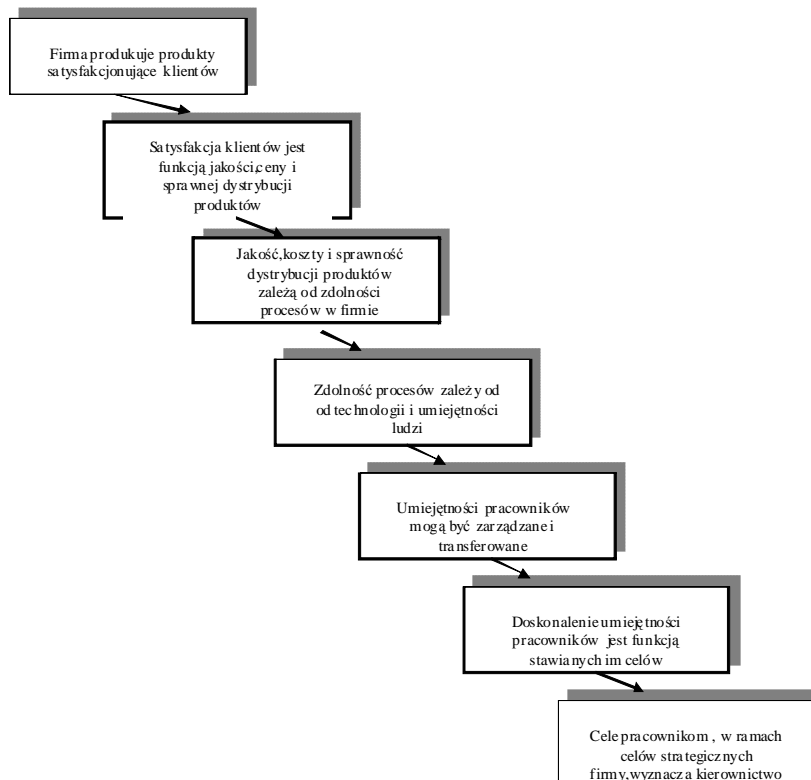
---

<sup>22</sup> Por. P.S.Pande, R.P. Neuman, R.R. Cavanagh, *The Six Sigma Way*, McGraw-Hill, New York 2000, str. 3-8.

wprowadził system Six Sigma w roku 1996 i jako pierwszy wdrożył go również w sektorze usług, w tym usług finansowych GE Capital.<sup>23</sup>

W roku 1994 Mikel Harry założył w Scottsdale (Arizona) Akademię Six Sigma, która do chwili obecnej szkoli kadry dla najlepszych firm świata.

Rys. 1. Podstawowa logika sukcesu firmy



Źródło: Opracowanie własne

## Podstawowa logika działania w dążeniu firmy do sukcesu - punkt wyjściowy systemu

We współczesnym świecie globalizacji i ostrej konkurencji zarządzający każdą, dobrze prosperującą firmą powinni zadać sobie dwa strategiczne pytania:

- *Jak osiągnęliśmy sukces?*

<sup>23</sup> Por. R. Slater, *Jack Welch and GE Way*, McGraw-Hill, New York 1999, str. 209-213.

- *Jak utrzymać sukces?*

Nawet duże korporacje takie, jak na przykład: Ford, IBM, Apple, Kodak przechodziły i nadal przechodzą przez dramatyczne cykle, od zapaści ekonomicznej do uzdrowienia. Globalizacja i międzynarodowa konkurencja stały się czynnikiem przyspieszającym fuzje firm po to, aby realizować ich cel strategiczny, jakim jest długotrwały sukces ekonomiczny.

Sukces firmy ma swoje zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania. Na uwarunkowania zewnętrzne składają się:

- sytuacja polityczna w danym kraju, jak i na świecie; sprzyjająca lub niesprzyjająca rozwojowi gospodarczemu,
- sytuacja gospodarcza w danym kraju jak i na świecie; pobudzająca lub hamująca rozwój firmy,
- ogólnoświatowy postęp technologiczno-organizacyjny; wpływający na wzrost efektywności gospodarczej,
- uwarunkowania prawne; ułatwiające lub utrudniające funkcjonowanie firm na rynku.

Nowoczesna firma powinna charakteryzować się dużą elastycznością w dostosowywaniu się do otoczenia polityczno-gospodarczego oraz względną łatwością adaptacji innowacji technologiczno-organizacyjnych. Nowoczesna firma musi być zarządzana w taki sposób, aby jej zdolność dostosowawcza do otoczenia była sterowalna, a tym samym przewidywalna.

Zakładając w miarę stabilne otoczenie polityczno-gospodarcze firma może realizować podstawową logikę dochodzenia do sukcesu, podstawowy łańcuch przyczynowo – skutkowy (rysunek 1).<sup>24</sup>

W logice tej oczywistym warunkiem egzystowania firmy staje się rynek; firma dostarcza produkty (towary, usługi), które odpowiadają potrzebom i wymogom klientów, w efekcie w pełni ich satysfakcjonując. Z kolei satysfakcja klientów zależy od jakości oferowanych im produktów (wymogi jakości), od ich cen (elastyczność cenowa) oraz sprawnej dystrybucji (łatwa i szybka dostępność produktu). Jakość, cena i dystrybucja produktu są de facto podstawowymi cechami - wartościami krytycznymi dla klienta. O tym, jaka jest jakość, cena (koszt) oraz dystrybucja produktu decyduje tak zwana zdolność (lub wydolność) procesów wytwarzania i obsługi w firmie. Na zdolność procesu wpływa z jednej strony stosowana technologia, z drugiej zaś umiejętności pracowników. Umiejętności pracownicze powinny być odpowiednio zarządzane i transferowane, w zależności od stawianych im celów. Stawiane

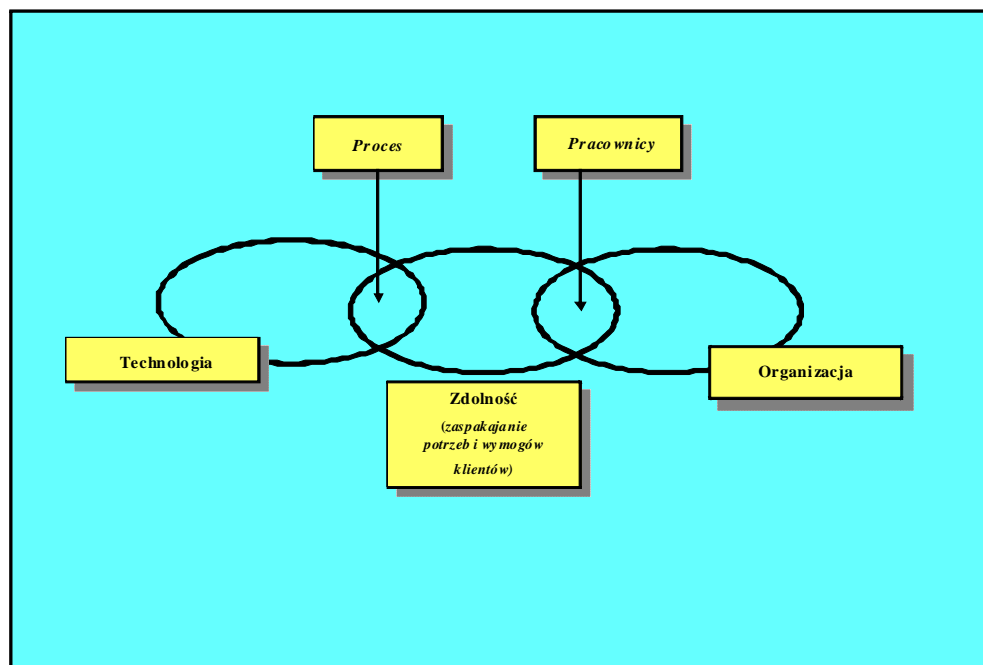
---

<sup>24</sup> Por. Mikel J.Harry; *The Vision of Six Sigma*, op.cit. str. 3.10.

pracownikom cele wpływają na podnoszenie poziomu ich dotychczasowych umiejętności lub zmianę tych umiejętności w procesie szkolenia. Z kolei kierownictwo stawia pracownikom cele, realizując obowiązujący plan strategiczny firmy, a w jego ramach plan taktyczno-operacyjny. Trafny wybór celów, zarówno strategicznych jak i taktyczno – operacyjnych jest funkcją jakości personelu zarządzającego firmą.

Zatem wewnętrznym uwarunkowaniem gwarantującym sukces firmy jest zdolność procesów, których efektem są produkty finalne odpowiadające potrzebom i wymogom klientów (rysunek 2).

Rys. 2. Model uwarunkowania sukcesu firmy



*Źródło: Opracowanie własne*

Zdolność procesu jest wypadkową stosowanej technologii oraz organizacji pracy. Organizacja pracy dotyczy zarówno kierownictwa jak i pracowników zaangażowanych w danym procesie.

## Trzy podstawowe strategie zarządzania w systemie jakości Six Sigma

Podstawowe strategie zarządzania w systemie jakości Six Sigma dotyczą trzech obszarów: **klentów, procesów i pracowników**.

Głównym obiektem zainteresowania w systemie jakości Six Sigma jest **klent**, jego oczekiwania, potrzeby i wymogi względem produktów firmy. Wprowadza się pojęcie tzw. koncentracji na kliencie (*customer focus, customer centricity*). Sprawą kluczową staje się zarządzanie informacją od klienta, zarówno aktualnego, jak i potencjalnego. Tworzony jest w tym celu system zbierania danych oparty o tzw. głos klienta (*Voice of the Customer; VOC*). W systemie tym stosowane są różne techniki zbierania danych od klienta. W oparciu o takie dane zarówno ilościowe, jak i jakościowe, dokonuje się identyfikacji tzw. **krytycznych dla klienta cech jakościowych** (*CTQ; Critical to Quality*). CTQ jest niczym innym jak odpowiednim standardem dla produktu finalnego (towaru lub usługi), opartego na wymogach i preferencjach klienta z określonego segmentu uzyskanych w procesie słuchania „głosu klienta”.

Weźmy najprostszy przykład, jakim jest czas oczekiwania klienta w banku na decyzję otrzymania kredytu. Dane uzyskane od klientów mogą oznaczać, że ich dotychczasowy czas wynoszący na przykład 7 dni jest zbyt długi. Według opinii klientów ich wymóg (CTQ), to czas oczekiwania nie dłuższy niż 3 dni. CTQ jest tu konkretnym, mierzalnym, wymogiem klienta, który staje się obowiązującym standardem dla banku. Niespełnienie takiego standardu, w warunkach ostrej konkurencji, staje się przyczyną rezygnacji klientów z usług danego banku. Zatem podstawowym przesłaniem w filozofii systemu Six Sigma jest ustalenie, w oparciu o dane uzyskane od klienta, krytycznych dla klienta cech jakościowych (CTQ).

Rys. 3. Podstawowe strategie zarządzania w systemie jakości Six Sigma



Źródło: Opracowanie własne

Potrzeby i wymogi klienta muszą być uwzględniane w procesie tworzenia nowego produktu, bowiem produkt niespełniający CTQ klienta, nie będzie akceptowany na rynku, względnie jego żywotność na rynku będzie krótkotrwała.

W systemie jakości Six Sigma koncentracja na kliencie jest szczególnie widoczna w strategii zarządzania relacjami z klientem (*CRM; Customer Relationship Management*).

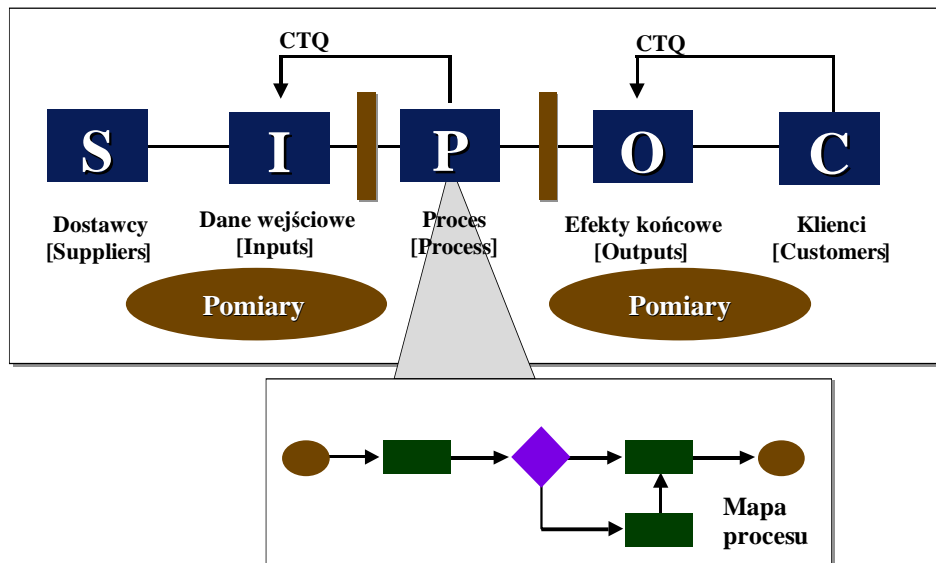
Informacja o kliencie, uzyskana zarówno ze źródeł pierwotnych w postaci „głosu klienta”, jak i ze źródeł wtórnych, jak na przykład z ewidencji firmy (ilość, struktura i wartość dostaw) staje się podstawą do tak zwanego wartościowania klienta, inaczej ujmując do szacowania rentowności klienta dla firmy. W oparciu o różne grupy wartościowe (rentownościowe) klientów możliwe jest przygotowanie dla nich odpowiednio dopasowanych propozycji ofertowych. Podaż oferty dla docelowych segmentów jest przejawem realizowania szczegółowej **strategii zarządzania relacjami z klientem (CRM)**, w ramach ogólnej **strategii koncentracji na kliencie**. Strategia CRM umożliwia w praktyce realizację oczekiwań, potrzeb i wymogów klienta. W zarządzaniu relacjami z klientami specjalnie wyszkoleni menadżerowie klientów, określani potocznie jako farmerzy (*farmers*) lub jako menadżerowie relacji z klientem (*customer relationship managers*) realizują na co dzień konkretną strategię CRM. Strategia taka tworzona jest w oparciu o szczegółową informację o klientach. Strategia CRM umożliwia realizować ustalone wymogi jakościowe (standardy) w obsłudze klienta.

W systemie jakości Six Sigma jakość definiuje się jako pełne zaspokojenie potrzeb i wymogów klienta z zyskiem dla firmy.

Druga podstawowa strategia dotyczy **zarządzania procesem**. Przez proces, rozumie się każdą zorganizowaną działalność, której efektem końcowym (*output*) jest konkretny produkt finalny (towar, usługa), mający wartość użytkową dla klienta. W systemie jakości Six Sigma każdy proces rozpatruje się kompleksowo w układzie określanym jako model SIPOC (rysunek 4).



Rys. 4. Model SIPOC



Źródło: Opracowano na podstawie P.S.Pande, R.P.Neuman,R.R.Cavanagh;The Six Sigma Way,str.168.

Aby funkcjonował jakikolwiek proces działalności gospodarczej muszą być dostawcy (*suppliers*) zarówno zewnętrzni, jak i wewnętrzni wnoszący tzw. wkład do procesu (*inputs*). Są to przykładowo: surowce, materiały, półprodukty, energia, oprogramowanie komputerowe, materiały reklamowe, zróżnicowane w zależności od specyfiki procesu.

Sam proces ma swoje kolejne etapy (sekwencje), z tym, że każdy etap może mieć swoje podetapy. Proces kończy się efektem końcowym, którym jest produkt finalny dla klienta - odbiorcy (*customer*) zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego (w powiązanych ze sobą procesach). Jakość produktu finalnego, definiowana jako spełnienie krytycznych dla klienta cech jakościowych (CTQ) jest więc wypadkową interakcji pięciu elementów składowych SIPOC. Bowiem podstawowe wymogi klienta tworzą niejako reakcję łańcuchową, przekładają się na produkt, proces, wkład do procesu i dostawców .

**Zdolność(wydolność) procesu mierzona jest stopniem spełnienia wymogów klienta. Każde niespełnienie lub niepełne spełnienie wymogu klienta, określane jako błąd lub usterka, decyduje o obniżonej zdolności procesu<sup>25</sup>.**

<sup>25</sup> Por. M.L.George, *Lean Six Sigma*,Mc Graw Hill, 2002, str. 75-80

Wyobraźmy sobie proces obsługi klienta w sali operacji bankowych. Bank ustalił w oparciu o „głos klienta”, że standardem (CTQ) jest czas oczekiwania na daną operację bankową nie powinien przekraczać 15 minut. W ten sposób została wyznaczona tzw. **granica specyfikacji dla klienta** (*specification limit*). Klienci świadomi takiego standardu coraz częściej narzekają, że ich czas oczekiwania jest zbyt długi. Przeprowadzone pomiary wykazują, że czas oczekiwania wynosi średnio 25 minut. Oznacza to, że proces nie spełnia wymogu klientów i należy go tak zmodyfikować, aby go spełniał. Czas oczekiwania dłuższy niż 15 minut jest w systemie jakości Six Sigma określany jako błąd, usterka (*defect*).

Biorąc pod uwagę fakt, że niespełnienie wymogu klienta jest błędem (usterką,) idea systemu Six Sigma sprowadza się do imperatywu: **należy tak zarządzać wszystkimi procesami, aby wytwarzanie towarów, czy świadczenie usług było w praktyce bezusterkowe, według zasady „zrób to dobrze za pierwszym razem”**. Podobnie jak w systemie TQM, w systemie jakości Six Sigma podstawowe znaczenie ma prewencja, czyli zabezpieczanie się na każdym etapie procesu przed wystąpieniem niezgodności lub nieprawidłowości, mogących spowodować pojawienie się produktu końcowego niezgodnego z wymogami klienta (CTQ). W systemie Six Sigma do celów prewencji jakości wykorzystuje się specjalne narzędzie, jakim jest FMEA (*Failure Modes and Effect Analysis*).

Trzecia podstawowa strategia zarządzania w systemie jakości Six Sigma dotyczy sfery związanej z **pracownikiem**. Pracownik określany jest zamiennie jako klient wewnętrzny. System Six Sigma, oparty na bezbłędności i perfekcji, zakłada w swojej filozofii wysoką jakość kadry zarządzającej oraz pracowników – uczestników procesów. Zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy muszą być aktywnymi uczestnikami każdego procesu. O ich jakości decyduje zarówno trafna rekrutacja, jak i intensywne szkolenia, zarówno merytoryczne (funkcjonalne), jak i w zakresie systemu Six Sigma oraz bezbłędna realizacja postawionych im celów. Coroczne oceny pracowników są weryfikatorem takiej jakości.

Firmy wdrażające system Six Sigma określane są jako organizacja uczące się (*Learning Organization*). W systemie zakłada się, że szkolenia pracowników to długoterminowa, opłacalna inwestycja.<sup>26</sup> W strategii zarządzania pracownikami podstawowe znaczenie ma organizacja i funkcjonowanie interdyscyplinarnych zespołów do bieżącego zarządzania procesami, do realizacji projektów doskonalenia procesów oraz projektów nowych procesów i

---

<sup>26</sup> Por. S.Crainer, *Business the Jack Welch Way*, Capstone Publishing Limited, Oxford UK 1999, str. 9-30.

produktów. W systemie jakości Six Sigma funkcjonowanie firmy opiera się na zarządzaniu procesowym (*process oriented management*), a nie na zarządzaniu funkcyjnym (*functionally oriented management*). W zarządzaniu zorientowanym na funkcje nie ma odpowiedniej interakcji między pracownikami poszczególnych wydziałów, czy działów firmy, natomiast częstym zjawiskiem jest negatywna rywalizacja (konkurencja wewnętrzna). W zarządzaniu zorientowanym na proces, strategicznym celem jest realizacja potrzeb i wymogów klientów przynoszących zysk dla firmy.

W zarządzaniu pracownikami ważne znaczenie ma motywowanie pracowników, zarówno materialne, jak i niematerialne. Okresowe oceny pracowników, jak i wyniki prac zespołów zaangażowanych w projekty jakości (projektu usprawniające i projekty nowych procesów/produktów) stają się podstawą do przyznawania odpowiednich awansów, nagród, wyróżnień i dyplomów uznania.

---

## **Strategie szczegółowe w ogólnej strategii zarządzania procesami**

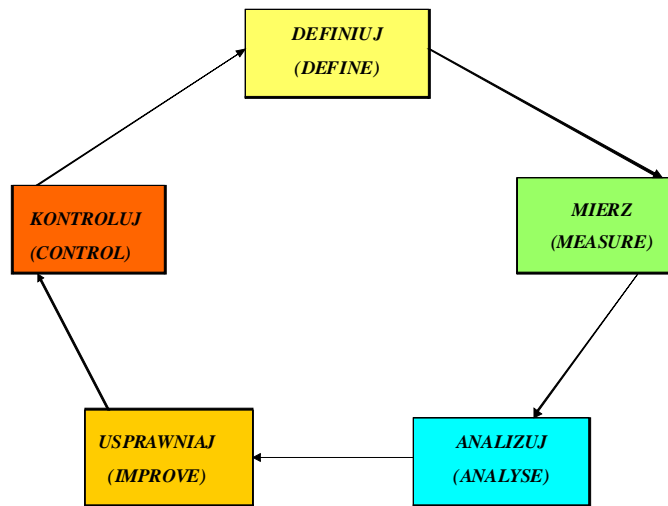
W systemie jakości Six Sigma, w strategii zarządzania procesami wyróżnia się trzy szczegółowe strategie:

- Strategia usprawniania funkcjonujących procesów;
- Strategia tworzenia lub kompletnej przebudowy procesów/produktów;
- Strategia bieżącego zarządzania procesami

### **Strategia usprawniania funkcjonujących procesów (strategia DMAIC)**

Firma wdrażająca system zarządzania jakością Six Sigma powinna zewidencjonować wszystkie funkcjonujące procesy, ustalając tzw. właścicieli procesu, czyli osoby odpowiedzialne za dany proces oraz osoby zaangażowane w jego realizację. Każdy proces podlega następnie wstępnej ocenie pod względem jego stabilności i zdolności (wydolności). W ten sposób możliwe staje się zdiagnozowanie procesów do usprawnienia. Strategię usprawniania procesów określimy jako strategię DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) (rysunek 5).

Rys. 5. Strategia DMAIC



Źródło: Opracowanie własne

Nie można usprawnić żadnego procesu, jeżeli nie zdefiniujemy podstawowych problemów, które przemawiają za koniecznością takiego działania. W fazie „Definiuj” należy ustalić SIPOC dla danego procesu, określić co niewłaściwie funkcjonuje w procesie, sformułować cel i zakres projektu usprawniającego, ustalić możliwości realizacji projektu oraz skład zespołu i czas realizacji projektu.

Drugim etapem jest dokonanie niezbędnych pomiarów (faza „Mierz”) w celu określenia cech krytycznych klienta (CTQ), ocena aktualnej stabilności i zdolności procesu (granice specyfikacji dla klienta). Pomiarów dokonuje się podczas wcześniej zaplanowanego badania. Mierzmy zarówno zmienną Y, czyli produkt finalny w procesie jak i czynniki wpływające na zdolność danego procesu, czyli zmienne Xi.

W fazie „Analizuj” dokonuje się szczegółowej analizy ilościowej i jakościowej z zastosowaniem odpowiednich metod statystycznych. Szczególne znaczenie ma tu analiza siły oddziaływania poszczególnych czynników (Xi) na zmienną wyjściową procesu (Y). Analizowany jest również szczegółowy schemat procesu (*process map*).

W fazie „Usprawniaj” następuje generowanie pomysłów w celu znalezienia właściwego rozwiązania problemów związanych z niedostateczną zdolnością procesu. W niektórych

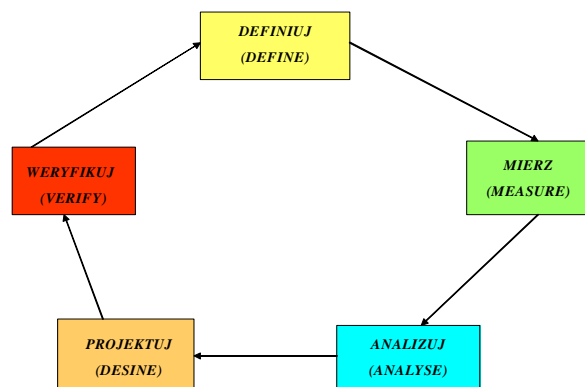
przypadkach stosuje się tzw. eksperymentowanie (*Design of Experiments; DOE*) w celu znalezienia rozwiązania optymalnego. W fazie usprawniania tworzony jest nowy, udoskonalony, schemat procesu (mapa procesu), zabezpieczający realizację przyjętych standardów, według wymogów klienta (CTQ).

W fazie „Kontroluj” następuje identyfikacja możliwych ryzyk we wdrażania usprawnionego procesu. Opracowuje się plan zabezpieczeń oraz system kontroli zmienności i stabilności procesu stosując odpowiednie narzędzia statystyczne.

### Strategia tworzenia lub całkowitej przebudowy procesu

W sytuacji, kiedy usprawnienia procesu nie wpływają na poprawę jego zdolności, względnie powstają nowe warunki w otoczeniu (np. sprzyjająca sytuacja rynkowa) w systemie Six Sigma stosujemy strategię całkowitej przebudowy lub tworzenia nowego procesu i produktu. Jest to tzw. strategia DMADV (*Define, Measure, Analyse, Design, Verify*) ( rysunek 6).

W fazie „Definiuj” ustala się rodzaj nowego produktu, który będzie efektem końcowym procesu (produkt Y). Konieczne jest tu rynkowe uzasadnienie celu generowania nowego produktu; określenie docelowych klientów – odbiorców oraz ich specyfiki. W fazie „Mierz” szczególnie ważne jest zebranie niezbędnych danych od docelowych klientów poprzez bezpośrednie, jak i telefoniczne wywiady, ankiety pocztowe, czy też badania z wywiadem zoogniskowanym w celu uzyskania informacji o krytycznych cechach jakościowych dla nowego produktu (CTQ nowego produktu). Rys. 6. Strategia DMADV



Źródło: Opracowanie własne

W fazie „Analizuj” dokonuje się analizy koncepcji nowego produktu z uwzględnieniem CTQ klientów. W fazie tej rozważa się również koncepcję procesu, którego efektem końcowym będzie dany produkt.

W fazie „Projektuj” następuje realizacja szczegółowego planu projektu; opracowanie schematu nowego procesu oraz cech nowego produktu. W fazie tej przewiduje się możliwe ryzyka związane z nowym procesem i produktem w oparciu o narzędzie, jakim jest FMEA. Przygotowywany jest również plan pilotażu nowego produktu.

W fazie „Weryfikuj” przeprowadza się pilotaż funkcjonowania nowego procesu oraz użytkowania nowego produktu. Analiza wyników pilotażu umożliwi dokonanie odpowiednich korekt w produkcji lub procesie, przed uruchomieniem procesu na pełną skalę.

### **Strategia bieżącego zarządzania procesami**

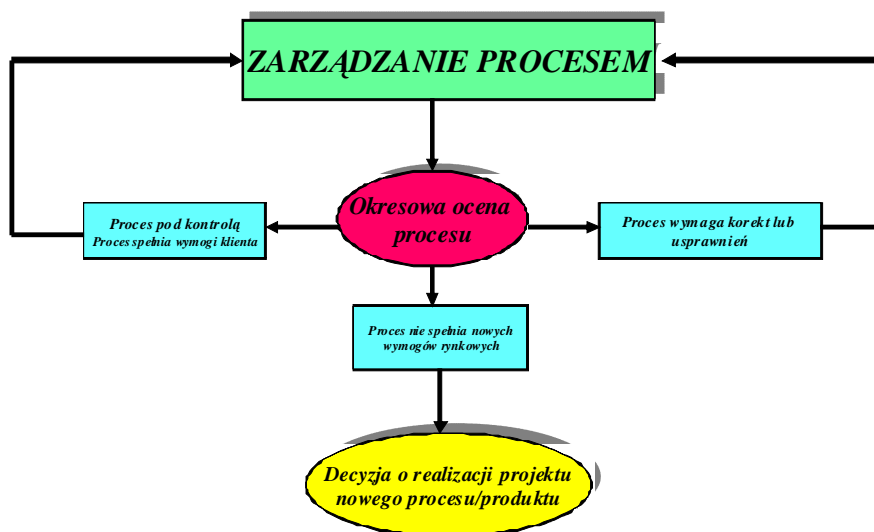
W systemie jakości Six Sigma strategia bieżącego zarządzania procesami występuje wówczas, gdy procesy zostały usprawnione, względnie funkcjonują nowe procesy. Strategia ta nazywana jest w skrócie BPMS (*Business Process Management System*.)

W bieżącym zarządzaniu procesami podstawowe znaczenie ma monitoring i kontrola procesu w celu:

- oceny stabilności procesu,
- oceny zdolności (wydolności) procesu,
- aktualizacji krytycznych dla klienta cech jakościowych (CTQ),
- szybkiego reagowania na niekorzystne zmiany w procesie (bieżące korekty i usprawnienia),
- dostosowania się do nowych potrzeb i wymogów klienta

Bieżące zarządzanie procesami umożliwia identyfikację procesów do bieżącego usprawnienia oraz wpływa na decyzję tworzenia nowych produktów (rysunek 7).

Rys.7. Relacja między zarządzaniem procesem i podejmowaniem decyzji o projekcie tworzenia nowego procesu/produktu



Źródło: J.Bielecki: : Zarządzanie projektami w systemie zarządzania jakością Six Sigma, w: Zarządzanie jakością w projektach.Seminarium Project Management, Stowarzyszenie Project Management Polska, SPMP, Gdańsk ,czerwiec 2002

Bieżące zarządzanie procesami oznacza ciągle ich monitorowanie, diagnozowanie i doskonalenie.

## Znaczenie pomiaru i analizy w systemie jakości Six Sigma

Pomiar i analiza stanowią podstawę działalnością w systemie zarządzania Six Sigma. Tylko w oparciu o informację opartą na konkretnych pomiarach i obserwacjach możemy dokonywać diagnozy aktualnej zdolności procesów, a w konsekwencji planować ich usprawnienie tak, aby poprawić jakości produktów finalnych. Pomiar i analiza dotyczy każdego z trzech omawianych obszarów zarządzania.

W systemie zarządzania Six Sigma tworzy się jednolity system monitorowania określany w języku angielskim jako *Digital Copit*, który oparty jest na bieżących pomiarach, obserwacjach i analizie wyników. Umożliwia on raportowanie i wykorzystanie informacji do podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania.

## Pomiar i analiza w strategii zarządzania relacjami z klientem

W strategii zarządzania relacjami z klientem (CRM) pomiar dotyczy głównie oceny stanu satysfakcji klientów z nabywanych produktów finalnych, jak i z procesu obsługi. Pomiar odbywa się poprzez słuchanie „głosu klienta” i obejmuje:

- ciągły rejestr uwag i opinii klientów. W języku Six Sigma jest to proces ciągłego słuchania „głosu klienta” we wszystkich możliwych punktach interakcji z klientem. Punkty takie określane są jako tzw. chwile prawdy (*MOT; Moments of Truth*),
- ewidencja i opracowywanie reklamacji zgłaszanych przez klientów,
- zorganizowane badania klientów, takie jak wywiady bezpośrednie, wywiady telefoniczne, klasyczne ankiety pocztowe, ankiety poprzez pocztę elektroniczną, grupy do wywiadu zogniskowanego (*focus groups*). W języku Six Sigma jest to okresowe lub doraźne słuchanie „głosu klienta”.

Celem pomiarów dotyczących satysfakcji klienta jest zebranie danych, które umożliwią ustalenie krytycznych dla klienta cech jakościowych, a w szczególności ustalenie tzw. granic specyfikacji dla klienta (*customer specification limits*) oraz weryfikacja w procesie obsługi klienta.

Z drugiej strony pomiary poprzez badania ankietowe umożliwiają identyfikację potencjalnych potrzeb, oczekiwań i wymogów klientów, jako niezbędnej informacji do projektowania nowych produktów i procesów.

W oparciu o dokonane pomiary, których efektem są dane liczbowe możliwe jest przeprowadzanie analiz, w szczególności analiz statystycznych zarówno prostych, takich jak analiza zmian ocen i preferencji klientów w czasie, analiza czynników wpływających na zachowanie klientów w oparciu o wykres Ishikawy, jak i bardziej skomplikowanych, do których zalicza się analizę regresji wielokrotnej, jak i analizę czynnikową, które umożliwiają statystyczną weryfikację istotności wpływu poszczególnych czynników na zmienność ocen satysfakcji klientów.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Por. B.E. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction. ASQ Quality* Press. Milwaukee, Wisconsin 1998, str. 12-14.



## Pomiar i analiza w strategii zarządzania procesem

Pomiar i analiza w realizacji określonego procesu ma na celu zebranie danych, które umożliwią :

- ocenę zdolności(wydolności) procesu,
- statystyczną kontrolę funkcjonowania procesu.

Pomiar i analiza procesu poprzedzona jest dokładnym rozpisaniem schematu (mapy) podstawowego procesu, jak i poszczególnych podprocesów. Schemat taki umożliwia wykrycie czynności, które nie przynoszą wartości dodanej, jak i miejsc o największym prawdopodobieństwie wystąpienia błędu (usterki).

Podstawowym wyróżnikiem systemu jakości Six Sigma jest wprowadzona przez M.Harry'ego **miara zdolności (wydolności) procesun: Sigma<sup>28</sup>**. Chcąc ustalić wielkość Sigmy należy zdefiniować błąd (usterkę), jako niespełnienie wymogów klienta, określonych krytyczną dla klienta cechą jakości (CTQ). Jeżeli przykładowo czas przygotowywania potrawy w restauracji nie powinien, według walorów smakowych, jakie preferuje klient, być przygotowywany według standardu, nie krócej niż 30 minut (*dolna granica specyfikacji*) i nie dłużej aniżeli 35 minut (*górną granicą specyfikacji*), to przyrządzona potrawa w czasie krótszym niż 30 minut lub w czasie dłuższym niż 35 minut, jest potrawą złej jakości dla klienta (klient będzie objawiał symptomy niezadowolenia, np. mięso niedopieczone lub zbyt mocno spieczone).

Do określenia Sigmy wprowadza się dwa równoważne wskaźniki błędu:

- prawdopodobieństwo (częstość względna) wystąpienie błędnej jednostki (*DPU; Defects per Unit*),
- liczba błędów (usterek) na milion możliwości (*DPMO; Defects per Million Opportunities*).

Celem strategicznym w systemie jakością Six Sigma jest osiągnięcie największej wartości Sigmy równej 6, czyli wartości  $DPMO=3,4$ , oznacza to 3,4 wadliwych wyrobów lub błędnych działań na 1 milion możliwych szans. Prawdopodobieństwo pojawienia się wadliwego (usterkowego) wyrobu lub działania wynosi w tym przypadku:  $P= 0,0000034$ . W praktyce jest to produkcja lub działalność usługowa bezbłędna (bezusterkowa). Jak z tego widać

---

<sup>28</sup> Por.M.J.Harry, *The Vision of Six Sigma op.cit.*, str. 3.9.

stabelaryzowane w Polskich Normach wartości dopuszczalnych wadliwości (AQL) są w systemie Six Sigma całkowicie nieprzydatne .

Dla ilustracji podamy, że wielkość 3,8 Sigma oznacza, przy istniejącym nasileniu lotów, 2 wypadki dziennie na warszawskim lotnisku Okęcie, natomiast wielkość 6 Sigma to, jedno awaryjne lądowanie na tym samym lotnisku w ciągu 5 lat.

W ocenie zdolności (wydolności) procesu podstawowe znaczenie ma analiza zmienności procesu.

**Zdolność procesu jest funkcją zmienności zmiennej wyjściowej Y danego procesu.** Im większa zmienność zmiennej Y, tym mniejsza zdolność procesu, którego Y jest efektem. W rzeczywistości klienta nie interesuje wartość średnia dla danej zmiennej na wyjściu procesu (Y), jak na przykład średni czas oczekiwania na wykonanie konkretnej usługi, ale zróżnicowanie czasu oczekiwania (najkrótszy, typowy i najdłuższy czas oczekiwania) .Inaczej ujmując do oceny zdolności procesu konieczna staje się analiza parametrów zmienności rozkładu zmiennej Y, określanej jako wynik procesu. Są to takie parametry statystyczne jak *rozstęp, odchylenie standardowe, różnica kwartylowa, decylowa, percentylowa* .

W analizie zdolności procesu zakłada się, że rozkład zmiennej wyjściowej w procesie Y jest normalny (rozkład Gaussa-Laplace'a). Założenie normalności rozkładu umożliwia wyznaczenie wartości Sigmy dla procesu. Sigma jest niczym innym jak odczytaną z tablic rozkładu wartością Z dla danego prawdopodobieństwa występowania zdarzeń (produktów, działań) bezbłędnych (*yield*).

W praktyce założenie takie staje się często dość dużym uproszczeniem, jako że wiele zmiennych wyjściowych danego procesu nie jest zbliżonych do rozkładu normalnego. Na przykład czas obsługi klienta w punkcie serwisowym może być rozkładem umiarkowanie asymetrycznym prawoskośnym, a nie symetrycznym - normalnym. Sytuacje takie narzucają konieczność stosowania również innych rozkładów probabilistycznych do analizy zdolności procesów, zwłaszcza rozkładu Weibulla.

**Statystyczną kontrolę funkcjonowania procesu** umożliwiają pomiary dokonywane przy pomocy narzędzia jakim są karty kontrolne. Na kartach kontrolnych wyznaczone są granice tolerancji zmienności zmiennej wyjściowej Y, według podstawowej reguły statystycznej: *średnia +/-3 odchylenia standardowe*.

Należy pamiętać, że granice tolerancji służą do kontroli zarówno stabilności, jak zmienności procesu i wyznaczane są statystycznie, natomiast granice specyfikacji są ustalone

na podstawie CTQ klienta i służą do oceny zdolności procesu, a tym samym oceny jakości produktu finalnego dla klienta.

Formalnie proces może być w granicach kontrolnych (w granicach statystycznej tolerancji), ale wcale nie musi spełniać wymogów klienta. Stabilność procesu oznacza, że funkcjonowanie procesu jest efektem działania przyczyn wspólnych (*common causes*).

Produkt finalny (**Y**), jako efekt procesu jest funkcją czynników wejściowych (*inputs variables*) oraz czynników w samym procesie (*process variables*) oznaczanych jako **X**, inaczej mówiąc: zmienność zmiennej wyjściowej danego procesu jest wypadkową oddziaływania czynników **X**:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_k).$$

Niestabilność procesu jest efektem działania przyczyn specjalnych (*special causes*). W praktyce mogą to być niespodziewane zmiany w otoczeniu (np. załamanie się rynku), choroby pracowników, okresowa nierytmiczność dostaw, awarie w systemie informatycznym itp. Stabilność procesu jest weryfikowana statystycznie przy pomocy odpowiednich narzędzi statystycznych (karty kontrolne, testy statystyczne) w oparciu o dane realizacji zmiennej **Y** (produkt finalny).

Zatem kompleksowa analiza procesu powinna opierać się najpierw na pomiarach dotyczących stabilności procesu (kryterium wymogów technologiczno-organizacyjnych) i w dalszej kolejności zdolności procesu (kryterium wymogów klienta).

Spełnienie obu warunków oznacza prawidłowe funkcjonowanie procesu, którego efektem jest wysoka jakość produktu finalnego dla klienta.

### **Pomiar i analiza w strategii zarządzania pracownikami firmy**

Wymóg zdolności procesu na poziomie Six Sigma oznacza skuteczną strategię zarządzania procesem, która powiązana jest ze strategią zarządzania pracownikami.

W strategii zarządzania pracownikami podstawowe znaczenie mają:

- pomiary(oceny) realizacji celów wyznaczonych pracownikom poprzez bieżące i okresowe oceny,
- pomiary czasu pracownika pracującego z klientem, który wnosi wartość dodaną dla klienta (*added value activity*). Pomiary takie ułatwiają doskonalenie organizacji pracy, tak aby zużyty czas pracownika na czynności nie przynoszące wartości dodanej dla klienta był zminimalizowany, co w efekcie daje korzyść dla klienta.

- pomiary dotyczą również stanu satysfakcji pracowników prowadzone poprzez badania ankietowe, dotyczące takich kluczowych kwestii jak komunikacja wewnętrzna, organizacja pracy w zespołach, efektywność szkoleń, zadowolenie z systemu bodźcowania materialnego i niematerialnego, zadowolenie z relacji między pracowniczych, zadowolenie ze stylu zarządzania.

Analiza wyników pomiarów jest podstawą do opracowywaniu planu rozwoju kadry (szkolenia), do podejmowania decyzji personalnych oraz do doskonalenia stylu zarządzania w zespołach.

## **Determinanty sukcesu w funkcjonowaniu systemu jakości Six Sigma**

Sprawne funkcjonowanie systemu jakości Six Sigma w firmie uwarunkowane jest takimi czynnikami, jak<sup>29</sup>:

- zaangażowanie i konsekwencja w działaniu na rzecz systemu całego zarządu firmy i kadry kierowniczej wszystkich szczebli,
- świadomość i akceptowanie przez pracowników zasad obowiązujących w systemie Six Sigma,
- infrastruktura organizacyjna systemu Six Sigma w firmie,
- odpowiednia organizacja i motywowanie zespołów projektowych funkcjonujących w ramach systemu Six Sigma,
- konsekwentny monitoring i kontrola realizacji projektów oraz bieżącego zarządzania procesami,
- system intensywnego szkolenia pracowników i kadry kierowniczej dla potrzeb skutecznego funkcjonowania systemu Six Sigma.

Żaden system nie będzie sprawnie funkcjonował bez pełnego i aktywnego wsparcia najwyższego kierownictwa firmy. Aktywne wsparcie jest możliwe, jeśli system jest dobrze znany i akceptowany przez to kierownictwo. Przykładem jest tu koncern General Electric, gdzie w okresie wczesnego wdrażania systemu Six Sigma szkolenia w zakresie podstaw tego systemu (*Quality Awareness*) zaczęto od najwyższej kadry zarządzającej.

System jakości Six Sigma tym różni się od systemu TQM, że wprowadza w przedsiębiorstwie sprawnie funkcjonującą infrastrukturę organizacyjną w zakresie jakości.

---

<sup>29</sup> Por. J. Bielecki: *Aspekty wdrażania i funkcjonowania SZpJ Six Sigma w banku*, „Bank” 04/2001

Kluczowe znaczenie ma tu Rada Jakości (*Quality Council*), w której uczestniczy kadra zarządzająca, funkcjonuje Zespół lub Biuro Jakości, zatrudniające wysokiej klasy specjalistów, określanych w nomenklaturze systemu jako MBB (Master Black Belts) - „mistrzowie czarnego pasa” oraz BB (Black Belts)- „czarne pasy”. „Czarne pasy” są doradcami w zarządzaniu projektami jakości, natomiast „mistrzowie czarnego pasa” poza doradcami są również aktywnymi szkoleniowcami pracowników z organizacji i metodologii w systemie Six Sigma.

W systemie szkoleniowym Six Sigma przygotowuje się kadre, określaną jako FBB (Functional Black Belts) - „funkcjonalne czarne pasy” do kierowania najważniejszymi projektami usprawniającymi, jak i projektami nowych procesów/produktów oraz GB (Green Belts) - „zielone pasy” do kierowania mniejszymi projektami usprawniającymi. Zarówno „funkcjonalne czarne pasy”, jak i „zielone pasy” są etatowymi pracownikami poszczególnych komórek organizacyjnych firmy, a zarządzanie projektami jakości jest ich dodatkowym zajęciem.

## **Podsumowanie**

Strategie zarządzania w systemie jakości Six Sigma oparte są na następujących przesłankach:

- ekonomiczny sukces firmy zależy od sprzyjających uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych;
- koncentracja na kliencie, na jego potrzebach i wymogach jest nadrzędnym celem w zarządzaniu jakością;
- koncentracja na kliencie staje się podstawową przyczyną zmiany kultury firmy polegającą na przejściu z organizacji funkcjonalnej na organizację zorientowaną na procesy;
- aby realizować w pełni wymogi klienta należy sprawnie zarządzać procesami, a w procesach, w danych uwarunkowaniach technologicznych, podstawowe znaczenie ma jakość pracowników i jakość personelu zarządzającego;
- w systemie Six Sigma zarządzanie oparte jest na pomiarach i analizie statystycznej;

- jednolitą miarą zdolności (wydolności) procesu jest Sigma; a celem strategicznym firmy jest osiągnięcie wskaźnika Sigma równego 6, co w praktyce oznacza produkcję lub działalność usługową bezusterkową (bezbłędną),
- zdolność procesu określana jest w oparciu o wartości cech krytycznych klienta dla jakości (CTQ), określane dla cech mierzalnych jako limity specyfikacji,
- w systemie zarządzania jakością Six Sigma następuje ciągłe usprawnianie procesów poprzez realizację trzech strategii: strategii usprawniania niedostatecznie funkcjonujących procesów, strategii tworzenia lub całkowitej przebudowy procesów i strategii bieżącego zarządzania procesami,
- postawą funkcjonowania systemu Six Sigma jest zarządzanie projektami, które realizują strategię usprawniania procesów oraz strategię tworzenia/przebudowy procesów,
- sukces w zarządzaniu jakością systemem Six Sigma zależy od świadomości jakości i zaangażowania kadry zarządzającej wszystkich szczebli oraz od świadomości jakości, umiejętności i motywacji pracowników,
- sukces w funkcjonowaniu systemu zależy w głównym stopniu od odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej jakości w firmie.

### **Bibliografia**

Bielecki projektami, *Zarządzanie projektami w systemie zarządzania jakością Six Sigma*, w *Zarządzanie jakością w projektach.Seminarium Project Management*, Stowarzyszenie Project Management Polska. SPMP. Gdańsk ,czerwiec 2002;

Bielecki J, *Aspekty wdrażania i funkcjonowania SZpJ-Six Sigma w banku*, „Bank”, 04/2001;

Bielecki J, *Orientacja na klienta w systemie zarządzania jakością Six Sigma*, "Modern Marketing", nr 9-10. 2002;

Bregogle,Forest W., *Implementing Six Sigma.Wiley-Inerscience*, Sigma Publishing Company, Phoenix Arizona USA 1994;

Bregogle,Forest W Dening W.E., *Out of the Crisis*,Cambridge University Press. 1994;

Materiały Korporacyjne General Electric Company

Harry Mikel,J., *The Vision of Six Sigma.Case Studies and Applications*, Sigma Publishing Company Phoenix Arizona,USA 1994;

James Paul, *Total Quality Management*, Prentice Hall 1996;

Peter S. Pande, Robert P. Neuman, Rolland R. Cavanagh, *The Sigma Way*, McGraw-Hill, New York 2000;  
Popławski W., *Six Sigma*, „Bank”, 04/2001;  
Bob E. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 1998;  
Robert Slater, *Jack Welch and the GE Way*, McGraw-Hill, New York 1999;  
Hitoshi Kume, *Statistical Methods for Quality Improvement*, AOTS, Tokyo 1985;

Dr Mirosław Ciesielski,  
GE Capital Bank

## METODA GENERAL ELECTRIC

General Electric od wielu lat jest największą korporacją międzynarodową, a standard w zakresie zarządzania, który ustanowiła przeszedł już nieomal do legendy. To do GE mogą odnosić się słowa P. Kotlera, który podzielił funkcjonujące przedsiębiorstwa na te, które „sprawiają, że coś się dzieje, te które patrzą, co się dzieje i te, które zastanawiają się, co się stało”. Bez wątplenia GE należał zawsze do „tych pierwszych”, a wyrazem tego były nadawane jej przez wiele gremiów tytuły honorowe - najbardziej podziwiana firma Ameryki i najbardziej szanowana korporacja świata (*Fortune, Financial Times*) – firma w rankingach wyprzedzała takie potęgi jak Microsoft, Intel, Citigroup i Wal Mart (wykres 1). Dowodem na skuteczność metody zarządzania GE są też osiągnięcia w okresach recesji zyski. Drugi kwartał, trudnego pod wieloma względami roku 2002, okazał się rekordowy w historii – GE osiągnął 4,4 mld dol. zysku. Bessa na giełdzie i atmosfera panująca wokół dużych konglomeratów (po skandalach związanych z fałszowaniem ksiąg w Wordcom, Enronie czy Global Crossing) znalazły jednak namacalne odbicie w spadku wartości giełdowej koncernu. W połowie 2000 roku cena akcji dochodziła do wartości 60 dol., dwa lata później nie przekraczała 30 dol. - łącznie więc, skapitalizowana wartość GE spadła o ponad 200 mld dolarów (tak jakby gdzieś zniknął więcej niż cały dochód narodowy Polski - ok. 180 mld dol.).

Fakty te nie przeszkodziły utrzymaniu przez firmę najwyższego ratingu finansowego - AAA – oznaczającego standard nadawany najlepszym pożyczkobiorcom – takich podmiotów, w tym również państw, na świecie jest niewiele. Jednocześnie dbając o relacje z inwestorami GE dokonał zmian reorganizacyjnych w GE Capital – swoim ramieniu finansowym i największym biznesie, generującym ponad 40% zysku korporacji. GE Capital został podzielony na cztery mniejsze, ale ciągle wielomiliardowe, z punktu widzenia uzyskiwanych przychodów jednostki. Od sierpnia 2002 roku są to: GE Consumer Finance, GE Commercial Finance, GE Equipment Management i GE Insurance<sup>30</sup>. Firma, mimo znacznie gorszej

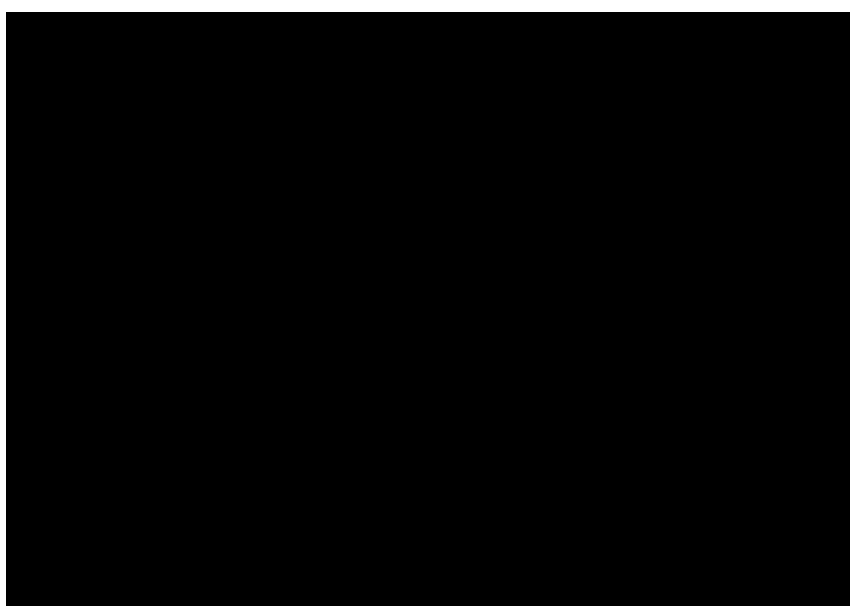
---

<sup>30</sup> Zob. *GE Capital Reorganises*, „The Economist”, August 2, 2002



koniunktury na rynku światowym i poniesionych w wyniku ataku na World Trade Center strat, kiedy należąca do niej firma asekuracyjna ERC wypłaciła ponad 600 mln dol. odszkodowań, potwierdza prognozy zysku na kolejne kwartały, dostarczając ponadprzeciętnych dochodów swoim akcjonariuszom (wykres 2). Wysokość zysku na akcję była w 2001 roku rekordowa i wyniosła 141 centów – w 2002 ma być o ponad 20 centów wyższa. Warto zwrócić uwagę, że wycena akcji GE w stosunku do przychodów firmy jest znacznie wyższa niż w przypadku innych konglomeratów – np. dla GE współczynnik ten wynosi 23, dla Citigroup „tylko” 14.

Rys. 8. Największe firmy wg Wartości giełdowych (mld USD), Czerwiec 2002



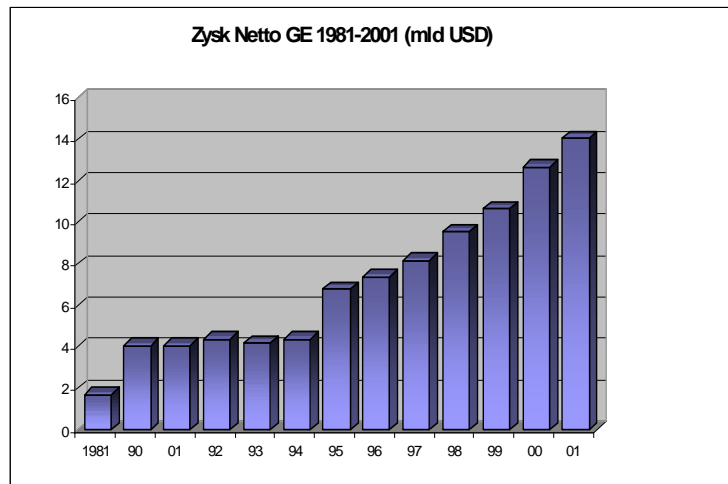
Źródło: „The Economist”, June 22, 2002

Dla niektórych, realizacja kolejnych prognoz dotyczących wysokości zysku jest fenomenem – w ciągu ostatnich 10 lat nie udało się to tylko dwa razy – dla krytyków to powód do stwierdzenia, że GE, dysponując ogromnym majątkiem przekłada pieniądze z „jednej kieszeni do drugiej”<sup>31</sup>. Przykłady innych firm są jak na razie tego najmocniejszym dowodem. Tymczasem General Electric rozwija się nadal przejmując inne firmy – w ostatnich latach dokonywano przeciętnie ponad 100 akwizycji rocznie. Mimo to jednak tylko 15% zysku GE generują przejęcia, reszta to wynik działalności podstawowej, czyli wzrost

<sup>31</sup> *The Jack and Jeff show loses its lustre*, “The Economist”, May 2, 2002.

organiczny. Przejmowane firmy nie są całkowicie wchłaniane przez korporację – zachowują w wielu przypadkach własną podmiotowość, korzystają z wypracowanych w GE technologii i sposobów zarządzania, dzięki temu mogą szybko rosnąć. Dowodem na to są inwestycje GE w Polsce – z których największa - GE Capital Bank zanotował od chwili jego przejęcia prawie 40-krotny wzrost portfela kredytowego (głównie klientów indywidualnych)<sup>32</sup>.

Rys 9. Zysk Netto 1981-2010 (mld USD)



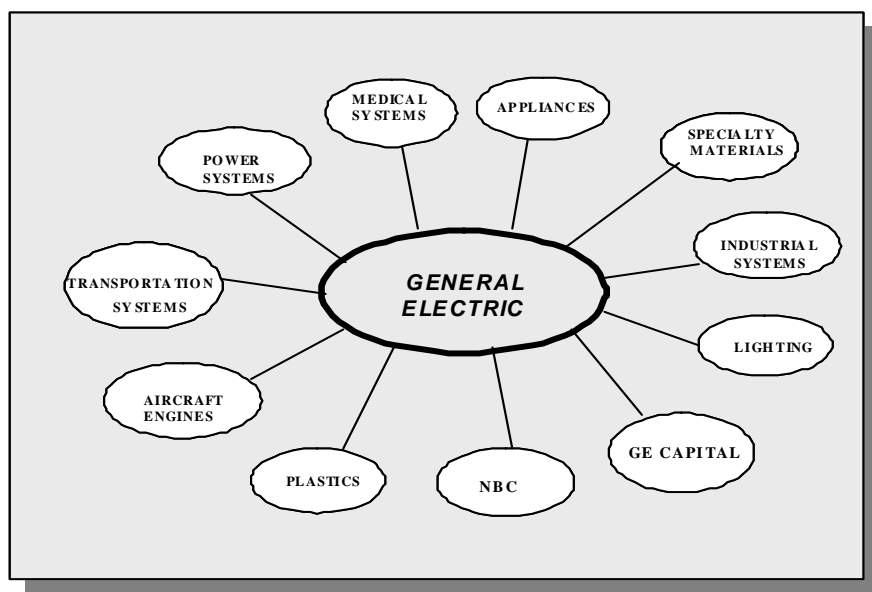
Źródło: „The Economist”, 2002

Największa fuzja w historii General Electric – warta 40 mld dol. akwizycja firmy Honeywell (m.in. producenta mniejszej mocy silników lotniczych i awioniki) została w zeszłym roku zablokowana przez Komisję ds. Konkurencji Unii Europejskiej. Domagała się ona od poprzedniego prezesa GE – legendarnego Jacka Welcha, który aby sfinalizować fuzję opóźnił swoje przejście na emeryturę – wyzbycia się części majątku połączonych firm. Propozycja wydzielenia podmiotów o wartości 2,2 mld dolarów została uznana przez Komisję za niewystarczającą. Mimo realizacji wielu inwestycji dla rządów GE, jak inne wielkie korporacje, nie był „pupilkim” ani rządu federalnego USA, ani Unii Europejskiej. Jack Welch nie kryje rozczarowania taką postawą w opublikowanych pod koniec 2001 roku pamiętnikach<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> W Polsce GE działa od 1992 roku zatrudniając pod koniec 2001 roku ponad 4000 osób. Do największych poza GE Capital Bankiem należą: GE Bank Mieszkaniowy, fabryki GE Power Controls w Kłodzku, Łodzi i Bielsku Białej, spółka LOT i GE Aircraft Engines Services. Zob. więcej: <http://www.ge.pl>.

<sup>33</sup> Zob. *Jack – Straight from the Gut*, Warner Books 2001.

General Electric był i na długo pozostanie jednym z filarów gospodarki amerykańskiej i światowej. Za jej protoplastę uznaje się wynalazcę żarówki – Thomasa A. Edisona, który w 1878 roku założył Electric Light Company. Firma ta połączyła się 14 lat później z innym przedsiębiorstwem branży elektrycznej tworząc General Electric. GE to jedyna firma, która jest notowana na giełdzie od ponad 100 lat. Pod względem przychodów zajmuje piąte miejsce w Fortune 500. Poszczególne biznesy GE mogłyby również znaleźć się na tej liście, gdyby notowane były samodzielnie. GE funkcjonuje w kilkunastu wielkich grupach biznesowych (zob. schemat 1). Do biznesów tzw. długiego cyklu zalicza się: systemy napędowe (np. turbiny gazowe, parowe i hydroelektryczne), systemy medyczne (np. produkcja tomografów i ultrasonografów), silniki lotnicze (przede wszystkim do samolotów Boeinga), systemy transportowe (skupiające firmy wytwarzające m.in. wagony, kolejowe jednostki napędowe, silniki okrętowe, urządzenia do transportu specjalnego np. w górnictwie). Te grupy biznesowe dają GE ok. 40% rocznego zysku.



Rys.10 Struktura GE (czerwiec 2002)

Kontrybucję ponad 20% zysku daje działalność przedsiębiorstw skupionych w biznesach krótkiego cyklu. Należą do nich firmy, zajmujące się produkcją: różnych mas plastycznych i materiałów specjalnych (w tym np. sztucznych diamentów) oraz automatyki przemysłowej, sprzętu gospodarstwa domowego, sprzętu elektrycznego (np. węgierski Tungstam) – pod koniec sierpnia 2002 ogłoszono połączenie tych dwóch grup biznesowych tj. GE Appliances i

GE Lighting w biznes pod nazwą GE Consumer Products, jako że nastawione były one na podobną grupę klientów. Do firm krótkiego cyklu należy również jedna z największych stacji telewizyjnych – NBC.

Stosunkowo młodą grupą biznesów był powołany w 1932 roku GE Capital, który podzielony został na mniejsze organizacje. Początkowym celem działania firm tej grupy było finansowanie konsumentów, zakupujących sprzęt gospodarstwa domowego produkcji GE. Grupa firm wyłonionych z GE Capital działa w dużych obszarach biznesowych, zajmujących się również ubezpieczeniami i reasekuracją, finansowaniem wielkich projektów inwestycyjnych, wynajmem sprzętu. Firmy tej grupy tworzą największą firmą leasingową świata (leasing obejmuje m.in. wagony kolejowe, naczepy, samochody ciężarowe, samoloty, sprzęt biurowy i satelity ziemi), wydają też prywatne karty kredytowe (np. dla sieci Wal-Mart i Harrods). Ta część General Electric rozwija się najdynamiczniej dając 40% zysku – jest ona wyrazem przesuwania się koncernu od działalności przemysłowej do usługowej. GE jest też coraz mniej amerykańską korporacją – działa w ponad 100 krajach, zatrudniając w Europie ponad 70 tys. pracowników z 313 tys. ogółem zatrudnionych, a sprzedaż towarów i usług poza USA daje 41% przychodów<sup>34</sup>.

Najważniejszy okres rozwoju General Electric przypada na lata prezesury Jacka Welcha (1981-2001), który zrewolucjonizował korporację. To za jego rządów wartość rynkowa GE wzrosła z 13 do prawie 500 mld dol., a GE każdego roku osiągała dwucyfrowy, niespotykany na rynku, wzrost zysków. Przyjęcie strategii polegającej na tym, że firmy wchodzące w skład korporacji mają stać się numerem jeden albo dwa na obsługiwanym rynku, a jeśli nie, to należy je naprawić, sprzedać lub zamknąć (fix, sell, close)<sup>35</sup> przyniosło konsekwencje w postaci pozbycia się tradycyjnych branż GE (przede wszystkim elektrycznej) – w rezultacie zatrudnienie spadło o ¼, tj. 100 tys. pracowników. Wtedy to prasa ukuła niepochlebny dla Welcha pseudonim – *Neutron Jack*. Kilka lat później został on jednak uznany za „szefa stulecia”, a GE za najlepszą korporację.

Obecny etap rozwoju General Electric to kontynuowanie strategii nakreślonej w ostatnich latach władzy J. Welcha. Strategia ta skupia się wokół kilku najistotniejszych idei. Należą do nich:

---

<sup>34</sup> Zob. szerzej na temat funkcjonowania poszczególnych działów General Electric w: *GE Annual Report 2001* oraz [www.ge.com](http://www.ge.com).

<sup>35</sup> Zob. szerzej: *Jack- Straight from....op.cit. rozdz. The Vision Thing*.

- zarządzanie procesami w oparciu o metodologię *Six Sigma*, która najkrócej mówiąc zmierza do redukcji defektów we wszystkich procesach zarządzania, szczególnie związanych z obsługą klienta (*Six Sigma* to poziom 3,4 defektu na milion dokonywanych operacji), przy czym celem działania jest również podniesienie produktywności działań klientów – w obecnym roku w całej korporacji ma być wdrożonych 10 tys. projektów *Six Sigma* właśnie u klientów; wiąże się to z inną ważną ideą, a mianowicie imperatywem skupienia na kliencie (*customer centricity*), oznacza to jednak również ograniczanie zaplecza operacyjnego<sup>36</sup>;
- digitalizacja – czyli wykorzystywanie elektronicznych kanałów zakupu (tzw. *e-buy*, tj. np. aukcje elektroniczne), wprowadzenie elektronicznych metod zarządzania (tzw. *digital cockpit*), co oznacza szybszą informację zarządczą poprzez automatyczny pobór danych. Digitalizacja zarządzania przyniosła łączne oszczędności we wszystkich biznesach GE w 2001 roku w wysokości 1,9 mld dolarów<sup>37</sup>;
- globalizacja – czyli wprowadzanie podobnych rozwiązań we wszystkich biznesach na całym świecie, co przynosić może ogromne oszczędności i wyższe zyski;
- ekspansja na nowe rynki – GE od lat zakotwiczone jest w Japonii, prawdziwym wyzwaniem są jednak Chiny i Indie (*GE Power, Plastics i Engines* już rozpoczynają działalność w państwie Środka), ciągle wiele możliwości jest jednak w Europie.

Za element długotrwałej przewagi konkurencyjnej uznaje się często system planowania strategicznego w GE. Składa się on z trzech poziomów. Pierwszym są spotkania wszystkich liderów biznesów korporacji (cztery razy do roku). Ich celem jest ocena szans i możliwości rynkowych, wymiana doświadczeń (*best practices*), która prowadzi do przyjęcia najlepszych rozwiązań dla całej organizacji. W ten sposób powstały m.in. właśnie idee *Work-out* (komunikacja z pominięciem biurokratycznych barier) czy wdrożenie zarządzania jakością (*Six Sigma*)<sup>38</sup>. Drugim elementem planowania są tzw. *Sessions*. *Session –1* to strategia każdej jednostki biznesowej GE na świecie w horyzoncie trzyletnim. *Session – 2* to roczny plan działań. Oba plany przygotowywane są w systemie krocącym, tzn. co roku, wg przekazywanego, wspólnego dla wszystkich biznesów, chociaż uwzględniającego ich specyfikę, wzoru. Każda strategia jest później przedmiotem dyskusji z przełożonymi danej jednostki biznesowej, a realizacja monitorowana.

---

<sup>36</sup> Więcej na temat metody zarządzania *Six Sigma* w art. J. Bieleckiego.

<sup>37</sup> *GE Annual Report...*, s.3 oraz *How about now?* "The Economist", January 31, 2001.

Jak podkreśla J. Welch, GE to jednak przede wszystkim ludzie i zespół wartości, jakie reprezentują. GE opiera się o merytokrację – kariera zależna jest od zasług. Ludzie nie odpowiadający tym wymogom (tzw. C players) muszą opuścić korporację. Mówił Welch w wywiadzie dla Harvard Business Review: „*wejdź w skórę swojego pracownika, pokaż, że jego pomysły się liczą. Celebryj nawet małe sukcesy. Oceniaj ludzi od najwyższego do najniższego szczebla, tak aby wiedzieli, że ich osiągnięcia są mierzone. Dla ludzi istotna jest świadomość, że ich wkład się liczy*”<sup>39</sup>. Stąd też ostatnim elementem planowania strategicznego są ludzie – personel firmy. Przegląd osiągnięć i cele działań menedżerów wszystkich szczebli odbywa się raz do roku w ramach tzw. Session C<sup>40</sup>. Kuźnią kadr menedżerskich jest Uniwersytet Crotonville, który dzięki Welchowi, którego imię obecnie nosi, stał się prestiżową szkołą biznesu.

Najwyższe wymogi dotyczą ludzi najwyżej postawionych. Najlepiej obrazuje to sposób wyboru następcy Jacka Welcha, który trwał kilka lat. Każdy z trzech ostatecznych kandydatów na stanowisko prezesa GE zdawał sobie sprawę, że jeśli nie zostanie wybrany będzie musiał opuścić korporację, aby pozostawić nowemu szefowi czyste pole gry. I tak się stało – w ciągu kilku tygodni otrzymali oni angaże na najwyższe stanowiska kierownicze w firmach 3M i Home Depot. Obecnym prezesem firmy jest Jeff Immelt, który całą swoją dotychczasową karierę związał z GE (był pierwszym prezesem w historii GE, który odwiedził Polskę w czerwcu 2002 roku).

Welch, syn konduktora zawdzięczający, jak podkreśla zmysł zarządzania matce, oparł rozwój General Electric na założeniu, że jedyną pewną rzeczą są zmiany, a wygrywają ci, którzy widzą w tym swoją szansę, a nie przeszkodę. Nasze czasy stanowią, więc dobrą podstawę do dalszego rozwoju koncernu, bo GE zawsze lubiło wyzwania.

---

<sup>38</sup> Na temat innych idei i sposobów zarządzania zob.: N.M. Tichy, S. Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, NY 1993.

<sup>39</sup> Zob. szerzej *Jack on Jack: The HBR Review*, Harvard Business Review, February 2002.

## **Bibliografia**

*GE Capital Reorganises*, “The Economist”, August 2, 2002

*GE’s Secret Weapon*, HBR, April 2001

*GE Annual Report 2001*

*How about now?* “The Economist”, January 31, 2001

<http://www.ge.pl>

<http://www.ge.com>

*Jack – Straight from the Gut*, Warner Books 2001

*Jack on Jack: The HBR Review*, Harvard Business Review, February 2002

N.M. Tichy, S. Sherman: *Control Your Destiny or Someone Else Will*, NY 1993

*The Jack and Jeff show loses its lustre*, “The Economist”, May 2, 2002

---

<sup>40</sup> Zob. Więcej, *GE’s Secret Weapon*, HBR, April 2001.

Tomasz Czuba, dr  
Instytut Handlu Zagranicznego  
Uniwersytet Gdański

## **ZMIANY W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ U PROGU XXI WIEKU**

Od początku pojawienia się masowej produkcji przemysłowej (koniec XIX wieku) można mówić o mniej lub bardziej świadomym marketingu. Wraz z pojawieniem się marketingu mamy również do czynienia ze zjawiskiem komunikacji rynkowej, czyli dostarczaniem informacji od producenta do konsumenta.

Komunikacja rynkowa jest tym, co nadaje sens działaniom marketingowym. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnych definicji opisujących zjawisko komunikacji rynkowej. Najwcześniej, bo już w 1955 roku, szczegółowo zjawisko komunikacji rynkowej opisał Wilbur Schramm w opracowaniu "The Process and Effects of Mass Communications". Schramm rozwinął wówczas to, co dzisiaj jest akceptowane jako podstawowy model komunikacji. W jego opisie na model ten, określony mianem liniowego modelu komunikacji marketingowej<sup>41</sup>, składają się:

1. nadawca (source) - indywidualny lub zorganizowany wysyłający wiadomość (informacje);
2. kodowanie (encoding) - przekształcanie zamierzonej treści na symbole, które są przekazywane;
3. przekaz (signal) - przekazywanie wiadomości przez różne media;
4. dekodowanie (decoding) - zrozumienie symboli - przekształcanie zakodowanych symboli w treść w celu zrozumienia wiadomości;
5. odbiorca (receiver) - indywidualny lub zorganizowany adresat wiadomości;
6. sprzężenie zwrotne (feedback) - komunikacja odbiorcy ze źródłem, będąca potwierdzeniem odbioru wiadomości;

---

<sup>41</sup>W. Schramm, *The Process and Effects of Mass Communications*, University of Illinois Press 1955, s. 6.

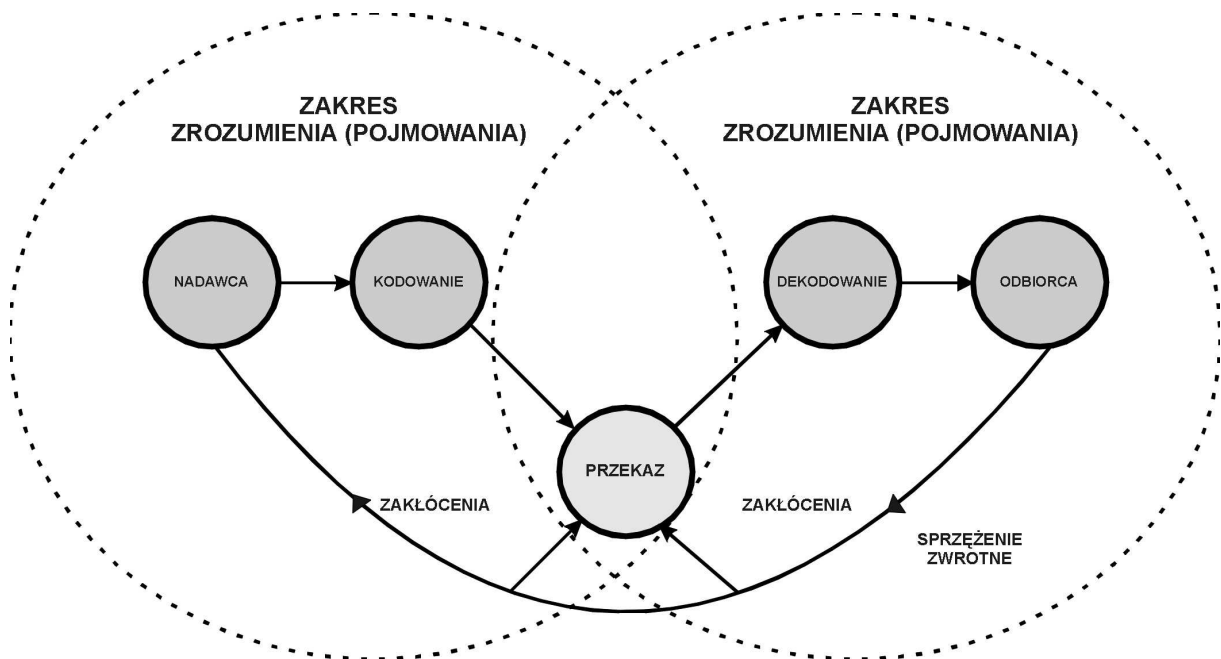


7. hałas, zakłócenia (noise) - zniekształcenie procesu komunikacji, sprawiające, że odbiorca nie interpretuje otrzymanej wiadomości w sposób identyczny z intencjami nadawcy.

Schematycznie liniowy model komunikacji marketingowej przedstawiono na rysunku 11.

W celu zrozumienia liniowego modelu komunikacji marketingowej, który określono mianem klasycznego, należy przyjrzeć się poszczególnym jego elementom oraz kluczowym powiązaniom pomiędzy nimi.

Rysunek 11. **Liniowy model komunikacji marketingowej**



Źródło: W.Schramm, *The Process and Effects of Mass Communications*, University of Illinois Press 1955, s. 6

1. **Nadawca - kodowanie:** model liniowy podkreśla najważniejsze czynniki skutecznej komunikacji. Nadawca musi wiedzieć do kogo chce dotrzeć z przekazem i jaką odpowiedź chce uzyskać. Ten sposób przekazu determinuje kodowanie informacji przez nadawcę, który kodując wiadomość musi uwzględnić sposób, w jaki odbiorcy będą odkodowywali ten przekaz - wiadomość. W związku z tym proces nadawca - kodowanie wydaje się być szczególnie istotny. Nadawca (indywidualny lub zorganizowany - organizacja) identyfikuje

potrzebę przesłania wiadomości a następnie wybiera kombinację różnych elementów takich, jak słowa, symbole czy też muzyka<sup>42</sup>, w postaci których będzie przesyłany przekaz - wiadomość do odbiorcy. Proces ten określa się mianem kodowania. Głównym celem kodowania jest przetworzenie wiadomości - informacji w taki sposób, aby w końcowym etapie była ona zrozumiana przez odbiorcę. Należy pamiętać, że istnieje wiele różnych przyczyn, dla których proces na linii nadawca - kodowanie może zakończyć się niepowodzeniem. Jedną z przyczyn może być np. niewłaściwa ocena przez nadawcę zasobu doświadczenia i wiedzy odbiorcy. Niewłaściwa ocena tego stanu prowadzi do odczytania wiadomości nadawcy przez odbiorcę w sposób niezgodny z intencjami nadawcy, co skutkuje błędami komunikacyjnymi czyli niezrozumieniem się nadawcy i odbiorcy. W związku z istotnością tego zagadnienia wielu nadawców poświęca dużo czasu na dogłębne badania marketingowe odbiorców. Badania te informują o zakresie wiedzy i doświadczeniu odbiorców, przez co minimalizują ryzyko niewłaściwego odcodowania informacji od nadawcy. Należy pamiętać, że nadawca jest częścią procesu komunikacji marketingowej a nie tylko generatorem (źródłem) oderwanych wiadomości.<sup>43</sup>

2. **Przekaz:** raz zakodowana wiadomość musi być przystosowana do przekazu w sposób werbalny, pisemny lub poprzez symbole. Bez względu na wybór sposobu, nadawca musi być pewien, że to, co przekazuje w zakodowanej postaci, jest tym, co zostanie następnie odcodowane przez odbiorcę. Kanał przekazu jest tym, przez co wiadomość jest przekazywana od nadawcy do odbiorcy i jako taki może występować w dwóch formach. Może on być osobowy lub bezosobowy. Kanał osobowy wymaga kontaktu osobistego (face to face contact) i przekazu ustnego (word of mouth communications). Podlega różnym wpływom i przez to zniekształceniom. Jednocześnie osobowe kanały przekazu osiągają stosunkowo niewielki zasięg. Kanały bezosobowe są reprezentowane przez media masowe i mogą trafiać do szerokiego grona odbiorców (osiągają duży zasięg). Informacja przekazywana poprzez kanały osobowe wydaje się być bardziej przekonująca od informacji przekazywanej przez kanały bezosobowe.

3. **Dekodowanie - odbiorca:** proces dekodowania jest determinowany przez zakres wiedzy posiadany przez odbiorcę. Im większe doświadczenie posiada odbiorca tym większe jest prawdopodobieństwo właściwej interpretacji, zakodowanej przez nadawcę wiadomości.

---

<sup>42</sup> S. A. Theodorson, G. R. Theodorson, *A Modern Dictionary of Sociology*, New York: Cromwell 1969 s. 129.

<sup>43</sup> G. L. Patzer, *Source credibility as a function of communicator physical attractiveness*, "Journal of Business Research", 1983/11.

4. **Sprężenie zwrotne - odpowiedź:** to zespół reakcji odbiorcy po zobaczeniu, usłyszeniu lub przeczytaniu wiadomości. W rzeczywistości przyjmuje formę dzwonienia pod określony numer telefonu, odesłania kuponu czy też nabycia konkretnego produktu lub też zachowanie w pamięci przekazanych informacji na przyszłość. Sprężenie zwrotne jest tą częścią odpowiedzi ze strony odbiorcy, która jest przekazywana do nadawcy i która jest konieczna, aby proces komunikacji marketingowej zakończył się sukcesem. Jeśli właściwe sprężenie zwrotne nie ma miejsca wówczas nadawca będzie nieświadomy porażki procesu komunikacji i jest narażony na dalsze kontynuowanie marnowania swoich zasobów. W takim przypadku mamy do czynienia z nieefektywną komunikacją marketingową.

5. **Zakłócenia:** w procesie komunikacji rynkowej zakłócenia<sup>44</sup> to przeoczenia i zniekształcenia informacji, które występuje w każdym przekazie komunikacyjnym. Zadaniem uczestników przekazu jest zminimalizowanie tych przeoczeń i zakłóceń do minimum. Najczęściej mogą pojawić się następujące rodzaje zakłóceń<sup>45</sup>:

a) szумы fizyczne, które mogą polegać na przykład na tym, że w ogłoszeniu prasowym niewyraźnie wypadnie jakiś fragment tekstu, czy zdjęcie okaże się nieczytelne lub też w trakcie emisji filmu reklamowego nastąpią zakłócenia odbioru;

b) szумы semantyczne (semilogiczne), polegające na tym, że źle dobierze się znaczenia słów czy symboli (np. niewłaściwe przetłumaczenie tekstu na język nabywców na danym rynku);

c) dezinformacja, czyli poinformowanie adresatów o czymś, co okaże się nieprawdziwe (np. informacja z pomyłonym terminem premiery nowego produktu danej firmy).

Zakłócenia mogą pojawić się we wszystkich elementach systemu komunikowania się przedsiębiorstwa z nabywcami na rynku. Mogą wystąpić po stronie nadawcy, w trakcie przekazu, po stronie odbiorcy, jak też na drodze przepływu sprzężenia zwrotnego.

Zakres wzajemnego zrozumienia (pojmowania) jest bardzo istotnym elementem procesu komunikacji marketingowej, ponieważ pozwala stwierdzić, że sukces komunikacji marketingowej jest bardziej prawdopodobny jeżeli nadawca i odbiorca rozumieją się wzajemnie. To rozumienie się wzajemne dotyczy postaw, percepcji, postępowania i doświadczenia. Efektywna komunikacja marketingowa jest bardziej prawdopodobna, jeżeli oparta jest na wspólnej podstawie w zakresie pojmowania pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Dlatego w schemacie liniowego modelu komunikacji obszar pojmowania jest częścią wspólną nadawcy i odbiorcy w zakresie przekazu. Im ta część wspólna jest większa i wykracza poza

---

<sup>44</sup> B. Mallen, *Principles of Marketing Channel Management*, Massachusetts, Lexington Books 1977, s. 123.

zakres tylko przekazu, tym prawdopodobieństwo właściwego procesu komunikacji marketingowej jest większe. Im w większym zakresie nadawcy rozumieją odbiorców, tym bardziej przeświadczeni są o właściwej konstrukcji przekazu skierowanego do nich. Powtarzanie i nauka są bardzo ważnym elementem w komunikacji marketingowej. Nauka jako funkcja wiedzy pokazuje, że im więcej wiemy tym bardziej możemy rozumieć<sup>46</sup>.

W tym miejscu należy jeszcze zwrócić uwagę na efekt wpływu przekazu osobowego na proces komunikacji marketingowej. Tradycyjne spojrzenie na komunikację marketingową zakłada, że proces ten jest jednostopniowy. Informacja poprzez mass media jest bezpośrednio kierowana i dostarczana do zdefiniowanego audytorium. Decyzje poszczególnych elementów audytorium odnośnie działania pod wpływem otrzymanej informacji są wynikiem ich pasywnej lub aktywnej roli w tym procesie. Do komunikacji z różnymi elementami audytorium może dojść również na skutek różnicowania treści przekazu poprzez modyfikowanie jej rodzaju, częstotliwości i użytego kanału przekazu. Taki jednostopniowy model komunikacji całkowicie pomija efekt osobowego wpływu na proces komunikacji - nikt nie zakłóca przekazu informacji od mass mediów do finalnego odbiorcy.

Modyfikacją modelu jednostopniowego, gdzie nikt nie ma wpływu na przekaz kierowany do wyselekcjonowanego audytorium jest model dwustopniowy. W modelu tym informacja poprzez media jest kierowana do ściśle określonej i ograniczonej grupy odbiorców.

Ta ograniczona grupa odbiorców zajmuje się następnie dystrybucją informacji wśród określonego audytorium. Przekazując informacje określonym elementom audytorium grupa ta jednocześnie może wywierać osobowy wpływ na treść przekazywanej informacji. W modelu dwustopniowym mass media nie są jedyną siłą sprawczą i nośnikiem informacji. Mass media są jedynie elementem pośredniczącym, natomiast siłą sprawczą i nośnikiem informacji jest osoba, która tę informację w kolejnym etapie przekazuje określonemu audytorium, a poprzez to może wywierać osobisty wpływ na poszczególne elementy audytorium.

Modyfikacją modelu dwustopniowego jest model wielostopniowy, w którym wszystkie elementy audytorium są włączone w przekaz informacji i wywierają wpływ na siebie nawzajem. Model wielostopniowy jest jednocześnie modelem zwrotnym, w którym występuje zjawisko przekazu ustnego/szeptanego (word of mouth communications). Przekaz

---

<sup>45</sup> A. Sznajder, *Sztuka Promocji*, Business Press Ltd., Warszawa 1993, s. 69.

ten jest używany nie tylko w celu przekazania informacji, ale również dla poparcia i wzmocnienia podjętych decyzji zakupowych innych osób<sup>47</sup>. Centrum tych informacji są osoby, które posiadają dane informacje w wyniku powziętych wcześniej działań komunikacyjnych. Przekaz ustny/szeptany odgrywa szczególne znaczenie zwłaszcza w niektórych usługach.

Dzięki dokładnemu zrozumieniu i poznaniu zaprezentowanego klasycznego schematu procesu komunikacji marketingowej oraz osobowego wpływu na ten model ułatwiona może być szybka adaptacja zmian poszczególnych jego elementów do nowych realiów rynkowych.

Elektroniczne formy komunikacji rynkowej powstały na skutek potrzeby indywidualizacji kontaktów z klientami, co w tym punkcie potwierdza ich miejsce w marketingu bezpośrednim, którego rozwój jest wynikiem ciągłego zwiększania się luk rynkowych o wysoce zindywidualizowanych potrzebach i preferencjach.

W latach 80. XX wieku większość przedsiębiorstw sprzedaż swoich produktów opierało głównie o reklamę, promocję sprzedaży i sprzedaż osobistą. Ten okres cechował się nastawieniem na masowego klienta i dopiero pojawienie się elektronicznych form komunikacji wymusiło zmianę nastawienia producentów (firm)

do konsumentów. Wymusiło na nich próby indywidualnego docierania ze swoim przekazem do konsumentów, wykorzystując wspólne cechy marketingu bezpośredniego. Te wspólne cechy to niepubliczny charakter, dopasowanie i aktualność<sup>48</sup>. Niepubliczny charakter polega na przekazie kierowanym do określonej osoby. Zwykle przekaz ten nie dociera do innych osób. Dopasowanie to taka konstrukcja przekazu, aby mógł on oddziaływać na osobę, do której dociera. Aktualność z kolei, to możliwość szybkiego przygotowania przekazu do przesłania konkretnej osobie.

Komunikacja rynkowa i jej transformacja nabrała szczególnego przyspieszenia w połowie lat 90-tych XX wieku w związku ze zmianami, jakie zaszły w technice. Zmiany te gruntownie przewartościowały i przewartościowują zjawisko komunikacji rynkowej jak

---

<sup>46</sup> Por. G.E. Belch, M.A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin 1995, s. 154, W. G. Zikmund, M. d'Amico, *Marketing*, West Publishing Company, 1996, s. 490, M. J. Baker, *Marketing*, Macmillan, 1991, s. 350.

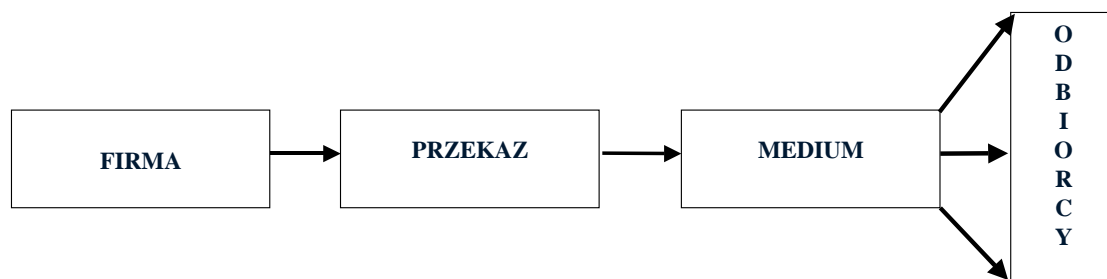
<sup>47</sup> Por. A. Burgiel, *Nowoczesne koncepcje wykorzystania komunikacji nieformalnej jako narzędzia marketingu*, [w:] *Innowacje w marketingu*. Młodzi o marketingu, IHZ, Sopot 2001, s. 75, G. Silverman, *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing*, Amacom, New York 2001, s. 91 oraz Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.20.

<sup>48</sup> P. Kotler, *Marketing .managment*, Prentice Hall 1997, s 563.

również marketingu. Dynamiczny rozwój technologii w oparciu o Internet, telewizję cyfrową i inne elektroniczne formy komunikacji powoduje, że tradycyjny model komunikacji przechodzi rewolucję w zakresie swojej funkcjonalności i użyteczności dla działalności gospodarczej.

Tradycyjne media reprezentują pasywny model komunikacji, w którym firma dociera dzięki przedsięwziętym wysiłkom marketingowym do swoich obecnych i potencjalnych odbiorców podzielonych na segmenty lub nie w sposób, który pozwala jedynie na niewielkie sprzężenie zwrotne ze strony klienta. Tradycyjny model komunikacji marketingowej gruntownie uległ zmianie na skutek pojawienia się nowego medium, jakim jest Internet. Aby pojąć sens tych rewolucyjnych przemian należy dokładnie poznać i zrozumieć tradycyjne modele komunikacji rynkowej i ich użyteczność dla działań na rynku i komunikacji firmy z otoczeniem. W klasycznych modelach komunikacji firma przesyła poprzez medium (np. TV, radio, prasa) wiadomość do wielu odbiorców. W takim schemacie nie jest możliwa interakcja pomiędzy konsumentem a firmą. Ten typ komunikacji przedstawiony schematycznie na rysunku 12 określa się komunikacją typu „jeden do wielu”.

Rysunek 12. Model komunikacji marketingowej typu jeden do wielu



Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing", 1996, VII.

Model przedstawiony na rysunku 12 jest następstwem modelu określanego mianem „jeden do jednego”, który schematycznie przedstawiono na rysunku 13. W modelu typu „jeden do jednego” nie występowało jeszcze żadne medium.

Rysunek 13. Model komunikacji marketingowej typu jeden do jednego



Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing", 1996, VII

Model komunikacji typu „jeden do jednego” jest modelem jednokierunkowym. Oznacza to, że przepływ informacji możliwy jest tylko w kierunku od firmy do odbiorcy. Odbiorców w tym schemacie jest stosunkowo niewielu, a co z tego wynika sam przekaz ma bardzo ograniczony zasięg, ponieważ model ten nie wykorzystuje żadnych mediów. W najprostszym schemacie można sobie wyobrazić działanie tego modelu na zasadzie pierwszych ogłoszeń reklamowych w postaci plakatów wywieszanych na drzewach, słupach czy pierwszego ogłoszenia w gazetach. Przy czym pamiętać należy, że odbiorca nie ma możliwości komunikacji zwrotnej do nadawcy.

Model typu „jeden do wielu” mógł powstać i być użyteczny w związku z rozwojem mediów takich jak radio, telewizja czy też prasa. Poprzez te nośniki przekaz trafiał do masowego odbiorcy nadając mu wymiar szeroko znanej informacji już nie tylko wybranej grupie odbiorców, ale również szerokiemu kręgowi społecznemu, będącemu w zasięgu danego medium.

Internet różni się zasadniczo od mediów tradycyjnych. Jedną z najważniejszych cech, która pozawala tak sądzić jest jego interaktywność. Termin ten definiowany jest najczęściej jako możliwość przesyłania informacji w obie strony. W zasadzie może się wydawać, że nie jest to żadna rewolucja, bo interaktywne są od dawna radio i telewizja. Często organizowane są przez radio audycje np. w formie dyskusji, w których słuchacze - dzwoniąc do radia i zadając pytania - biorą aktywny udział i w sposób interaktywny wpływają na ostateczną postać przekazu. Na podobnej zasadzie działają niektóre widowiska telewizyjne m.in. gry z udziałem widzów, w których dodatkowo widz może widzieć rozmówcę telewizyjnego.

Zdobywająca coraz większą liczbę odbiorców telewizja cyfrowa jest, z punktu widzenia użytkownika, multiplikacją wyboru. W przeciwieństwie jednak do mediów tradycyjnych, interaktywność w sieci Internet jest w pełni dwukierunkowa, międzynarodowa i funkcjonuje nieprzerwanie przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu i 365 dni w roku. Interaktywny charakter sieci pozwala na wzajemne oddziaływanie na siebie nie tylko zjawisk i przedmiotów, lecz również osób. Sieć Internet stwarza możliwości komunikowania się między sobą ludzi mieszkających w różnych częściach świata. Internet stwarza więcej możliwości komunikowania się. Model tradycyjny umożliwia przekazywanie informacji tylko w jeden sposób, mianowicie wpływając przez jedno medium (telewizja, radio) na wielu odbiorców (model komunikacji typu "jeden do wielu"). Nowe modele komunikacji, jakie dotyczą Internetu, dopuszczają więcej możliwości:

1. medialną komunikację interpersonalną (typu "jeden do jednego"), gdzie występuje jeden nadawca, jeden odbiorca i jedno medium. Model ten można uzyskać stosując np. pocztę elektroniczną, ale wysyłając wiadomość tylko do jednego adresata;
2. Komunikację typu "wielu do wielu", gdzie wielu nadawców ma możliwość użycia jednego medium do przekazania informacji wielu odbiorcom. Taki przekaz można uzyskać wykorzystując np. stronę WWW, której autorem jest kilka osób (np. firma), a może go obejrzeć nieograniczona liczba odbiorców (np. klientów). Innym sposobem jest korzystanie z tzw. list/grup dyskusyjnych, gdzie każdy może porozmawiać z każdym na forum publicznym.

Należy zwrócić przy tym uwagę, że takie usługi jak poczta elektroniczna, czy rozmowy za pomocą IRC, umożliwiają użytkownikowi (zarówno nadawcy jak i odbiorcy) wybór pomiędzy jednym i drugim sposobem komunikacji. Ze względu na swoje niespotykane dotychczas cechy, Internet zaliczany jest do tzw. "nowych mediów", wśród których zajmuje pierwsze miejsce. Do rodziny nowych, elektronicznych i interaktywnych mediów zalicza się również: wideo-tekst, interaktywne CD-Romy, większość usług on-line<sup>49</sup>, hipermedialne, komputerowo-zorientowane środowiska - CMEs (ang. Computer-Mediated Environments), jak również tzw. "interaktywne multimedia", do których zalicza się: pay-per-view (PPV), wideo na życzenie - VOD (video-on-demand) oraz interaktywną telewizję<sup>50</sup> (ITV).

W Internecie każdy może stworzyć swoją "stację nadawczą", każdy może również publikować własne informacje, bez potrzeby posiadania wpływów w redakcjach gazet ani wielkich pieniędzy. Każdą przeczytaną w sieci informację nieścisną, bądź taką, z którą się nie

---

<sup>49</sup> Por. B. Bishop, *Marketing globalny ery cyfrowej*, PWE Warszawa 2001, s.104-125.



zgadzamy, można szybko i łatwo sprostować, albo polemizować z nią na forum równie szerokim jak to, na którym oryginalnie się ukazała, względnie odpowiedzieć bezpośrednio autorowi owej informacji za pośrednictwem poczty elektronicznej. Fenomenem sieci jest fakt, iż na masową skalę toczy się w niej bezpośrednia, prywatna wymiana informacji między ludźmi. Informacja rozpowszechniana metodami klasycznymi - poprzez prasę, radio, TV - jest kontrolowana przez stosunkowo niewielką grupę ludzi mającą władzę nad tymi środkami przekazu. Pozostała większość obywateli może tylko te informacje odbierać. W Internecie znika podział na tych, którzy przemawiają, i tych, którzy mogą tylko słuchać. Każdy może przedstawiać swoje zdanie przeciwieństwie każdej chwili.

W przeciwieństwie do mediów tradycyjnych (radio, telewizja), gdzie użytkownik/odbiorca nie ma w zasadzie wpływu na to, co w danej chwili ogląda (poza możliwością wyboru jednego z kanałów), Internet jest medium, które wymaga od użytkownika zaangażowania się w proces przekazu. Pewnym odstępstwem od tej reguły jest najstarsze mass medium, jakim jest prasa. W przypadku formy drukowanej odbiorca/czytelnik również ma możliwość kształtowania przekazu poprzez dowolny wybór artykułów i kolejności ich czytania. Internet daje użytkownikowi możliwość dowolnego kształtowania przekazu i "zmusza" do aktywnego poszukiwania informacji.

Ograniczone możliwości komunikacyjne tradycyjnych mediów elektronicznych (radio, telewizja) dotyczą trzech zasadniczych problemów:

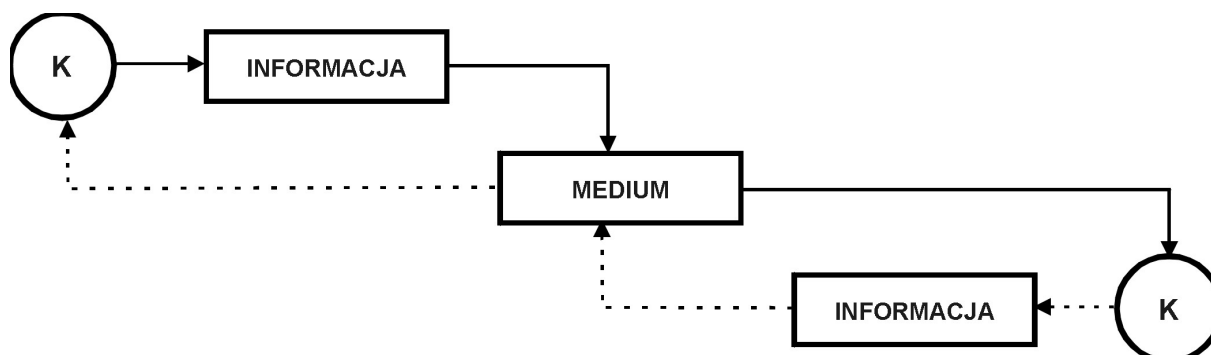
1. ograniczonej możliwości wyboru propozycji w danym czasie i na danym kanale/stacji;
2. ograniczonej możliwości przesyłania informacji od użytkownika do medium;
3. braku możliwości ingerencji użytkownika w przebieg programu.

Internet całkowicie likwiduje te ograniczenia. W obecnym kształcie umożliwia on dostęp do wszelkich zasobów zapisanych w formie elektronicznej i obecnych na setkach tysięcy serwerów rozsianych po całym świecie. Wystarczy mieć domowy komputer, wyposażony w kartę modemową i standardową linię telefoniczną. W Internecie nie istnieją granice ani odległości. Dzięki niemu można przysyłać dowolnego rodzaju informacje w postaci pisma, statycznej grafiki, obrazu wideo i dźwięku.

---

<sup>50</sup> Szerzej na temat telewizji interaktywnej Por. T. Sucheta, *Interaktywna telewizja*, "Modern Marketing", 2001/1.

Rysunek 14. Model dwustronnej komunikacji za pośrednictwem komputera



Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing", 1996, VII.

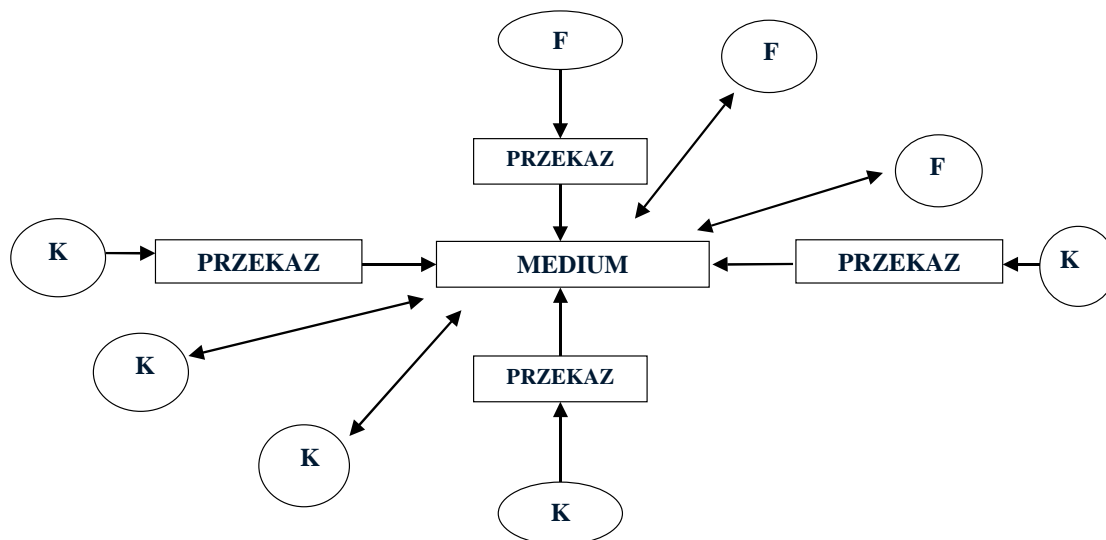
Na rysunku 14 przedstawiono model komunikacji w środowisku komputerowym, który opiera się na tradycyjnym modelu komunikacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Ciągła linia pokazuje przepływ informacji poprzez medium (komputer) pomiędzy dwoma osobami. Model ten pokazuje możliwość odpowiedzi odbiorcy informacji poprzez medium, pokazany na rysunku jako linia przerywana. Rysunek 14 pokazuje komunikację typu „jeden do jednego” pomiędzy dwoma użytkownikami, jednakże łatwo może być przekształcony w komunikację typu „wielu do wielu” np. telekonferencje. W tym typie komunikacji możliwy jest proces wzajemnego oddziaływania na siebie dwóch uczestników. Występowanie tej interakcji jest kluczową cechą, różniącą model „jeden do wielu” od modelu komunikacji za pośrednictwem komputera.

Na rysunku 15 przedstawiono model komunikacji marketingowej w hipermediach typu CME (Computer Mediated Environments), do których należy Internet. W modelu tym interakcja zachodzi nie tylko między dwoma użytkownikami medium (interakcja osobowa), ale może zachodzić również pomiędzy użytkownikiem a medium. Schemat ten bazuje na modelu komunikacji przedstawionym przez Steuer'a w 1992 roku<sup>51</sup>. W hipermediach typu CME mogą zachodzić różnorodne relacje. Konsument może wchodzić w relacje z medium (np. przeglądanie sieci). Takie poruszanie się konsumenta cechuje się nieograniczoną

<sup>51</sup> J. Steuer, *Defining virtual reality: Dimension Determining Telepresence*, "Journal of Communication", 1992, 42 (4)

wolnością wyboru i dużą kontrolą ze strony konsumenta, w przeciwieństwie do niewielkiej możliwości wyboru w tradycyjnych mediach (np. TV). Z drugiej strony firma może komunikować się z medium szukając w nim najbardziej korzystnej dla siebie oferty. Najważniejszym jednak czynnikiem, odróżniającym hipermedia CME od tradycyjnych mediów marketingowych jest to, że konsument może wstawić do środowiska zawartość związaną z produktem lub firmą poprzez własną stronę w Internecie. Te różnice pomiędzy procesem komunikacji występującym w hipermediach typu CME a procesem komunikacji w mediach tradycyjnych stanowią najważniejszy powód, aby traktować Internet jako najważniejsze nowe narzędzie komunikacji marketingowej.

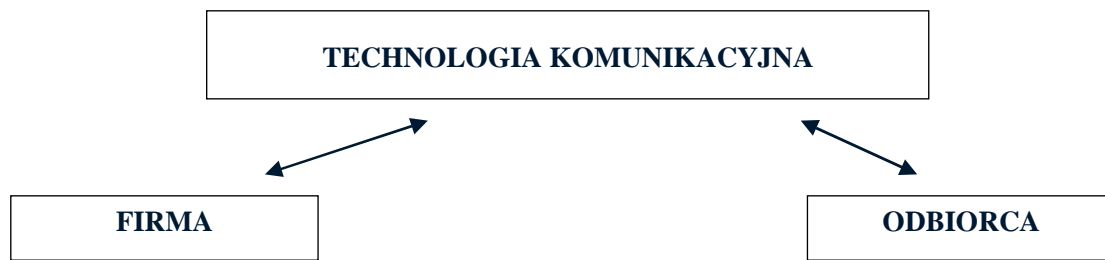
Rysunek 15. Model marketingowej komunikacji w mediach CME



Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing", 1996, VII

Model komunikacji marketingowej w mediach CME pokazuje, że bezpośrednia relacja nie zachodzi między nadawcą a odbiorcą wiadomości, a raczej pomiędzy nadawcą a środowiskiem sieci oraz odbiorcą a środowiskiem sieci (rysunek 16). Pierwszy użytkownik może modyfikować zawartość środowiska sieci a drugi czerpać z tego środowiska informacje. Pomiędzy użytkownikiem a środowiskiem sieci dochodzi do dwustronnie aktywnego dialogu. W dialogu tym człowiek jest tylko jedną ze stron.

Rysunek 16. Model komunikacji interaktywnej



Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing", 1996, VII

Model komunikacji marketingowej w mediach CME pokazuje jak różne relacje mogą zachodzić w tych mediach. Z jednej strony konsument może wchodzić w relację z medium (np. przeglądanie sieci), które cechuje się nieograniczoną swobodą wyboru i dużą kontrolą ze strony konsumenta. Z drugiej strony firma może komunikować się z medium, szukając tam najbardziej korzystnej dla siebie oferty. W modelu tym firma może również dostarczać zawartość do medium, podobnie jak człowiek, który może zaznaczyć swoją obecność w medium poprzez własną stronę WWW.

### **Bibliografia**

M. J. Baker, *Marketing*, Macmillan, 1991

G.E. Belch, M.A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin 1995

B. Bishop, *Marketing globalny ery cyfrowej*, PWE Warszawa 2001

A. Burgiel, *Nowoczesne koncepcje wykorzystania komunikacji nieformalnej jako narzędzia marketingu*, [w:] *Innowacje w marketingu*. Młodzi o marketingu, IHZ, Sopot 2001

D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environments: Conceptual Foundations*, "Journal of Marketing", 1996, VII

P. Kotler, *Marketing .managment*, Prentice Hall 1997

B. Mallen, *Principles of Marketing Channel Management*, Massachusetts, Lexington Books 1977

Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

- G. L. Patzer, *Source credibility as a function of communicator physical attractiveness*, "Journal of Business Research", 1983/11
- W. Schramm, *The Process and Effects of Mass Communications*, University of Illinois Press 1955
- G. Silverman, *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing*, Amacom, New York 2001
- J. Steuer, *Defining virtual reality: Dimension Determining Telepresence*, "Journal of Communication", 1992, 42 (4)
- T. Sucheta, *Interaktywna telewizja*, "Modern Marketing", 2001/1
- A. Sznajder, *Sztuka Promocji*, Business Press Ltd., Warszawa 1993
- S. A. Theodorson, G. R. Theodorson, *A Modern Dictionary of Sociology*, New York: Cromwell 1969
- W. G. Zikmund, M. d'Amico, *Marketing*, West Publishing Company, 1996

Krystyna Dziworska, Prof. dr hab.

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Gdański

## FUZJE I PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTW NA ŚWIECIE

### Wprowadzenie

Fuzje i przejęcia jako formy transferu kontroli nad przedsiębiorstwami, są immanentną cechą gospodarki rynkowej. Rozwój rynków fuzji i przejęć w świecie odbywa się, jak wskazują doświadczenia historyczne, według tzw. schematu „fal”. Znaczący to, iż lata dużej intensywności konsolidacji przedsiębiorstw przeplatają się z latami względnego spokoju w tym zakresie.

S. Sudarsanam, ekonomista badający problemy fuzji i przejęć na świecie stwierdza, iż: *„Częstość fuzji i przejęć zdaje się potwierdzać znany dobrze w historii schemat „fal” z okresami charakteryzującymi się prawdziwą gorączką przejęć przeplatanymi latami względnego spokoju. ...Dlaczego firmy czasem ulegają gorączce przejęć, a kiedy indziej wybierają rozwój w oparciu o zasoby wewnętrzne? Jest to zjawisko, którego mechanizmu do końca jeszcze nie rozumiemy”*<sup>52</sup>.

Problem fuzji i przejęć należy do ważnych i aktualnych tematów ekonomicznych i ciągle daleki jest od ostatecznych rozstrzygnięć. Uczestnicząc w dyskusji nad kwestią rozwoju rynku kontroli przedsiębiorstw na świecie, autorka skoncentruje uwagę na rozmiarach i dynamice tego zjawiska w trzech obszarach gospodarczych, to jest Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, krajach Unii Europejskiej i krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

W toku postępowania badawczego powstał problem doboru informacji statystycznych dotyczących fuzji i przejęć na świecie. Wielość źródeł i odmienny sposób kalkulowania wartości transakcji utrudniały, a niekiedy uniemożliwiały dokonywanie międzynarodowych

---

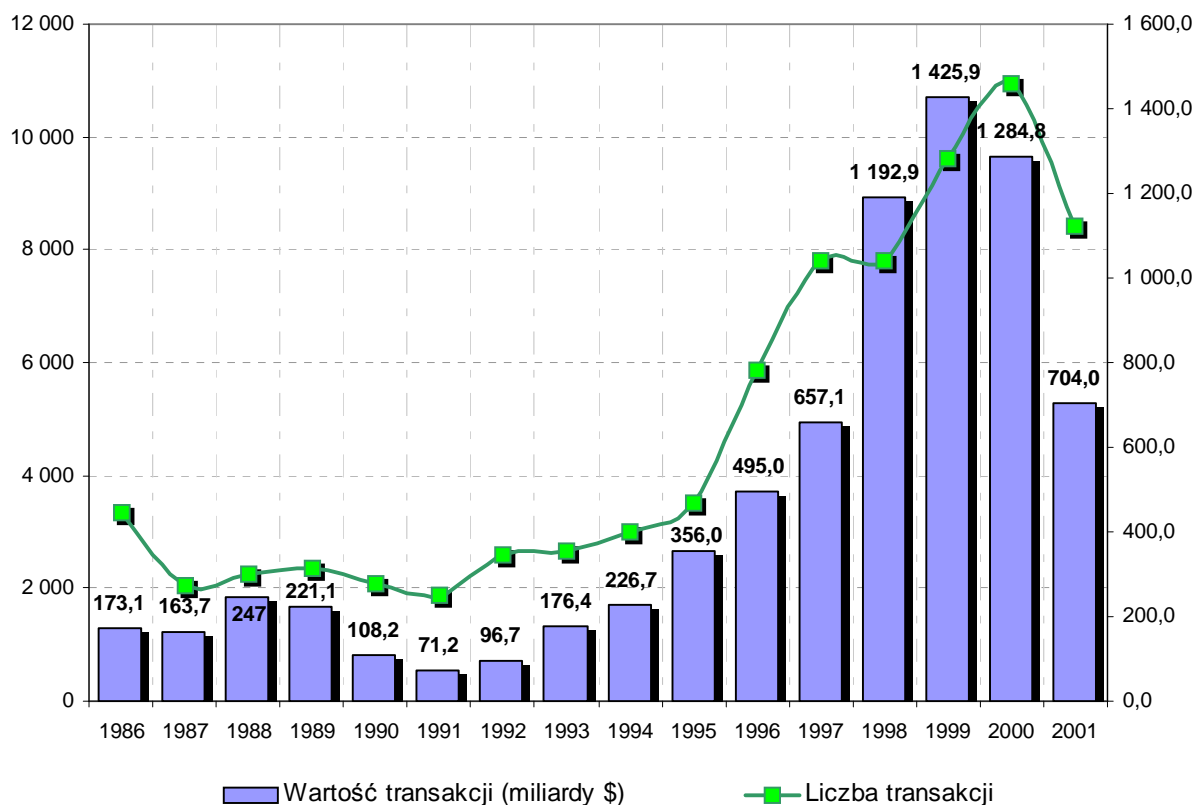
<sup>52</sup> S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998, s.1.

porównań. Ostatecznie przyjęto, że dane pochodzące z MergerStat wykorzystywane będą dla rynku amerykańskiego, zaś w odniesieniu do krajów UE i do porównań międzynarodowych, posłużymy się informacjami z Komisji Europejskiej w Brukseli.

### Fuzje i przejęcia w Stanach Zjednoczonych Ameryki Pn. i w krajach Unii Europejskiej

Rynek fuzji i przejęć Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej należy do ukształtowanych i wiodących na świecie. W roku 1999 wartość transakcji fuzji i przejęć w USA stanowiła blisko 42% rynku światowego. Zachodzące na rynku USA zmiany wyznaczają ogólnoświatowe trendy, ujawniają kierunki rozwoju pozostałych rynków kapitałowych. Warto więc, w pierwszej kolejności, przybliżyć cechy tego szczególnego rynku kontroli przedsiębiorstw.

Rys. 17: Fuzje i przejęcia w USA oraz transgraniczne inwestycje z udziałem firm amerykańskich w latach 1986 – 2001 (w tys. transakcji i mld USD)



Źródło: MergerStat.

Z informacji MergerStat wynika, iż rynek fuzji i przejęć Stanów Zjednoczonych, począwszy od roku 1991, zarówno według wartości corocznych transakcji, jak i ich wolumenu, dynamicznie się rozwijał (rys.17). Kulminacja procesu wzrostowego tego rynku przypadła na lata 1999 – 2000. W roku 1999 przeprowadzono 9614 transakcji, które osiągnęły rekordową wartość 1425,9 miliardów USD. Znaczy to, iż średnioroczna wartość jednej transakcji w roku 1999 osiągnęła poziom blisko 150 milionów USD.

W roku 2000 liczba fuzji i przejęć wzrosła do 10952, natomiast ich wartość zmniejszyła się do poziomu 1284,8 miliardów USD. Średnia wartość transakcji w 2000 roku osiągnęła więc poziom ponad 117 milionów USD, to znaczy była niższa o 22% niż w roku poprzednim. W roku 2001 z kolei, wartość transakcji fuzji i przejęć w USA zmniejszyła się, w porównaniu do roku poprzedniego, o ponad 45%.

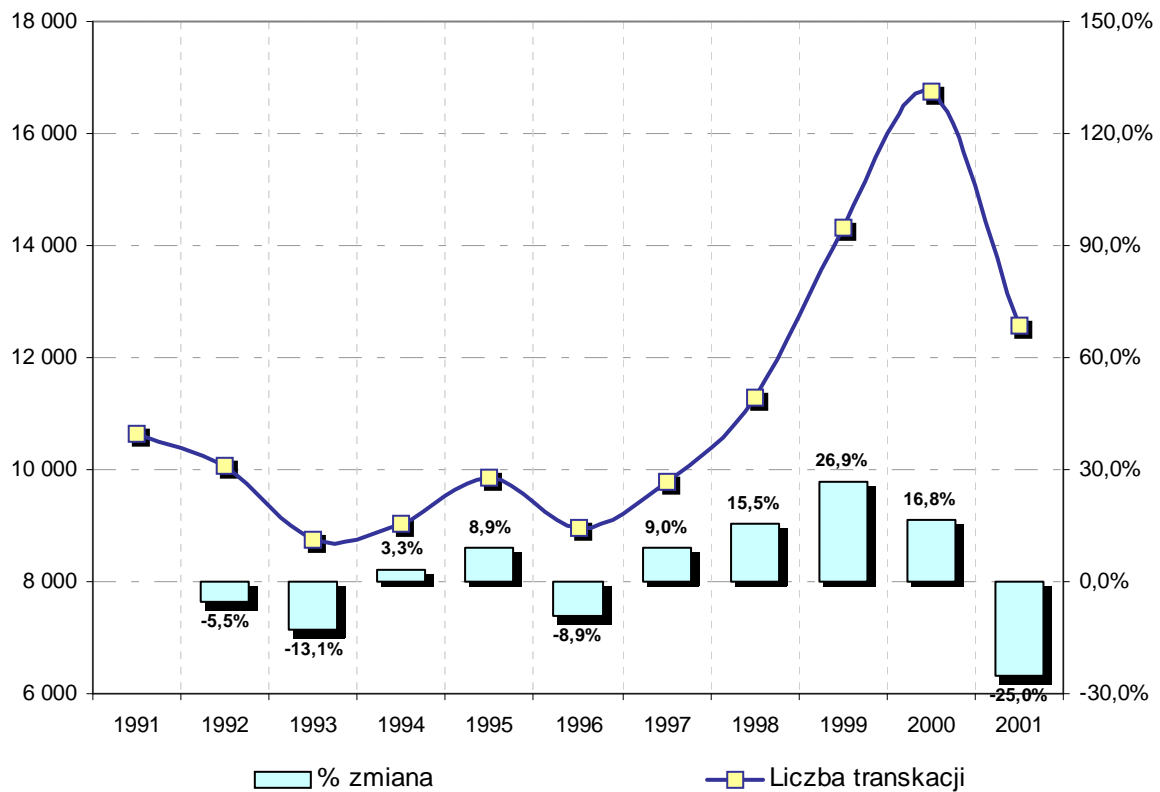
Podsumowując można stwierdzić, iż rynek kontroli przedsiębiorstw w USA, począwszy od 1992 roku, znajduje się w kolejnej i największej z dotychczasowych „fal fuzji i przejęć”, a rok 2000 zapoczątkował zakończenie piątej fali konsolidacji przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych.

Podobne tendencje można zaobserwować na rynku fuzji i przejęć w krajach Unii Europejskiej (rys. 18). Począwszy od roku 1997 liczba transakcji systematycznie rosła aż do roku 2000. W roku następnym, w krajach UE zaobserwować można podobnie jak na rynku fuzji i przejęć w USA, wyraźny spadek liczby zawieranych transakcji. Następuje więc proces spowolnienia światowego rynku fuzji i przejęć.

Interesującym wydaje się porównanie intensywności rozwoju rynku fuzji i przejęć w obu badanych obszarach gospodarczych. W tym celu autorka posłuży się danymi zamieszczonymi w raporcie Komisji Europejskiej, która kalkuluje niniejsze dane w jednorodny sposób, zarówno dla USA, jak i krajów UE. Wykorzystywane wcześniej dane MergerStat uważane są za bardziej wiarygodne w odniesieniu do rynku amerykańskiego, natomiast ich użyteczność w badaniach porównawczych z państwami UE jest dyskusyjna.



Rys. 18 : Liczba i dynamika fuzji i przejęć w krajach UE w latach 1991 – 2001

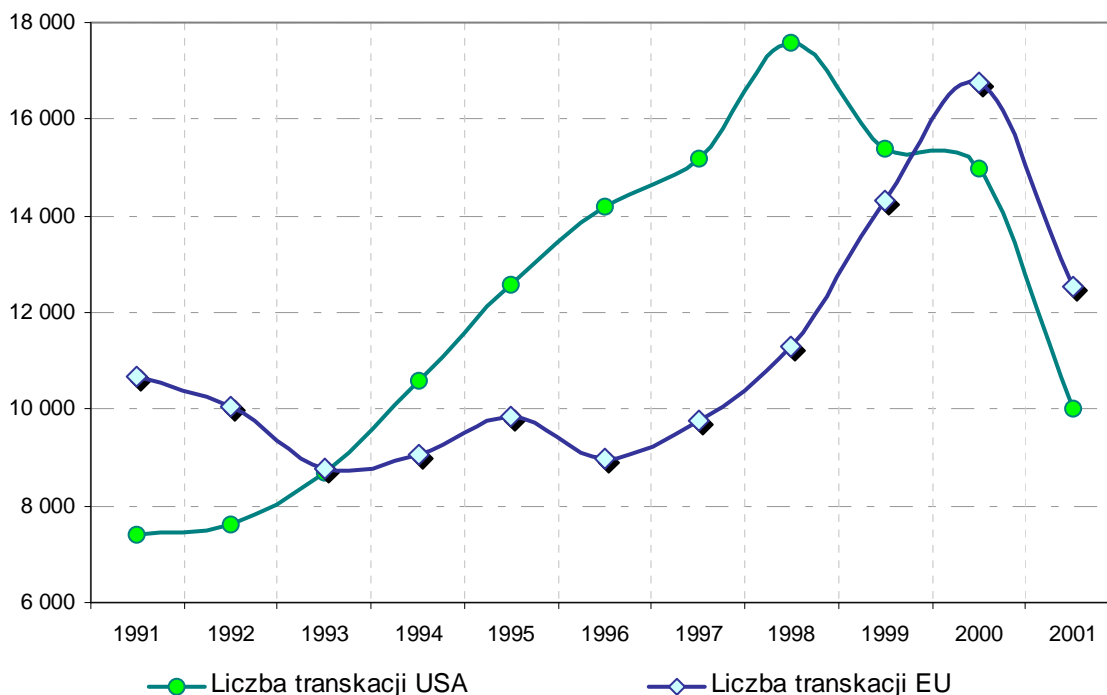


Źródło: SDC: M&A na podstawie European Commission, *European Economy – Supp. A, No 12, grudzień 2001*.

Z porównania rozwoju rynku fuzji i przejęć USA i krajów UE (według informacji Komisji Europejskiej) wynika, iż zmiana dynamiki liczby transakcji fuzji i przejęć ujawnia się wcześniej w USA, niż na rynku zachodnioeuropejskim (rys 19). Dane SDC: M&A wskazują, iż zmniejszenie liczby transakcji nastąpiło w USA już w latach 1998 – 1999<sup>53</sup>. W roku 2000 w krajach UE przeprowadzono najwięcej transakcji fuzji i przejęć, zaś na rynku amerykańskim już drugi rok następowało obniżenie ich wolumenu. Można więc zaryzykować twierdzenie, iż amerykański rynek fuzji i przejęć, w ostatnich latach, z wyprzedzeniem informował o kierunku rozwoju tego rynku w wysoko rozwiniętych krajach Europy.

<sup>53</sup> MergerStat wskazuje na lata 1999 – 2000.

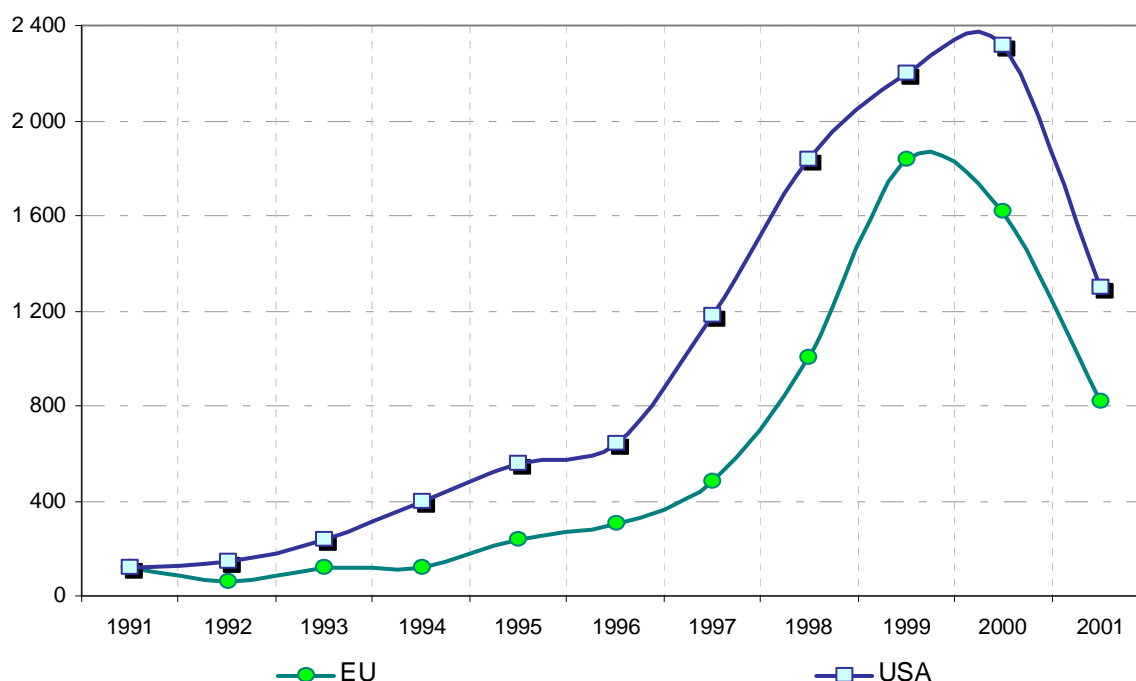
Rys.19 : Liczba fuzji i przejęć w UE oraz USA w latach 1991 - 2001



Źródło: SDC: M&A na podstawie European Commission, *European Economy – Supp. A, No 12, grudzień 2001.*

Odmienne wnioski wynikają z porównania rynku fuzji i przejęć obu obszarów gospodarczych, w ujęciu wartościowym (rys. 20). Rynek ten, według kryterium wartości transakcji, osiągnął najwyższy poziom w USA w roku 2000, zaś w Europie Zachodniej rok wcześniej. Wydaje się, iż różnicę tę należy przypisać kilku fuzjom o znacznej wartości w Europie, w tym przejęcie niemieckiego Mannesmann AG przez Vodafone Airtouch plc (UK) wycenionemu na 204,8 mld Euro.

Rys 20: Wartość fuzji i przejęć w UE oraz USA w latach 1991 – 2001 (mld Euro)



Źródło: SDC: M&A na podstawie European Commission, *European Economy – Supp. A, No 12, grudzień 2001*.

W ostatnim pięcioleciu, to jest latach 1997 – 2001, średnioroczna wartość transakcji wyniosła w krajach UE niecałe 90 milionów Euro, zaś w USA niewiele ponad 120 milionów Euro, to znaczy była średnio o 35% wyższa.

Generalnie obserwujemy wyższy poziom aktywności rynku fuzji i przejęć w USA, szczególnie w ujęciu wartościowym. Można to po części przypisać różnicy w poziomie PKB dwóch porównywanych obszarów gospodarczych. W opinii Komisji Europejskiej do najważniejszych czynników różnicujących porównywane rynki fuzji i przejęć należy zaliczyć<sup>54</sup>:

- wyższą kapitalizację rynków w USA,
- mniejszy stopień regulacji stosunków gospodarczych w USA, pomimo postępującej w UE liberalizacji niektórych rynków,
- większa rola rynków kapitałowych w procesach przejęcia kontroli nad podmiotami gospodarczymi,

<sup>54</sup> European Commission, *European Economy – Supp. A, No 12, grudzień 2001*.

- czynniki kulturowe w USA, które sprzyjają konsolidacji firm. Do września 2001 większa niż w Europie, była wiara w rynki kapitałowe, mniejsza awersja do ryzyka.

Pozycja Stanów Zjednoczonych oraz krajów Unii Europejskiej na światowym rynku kontroli przedsiębiorstw jest ukształtowana i dominująca. Szacuje się, że w tych obszarach gospodarczych koncentruje się ponad 70% światowego rynku kontroli przedsiębiorstw.

Jakie transakcje fuzji i przejęć należy zaliczyć do największych w ostatnich latach? Wartość pięciu największych transakcji w roku 1999 wyniosła 450 mld Euro, zaś w roku następnym 402 mld Euro (

W kolejności spróbujemy przedstawić rozwój rynku fuzji i przejęć w obszarze gospodarczym Europy Środkowej i Wschodniej.

## **Europa Środkowa i Wschodnia**

Rynek fuzji i przejęć w Europie Środkowej i Wschodniej szczegółowo omawia raport przygotowany przez PriceWaterhouseCoopers (PWC). Badania PWC dotyczą tylko fuzji i przejęć w sektorze prywatnym i nie obejmują transakcji prywatyzacyjnych.

Szacunkowa wartość fuzji i przejęć siedmiu państw objętych przez PWC badaniem wyniosła, w 2001 roku, 17,5 mld USD, zaś średnia wartość transakcji kształtowała się na poziomie 25 mln USD. Badania PWC pokazują, że najatrakcyjniejszymi dla inwestorów państwami naszego regionu były kolejno: Węgry, Czechy, Polska i Rosja. W krajach tych przeprowadzono 91% wszystkich fuzji i przejęć badanej zbiorowości państw. Na uwagę zasługuje przede wszystkim wzrost zaufania inwestorów do rynku rosyjskiego, który wyraźnie otrząsnął się z negatywnych skutków kryzysu sprzed kilku lat.

Rynek fuzji i przejęć Węgier, Polski oraz Czech można określić mianem bardziej dojrzałych od innych badanych krajów. Tendencje na tych rynkach, w coraz większym stopniu i relatywnie szybciej, odzwierciedlają trendy zachodnioeuropejskie (rys.21).

**Tabela 1).** W roku 2001 pięć największych inwestycji na rynku kontroli przedsiębiorstw stanowiło 191 miliardów Euro. We wszystkich rankingach dominują firmy telekomunikacyjne. W roku 1999, głównie za sprawą aktywności Vodafone, dominacja telekomunikacji była absolutna.

W kolejności spróbujemy przedstawić rozwój rynku fuzji i przejęć w obszarze gospodarczym Europy Środkowej i Wschodniej.

## **Europa Środkowa i Wschodnia**

Rynek fuzji i przejęć w Europie Środkowej i Wschodniej szczegółowo omawia raport przygotowany przez PriceWaterhouseCoopers (PWC)<sup>55</sup>. Badania PWC dotyczą tylko fuzji i przejęć w sektorze prywatnym i nie obejmują transakcji prywatyzacyjnych.

Szacunkowa wartość fuzji i przejęć siedmiu<sup>56</sup> państw objętych przez PWC badaniem wyniosła, w 2001 roku, 17,5 mld USD, zaś średnia wartość transakcji kształtowała się na poziomie 25 mln USD. Badania PWC pokazują, że najatrakcyjniejszymi dla inwestorów państwami naszego regionu były kolejno: Węgry, Czechy, Polska i Rosja. W krajach tych przeprowadzono 91% wszystkich fuzji i przejęć badanej zbiorowości państw. Na uwagę zasługuje przede wszystkim wzrost zaufania inwestorów do rynku rosyjskiego, który wyraźnie otrząsnął się z negatywnych skutków kryzysu sprzed kilku lat.

Rynek fuzji i przejęć Węgier, Polski oraz Czech można określić mianem bardziej dojrzałych od innych badanych krajów. Tendencje na tych rynkach, w coraz większym stopniu i relatywnie szybciej, odzwierciedlają trendy zachodnioeuropejskie (rys.21).

### **Tabela 1: Największe fuzje i przejęcia na świecie w latach 1999 – 2001 (w mld Euro)**

---

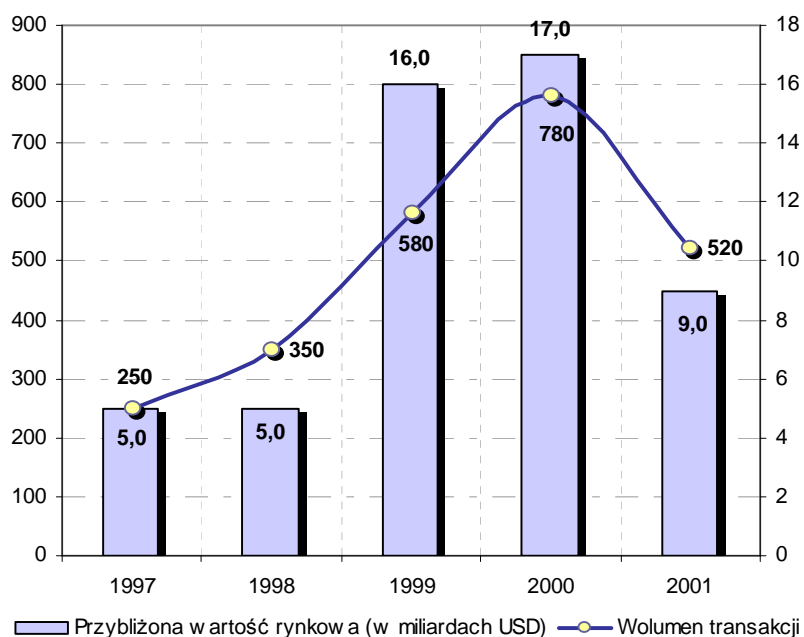
<sup>55</sup> *Badanie dotyczące transakcji kapitałowych w Europie Środkowej i Wschodniej. W przewidywaniu tendencji spadkowej*, PriceWaterhouseCoopers 2001.

<sup>56</sup> Bułgaria, Czechy, Polska, Rosja, Rumunia, Słowacja, Węgry.

2001				
	Firma przejmowana	Firma przejmująca	Branża	Wartość transakcji (w miliardach euro)
1	AT&T Broad & Internet (USA)	Comcast Corp (USA)	Telekomunikacja	85,1
2	Hughes Electronics Corp (GM) (USA)	EchoStar Comm. Corp (USA)	Rozrywka, telewizja kablowa i satelitarna	30,1
3	Compaq Computer Corp (USA)	Hewlett - Packard Co (USA)	Elektronika	28,4
4	American General Corp (USA)	American Int. Group Inc (USA)	Ubezpieczenia	25,2
5	Dresdner Bank AG (NIE)	Allianz AG (NIE)	Bankowość i ubezpieczenia	22,5
2000				
	Firma przejmowana	Firma przejmująca	Branża	Wartość transakcji (w miliardach euro)
1	Time Warner Inc (USA)	America Online Inc (USA)	Media	160,7
2	SmithKline Beecham plc (UK)	Glaxo Welcome plc (UK)	Farmaceutyka	74,9
3	Nortel Networks corp (CAN)	Udziałowcy (CAN)	Elektronika	65,5
4	Orange plc (Mannesmann AG) (UK)	France Telecom S.A. (FRA)	Telekomunikacja	50,8
5	Texaco Inc (USA)	Chevron copr (USA)	Petrochemia	50,4
1999				
	Firma przejmowana	Firma przejmująca	Branża	Wartość transakcji (w miliardach euro)
1	Mannesmann AG (NIE)	Vodafone Airtouch plc (UK)	Telekomunikacja	204,8
2	Warner - Lambert (USA)	Pfizer Inc. (USA)	Farmaceutyka	84,9
3	MediaOne Group Inc (USA)	AT&T corp. (USA)	Telekomunikacja	55,6
4	AirTouch Communications (USA)	Vodafone Group plc (UK)	Telekomunikacja	53,1
5	Elf Aquitaine (FRA)	Total Fina S.A. (FRA)	Petrochemia	51,7

Źródło: SDC: M&A na podstawie European Commission, European Economy – Supp. A, No 12, grudzień 2001 Europa Środkowa i Wschodnia.

Rys 21. Transakcje fuzji i przejęć w Polsce, Czechach i na Węgrzech w latach 1997 - 2001



Źródło: Badanie dotyczące transakcji kapitałowych w Europie Środkowej i Wschodniej. W przewidywaniu tendencji spadkowej, PriceWaterhouseCoopers 2001.

Raport PWC dowodzi, iż w tych trzech krajach, w roku 2001, nastąpiło znaczne ograniczenie liczby transakcji, o 32%. Natomiast wartość tych inwestycji zmniejszyła się o 49%.

Rynki fuzji i przejęć w Polsce, Czechach oraz na Węgrzech posiadają wprawdzie znamiona najbardziej rozwiniętych w Regionie, lecz porównanie stopnia ich rozwoju z krajami UE (parytet siły nabywczej) uwidacznia istotną różnicę w stopniu dojrzałości tychże rynków. Wskaźnik wartości transakcji fuzji bądź przejęć w relacji do PKB dla Węgier zbliża się do 4%, a dla krajów Zachodniej Europy przekracza 7%. Wskaźnik ten dla Polski, Czech, jak również Słowacji kształtuje się już zdecydowanie niżej niż na Węgrzech i wynosi odpowiednio: 0,9%, 1,4% i 1,3%. Dowodzi to jak znaczny dystans dzieli rynki fuzji i przejęć w krajach naszego Regionu od krajów wysoko rozwiniętych.

W roku 2001 w Polsce ujawniono 207 transakcji fuzji i przejęć, co plasuje nasz kraj na drugim (po Rosji) miejscu w regionie pod względem liczebności transakcji<sup>57</sup>. Jak wskazuje raport PwC, ilość transakcji zawartych w Polsce w 2001 roku, względem roku 2000, zmniejszyła się o 34%, zaś ich wartość zmniejszyła się o 57% osiągając poziom 2,8 mld

<sup>57</sup> Raport PWC, 2001.

USD. Rozwój rynku kontroli w Polsce odbywał się, w ponad 80% za przyczyną bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Przybliżono zaledwie rozmiary i dynamikę rynku fuzji i przejęć Stanów Zjednoczonych, krajów Unii Europejskiej i krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Otwarte pozostaje pytanie: *Jakie czynniki kształtowały rynek kontroli przedsiębiorstw na świecie?* Problem ten jedynie autorka zasygnalizuje.

## **Czynniki kształtujące rynek fuzji i przejęć**

Nie podejmując dyskusji naukowej na temat czynników determinujących rozwój rynku fuzji i przejęć w świecie, warto wskazać przynajmniej warunki jakie sprzyjały procesom konsolidacji firm w minionym dziesięcioleciu.

Dla wyjaśnienia fal fuzji i przejęć- pisze M. Lewandowski- niezbędne wydaje się *„sięgnięcie do czynników o charakterze ogólnoeconomicznym i poszukiwanie w ich układzie źródeł zwiększonego zainteresowania przedsiębiorstw strategią wzrostu zewnętrznego. Wyodrębnione wcześniej cztery fazy fuzji oraz obecna piąta, przypadają na okresy , dla których wspólne były określone zjawiska. Przede wszystkim charakteryzowały się one wyższą niż przeciętna stopą wzrostu gospodarczego oraz wyższym niż przeciętny udziałem handlu zagranicznego w produkcie krajowym brutto krajów rozwiniętych przemysłowo, co decydowało o zwiększonej presji konkurencyjnej na decyzje rozwojowe przedsiębiorstw. Okresom szybkiego rozwoju handlu międzynarodowego towarzyszyła względna stabilność cen na rynku światowym. Poza tym fale fuzji pojawiały się w sytuacji hossy giełdowej, co powodowało, że okresy ożywienia i perspektyw rosnących zysków dla akcjonariuszy skłaniały zarządzających organizacjami gospodarczymi do realizacji strategii wzrostu zewnętrznego. Dostrzeżono również statystycznie istotną korelację pomiędzy poziomem fuzji i przejęć a poziomem całkowitego poziomu inwestycji.”*<sup>58</sup>

Obok wymienionych wyżej, czynnikiem niewątpliwie sprzyjającym rozwojowi rynku kontroli przedsiębiorstw był postępujący proces globalizacji gospodarki światowej. Nowy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej intensyfikuje powiązania gospodarek narodowych i wzrost ich współzależności. Jest on między innymi wynikiem rozwoju działalności korporacji międzynarodowych, postępu technicznego i technologicznego,

---

<sup>58</sup> M. Lewandowski w pracy zbiorowej pt. *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s.17.



innowacji w sferze organizacji i zarządzania, a przede wszystkim liberalizacji przepływu kapitału na międzynarodowym rynku finansowym.

Dodatkowo rozwojowi rynku kontroli przedsiębiorstw sprzyjał proces integracji i umacniania jednolitego rynku w obszarze krajów Unii Europejskiej. Stymulatorem rozwoju rynku fuzji i przejęć w skali międzynarodowej był również dokonujący się proces transformacji systemowej krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz proces ich akcesji do Unii Europejskiej.

Analizując czynniki rozwoju rynku fuzji i przejęć zwraca uwagę ich złożoność i trudność jednoznacznej oceny. Problem ten zaledwie autorka sygnalizuje z założeniem dogłębnych badań w tym temacie.

Aktualnie jesteśmy świadkami załamania na rynku fuzji i przejęć, co jest skutkiem spowolnienia wzrostu gospodarki światowej, poszczególnych państw i tym samym wzrostu ryzyka inwestycyjnego na rynku kontroli przedsiębiorstw. Ożywienie na rynku fuzji i przejęć będzie sygnałem poprawy koniunktury gospodarczej. Inwestorzy oczekują przede wszystkim jasności, co do tempa rozwoju gospodarki i względnej stabilizacji na rynkach giełdowych.

## **Bibliografia**

*Badanie dotyczące transakcji kapitałowych w Europie Środkowej i Wschodniej. W przewidywaniu tendencji spadkowej*, PriceWaterhouseCoopers 2001.

European Commission, *European Economy – Supp. A*, No 12, grudzień 2001.

M. Lewandowski w pracy zbiorowej pt. *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 17.

MergerStat wskazuje na lata 1999 – 2000.

Raport PWC, 2001.

*SDC: M&A na podstawie European Commission, European Economy – Supp. A, No 12, grudzień 2001 Europa Środkowa i Wschodnia*

S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998, s.1.

Teresa Kamińska

Katedra Mikroekonomii

## **PRZYDATNOŚĆ MODELI MATEMATYCZNYCH W EKONOMII**

Dezintegracja nauk ekonomicznych i integracja ekonomii z innymi dyscyplinami stanowi współcześnie swoisty dualizm nauki, który jest typowy także dla pozostałych dziedzin. W naukach ekonomicznych można zaobserwować dwa, pozornie rozbieżne, nurty rozwoju badań. Z jednej strony, wskutek ogromu wiedzy, wyodrębniają się coraz bardziej szczegółowe ekonomiki, z drugiej zaś – wieloaspektowe wyjaśnienie zjawisk ekonomicznych wymaga rozważań prowadzonych przez zespoły specjalistów z różnych dziedzin.

Celem artykułu jest potwierdzenie, że tylko interdyscyplinarne podejście badawcze może przyczynić się do kompleksowego wyjaśnienia coraz bardziej skomplikowanych związków między zjawiskami ekonomicznymi.

Przemyślenia są ograniczone do zakresu ekonomii matematycznej (dezintegracja nauk ekonomicznych), czyli przydatności rozumowania opartego na dedukcji do wyjaśnienia złożoności przyczynowo – skutkowej zagadnień ekonomicznych wspólnie z innymi dyscyplinami posługującymi się metodami ilościowymi. Eksplozja tych metod jest odpowiedzią, która nastąpiła po okresie wzmożonej krytyki w latach 70. i zasadniczo wiąże się z rosnącą koniecznością naukowej precyzji dokumentowania formułowanych hipotez oraz niespotykanym tempem rozprzestrzeniania się technik komputerowych i ich unifikacją.

### **Miejsce modelu matematycznego w naukach ekonomicznych**

Aby zbudować model ekonomiczny, który jest celowo uproszczonym schematem rzeczywistości gospodarczej trzeba stworzyć strukturę teoretyczną, składającą się z założeń, definicji i zależności przyczynowo – skutkowych.

Tworzone metodą hipotetyczno - dedukcyjną modele ekonomiczne mają trzy wspólne cechy:

1. izomorfizm i izofunkcjonalizm w stosunku do modelowanego fragmentu rzeczywistości,
2. uproszczenie, czyli uwzględnienie tylko istotnych zależności, a pominięcie mniej ważnych,
3. reprezentowanie istniejących lub uświadomienie badanych prawidłowości.<sup>59</sup>

**Modele matematyczne** w ekonomii należy traktować jako badawcze narzędzie opisu, precyzujące i porządkujące mierzalne cechy rzeczywistości gospodarczej. Ich przydatność wynika z istoty metodologicznej, ponieważ niezbędnym warunkiem stosowania twierdzeń matematycznych jest formułowanie wszystkich przyjętych założeń w sposób jawny, tj. w sposób „jeśli ....., to .....”. Jest to zabezpieczenie przed nieporozumieniami i błędami, jakie mogłyby powstać przy przyjęciu milczących założeń. Zatem wykorzystanie modelu matematycznego do badań ekonomicznych polega na opisie struktury zjawiska lub procesu za pomocą układu równań, wyrażających pewne zależności między zmiennymi i będących jednocześnie matematyczną postacią przyjętych założeń ekonomicznych.

Ze względu na kryterium metody opisu modele mogą być **statyczne** i **dynamiczne**. Model, w którym związek przyczynowo-skutkowy ma charakter jednoczesny, tj. zjawiska mogą być identyfikowane w krótkim okresie, a związek między nimi zachodzi w tym samym czasie  $t$ , nazywa się statycznym. Model jest dynamiczny, jeżeli ujawnienie zjawisk ekonomicznych i związków między nimi wymaga dłuższego czasu; wówczas czas  $t$  staje się jedną ze zmiennych objaśniających lub zmienna jest opóźniona ( $t-1$ ) albo przyspieszona ( $t+1$ ).

Podstawową cechą modelu matematycznego jest myślowe eksperymentowanie za pomocą uporządkowanego dedukcyjnie zbioru twierdzeń matematycznych przy założeniu, że można poznać procesy ekonomiczne, ponieważ mają wewnętrzną logikę i ład, czyli nie wymagają empirycznego sprawdzenia. Nasuwa się od razu pytanie o różnicę między modelem matematycznym i ekonometrycznym.

Model ekonometryczny – z racji definicji – jest również układem równań, opisującym w przybliżeniu zależność pomiędzy wielkościami ekonomicznymi, lecz zawiera przynajmniej jedną zmienną  $\xi$ , która jest losowa. Reprezentuje ona oddziaływanie wielu zmiennych, których efekt jest nieznaczący, a zmiany znoszące się ze względu na różny kierunek zmian<sup>60</sup>. Stąd wynika wykorzystanie nowoczesnych metod statystycznych do budowy i estymacji

---

<sup>59</sup> Por. S. Stachak, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 245.

<sup>60</sup> Zakłada się, że rozkład tej zmiennej jest symetryczny (w szczególnych przypadkach normalny), o wartości średniej równej zero.

modelu na podstawie rzeczywistego materiału statystycznego. Celem ekonometryka jest zbudowanie modelu, następnie sprawdzenie, czy między zmiennymi zachodzi zależność i wykorzystanie go do prognozowania lub oddziaływania na pewne wielkości<sup>61</sup>.

Różnica między modelami sprowadza się do roli, jaką w nich pełni rzeczywistość gospodarcza. Model matematyczny dba o czystość teorii mniej interesując się jej weryfikacją empiryczną. Model ekonometryczny, choć idzie dalej, nie tworzy teorii, ponieważ bada zgodność założeń z rzeczywistością gospodarczą jedynie w określonych warunkach i w konkretnym czasie. Warto zaznaczyć, że jest to tylko sztuczny podział ze względu na dziedzinę wiedzy oraz przydatność badawczą, praktyczną i dydaktyczną. Matematyka i statystyka dostarczają oprzyrządowania ekonomistom do badań ekonometrycznych. Bez tych nauk byłoby trudno rozwijać się ekonomii. Zadaniem modelu ekonomicznego w tym aspekcie jest matematyczne podejście do formułowanych prawidłowości np. teoretyczne odtworzenie funkcji produkcji lub krzywej Engla, a ekonometrycznego – empiryczne oszacowanie parametrów tych funkcji i prognozowanie na ich podstawie w konkretnych warunkach.

W kompleksowym procesie poznania prawidłowości radzenia sobie z rzadkością, model matematyczny stanowi narzędzie opisu jednej z faz tego procesu, podlegający konkretyzacji i weryfikacji przyjętych hipotez i założeń w następnych fazach za pomocą metod stosowanych przez inne nauki ekonomiczne.

O przydatności modelu matematycznego w badaniach ekonomicznych decydują jego składniki i sposób konstrukcji.

## **Składniki modelu matematycznego**

Do opisu rzeczywistości gospodarczej za pomocą matematycznego sposobu formułowania zależności między kategoriami ekonomicznymi niezbędne są:

- **zmienne objaśniające i objaśniane**, tj. wielkości, które mogą przyjmować różne wartości (praca, zysk, przychód, koszt, dochód narodowy, konsumpcja, inwestycje, eksport, import). Zmienne objaśniane są nazywane endogenicznymi, ponieważ są generowane od wewnątrz, tj. wartości określa się na podstawie skonstruowanego modelu ekonomicznego, innymi słowy oblicza się wartości rozwiązań dla pewnego zbioru zmiennych. Zmienne objaśniające nazywa się egzogenicznymi, gdyż są wprowadzone do modelu z zewnątrz

---

<sup>61</sup> Stąd budowa modelu ekonometrycznego jest bardziej pracochłonna, gdyż obejmuje więcej etapów. Por. Z.

(ich wartości są dane i ustalone). Ta sama kategoria ekonomiczna np. cena w jednym modelu może mieć charakter zmiennej endogenicznej, np. wyznaczenie ceny równowagi jakiegoś dobra, w innym – egzogenicznej np. w wyznaczeniu równowagi konsumenta;

- **stałe** – to wielkości, które nie zmieniają się w przyjętych warunkach, np. skłonność do oszczędzania  $s$  w modelu równowagi ogólnej. Gdy występuje łącznie z inną zmienną, to jest współczynnikiem (liczba lub symbol), np.  $5Q$  przy obliczeniu kosztów całkowitych produkcji  $TC$  oznacza, że koszty zmienne, z każdą następną jednostką, rosną o 5 jp.;
- **parametry** są rodzajem zmiennej egzogenicznej, tj. ustaloną wielkością stałą, wprowadzoną do modelu pod postacią symbolu, np.  $\alpha$  w modelu Cobba - Douglasa, informująca o wpływie zmian zatrudnienia na zmianę wielkości produkcji firmy (produktu krajowego).

Parametry mają reprezentować pewną stałą o wyższym poziomie ogólności, która może przyjmować dowolną wartość. Chociaż można im przypisywać różne wartości, to w modelu pełnią funkcję stałej, ponieważ jest ona dana. Stąd w literaturze przedmiotu bywa określana mianem *stałej parametrycznej*<sup>62</sup>. Ilustrując to przykładem izokwanty, której odpowiada funkcja produkcji Cobba – Douglasa:

$$(1) \quad q = A \cdot L^\alpha K^\beta, \quad \text{gdzie: } q - \text{wielkość produkcji, } L - \text{nakład pracy,}$$

$K - \text{nakład kapitału, dla } (A, \alpha, \beta > 0).$

Stała  $A$  pokazuje, ile jednostek produkcji można uzyskać z jednostkowych nakładów obu czynników,  $\alpha$  i  $\beta$  określają reakcję poziomu produkcji na przyrost nakładów czynników produkcji. Innymi słowy,  $A$  jest współczynnikiem proporcjonalności wskazującym na stan technologii (zwanym niekiedy parametrem wydajności); wykładniki każdej zmiennej są miarą elastyczności cząstkowej produkcji względem odpowiedniego czynnika produkcji. Współczynnik  $A$  oraz parametry  $\alpha$  i  $\beta$  można określić jako stałą parametryczną, gdyż będą przyjmowały wartości stałe dla określonych warunków technicznych produkcji; ulegną zmianie wraz ze zmianą poziomu technicznego.

---

Czerwiński, *Matematyka na usługach ekonomii*, PWN, Warszawa 1984, s. 421.

<sup>62</sup> Zob. A.C. Chiang, *Podstawy ekonomii matematycznej*, PWN, Warszawa 1994, s. 20.

## Etapy konstrukcji modelu

Budowa modelu matematycznego na potrzeby formułowania prawidłowości ekonomicznych obejmuje trzy etapy<sup>63</sup>:

**I. określenie zmiennych objaśnianych i objaśniających** (np.  $q$ ,  $K$ ,  $L$ ) oraz **parametrów** (np. współczynniki elastyczności cząstkowej  $\alpha$  i  $\beta$ , relacja kapitał/produkcja  $\nu$ ), które chce się włączyć do modelu.

Warto przypomnieć, że w relacji do zmiennych parametry są stałe, ale w badaniach porównawczych można obserwować zmiany wyniku, gdy zmienia się jakiś parametr.

Jest to etap wymagający wiedzy własnej z prowadzonych badań lub/i korzystania z innych dyscyplin, nie tylko ekonomicznych.

**II. Sformułowanie warunków**, jakie zakłada się, jako niezbędne do działania modelu.

W tym etapie trzeba dokonać wyboru matematycznej postaci warunków działania modelu, czyli dopasować funkcje odpowiednio opisujące zależności zmiennej objaśnianej od zmiennych objaśniających. Występują one w formie:

1. definicji lub tożsamości, określających związki zachodzące z definicji, np. przychody ze sprzedaży  $TR$  są sumą iloczynów ceny  $p_i$  i ilości sprzedaży poszczególnych rodzajów produktów  $x_i$  (2)  $TR = \sum x_i p_i$

lub inwestycje równe oszczędnościom ex post  $I \equiv A$  z definicji obliczania dochodu narodowego;

2. zależności funkcjonalnych, czyli zależności przyjętych ex ante w modelu, np. wielkość produkcji zależy od nakładów pracy i kapitału (3)  $q_x = f(L, K)$ ;

3. założeń odnośnie do równowagi lub nierównowagi w działaniu modelu, które można dla wygody podzielić na *warunki strumieni* i *warunki zasobów*<sup>64</sup>. Np. w kategoriach

<sup>63</sup> Por. R.G.D. Allen, *Teoria makroekonomiczna*, PWN, Warszawa 1975, s. 16.

<sup>64</sup> Warto przypomnieć, że:

- zasoby to pojęcie bezczasowe, tj. tyle to a tyle tego, co się teraz posiada (praca o określonych umiejętnościach, kapitał o danej strukturze, ziemia, surowce w konkretnym momencie),
- strumienie mają wymiar czasowy  $t$ , co oznacza tyle to a tyle na jednostkę czasu lub okres (produkcja wytworzona dzięki posiadanym zasobom w ciągu miesiąca), czyli ilość wytworzonej produkcji w ciągu roku oznacza 12 jednostek czasu.

Prawidłowe określenie czasu jest bardzo istotne przy porównaniu agregatów strumieni.

Relacja dwóch strumieni nie ma wymiaru czasowego. Np. przeciętna skłonność do oszczędzania  $s = S/Y$ ; otrzymano ją w wyniku podzielenia oszczędności przez dochód w dowolnym okresie  $\Delta t$ :

$$S\Delta t / Y\Delta t = S/Y = s.$$

To samo dotyczy pochodnej jednego strumienia względem innego, np. krańcowa skłonność do oszczędzania  $dS/dY$  lub kosztu krańcowego  $dTC/dQ_x$ .

okresowych można przyjąć w modelu taki warunek strumienia, który wyraża jednookresowe opóźnienie w dostosowaniu się produkcji rynkowej do zgłaszanego zapotrzebowania na dobro  $x$ :

$$(4) \quad Q_{xt} = Q_{d(t-1)}.$$

Warunek zasobu wyraża założenie o wykorzystaniu zasobu kapitału  $K$  w czasie  $t$  przy poziomie pełnych mocy wytwórczych (wynikających z relacji poziomu produkcji do wielkości kapitału, tj.

$$(5) \quad Y_t/K_t = I/v,$$

a więc produkt krajowy  $Y_t$  odpowiadający pełnym mocom jest dany jako równanie:

$$(6) \quad K_t = vY_t.$$

Z powyższego wynika występowanie trzech typów równań w zastosowaniach ekonomicznych:

1. definicyjne – ustanawia tożsamość dwu wyrażań, które mają dokładnie taki sam sens; używa się znaku identyczności lub równości, czyli: obliczając *PKB* metodą wydatków przyjmuje się, że poziom produktu krajowego brutto  $Y$  w gospodarce zamkniętej kształtują wydatki gospodarstw domowych  $C$ , przedsiębiorstw  $I$  i rządu  $G$ , tj.

$$Y \equiv C + I + G;$$

2. behawioralne, określa sposób, w jaki zachowuje się zmienna w reakcji na przyrosty innych zmiennych, np. produkt krańcowy znajduje się pod wpływem zmian produktu całkowitego w zależności od zmian zatrudnienia o jednostkę, tj.

$$MP_L = \frac{\Delta TP_L}{\Delta L};$$

3. warunki równowagi, tylko wtedy, gdy model dotyczy pojęcia równowagi; warunek równowagi jest równaniem opisującym niezbędne warunki osiągnięcia równowagi, np. w równowadze rynkowej

$$(9) \quad Q_d = Q_s$$

lub przedsiębiorstwa maksymalizującego zysk

$$(10) \quad MC = MR.$$

Przykładowo, warunkiem równowagi ruchu określonego pieniądza jest równość strumienia odpływów i przyływów. Jeśli przyływami pieniądza do ruchu określonego są dochody przedsiębiorstw nie będące wydatkami gospodarstw domowych, sfinansowanych sprzedażą czynników wytwórczych, a odpływami – dochody gospodarstw domowych i państwa, które nie zostają wydane na konsumpcję, to:

---

Relacja strumienia do zasobu ma wymiar czasowy  $t$ , jeżeli zasób znajduje się w mianowniku, np. stopa zysku  $r = \Pi/K$  z wymiarem czasowym  $t$  (ilość zysku na jednostkę kapitału w jakimkolwiek okresie  $\Delta t$  wynosi  $\Pi \Delta t / K = r \Delta t$ ). Jeżeli zasób znajduje się w liczniku, to relacja zasobu do strumienia ma wymiar czasowy  $t^{-1}$ , np. zasób kapitału na roboczo-godzinę  $k = K/L$ , ponieważ ilość kapitału w stosunku do liczby zatrudnionych w jakimkolwiek okresie  $\Delta t$  wynosi  $K/L \Delta t = k/\Delta t$ .

$$(11) \quad I + G + B + S_b = S + T_e + T_d + D, \quad \text{gdzie: } I - \text{inwestycje}$$

$G$  – wydatki rządu na zakup dóbr     $B$  – płatności transferowe dla ludności

$S_b$  – płatności transferowe dla firm     $S$  – oszczędności     $T_e$  – podatki pośrednie

$T_d$  – podatki bezpośrednie     $D$  – dochody z własności państwa. Lewa strona równania to przyływy, a prawa – odpływy.

**III. Sprowadzenie warunków modelu** do jednego równania względem jednej ze zmiennych wybranej z punktu widzenia wygody działania (jeśli warunków tyle, ile zmiennych).

Wiadomo, że w ekonomii nie występują zjawiska beczasowe; jedne ujawniają się stosunkowo szybko, inne wymagają dłuższego czasu. W zależności od celu badań, równania przybierają formę *statyczną*, gdy prezentują strukturalne związki między zmienną objaśnianą i objaśniającymi lub *dynamiczną*, gdy pokazują ewolucję zmiennych.

W analizie statycznej występuje równanie algebraiczne z jedną ze zmiennych albo stopą zmian tej zmiennej (np. teoria wzrostu). Równanie odzwierciedlające proces dostosowania się zmiennych określa się analizą dynamiczną, której celem „... jest albo prześledzenie i zbadanie szczególnych ścieżek czasowych dla zmiennych, albo zbadanie, czy – jeśli wystarczy czasu – te zmienne będą dążyć do pewnych wartości równowagi”<sup>65</sup>. Innymi słowy, za pomocą modelu statycznego znajduje się takie wartości zmiennych objaśnianych (endogenicznych), które spełniają założone warunki równowagi. Za pomocą modelu dynamicznego bada się całą ścieżkę czasową zmiennej objaśnianej z możliwością dojścia do położenia równowagi na podstawie znanego schematu zmian.

W modelu dynamicznym występuje jawne uwzględnienie czasu, które przybiera charakter ciągły lub okresowy (dyskretny). W analizie okresowej strumień czasu jest podzielony na okresy o stałej długości przyjętej jako jednostka czasu. Zmienną endogeniczną jest  $Y_t$  dla okresów  $t=0,1,2,3,\dots$ . Jeżeli model jest dynamiczny w tym sensie, że zmienne występują w różnych momentach czasu, to warunki modelu redukują się do równania względem wybranej zmiennej, algebraicznie sprowadza się to do *równania różnicowego*.

W analizie ciągłej czas zmienia się w sposób ciągły i przyjmuje się, że każda zmienna jest ciągłą i różniczkowalną funkcją czasu. Przypadek ciągłej kapitalizacji odsetek oznacza, że coś

---

<sup>65</sup> A.C. Chiang, *op. cit.*, s. 435.



się dzieje z wkładem początkowym (zmienna objaśniana) w każdym momencie czasu w odróżnieniu od kapitalizacji okresowej, związanej z lokatą terminową.

Wybór zależy od wygody matematycznej, choć ekonomiści preferują analizę okresową, ponieważ system sprawozdawczy podmiotów rynkowych i dane empiryczne są okresowe i podejmowanie decyzji na jego podstawie – również okresowe. Natomiast matematycy przeciwnie – inklinują do ciągłej, gdyż równania różniczkowe dają wyniki mniej zniekształcone krótkookresowymi zmianami i mniej skomplikowane od różnicowych. Rozstrzygnięcie, czy producenci reagują łącznie po jednookresowym opóźnieniu, czy ciągle dostosowują produkcję, czyli przyjąc nieciągły lub ciągły mechanizm dostosowań do odchyłań właściwie zależy od stopnia skomplikowania modelu. Prostsze modele opierają się na analizie okresowej, bardziej złożone zaś – na analizie ciągłej.

Rozwiązanie modelu polega na:

1. znalezieniu wartości liczbowej odpowiadającej poziomowi statycznemu,
2. utrzymaniu stopy wzrostu lub ścieżki czasowej,
3. znalezieniu pozostałych zmiennych na podstawie warunków modelu.

Należy bardzo mocno podkreślić znaczenie czasu w ekonomii, gdyż powiązanie modelu z rzeczywistością jest związane z uwzględnieniem odroczeń czasowych niezbędnych przy funkcjonowaniu mechanizmów dostosowawczych.

## **Zastosowanie modeli matematycznych w ekonomii**

Z punktu widzenia wykorzystania modeli matematycznych do wyjaśnienia lub interpretacji zagadnień ekonomicznych można je sklasyfikować przyjmując różne kryteria, np. czasu (statyczny i dynamiczny), skali oddziaływania zmiennej objaśnianej (mikroekonomiczny lub makroekonomiczny) lub opisywaną sferę życia gospodarczego. Dwa pierwsze podziały wydają się mniej twórcze od klasyfikacji, obejmującej zjawiska i procesy ekonomiczne, ponieważ modele mają zazwyczaj swoją wersję statyczną i dynamiczną, jak również wiele modeli makroekonomicznych opiera się na założeniach mikroekonomicznych. Zatem największą wartość poznawczą i empiryczną mają modele: równowagi konkurencyjnej (ogólnej i cząstkowej), wzrostu, fluktuacji (cyklu koniunkturalnego), produkcji, bezrobocia, konkurencji, dobrobytu.

Ze względu na pokaźną liczebność modeli występujących w literaturze przedmiotu uzasadnione wydaje się ograniczenie prezentacji do tych, które stanowią osnowę współczesnej dyskusji ekonomicznej, czyli powstają nowe wersje, służące nowym badaniom empirycznym lub polityce gospodarczej.

W **modelach równowagi konkurencyjnej**, pojęciami podstawowymi są dobra ekonomiczne (włączywszy czynniki wytwórcze) i podmioty rynkowe (wyłączywszy rząd). Zakłada się w nich suwerenność uczestników rynku i racjonalność ich działania, co musi prowadzić do sprzeczności ich interesów na tle alokacji zasobów i podziału wytworzonych produktów. Jeśli jest to konkurencja doskonała, to ceny mają zewnętrzny charakter dla uczestników gry rynkowej, czyli są oni ich biorcami. Znane w teorii modele matematyczne starają się odpowiedzieć na pytania o możliwość ustalenia takiego poziomu ceny określonego dobra, przy którym wielkość popytu równałaby się wielkości podaży (równowaga cząstkowa), a uczestniczące w tym procesie podmioty maksymalizowałyby swoje korzyści, czyli maksymalizowałyby użyteczność (konsumenci) i zysk (producenci).

Najbardziej znanym współcześnie modelem odpowiadającym na to pytanie jest **model rynku dóbr konsumpcyjnych Arrowa – Hurwicza**, w którym zakłada się, że:

1. kupcy w liczbie  $m$  przynoszą na rynek  $n$  towarów, przy czym (12)  $y^k = (y_1^k, \dots, y_n^k)$  oznacza koszyk towarów dostarczanych na rynek przez  $k$ -tego kupca, przez (13)  $x^k = (x_1^k, \dots, x_n^k)$  oznacza się koszyk towarów, który jest on gotów nabyć, a (14)  $p = (p_1, \dots, p_n)$  – wektor cen towarów;
2. kupcy nie dysponują żadnymi dochodami poza tymi, które uzyskują ze sprzedaży swoich zapasów towarów;
3. wartość nabywanego przez kupca koszyka towarów nie przekracza wartości towarów przez niego sprzedanych, czyli dla  $k = 1, \dots, m$  spełniony jest warunek (15)  $\langle p, x^k \rangle \leq \langle p, y^k \rangle$ .
4. przy wyborze koszyków dóbr kupcy kierują się indywidualnymi preferencjami, które opisuje funkcja użyteczności.

Rozwiązanie zadania polega na znalezieniu <sup>66</sup>

(16)  $\max u^k(x)$  przy ograniczeniu budżetowym (17)  $\langle p, x^k \rangle \leq \langle p, y^k \rangle$  dla  $x \geq 0$ ,  
gdzie:  $u^k$  jest funkcją użyteczności  $k$ -tego kupca.

Jeżeli funkcje  $u^k$  ( $k = 1, \dots, m$ ) są ciągłe, silnie wklęsłe i rosnące na  $R_+^n$ , to jest to standardowy warunek, przy którym rozwiązanie  $x^k$  zadania jest ciągłą na  $\text{int } R_+^{n+1}$  funkcją cen

---

<sup>66</sup> E. Panek, *Ekonomia matematyczna*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s.115 – 124.

$p$  i dochodu (18)  $\Gamma^k = \langle p, y^k \rangle$ , (19)  $x^k = \varphi^k(p, \Gamma^k)$  gdzie: (20)

$$\varphi^k(p, \Gamma^k) = \arg \max_{\substack{\langle p, x \rangle \leq \Gamma^k \\ x \geq 0}} u^k(x).$$

Rynek jest w równowadze, jeżeli ustaliły się na nim ceny (21)  $\bar{p} > 0$ , przy których wektor nadmiernego popytu spełnia warunek (22)  $z(\bar{p}) = 0$ . Wektor  $\bar{p}$  nazywa się wektorem cen równowagi.

Na podstawie tej definicji można wywnioskować, że w modelu Arrowa – Hurwicza istnieje dokładnie jeden dodatni wektor cen równowagi rynkowej określony z dokładnością do struktury.

Do drugiej grupy zalicza się modele poszukujące stanu równowagi konkurencyjnej z uwzględnieniem procesów produkcji, wymiany produktów i czynników wytwórczych oraz konsumpcji (równowaga ogólna). Do tej grupy należą modele: **Walrasa – Patinkina, Walrasa – Walda, Leontiefa – Walrasa i Arrowa – Debreugo – McKenziego**.

Modele walrasowskie są modelami równowagi ogólnej gospodarki w „stanie spoczynku”. Jeśli wszystkie dobra w gospodarce zostaną włączone do ogólnego modelu rynku, rezultatem będzie model równowagi ogólnej, w którym nadwyżkowy popyt na każde dobro jest traktowany jako funkcja cen wszystkich cen w gospodarce. Niektóre ceny mogą mieć zerowe współczynniki; nie odgrywają wówczas żadnej roli przy określaniu nadwyżkowego popytu na pewne dobro.

$$(23) \quad Q_{di} = Q_{di}(p_1, p_2, \dots, p_n) \quad (24) \quad Q_{si} = Q_{si}(p_1, p_2, \dots, p_n) \quad (i = 1, 2, \dots, n).$$

Ze względu na indeks, te dwa równania reprezentują całość złożoną z  $2n$  równań zawartych w modelu (funkcje te muszą być liniowe).

$$\text{Sam warunek równowagi składa się z } n \text{ równań: } (25) \quad Q_{di} - Q_{si} = 0.$$

$$\text{Po podstawieniu } (26) \quad Q_{di}(p_1, p_2, \dots, p_n) - Q_{si}(p_1, p_2, \dots, p_n) = 0 \quad (i = 1, 2, \dots, n).$$

$$\text{Ponadto, ponieważ } (27) \quad E_i \equiv Q_{di} - Q_{si},$$

gdzie  $E_i$  również musi być funkcją wszystkich  $n$  cen, powyższy układ można zapisać jako:

$$(28) \quad E_i(p_1, p_2, \dots, p_n) = 0 \quad (i = 1, 2, \dots, n).$$

Rozwiązanie tego układu  $n$  równań, jeśli rzeczywiście istnieje, wyznacza  $n$  cen równowagi  $\bar{P}_i$ , a wówczas  $\bar{Q}_i$  mogą być obliczone z funkcji popytu lub podaży.

Należy podkreślić znaczenie niesprzeczności i funkcjonalnej niezależności jako dwóch wstępnych warunków zastosowania metody liczenia równań i niewiadomych. Aby stosować tę metodę trzeba sprawdzić, że:

1. spełnienie każdego z równań modelu nie będzie wykluczało spełnienia innego,
2. żadne równanie nie jest zbędne, tj. każda funkcja służy do opisu jednego aspektu sytuacji rynkowej.

Model **Arrowa – Debreugo – McKenziego** jest najbardziej ogólnym modelem równowagi ogólnej, gdyż nie rozróżnia podziału na dobra konsumpcyjne i czynniki wytwórcze. Stan równowagi konkurencyjnej w tym modelu definiuje się z pominięciem preferencji producentów, czyli głównym podmiotem rynkowym jest konsument i działania w sferze produkcji są jemu podporządkowane. W konsekwencji stan równowagi konkurencyjnej jest optymalny w rozumieniu optimum Pareta, gdyż przy cenach równowagi nie jest możliwe zwiększenie użyteczności koszyka dóbr nawet jednego konsumenta bez zmniejszenia użyteczności koszyka dóbr jakiegokolwiek innego konsumenta.

Modele równowagi potwierdzają istnienie – przy określonych warunkach – stanu równowagi, jednak bez ścieżki dojścia do niej, chociaż z założeń wynika, że dokonają tego suwerennie działające siły rynkowe. Bez względu na to, czy gospodarka dokonałaby tego samoczynnie, czy z uwzględnieniem podmiotów posiadających siłę rynkową (np. rząd, monopole i oligopole, międzynarodowe instytucje finansowe i gospodarcze), których działanie może mieć zresztą dwukierunkowe działanie (może zarówno sprzyjać uzyskaniu równowagi, jak i ją zakłócać), to w każdym wypadku taki proces odbywa się w czasie.

Uchylenie założenia o równoczesności występowania procesów produkcji, wymiany, podziału i konsumpcji prowadzi do wprowadzenia czasu jako wielkości, którego funkcjami są lub mogą być wszystkie zmienne ekonomiczne. Inaczej, model matematyczny danego zjawiska ekonomicznego, w którym przynajmniej wybrane zmienne są funkcjami czasu określa się **modelem wzrostu**.

Wzrost gospodarczy i jego zakłócenia objawiające się zejściem ze ścieżki zrównoważonego rozwoju oraz implikacje teogoż dla poziomu życia ludności to problematyka, o największych osiągnięciach teoretycznych w ekonomii. Do badania złożoności procesu wzrostu wykorzystywane są modele półdynamiczne i dynamiczne, zakładające pełne wykorzystanie zasobów i niepełne wykorzystanie zasobów, jednoczynnikowe i wieloczynnikowe, dla gospodarki zamkniętej i otwartej. Do historii myśli ekonomicznej i podręczników ekonomii weszły modele: **Harroda – Domara, Keynesa, Kaleckiego, Kaldora, Cobba – Douglasa, Leontiefa**.

W standardowym modelu neoklasycznym zmienną endogeniczną jest stosunek produktu do kapitału, z którego wynika następny endogeniczny komponent, tj. wzrost produktywności

pracy w rezultacie nasycania pracy - kapitałem, co wraz ze stałymi korzyściami skali i niezmiennym poziomem technologii jest powodem malejącego produktu krańcowego kapitału. Gdy ten proces postępuje w czasie, to oszczędności z dochodu przeznaczone na przyrost kapitału również spadają. Ostatecznie ustaliłyby się na poziomie niezbędnym jedynie do potrzeb inwestycji odtworzeniowych i wyposażenia nowo zatrudnionych. Zaczyna się wówczas wejście gospodarki w stan stagnacji charakteryzujący się stałym poziomem życia. Postęp techniczny powstaje poza modelem, ma więc - w ujęciu teorii neoklasycznej - charakter zewnętrzny (egzogeniczny).

Dla współczesnych modeli często punktem odniesienia jest model **Solowa – Swana**, w którym kapitał na zatrudnionego rośnie w tempie równym sumie naturalnej stopy wzrostu  $n$  i deprecjacji kapitału  $\delta$ , a oszczędzana część produktu na zatrudnionego  $S_t$  równałaby

$$(29) \quad S_t = (n + \delta)k_t^{67}, \text{ gdzie:}$$

$S_t$  - oszczędzana część produktu (PNB) na zatrudnionego dla każdego okresu  $t$ ,

$n$  - tempo wzrostu podaży pracy wyrażone naturalną stopą wzrostu, która jest sumą tempa wzrostu siły roboczej i tempa produktywności pracy,

$\delta$  - wskaźnik deprecjacji kapitału,

$k_t$  - współczynnik kapitałochłonności (kapitałowy).

W tym modelu każdy parametr pochodzi z innej sfery; zmiennymi autonomicznymi są tempo wzrostu siły roboczej i wskaźnik deprecjacji kapitału, a wszystkie inne zmienne - w celu utrzymania się na ścieżce zrównoważonego wzrostu - powinny się dostosować.

Wzrost stopy oszczędności, zgodnie z odmianą formuły Solowa<sup>68</sup>, (30)  $\frac{K}{Y} = \frac{s}{n + \delta}$

wymaga szybszego wzrostu nakładów kapitału niż przyrost siły roboczej i deprecjacji w celu sprostanienia warunkom zrównoważonego wzrostu i powoduje - uwzględnwszy prawo

<sup>67</sup> Zgodnie z zapisem R. Solowa podstawowy warunek zrównoważonego wzrostu to  $sY = nK$ , gdzie:  $n$  - stopa wzrostu siły roboczej,  $s$  - stopa oszczędności netto,  $K$  - zasób kapitału,  $Y$  - jak wyżej. Zatem lewa strona równania to oszczędności netto (oszczędności minus amortyzacja), a prawa to inwestycje netto. Inaczej  $\frac{K}{Y} = \frac{s}{n}$ .

W swoich nowszych publikacjach R. Solow zakłada, że jeśli nakłady pracy na jednostkę produktu spadają w tempie  $m$  (co oznacza wzrost w tym samym tempie produktywności pracy), a siła robocza rośnie w tempie  $n$ , to produkt musi rosnać średnio w tempie  $m+n$ , w przeciwnym razie stopa bezrobocia wzrośnie (gdy produkcja rośnie za wolno) lub pojawia się niedobór (gdy produkt rośnie szybciej). Ponadto stopa wzrostu musi zabezpieczyć warunek zrównania oszczędności z inwestycjami w relacji do produktu  $s$  i relację produktu do kapitału  $a$ . Oba warunki będą jednocześnie spełnione, gdy  $sa = m+n$ . Zob. R.M. Solow, *Perspectives on Growth Theory*, „*Journal of Economic Perspectives*”, no. 1/1994.

<sup>68</sup> R. M. Solow, dla uproszczenia analizy, bierze jedynie pod uwagę inwestycje netto. Uwzględniając znaczenie inwestycji infrastrukturalnych, szczególnie w transporcie, we wzroście gospodarczym przyjęto zmodyfikowaną formułę opartą na inwestycjach brutto.

malejącej produktywności krańcowej kapitału - wzrost kapitału w jednostce produktu gospodarki i tym samym wzrost współczynnika kapitałochłonności.

Nowe teorie wzrostu wychodzą poza model Solowa – Swana uwzględniając w modelach efekty zewnętrzne działalności badawczo – rozwojowej i kapitału ludzkiego. W najprostszej formule modelu endogenicznego **Romera**, tj. funkcji produktu gospodarki:

$$(31) \quad Y = AK^{\alpha} \beta L^{1-\alpha} \quad \text{gdzie: } Y, A, K, L, \alpha - \text{ jak wyżej, } \beta - \text{ efekty zewnętrzne}$$

obejmujące koszty i korzyści zewnętrzne oraz postęp techniczny indukowany wynikający ze zwiększenia zasobu kapitału<sup>69</sup>.

Modele wynikające ze szkoły nowej teorii wzrostu koncentrują się na odrzuceniu założenia o malejącej produktywności krańcowej kapitału fizycznego i ludzkiego i pokonaniu założenia stałych korzyści skali, co pozwala konstruować modele wzrostu oparte na rosnących korzyściach skali.

Jednak ani na podstawie modeli równowagi, ani wzrostu nie można wyjaśnić zjawisk cyklicznych, szczególnie bez rozpatrzenia asymetrycznej informacji i przyczyn niesprawności (niedoskonałości) rynku. Tu przychodzą w sukurs **modele realnego cyklu koniunkturalnego** rozszerzające **model Ramseya**, wywodzący się – pod względem założeń - z koncepcji walrasowskiej, w którym różnica z ujęciem Solowa polega na tym, że dynamika globalnych wielkości ekonomicznych wynika z decyzji podmiotów rynkowych<sup>70</sup>. Modyfikacja tego modelu rozwinęła się w dwóch kierunkach.

Pierwszy nurt uwzględnił zakłócenia rzutujące na zmiany wielkości produktu krajowego z danej ilości nakładów i czynniki zmieniające zasoby do dyspozycji sektora prywatnego. Pierwotnie rozszerzanie tego modelu zmierzało do uwzględnienia wstrząsów, jakie doznaje technologia, co było interpretowane za pomocą okresowej funkcji produkcji. Później włączone zostały do modelu zmiany zamówień państwowych oraz ostatnio – obok tych realnych zakłóceń – bierze się pod rozwagę wstrząsy pieniężne.

Drugi nurt modyfikował model Ramseya pod względem koncepcji postrzegania zatrudnienia, którego podaż była dotychczas traktowana jako zmienna egzogeniczna stała albo wzrastająca według przyjętej stopy przyrostu demograficznego. Tutaj zachowanie

---

<sup>69</sup> Por. P.M. Romer, *The Origins of Endogenous Growth*, "Journal of Economic Perspectives", no 1/1994.

<sup>70</sup> Szerokie z punktu widzenia matematycznego omówienie modelu Ramseya z modyfikacjami Cassa i Koopmansa oraz poszczególnych teorii fluktuacji wraz z rozwiązaniami modeli i testami empirycznymi zawiera publikacja D. Romera, *Makroekonomia dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 174 – 216.

gospodarstw domowych opisane jest zarówno za pomocą funkcji użyteczności z konsumpcji dóbr, jak i ilości wykonywanej przez nie pracy.

W warunkach globalizacji życia gospodarczego trudno nie wziąć pod uwagę wpływu handlu międzynarodowego i kursu walutowego na zachowanie podstawowych wielkości ekonomicznych w kraju. Zależności te najlepiej oddaje model **Mundella – Fleminga**<sup>71</sup>, oparty na keynesowskim modelu *IS – LM* dla przypadku gospodarki otwartej. Podstawowe jego założenia dotyczą: ujęcia reszty świata jako jednego kraju, doskonałej mobilności kapitału, płynnego lub stałego kursu walutowego (w zależności od potrzeb badawczych lub praktycznych) i statycznych oczekiwań odnośnie do jego zmian (inwestorzy nie oczekują zmiany kursu).

Doskonała mobilność kapitału wynikająca z nieistotnych barier dla inwestycji zagranicznych w krajach rozwiniętych powoduje, że inwestorzy zmieniają strukturę portfolio nawet wskutek niewielkich różnic w stopach zwrotu. Ponieważ niemożliwe jest ulokowanie wszystkich zasobów w najwyżej przychodowych aktywach (wszystkie aktywa mają właścicieli), to oczekiwane stopy zwrotu z wszystkich istniejących aktywów dążą do zrównania. Zatem oczekiwana stopa zwrotu z aktywów zagranicznych wyrażona w walucie krajowej równa się zagranicznej stopie zysku powiększonej o oczekiwaną zmianę ceny waluty zagranicznej. Gdy inwestorzy nie oczekują zmiany kursu waluty, to warunki modelu sprowadzają się do następujących równań:

➤ równości oczekiwanych stóp zwrotu

$$(32) \quad i = i^* \quad \text{gdzie: } i - \text{oczekiwana krajowa stopa zwrotu}$$

$i^*$  - oczekiwana zagraniczna stopa procentowa

➤ łącznego popytu przy płynnym kursie walutowym, który opisują równania:

- *warunku równowagi popytu* na realne zasoby pieniądza, będącego malejącą funkcją nominalnej stopy procentowej i rosnącego – wraz ze wzrostem liczby transakcji niezbędnych do realizacji - produktu krajowego *i podaży* pieniądza ustalonej przez instytucje państwowe

$$(33) \quad \frac{M}{P} = L(i, Y) \quad \text{gdzie: } M - \text{podaż pieniądza, } L - \text{popyt na pieniądź,}$$

$P$  – poziom cen,  $i$  – stopa procentowa,  $Y$  – produkt krajowy  $L_i < 0, L_Y > 0$

- równości faktycznych wydatków z planowanymi

$$(34) \quad Y = E(Y, i^* - \pi^e, G, T, \varepsilon P^*/P) \quad \text{gdzie: } (i^* - \pi^e) - \text{realna stopa procentowa}$$

---

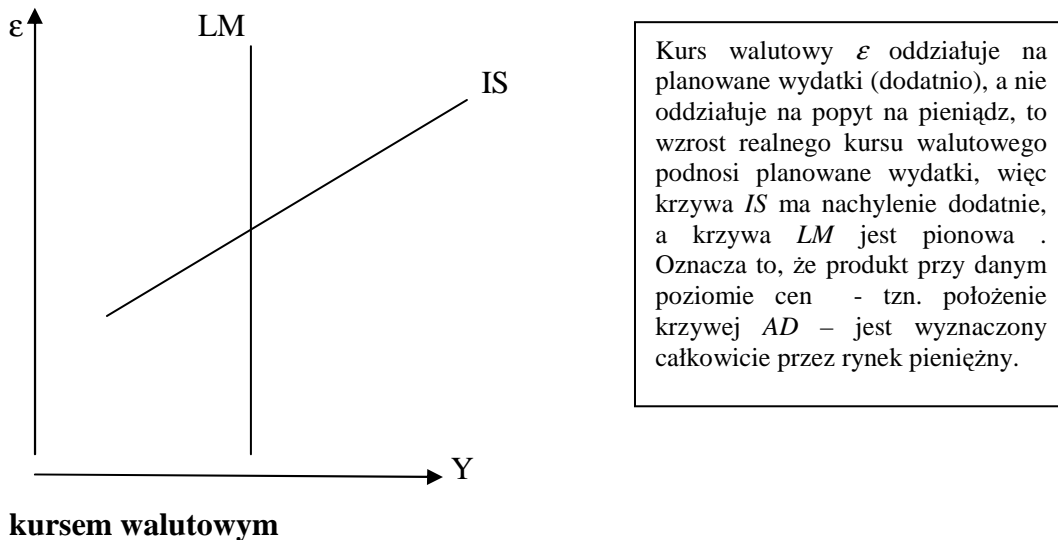
<sup>71</sup> Działanie modelu Mundella – Fleminga przedstawiono na podstawie D. Romera, *op. cit.*, s. 232 – 238.

$E$  – planowane wydatki realne,  $G$  – wydatki państwa,  $\varepsilon P^*/P$  – realny kurs waluty

Z równania (32) wynika, że układ redukuje się do dwóch równań z niewiadomymi  $Y$  (faktyczne wydatki na realizację produktu krajowego) i  $\varepsilon$  (nominalny kurs walutowy).

Zbiory punktów spełniających równania (33) i (34) na płaszczyźnie produkt – kurs waluty można zilustrować graficznie (rys. 22).

Rys. 22. Model Mundella – Fleminga z płynnym



W zależności od potrzeb podobne rozważania można przeprowadzić przy założeniu stałego kursu walutowego, po dokonaniu niezbędnych zmian, tj. ustaleniu kursu walutowego na określonym poziomie i przekształceniu podaży pieniądza ze zmiennej egzogenicznej w zmienną endogeniczną. W rezultacie utrzymanie kursu walutowego na przyjętym poziomie wymaga ciągłej interwencji uprawnionych instytucji państwowych do zakupu/sprzedaży waluty krajowej w zamian za walutę zagraniczną po ustalonym kursie. Nie może więc podaż pieniądza być ustalana niezależnie, lecz musi się dostosowywać do utrzymania kursu walutowego na niezmiennym poziomie.

Modele matematyczne opisują każdą sferę rzeczywistości gospodarczej; znajdują zastosowanie zarówno w ekonomii pozytywnej (analiza modeli agregatowych posiada większą przydatność w makroekonomii), jak i normatywnej (bardzo zaawansowane techniki algebry w optymalizacji o charakterze mikroekonomicznej). Powstawały w celu teoretycznego wyjaśnienia problemów gospodarowania w warunkach ograniczonych zasobów (np. modele równowagi, teoria gier w oligopolu) i dla bezpośredniego zastosowania ekonometrycznego (teoria cyklu, programowanie liniowe i nieliniowe, optymalizacja decyzji),



a także na zamówienie praktyki gospodarczej. Opierają się na prostych równaniach definicyjnych i behawioralnych, ilustrując w nieskomplikowany sposób najistotniejsze zależności między podstawowymi wielkościami ekonomicznymi, a w celu głębokiego wniknięcia w dynamicznie zmieniające się zjawiska życia gospodarczego na złożonych zarówno założeniach, jak i równaniach behawioralnych czy równowagi.

**Bibliografia:**

- Allen R.G.D., *Teoria makroekonomiczna*, PWN, Warszawa 1975
- Chiang A.C., *Podstawy ekonomii matematycznej*, PWN, Warszawa 1994
- Czerwiński Z., *Matematyka na usługach ekonomii*, PWN, Warszawa 1984
- E. Panek, *Ekonomia matematyczna*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000
- Romer D., *Makroekonomia dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Romer P.M., *The Origins of Endogenous Growth*, „*Journal of Economic Perspectives*”, no 1/1994
- R.M. Solow, *Perspectives on Growth Theory*, „*Journal of Economic Perspectives*”, no. 1/1994
- Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997

## **RENT SEEKING – PUŁAPKA DEMOKRACJI**

### **Wstęp**

Sukces współczesnych gospodarek państw wysoko rozwiniętych, stoi w wyraźnej sprzeczności ze społecznym poczuciem niepokoju, niepewności a czasem zagubienia doświadczanymi na co dzień. Człowiek nie znajduje pełnej satysfakcji z poszerzających się możliwości wyboru. Coraz powszechniejsze są natomiast głosy, że współczesny liberalizm i jego instytucje są niewydolne. Nie jest celem autorki udział w sporze o zasady ideowe wolnego społeczeństwa i rynku. Autorka pragnie jedynie zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo zbytich uproszczeń przy ich omawianiu i wskazać moce, które powodują powstawanie grup interesu, stowarzyszeń, monopoli, a w związku z tym mogą niszczyć tak wolność jak i równość. A także mogą być czynnikiem hamującym rozwój gospodarczy.

Współczesny kryzys ekonomiczny, ale i państwa, wymusza pytanie – jak w warunkach twardej walki o byt pogodzić prawa rynkowe z wartościami i zasadami, które stanowią fundament umów i więzi społecznych. Są dorobkiem kulturowym wolnego społeczeństwa.

Arogancki racjonalizm, utylitarna etyka coraz mocniej zakorzeniane w życiu, utrudniają odpowiedź na zadane pytanie, gdy podstawową zasadą jest dążenie do sukcesu i pomnażanie własnych korzyści, a myślenie w kategoriach dobra wspólnego nie istnieje. Chłodna ekonomiczna kalkulacja podpowiada bowiem człowiekowi gospodarującemu, że w warunkach wolności wobec ostrej konkurencji, jaka istnieje na rynku nie sposób nie skorzystać z każdej sytuacji, która sprzyja zmaksymalizowaniu własnego dobrobytu.

Liberalizm i demokracja wyrastają z indywidualistycznej koncepcji społeczeństwa. Liberalizm głosi wolność jednostki, tak w sferze duchowej, jak i ekonomicznej. Z tym wiąże się ograniczoność państwa w życiu jednostki. Demokracja akcentuje równość ideałów, do których powinna dążyć władza. Uwypukla zbiór reguł, których należy przestrzegać. Na

pierwszy rzut oka to, co wydaje się być siłą liberalnej gospodarki w istocie może prowadzić do kryzysu – w czym zatem tkwią jego źródła?

## **Optymizm myśli liberalnej**

Podstawą analizy klasycznej, liberalnej teorii gospodarowania stały się procesy gospodarcze ujmowane w kategoriach przyrodniczych. Przyjmuje się w modelu klasycznym, że obszar gospodarki jest częścią porządku Kosmosu, którego mechanizm wymiany jest napędzany prawami natury. Człowiek gospodarujący, *homo oeconomicus*, uchodził za współwykonawcę naturalnego porządku, a jego działanie wynikało z egoizmu i chęci odniesienia korzyści własnej.

Zasadnicze znaczenie dla liberalnej etyki gospodarczej miała optymistyczna wiara w: mądrość natury, „niewidzialną rękę” kierującą mechanizmem gospodarki, naturalny ład i harmonię gospodarczą.

W klasycznej ekonomii źródłem optymizmu były poznane prawa rządzące produkcją i wymianą. Wynikało z nich, że siłą porządkującą rynek jest wolna konkurencja, która prowadzi do zgodności interesu jednostki z interesem społeczeństwa. Interes społeczny jest zatem sumą interesów jednostek. Z tego można wyciągnąć wniosek, że maksymalna korzyść społeczna jest sumą zmaksymalizowanych działaniem interesu osobistego, korzyści jednostkowych. Zgodnie z założeniami ekonomii klasycznej, interes osobisty, działając w atmosferze wolności i dobrze zbudowanym otoczeniu instytucjonalnym zapewnia samoczynnie najpełniejszy rozwój gospodarki i realizację interesu społecznego<sup>72</sup>.

Posłuszeństwo wobec praw natury jest źródłem powszechnego dobrobytu, natomiast każde odejście od ich respektowania jest przyczyną dysharmonii i źródłem nieszczęść społecznych. Krótko rzecz ujmując – by nie zakłócać naturalnego, przebiegu procesów rynkowych, niedopuszczalna jest, ponad niezbędną konieczność, ingerencja państwa w mechanizm rynkowy i społeczny.

Równość podmiotów wobec prawa, naturalny mechanizm wymiany i posłuszeństwo jemu tworzą jedną, niepodzielną i samoregulującą się całość. Decydują o powszechnej harmonii interesów i sprawiedliwości wymiany. Przyjmuje się, że liberalne pojmowanie gospodarki cechuje przede wszystkim funkcjonalizm – racjonalizm gospodarczy i pragmatyzm.

---

<sup>72</sup> Por. E.Taylor, *Historia rozwoju ekonomiki*, Wyd.Delfin, Lublin 1991, s.66 i nast.

Rzeczywiście w znacznej większości ludzie wolą zaspokajać własne potrzeby niż działać w imię dobra ogółu. W tym świetle racjonalna kalkulacja osobistych korzyści wykracza poza granice kulturowe. Jednakże nie należy zapominać o tym, że kapitał społeczny nie wyrasta i nie może być zgromadzony z inicjatywy jednostek. Jest on wszakże niezbędny przy tworzeniu porządku, czego wymaga bezpieczeństwo długookresowych działań człowieka – na co wskazywał D.Hume, pisząc w *Traktacie o naturze ludzkiej*, że „pokój i bezpieczeństwo społeczeństwa ludzkiego” zależy od przestrzegania zasad: stabilności posiadania, dobrowolności kontraktów i wywiązywania się z przyjętych zobowiązań<sup>73</sup>. A.Smith podkreślał, że bez względu na to, jak wielkie pokłady egoizmu tkwią w człowieku, zawsze będzie się on interesował losem innych ludzi, będzie współczuł i cierpiał z innymi<sup>74</sup>. Dla A.Smitha, Hume’a, Fergusona czy Shaftesbury’ego najwyższą formą życia ludzkiego jest zdolność współodczuwania i wzajemność; na co zwracają też uwagę antropologowie kultury<sup>75</sup>. M.Mauss pisze „...można tedy i trzeba powrócić do tego, co archaiczne, do podstaw; odnajdzie się wówczas motywy życia i działania znane wciąż jeszcze licznym społeczeństwom i klasom. ...Ubezpieczenia społeczne, troskliwość pomocy wzajemnej, współpracy w grupie zawodowej, wszystkich tych osób moralnych, które prawo angielskie określa mianem *Friendly Societies*, są więcej warte niż zwykłe bezpieczeństwo osobiste zapewnione przez feudała jego dzierżawcy, nie ubogie życie, jakie umożliwi codzienna płaca wyznaczona przez pracodawców a nawet niż kapitalistyczna oszczędność, oparta tylko na zmiennym kredycie.<sup>76</sup>

A.Smith podkreślał, że motywacja ekonomiczna jest złożonym procesem, głęboko zakorzenionym w szeroko pojętym kontekście obyczajów społecznych. Klasyczni liberałowie uczą, że wszelka współpraca wymaga zaufania, sprawiedliwości, roztropności i odpowiedzialności. Według nich cnoty te równoważą egoizm w chęci realizowania za wszelką cenę korzyści własnej. Podkreślają, że droga do poprawy własnej sytuacji leży nie tylko w pracy, ale i dobrze zbudowanych instytucjach społecznych. Między efektami a cnotami moralnymi zachodzi ścisły związek.

---

<sup>73</sup> D.Hume, *Traktat o naturze ludzkiej*, PWN Warszawa 1963

<sup>74</sup> Zob. A.Smith, *Teoria uczuć moralnych*, PWN Warszawa 1989; A Sen, *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny?* w: „Etyka w biznesie”, red. P.M.Minus PWN Warszawa 1995, s.58-72

<sup>75</sup> Zob. M.Mauss, *Socjologia i antropologia*, Wyd.KR, Warszawa 2001; B.Malinowski, *Dziela*, PWN Warszawa 1981, t.1, 2, 3.

<sup>76</sup> M.Mauss, *Socjologia...op.cit.*, s.291.

Szkoccy moralisci i przedstawiciele ekonomii klasycznej rozważania o zasadach gospodarowania osadzali w kontekście zdobyczy cywilizacyjnych<sup>77</sup>. Krzywdzące, zatem klasyków jest powszechnie wyrażane przekonanie, że podkreślali oni egoizm i korzyść własną, jako siły nadrzędne wolnej gry rynkowej i że byli bezduszni wobec losu jednostki, którą rynek wykluczył z wymiany.

J.S.Mill, którego powszechnie uważa się za piewę wolności, nie uważał, że człowiek, który przegra w grze rynkowej, ma być pozostawiony sam sobie. Twierdził natomiast, że lepszy byt jednostki może być kształtowany rozumną ingerencją państwa, ale też przez samodoskonalenie charakterów i kształcenie kultury umysłowej<sup>78</sup>. Mill tymi poglądami wyprzedza daleko swoją epokę. Staje się wyrazicielem idei zawartej w państwie opiekuńczym. Choć jest wątpliwe czy byłby jej zwolennikiem w tym dzisiejszym bardzo zsocjalizowanym i paternalistycznym wydaniu.

Współcześni liberałowie mimo teoretycznej otwartości na inne formy motywacji człowieka, wyznają podstawową zasadę potęgi racjonalizmu i materialistycznego egoizmu. Propagowanie takiej postawy musi przynieść rozbitcie więzi społecznych i niechęć do współpracy na rzecz dobra wspólnego. Motywuje osoby i grupy interesu do poszukiwania renty specjalnej.

Autorka nie chciałaby w tym miejscu, poważnie angażować się w spór o zasady ideowe liberalizmu. Pragnę jedynie zwrócić uwagę na konieczność zachowania ostrożności w charakteryzowaniu dorobku myśli klasycznej. Wydaje się, że liberalna myśl we współczesnym wydaniu, jest wulgaryzowana i chętnie przyjmowane jest jej utylitarne zabarwienie. Autorka sądzi, że istnieje silna potrzeba przypomnienia mądrości zawartej w dziełach klasycznych liberalnych myślicieli. Można w nich znaleźć analizę nie tylko szans ale i zagrożeń jakie wynikają z wolności. I nie ma w nich bezkrytycznej pochwały egoizmu. Raczej wspierają cnoty, które są niezbędne do nawiązania współpracy i wymiany, takie jak: lojalność, uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność, sprawiedliwość. Wskazują, że normy te powinny być akceptowane społecznie, gdyż interes własny może być pomyślnie realizowany tylko w dobrze zbudowanym otoczeniu instytucjonalnym i akceptowanym przez wszystkich.

Może należałoby wrócić do kanonu myśli klasycznej i rozpocząć intelektualną debatę nad utraconym paradygmatem?

---

<sup>77</sup> Zob. W.Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, PWN Warszawa 1981.

## Słabość demokracji

Klasyczna myśl liberalna schyłek swój łączy z nadejściem demokracji, w której konstytucyjny porządek wolnego społeczeństwa został zastąpiony procesem walki politycznej.

Liberalizm jest ideologią obejmującą całość życia społecznego. Ideologia demokracji zaś odnosi się do systemu organizacji politycznej i prawnej państwa. O ile liberalizm akcentuje wolność, to demokracji bliska jest równość. Coraz bardziej w życiu współczesnym daje się odczuć rozchodzenie się zasad i wartości promowanych przez klasyczną myśl liberalną a faktami, które tworzy demokratyczna codzienność.

Demokracja, podobnie jak liberalizm, jest trudna do scharakteryzowania, gdyż jest pojęciem nieostrym i wieloznacznym. Tocqueville pisze „dopóki słowa te (demokracja i rząd demokratyczny – przyp. autora) nie zostaną ściśle zdefiniowane a definicje uzgodnione, ludzie żyć będą w niemożliwym do rozwikłania zamęcie ideowym, na czym bardzo skorzystają demagodzy i despoci”<sup>79</sup>. W sensie dosłownym demokracja oznacza władzę ludu, to znaczy, że władza należy do ludu. Tocqueville pojmował demokrację jako określony stan społeczeństwa, wg Bryce’a to „równość szacunku, a więc etos egalitarny, który odwołuje się i sprowadza do równej wartości przyznawanej sobie wzajemnie przez ludzi niezależnie od czynników składających się na tę wartość”<sup>80</sup>.

Poważnym wkładem do współczesnej teorii demokracji są prace Buchanana, Tullocka oraz Downsa, którzy definiują ją jako system organizacji społecznej, która odwzorowuje rynek, na którym występują: podmiot reprezentujący stronę podażową (partie polityczne) i podmiot reprezentujący stronę popytową (wyborcy) – między nimi dochodzi do wymiany dóbr.

Dla demokracji społecznej charakterystyczne jest rozwijanie się różnych grup aktywności społecznej, stowarzyszeń obywatelskich i grup interesu, które wytwarzają społeczne narzędzia i instytucje dla politycznej nadbudowy i prawnych zabezpieczeń wolności<sup>81</sup>(np.

---

<sup>78</sup> J.S.Mill, *Zasady ekonomii politycznej*, Warszawa 1958, s.571-2.

<sup>79</sup> A. de Tocqueville, *O demokracji w Ameryce*, PWN Warszawa 1976.

<sup>80</sup> Cyt. za G.Sartori, *Teoria demokracji*, PWN Warszawa 1998, s.26.

<sup>81</sup> Por.R.Pipes, *Własność a wolność*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie, Muza S.A. Warszawa 2002.

własność prywatna). Cechą charakterystyczną demokracji społecznej jest jej spontaniczność i mobilność oraz to, że się organizuje od „dołu ku górze”.

J.Schumpeter w pracy *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja* zauważa, że „demokracja nie oznacza i nie może oznaczać, że lud faktycznie rządzi, sprawuje władzę w jakimkolwiek sensie przypisywanym określeniom „lud” i „rządzi”. Demokracja oznacza, że ludzie mają możliwość zaakceptowania tych, którzy mają rządzić. Ponieważ jednak decyzja taka może być podjęta również w sposób całkowicie niedemokratyczny, byliśmy zmuszeni do zawężenia naszej definicji poprzez dodanie dalszego kryterium identyfikującego metodę demokratyczną, a mianowicie wolnej konkurencji pomiędzy potencjalnymi przywódcami o głosy wyborców”<sup>82</sup>. Schumpeter definiuje demokrację poprzez możliwość wykorzystania jej jako narzędzia instytucjonalnego przez polityków, niezbędnego do osiągnięcia władzy. A zatem można przyjąć, że demokracja jest społeczną organizacją, w której toczy się walka konkurencyjna o zdobycie elektoratu. Jednakże Schumpeter twierdzi, że rola jego jest pasywna, gdyż swoje prawa polityczne – do rządzenia – deleguje on na swoich przedstawicieli. Elektorat jest ważną stroną rynku politycznego. Mimo że, jak twierdzi Schumpeter, swoje prawa do rządzenia cedeje na wybrane przez siebie osoby, to jednak nie pozostaje „bezczynny”. Wolność daje bowiem jednostkom prawo zrzeszania się, tworzenia grup interesów w celu formułowania pod adresem rządu i polityków roszczeń, które mogą prowadzić do uzyskania korzystnych dla nich rozwiązań instytucjonalnych, takich jak: obniżenie podatków, ulgi celne, utrudnienie bądź nawet zamykanie dostępu do rynku innym podmiotom. Grupy interesu mogą dążyć do uzyskania korzystnych dla siebie rozwiązań instytucjonalnych, które mogą mieć walor dobra publicznego, ponieważ nie chcą albo nie mogą ponosić kosztów ochrony i egzekwowania praw własności.

Poszukiwanie korzyści specjalnej - renty odbywa się na rynku politycznym i może być pozytywnie zakończone przez zawarcie nieformalnego kontraktu relacyjnego między grupą interesu a partią polityczną bądź osobami publicznymi. Partie polityczne i politycy mając na uwadze kadencyjność sprawowania władzy i z chęci jej przedłużenia proponują wyborcom, grupom interesu, korzystne dla nich rozwiązania prawno-administracyjne. W ten sposób dochodzi do rozwoju klientelizmu politycznego i osłabienia mechanizmu rynkowego i korupcji instytucji społecznych. W tym swoistym polityczno-ekonomicznym kontrakcie tkwi poważne zagrożenie dla podstawowych praw człowieka i wolnego rynku.

---

<sup>82</sup> J.Schumpeter, *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*, PWN Warszawa 1995 s.355.

Demokracja rozkwita w układach społecznych, które spełniają określone warunki. Można powtórzyć za Schumpeterem, że wymaga:

1. aby ludzie polityki reprezentowali nie tylko wysoki poziom jakościowy, zawodowy i moralny, ale także, aby praktykowali w innych dziedzinach, które wyposażą ich w tradycje, doświadczenia, w kodeks zawodowy i we wspólny zasób poglądów;
2. utrzymania w pewnych granicach skutecznego zakresu decyzji politycznych, (można w tym miejscu przywoływać rygoryzm finansów publicznych);
3. by rząd demokratyczny ... mógł dysponować – dla wszystkich celów, jakie zawiera sfera działalności publicznej ... usługami dobrze wykszcolonej biurokracji o odpowiedniej pozycji i z odpowiednimi tradycjami, wyposażonej w silne poczucie obowiązku i nie mniej silny *esprit de corps*;
4. demokratycznej samokontroli<sup>83</sup>.

Spółeczeństwa, które czerpią z dorobku cywilizacyjnego, są skłonne do kompromisu jeśli w grę wchodzi ideały i interesy, mogą zbudować ustrój, który będzie korzystny dla gospodarki i społeczeństwa jako całości. Tak postrzegał nowoczesny kapitalizm Schumpeter – jako proces nieustannej twórczej destrukcji. Na pewno można zaryzykować to stwierdzenie, nie miał Schumpeter na myśli twórczej księgowości, którą posługują się firmy (World Com i Enron), gdyż łamie ona podstawy kodu cywilizacyjnego jakim jest zaufanie i odpowiedzialność.

Można zadać pytanie – jak daleko można posuwać się w kompromisie, jeśli chodzi o podstawowe ideały i wartości, żeby nie zgubić tego co jest najcenniejsze w demokracji – chęci bycia razem i pracy na rzecz dobra wspólnego, którym może być dobrze urządzone państwo – życzliwe nie tylko wspólnocie obywateli ale i jednostce.

F.Koneczny w pracy *O Cywilizację Łacińską*<sup>84</sup> pisze „stosunek społeczeństwa do państwa rozstrzyga o rodzaju cywilizacji, a ponieważ nie da się cywilizacji zmieniać u siebie w dowolnym rodzaju i w dowolnym czasie, więc w pewnej cywilizacji dany jest ten stosunek z góry i nie może być zmieniony bezkarnie. Naruszenie jednolitości pociąga za sobą najstraszliwszy objaw, mianowicie rozbieżność społeczeństwa z państwem, walkę dwóch kategorii życia zbiorowego, która jeśliby potrwała dłużej musi skończyć się upadkiem wszechstronnym wszystkiego na danym obszarze. Ustrój polityczny nie może być zaczerpnięty z innej cywilizacji niż ustrój społeczny w danym państwie.”

---

<sup>83</sup> J.Schumpeter, *Kapitalizm...*, op.cit.362-365.



Cywilizacja to metoda życia społecznego, wypracowywane przez pokolenia reguły i normy moralne, tradycja i obyczaj, które składają się na niezbędne do wielowymiarowego życia człowieka, instytucje.

Na fundament cywilizacji łacińskiej, wedle słów Konecznego, składa się ideał Prawdy i Odpowiedzialności. A zatem gdzie nie ma tych ideałów, tam też podkopuje się prawdomówność życia publicznego.

Jeśli nieważne stają się odniesienia do dorobku cywilizacyjnego – to rośnie pokusa nadużycia – *moral hazard*. Jednostki i grupy interesu realizować będą własne interesy metodami, które wprowadzą chaos i dezorganizację mechanizmu wymiany. W tej sytuacji cele jednostki nie muszą być tożsame z celami społecznymi.

Prawdopodobieństwo takiego właśnie zachowania jest tym większe im większy wpływ mają politycy na życie społeczno – gospodarcze i im mniejsza jest ich odpowiedzialność za czyny i majątek społeczny.

Schumpeter gdy pisał, że „rząd demokratyczny w pełni sprawdza się w działaniu jedynie wówczas, gdy wszelkie liczące się grupy interesów są zgodne nie tylko w swym przywiązaniu do kraju, lecz również w swej wierności strukturalnym zasadom istniejącego społeczeństwa. Tam gdzie zasady te są kwestionowane i gdzie powstają problemy rozbijające naród na wrogie obozy demokracja nie przynosi pozytywnych rezultatów” antycypował nie tylko współczesny arogancki racjonalizm i egoizm, ale i współczesne zjawisko szukania renty (*rent seeking*) przez grupy interesu, które realizują własne cele z naruszeniem zasad integrujących społeczeństwo.

Schumpeter, a także przedstawiciele szkoły publicznego wyboru zwracają uwagę na fakt, że politycy wygrywający wybory uzyskują pozycję specjalną. Jeśli odwołamy się do wiedzy ekonomicznej to możemy powiedzieć, że sprawują władzę w warunkach monopolu. Politycy, rząd, mogą, tak jak to czyni monopol, tworzyć bariery wejścia na rynek dóbr redystrybuowanych poza mechanizmem rynkowym i czerpać z tego profity; mogą różnicować podmioty. Istnieniem niektórych grup politycy i rząd są zainteresowani ze względu na dobra, którymi te grupy dysponują. Są to zasoby takie jak np.: szczególny rodzaj wiedzy, znaczenie branży dla gospodarki; ziemia zwłaszcza, gdy może być użyta na cele publiczne.

W praktyce skutkiem takich działań może być nieprzejrzystość reguł życia politycznego, ekonomicznego i stopniowy zanik demokratycznej samokontroli. Z tego powodu

---

<sup>84</sup> F.Koneczny, *O Cywilizację Łacińską*, Lublin 1996, s.9.

przedstawiciele teorii wyboru publicznego uważają, że działania grupy interesu spowalniają rozwój gospodarczy. M.Olson twierdzi, że stagnacja gospodarcza jest w jakiejś mierze wynikiem rozrastania się grup interesu, co jest charakterystyczne w społeczeństwach o stabilnej demokracji.<sup>85</sup> Istnieje przekonanie, że polityka nie musi odwoływać się do moralności i sięgać do dorobku kulturowego ludzkości. Oczywiście efektem takiego podejścia jest wyjałowienie życia społecznego i rozkład instytucji społecznych.

Demokracja polityczna sprowadza się do równości politycznej i prawnej, społeczna akcentuje równość szans, a ekonomiczna jest najbardziej kłopotliwą, gdyż bliska jest jej idea równości w dobrobycie - jak pisze Sartori, - idea równości - „najbardziej nienasycona z naszych ideałów”.<sup>86</sup>

Jeśli przyjmiemy, że demokracja ekonomiczna zakłada wyrównywanie poziomu zamożności obywateli, to musimy zaakceptować, że celem politycznym rządu będzie tworzenie warunków i narzędzi do redystrybucji dochodu. Takie rozumienie demokracji ekonomicznej zakłada polityczną kontrolę procesów gospodarczych redystrybucję dochodu poza mechanizmem rynkowym i uaktywnianie się grup interesu.

Władza zwierzchnia, dążąc do równości pojmowanej jako równość w bogactwie będzie neutralizować spontaniczny proces powstawania różnic. Nie trzeba chyba dodawać, że działania takie przyniosą nierówność innym. Tym samym zagrożona jest wolność i własność prywatna. Równość w takim ujęciu będzie w konflikcie ze sprawiedliwością i nabytymi prawami. W istocie demokratyczna zasada „równości” może być nadużywana przez polityków. Istnieje prawdopodobieństwo tego, że będą oni niewrażliwi na to, czy postępowanie w kierunku wyrównywania statusu majątkowego obywateli odpowiada jednostce i czy nie jest naruszana zasada wolności i „arystokracji zasług”. Władza zwierzchnia będzie realizować swój cel a wszelkie jej działania będą nastawione na maksymalizowanie głosów wyborczych.

Wolność, wartość konstytucyjna liberalizmu wspierana przez własność prywatną, uaktywnia jednostki, wyzwala innowacyjność i przedsiębiorczość, jest zatem wstępem do wszystkich równości. Równość, zwłaszcza ekonomiczna może wspierać wolność, ale też ją niszczyć. Równość rozumiana jest przez człowieka gospodarującego jako równość szans i równość wobec prawa. Jest rzeczą zrozumiałą, że każdy aktor gry rynkowej ma swój cel,

---

<sup>85</sup> M.Olson, *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, New Haven, Yale University Press, 1982.

<sup>86</sup> Zob.G.Sartori, *Teoria...*, op.cit.413.

swoje potrzeby i różne możliwości ich realizacji. Bogactwo jednostki będzie zależało od tego jak efektywnie wykorzystuje swoje zasoby i prawa do nich. Można stwierdzić, że państwo wymuszając sprawiedliwość społeczną, ulegając grupom nacisku i interesu niszczy wolność, prawa własności i równość obywateli wobec prawa. A gdy państwo zaczyna osłabiać wolność i własność i nie ma pewności, że będzie działać z korzyścią dla wszystkich rodzi się wówczas silne przekonanie, że działać będzie z korzyścią dla tych, w których upatrywać może źródeł własnych zysków.<sup>87</sup>

## Szukanie renty

Prawa własności nie mogą być efektywnie wykorzystywane, gdy nie są dane jednostkom gospodarującym możliwości jakich wymaga wolna wymiana i własność prywatna. System wolnego posiadania charakteryzowany przez pełne, ekskluzywne prawa do dysponowania, używania i czerpania korzyści, daje się obronić nie tylko argumentami, które wynikają z rachunku ekonomicznego, ale też tymi, które wypływają z całokształtu wiedzy o człowieku. Człowiek wolny posiada prawa do tego by samodzielnie kierować swoim losem i tymi dobrami, do powstania których przyczynił się swoją pracą<sup>88</sup>, czyli tym czego jest prawowitym, jedynym, niepodważalnym właścicielem.

Niezależnie od systemów politycznych i gospodarczych ludzie mają różne potrzeby, cele, wartości, które chcą realizować. Zatem na rynku pojawiają się konflikty interesów, gdyż jednostki konkurować będą o dostęp do rzadkich dóbr. W każdym razie konflikty wpisane są w życie społeczeństw.

Oczywiście wolność i własność, łącznie z „prawem posiadania siebie” odwołują się do specyficznego „charakteru prywatnej własności jako instytucjonalnego narzędzia indywidualnego podejmowania decyzji.”<sup>89</sup> Własność daje człowiekowi szansę samodoskonalenia i kształtowania swego losu i odpowiedzialności za siebie i rodzinę.

W modelu neoklasycznym zakłada się, że *homo oeconomicus*, właściciel dobra, dysponujący ekskluzywną wiązką praw własności, postępuje racjonalnie. Wybory jego są

---

<sup>87</sup> Uchwalona przez Sejm 25.IX.2002 ustawa o abolicji podatkowej i deklaracjach majątkowych jest przykładem takiego zachowania. Abolicja podatkowa to naigrywanie się z zasady równości wobec prawa i uczciwości.

<sup>88</sup> Zob. J.Locke, *Dwa traktaty o rządzie*, PWN Warszawa 1992, Traktat drugi – *O własności*.

<sup>89</sup> Cyt. za J.Gray, *Liberalizm*, Fundacja im.S.Batorego, Znak 1994, s.82

wynikiem chłodnej ekonomicznej kalkulacji. Utylitarne podejście do człowieka i jego działań prowadzi do ahistorycznego traktowania instytucji gospodarczych jako wyniku świadomego działania ludzi, kierowanych jedynie interesem gospodarczym.

Model nie odwołuje się do instytucji rynku politycznego ani do szeroko pojętej kultury i jej roli w formowaniu potrzeb i więzi społecznych.

Człowiek działa w konkretnym środowisku i odwołuje się do wiedzy zawartej w doświadczeniu gromadzonym przez pokolenia, jak i tej, którą tworzy terażniejszość. Jest to wiedza nie tylko o własnych preferencjach, celach, strukturze potrzeb i ich hierarchii, ale też o własnej specyficznej sytuacji i środowisku naturalnym w jakim działa. Wybory dokonywane przez jednostkę są wypadkową wielu czynników, które należałoby uporządkować teoretycznie. Nie jest to jednak łatwe zadanie. Wiadomo, że wybory nie są w pełni racjonalne. Dlatego też podstawowe decyzje nie mogą być optymalne, lecz tylko zadowolające.<sup>90</sup> Ludzie podejmują zwykle decyzje na podstawie niepełnych informacji o możliwościach jakie stoją przed nimi. Nie mogą dlatego przewidzieć skutków swoich działań ani nie są w stanie uszeregować i ocenić możliwych wyborów; od najlepszego do najgorszego rozwiązania. Opisane zachowanie właściwe jest dla jednostki zwanej w socjologii ekonomicznej – „socjo oeconomicus”. Socjologiczno – ekonomiczny model człowieka jest modelem mieszanym, czyli z natury obciążonym pewnymi niedopowiedzeniami, które zależą od rozmaitych warunków, które nie zawsze są łatwe do identyfikacji, ale wpływają na zachowanie człowieka. Następnie same ulegają modyfikacjom wywołanym przez zmienionego człowieka. Za racjonalne można uznać te działania i decyzje, które oprócz tego, że dobrze służą jednostce są też dobre i dla społeczeństwa. W tym sensie, że przyczyniają się do poprawy jakości życia człowieka i całej wspólnoty ludzkiej. A także respektują nie tylko wymagania wysokiej ekonomicznej efektywności, ale również wymagania porządku republikańskiego.

Jeśli założymy, że dobro jednostki, zrodzone z realizacji własnego interesu składa się na dobro ogółu, to postawa człowieka gospodarującego jest godna uznania. Trzeba przyznać, że jest to tylko założenie i ewentualnie postulat wysuwany ku samodoskonaleniu.

W rzeczywistości, w drodze do realizacji własnego celu, człowiek gospodarujący może nie tylko wyizolować swoje złe skłonności, o czym pisał A.Smith<sup>91</sup>, ale popełnia też błędy, za które nie tylko płaci on sam, ale i całe społeczeństwo. Jak twierdzą przedstawiciele szkoły

---

<sup>90</sup> Zob. szerzej na ten temat W.h.Leibenstein, *Poza schematem homo oeconomicus*, PWN Warszawa 1988; H.A.Simon, *Models of Man*, Wiley New York 1957

<sup>91</sup> Patrz A.Smith, *Teoria...*, *op.cit*

racjonalnych oczekiwań<sup>92</sup> „podmioty gry rynkowej uczą się na własnych błędach i starają się więcej tych samych błędów nie popełnić. Błąd w działaniu jest wynikiem niepełnego posiadania i niedoskonałego wykorzystania informacji. A także nieprzejrzystości rynku, która może być skutkiem monopolizacji i ingerencji państwa w mechanizm gospodarczy i uaktywniania się grup interesu.”

Racjonalnie działający aktor gry rynkowej a jednocześnie wyłączny właściciel zasobów pragnie wydobyć z nich maksimum korzyści. W interesie więc jego leży efektywne zarządzanie swoimi prawami własności, bowiem od tego uzależnione jest przejęcie praw własności innego uczestnika wymiany, a zatem i możliwość powiększenia swego bogactwa.

W sytuacji, gdy podmiot gospodarujący ma do czynienia z nieprzejrzystą strukturą rynku, gdy osłabiana jest wiązka praw własności różnymi regulacjami prawno-administracyjnymi, będzie on chciał uzyskać dla siebie, poruszając się we mgle i szumie informacyjnym, jak najwięcej przydatnych informacji i rozwiązań. W celu zminimalizowania kosztów i ryzyka podmiot wymiany rynkowej może posługiwać się różnymi metodami; akceptowanymi bądź nieakceptowanymi społecznie.

Zdecentralizowanie procesów decyzyjnych do poziomu jednostki, tak jak wynika to z założeń wolności rynkowej, pozwala jednostkom gospodarującym działać zgodnie z własnym systemem wartości i celów. A także korzystać z własnej wiedzy i doświadczeń. Wiedza jest gromadzona i osadzana w przyzwyczajeniach, dyspozycjach, kwalifikacjach, tradycji i obyczajach. Wiedza jest przekazywana w dorobku cywilizacyjnym, w systemach etycznych i prawnych. Problem z wykorzystaniem wiedzy leży nie tylko w indywidualnej możliwości jej spożytkowania, ale i w dostępności do niej.

*Homo oeconomicus*, będąc właścicielem zasobów, powodowany egoizmem i z motywów skłaniających do określonego działania, zgłasza popyt na różne dobra i wierzy, że może go zaspokoić bądź przez działania prywatne, bądź kolektywne. Na rynku doskonale konkurencyjnym koszty pozyskania informacji, np. o cenie, regułach i nakazach postępowania, są zerowe albo nikłe (zaniedbywane). W świecie rzeczywistym koszty zdobycia wiedzy niezbędnej do podjęcia gry rynkowej i ochrony swoich praw własności, mogą być wysokie, a nawet prohibicyjne, których podmiot rynku może sam nie unieść. W związku z tym uczestnicy gry rynkowej podejmują działania nastawione na uzyskanie

---

<sup>92</sup> Zob. M.Blaug, *Teoria ekonomii*, ujęcie retrospektywne, PWN Warszawa 1994 s.689.

rozwiązań ułatwiających procesy wyboru, a tym samym dążą do zmniejszenia kosztów pozyskiwania informacji.

Jedną z dróg zmniejszania kosztów funkcjonowania na rynku jest wybór, w procedurach demokratycznych, władzy zwierzchniej, zgromadzenia ustawodawczego, która w imieniu wspólnoty wolnych obywateli będzie stanowiła reguły wspólne dla wszystkich. Niemniej, w tym sposobie tworzenia prawa zasada się pewne niebezpieczeństwo.

Ustrój demokratyczny otrzymuje wypływające z wolności instytucje i uregulowania, które służą władzy pochodzącej od ludu – od wolności zrzeszeń i zgromadzeń przez swobodą tworzenia grup interesów, związków zawodowych, partii aż do szeroko rozwiniętych praw politycznych – te zaś ułatwiają wysuwanie przez jednostki i grupy pod adresem władzy, publicznych żądań, które powinny być spełniane. W przeciwnym razie istnieje, bowiem groźba wycofania poparcia dla władzy zwierzchniej.<sup>93</sup>

Ponieważ ciało ustawodawcze wybierane jest w powszechnych wyborach, to uczestnicy gry rynkowej mają bodziec do tworzenia grup interesów i do uaktywniania działań w takim kierunku, aby pozyskać rozwiązania prawno-administracyjne korzystne tylko dla określonych grup zawodowych i/bądź społecznych. Działanie takie nie wyklucza podjęcia przez uczestnika gry rynkowej indywidualnej inicjatywy w poszukiwaniu reguł i informacji, które tylko jemu zapewnią korzyść, specjalną rentę.

W ujęciu ekonomicznym przez rentę należy rozumieć nadwyżkę przychodów z poniesionych nakładów nad koszt alternatywny. Inaczej mówiąc jest to dochód, jaki otrzymuje właściciel zasobu, który jest większy, od tego, jaki otrzymałby gdyby przeznaczył ten zasób do alternatywnego użycia.<sup>94</sup>

Szukanie renty (*rent seeking*) z punktu widzenia uczestnika gry rynkowej wcale nie oznacza, że zachowuje się on nieracjonalnie. Zgodnie z założeniem ekonomii klasycznej, egoistycznie zorientowana jednostka, kierując się własną korzyścią podejmie każde działanie, które umożliwi jej realizację wytkniętego celu, a jest nim maksimum zysku.

Jeśli środowisko instytucjonalne, w którym działa aktor gry ekonomicznej, nie gwarantuje wolności dysponowania własnymi zasobami, nie skłania do pracy oraz nie daje możliwości sprawiedliwego zawłaszczania efektów pracy, wówczas właściciel zasobu podejmie każde kroki, legalne i nielegalne, w celu odzyskania utraconych wartości i możliwości.

---

<sup>93</sup> N.Bobbio, *Liberalizm i demokracja*, Znak, Kraków 1998, s.62-66.

<sup>94</sup> R.D.Tollison, *Rent Seeking: a survey*, *Kyklos* vol.35, No4 1982, s.575-601.

Wydaje się, że to właśnie rozum i racjonalna kalkulacja oraz nieprzeparta chęć odniesienia korzyści własnej, ale i stanowienia o sobie popychała ludzi w państwach gospodarki centralnie planowanej do działań naruszających ówczesne prawo. Z punktu widzenia wolności człowieka i własności prywatnej działania takie, choć nielegalne, nie mogą być uznane za nieracjonalne. Niemniej moralnie są wątpliwe.

Człowiek gospodarujący nakłady poniesione na zdobycie przychylności polityków czy biurokratów potraktuje jako inwestycję o określonej stopie zwrotu; dokona kalkulacji nakładów i wyników.

Niektórzy przedstawiciele nowej ekonomii politycznej dążąc do wyjaśnienia zjawiska związanego z szukaniem renty stosują metodologię przyjętą w ekonomii do budowy modelu doskonałej konkurencji. Według teorii wymiany Homansa, mamy do czynienia ze wzajemnym oddziaływaniem między otrzymującym i dającym. Pomiędzy nimi dochodzi do interakcji. Jedna ze stron dysponuje dobrem, którego poszukuje druga strona wymiany. „Dawca” rozporządza określonymi dobrami, które mają różną wartość dla szukających dóbr. Prawo popytu i podaży, mechanizm rynkowy, ustali cenę na dobra poszukiwane przez jednostkę bądź grupy interesu.

Możliwość osiągnięcia renty specjalnej przez różne grupy interesu rodzi zjawisko konkurencji o rentę. Strony zabiegające o przychylność ustawodawcy albo administracji publicznej poświęcają na zdobycie renty określoną wielkość swoich zasobów. Jeśli wielkość wydatków na uzyskanie renty równa się spodziewanej wielkości renty, wówczas, można powiedzieć podmiot osiąga optimum zadowolenia. Nie oznacza to jednak, że odniesiona zostanie jednocześnie korzyść społeczna. A wzrost bogactwa jednostki nie przyczyni się do wzrostu bogactwa narodu. Raczej uwidoczni się strata społeczna, której przyczyny należy upatrywać w złej alokacji zasobów i w przechwytywaniu renty konsumenta<sup>95</sup>.

Przykładów szukania renty przez jednostki bądź grupy interesu dostarcza nam nieustannie codzienna praktyka życia gospodarczego. Zabiegają o nią m.in.: firmy prywatne, spółki Skarbu Państwa; górnicy i rolnicy. Spektakularnego przykładu szukania renty i otrzymania jej dostarczyły takie firmy jak World Com i Enron<sup>96</sup> – renta była wynikiem kreatywnej księgowości; oraz sektor stalowy w USA. Administracja prezydenta Busha wprowadziła w

---

<sup>95</sup> R.D.Tollison, *Rent seeking*, op.cit. s.581.

<sup>96</sup> Sprawy World Com'u i Enronu to wielkie afery księgowe w USA. Badanie dokumentów firmy World Com wykazało, że zyski spółki były zawyżone o 7 mld. Bankructwo tych firm ma nie tylko wymiar finansowy ale i społeczny. Wiele osób straciło miejsce pracy i oszczędności. Patrz „Gazeta Wyborcza” 10-11 VII.2002.

marcu 2002 30% cła<sup>97</sup> na trzy lata, na importowaną do Ameryki stal. Decyzja ta, to prawdopodobnie, wynik skutecznego w Kongresie lobbingu (w USA lobbing jest prawnie dopuszczalny) przeprowadzonego przez grupę interesu o dużym znaczeniu politycznym<sup>98</sup>.

Zainteresowane szukaniem renty firmy, czy całe gałęzie gospodarki przeprowadzają kalkulację, co się bardziej opłaca – czy wydatki na modernizację i restrukturyzację, na nowe technologie - czy wynajęcie agencji, która przeprowadzi skuteczny lobbing - czy sponsorowanie partii politycznych - czy też podjęcie innych działań, które mają na celu zdobycie przychylności polityków i tą drogą uzyskać dla siebie korzystne rozwiązania prawno-administracyjne. Oczywiście, zostanie wybrana ta metoda, która okaże się tańsza. A w przypadku lobbingu musi być jeszcze przekonanie, że szanse powodzenia działań grup nacisku są duże. A są one tym większe im większe znaczenie polityczne reprezentują grupy interesu. Rolnicy, górnicy, pracownicy przemysłu stalowego, ich rodziny ale też i dawni pracownicy przedsiębiorstw (emeryci) są z punktu widzenia życia politycznego cennym wyborczym kapitałem. Są stroną politycznego rynku. Dlatego też politycy nie są obojętni na postulaty i żądania, wpływające z tych grup zawodowych i społecznych.

Skutkiem działań politycznych może być odniesiona doraźna korzyść polityczna i ekonomiczna przez określone grupy interesu. Jednakże w długookresowej perspektywie wszyscy tracą. Skutkiem politycznych rozwiązań jest nieefektywność rynku, gdyż względy polityczne a nie ekonomiczne przemawiają za podtrzymywaniem przez państwo nierentownych, przestarzałych technicznie i technologicznie, przedsiębiorstw.

Państwo też poprzez system rozwiązań prawno-administracyjnych sprzyja powstawaniu monopoli.

Firmy i menedżerowie wiedząc, że istnieje możliwość uzyskania specjalnej renty, której źródłem może być zarówno prawo jak i przyzwolenie na łamanie wartości, które składają się na kapitał społeczny<sup>99</sup>, skłonni są podjąć działania zmierzające do przechwycenia tej renty. W

---

<sup>97</sup> „Gazeta Wyborcza” z dn.24-25.VIII.2002 podała informację, że cła częściowo zostały obniżone.

<sup>98</sup> Cła na importową stal są w świetle Światowej Organizacji Handlu (WTO) nielegalne. Prezydent Bush tłumaczył ich wprowadzenie koniecznością ochrony rodzimego sektora stalowego i zachowanie miejsc pracy w hutach USA. W ub.roku firmy zajmujące się produkcją stali złożyły ponad 30 wniosków o bankructwo. Amerykańskie stalownie są niekonkurencyjne, gdyż mają wysokie koszty pracy i – w niektórych przypadkach – koszty pozyskania surowców do produkcji stali. A to oznacza, że amerykańska stal jest relatywnie droga w stosunku do produkowanej stali w Japonii, Chinach czy Koprei Płd.. Amerykańskie cła zaporowe na stal to nie tylko niebezpieczny precedens w handlu międzynarodowym, ale i lekcja jak należy postępować, gdy zagrożony jest interes wpływowych politycznie grup. Wolność wymiany i efektywność ekonomiczna ustępują miejsca interesom politycznym.

<sup>99</sup> Zob. F.Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN Warszawa 1997, s.14 i nast.



tym celu poświęcają zasoby na lobbing, sponsorują kampanie wyborcze polityków i partii; sponsorują przedsięwzięcia, które są poprawne politycznie. Niekiedy, aby uzyskać przychylność polityka lub urzędnika państwowego uciekają się do przekupstwa. Tego typu wydatki, ze społecznego punktu widzenia, są stratą i tworzą dodatkowy koszt społeczny. Z tytułu wywołanego przez monopolizację efektu rzadkości, w rezultacie ograniczonej podaży, następuje wzrost cen, skutkiem, czego traci konsument. Rosną także koszty wejścia na rynek z powodu tworzonych barier. Zasoby przeznaczone na poszukiwanie renty są wydatkowane nie tylko na samo szukanie renty, ale i na utrzymanie przyjętego wcześniej a zagrożonego w wyniku konkurencyjnych działań innych grup interesu, rozwiązania.

Działania związane z szukaniem renty mogą mieć charakter legalny i nielegalny. Grupy interesu mogą szukać renty w ramach obowiązującego prawa wykorzystując zarazem wszystkie jego niedoskonałości i pęknięcia (słynny oscylator bankowy). Źródłem renty może być, zatem niespójne, niejasne i niestabilne prawo. Pośpiech, który niejednokrotnie towarzyszy budowaniu reguł prawnych sprzyja tworzenie ułomnego prawa i niedoskonałych procedur postępowania. W interesie grup szukających renty leży podtrzymywanie takiej metody pracy ustawodawcy.<sup>100</sup>

Korupcja i „mała korupcja”, czyli łapownictwo, przekupstwo, to nielegalne źródła renty. W sensie literalnym korupcja oznacza gnicie, rozpad, rozkład<sup>101</sup>, według *Słownika Encyklopedycznego: Edukacja Obywatelska*, jest to przyjmowanie lub też żądanie przez osobę pełniącą funkcje publiczne korzyści majątkowej czy osobistej w zamian za spełnienie obowiązku służbowego albo naruszenie prawa. Zdaniem J.C.Scotta korupcja to postępowanie, które odbiega od formalnych obowiązków służby publicznej w celu osiągnięcia korzyści społecznych lub gospodarczych o charakterze prywatnym.<sup>102</sup>

Korupcja to nie tylko łamanie przyjętych i akceptowanych społecznie norm, wartości opartych raczej na zwyczaju niż na chłodnej kalkulacji, ale też przekupstwo, czyli wręczanie łapówek. Ten rodzaj korupcji jest najbardziej rozpowszechniony. Przekupstwo związane jest najczęściej z „zakupem” kontraktów (zamówień publicznych), koncesji, przychylności

---

Dziś każdy poważny obserwator musi zauważyć, że postępujące procesy globalizacji sprzyjają szukaniu renty. Odmienne kultury są nie tylko źródłem twórczych zmian, ale i zarzewiem konfliktów wartości, które mogą przynieść nieuzasadnione korzyści.

<sup>100</sup> zob. A.Nowakowska, A.Kublik, *Hurt ustawowy*, „Gazeta Wyborcza” 3.VIII.2002 – W czasie posiedzenia rządu zaplanowano m.in. omówienie dziewięciu projektów ustaw i omówienie programu restrukturyzacji i prywatyzacji sektora gazowego; pracę nad projektem ustawy ratunkowej dla upadających przedsiębiorstw.

<sup>101</sup> R.Nisbet, *Przesady. Słownik filozoficzny*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998, s.178.

<sup>102</sup> A.Chwalba, *Imperium korupcji w Rosji i w Królestwie Polskim w latach 1861 – 1917*, Kraków 1995, s.13.

wymiarów: ścigania, sprawiedliwości, służby zdrowia, służb celnych, podatkowych. Do „małej korupcji” wlicza się też nepotyzm, protekcję, szantaż i układy towarzyskie (Kapitalizm koleśków – *crony kapitalism*).

Powodem wręczania łapówek może być swoisty „przymus sytuacji”, ale też racjonalność ekonomiczna. Zwłaszcza, jeśli w ten sposób podmiot gospodarujący uzyska oszczędność czasu i szybszy dostęp do rzadkiego dobra, jakim może być informacja, niezbędna do podjęcia dobrej decyzji. Korupcję można wliczyć w koszty; potraktować jako nakład niezbędny w celu uzyskania korzyści własnej.

Wydaje się, w literaturze przedmiotu zwraca się na to uwagę, że przekupstwo nie może być uważane za szukanie renty, której źródeł upatruje się raczej w rozwiązaniach prawno – administracyjnych; w regulacjach państwowych. „Mała korupcja” to ewidentne łamanie prawa i nadużycie władzy. Z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania rynku może powodować mniejsze straty niż polityczne rozwiązania, którymi są zainteresowane grupy interesu. W przypadku przekupstwa mamy do czynienia z redystrybucją dochodu poprzez „ułomny” mechanizm rynkowy. Rynek, bowiem ustali cenę dostępu do poszukiwanego dobra. Przekupstwo nie musi też oznaczać marnotrawstwa zasobów np. na podtrzymywanie przestarzałych technicznie rozwiązań.

Niemniej, powszechność korupcji, jej skala i moc, powoduje osłabienie elastyczności mechanizmu rynkowego. Właściciel zasobów nie jest w stanie działać w perspektywie długookresowej, gdyż instytucje gospodarcze, społeczne i polityczne są niestabilne. A zasady postępowania ulegają częstym zmianom, skutkiem czego zwiększa się niepewność warunków i nieprzewidywalność zachowań podmiotów gry rynkowej. Aktorzy gry rynkowej nie mogą przewidzieć efektów działań innych uczestników wymiany rynkowej.

W sytuacji, gdy rozpowszechniona jest korupcja i istnieje przyzwolenie na nią wsparte autorytetem państwa, rośnie pokusa nadużycia (*moral hazard*) i skłonność do matactw oraz oszustw. Korupcja niszczy gospodarkę, przyczynia się do zmniejszenia oszczędności prywatnych, co może rzutować na wielkość inwestycji i zatrudnienia. Niesie też ze sobą wysokie koszty społeczne, bo spada zaufanie do państwa i jego funkcjonariuszy.

Zaufanie, jak twierdzi Fukuyama, jest narzędziem budowy dobrobytu<sup>103</sup>. Lord Acton mówił, że wszelka władza korumpuje a władza absolutna korumpuje absolutnie. Przeciwdziałać korupcji może zatem wycofywanie się państwa z gospodarki i odbudowa

---

<sup>103</sup> Zob. F.Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, op.cit..

zapoznanego fundamentu etycznego, niezbędnego do stabilizacji i przewidywalności zachowań podmiotów gospodarki. Jeśli układ społeczny jest chory, tzn. źle funkcjonuje państwo, to prawo jest wówczas swoistym *make-up'em* dla niesprawnych instytucji.

## Podsumowanie

Poszukiwanie renty jest oczywiście działaniem nastawionym na zysk, lecz nie odbywa się w ramach czystej gry rynkowej i *fair play*, wpisuje się raczej w rynek dóbr politycznych. W rezultacie politycy ulegają grupom nacisku o dużym politycznym znaczeniu, gdyż to wynika z dążenia ich do maksymalizacji głosów wyborczych. Państwo prowadzi politykę o charakterze dyskrejonalnym i decyzje podejmuje w oparciu o rachunek traconych i zyskiwanych głosów. Zasada korzyści własnej podpowiada państwu wspieranie tych grup interesu, które mają największe znaczenie na rynku politycznym. Należy podkreślić, że jeśli o sukcesie gospodarczym nie decyduje tylko logika rynku, ale także polityczne układy, nawet najlepsze prawo nie zapobiegnie kryzysowi państwa. Pomoc, jaką otacza państwo wybrane gałęzie gospodarki czy grupy zawodowe bądź społeczne, na pewno przyniesie im wymierną, krótkookresową korzyść a rządzące partie polityczne zwiększą swój elektorat. Jednak w horyzoncie długookresowym stracą wszyscy, gdyż wzrosną koszty społeczne i spowolniony będzie rozwój gospodarczy.

Niedoinformowany politycznie i ekonomicznie oraz słabo wykształcony obywatel nie protestuje przeciwko uleganiu państwa grupom interesu. Widzi w tym raczej dobre strony, np. zachowanie miejsc pracy, niż sprzeniewierzenie się zasadzie równości podmiotów wobec prawa i równości szans. Niewykształcony wyborca, który ma kłopot z zebraniem i przetworzeniem informacji, popierać będzie działania grup interesu widząc w tym korzyść własną a tego, że działa jednocześnie wbrew własnemu długookresowemu celowi nie uświadamia sobie.<sup>104</sup> Skutkiem takich wyborów jest wzrost aktywności państwa na rynku. Traci na tym mechanizm rynkowy, gdyż zwiększa się zakres „ręcznego i uznaniowego” sterowania procesami wymiany.

Wydaje się, że *homo oeconomicus*, jeśli tylko wkroczy w sferę polityki, obniża swój poziom sprawności intelektualnej – bowiem jego rozum każe wspierać mu wolny mechanizm

rynkowy i korzystać z kapitału społecznego, natomiast jego własny, krótkookresowy cel popycha go w stronę wzmocnienia roli państwa w gospodarce i korupcji instytucji rynkowych i społecznych.

Szukanie renty poza mechanizmem rynkowym powoduje destabilizację życia społeczno-gospodarczego. Godzi w konstytucyjną zasadę równości wobec prawa, która związana jest z zasadą współzależności praw i obowiązków obywatelskich. W wykładni Trybunału Konstytucyjnego wyraża się ona między innymi w równym rozłożeniu praw i obowiązków na obywateli, którzy znajdują się w podobnej sytuacji. Oczywiście zasada równości dopuszcza różne traktowanie podmiotów z tym, że musi ono być oparte na uznanych kryteriach.<sup>105</sup>

Jako argument na rzecz szukania renty można przywołać wolność – podstawowe prawo człowieka. Z niej *prima facie* odczytujemy, że jednostki a i grupy interesu powinny korzystać z podstawowego prawa decydowania o tym, jak organizować własne interesy. Wolność jednak nie może być rozumiana jako samowola a wypowiedzi polityków, że „wszystko, co nie jest prawem zabronione jest dozwolone” nie powinny wzmocniać tego przekonania. Należy powtórzyć za J.Lockiem, że „wolność, ale tylko w granicach prawa i nie dla poglądów godzących w społeczność ludzką lub w te zasady moralne, które są niezbędne dla zachowania społeczeństwa obywatelskiego”.<sup>106</sup>

Szukanie renty w sposób naruszający zasadę równości wobec prawa i polityczne przyzwolenie na takie działania prowadzą do usztywnienia mechanizmu rynkowego, są krokiem ku destabilizacji ładu społecznego.

Jestem przekonana, że skłonność do szukania renty może być minimalizowana poprzez dobrze tworzone prawo – jasne, spójne, stabilne reguły. Jednakże jeśli o sukcesie gospodarczym nie decyduje tylko logika rynku, ale także polityczne układy nawet najlepsze prawo nie zapobiegnie pokusie nadużycia. Stąd drugi postulat – budowy państwa minimalnego, ale silnego prawem, którego rola ograniczona byłaby nie tylko do ochrony wolności i nabytych praw własności, ale też i dorobku cywilizacyjnego. Instytucje społeczne i gospodarcze nie powstają w kulturowej próżni. Ich należyte działanie zależy od etosu, w

---

<sup>104</sup> G.Tulloch, *Rent seeking and the law*, w Current Issues I Public choice, J.C.Pardo, F.Schneider I E.Elgar, Publishing Brookfield.

<sup>105</sup> Szersze wyjaśnienie problemu zob. w J.Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, PWN 1994, roz.V. s.354 – 456; R.Dworkin, *Biorąc prawa poważnie*, PWN 1998.

<sup>106</sup> J.Locke, *A Letter concerning toleration*, New York 1861, s.52, cyt. Za G.Himmelfarb, *Granice liberalizmu*, w Społeczeństwo liberalne, Kraków 1996, s.118.

obrębie, którego żyją i działają osoby spełniające różne funkcje i od tego, jaki system wartości jest promowany i praktykowany.

### **Bibliografia:**

- M.Blaug, *Teoria ekonomii*, ujęcie retrospektywne, PWN Warszawa 1994
- N.Bobbio, *Liberalizm i demokracja*, Znak, Kraków 1998
- A.Chwalba, *Imperium korupcji w Rosji i w Królestwie Polskim w latach 1861 – 1917*, Kraków 1995
- R.Dworkin, *Biorąc prawa poważnie*, PWN 1998
- „Gazeta Wyborcza” 10-11.VII.2002
- „Gazeta Wyborcza” 24-25.VIII.2002
- J.Gray, *Liberalizm*, Fundacja im.S.Batorego, Znak 1994
- F.Fukuyama, *Zaufanie. Kapital społeczny a droga do dobrobytu*, PWN 1997
- G.Himmelfarb, *Granice liberalizmu*, w *Spółczeństwo liberalne*, Kraków 1996
- D.Hume, *Traktat o naturze ludzkiej*, PWN Warszawa 1963
- F.Koneczny, *O Cywilizację Łacińską*, Lublin 1996
- W.H.Leibenstein, *Poza schematem homo oeconomicus*, PWN Warszawa 1988;
- J.Locke, *A Letter concerning toleration*, New York 1861
- J.Locke, *Dwa traktaty o rządzie*, PWN Warszawa 1992, Traktat drugi – *O własności*.
- B.Malinowski, *Dzieła*, PWN Warszawa 1981, t.1, 2, 3.
- M.Mauss, *Socjologia i antropologia*, Wyd.KR, Warszawa 2001
- J.S.Mill, *Zasady ekonomii politycznej*, Warszawa 1958
- R.Nisbet, *Przesądy. Słownik filozoficzny*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998
- A.Nowakowska, A.Kublik, *Hurt ustawowy*, „Gazeta Wyborcza” 3.VIII 2002
- M.Olson, *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, New Haven, Yale University Press, 1982
- R.Pipes, *Własność a wolność*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie, Muza S.A. Warszawa 2002
- J.Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, PWN Warszawa 1994
- G.Sartori, *Teoria demokracji*, PWN Warszawa 1998
- A Sen, *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny?* w: *Etyka w biznesie*, red. P.M.Minus PWN Warszawa 1995
- F.Schneider I E.Elgar, *Publishing Brookfield* J.Schumpeter, *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*, PWN Warszawa 1995

H.A.Simon, *Models of Man*, Wiley New York 1957

A.Smith, *Teoria uczuć moralnych*, PWN Warszawa 1989;

E.Taylor, *Historia rozwoju ekonomiki*, Wyd.Delfin, Lublin 1991

W.Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, PWN Warszawa 1981

A. de Tocqueville, *O demokracji w Ameryce*, PWN Warszawa 1976

R.D.Tollison, *Rent Seeking: a survey*, *Kyklos* vol.35, No4 1982

G.Tullock, *Rent seeking and the law*, w *Current Issues in Public choice*, J.C.Pardo, F.Schneider i E.Elgar, *Publishing Brookfield*

Ustawa o abolicji podatkowej i deklaracjach majątkowych jest przykładem takiego zachowania. Abolicja podatkowa to naigrywanie się z zasady równości wobec prawa i uczciwości, uchwalona przez Sejm 25.IX.2002.

## **MIĘDZYNARODOWE REGULACJE DOTYCZĄCE GWARANCJI**

W handlu zagranicznym dość powszechne zastosowanie znajdują różne formy zabezpieczenia, przez stronę trzecią, zarówno zapłaty za zrealizowaną dostawę przez importera, jak i zabezpieczenia realizacji zobowiązań kontraktowych (głównie właściwego wykonania kontraktu) przez eksportera. Zabezpieczenie to w formie gwarancji zapewnia najczęściej bank, choć w roli gwaranta mogą też wystąpić inne podmioty, np. towarzystwa ubezpieczeniowe, instytucje finansowe, inne firmy.

Gwarancją bankową jest jednostronne zobowiązanie banku – gwaranta, że po spełnieniu przez podmiot uprawniony (beneficjenta gwarancji) określonych warunków zapłaty, które mogą być stwierdzone określonymi w tym zapewnieniu dokumentami, jakie beneficjent załączy do sporządzonego we wskazanej formie żądania zapłaty, bank ten wykona świadczenie pieniężne na rzecz beneficjenta gwarancji – bezpośrednio lub za pośrednictwem innego banku<sup>107</sup>. Bank podejmuje to zobowiązanie na zlecenie zleceniodawcy, którym w zależności od rodzaju gwarancji, może być zarówno eksporter, jak i importer.

W odniesieniu do gwarancji w handlu zagranicznym, gdzie praktyka w poszczególnych krajach może być różna, jest potrzeba ujednoczenia zasad ich stosowania. Taką inicjatywę podjęła Międzynarodowa Izba Handlowa – MIH (*International Chamber of Commerce- ICC*) w Paryżu, znana jako instytucja, która opracowała wiele reguł i zasad interpretacji praktyki handlu zagranicznego.

W odniesieniu do gwarancji opublikowała następujące zestawy reguł:

- w 1978 r. Jednolite reguły dla gwarancji kontraktowych - *ICC Uniform Rules for Contract Guarantees*, ICC Publication no. 325, w skrócie URCG;
- .w 1992 r. Jednolite reguły dotyczące gwarancji na żądanie ICC - *Uniform Rules for Demand Guarantees* – ICC Publication 458, w skrócie URDG;
- w 1993 r. Jednolite reguły dla gwarancji kontraktowych - *Uniform Rules for Contract*

*Bonds*, ICC Publication no 524, w skrócie URCEB;

- w 1998 r. Międzynarodowe praktyki dotyczące akredytyw zabezpieczających (standby) – *International Standby Practices*, ICC Publication no 590, w skrócie ISP.

Niezależnie od powyższych regulacji gwarancjom poświęcona jest też Konwencja ONZ z 1995 r. dotycząca niezależnych gwarancji i akredytyw zabezpieczających (standby) – *UN Convention on independent guarantees and standby letter of credits*, która została przygotowana przez UNCITRAL – Komisję Międzynarodowego Prawa Handlowego ONZ<sup>108</sup>. Jej zapisy wpływają na praktykę posługiwania się gwarancjami, a także zostały uwzględnione w trakcie opracowywania ISP. Warto dodać, że o ile regulacje MIH nie zawierają zastrzeżenia, że dotyczą tylko gwarancji międzynarodowych (to znaczy takich, gdzie dwie z osób zaangażowanych w gwarancję – zleceniodawca, beneficjent, gwarant, regwarant, bank potwierdzający - mają siedzibę w różnych krajach), to konwencja takie zastrzeżenie zawiera. Niemniej jednak reguły MIH znajdują w praktyce głównie zastosowanie w przypadku gwarancji wystawianych w obrocie międzynarodowym.

Początki zainteresowania Międzynarodowej Izby Handlowej zagadnieniem gwarancji sięgają lat sześćdziesiątych XX wieku. Jednak pierwsze regulacje zostały opublikowane dopiero w 1978 r. W praktyce handlu międzynarodowego nie zyskały jednak akceptacji, głównie z tego powodu, że nie obejmowały gwarancji na żądanie i tym samym nie uzyskały akceptacji importerów, głównie jako beneficjentów gwarancji właściwego wykonania kontraktu, którzy mając silną pozycję przetargową w negocjacjach handlowych nie zgadzali się na stosowanie gwarancji uwarunkowanych<sup>109</sup>, które były przedmiotem tych regulacji.

---

<sup>107</sup> Ustawa prawo bankowe, Dz. U. 1997, nr 140, poz. 939 wraz z późn. zm.

<sup>108</sup> Reguły Międzynarodowej Izby Handlowej oraz konwencja zostały opublikowane również w języku polskim, por. Prawo Bankowe 1996, nr 1 (URCG) oraz Prawo Bankowe 1996, nr 4 (URDG); URDG przetłumaczono tam jako Jednolite reguły żądań gwarancyjnych, co nie wydaje się trafne, gdyż nie oddaje istoty tego typu gwarancji. Treść URDG, ISP i konwencji, zarówno w języku polskim, jak i angielskim por. też B. Andrzejuk, I. Heropolitańska, *Gwarancje, poręczenia, awale i akredytywy standby*, Dom Wydawczy ABC, Warszawa 2000, s. 353-369.

<sup>109</sup> Gwarancje na żądanie, niezależne, nieuwarunkowane (*unconditional guarantee, independent, demand guarantee*), to takie, w których gwarant jest zobowiązany wypłacić beneficjentowi kwotę gwarancji na jego pierwsze żądanie (*first written demand*), bez sprawdzenia zasadności roszczenia; podstawą wypłaty jest sporządzone przez beneficjenta na piśmie żądanie zapłaty, któremu towarzyszy na ogół jego pisemne oświadczenie o niewykonaniu lub nienależytym wykonaniu przez zleceniodawcę zobowiązania objętego gwarancją (najczęściej ze wskazaniem sposobu, w jaki zleceniodawca to uczynił); gwarancja może też przewidywać złożenie wyłącznie prostego żądania zapłaty (*simple demand*). Gwarancje warunkowe (*conditional guarantee*, zwane też *secondary, accessory*), to takie w których zobowiązanie wypłacenia beneficjentowi kwoty gwarancji jest uwarunkowane złożeniem przez niego – oprócz żądania zapłaty – dokumentów potwierdzających niewykonanie lub nienależyte wykonanie przez zleceniodawcę zobowiązania objętego gwarancją; rodzaj i liczba tych dokumentów określona jest w treści gwarancji, mogą to być np. prawomocny wyrok sądu uzasadniający roszczenie, pisemne uznanie przez zleceniodawcę roszczenia i sumy



Poza tym miały one stosunkowo ogólny charakter i poza ich regulacją pozostawało wiele kwestii dotyczących funkcjonowania gwarancji.

Postanowiono, zatem opracować jednolite reguły dotyczące gwarancji na żądanie, które byłyby bardziej korzystne dla beneficjenta, ale nie było to proste biorąc pod uwagę rozbieżne interesy eksporterów, głównie z krajów uprzemysłowionych oraz importerów, pochodzących głównie z krajów rozwijających się, a także banków. Stało się dopiero w latach 90. XX wieku. URDG dotyczą gwarancji najczęściej występujących w handlu zagranicznym. Niemniej jednak, choć wiele gwarancji na żądanie im podlega, URDG nie są tak powszechnie akceptowane i stosowane przez banki, jak np. Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych – *Uniform Customs and Practice for Documentary Credits - UCP 500*<sup>110</sup>.

URDG składają się z 28 reguł, podzielonych na 6 grup odnoszących się do poszczególnych zagadnień:

- A. Zastosowanie i zakres reguł (*Scope and Application of the Rules*) – art. 1,
- B. Postanowienia ogólne i definicje (*Definitions and General Provisions*) – art. 2-8,
- C. Obowiązki i odpowiedzialność (*Liabilities and Responsibilities*) – art. 9-16,
- D. Żądanie zapłaty (*Demands*) art. 17-21
- E. Okres ważności (*Expiry Provisions*) – art.22-26,
- F. Jurysdykcja i prawo (*Governing Law and Jurisdiction*) – art. 27-28<sup>111</sup>.

Postanowienia URDG dotyczą gwarancji wystawianych nie tylko przez banki, ale także towarzystwa ubezpieczeniowe i inne instytucje i podmioty. Reguły te są wiążące dla stron, jeśli powołano się na nie w treści gwarancji. Obowiązują zatem na podobnej zasadzie, jak inne opracowane przez MIH regulacje. Jednocześnie należy dodać, że w treści gwarancji można wyłączyć pewne reguły URDG, czy też dokonać ich modyfikacji.

Zgodnie z URDG gwarancja jest zobowiązaniem niezależnym od kontraktu, nieodwołalnym, a gwarant podejmuje decyzję o wypłacie lub odmowie wypłaty tylko na podstawie weryfikacji, z rozsądną starannością, złożonych (w dniu lub przed datą

---

zapłaty czy też dokumenty handlowe (faktura, list przewozowy, różnego rodzaju świadectwa itp.), a zatem głównie dokumenty sporządzane przez osoby trzecie; uzyskanie kwoty gwarancji wymaga stwierdzenia i udowodnienia, że zleceniodawca nie wypełnił swego zobowiązania.

<sup>110</sup> Szerzej nt. UCP 500 i akredytyw dokumentowych patrz: D. Marciniak-Neider, *Płatności w handlu zagranicznym*, Wyd. UG, Gdańsk 2001, s. 78 i nst.

<sup>111</sup> Szerzej: D. Marciniak-Neider, *Gwarancje bankowe w handlu zagranicznym*, w: *Wybrane problemy handlu międzynarodowego*, red. K. Budzowski, S. Wydymus. Akademia Ekonomiczna Kraków 1997

wygaśnięcia gwarancji) dokumentów i badania ich zgodności z warunkami gwarancji oraz zgodności między sobą; bank nie bada i nie weryfikuje faktów, tylko dokumenty. Jakie są to dokumenty wynika z treści gwarancji. Art. 2 określa, że bank zobowiązany jest do zapłaty po prezentacji pisemnego żądania zapłaty (wymogi te spełnia również dokument przekazany w formie komunikatu elektronicznego) oraz innych dokumentów, które mogą być wymienione w gwarancji, wskazując przykładowo certyfikat wystawiony przez inżyniera, orzeczenie sądu lub arbitrażu.

Podkreśla się, że w URDG została zachowana równowaga między interesami beneficjenta, a potrzebą ochrony zleceniodawcy, przed nieuczciwym żądaniem zapłaty z tytułu gwarancji. Jednocześnie w regułach tych w ogóle nie podejmuje się kwestii oszustwa (*fraud*) ze strony beneficjenta (konwencja ONZ zawiera pewne zapisy, dotyczące możliwości wstrzymania wypłaty, gdy żądanie nie ma wiarygodnego charakteru).

Na czym zatem ta równowaga polega i w jaki sposób chronione są interesy zleceniodawcy? Z istoty swej gwarancja na żądanie, jeśli nie zawiera wymogu przedstawienia dokumentów wystawionych przez osoby trzecie, chroni bardziej interesy beneficjenta. Wskazuje się tu na następujące kwestie:

- beneficjent gwarancji nie może złożyć wyłącznie prostego pisemnego żądania zapłaty, gdyż zgodnie z art. 20 musi on złożyć oświadczenie, że zleceniodawca nie wywiązał się z kontraktu, a w przypadku gwarancji przetargowej z warunków przetargu i określić, pod jakim względem nie wykonał zobowiązania;
- gwarant, zgodnie z art. 17, ma obowiązek niezwłocznie (*without delay*, co jednak nie oznacza natychmiast – *immediately*) poinformować zleceniodawcę o otrzymaniu żądania zapłaty (w przypadku regwarancji - regwaranta, a ten zleceniodawcę).

Mimo tych zapisów zleceniodawca-eksporter jest narażony na ryzyko nieuczciwego żądania zapłaty przez importera z tytułu niewłaściwego wykonania kontraktu. Eksporter, po otrzymaniu od gwaranta zawiadomienia o złożonym żądaniu zapłaty może, co prawda, w przypadku oszustwa czy fałszerstwa dokumentów przez beneficjenta, podjąć działania w celu wstrzymania zapłaty przez gwaranta, ale jest to bardzo trudne, i rzadko skuteczne. Czasu jest niewiele, gdyż gwarant jest zobowiązany płacić na pierwsze pisemne żądanie, choć URDG nie określają, w jakim terminie ma on podjąć decyzję o zapłacie lub odmowie zapłaty; art. 10 określa tylko, że badania i oceny żądania zapłaty winien dokonać w rozsądnym czasie (*reasonable time*). A ponadto gwarant, zgodnie z art. 11 nie ponosi odpowiedzialności za formę, dokładność, prawdziwość, fałszerstwa lub skutki prawne przedstawionych im

dokumentów oraz za dobrą wiarę i czyny i/lub zaniechania jakichkolwiek osób. Gwarant tylko w tym przypadku nie jest zwolniony z odpowiedzialności (art. 15), gdy nie działa w dobrej wierze i z rozsądną starannością.

Warto jeszcze odnotować regulacje zawarte w art. 26, dotyczące zdarzających się w praktyce handlu zagranicznego sytuacji, gdy beneficjent zwraca się do gwaranta o przedłużenie gwarancji, jako alternatywę dla żądania zapłaty (złożonego zgodnie z warunkami gwarancji). W tym przypadku gwarant informuje o tym zleceniodawcę i jeśli ten, w wyniku ustaleń z beneficjentem, zleci przedłużenie gwarancji to zapłata zostanie wstrzymana, w przeciwnym razie gwarant dokonuje zapłaty na rzecz beneficjenta.

Tego samego typu gwarancji, które regulowane są przez URDG, dotyczy też wspomniana konwencja ONZ, choć nie występuje w jej treści określenie gwarancja na żądanie tylko niezależna gwarancja i akredytywa zabezpieczająca standby. Konwencja zawiera dość szczegółowe przepisy dotyczące gwarancji, zgrupowane w 27 artykułach. Warto zwrócić uwagę na te jej zapisy, które dotyczą ochrony zleceniodawcy. Art. 19 przewiduje, że jeśli przedstawiony gwarantowi dokument nie jest autentyczny lub jest sfałszowany albo żądanie zapłaty nie ma charakteru wiarygodnego (określono pięć sytuacji, w których żądanie zapłaty nie ma charakteru wiarygodnego, np. gdy nie ma wątpliwości, że zleceniodawca wypełnił swoje zobowiązanie) to zleceniodawca ma prawo podjąć tymczasowe kroki sądowe. Chodzi o to, że jeśli istnieje duże prawdopodobieństwo, że jedna z powyższych okoliczności występuje, a zleceniodawca może natychmiast przedstawić na to mocne dowody, to sąd może wystawić tymczasowy nakaz, mający na celu wstrzymanie zapłaty beneficjentowi, i polecić gwarantowi zatrzymanie kwoty zobowiązania (art. 20 konwencji). Warto też dodać, że w konwencji określono, iż maksymalny czas na zbadanie żądania zapłaty i dokumentów i podjęcie przez gwaranta decyzji o płaceniu lub nie, wynosi 7 dni.

W trakcie przygotowywania URDG część przedstawicieli, szczególnie ze Skandynawii i Japonii, wskazywała na możliwość nadużyć ze strony beneficjentów, jeśli podstawą wypłaty z tytułu gwarancji jest tylko żądanie wypłaty<sup>112</sup>. Ten pogląd podzielili przedstawiciele branży budowlanej, reprezentujący zleceniodawców gwarancji właściwego wykonania kontraktu - eksporterów oraz aktywni na tym rynku ubezpieczyciele. MIH uznała, zatem za celowe opracowanie nowej wersji reguł, dotyczących gwarancji warunkowych i ich przygotowanie zleciła komisji ds. ubezpieczeń. Weszły one w życie w 1994 r. i dotyczą tych gwarancji

---

<sup>112</sup> Por. R. I. V F. Bertrams, *Bank Guarantees in International Trade*, Kluwer Law International, ICC Publishing S.A, Paris New York 1996, s. 26

(określanych w URCB jako *bonds*), w których treści się na nie powołano. W praktyce nie są to gwarancje wystawiane przez banki, tylko przez inne instytucje. Odpowiedzialność gwaranta z tytułu tych gwarancji ma charakter akcesoryjny i powstaje po stwierdzeniu (bezpośrednio przez gwaranta lub na podstawie certyfikatu/dokumentu wystawionego przez stronę trzecią lub rozstrzygnięcia sądowego/arbitrażowego) niedotrzymania umowy przez zleceniodawcę, a zarzuty zleceniodawcy wobec beneficjenta na podstawie zawartego kontraktu przysługują też gwarantowi. Specyfiką URCB jest też to, że gwarant może wybrać, zamiast dokonania wypłaty, zrealizowanie kontraktu np. dokończenie budowy obiektu w przypadku gwarancji właściwego wykonania kontraktu.

Funkcje gwarancji na żądanie pełni też, coraz powszechniej w handlu zagranicznym stosowana, akredytywa zabezpieczająca, standby (*standby letter of credit, standby L/C*). Akredytywa standby, z punktu widzenia prawnego, to właściwie tylko inna nazwa gwarancji na żądanie<sup>113</sup>. Wywodzi się ona z USA, gdzie banki nie mogły wystawiać gwarancji (inne instytucje – towarzystwa ubezpieczeniowe, instytucje poręczające miały takie prawo), a chciały oferować tego typu usługi swoim klientom. Zobowiązanie banku otwierającego akredytywę do zapłaty kwoty akredytywy, po spełnieniu przez beneficjenta jej warunków, w przypadku, gdy zobowiązania nie wykonał zleceniodawca akredytywy (np. importer nie dokonał zapłaty, nie wykupił dokumentów inkasowych) nazwano *standby letter of credit*. W tym przypadku, inaczej niż w tradycyjnej akredytywie dokumentowej, zobowiązany do zapłaty czy spełnienia innych obowiązków kontraktowych jest zleceniodawca akredytywy, a bank jakby „stoi w gotowości” i jest zobowiązany do zapłaty beneficjentowi niejako w drugiej kolejności, tzn. gdy świadczenia nie spełni zleceniodawca akredytywy.

Akredytywy standby, podobnie jak gwarancje, mogą być wystawiane jako:

- ◆ zabezpieczenie zobowiązań umownych importera, tj. dokonania zapłaty na rzecz eksportera (beneficjentem tej akredytywy jest eksporter, a zleca jej otwarcie bankowi importer);
- ◆ zabezpieczenie zobowiązań umownych eksportera, np. właściwego wykonania kontraktu, zwrotu zaliczki, wykonania usług naprawczych i serwisowych w okresie gwarancyjnym, itp. (beneficjentem jest importer, a zleca jej otwarcie eksporter).

---

<sup>113</sup>R. Goode, *Guide to the ICC Uniform Rules for Demand Guarantees*, ICC. Paris 1995. „Publication”, no. 510, s.16.

Różnice między gwarancjami na żądanie i akredytywami zabezpieczającymi nie mają charakteru prawnego, tylko wynikają z praktyki i przyjętej w praktyce terminologii<sup>114</sup>. Można powiedzieć, że w przypadku występowania akredytywy standby jako gwarancji zapłaty za towar eksporterowi, gdy beneficjent musi przedstawić w banku dokumenty dotyczące towaru, bardziej zbliżona jest ona do akredytywy dokumentowej, natomiast w innych sytuacjach, szczególnie, kiedy beneficjentem jest importer, bardziej zbliżona jest do gwarancji na żądanie.

Zatem jakim regulacjom podlegają akredytywy zabezpieczające? Początki ich zastosowania sięgają lat 60. XX wieku, a jako akredytywy zostały objęte po raz pierwszy regulacją Jednolitych zwyczajów i praktyk dotyczących akredytyw dokumentowych w 1983 r. (UCP 400), a w następnej wersji – UCP 500 - to utrzymano. Jednocześnie wskazano, że UCP mają zastosowanie do akredytyw standby w stopniu, w jakim to możliwe, tzn. że w praktyce nie wszystkie zapisy UCP mają do nich odniesienie. Akredytywy zabezpieczające wystawiane w obrocie z zagranicą, bardzo często zawierają zapis, że podlegają UCP 500. Podobnie w polskim prawie bankowym art. 85 ustawy określa, że przepisy dotyczące akredytyw dokumentowych stosuje się odpowiednio do akredytyw zabezpieczających.

Po opublikowaniu URDG pojawił się problem, czy *standby L/C* mają podlegać nadal UCP, czy też URDG. W zasadzie nic nie stoi na przeszkodzie, aby – w zależności od wyboru – podlegały one bądź regulacjom URDG, bądź UCP. Wyrażana jest opinia, że UCP bardziej dostosowane są do akredytyw standby stanowiących gwarancję zapłaty za towar eksporterowi, a URDG do akredytyw wystawianych w innych sytuacjach np. gdy stanowi gwarancję właściwego wykonania kontraktu przez eksportera, płatną na pierwsze pisemne żądanie importera<sup>115</sup>. W treści URDG akredytywy standby nie są wymieniane z nazwy, natomiast we wstępie do nich stwierdzono, że, biorąc pod uwagę dotychczasową praktykę bankową, należy spodziewać się, iż banki będą nadal poddawać te akredytywy UCP 500, jako znanym i bardziej szczegółowym regułem niż URDG. I tak jest w istocie.

Do 1995 r. tego typu akredytyw nie dotyczyły specjalne regulacje. W 1995 r. została opracowana wspomniana konwencja ONZ, dotycząca gwarancji niezależnych i akredytyw standby, a w 1998 r. MIH opublikowała specjalne reguły dotyczące tychże akredytyw –

---

<sup>114</sup> Szerzej ibidem s. 26.

<sup>115</sup> RIVF Bertrams, op. cit. s. 25-26.

*International Standby Practice - ISP*. Choć stwierdza się w nich jednocześnie, że nie tylko akredytywy standby, ale i inne podobne zobowiązania, jakkolwiek nazwane, mogą im podlegać, poprzez wyraźne powołanie się na nie. Wskazano też, że ISP uzupełniają właściwe prawo w zakresie niezabronionym przez to prawo i zastępują sprzeczne warunki w jakichkolwiek innych regułach dotyczących praktyki, którym akredytywa standby również podlega.

ISP zawierają dość szczegółową interpretację kwestii związanych z akredytywami standby, ujętą w 10 obszernych regułach, niektóre z wieloma podpunktami. Najwięcej uwagi poświęcono sprawdzaniu żądań zapłaty i innych dokumentów, gdyż dotyczy ich 21 punktów, ujętych w regule nr 4. Niemniej jednak regulacją nie objęto pewnych, obszernie omówionych w UCP 500, a z punktu widzenia badania dokumentów istotnych, kwestii dotyczących charakterystyki prezentowanych dokumentów (przewozowych, handlowych i innych).

W odniesieniu do sprawdzania prezentowanych dokumentów warto wskazać na niektóre zapisy, zawarte w ISP:

- ISP, inaczej niż UCP 500, dopuszcza niepowielanie błędów typograficznych w pisowni czy znakach przestankowych (np. błędy ortograficzne, odstępy, cudzysłowy, puste linie itp.), tzn. jeśli ewidentne tego typu błędy wystąpią w treści akredytywy, to nie muszą być powtórzone w prezentowanych dokumentach; jedynie w przypadku, gdy w treści wskazano, że sformułowania mają być identyczne (*exact, identical*), to wszystkie te błędy i znaki trzeba powtórzyć;
- określenie „około” (*approximately, about, circa*) oznacza tolerancję nieprzekraczającą (w górę lub w dół) 10% kwoty, której dotyczy;
- zawiadomienie o odmowie honorowania dokumentów musi zawierać **wszystkie** zastrzeżenia, które stanowią podstawę odmowy zapłaty; niemniej jednak każda prezentacja jest uważana za odrębną, a zatem przy ponownej prezentacji bank może odmówić zapłaty, powołując się na rozbieżność czy błąd, które istniały już wcześniej, ale nie zostały przez bank zauważone;
- prezentacja dokumentów może odbyć się w formie papierowej lub elektronicznej; aby prezentacja odpowiadała wymogom musi być dokonana w miejscu i formie wskazanej w akredytywie standby – jeśli chodzi o miejsce to w treści akredytywy winna być wskazana również lokalizacja np. departament, piętro, pokój, skrzynka pocztowa itp., a także osoba do

prezentacji; jeśli nie wskazano formy dokument musi być przedstawiony w formie papierowej;

- wskazano wyraźnie, ostrzegając niejako beneficjenta, aby takich zapisów nie wprowadzał do treści akredytywy, że akredytywa standby nie powinna określać, że jakiś dokument ma być wystawiony, podpisany lub kontrasygnowany przez zleceniodawcę; jeśli jednak taki wymóg akredytywa zawiera, to bank nie jest odpowiedzialny za odmowę jego wystawienia lub podpisania przez zleceniodawcę;

- zawiadomienie o niehonorowaniu żądania zapłaty winno być przekazane beneficjentowi w czasie, który nie jest uważany za nierozsądny (*is not unreasonable*), przyjmując za taki 3 dni, począwszy od następnego dnia roboczego po prezentacji; z kolei termin powyżej 7 dni uznano za nierozsądny, czyli maksymalny czas na sprawdzenie dokumentów wynosi 7 dni.

Warto też dodać, że zgodnie z ISP otwierający akredytywę może nie tylko dokonać zapłaty żądanej kwoty za okazaniem, ale może też, jeśli akredytywa tak przewiduje:

- akceptować weksel trasowany ciągniony przez beneficjenta na niego i płacić, w, lub po, terminie wymagalności, posiadaczowi weksla;
- podjąć zobowiązanie i dokonać płatności w terminie odroczonym;
- dokonać negocjacji, czyli zapłaty za okazaniem, bez regresu np. weksla płatnego za okazaniem.

Podobne zapisy zawiera też konwencja ONZ i UCP 500, natomiast URDG przewidują tylko zapłatę na żądanie.

Jednak mimo możliwości stosowania ISP (a także URDG), w praktyce w treści akredytywy standby jest najczęściej wskazanie, że podlegają one, znanym, od lat stosowanym i sprawdzonym w praktyce, Jednolitym zwyczajom i praktyce dotyczącym akredytyw dokumentowych – UCP 500.

## **Bibliografia**

- Andrzejuk B., Heropolitańska I., *Gwarancje, poręczenia, awale i akredytywy standby*. Dom Wydawiczy ABC, Warszawa 2000.
- Bertrams R. I. V F., *Bank Guarantees in International Trade*, Kluwer Law International, ICC Publishing S.A, Paris New York 1996
- Goode R., *Guide to the ICC Uniform Rules for Demand Guarantees*, ICC. Paris 1995. Publication, no. 510.
- ICC Rules for Contract Guarantees*, ICC Paris 1978. Publication no 325
- ICC Uniform Rules for Contract Bonds*, ICC Paris 1993. Publication no 524
- ICC Uniform Rules for Demand Guarantees*. ICC. Paris 1992. „Publication”, no. 458.
- International Standby Practices*, ICC Paris 1998, Publication no 590
- Marciniak-Neider D., *Gwarancje bankowe w handlu zagranicznym*. w: Wybrane problemy handlu międzynarodowego, red. K.Budzowski, S.Wydymus, AE Kraków 1997
- Marciniak- Neider D., *Płatności w handlu zagranicznym*, Wyd. UG, Gdańsk 2001



Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski  
Dr hab. Jacek Rybicki prof. UG  
Uniwersytet Gdański - Wydział Zarządzania;  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

## **KIERUNKI ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

### **Wstęp**

Nowa rzeczywistość w świecie współczesnego zarządzania wymusza i wymuszać będzie nowe kierunki rozwoju zarządzania strategicznego. Autorzy wymieniają pięć głównych trendów, które udało się zaobserwować w ostatnich latach, jako nowe jakościowo w teorii i praktyce zarządzania strategicznego na świecie. Należą do nich następujące:

- globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego,<sup>116</sup>
- analizy wielowymiarowe w zarządzaniu strategicznym,
- problem równowagi i nieciągłości w zarządzaniu strategicznym,
- corporate Governance – etyka korporacji,
- dualizm w formułowaniu strategii i paradoksy strategiczne.

Autorzy mają świadomość, iż owych pięć kierunków (trendów) nie wyczerpuje całości zagadnienia, lecz stanowi punkt wyjścia do dyskusji nad pozostałymi kierunkami rozwoju zarządzania strategicznego. Poszczególne zagadnienia wchodzą ze sobą w interakcje, które to przedstawiono w tablicy 1. Uzyskano w ten sposób dziesięć obszarów tematycznych, z których omówione zostaną tylko cztery, oznaczone literami: A, B, E i J.

---

<sup>116</sup> Dogłębny wykład na ten temat znajdujemy w książce: G. Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.

Tab. 2. Macierz wybranych kierunków rozwoju zarządzania strategicznego

	Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego	Analizy wielowymiarowe w zarządzaniu strategicznym	Problem równowagi i nieciągłości w zarządzaniu strategicznym	Corporate Governance – Etyka korporacji	Dualizm i paradoksy strategiczne
Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego		A	B	C	D
Analizy wielowymiarowe w zarządzaniu strategicznym			E	F	G
Problem równowagi i nieciągłości w zarządzaniu strategicznym				H	I
Corporate Governance – Etyka korporacji					J

Legenda:



Kierunek omówiony w artykule



Kierunek nie omówiony w artykule

Źródło: Opracowanie własne.

## Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa w skali globalnej - obszar tematyczny [B]

Zanim omówiony zostanie zrównoważony portfel kapitału intelektualnego oraz strategii normatywnych z niego wynikających, pragniemy przytoczyć kilka definicji kapitału intelektualnego.<sup>117</sup> Reasumując ich treść można przyjąć, że kapitał intelektualny to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej

<sup>117</sup> „Kapitał intelektualny – stanowi sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, **które nie są ujęte w sprawozdawczości bilansowej**, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to co pozostaje w organizacji po ich odejściu.” Por. G. Osbert –Pociecha, M. Karaś: „Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników w reengineeringu przedsiębiorstwa”, Przegląd Organizacji, 3/1999; „Kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie na osiągnięcie **przewagi konkurencyjnej**”, Por. L. Edvinsson, M. S. Malone: „The Proven Way to Establish Your Company’s Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower”, Piatkus, London 1997; „Kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy ( **czyli uczenia się** ) przez inwencje

przedsiębiorstwa na rynku. Główne składniki kapitału intelektualnego to: posiadane patenty, umiejętności pracowników oraz ich doświadczenie, stosowane technologie, a także posiadane informacje o otoczeniu konkurencyjnym, w szczególności **informacje o klientach, dostawcach i o konkurencji**.

Często kapitał intelektualny jest definiowany jako suma kapitału ludzkiego (*Human capital*) i kapitału strukturalnego (*Structural capital*). Koresponduje to z ogólnie akceptowanym podziałem zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa na kompetencje (*Competences*) oraz zasoby relacyjne (*Relational resources*).<sup>118</sup>

Kapitał ludzki składa się z kompetencji, umiejętności, doświadczenia i stosowanych podejść w praktyce zarządzania. Jeśli jest rozpatrywany w odniesieniu do konkretnego pracownika - nazywany jest często **kapitałem indywidualnym** (*individual capital*) i definiowany jest jako: „indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz, w kierunku klientów przedsiębiorstwa”.<sup>119</sup>

Kapitał strukturalny powstaje w relacjach organizacyjnych (wewnętrznych) i relacjach z otoczeniem (zewnętrznych). Można podzielić go na kapitał organizacyjny (*Organizational capital*), czyli relacji, sposobów działania oraz wiedzy zakorzenionej w obszarach procesów i innowacji oraz **kapitał relacji zewnętrznych** (*External relations capital*), będący efektem dobrych relacji z tzw. stakeholders organizacji.

Z pojęciem kapitału intelektualnego wiążą się następujące założenia:

- celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku;
- kapitał intelektualny jednostek, a w rezultacie kapitał intelektualny organizacji jest najcenniejszym jej zasobem;
- zarządzanie informacją i zarządzanie wiedzą są nieodzownymi elementami zarządzania kapitałem ludzkim;
- organizacja ucząca się jest narzędziem rozwoju kapitału intelektualnego organizacji;
- relacje z klientami są głównym stymulatorem rozwoju organizacji;

---

do tworzenia cennych i unikalnych relacji z innymi”, Por. K.M. Wiig: „Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management”, Long Range Planning, June/1997.

<sup>118</sup> Por. R. Meyer , B. de Witt: “Strategy - Process, Content, Context”, International Thompson Business Press, London 1998.

<sup>119</sup> Por. K – E. Sveiby: “The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies”, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1998.

- proces zarządzania kapitałem intelektualnym odbywa się na wielu płaszczyznach i może być definiowany oraz mierzony w sposób wielowymiarowy.

Powyższe założenia stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań nad problemem zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie.

### **Elementy składowe portfela kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa**

Na portfel kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa składają się wszelkie procesy prowadzące do tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie oraz te, które przyczyniają się w szczególności do tworzenia nowych wartości. W tworzeniu strategii organizacji można wyróżnić następujące elementy składowe portfela kapitału intelektualnego:

- procesy uczenia się organizacji,
- procesy komunikowania się w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych,
- procesy innowacyjne,
- procesy zarządzania wiedzą w organizacji,
- procesy budowy i rozbudowy kluczowych kompetencji,
- procesy informacyjne.

Pomiędzy poszczególnymi procesami występują ścisłe zależności przyczynowo-skutkowe, zatem zarządzanie nimi wymaga stworzenia spójnego wewnętrznie systemu oraz określenia mierników pozwalających na stałe monitorowanie dynamiki portfela w kontekście realizowanej strategii.

Uproszczony model portfela kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa przedstawiony został na rys. 23. W modelu tym przedstawiono zależności, obrazujące sposób, w jaki poszczególne jego elementy przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Poszczególne elementy portfela to:

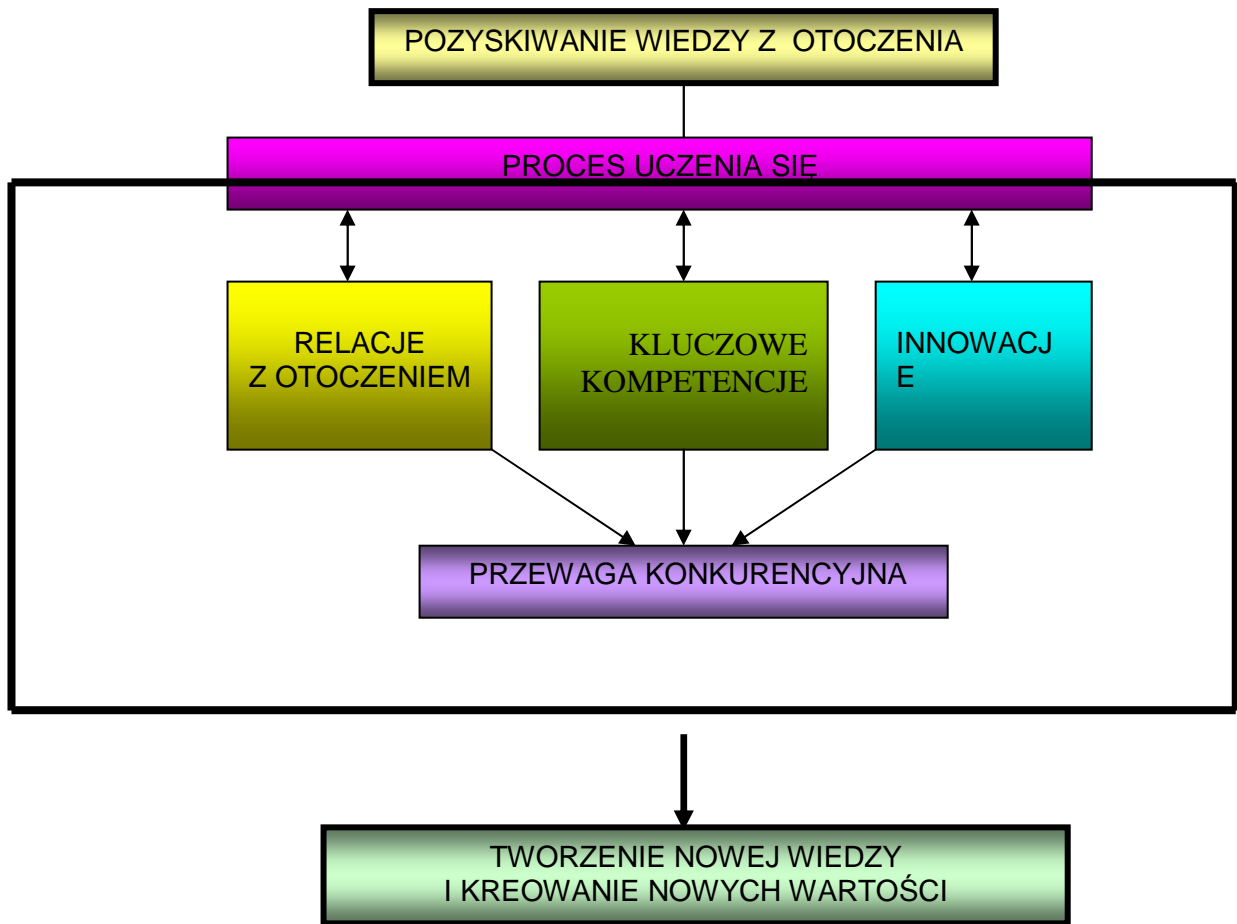
- Procesy uczenia się, bazujące zarówno na wiedzy tworzonej w obrębie organizacji, jak i na wiedzy tworzonej w otoczeniu,
- Procesy komunikowania się z otoczeniem, w tym:
- Wiedza o klientach i konkurentach,

- Jakość relacji z „kibicami organizacji” i wypracowane sposoby komunikowania się z nimi,
- Wizerunek organizacji i stosowane metody jego kształtowania w otoczeniu,
- Proces zarządzania marką,
- Proces „uczenia się od klientów”.
- Procesy budowy i rozbudowy kluczowych kompetencji, w tym:
  - Stosowane technologie i zdobyte doświadczenia,
  - Wiedza i doświadczenie w prowadzeniu biznesu,
  - Unikalne umiejętności,
  - Wiedza i doświadczenie w budowaniu strategii na bazie kluczowych kompetencji.
  - Procesy innowacyjne, w tym:
    - Zarządzanie projektami,
    - Wiedza i umiejętności pracowników działów badawczo-rozwojowych,
    - Szybkość komercjalizacji wynalazków,
    - Umiejętności wprowadzenia nowych produktów i usług na rynek.

Poszczególne elementy portfela muszą być wzajemnie zintegrowane, w ramach procesu zarządzania wiedzą, czyli pozyskanie wiedzy powinno z jednej strony prowadzić do wytworzenia nowej wiedzy, a z drugiej strony przyczyniać się do budowy przewagi konkurencyjnej. Podstawę procesu zarządzania wiedzą stanowią natomiast zasoby informacyjne.

Każdy z elementów portfela kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa można analizować w sposób wielowymiarowy. Oto kilka perspektyw analizy wybranych elementów kapitału intelektualnego.

Rys.23. Wybrane elementy kapitału intelektualnego i ich wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.



*Zródło: Opracowanie własne.*

### Proces uczenia się i jego efekty

Sposób działania przedsiębiorstwa na rynku w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo „uczy się własnego biznesu” i dostosowuje produkty, czy usługi do wymogów obecnych i przyszłych klientów. Walka konkurencyjna i sposób jej prowadzenia w dużym stopniu zdeterminowana jest, z jednej strony skłonnością pracowników do uczenia się, a z drugiej skłonnością do zmian w przedsiębiorstwie. Można pokusić się o przedstawienie tego problemu w konwencji macierzy dwuwymiarowej. Jednym z wymiarów macierzy jest skłonność przedsiębiorstwa do organizacyjnego uczenia się, natomiast drugim wymiarem jest skłonność do przeprowadzania zmian. Jeśli podzielimy każdy z wymiarów na dwa stany, czyli o silnym i słabym występowaniu wymienionych cech, otrzymamy macierz

czteropolową. Typologię przedsiębiorstw w perspektywie uczenia się i zmian przedstawia to rys. 24

Skłonność do uczenia się	<i>Silna</i>	Firmy łamiące reguły gry w branży (Rule Breakers)	Firmy dyktujące reguły gry w branży (Rule Makers)
	<i>Słaba</i>	Firmy podejmujące grę i rozumiejące jej reguły (Rule Takers)	Firmy podejmujące grę ale nie rozumiejące jej reguły (Rule Mistakers)
		<i>Silna</i>	<i>Słaba</i>
Skłonność do zmian			

Rys. 24 . Typologia przedsiębiorstw w perspektywie skłonności do uczenia się i zmian.  
Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsza z analizowanych grup przedsiębiorstw, to grupa przedsiębiorstw dyktujących reguły gry w branży. Przedsiębiorstwa zaliczane do tej grupy są zwykle pionierami, dzięki którym branża powstała. (IBM, CBS, United Airlines, Merrill Lynch, Sears, Coca-Cola). Przedsiębiorstwa te tworzyły i jednocześnie narzuciły pozostałym konkurentom w branży reguły gry rynkowej. Zwykle są one zainteresowane w utrzymywaniu status quo oraz protektorami istniejącego stanu rzeczy. W polskich realiach przedsiębiorstwa zaliczane do tej grupy „odziedziczyły” silną pozycję rynkową po systemie gospodarki planowanej centralnie. (TP S.A., PKN Orlen, Polskie Sieci Energetyczne). Charakteryzują się one silną skłonnością do organizacyjnego uczenia w celu utrzymania silnej pozycji rynkowej, lecz słabą skłonnością do zmian. Uczenie organizacyjne traktują jako konieczność w procesie dostosowania się do zmian rynkowych, ale zmiany organizacyjne traktują jako ostateczność. W ich opinii zmiany mogą mieć tylko i wyłącznie charakter ewolucyjny i najlepiej gdy są rozciągnięte w jak najdłuższym horyzoncie czasu.

Druga z analizowanych grup przedsiębiorstw to te, które „płacą haracz” branżowym „lordom”. ( Fuijitsu, ABC, U.S. Air, Smith Barney, J.C. Penny). Generalnie są to

przedsiębiorstwa, które dążą do zajęcia pozycji lidera w danej branży. Przyjęły one reguły gry dyktowane przez liderów i doskonale je rozumieją. W większości przypadków skłonność do zmian organizacyjnych jest bardzo silna, lecz skłonność do organizacyjnego uczenia się relatywnie słaba. Codzienne problemy menedżerów tych przedsiębiorstw to wyścig z konkurencją o zdobycie następnego procenta udziału w rynku, wprowadzenie produktu na rynek kilka tygodni wcześniej niż uczyni to konkurencja, obniżenie kosztów o kilka centów, itd. Stopniowe doganianie konkurencji jest głównym celem strategicznym. Kadra kierownicza tych przedsiębiorstw nie rozumie, iż w dzisiejszym świecie gospodarki globalnej, inkrementalne dostosowywanie się do reguł gry nie przynosi spodziewanych efektów.

Dobrze zrozumiały to natomiast przedsiębiorstwa, które rewolucjonizują reguły gry w branży. Charakteryzują się one zarówno silną skłonnością do organizacyjnego uczenia się jak i do zmian organizacyjnych. Starają się one radykalnie przetasować branżę, zmieniając obowiązujące w niej reguły gry. (IKEA, Body Shop, Federal Express, Wal-Mart, CNN, Southwester Airlines, 1-800 –FLOWERS). W polskiej rzeczywistości można zaliczyć do tej grupy takie przedsiębiorstwa jak: TVN, Gazetę Wyborczą, ITI, Wirtualna Polska.

Ostatnią grupę przedsiębiorstw stanowią te, które charakteryzują się zarówno słabą skłonnością do organizacyjnego uczenia się jak i do zmian. Firmy tego typu zwykle kończą swoją działalność zniknięciem z rynku. (Baltona, PLO, Stocznia Gdańska). Menedżerowie tych przedsiębiorstw zwykle nie mają świadomości zmiany reguł gry rynkowej.

Dokonując podobnych rozważań na poziomie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie można stworzyć w nim typologię zespołów, które zachowują się w podobny do opisanego sposób. To, czy strategia przedsiębiorstwa jest zachowawcza, czy też rewolucyjna na tle całej branży, zależy od różnych nie poruszanych tu czynników, lecz wszystko zaczyna się w umyśle jednego, lub kilku ludzi. Coraz bardziej burzliwe otoczenie przedsiębiorstw, rozwój technologii informatycznych oraz procesy globalizacyjne, diametralnie zmieniają kontekst strategiczny przedsiębiorstw. W takich warunkach działania, zmiany strategiczne będą miały charakter rewolucyjny, gdyż zmiany ewolucyjne będą mało efektywne z punktu walki konkurencyjnej.

Zaprezentowana perspektywa analizy przedsiębiorstw, czy zespołów w przedsiębiorstwie ma kluczowe znaczenie dla kształtowania strategii przedsiębiorstwa, a w końcowym efekcie decyduje o jego sukcesie albo porażce.



Zarządzanie omawianym elementem portfela kapitału intelektualnego w dzisiejszej dobie szybkich zmian powinno sprowadzać się do promowania rewolucyjnych pomysłów dla produktu, klienta, rynku a w rezultacie dla całej branży. Zarządzanie zespołami zadaniowymi sprowadzać się będzie do budowania takich zespołów, które wykazują dużą skłonność do organizacyjnego uczenia się oraz do przeprowadzania zmian organizacyjnych. Generowanie pomysłów w zakresie wykorzystania kluczowych kompetencji, innowacji i unikalnych relacji z klientami będzie w cenie, pod warunkiem, że będą to pomysły rewolucyjne zarówno w skali mikro, jak i makro. Warunkiem koniecznym jest dodatkowo zaangażowane przywództwo, kultura sukcesu oraz efektywna komunikacja i jakość dostępnych informacji.

Kreatywne myślenie biznesowe w celu utrzymania dotychczasowych klientów i pozyskanie nowych, będzie kluczowym kryterium oceny osób odpowiedzialnych za realizację strategii przedsiębiorstwa.

Przejdźmy obecnie do problemu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i ich znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej na tle branży.

### **Kluczowe kompetencje w kontekście typu przewagi konkurencyjnej**

Następnym elementem w portfelu kapitału intelektualnego są kluczowe kompetencje. Jedną z możliwych perspektyw analizy tego składnika kapitału intelektualnego jest perspektywa typu przewagi konkurencyjnej, budowanej na bazie kluczowych kompetencji. Czteropolowa macierz kluczowych kompetencji w budowaniu rozproszonej i skoncentrowanej przewagi konkurencyjnej przedstawiona została na rys. 25.

Wzorując się na modelu K. Obłója,<sup>120</sup> przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, w dwóch skrajnych przypadkach może przybierać postać skoncentrowaną albo rozproszoną. W prezentowanej perspektywie kluczowe kompetencje rozpatrywane są również w kategoriach teraźniejszości i przyszłości. Przez skrzyżowanie owych dwóch wymiarów powstają cztery bazowe działania strategiczne. Pierwsze z nich polega na koncentracji kluczowych kompetencji na jednym z kluczowych czynników sukcesu charakterystycznych dla danej branży w celu osiągnięcia relatywnej przewagi konkurencyjnej. W najbliższej przyszłości, niezależnie od branży, kluczowe czynniki sukcesu będą postrzegane w kategoriach utrzymania lojalności dotychczasowych klientów oraz pozyskania nowych.

---

<sup>120</sup> K. Obłój : „Strategia organizacji”, PWE, Warszawa 1998.

Typ przewagi konkurencyjnej	<i>Rozproszona</i>	Budowanie unikalnych kompetencji	Szukanie możliwości wielokierunkowego rozwoju przy udziale klientów
	<i>Skoncentrowana</i>	Koncentracja na kluczowym czynniku sukcesu	Budowanie unikalnych relacji z klientem
		<i>Obecne</i>	<i>W przyszłości</i>
Kluczowe kompetencje			

Rys. 25 . Typologia działań strategicznych w perspektywie kluczowych kompetencji i typu przewagi konkurencyjnej.

*Źródło: Opracowanie własne.*

Wykorzystanie kluczowych kompetencji w celu budowy unikalnych relacji z klientem jest charakterystyczne dla drugiego typu działań strategicznych. Przewaga strategiczna w tym przypadku jest również skoncentrowana, czyli łatwo określić na czym polegają unikalne relacje firmy z klientami.

Amerykańska firma Qlinic, produkująca kosmetyki osiągnęła relatywną przewagę nad konkurencją, przez stworzenie unikalnej strony Internetowej. Wchodząc na stronę Internetową Qlinic każdy klient może określić typ własnej cery i odpowiednio dobrać oferowaną przez firmę linię kosmetyków. Ten rodzaj przewagi konkurencyjnej jest oczywiście krótkotrwały, gdyż łatwy do skopiowania przez konkurencję. Liczy się głównie pionierskie, a zarazem rewolucyjne na swój sposób podejście do klienta.

Trzecia kategoria działań strategicznych polega na budowaniu wielowymiarowej przewagi konkurencyjnej, przy wykorzystaniu kluczowych kompetencji, czyli stanowi istotę koncepcji G. Hamela i C. K. Prahalada.<sup>121</sup>

Ostatni typ działań polega na budowaniu wielowymiarowej przewagi konkurencyjnej, nie tylko przez wykorzystanie wspólnych zasobów strategicznych, przez całe przedsiębiorstwo, lecz traktowaniu klienta, jako strategicznego „kibica organizacji”. W tym przypadku relacje z klientami muszą być wielopłaszczyznowe i jednocześnie prowadzić do relacji, które są praktycznie nie możliwe do skopiowania przez konkurencję. Dodatkowo klienci wskazują kierunek rozwoju owych relacji.

Następnym analizowanym składnikiem portfela intelektualnego przedsiębiorstwa są innowacje.

### **Innowacje i ich wpływ na przewagę konkurencyjną**

Innowacje powstające w przedsiębiorstwie na skutek sygnałów rynkowych, procesu uczenia się oraz wykorzystania kluczowych kompetencji można analizować z punktu widzenia trwałości przewagi konkurencyjnej i rynkowego zakresu ich oddziaływania.

Trwałość przewagi konkurencyjnej może przyjmować dwa stany, a mianowicie innowacje mogą przyczynić się do relatywnie długotrwałej lub krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej. Zakres ich wpływu na rynek może w skrajnych przypadkach dotyczyć wyodrębnionego segmentu lub całej branży. Typologię czterech rodzajów innowacji przedstawia rys. 26.

Szczególne ważne z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa są innowacje rewolucjonizujące branżę. Koresponduje to z typem przedsiębiorstw zmieniających reguły gry w branży ( por rys.2). Przedsiębiorstwa te charakteryzują się zarówno silną skłonnością do organizacyjnego uczenia się, jak i zmian organizacyjnych. Zwykle te dwa procesy są z sobą skorelowane, a wielkość rocznego budżetu przeznaczanego na prace badawcze w stosunku do wielkości zysków stanowi silny stymulator rozwoju. Na tego typu innowacje mogą pozwolić sobie tylko przedsiębiorstwa dysponujące dużymi budżetami badawczo-

---

<sup>121</sup> G.Hamel, C.K. Prahalad: “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, May-June, 1990.

rozwojowymi, które jednocześnie są liderami nowych technologii w swojej branży, bądź pretendują do tego miana. Są to głównie przedsiębiorstwa globalne. Pozostałe typy innowacji mają mniejsze znaczenie z punktu widzenia przewagi strategicznej i zakresu oddziaływania na otoczenie.

Przejdźmy obecnie do analizy zasobów relacyjnych w kontekście kluczowych kompetencji.

Trwałość przewagi konkurencyjnej	<i>Relatywnie długa</i>	Innowacje rewolucyjne dla całej branży	Innowacje rewolucyjne dla rynku
	<i>Relatywnie krótka</i>	Innowacje uzupełniające branżę	Innowacje uzupełniające rynek
		<i>Cała branża</i>	<i>Segment rynku</i>
Zakres oddziaływania			

Rys. 26 . Typologia innowacji w perspektywie trwałości przewagi konkurencyjnej i zakresu oddziaływania. Źródło: Opracowanie własne.

### Relacje z klientami a kluczowe kompetencje

Wymiar kluczowych kompetencji rozpatrywać możemy w kontekście obecnych zasobów oraz tych, które będą warunkować sukces przedsiębiorstwa w przyszłości. Podobnie relacje z klientami możemy rozpatrywać w odniesieniu do obecnych produktów i usług oraz tych, które przedsiębiorstwo zamierza wprowadzić na rynek w przyszłości. Powstała macierz czteropolową przedstawia rys.5.

Pierwszy rodzaj zachowań nazwaliśmy „wypełnianiem luk”. Jest to sytuacja, w której przedsiębiorstwo musi sobie odpowiedzieć na następujące pytanie: *W jaki sposób jesteśmy w*

stanie wykorzystać nasze kluczowe kompetencje w relacjach z klientami, na obecnych rynkach w celu poprawy pozycji konkurencyjnej naszych produktów, czy usług?

Kluczowe kompetencje	<i>Nowe</i>	Rozwijanie kompetencji na bazie obecnych relacji	Kreowanie nowych relacji na bazie nowych kompetencji
	<i>Obecne</i>	Wypełnianie luk	Kreowanie nowych relacji na bazie obecnych kompetencji
		<i>Obecnie</i>	<i>W przyszłości</i>
		Relacje z klientami	

Rys. 27 . Typologia kluczowych kompetencji w kontekście relacji z klientami. Źródło: Opracowanie własne.

Drugim rodzajem zachowań, w przedstawionej macierzy są zachowania polegające na rozwijaniu nowych kluczowych kompetencji w oparciu o istniejące relacje z klientami. Przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na pytanie, *które z kluczowych kompetencji należy rozwijać w szczególności, dla utrzymania dotychczasowych klientów ?*

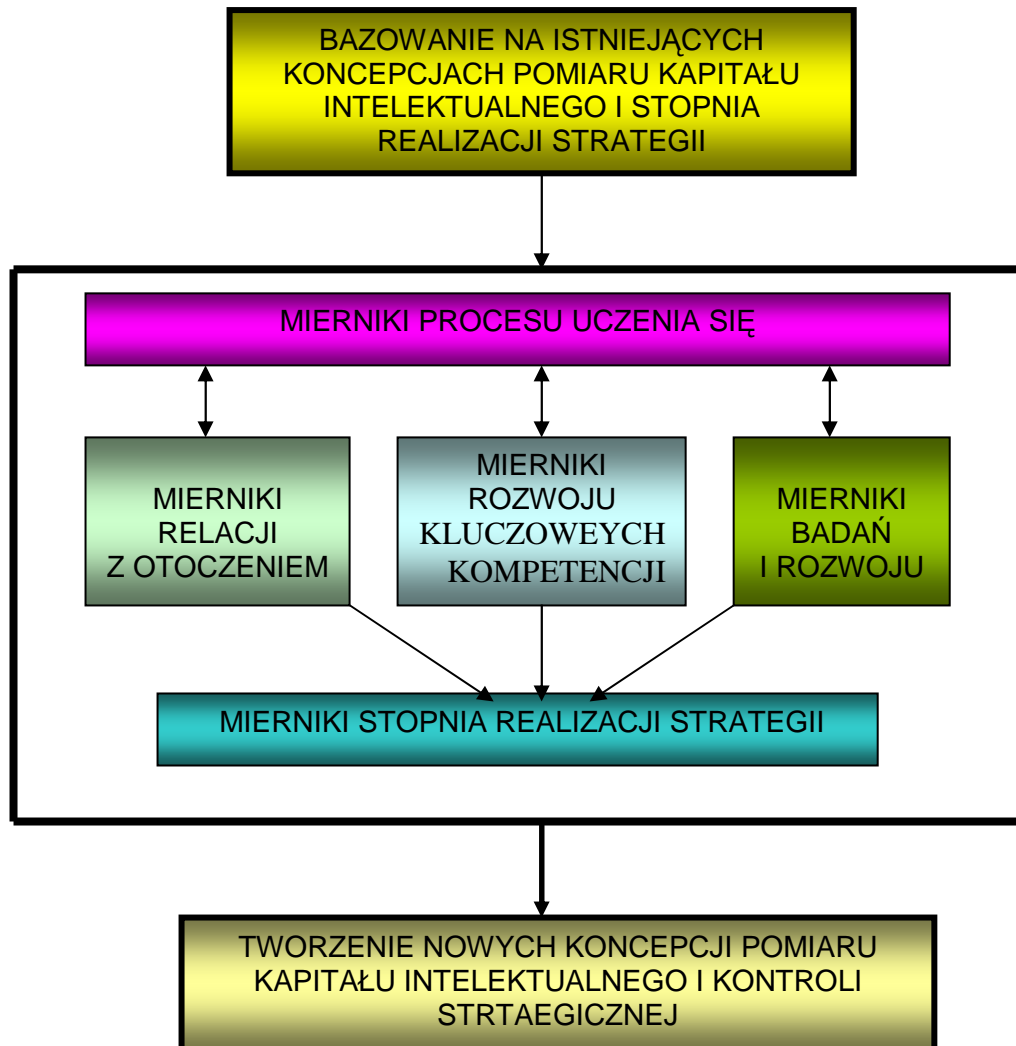
Kolejny typ zachowań dotyczy kreowania nowych relacji, z potencjalnymi klientami w oparciu o obecne kluczowe kompetencje. Związane jest to ściśle z modyfikowaniem istniejących produktów i wprowadzaniem ich na nowe rynki.

Ostatni typ zachowań sprowadza się do kreowania nowych produktów i nowych rynków. W tym przypadku przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na następujące pytanie: *Jakie nowe kluczowe kompetencje musimy rozwijać aby skutecznie konkurować na nowych rynkach, czyli tworzyć nowe relacje z klientami?*

Ostatnim, omawianym problemem, jest zagadnienie pomiaru stopnia realizacji strategii.

## System pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Mierniki pomiaru wybranych elementów z portfela kapitału intelektualnego tworzą system, który w ostatecznym powiniεν prowadzić do oceny stopnia realizacji strategii przedsiębiorstwa. Obecnie najpopularniejszym tego typu systemem pomiaru realizacji celów strategicznych jest Strategiczna Karta Wyników. Strategiczna karta wyników odnosi się jednak do całości przedsiębiorstwa. Zaproponowany model można traktować jako swoistego rodzaju „strategiczną kartę wyników”, lecz odniesioną do tak trudno mierzalnych zasobów przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał intelektualny. Ogólny zarys systemu pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa przedstawia rys.28.



Rys. 28. System pomiaru kapitału intelektualnego.

Źródło: Opracowanie własne

Elementy zaprezentowanego systemu odpowiadają poszczególnym elementom portfela kapitału intelektualnego. Występują zatem następujące rodzaje mierników:

- Mierniki procesu organizacyjnego uczenia się,
- Mierniki relacji z otoczeniem, głównie relacji z klientami,
- Mierniki procesów innowacyjnych,
- Mierniki rozwoju kluczowych kompetencji.

Wszystkie wymienione mierniki powinny być powiązane z miernikami stopnia realizacji strategii, jako element systemu kontroli strategicznej w przedsiębiorstwie.

## **Wnioski**

Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa ma sens z punktu widzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa, interesów akcjonariuszy oraz z punktu widzenia realizacji strategii przedsiębiorstwa. Jeśli wypracowane zostaną metody i techniki pomiaru kapitału intelektualnego stanie się możliwe zarządzanie wybranymi elementami kapitału świadome kreowania jego struktury i dynamiki w ramach portfela przedsiębiorstwa.

Następną tendencją, która już ma miejsce w praktyce zarządzania strategicznego jest budowanie kart wyników dla różnych perspektyw realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny jest obecnie najcenniejszym zasobem organizacji i powinien on zająć w koncepcjach strategicznych kart wyników pierwszoplanowe miejsce.

Niniejsza część artykułu stanowił próbę określenia elementów składowych portfela kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz próbę stworzenia systemu pomiaru tych elementów w kontekście realizowanej strategii. Najistotniejsze są jednak wymienione kierunki rozwoju kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, mające na celu:

- tworzenie innowacji, które zrewolucjonizują reguły gry rynkowej w danej branży globalnej
- budowanie wielowymiarowej przewagi konkurencyjnej, przez tworzenie unikalnych kompetencji rozwijanie unikalnych relacji z klientami
- kreowanie nowych kluczowych kompetencji dla przyszłych relacji z otoczeniem.

### **3. Problematyka Corporate Governance w konwencji paradoksów strategicznych – obszar tematyczny [J]**

Ujawnienie różnego rodzaju nieprawidłowości w działaniu spółek giełdowych w Polsce, jak i ogłoszenie bankructwa jednego z największych koncernów energetycznych w Stanach Zjednoczonych – Enronu, skłoniło nas do rozmyślań na temat funkcjonujących obecnie na świecie i w Polsce modeli corporate governance oraz ich przydatności w praktyce gospodarczej oraz teorii i praktyce zarządzania strategicznego.

W niniejszej części artykułu pragniemy przedstawić problematykę corporate governance w konwencji swoistych paradoksów, zwrócić uwagę na konieczność zachowania dynamicznej równowagi korporacyjnej, oraz przedstawić sprzężenia zwrotne w układzie pozbawionym owej równowagi.

W zakończeniu tej części artykułu wskazujemy na konieczność modyfikacji dotychczasowych rozwiązań modelowych, w kierunku pełniejszej i rzetelniejszej kontroli korporacji przez akcjonariuszy.

#### **Corporate Governance a paradoksy strategiczne**

Pomiędzy kapitałem, przedsiębiorstwami i ich otoczeniem oraz organami przedsiębiorstw rozpościera się swoista wrażliwa przestrzeń nazywana corporate governance. W ramach niej kształtują się wzajemne stosunki i zależności, ścierają się różnorodne uwarunkowania, w tym i kulturowe (kultura zachowań). Im lepsze te stosunki, bardziej przejrzyste i przewidywalne tym lepiej służą funkcjonowaniu danej korporacji. Dlatego tak istotnego znaczenia nabiera dla przedsiębiorstwa, właśnie ów porządek korporacyjny.

Występowanie różnego rodzaju dysfunkcji w zakresie nadzoru korporacyjnego jest m.in. skutkiem tego, że w polskie przedsiębiorstwa nie korzystają z kodeksu dobrej praktyki i powszechnie nie stosują go, jako narzędzia budowania partnerstwa korporacyjnego w tym zakresie. Doświadczenia praktyczne pokazują, że regulacje zwarte w Kodeksie spółek handlowych są mocno niewystarczające i niedoskonałe. Dla rozpowszechnienia owych wzorców oraz zachowań praktycznych, przydatnym może być rozpatrywanie corporate governance w perspektywie tzw. konwencji dualizmu poznawczego. Punktem wyjścia jej jest założenie, iż w rozpatrywaniu wielu problemów (do takich należy naszym zdaniem



zagadnienie corporate governance) pomocnym jest posługiwanie się tzw. sprzecznościami<sup>122</sup> strategicznymi.<sup>123</sup> Problem ten nabiera szczególnego znaczenia na poziomie korporacji i jej otoczenia rynkowego.

Analiza przedsiębiorstwa na poziomie corporate governance rad nadzorczych, skłoniła nas do wyróżnienia pięciu głównych sprzeczności, ściśle związanych z problemem corporate governance. Rozpatrując główne sprzeczności występujące na etapie formułowania corporate governance w odniesieniu do poziomu współpracy i partnerstwa korporacyjnego, można zaobserwować m. in. takie skrajności, tj. sprzeczności - paradoksy, jak *paradoks interesów*, *paradoks władzy*, *paradoks ról*, czy też *paradoks korzyści*. Owe sprzeczności tłumaczą naszym zdaniem, zarówno skuteczność rad nadzorczych, jak i brak tej skuteczności w zakresie wzrostu poziomu wspierania współdziałania i partnerstwa przedsiębiorstw na rynku.

Uważamy iż dualne – por. rys. 29 - widzenie procesów związanych z nadzorem korporacyjnym, w tym i właścicielskim może być podstawą opracowania ulepszonego systemu, korzystnego dla wszystkich uczestników gry rynkowej.

Mnogość różnego rodzaju sprzeczności oraz liczne zależności występujące między „graczami” powodują, że problematyka nadzoru, rozumianego w angielskim znaczeniu „corporate governance”, nabiera coraz szybciej istotnego znaczenia nie tylko w odniesieniu do samych przedsiębiorstw i ich właścicieli (przedsiębiorców), ale także wywiera ona swoisty nacisk i skutek na ogólne warunki funkcjonowania gospodarki i państwa.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> Często używa się też określenia paradoks strategiczny.

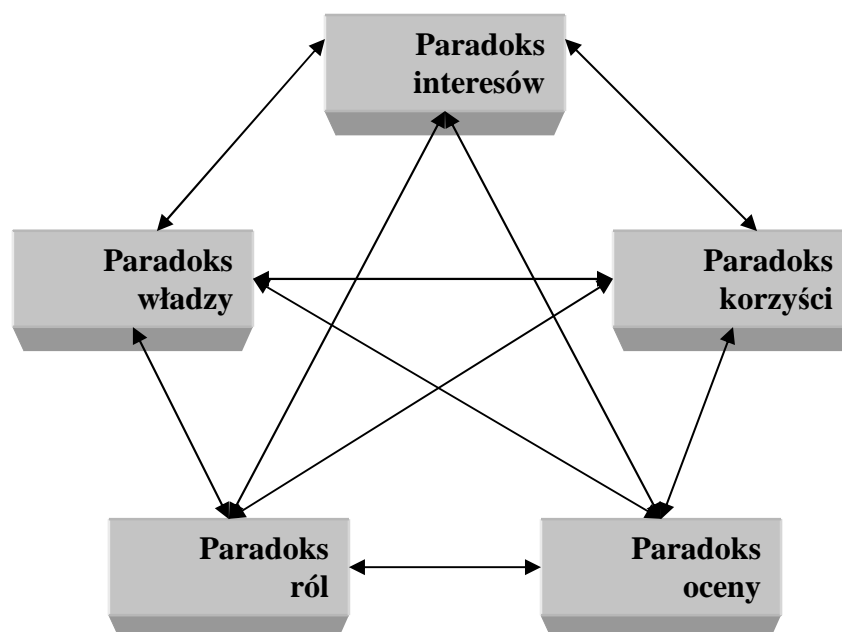
<sup>123</sup> Sprzeczność strategiczna ujmowana jest zazwyczaj jako dwa sprzeczne z sobą czynniki, które należy rozpatryć w tym samym momencie czasu. W takim ujęciu sprzeczność nie może być rozumiana jako działanie, którego ostateczny skutek jest przeciwny do zamierzonego. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, iż owe sprzeczności wynikają z różnych założeń teoretycznych w ramach poszczególnych szkół zarządzania strategicznego i są „przenoszone” na poziom rad nadzorczych korporacji, a więc problematykę corporate governance. W praktyce menedżerskiej generowanie kreatywnych rozwiązań z wielu sprzeczności; paradoksów strategicznych stanowi istotę pracy firmowych strategów. Ze swej definicji sprzeczności; paradoksów strategicznych należą do grupy paradoksów nie dających się rozwiązać koncepcyjnie i empirycznie, lecz należy dążyć do wypracowania systemu zapewniającego minimalizację występujących sprzeczności, czyli wymuszającego stan równowagi dynamicznej. 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 zarządzania. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia na poziomie korporacji i jej otoczenia rynkowego.

<sup>124</sup> Na przykład – gdyby wziąć pod uwagę - nadzór Skarbu Państwa oraz Gmin nad posiadaniem i kontrolowanym majątkiem, ulokowanym w spółkach Skarbu Państwa i spółkach Gmin.

## „Kamienie milowe” równowagi korporacyjnej

Używając skrótu myślowego, przez filozofię „corporate governance” (na tle badań i literatury), rozumiemy generalnie:

- porządek (ład, nadzór), równoważący interesy wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa (korporację), oparty nie tylko na formalnych regułach gry, ale także na kulturze przedsiębiorstwa,<sup>125</sup> obyczajach i etyce prowadzenia działalności biznesowej oraz nieformalnych uwarunkowaniach instytucjonalnych,
- tworzenie takich mechanizmów i ról dla aktorów procesu współdziałania gospodarczego,<sup>126</sup> które umożliwiają uniknięcie zachowania menedżerów niezgodnego z interesami właścicieli, wierzycieli i innych grup interesariuszy (na przykład pracowników).



Rys.29. Zależności między poszczególnymi paradoksami na poziomie rad nadzorczych.

Źródło: Opracowanie własne.

Innymi słowy, można powiedzieć, że istotą systemu „corporate governance” jest zapewnienie prorozwojowej, partnerskiej równowagi pomiędzy interesami wszystkich

<sup>125</sup> Mamy tu na myśli kwestie kultury, historii, doświadczenia, religii, etyki i całego szeregu elementów, które wpływają na takie, a nie inne postępowanie właścicieli, członków zarządów, członków rad nadzorczych, inwestorów małych i dużych, itp..

<sup>126</sup> O charakterze owego współdziałania, szerzej patrz: „Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw”, praca zbiorowa pod redakcją J. Lichtarskiego, PWE, Warszawa 1992.

podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa.<sup>127</sup> Równowaga ta powinna być zapewniona przez zbiór różnorodnych instytucji prawnych, które w sposób spójny, tworzą formalny i nieformalny system regulacji, system który determinuje zachowania.

Klucz do rozwiązania owych problemów leży generalnie w kulturze sprawowania nadzoru korporacyjnego (w rozumieniu szerokim) i nadzoru właścicielskiego (rozumieniu wąskim). Wyraża się to w stosowanych w danym przedsiębiorstwie konfiguracji mechanizmów jego sprawowania oraz ról aktorów tego procesu.

Istotą kultury nadzoru korporacyjnego jest przyjęcie założenia, że dane przedsiębiorstwo traktowana jest jako wspólne, partnerskie w swych stosunkach, przedsięwzięcie. Oznacza to więc, że wysoką sprawnością zarządzania danym przedsiębiorstwem oraz sprawnością współdziałania, zainteresowane są bardzo liczne grupy interesariuszy. W skład owych grup wchodzi nie tylko właściciele (akcjonariusze), menedżerowie i pracownicy, ale także wierzyciele (tzw. interesariusze zewnętrzni). Grupy te nie konkurują wzajemnie o własne korzyści, lecz poszukują kompromisu z punktu widzenia nadrzędnych priorytetów przedsiębiorstwa, w którym są – w różnej formie - zaangażowani. Oczywiście tak rozumiana kultura posiada charakter modelowy.

Praktyka funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w polskich przedsiębiorstwach - zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę obecny, transformacyjny, zarówno pod względem kulturowym i gospodarczym, etap ich rozwoju - pokazuje, jak trudno jest zachować udział zrównoważony, partnerski. Bardzo często dochodzi do konfliktu o indywidualne korzyści pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, często ze szkodą dla nadrzędnych priorytetów przedsiębiorstwa. Jest to najczęściej spowodowane częstymi, na skutek przejęć (zarówno przyjaznych, jak i wrogich) zmianami we własności, negatywnym doborem członków rad i zarządów, mało kompetentnych, lecz lojalnych i dyspozycyjnych względem właścicieli, a także uwarunkowaniami politycznymi i biznesowymi właścicieli i innych interesariuszy. W tym kontekście istotnego znaczenia dla właściwej kultury nadzoru korporacyjnego – z punktu widzenia w wzroście poziomu współdziałania i partnerstwa przedsiębiorstw - nabierają dwa następujące uwarunkowania:

---

<sup>127</sup> Zasadnicze zalecenia w zakresie nadzoru korporacyjnego formułowane wobec rad nadzorczych, obejmują przede wszystkim: najwyższą odpowiedzialność za wizerunek przedsiębiorstwa, przestrzeganie pewnych wartości, łagodzenie napięć między różnymi grupami interesów ... oraz uważniej śledzić ich (tj. pracowników, akcjonariuszy, kooperantów, klientów, społeczeństwa) oczekiwania. Por. „Dyskusja o roli rad nadzorczych” „Zarządzanie na świecie” 2002 nr 1.

- po pierwsze - mechanizmy wpływające na kierownicze procesy podejmowania decyzji,
- po drugie - role aktorów procesu nadzoru korporacyjnego.

Do pierwszej grupy uwarunkowań należą przede wszystkim konstrukcje prawne i instytucjonalne, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, wcześniej o nich pisaliśmy. Określają one wzorce zachowania i oddziaływania, według których działają różne grupy interesariuszy. Konstrukcje prawne i instytucjonalne – wewnętrzne eksponują to, co stanowi immanentną cechę nadzoru właścicielskiego, a więc instytucjonalny proces kontroli nad skutecznością zarządzania danym przedsiębiorstwem, realizowany w formie przedstawicielstwa bezpośrednio przez radę nadzorczą (radę dyrektorów). Z kolei konstrukcje prawne i instytucjonalne – zewnętrzne, eksponują mechanizm kontroli rozszerzają o elementy rynkowe, m.in. takie jak: rynek kapitałowy, rynek kontroli przedsiębiorstw, rynek talentów menedżerskich, rynek produktów, itp.<sup>128</sup> A zatem obie te konstrukcje dopełniają z jednej strony obrazu kultury nadzoru korporacyjnego, z drugiej zaś kulturę traktują jako warunek sine quo non i narzędzie sprawnego zarządzania stosunkami partnerskimi w danym przedsiębiorstwie.

Drugą grupę uwarunkowań tworzą role aktorów procesu nadzoru korporacyjnego. Owe role (głównie realizowane w postaci uczestnictwa w pracach rady nadzorczej) dotyczą funkcji jakie pełnią w sposób formalny lub nieformalny różni interesariusze oraz zakresu zdobywanych i wykorzystywanych przez nich informacji o danym przedsiębiorstwie, z punktu widzenia chronienia własnych interesów i eskalowania własnych korzyści.<sup>129</sup> Zakres realizacji owych ról, determinowany jest wcześniej wymienionymi mechanizmami. Mają one wpływ m.in. na stopień niezależności rady nadzorczej i wynikający z tego stopnia zakres władzy nad kadrą zarządzającą, system motywacji kadry zarządzającej w celu wzmocnienia właściwie rozumianej istoty kultury nadzoru korporacyjnego, częstotliwość i głębokość przeprowadzanego monitoringu stanów i procesów zachodzących w danej organizacji z punktu widzenia jej trwania w przyszłości (procesów rozwojowych).

Kultura nadzoru korporacyjnego rozumianego jako corporate governance w odniesieniu do przedsiębiorstwa, wyrażona została w standardach zaaprobowanych przez Radę OECD. Owe standardy sprawowania kultury (władztwa) zostały opracowane w dwóch częściach. Część

---

<sup>128</sup> Szerzej patrz B. Wawrzyniak: „Nadzór korporacyjny: Perspektywy badań”, Organizacja i Kierowanie, 2001 nr 2.

<sup>129</sup> Szczególnie w tej materii aktywni bywają interesariusze związani z instytucjami finansowymi, które jako obce źródła finansowania, wspierają działania danej organizacji. Dysponując nie własnymi (lecz pozyskanymi) pieniędzmi, są oni szczególnie czuli na wahania w zakresie koniunktury i standingu finansowego danej organizacji.

pierwsza obejmuje *zasady* (pięć zasad), zaś część druga zawiera przypisy stanowiące *komentarz do owych zasad*. Przypisy te zawierają też opis dominujących trendów rozwoju i przedstawiają rozwiązania alternatywne oraz przykłady, które mogą być użyteczne przy wdrażaniu zasad.

Są one sformułowane na tyle ogólnie, że można w ich ramach umieścić każdy model spółki akcyjnej spotykany w ustawodawstwie OECD. Równocześnie nie posiadają one charakteru bezwzględnie obowiązującego. Ich celem jest - stanowiąc punkt odniesienia - dostarczenie wzorców dla uregulowań państwowych. W swoich założeniach mają one chronić prawa akcjonariuszy (I obszar - Prawa akcjonariuszy<sup>130</sup>), zapewniać jednakowe traktowanie wszystkich akcjonariuszy (II obszar - Równe traktowanie akcjonariuszy<sup>131</sup>), respektować prawa wierzycieli i pracowników spółki oraz sprzyjać aktywnej współpracy spółki z nimi (III obszar - Rola udziałowców w nadzorze właścicielskim<sup>132</sup>), zapewniać publiczne ujawnianie informacji o wszystkich istotnych sprawach spółki (IV obszar - Publikacje i przejrzystość<sup>133</sup>), zapewniać strategiczne kierowanie sprawami spółki, efektywne nadzorowanie pracy osób zarządzających przedsiębiorstwem spółki oraz zdawanie sprawy z tego nadzoru przed akcjonariuszami itp. (V obszar - Odpowiedzialność zarządu<sup>134</sup>) Spojrzenie na zagadnienia Corporate Governance przez pryzmat paradoksów strategicznych implikuje inny problem, a mianowicie kwestie „kamieni milowych” równowagi korporacyjnej oraz sposoby monitorowania owe równowagi głównie przez akcjonariuszy. Przedstawiono to zagadnienie na rysunku nr 30.

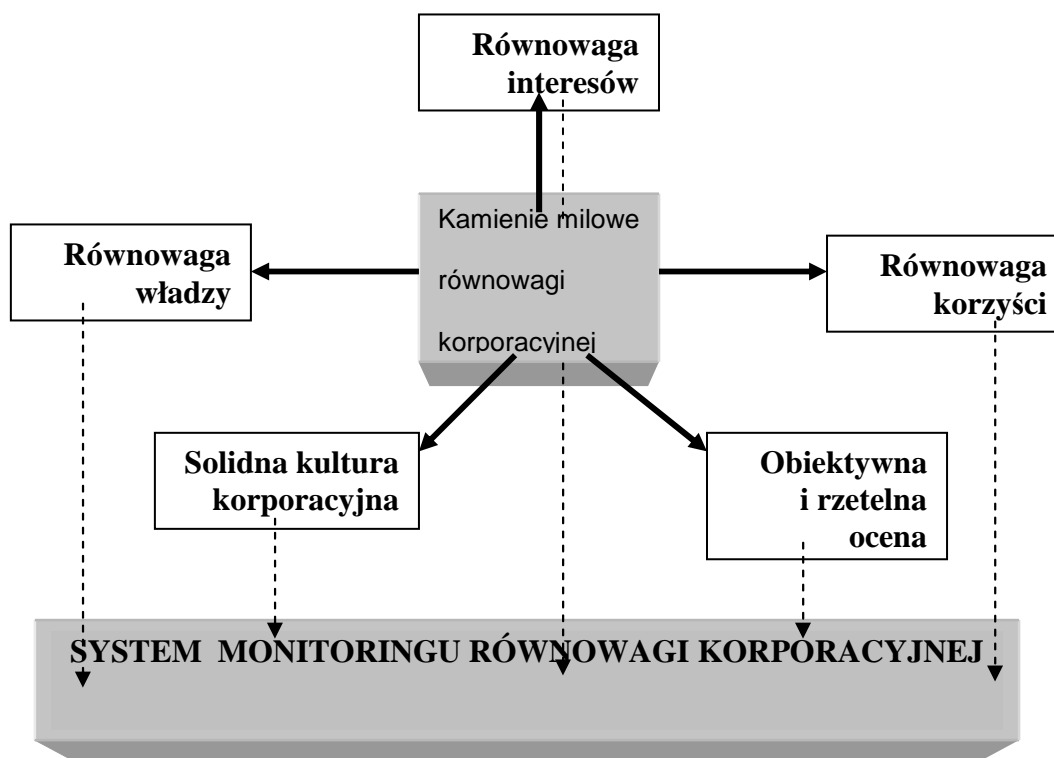
---

<sup>130</sup> Pierwsza zasada wyraża obowiązek chronienia praw akcjonariuszy.

<sup>131</sup> Druga zasada wyraża obowiązek zapewnienia równego traktowania wszystkich akcjonariuszy, w tym także akcjonariuszy posiadających pakiety mniejszościowe i akcjonariuszy zagranicznych; wszystkim akcjonariuszom powinny być nagradzane straty wynikające z naruszenia ich praw.

<sup>132</sup> Trzecia zasada wyraża obowiązek uwzględniania uprawnień udziałowców sankcjonowanych przez prawo i zachęcać do aktywnej kooperacji pomiędzy spółką i jej udziałowcami w tworzeniu bogactwa, miejsc pracy i zachowania solidnego finansowo przedsiębiorstwa.

<sup>133</sup> Czwarta zasada wyraża obowiązek zapewnienia sporządzania i ogłaszania w ustalonych terminach, dokładnych publikacji wszystkich istotnych informacji dotyczących spółki; jej sytuacji finansowej i wyników działalności, praw własności i zarządzania spółką.



Rys.30. System monitoringu równowagi korporacyjnej.

Źródło: Opracowanie własne.

### Między teorią a praktyką – problem zapewnienia równowagi korporacyjnej

Wskazania różnic pomiędzy teorią a praktyka kultury nadzoru korporacyjnego dokonamy na przykładzie wybranych, obserwowanych w polskiej praktyce gospodarczej licznych przypadków dysfunkcji w tym zakresie. Nie trudno zauważyć, że w ciągu ostatnich trzech lat (1999 – 2001) byliśmy świadkami zaistnienia - na scenie polskiej gospodarki - wielu ciekawych poznawczo i doświadczalnie procesów i zdarzeń, dotyczących kultury nadzoru korporacyjnego, zwłaszcza jej sprawowania.<sup>135</sup> W tym zakresie mieliśmy możliwość śledzenia i weryfikowania – na tle polskich przedsiębiorstw - naszej wiedzy o kulturze nadzoru korporacyjnego w kontekście zmian jakie zachodzą w polskich przedsiębiorstwach; zmian pozytywnych, jak negatywnych, dysfunkcyjnych, z tego punktu widzenia. Obserwowane

<sup>134</sup> Piąta zasada wyraża obowiązek umożliwienia wyznaczania strategicznych zadań dla spółki, efektywnego monitorowania zarządu przez radę nadzorczą oraz egzekwowania odpowiedzialności (rozliczania) zarządu wobec spółki i akcjonariuszy.

w tym zakresie różnorodne działania, dotyczą głównie przedsiębiorstw, zwłaszcza znanych na arenie polskiej przedsiębiorczości (w naszym znaczeniu przedsiębiorstw, które charakteryzują się tymi cechami, które odnoszą się do przedsiębiorstw przyszłości). Owe zdarzenia mocno zachwiały w wielu akcjonariuszach i interesariuszach, poczucie zasad etyki obowiązującej w biznesie oraz wiarę w moc obowiązującego prawa i praworządność.

Negatywnymi bohaterami, a zarazem obiektami, owych głośnych zdarzeń były m.in.:

- PZU S.A. w próbie przejęcia przez Deutsche Bank, BIG Banku Gdańskiego S.A., (złamano zasady dotyczące obszaru I i II),
- PZU S.A. i PZU Życie S.A. w konflikcie z właścicielami (akcjonariuszami) tj. Ministrem Skarbu Państwa i konsorcjum BIG Banku Gdańskiego S.A. i Eureko (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, IV i V),
- Totalizator Sportowy S.A. w konflikcie z właścicielem tj. Ministrem Skarbu Państwa,<sup>136</sup> złamano zasadę dotyczącą obszaru I,
- Stomil Olsztyn S.A. w konflikcie pomiędzy inwestorem strategicznym, a grupą inwestorów mniejszościowych (złamano zasady dotyczące wszystkich pięciu obszarów),
- Wielkopolski Bank Rolniczy S.A. w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami posiadającymi akcje uprzywilejowane, a pozostałymi akcjonariuszami (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, IV i V),
- Bank Śląski w konflikcie pomiędzy strategicznym inwestorem, holenderską grupą ING a akcjonariuszami mniejszościowymi, którzy są przeciwni fuzji oddziału ING z Bankiem Śląskim,<sup>137</sup> (złamano zasady dotyczące obszaru I, II),
- ZPC Wawel S.A. w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami mniejszościowymi a radą nadzorczą i zarządem w kwestii unieważnienia uchwał walnych zgromadzeń akcjonariuszy z roku 2000 i 2001,<sup>138</sup> (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, III i V),
- Mostostal Warszaw S.A. w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami tj. hiszpańskim koncernem Acciona (49 proc. akcji i głosów) oraz polską grupą kapitałową Elektrim (28,5 proc. akcji i

---

<sup>135</sup> Negatywnymi bohaterami a zarazem obiektami owych zdarzeń były m.in. BIG Bank Gdański S.A. i PZU S.A. w głośnej próbie przejęcia tego pierwszego przez Deutsche Banka.

<sup>136</sup> Głównym bohaterem i siłą sprawczą owych potyczek, był były Prezes Zarządu PZU S.A. i Totalizatora Sportowego S.A. W. Jamroży.

<sup>137</sup> Szerzej patrz W. Grzegorzczak: „Holendrzy przewali walne zgromadzenie”, Rzeczpospolita 2001 nr 98.

<sup>138</sup> Szerzej patrz L. Oktaba: „Kłótnie akcjonariuszy blokują rozwój spółki”, Rzeczpospolita 2001 nr 92.

głosów) w kwestii obsady rady nadzorczej oraz zarządu spółki i tym samym przejęcia pełnej kontroli nad spółką,<sup>139</sup> (złamano zasady dotyczące wszystkich pięciu obszarów),

- Grupa BRE S.A. w konflikcie z Ministerstwem Skarbu Państwa tj. pomiędzy akcjonariuszami, o kontrolę nad trzema narodowymi funduszami inwestycyjnymi (Foksal, Siódmy i Zachodni), (złamano zasady dotyczące obszaru I, II).

Wymienione przykłady pokazują jak liczne są fakty łamania prawa, i osłabiania pozycji słabszych akcjonariuszy i interesariuszy. Pokazują również jakie zasady OECD były łamane.

Owe przykłady świadczą mocno nie tylko o słabości stosowanych mechanizmów ale także o podstawowych niedomaganiach w kulturze nadzoru korporacyjnego. Świadczą o słabości zarówno rozwiązań prawnych zawartych w Kodeksie spółek handlowych, jak i w statutach konkretnych przedsiębiorstw.

Skandal w Enronie skłania do sformułowania pytania, czy grupa osób związana z globalną korporacją może doprowadzić do globalnego kryzysu i w jaki sposób przeciwdziałać tego typu nieprawidłowościom w skali lokalnej i globalnej? „W skład rady nadzorczej Enronu weszli: były rządowy urzędnik nadzoru, dziekan wydziału biznesu Uniwersytetu Stanforda, dziekan wydziału prawa Uniwersytetu Tekszańskiego, były dyrektor dotowanego przez Enron ośrodka walki z rakiem na tym samym uniwersytecie.... .. Sytuacja, w której grupa szacownych osób zamierzała ignorować kodeks etyczny firmy, kiedy stał się on przeszkodą w omijaniu podatków, mówi bardzo wiele o tym, ile znaczą takie kodeksy. Pytania o obiektywizm wielkich firm audytorskich pojawiły się z chwilą gdy rozpoczęły one również świadczenie usług doradczych.”<sup>140</sup>

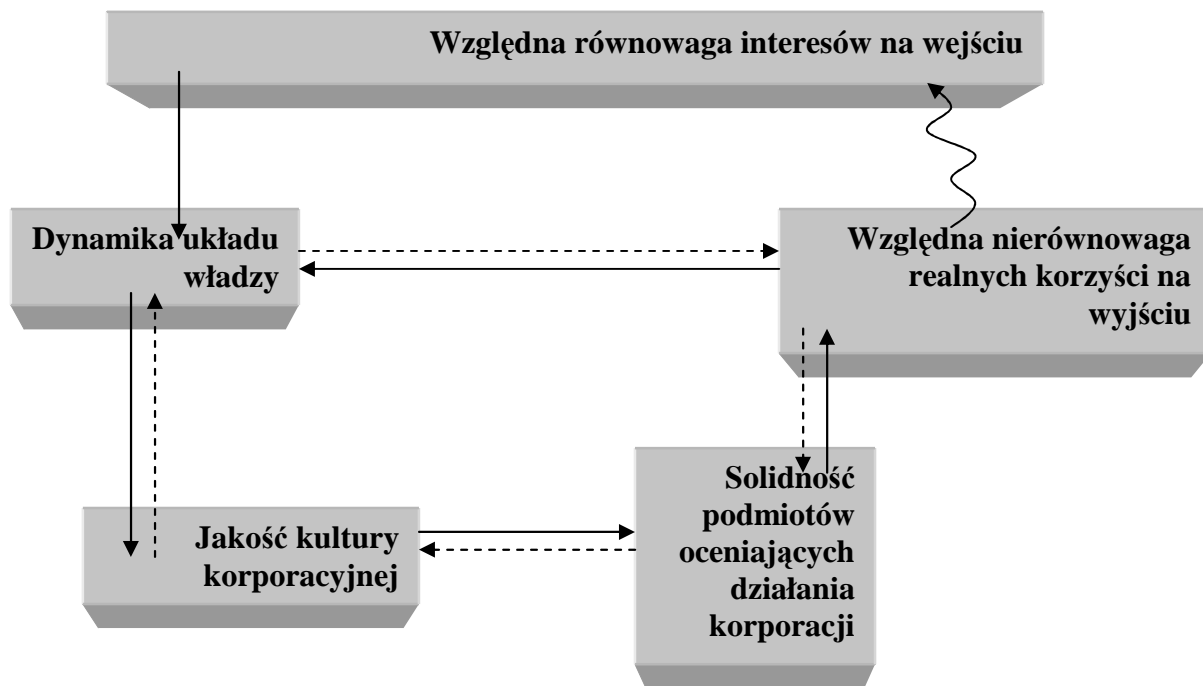
Problemy Enronu oraz analizowanych firm polskich można prześledzić na rys. 31. Ilustruje on mechanizmy destabilizujące i stabilizujące równowagę korporacyjną. W efekcie zaburzenia równowagi korporacyjnej na wyjściu mamy do czynienia w większej lub mniejszej skali z zaburzeniem równowagi gospodarczej w otoczeniu korporacji. W gospodarce globalnej występuje duże prawdopodobieństwo przenoszenia stanu nierównowagi na zasadzie domina, lub reakcji łańcuchowej, co może doprowadzić do kryzysu na niespotykaną dotąd skalę.

---

<sup>139</sup> Szerzej patrz M. Samcik: „Rady dwie, kto rządzi w Mostostalu Warszawa?”, Gazeta Wyborcza z dnia 19.04.2001.

<sup>140</sup> W. Pfaff: „Forsa dla polityków”, NYT, 24.01.02. w FORUM, 4-10 LUTY 2002, s. 21.





Legenda:

→ Siły stabilizujące układ zależności

---→ Siły destabilizujące układ zależności

⤿ Efekt zamierzeń i realnych działań - (postrzegana nierównowaga i konieczność zmian)

Rys.31. Dynamika sił stabilizujących i destabilizujących w układzie korporacyjnych sprzeczności.

Źródło: Opracowanie własne.

## Wnioski

Warunkiem koniecznym skutecznego funkcjonowania wybranego modelu corporate governance (niezależnie od kraju) jest zachowanie stanu równowagi w obszarze każdego z „kamieni milowych”. Brak odpowiedniego systemu monitoringu równowagi korporacyjnej prowadzi w skrajnych przypadkach od względnej równowagi interesów na wejściu do względnej nierównowagi korzyści na wyjściu.

Doświadczenia Enronu oraz wymienionych w artykule polskich przedsiębiorstw wskazują dobitnie na małą skuteczność kodeksów etycznych w korporacjach i fakt, iż wiara w kulturę korporacyjną nie jest warunkiem wystarczającym zachowania równowagi w całym układzie paradoksów. Należy zatem rozpocząć dyskusję na temat nowych narzędzi zapewnienia równowagi korporacyjnej, które na bieżąco i obiektywnie będą informowały interesariuszy o korporacyjnej rzeczywistości.

Z jednej strony konieczne są nowe uregulowania prawne, z drugiej zaś rady nadzorcze muszą zmienić swoje oblicze - sposób, zakres i formę informowania szczególnie właścicieli o rzeczywistych skutkach podejmowanych przez zarząd decyzji. Szczególnie w gospodarce globalnej, musi nastąpić metamorfoza systemu, w którym możliwa jest konstrukcja "bomby z opóźnionym zapłonem", przez wąską grupę osób, w system wczesnego ostrzegania szerokiego kręgu interesariuszy.

## **Analiza wielowymiarowa w projektowaniu strategii – aspekt globalny – obszar tematyczny [A]**

Celem tej części artykułu jest zaprezentowanie wielowymiarowych koncepcji analizy strategii przedsiębiorstwa w konwencji dualizmu. Punktem wyjścia jest założenie, iż w planowaniu 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 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.

### **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.

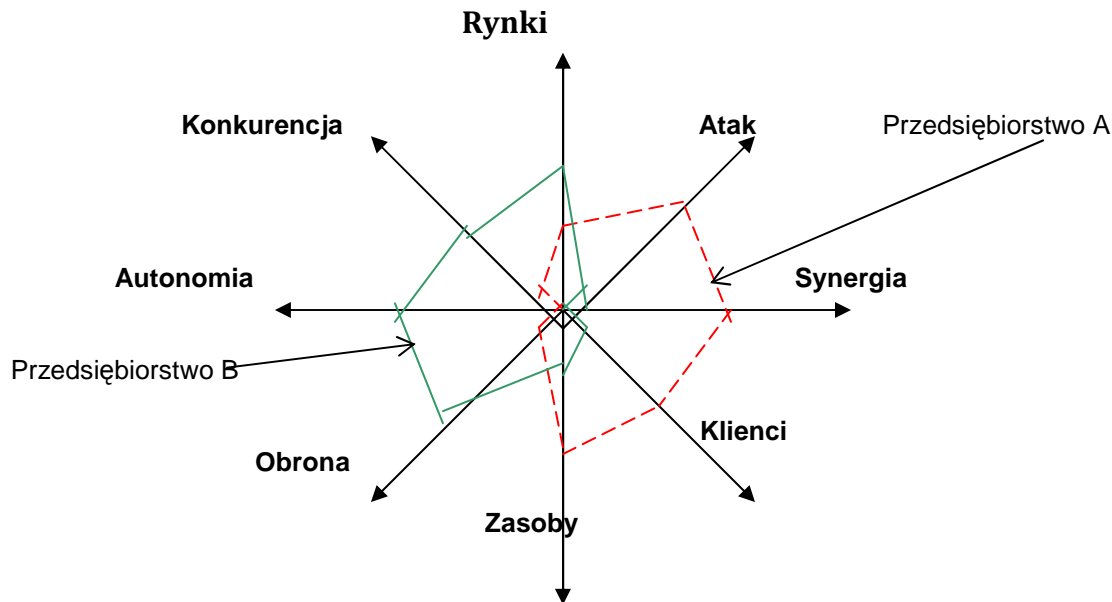
*Idealy* - proponowane przez poszczególne szkoły, a w zasadzie ich twórców stały się pewnymi standardami, które służą jako punkty odniesienia do karania heretyków, niedowiarków i odmieńców, zamiast inspirować do rozwoju nowych koncepcji zarządzania strategicznego. Organizacje usiłujące stosować tylko 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.32.



Rys.32. Obraz stosowanych strategii dwóch przedsiębiorstw w konwencji wielowymiarowej.  
*Źródło: Opracowanie własne.*

Na rysunku 31 przedstawiono strategię 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 ten sposób przestrzeni strategicznej przedsiębiorstwa, a mianowicie strategicznych okien możliwości.

### Strategiczne okna możliwości

Strategiczne okna możliwości powstały na skutek redukcji uprzednio zdefiniowanej przestrzeni strategicznej do dwóch wybranych wymiarów. W ten sposób powstało część 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

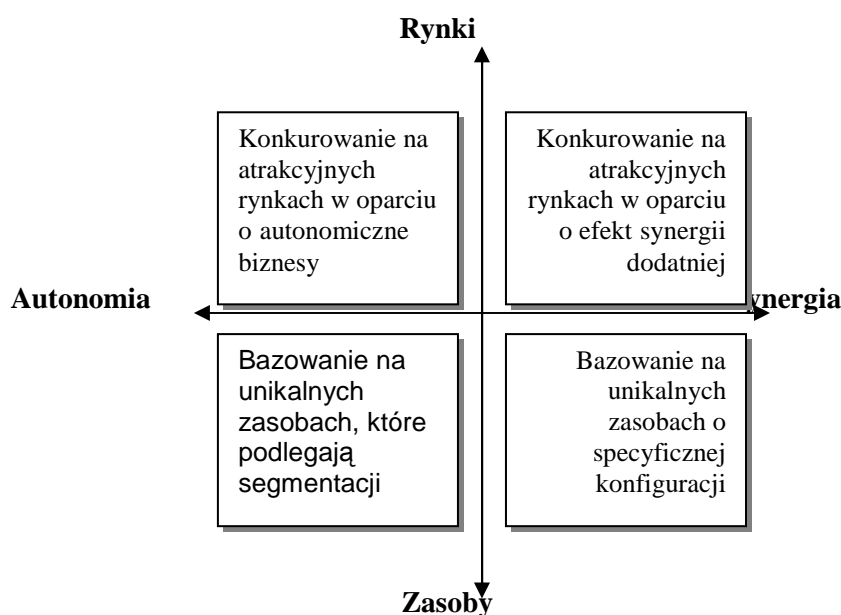
przez „firmowych strategów” decyzji, co do sposobu działania przedsiębiorstwa na rynku, czy w całej branży mamy do czynienia z różnymi typami strategii, które można rozpatrywać przez pryzmat różnych perspektyw. Oto prezentacja możliwych perspektyw analizy.

### **Perspektywa: Podejście w analizie strategicznej – Sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa**

Pierwszą z analizowanych perspektyw jest perspektywa obrazująca dualizm w podejściu do analizy strategicznej przedsiębiorstwa oraz sposób wykorzystania zasobów strategicznych (por. rys. 33). 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 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 konkurencji na najbardziej atrakcyjnych rynkach.



Rys.33. Strategiczne okno możliwości – perspektywa I.

Źródło: Opracowanie własne.

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,<sup>141</sup> 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.

### **Perspektywa: Sposób prowadzenia walki – Ostrze strategii**

Następną perspektywą analizy jest perspektywa obrazująca dualizm w sferze rodzaju działań oraz ostrza strategii (por. rys. 34). 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.34. Strategiczne okno możliwości – perspektywa II. Źródło: Opracowanie własne

<sup>141</sup> K. Obłój : „Strategia organizacji, ... .

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

### **Perspektywa: 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 (por. rys. 35). Perspektywa ta 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.

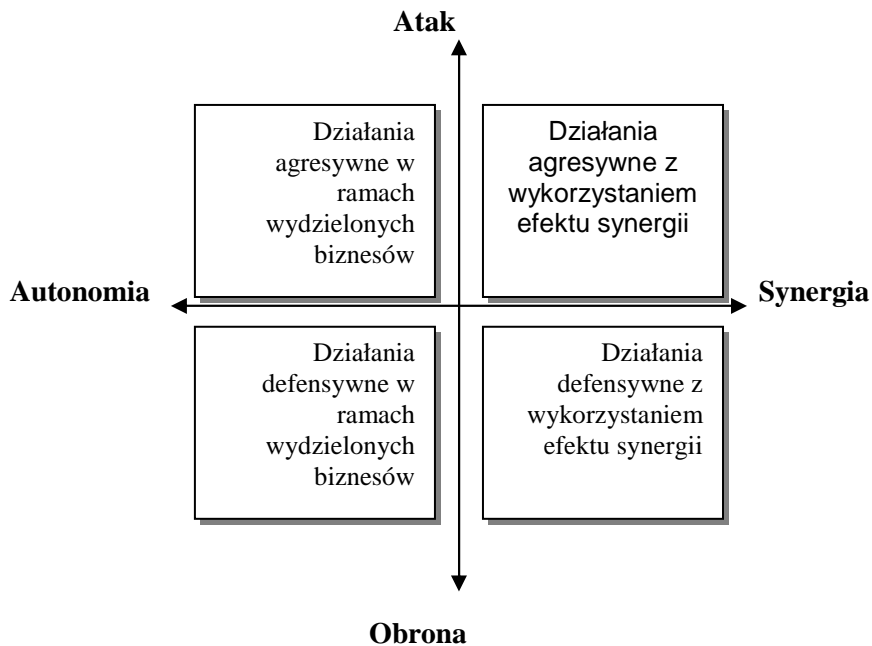
W praktyce zarządzania strategicznego mamy zawsze do czynienia z dowolną kombinacją powyższych działań normatywnych, tworzących swoistą i zarazem unikalną kompozycję poszczególnych typów działań.

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?

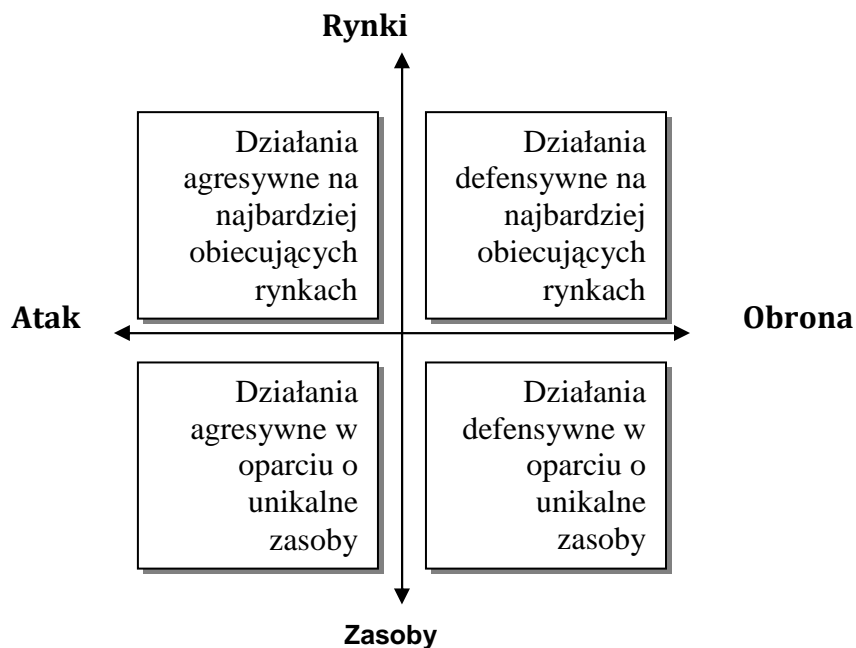


Rys.35 Strategiczne okno możliwości – perspektywa III. Źródło: Opracowanie własne.

### **Perspektywa: Podejście w analizie strategicznej – Sposób prowadzenia walki**

Perspektywa ta (por. rys. 36), 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.



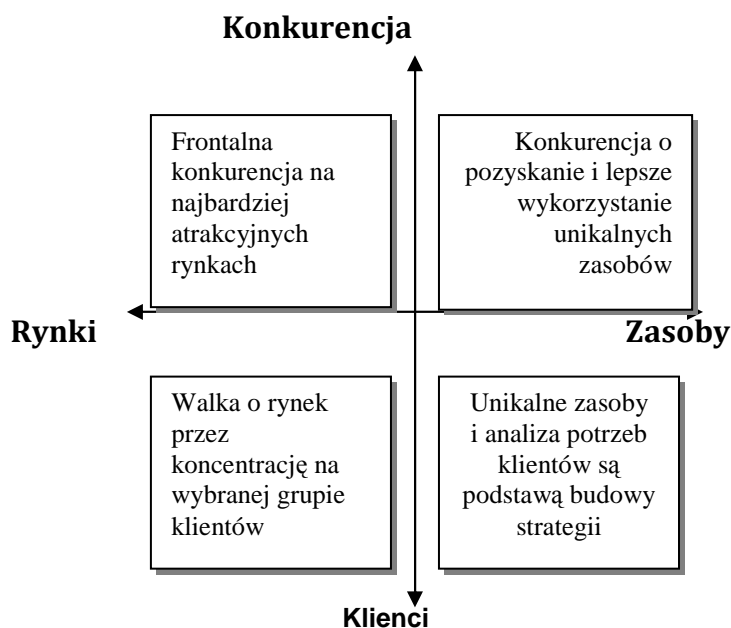


Rys.36 Strategiczne okno możliwości – perspektywa IV.

Źródło: Opracowanie własne.

### Perspektywa: Ostrze strategii – Podejście w analizie strategicznej

Kolejna perspektywa (por. rys. 37), 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.



Rys.37. Strategiczne okno możliwości – perspektywa V. Źródło: Opracowanie własne.

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 nasza firma jest uzależniona 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?

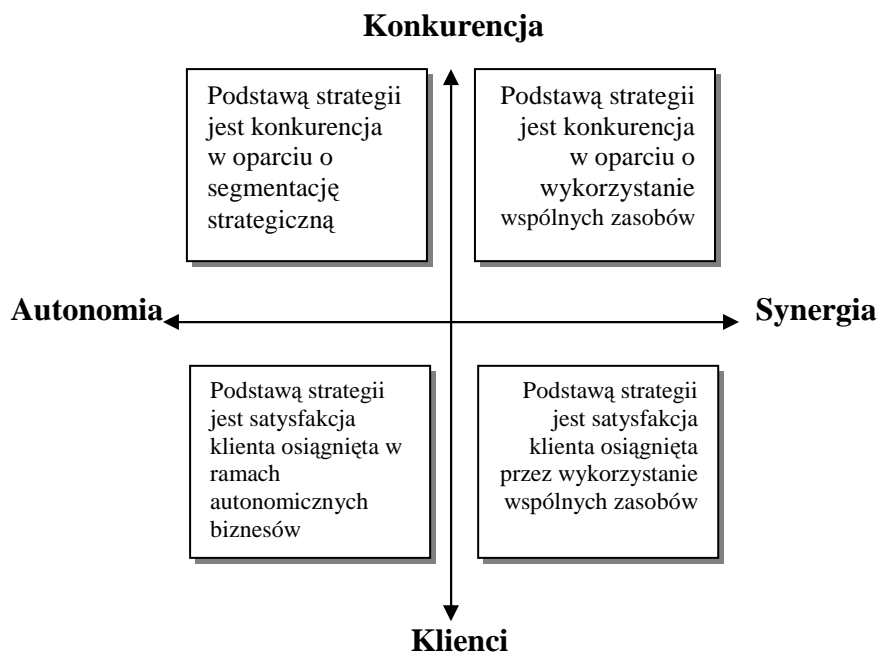
Są to pytania bardzo ogólne, lecz mające kluczowe znaczenie dla sposobu formułowania strategii oraz w końcowym efekcie - sukcesu, bądź porażki przedsiębiorstwa.

W tego typu analizie opcje strategiczne ujmowane są w sposób statyczny. W dłuższym

oryzoncie 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.

### **Perspektywa: Ostrze strategii - Sposób wykorzystania zasobów**

Ostatnią z prezentowanych perspektyw (por. rys. 38) jest perspektywa obrazująca opcje strategiczne w zależności od przyjętej orientacji strategicznej i sposobu wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.



Rys.38. Strategiczne okno możliwości – perspektywa VI.

Źródło: Opracowanie własne.

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 synerгии w odniesieniu do klientów przedsiębiorstwa;
- Podstawą budowy strategii może być rozproszenie zasobów w zależności od aktualnych i przyszłych uwarunkowań rynkowych.

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 współistnienie obu zjawisk. Powstaje zawsze problem decyzyjny - w jakim stopniu korzystać ze wspólnych zasobów a w jakim stopniu wykorzystać 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 firma dokonała i jaki kierunek myślenia strategicznego przeważał w procesie formułowaniu strategii. W tabelicy 3. zaprezentowano dualne spojrzenie na Model BCG. Okazuje się iż zaprzeczenie Modelu BCG (perspektywa kontradycyjna) może być równie przydatne w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa jak sam klasyczny model. Oznacza to, iż można w analogiczny sposób spojrzeć na Model McKinseya/GE.

Tab. 3 Dualne spojrzenie na Model BCG

Pozycja w portfelu	Perspektywa tradycyjna	Perspektywa kontradycyjna
„Dojna krowa”	Duży udział w rynku o niskiej dynamice. Główne źródło dochodów przedsiębiorstwa Inwestuj w „Gwiazdy” i „Znaki zapytania”.	Masz silną pozycję na stabilnym rynku. Posiadasz technologię, know-how, system dystrybucji, doświadczenie w prowadzeniu biznesu, wiedzę o klientach, znaną markę. To wszystko jest wystarczającą podstawą do rewitalizacji biznesu. Nie ryzykuj swojej przyszłości inwestując w „Gwiazdy”.
„Gwiazda”	Duży udział w rynku o wysokiej dynamice. Umocnienie, czy utrzymanie ich pozycji konkurencyjnej wymaga dużych nakładów finansowych.	Jest to szybko rosnący rynek, który zwykle przyciąga wielu nowych konkurentów. Ostra walka konkurencyjna, przeinwestowanie, małe udziały w rynku i niechybne bankructwo większości konkurentów to typowe zjawiska. Nie atakuj, poczekaj aż większość podda się. Cena tych biznesów

		będzie wówczas relatywnie niska.
„Znak zapytania”	Niski udział w rynku o wysokiej dynamice. Silnie inwestuj.	Sytuacja podobna jak powyżej. Sprzedaj biznes konkurentowi zapatrzonemu w dynamikę rynku, zanim zorientuje się, że jest to „bardzo głodny pies” na nieprzewidywalnym rynku.
„Pies”	Niski udział w rynku o niskiej dynamice Nie inwestuj, pomyśl o wycofaniu się z nie rozwojowej działalności.	Masz słabą pozycję na stabilnym rynku. Twoi konkurenci prawdopodobnie przygotowują się do wycofania, a ich biznesy są niedoinwestowane. Silnie zaatakuj, tak jak zrobiły to firmy japońskie w branży zegarków, instrumentów muzycznych, motocykli itd.

Źródło: opracowanie własne.

Próbę integracji podejść w budowie strategii zaprezentowano w tablicy 4.

Tab. 4. Próba integracji podejść w budowie strategii przedsiębiorstwa

Wymiar	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście integrujące
Sposób prowadzenia walki	Silna pozycja rynkowa implikuje atak Słaba pozycja rynkowa implikuje obronę	Atak i obrona w oparciu o wykorzystanie wszystkich zasobów	Silna pozycja może implikować zarówno atak, jak i obronę Słaba pozycja może implikować zarówno atak, jak i obronę
Wykorzystanie zasobów strategicznych	Autonomia w ramach strategicznych jednostek gospodarczych	Tworzenie maksymalnie dodatnich związków synergicznych	W praktyce zarządzania mamy zwykle kombinację autonomii i synergii występujących na różnych płaszczyznach
Kierunek ostrza strategii	Strategie koncentrujące się na pokonaniu konkurentów	Strategie koncentrujące się na zaspokojeniu potrzeb klientów	W praktyce zarządzania nie ma firmy, która zapatrzona jest w potrzeby klienta i nie analizuje posunięć konkurencji, lub odwrotnie
Podejście w analizie strategicznej	Od zewnątrz do wewnątrz  Firmy „napędzane przez rynek”	Od wewnątrz na zewnątrz Firmy „napędzane przez zasoby”	Od zewnątrz do wewnątrz  i Od wewnątrz na zewnątrz

Źródło: opracowanie własne.

## **Monitoring wielowymiarowej równowagi portfelowej w obszarze B+R – obszar tematyczny [E]**

Celem niniejszej części artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania technologii informatycznych w analizie portfelowej odniesionej do obszaru badań i rozwoju przedsiębiorstwa. Sfera badań i rozwoju w obecnych czasach staje się obszarem kluczowym z punktu widzenia zdobycia przewagi konkurencyjnej oraz budowy ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Do analizy dynamiki portfela projektów badawczo rozwojowych posłuży nam aplikacja komputerowa.

### **Struktura aplikacji komputerowej**

Obszar badań i rozwoju jest osadzony w spójnej strukturze aplikacji, jako jeden z jej elementów. Pragnę przedstawić elementy składowe całej aplikacji, a następnie skupić się na głównym temacie artykułu, czyli analizie portfelowej odniesionej do pozycjonowania projektów badawczo-rozwojowych. W programie wydzielono następujące segmenty:

1. Misja i cele firmy
2. Analiza strategiczna SWOT / TOWS
3. Analiza wieloczynnikowa
4. Analiza konkurencji
- 5. Badania i rozwój**
6. Analiza produktu
7. Analiza portfelowa
8. Analiza finansowa

W segmencie *Misja i cele firmy* można wyróżnić następujące elementy składowe programu:

- Deklaracja i formularz misji,
- Główne cele strategiczne,
- Główne cele taktyczne,
- Cele marketingowe,
- Cele w odniesieniu do produktów.

W segmencie *Analiza strategiczna SWOT / TOWS* wyróżniono następujące elementy składowe:

- Szanse, zagrożenia, silne oraz słabe strony przedsiębiorstwa,
- Interaktywna analiza SWOT,
- Interaktywna analiza TOWS,
- Postać graficzna silnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- Macierz szans,
- Macierz zagrożeń.

W segmencie *Analiza wieloczynnikowa* wydzielone zostały następujące części składowe aplikacji:

- Macierz wymuszonych decyzji,
- Macierz intensywności,
- Mapa intensywności,
- Macierz problemów i możliwości,
- Macierz Atrakcyjności Działań,
- Analiza SPACE w odniesieniu do strategii firmy.

W segmencie *Analiza konkurencji* wyodrębniono następujące składowe:

- Konkurencja,
- Produkty konkurencji,
- Analiza porównawcza,
- Mapa grup strategicznych,
- Mapa percepcji klienta.

W segmencie *Badania i rozwój* zamieszczone zostały następujące elementy składowe:

- Projekty badawczo – rozwojowe,
- Macierz Profilu Technologii,
- Macierz Atrakcyjności Projektów,
- Budżet badawczo- rozwojowy.

Segment *Analiza produktu* składa się z następujących elementów:

- Produkty firmy,
- Dane o produktach,
- Analiza SPACE w odniesieniu do produktów,
- Mapa grup strategicznych w odniesieniu do produktów,
- Analiza rynku.

W segmencie *Analiza portfelowa* – wyodrębniono pięć następujących elementów:

- Czynniki analizy portfelowej,
- Macierz Profilu Działalności,
- Macierz Oceny Działalności,
- Macierz Profilu Rynku,
- Wielowymiarowa analiza portfelowa.

W ostatnim segmencie prezentowanej aplikacji, *Analizie finansowej* wyodrębniono następujące elementy składowe:

- Analiza prognozy rentowności firmy,
- Analiza prognozy rentowności produktów,
- Rachunek zysków i strat,
- Bilans przedsiębiorstwa,
- Analiza przepływu środków pieniężnych,
- Analiza wskaźnikowa.

Program, między innymi został wyposażony w funkcję **pomocy funkcjonalnej i pomocy merytorycznej**.

**Pomoc funkcjonalna** - służy użytkownikowi w płynnym poruszaniu się po całym programie. Składa się ona z dwóch części, czyli: konfiguracji programu *Nawigator strategiczny* oraz ogólnych zasad obsługi programu. Na ogólne zasady obsługi programu składają się następujące elementy:

- Standardowe elementy programu,
- Opis paska narzędzi,
- Opis paska stanu,
- Rozpoczęcie i zakończenie pracy z programem,
- Zmiana hasła użytkownika,
- Praca z wykresami,
- Generowanie raportów,
- Komunikaty programu,
- Przeglądanie i aktualizacja danych.



*Pomoc merytoryczna* – jest teoretyczną podbudową dla poszczególnych segmentów programu. Jej struktura jest identyczna ze strukturą tematyczną całej aplikacji, zatem można wyróżnić tu następujące obszary tematyczne:

- Misja i cele firmy ,
- Analiza strategiczna SWOT / TOWS,
- Analiza wieloczynnikowa,
- Analiza konkurencji,
- Badania i rozwój,
- Analiza produktu,
- Analiza portfelowa,
- Analiza finansowa.

Pomoc merytoryczna jest właściwie „elektroniczną książką” z zakresu strategicznego zarządzania marketingowego. Znajdują się w niej podstawowe pojęcia oraz przykłady zastosowań poszczególnych metod i technik analizy strategicznej, które wspomagane są przez prezentowaną aplikację komputerową. Użytkownik „klikając” na danym, interesującym go temacie może automatycznie wyświetlać wszystkie niezbędne informacje.

Ponieważ tematem tej części artykułu jest analiza portfelowa, odniesiona do badań i rozwoju przejdziemy obecnie do rozwinięcia tych elementów prezentowanej aplikacji, które dotyczą pozycjonowania projektów badawczo-rozwojowych.

### **Zastosowanie analizy portfelowej w obszarze badań i rozwoju**

Ta część aplikacji komputerowej zaczyna się od analizy portfela projektów badawczo-rozwojowych analizowanego przedsiębiorstwa generalnie służy optymalizacji budżetu prac badawczych.

Wykorzystywane są w niej dwa modele analizy portfelowej, skonstruowane przez firmę konsultingową **Arthur D. Little**. Pierwszy z nich sprowadza się do analizy portfela projektowego w Macierzy Atrakcyjności Projektów, natomiast w drugim modelu wykorzystywana jest Macierz Profilu Technologii. Aby przystąpić do analizy portfela w tych dwóch macierzach należy rozpocząć pracę od wprowadzania danych w oknie: **Projekty badawczo-rozwojowe**. Ilustruje to rysunek 39.

Wirtualna Strategia Firmy

Applikacja Narzędzia Administracja Pomoc

Misja i cele firmy  
 Analiza SWOT / TOWS  
 Analiza wieloczynnikowa  
 Analiza konkurencji  
 Badania i rozwój

## Projekty badawczo - rozwojowe

Projektory | Budżet B+R | Budżet całkowity

NAZWA	Pozycja konkurencyjna		Faza w cyklu życia techn...		Atrakcyjność projektu		Prawdopodobieństwo su...	
	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1
Projekt A	35	45	30	30	53	62	0,3	0,6
Projekt D	55	75	60	60	46	62	0,8	0,8
Projekt B	75	80	75	75	49	76	0,5	0,6
Projekt C	20	55	37	37	60	82	0,5	0,7
Projekt E	25	45	40	40	61	64	0,4	0,9

T0 - diagnozowana T1 - prognozowana

Firma: Kol hab

Rys. 39. Okno: Projekty badawczo – rozwojowe.

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnych wierszach tego okna wpisujemy nazwy projektów należących do aktualnego portfela przedsiębiorstwa. Następnym działaniem jest wpisanie danych dotyczących poszczególnych wymiarów wspomnianych macierzy.

Mamy zatem: **pozycję konkurencyjną danego projektu** (diagnozowaną i przewidywaną), **fazę w cyklu życia technologii** (również aktualną i przewidywaną), **atrakcyjność danego projektu** (diagnozowaną i przewidywaną) oraz **prawdopodobieństwo sukcesu całkowitego** (w portfelu istniejącym oraz w portfelu pożądanym).

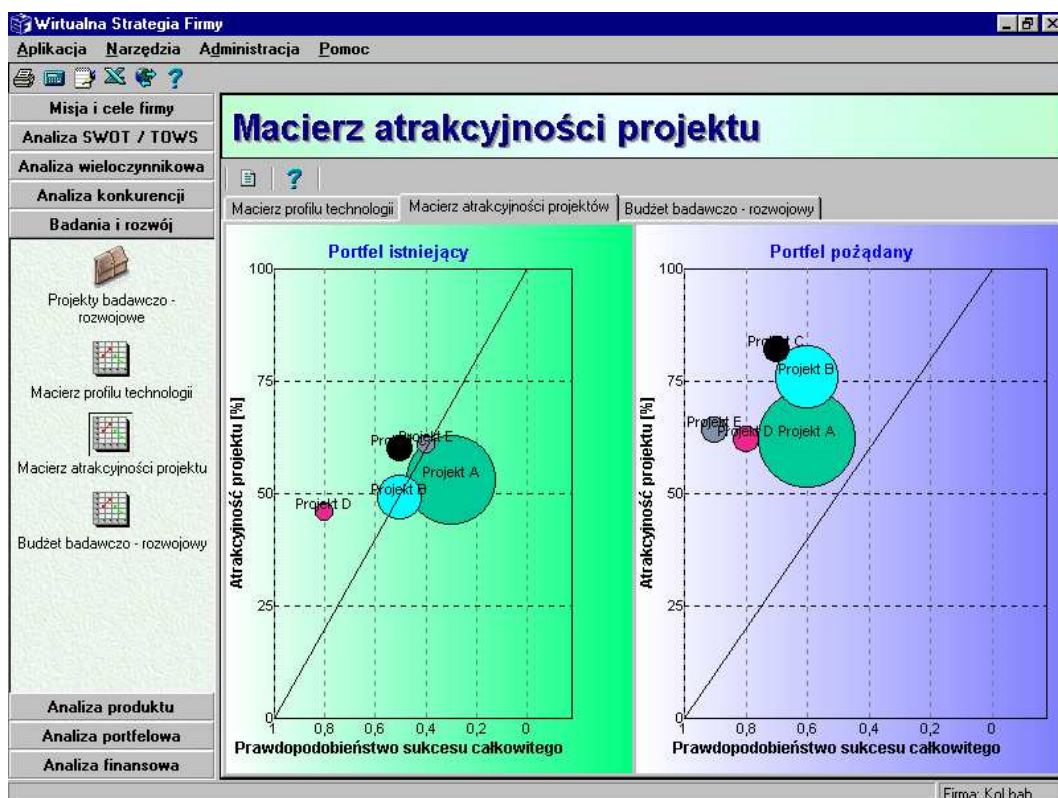
Na prawdopodobieństwo sukcesu całkowitego składa się prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu technicznego oraz prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego pod warunkiem, że sukces techniczny stał się faktem.

Prawdopodobieństwo sukcesu całkowitego jest prawdopodobieństwem subiektywnym, wyznaczanym przez ekspertów, gdyż metody DCF oraz NPV mające zastosowanie w projektach inwestycyjnych nie mają zastosowania w obszarze badań i rozwoju, ponieważ powodzenie techniczne w dużej mierze zależy od budżetu przeznaczanego na dany projekt i możliwości intelektualnych osób pracujących nad tym projektem.

Zacznijmy analizę portfela istniejącego od określenia pozycji poszczególnych projektów w **Macierzy Atrakcyjności Projektów**. Przedstawia to rysunek 39.

Program sam generuje obraz portfela istniejącego we wspomnianej macierzy. Pole koła obrazuje nam wielkość budżetu przeznaczanego na dany projekt badawczy. Cała analiza portfela w tym momencie sprowadza się do zwiększenia atrakcyjności poszczególnych projektów oraz zwiększenia ich prawdopodobieństwa sukcesu całkowitego. Projekty, których atrakcyjność jest relatywnie niska a prawdopodobieństwo sukcesu całkowitego małe lub bardzo małe powinny być wyeliminowane, a ich budżet powinien zasilić inne projekty, których pozycje znalazły się ponad przekątną analizowanej macierzy.

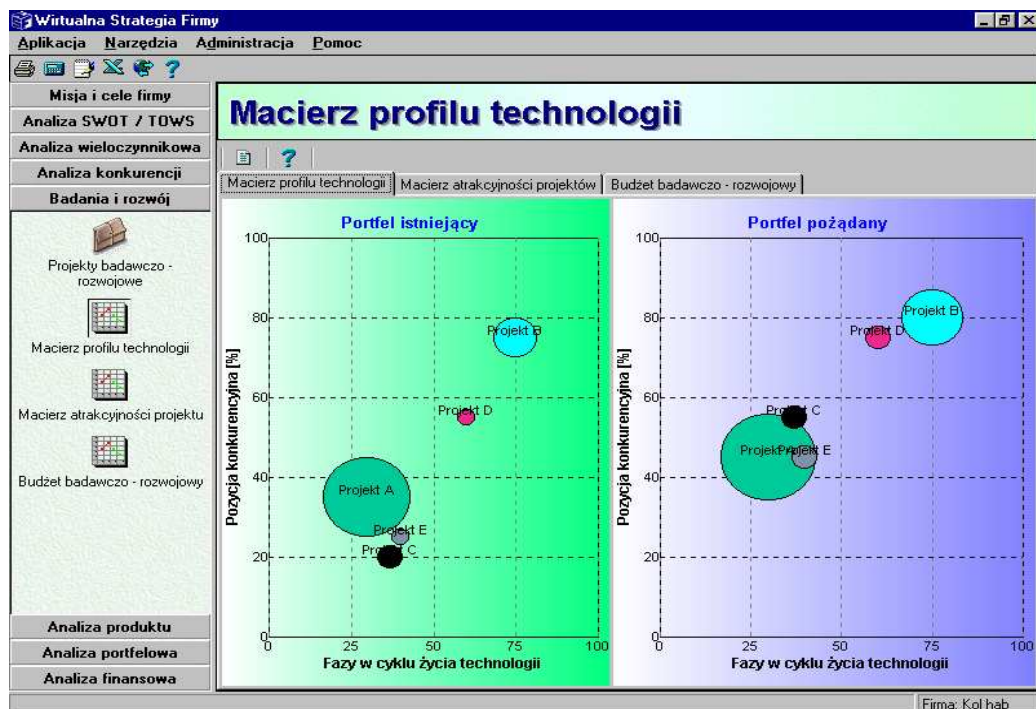
Następnie przechodzimy do analizy portfela w **Macierzy Profilu Technologii**, którą przedstawia rysunek 40.



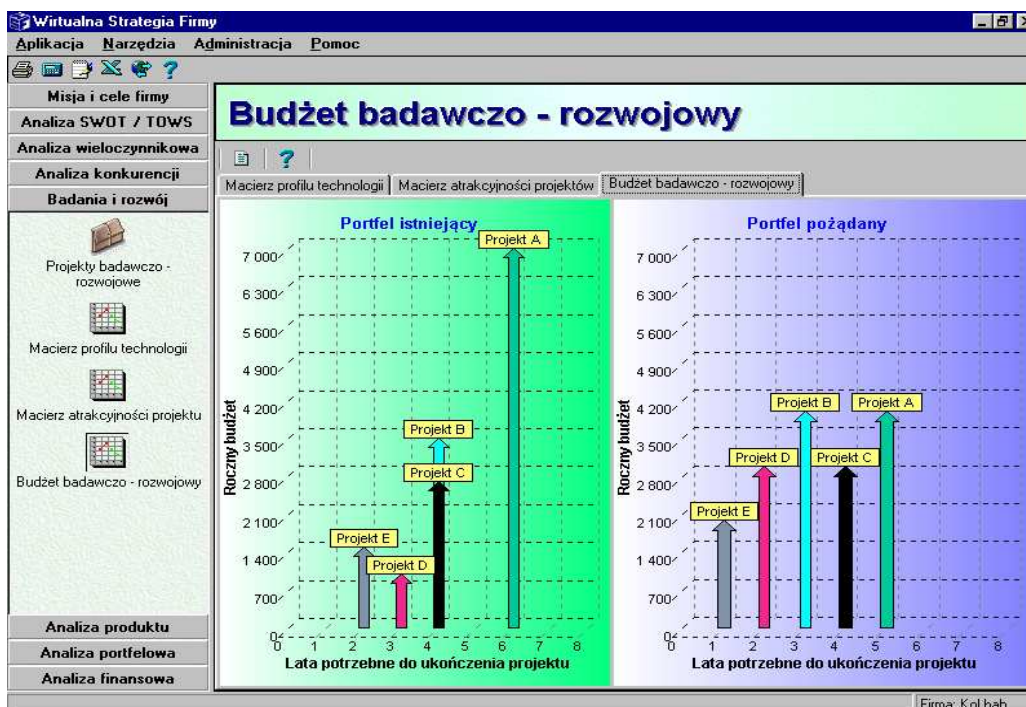
Rys.40. Macierz Atrakcyjności Projektów – portfel istniejący i portfel pożądany.  
*Źródło: Opracowanie własne.*

Macierz ta daje nam nowe informacje na temat istniejącego portfela badawczo-rozwojowego firmy. Określa nam ona pozycje poszczególnych projektów w zależności od ich pozycji konkurencyjnej oraz fazy w cyklu życia stosowanej technologii. Obecnie, analiza portfela istniejącego sprowadza się do możliwości zwiększenia pozycji konkurencyjnej poszczególnych projektów. Projekty, których pozycja konkurencyjna jest słaba lub marginalna powinny być wyeliminowane, czyli firma powinna zrezygnować z dalszych prac badawczo - rozwojowych w tym zakresie a budżety przeznaczone na te projekty powinny zasilić w większym stopniu te projekty, których pozycja konkurencyjna jest średnia, silna lub dominująca.

W ten sposób przechodzimy od **portfela istniejącego** do **portfela pożądanego**. Portfel pożądaný jest portfelem optymalnym w danych warunkach działania firmy na rynku w zakresie badań i rozwoju.



Rys.41. Macierz Profilu Technologii – portfel istniejący i pożądaný.  
*Źródło: Opracowanie własne.*



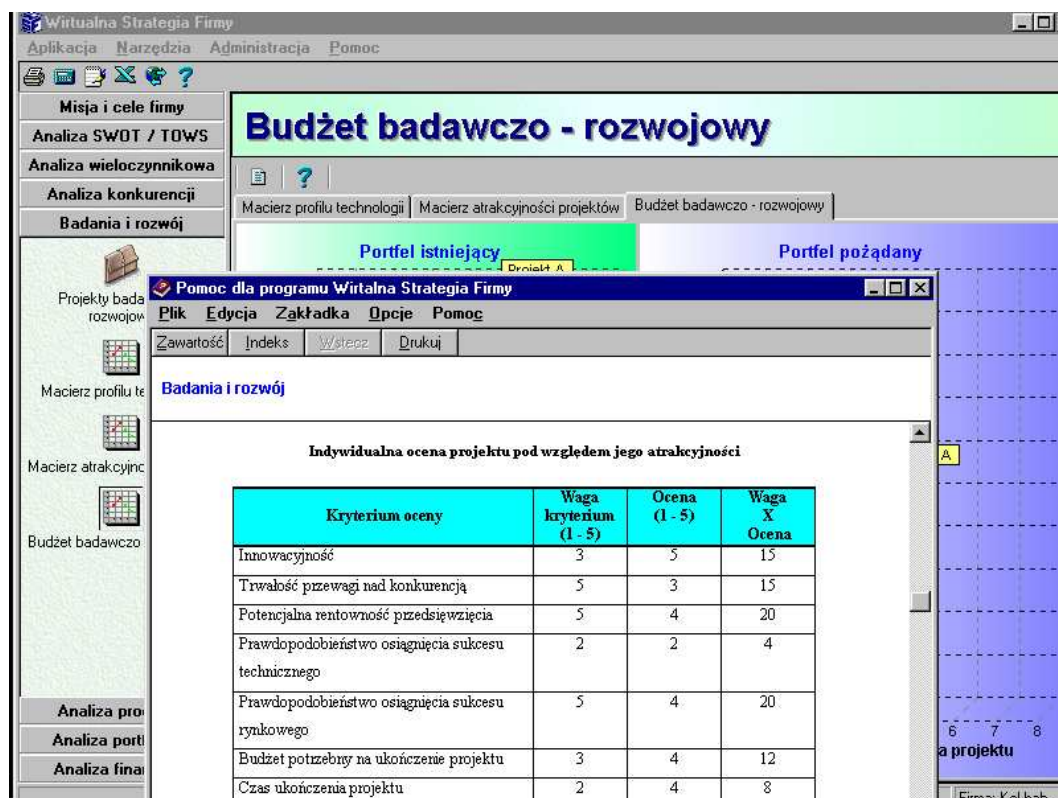
Rys.42. Budżet badawczo – rozwojowy dla portfela istniejącego i pożądanego.

Źródło: Opracowanie własne.

W konsekwencji określenia portfela pożądanego dochodzimy do określenia **optymalnego budżetu prac badawczo-rozwojowych**. Okno budżetu prac badawczo – rozwojowych przedstawia rysunek 43.

Następuje zatem, przejście od budżetu aktualnego, poprzez budżet optymalny do budżetu całkowitego, który jest wyrazem aktualnych możliwości firmy w realizacji portfela pożądanego.

W oknie: **Projekty badawczo – rozwojowe** każdemu projektowi odpowiada roczny budżet w przypadku portfela istniejącego oraz portfela pożądanego. Dodatkowo, możemy określić **czas, jaki jest potrzebny do ukończenia każdego z projektów**.



Rys.43. Indywidualna ocena projektu pod względem jego atrakcyjności.

Źródło: Opracowanie własne.

Zwykle w portfelu pożądanym następuje skrócenie tego czasu w przypadku poszczególnych projektów, w stosunku do czasu jaki był potrzebny przy realizacji portfela istniejącego (dotychczasowego). Wyścig z czasem w sferze badań i rozwoju jest niezmiernie istotny z punktu widzenia strategicznego. Ma to fundamentalne znaczenia dla pionierskiego wejścia na rynek

„Klikając” na ikonę - **Pomoc merytoryczna** - w tej części aplikacji, możemy szczegółowo zapoznać się z całą procedurą postępowania przy konstruowaniu portfela pożądanego i ustalaniu budżetu optymalnego. Możemy również zobaczyć jakie **typowe czynniki** określają nam pozycję konkurencyjną danego projektu, jego atrakcyjność, oraz **typowe indykatory** faz w cyklu życia stosowanej w projekcie technologii.

Występuje tutaj również przykładowa indywidualna ocena projektu badawczego pod względem jego atrakcyjności. Obrazuje to rysunki 44 i 45.

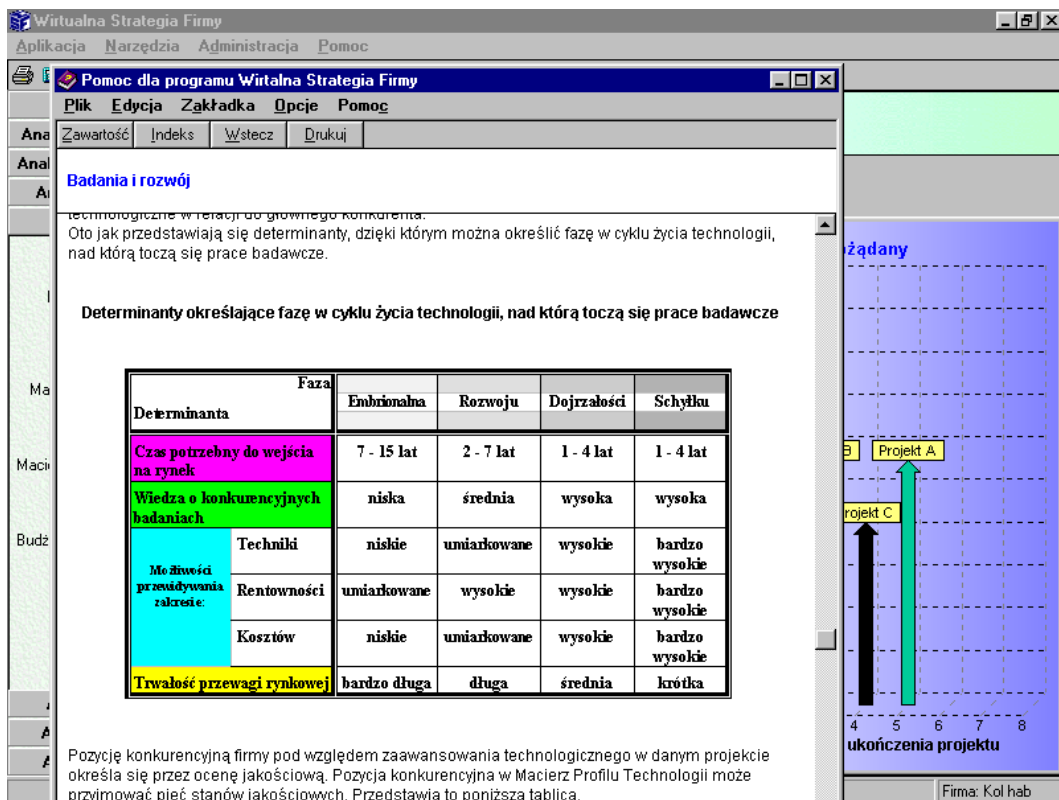
W końcowej części pomocy merytorycznej przedstawione są inne modele analizy portfelowej wykorzystywane w obszarze badań i rozwoju.

## Możliwości wzbogacenia analizy portfelowej o inne typy analizy strategicznej

Analiza portfelowa powinna zostać wzbogacona o inne typy analizy strategicznej, np. Analizę SWOT, czy TOWS lub SPACE. Za pomocą tych analiz można zdiagnozować typ strategii normatywnej przedsiębiorstwa, co nie było możliwe do przeprowadzenia za pomocą analizy portfelowej. Dodatkowo, czynniki, które są brane pod uwagę w analizie portfelowej nie działają w odosobnieniu, lecz tworzą pewną sieć zależności, która może być również poddana analizie. Do tego celu możemy wykorzystać Macierz intensywności i jej graficzne odzwierciedlenie, czyli Mapę intensywności. Wymienione elementy aplikacji znajdują się w części programu, którą zatytułowano – **Analiza wieloczynnikowa**.

Macierz intensywności – służy do ustalenia stopnia intensywności oddziaływania oraz reaktywności ( stopnia uzależnienia ) czynników składających się na analizowaną sieć zależności.

Wiele zjawisk ekonomicznych ma charakter wieloczynnikowy. Czynniki zwykle nie działają w odosobnieniu, lecz tworzą pewną sieć zależności, którą można przedstawić za pomocą grafu. Analizę grafu można przeprowadzić za pomocą macierzy intensywności. W lewej części okna: **Macierz intensywności** użytkownik wpisuje nazwy czynników biorących udział w interesującym go zjawisku. Automatycznie w prawej części okna tworzona jest macierz zależności między poszczególnymi czynnikami.



Rys.44. Typowe indykatory faz w cyklu życia technologii.

Źródło: Opracowanie własne.

W każdej kolumnie analizuje się siłę wpływu pozostałych czynników na wybrany czynnik. W każdym wierszu analizuje się siłę oddziaływania wybranego czynnika na pozostałe czynniki. Jeżeli między analizowanymi czynnikami nie występuje interakcja to na przecięciu wiersza i kolumny należy wpisać zero (0 punktów). Jeżeli między czynnikami występuje interakcja należy ocenić siłę wpływu danego czynnika, stosując skalę punktową (1 punkt - mała siła wpływu, 2 punkty - średnia siła wpływu, 3 punkty - duża siła wpływu). Po wypełnieniu macierzy komputer oblicza stopień reaktywności oraz stopień intensywności w odniesieniu do wszystkich analizowanych czynników.

**Mapa intensywności** – jest graficzną prezentacją macierzy intensywności. Komputer automatycznie przekształca macierz intensywności w mapę intensywności. Mapa intensywności obrazuje nam stopień reaktywności (suma S) oraz stopień intensywności (suma I) każdego analizowanego czynnika. W ten sposób możemy wyodrębnić cztery kategorie czynników, a mianowicie:

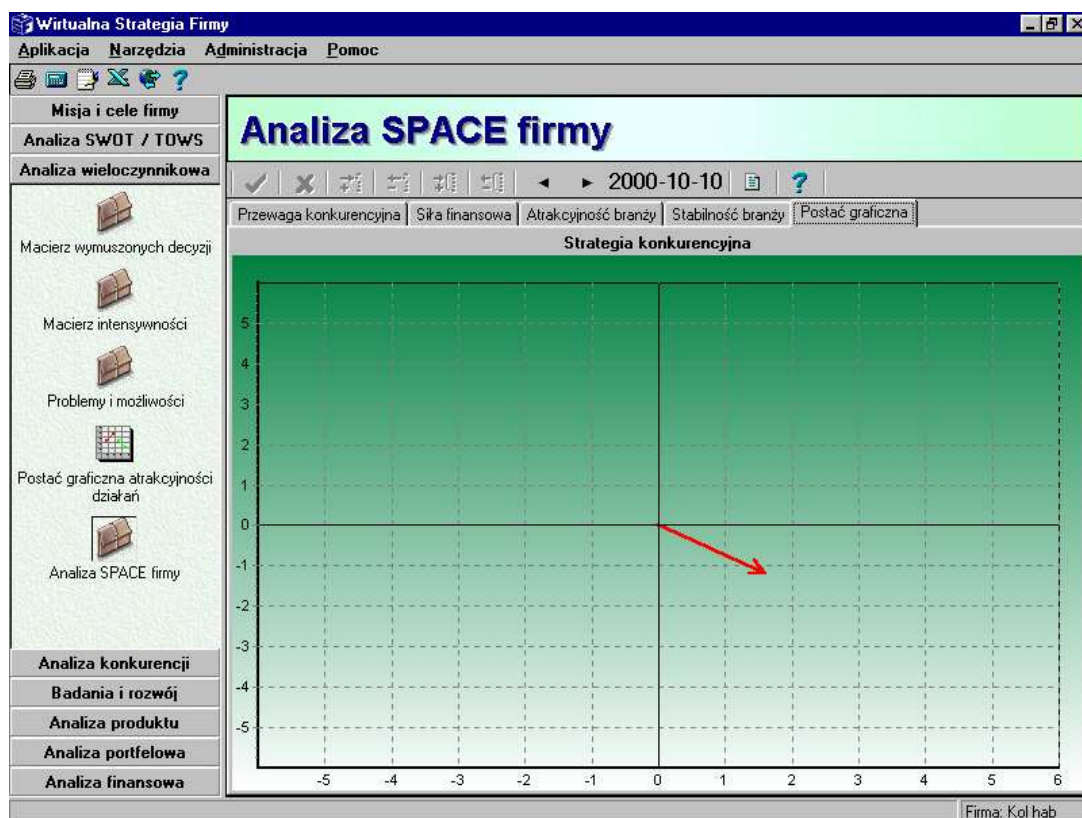
- Czynniki aktywne – które w wysokim stopniu wpływają na inne czynniki, same zaś w małym stopniu są zależne od pozostałych.



- Czynniki reaktywne – które w małym stopniu wpływają na inne czynniki, same zaś w wysokim stopniu podlegają wpływom pozostałych czynników.
- Czynniki krytyczne – które w wysokim stopniu wpływają na inne czynniki i jednocześnie w wysokim stopniu podlegają wpływom pozostałych czynników.
- Czynniki bierne – które w małym stopniu wchodzi w interakcje z pozostałymi czynnikami.

Aplikacja pozwala na symulację oddziaływania poszczególnych czynników działających w analizowanej sieci zależności.

**Analiza strategiczna SPACE** – polega na określeniu czynników wpływających na poszczególne wymiary analizy, czyli: na przewagę konkurencyjną, siłę finansową, stabilność otoczenia i atrakcyjność branży. W dalszej kolejności należy ustalić wagi poszczególnych czynników oraz dokonać ich aktualnej oceny ( na skali punktowej od 0 do 6-ciu punktów).



Rys.45. Wyznaczanie strategii firmy za pomocą analizy SPACE.

Źródło: Opracowanie własne.

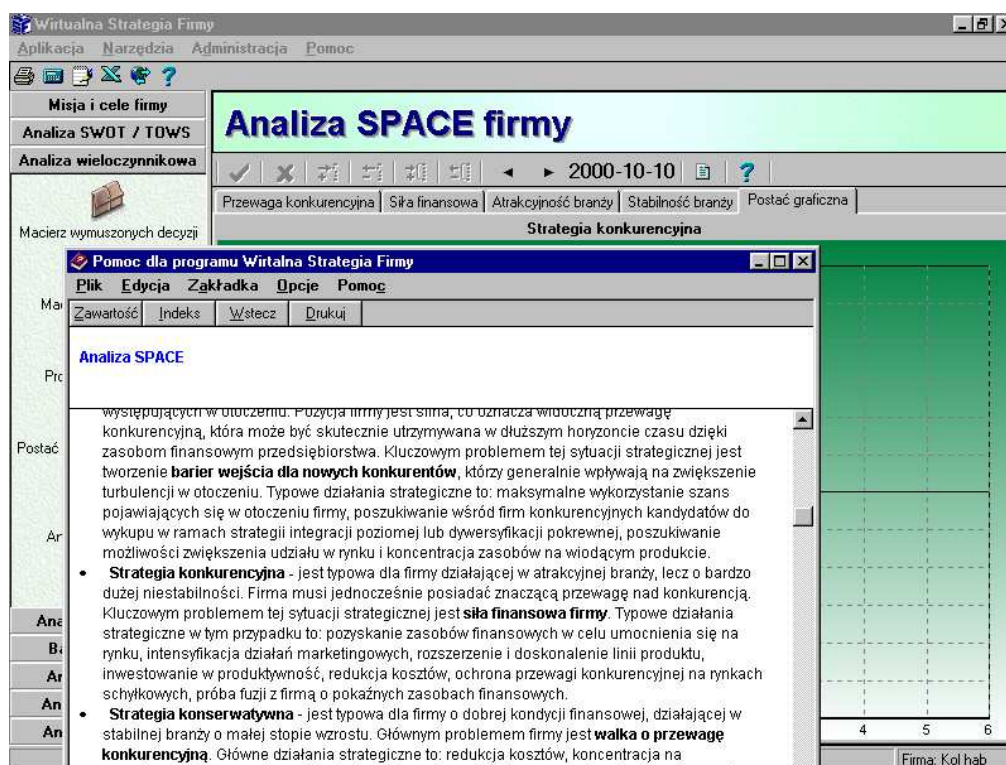
Użytkownik sam decyduje o ilości czynników branych pod uwagę oraz o tym jakie czynniki mają opisywać poszczególne wymiary analizy.

Po wpisaniu wszystkich niezbędnych danych, komputer automatycznie wykonuje niezbędne obliczenia i generuje postać graficzną wektora kierunkowego wskazując na typ strategii.

Aplikacja pozwala na symulację rozwiązań strategicznych w zależności od zmiany siły wpływu poszczególnych czynników i zmian w ocenie czynników. Pomoc merytoryczna w przypadku analizy wielowymiarowej sprowadza się właściwie do zagadnień teoretycznych, dotyczących Mapy intensywności i Analizy SPACE. Ilustrują to rysunki 45 i 46.

W przypadku analizy SPACE możemy szczegółowo zapoznać się z następującymi zagadnieniami:

- Ogólna procedura postępowania w analizie SPACE
- Opis strategii normatywnych
- Opis czynników wpływających na :
  - Przewagę konkurencyjną
  - Siłę finansową
  - Stabilność otoczenia
  - Atrakcyjność branży
- Przykładowy arkusz diagnostyczny stosowany w analizie SPACE.



Rys. 46. Okno pomocy merytorycznej w przypadku analizy SPACE.  
 Źródło: Opracowanie własne.

## Wnioski

Na obecnym etapie rozwoju zaprezentowanego programu widzimy następujące obszary jego zastosowania, w zależności od typu użytkownika:

- Badania naukowe,
- Firmy konsultingowe,
- Menedżerowie przedsiębiorstw,
- Pomoc dydaktyczna dla ośrodków akademickich.

W dzisiejszych czasach teoria zarządzania, wykorzystana w praktyce menedżerskiej powinna znajdować się na dyskach kompaktowych tworząc w ten sposób wirtualny i realny świat przedsiębiorstwa, którego pewne, optymalne z punktu widzenia strategii organizacji elementy powinny być urzeczywistniane w praktyce gospodarczej.

Realna i wirtualna strategia firmy powinna być aplikacją modyfikowaną w zależności od nowych tendencji w teorii i praktyce zarządzania strategicznego oraz nauk jej pokrewnych, wpływających na sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Prezentowana aplikacja na

poziomie pomocy funkcjonalnej stanowi praktyczny przewodnik po analizie strategicznej przedsiębiorstwa, natomiast w swej istocie jest programem, który powinien być wykorzystywany do formułowania, wdrażania oraz monitorowania i kontroli realizacji strategii.

## Zakończenie

W artykule zaprezentowano cztery z dziesięciu głównych kierunków rozwoju współczesnego zarządzania strategicznego. Naszym zamierzeniem było rozpoczęcie szerszej dyskusji na temat przewidywanych kierunków rozwoju zarządzania strategicznego w Polsce i na świecie. Zamiast standardowego zakończenia pragniemy w sposób syntetyczny porównać klasyczne i wielowymiarowe/wielopłaszczyznowe podejście do zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Analizę porównawczą klasycznego i nowoczesnego podejścia zaprezentowano w tablicy 4.

Tab.5. Analiza porównawcza klasycznego i wielowymiarowego/wielopłaszczyznowego podejścia do zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

<b>Aspekt</b>	<b><i>Klasyczne zarządzanie strategiczne</i></b>	<b>Nowoczesne zarządzanie strategiczne</b>
<b>Istota zarządzania</b>	„Realizacja planów strategicznych”	„Surfowanie po burzliwym polu”
<b>Priorytetowe wartości</b>	„Organizacja konkurująca”	„Organizacja służąca otoczeniu”
<b>Konfiguracja organizacyjna</b>	„Organizacja dyskretna”	„Organizacja sieciowa”
<b>Stosunek do zasobów organizacyjnych</b>	„Łańcuch wartości”	„Zarządzanie oparte na wiedzy”
<b>Proces formułowania strategii</b>	„Strategia planowana”	„Strategia wyłaniająca się”
<b>Decyzje strategiczne</b>	„Rozwiązywanie dylematów”	„Radzenie sobie z paradoksami”
<b>Zmiana strategiczna</b>	„Dostosowywanie się do zmian”	„Rewolucjonizowanie branży lub rynku”
<b>Kompetencje strategiczne</b>	„Hierarchia organizacyjna”	„Kreatywni pracownicy”
<b>Wspomaganie</b>	„Tworzenie zespołów i korzystanie	„Monitorowanie sytuacji przy

<b>przy wdrożeniu strategii</b>	z konsultantów”	wspomaganiu komputerowym i eksperymentowanie”
<b>Stosunek do teorii zarządzania strategicznego</b>	„Trzymanie się dogmatów”	„Zaprzeczanie dogmatom i tworzenie wiedzy na własny użytek”

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, B.Wawrzyniak, Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego, Poltext, Warszawa 2001, s.250*

Końcowe konkluzja są następujące:

- we współczesnym świecie biznesu przedsiębiorstwa i ich menedżerowie są głównymi „aktorami” w tworzeniu globalnej, czy lokalnej rzeczywistości – naukowcy są w stanie rejestrować i analizować oraz wnioskować o faktach mających miejsce w przeszłości;
- teoria zarządzania zaczyna przegrywać z realnymi i będącymi w ciągłej dynamice zjawiskami o charakterze globalnym – i jest mało prawdopodobne, by powstała teoria, która tłumaczy w prosty sposób główne trendy ekonomiczne i zachowania strategiczne przedsiębiorstw;
- każde przedsiębiorstwo tworzy na swój użytek własną teorię zachowania się na rynku, czy w danej branży – owa teoria nie jest sprowadzalna do wspólnego mianownika, chociaż naukowcy starają się tworzyć modele wyjaśniające owe zjawiska;
- świat staje się coraz bardziej dynamiczny i skomplikowany – współczesna teoria zarządzania strategicznego opisuje zjawiska, które miały miejsce w przeszłości, zatem częściowo zdeaktualizowała się oraz zawsze stanowi pewne uproszczenie rzeczywistości.
- istnieje konieczność nowego – wielowymiarowego oraz wielopoziomowego spojrzenia na istotę strategii, sam proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa oraz dynamiczny kontekst strategiczny.

## ***Bibliografia***

1. Edvinsson L., Malone M.S.: *The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.
2. Gierszewska G., Wawrzyniak B.: *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
3. Grzegorzczak W.: „Holendrzy przewali walne zgromadzenie”, *Rzeczpospolita* 2001 nr 98.
4. Hamel G., Prahalad C.K.: *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
5. Kaplan R. S., Norton D.P.: *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston Mass. 2001.
6. Meyer R., de Witt B.: *Strategy - Process, Content, Context*, International Thompson Business Press, London 1998.
7. Obłój K.: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
8. Oktaba L.: „Kłótnie akcjonariuszy blokują rozwój spółki”, *Rzeczpospolita* 2001 nr 92.
9. Osbert –Pociecha B., Karaś M.: *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników w reengineeringu przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji*, 1999 nr 3.
10. Pfaff W.: *Forsa dla polityków*, *NYT*, 24.01.02. w *FORUM*, 4-10 LUTY 2002.
11. *Praca zbiorowa pod red. J. Lichtarskiego: Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
12. Samcik M.: *Rady dwie, kto rządzi w Mostostalu Warszawa?*, *Gazeta Wyborcza* z dnia 19.04.2001.
13. Sveiby K-E.: *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, *Affarsvarlden/Ledarskap*, Stockholm 1998.
14. Wawrzyniak B.: *Nadzór korporacyjny: perspektywy badań*, *Organizacja i Kierowanie* 2000 nr 2,
15. Wiig K. M.: *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, *Long Range Planning*, June/1997.

## ***WADY I ZALETY ZRÓŻNICOWANIA KULTUROWEGO PERSONELU W FIRMIE MIĘDZYNARODOWEJ***

### **Wstęp**

Jednym z przejawów procesów globalizacyjnych w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi jest rosnąca różnorodność kulturowa pracowników w organizacjach działających na rynku międzynarodowym. Dotyczy to w szczególności korporacji transnarodowych, w których problemy związane z różnorodnością przejawiają się w sposób najbardziej widoczny. Liczne fuzje, przejęcia i alianse strategiczne sprawiają, że oprócz pracowników pochodzących z kraju macierzystej firmy oraz kraju, w którym zlokalizowana jest filia, coraz liczniejszą grupę stanowią pracownicy z krajów trzecich. Oznacza to, że w danej organizacji współpracują ze sobą ludzie pochodzący z bardzo nieraz odległych od siebie pod względem kulturowym regionów. W związku z tym rodzi się pytanie, czy owe zróżnicowanie kulturowe personelu wywiera pozytywny, czy negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy. Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie stanowi cel i przedmiot niniejszego artykułu.

### **Koncepcja różnorodności personelu w organizacji**

Różnorodność w tym aspekcie traktuje się jako kategorię społeczną służącą opisywania i analizowania zasobów pracy w organizacjach, których członkowie różnią się od siebie pod wieloma względami. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż bywa ona niejednokrotnie postrzegana w sposób ambiwalentny - z jednej strony jako cenny zasób przynoszący korzyści organizacji, z drugiej zaś jako swego rodzaju zagrożenie dla organizacyjnej "jedności".

Może więc warto przypomnieć, że chociaż teoria różnorodności cieszy się od ponad dekady dużym zainteresowaniem i zyskuje na popularności, to prace nad nią rozpoczęły się już w latach 50. Zainteresowanie różnorodnością zdecydowanie wzrosło po 1987 roku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych opublikowany tzw. raportu Hudsona, gdzie podkreślona została potrzeba uwzględniania różnorodności w organizacjach z uwagi na zmieniające się warunki demograficzne rzutujące na strukturę siły roboczej. Procesy globalizacyjne i związana z nimi

internacjonalizacja działalności gospodarczej, której najbardziej rozwiniętą formą są korporacje transnarodowe sprawiają, że problemy związane z różnorodnością ekonomiczną, społeczną, polityczną i kulturową nabierają coraz większego znaczenia. Uwarunkowania związane z tą ostatnią wzbudziły szczególne zainteresowanie, kiedy okazało się, że w praktyce trudno implantować w danym kraju wzorce systemów (np. polityczno-społecznych, czy gospodarczych), które sprawdziły się w innym kraju. Często bowiem na przeszkodzie stały różnice kulturowe trudne do przezwyciężenia, które G. Hofstede określa jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu”. Ludzie posiadają określone wzorce myślenia, odczuwania i zachowania, które przyswajają sobie w trakcie całego życia, choć przede wszystkim w dzieciństwie, kiedy jednostka uczy się najszybciej i najłatwiej. Okazuje się, że zmiana raz przyjętego sposobu myślenia, zachowania i odczuwania jest bardzo trudna, wymaga bowiem od człowieka podwójnego wysiłku – po pierwsze zrezygnowania z już wyuczonego wzorca i po drugie przyswojenia, czyli wyuczenia się nowego. Jednostka wyrasta w pewnym środowisku społecznym – rodzinie, szkole, grupach rówieśników, miejscu zamieszkania, miejscu pracy itp. i właśnie to otoczenie wpływa na jej kulturowe zaprogramowanie<sup>142</sup>.

Należy zaznaczyć, że tradycyjnie, w ramach teorii międzykulturowej, problem różnorodności był rozwiązywany poprzez kategoryzację pewnych, dających się opisać cech i poprzez kształtowanie wrażliwości kulturowej. Jednak podejście, które zaobserwować można w literaturze przedmiotu od początku lat 90. różni się od tradycyjnego przede wszystkim tym, że uwaga badaczy skoncentrowana jest na efekcie synergii kulturowej. Jest to tzw. "value-in-diversity approach", czyli podejście skupiające się na poszukiwaniu wartości w różnorodności<sup>143</sup>.

Ludzie różnią się między sobą na wiele sposobów, a źródłem owych różnic mogą być takie cechy, jak rasa, płeć, grupa etniczna, wiek, osobowość, styl myślenia, długość okresu zatrudnienia, funkcja organizacyjna i wiele innych. Problem różnorodności dotyczy nie tylko

---

<sup>142</sup> Należy podkreślić, że pojęcie kultura ma różne znaczenia. W języku potocznym bywa rozumiane jako cywilizacja lub wyrafinowanie intelektualne przejawiające się w wykształceniu, sztuce, literaturze. Natomiast w antropologii społecznej pod pojęciem kultury rozumie się pewien przyjęty sposób myślenia, odczuwania i reagowania. Szerzej na ten temat zob. m.in. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 39.

<sup>143</sup> Bardzo często w tym ujęciu różnorodność jest postrzegana jako źródło innowacyjności i kreatywności o czym szerzej pisze S.L. Justensen, *Innovarsity – a study of dynamics inherent in the relationship between innovation and diversity*, Working Paper, Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, 2001, s.49.



tego, w jaki sposób ludzie postrzegają innych i jak wpływa to na interakcje międzyludzkie, ale także jak oceniają samych siebie.

W szerokim ujęciu na różnorodność składają się wszystkie możliwe sposoby, na jakie różnią się członkowie zespołów roboczych. Szeroka definicja uwzględnia więc wszystkie wyżej wymienione cechy. W wąskim ujęciu różnorodność jest postrzegana jedynie jako wynik różnic rasowych i płci. Definicja ta okazuje się jednak przydatna jedynie w odniesieniu do rozważań związanych z tradycyjnie pojmowanymi problemami, a więc nie znajdzie zastosowania w niniejszym artykule<sup>144</sup>.

Poprzez kilka przytoczonych łatwiej można pokazać, iż nie ma w tej dziedzinie jednomyślności wśród autorów. I tak dla Sussman różnorodność to obecność i współoddziaływanie różnic, składa się na nią wielość cech, które sprawiają, że każda jednostka jest wyjątkowa<sup>145</sup>.

Natomiast Justensen pojmuje różnorodność bardzo szeroko, przywiązując dodatkowo dużą uwagę do psychologicznych aspektów jej występowania w organizacji. Twierdzi ona, że różnorodność jest kreowana przez jednostkę, która na podstawie swojej przynależności do różnych grup społecznych kategoryzuje innych jako należących do tych samych grup (ang. ingroups), a zatem podobnych lub jako będących członkami innych grup (ang. outgroups), a więc odmiennych. Różnice wynikające z przynależności do różnych grup społecznych mają swoje odbicie w różnorodności umiejętności technicznych, praktycznych (ang. diversity in techne) oraz odmiennych sposobach myślenia i postrzegania świata (ang. diversity in cognition). Różnorodność jest tworzona wspólnie przez jednostkę i grupę społeczną, do której ta jednostka należy. Rozpatrując pojęcie różnorodności należy postrzegać jednostkę w kontekście społecznym, a więc także organizacyjnym, bowiem właśnie ze społecznością jednostka identyfikuje się najczęściej.

Warto w tym miejscu przytoczyć klasyfikację różnorodności dokonaną przez Jehn, która uwzględnia trzy następujące grupy:

- kategorii społecznych (ang. social category diversity),
- wartości (ang. value diversity)
- informacyjna (informational diversity).

---

<sup>144</sup> B. Gishelin, Diversity in the workplace – Work teams and diversity, *Issues and Observations publication*, 1995, Vol.15, No. 1, s.1-2.

<sup>145</sup> H. Sussman, The diversity adventure, Zip Lines – The voice for adventure education, Project Adventure, <http://www.sussman.org/adventure.html>, 23 luty 2002.

Różnorodność kategorii społecznych odnosi się do jednoznacznych różnic w przynależności członków grupy do pewnych kategorii społecznych takich, jak rasa, grupa etniczna, płeć. Ten rodzaj różnorodności może wpływać na stosunki grupowe poprzez efekty procesów identyfikacji społecznej.

Natomiast różnorodność wartości zachodzi wówczas, gdy członkowie zespołu różnią się od siebie tym, w jaki sposób myślą o zadaniach, celach czy misji grupy. Niejednokrotnie różnice te mogą prowadzić do konfliktów i nieporozumień związanych z wykonywaniem przez grupę określonego zadania. Okazuje się bowiem, iż z reguły zgodność wartości i celów sprzyja relacjom interpersonalnym w grupie<sup>146</sup>. Toteż ten rodzaj różnorodności może stanowić swego rodzaju zagrożenie dla organizacji i zamiast przynosić korzyści w praktyce utrudnia jej funkcjonowanie.

Z kolei różnorodność informacyjna odnosi się do różnic w zasobach wiedzy i perspektywach, które poszczególni członkowie wnoszą do grupy. Różnice te najczęściej są wynikiem rozbieżności w wykształceniu i doświadczeniu osób wchodzących w skład grupy. Zwiększają one prawdopodobieństwo wystąpienia zróżnicowanych opinii i pomysłów. Badania wskazują także, że powodują one zwiększenie liczby debat związanych z wykonywanymi w grupie zadaniami. Różnorodność informacyjna stanowi cenny zasób organizacji, ale w niektórych sytuacjach może utrudniać szybkie podejmowanie decyzji.

W podobny sposób kategoryzują rodzaje różnorodności Shawl i Barrett-Power wskazując na dwa jej źródła:

- łatwo dostrzegalne atrybuty
- ukryte atrybuty.

Łatwo dostrzegalne atrybuty to te, które mogą być bez większych problemów rozpoznane, a więc wiek czy rasa. Natomiast ukryte atrybuty reprezentują osobiste cechy, które trudno jest zdefiniować, takie jak przekonania, cechy charakteru bądź osiągnięty poziom wiedzy<sup>147</sup>. Owe dwa rodzaje atrybutów prowadzą autorów w konsekwencji do ujęcia różnorodności w dwie zasadnicze grupy - pierwsza odpowiada różnorodności kategorii społecznych, zaś druga - różnorodności informacyjnej i wartości według Jehn.

Inny podział różnorodności zastosowali Jackson i Ruderman. Wymieniają oni:

---

<sup>146</sup> K.A. Jehn, Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 1999, December, <http://www.findarticles.com/>, 13.08. 2002.

<sup>147</sup> J.B. Shawl, E. Barrett-Power, The effects of diversity in small work group processes and performance, "Human Relations", 1998, Vol.51, No.10, s.1307-1325.

- różnorodność demograficzną (ang. demographic diversity), na którą składają się różnice ras, płci, wieku itp.
- różnorodność psychologiczną (ang. psychological diversity), tj. różnorodność przekonań, wartości oraz wiedzy
- różnorodność organizacyjną (ang. organizational diversity), na którą składają się różnice w czasie zatrudnienia, funkcji, pozycji w hierarchii itd.

Podobny pogląd reprezentują McGrath, Berdahl i Arrow choć posługują się pięcioma typami różnorodności, zastępując różnorodność psychologiczną trzema podkategoriami: różnorodnością wartości, różnorodnością umiejętności i różnorodnością osobowości<sup>148</sup>.

Z kolei Schneider i Northcraft wyróżniają dwa typy różnorodności:

- przynależności do kategorii społecznych
- funkcjonalną.

Przynależność do kategorii społecznej oznacza dla nich członkostwo w pewnej grupie. Opiera się ono na posiadaniu pewnych cech charakterystycznych dla tej grupy, takich jak rasa, płeć, wiek, grupa etniczna, orientacja seksualna, czy nawet status rodziny. Wiele cech charakterystycznych, nawet kolor oczu czy znak zodiaku, może stanowić podstawę do kategoryzacji społecznej, ale tylko niektóre z nich są funkcjonalne, tj. mogą mieć wpływ na wyniki organizacji. Można wskazać na różnorodne cechy, które pasują do kategorii cech funkcjonalnych. Wymienia się tu zazwyczaj takie elementy, jak wiedza, umiejętności, zdolności, przekonania, wartości, postawy, a także osobowość oraz sposób myślenia i zachowywania się<sup>149</sup>. Różnice w wyżej wymienionych cechach stanowią podstawę różnorodności funkcjonalnej pracowników.

Różnorodność oddziałuje na organizacje zarówno w długim, jak i w krótkim okresie. W perspektywie krótkookresowej zróżnicowanie siły roboczej jest elementem codziennego życia firmy, który wpływa na takie działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak rekrutacja, selekcja, doskonalenie, czy motywowanie pracowników, a tym samym także na osiągnięte przez organizację wyniki.

Natomiast w dłuższym okresie efektywne działania związane z wykorzystaniem różnorodności pracowników mogą być czynnikiem decydującym o sukcesie firm działających na rynku międzynarodowym w otoczeniu. Dlatego więc bardzo istotnym wyzwaniem dla

---

<sup>148</sup> S.L. Justensen, op.cit., s.50.

<sup>149</sup> S.K. Schneider, G.B. Northcraft, Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective, "Human Relations", 1999, <http://www.findarticles.com/>, 13.08. 2002.

przedsiębiorstw jest jak najefektywniejsze wykorzystanie potencjału drzemiącego w różnorodnym personelu<sup>150</sup>.

Wykorzystanie zróżnicowanej wiedzy i umiejętności nie jest jednak rzeczą łatwą. Organizacje nie zawsze są w stanie czerpać korzyści z różnorodności ze względu na to, że nie jest ona jednoznacznie sprzyjająca polepszeniu konkurencyjności i wyników firmy. Zróżnicowanie pracowników stwarza bowiem jednocześnie szanse i zagrożenia dla organizacji.

### **Analiza szans i zagrożeń kreowanych przez różnorodność w organizacji**

Niektórzy badacze uważają, iż z różnorodności płyną wyłącznie korzyści dla organizacji, gdyż przyczynia się ona w istotny sposób do zwiększenia zyskowności. Ridderstråle i Nordström twierdzą, że wpływ zróżnicowania personelu na lepsze wyniki osiągane przez firmę wynika z kilku przyczyn:

- większej kreatywności, gdyż brak lub niewielkie zróżnicowanie wśród pracowników może bowiem często prowadzić do ograniczenia wymiany poglądów. Występuje wówczas efekt tzw. zbiorowego myślenia i braku indywidualnych opinii.
- Na skutek wzrostu różnorodności, zwiększa się akceptacja dla pewnych zachowań odmiennych od przyjętych norm. Rośnie tolerancja wobec odmiennych metod postępowania, różnych zachowań i opinii. Sytuacja taka ułatwia wyzwolenie inicjatywy pracowników, co w efekcie przyczynić się może do zwiększenia ich kreatywności i innowacyjności. Toteż dzięki zróżnicowanemu personelowi firma może skuteczniej konkurować na rynku osiągając lepsze wyniki niż rywale.
- Chcąc zapewnić sobie sukces rynkowy firmy powinny więc dążyć do odzwierciedlenia zróżnicowanie rynku, na jakim operują, w strukturze swojego personelu. Autorzy ci są zdania, że jeśli dana firma obsługuje jakąś grupę konsumentów, np. kobiety czy też ludzi bardzo młodych lub starszych, to powinno mieć to swoje odbicie w strukturze zatrudnienia. W literaturze zasadę tę określa się jako prawo niezbędnej różnorodności (the law of requisite variety)<sup>151</sup>.

W praktyce organizacje mogą jednak spotkać się z pewnymi trudnościami, jeśli chodzi o wykorzystanie zróżnicowania wiedzy i umiejętności swoich pracowników, co związane jest

---

<sup>150</sup> V.I. Sessa, S.E. Jackson, D.T. Rapini, Work force diversity: the good, the bad and the reality, w: G.R. Ferris, S.D. Rosen, D.T. Barnum, Handbook of Human Resource Management, Oxford, Blackwell Business, 1995, s.265-266.

<sup>151</sup>J. Ridderstråle, Nordström, Funky Business – Talent makes capital dance, Bookhouse Publishing, London 2000, s.161-162.

z dychotomicznym charakterem różnorodności, która mimo, iż z jednej strony jest cennym zasobem organizacji, to z drugiej - jeśli nie jest odpowiednio zarządzana - może okazać się niebezpieczna. Głównymi przyczynami są bowiem towarzyszące jej mechanizmy psychologiczne utrudniające bądź wręcz uniemożliwiające procesy komunikacji, a tym samym wymianę informacji, wzajemne uczenie się, generowanie nowych pomysłów itp.

Oddziaływanie różnorodności na procesy zachodzące w organizacji można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- jako różnorodność umiejętności techniczno praktycznych (diversity in techne)
- oraz różnorodność sposobów myślenia i postrzegania otaczającego nas świata (diversity in cognition).

Pierwszy dotyczy swego rodzaju know-how, a także zdolności i umiejętności, czyli używanej w praktyce wiedzy nieformalnej. Natomiast drugi wymiar różnorodności znajduje odzwierciedlenie w różnicach systemów wartości, poglądów, modelach mentalnych, które ułatwiają tworzenie przez ludzi tzw. "map rzeczywistości".

Różnorodność techniczna jest z reguły postrzegana jako korzystna i w praktyce przydatna dla organizacji. Komplementarne praktyczne umiejętności pracowników pozwalają na większą elastyczność działania oraz szybsze zdobywanie wiedzy przez zespoły i przez poszczególne jednostki. Im bardziej są one zróżnicowane tym większe korzyści może uzyskać organizacja. Biorąc pod uwagę aspekt produkcyjny trzeba podkreślić, że różnorodność umiejętności technicznych pozwala na specjalizację zadań, co z kolei wpływa na zwiększenie produktywności. Natomiast w kontekście rozwiązywania problemów, obecność osób odmiennie postrzegających daną sytuację, stymuluje innych do poszukiwania nowych rozwiązań, które w przeciwnym wypadku nie byłyby brane pod uwagę. Dodatkowa korzyść wynikająca z tego rodzaju różnorodności to elastyczność działania, która jest postrzegana jako ważny warunek kreowania wiedzy<sup>152</sup>.

Nabywanie umiejętności praktycznych najpierw z reguły odbywa się poprzez praktykę u boku osoby z doświadczeniem zawodowym, a następnie samodzielne działania. Warto podkreślić, że tego typu umiejętności mogą być przekazywane głównie w sposób nieformalny, gdyż praktycznie jest bardzo trudna do skodyfikowania i samodzielnego uczenia się. Okazuje się jednak, że dla pełnego wykorzystania potencjału różnorodności technicznej niezbędne jest pewne podobieństwo wartości reprezentowanych przez ludzi. Tu jednak rodzi

---

<sup>152</sup> S.L. Justensen, op.cit., s.56.

się problem wynikający z natury różnorodności, bowiem zazwyczaj zróżnicowaniu umiejętności technicznych towarzyszy często różnorodność poglądów i wartości. Odmienne przekonania, ideały, różnice w wyrażaniu emocji i sposobach postrzegania świata sprawiają, że członkowie organizacji mają inny stosunek do niektórych spraw. Powoduje to, że w podobnych sytuacjach mogą podejmować zupełnie odmienne decyzje, co z kolei prowadzi do konfliktów i nieporozumień<sup>153</sup>. Jak więc z tego wywodu wynika różnorodność wartości i poglądów może utrudniać możliwość wykorzystania przez firmę przewag związanych z posiadaniem przez jej pracowników różnorodnych umiejętności praktycznych. Model mentalny jednostki jest kształtowany od wczesnego dzieciństwa przez długi proces socjalizacji a jego zmiana albo jest niemożliwa albo bardzo trudna i czasochłonna. Chodzi więc o to, by został on prawidłowo wykorzystany przez organizację.

Reasumując trzeba stwierdzić, że zróżnicowanie członków grupy ułatwia rozwiązywanie złożonych problemów, gdyż występuje wówczas wielość opinii i podejść do zagadnienia a równocześnie wzrastają szanse znalezienia istotnych informacji oraz wykrycia ewentualnych błędów. Rośnie zatem prawdopodobieństwo podjęcia prawidłowej decyzji. Zróżnicowana grupa ma większą sieć powiązań z otoczeniem zewnętrznym i tym samym ułatwione generowanie niezbędnych informacji dla szukania odpowiednich rozwiązań. Dzięki różnorodności personelu wzrasta też prawdopodobieństwo posiadania przez organizację tych kompetencji, które są jej potrzebne w zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Z drugiej jednak strony trzeba pamiętać, że choć zróżnicowane zespoły stwarzają możliwość konstruktywnego działania, to jednak potrzebują więcej czasu, aby się zorganizować i wykonać powierzone im zadania niż grupy jednorodne. Z pewnością potrzebne są wszędzie tam, gdzie stosuje się metodę „burzy mózgów”, gdzie wymagana jest pomysłowość i kreatywność. W praktyce niejednokrotnie dążenie do zróżnicowania personelu wiąże się z krótkookresowym wzrostem kosztów, zaś na efekty tego typu rekrutacyjnych działań trzeba nieraz dość długo czekać, co sprawia, że nie wszystkie organizacje są zwolennikami owej koncepcji.

Zazwyczaj organizacje w praktyce stosują jeden z dwóch modeli w zarządzaniu różnorodnością:

- sprawiedliwości i nie dyskryminacji

---

<sup>153</sup> Ibidem, s.57.

- wiarygodności i dostępu<sup>154</sup>.

W pierwszym podejściu w imię sprawiedliwości i równości przyjmuje się do pracy kobiety bądź mniejszości narodowe tak, by firma nie była podejrzewana o stosowanie praktyk dyskryminacyjnych. Organizacje realizujące w praktyce ten model koncentrują się z reguły na równości szans oraz sprawiedliwym traktowaniu i rekrutacji. Kierowane są zazwyczaj przez menedżerów doceniających równe traktowanie wszystkich pracowników, posiadają często zbiurokratyzowaną strukturę, w której funkcja kontroli zastępuje monitoring, mierzenie i nagradzanie indywidualnych wyników. Podejście to prowadzi do zwiększenia różnorodności personelu i często pozwala z powodzeniem promować sprawiedliwe traktowanie. Trzeba jednak podkreślić, że brak w nim miejsca na wykorzystanie indywidualnych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników. Paradygmat nie dyskryminacji i sprawiedliwości ma jeszcze inne ograniczenia, opiera się bowiem na przekonaniu, że wszyscy ludzie są tacy sami. Ponadto, w modelu tym zakłada się, że dywersyfikacja pracowników nie powinna wywierać na formy i sposoby działania firmy oraz jej kulturę organizacyjną. W związku z tym praktycznie nie jest możliwe, aby menedżerowie odpowiedzialni za kreowanie i promowanie różnorodności mogli w pełni wykorzystywać zawarty w niej potencjał. Różnorodność nie jest tu wykorzystywana w celu zwiększenia efektywności pracy, przywództwa, badania rynku, zarządzania ludźmi czy uczenia się. Podejście to, poprzez ograniczenie możliwości otwartego demonstrowania różnic zarówno tych związanych z pracą, jak i tych uwarunkowanych kulturowo zmniejsza zdolność uczenia się organizacji oraz ulepszania jej strategii, planów oraz metod działania.

Natomiast w drugim modelu zróżnicowanemu personelowi często powierza się zadania związane z jego pochodzeniem, np. wymagające częstych kontaktów z klientami wywodzącymi się z tej samej grupy etnicznej. Jednym bowiem z podstawowych założeń paradygmatu dostępu i wiarygodności jest akceptacja różnorodności. Organizacje, w których znajduje on praktyczne odzwierciedlenie zapewniły sobie dostęp do zróżnicowanej klienteli i zyskały u niej wiarygodność wykorzystując odmienną demograficzną i kulturową swoich pracowników. Firmy takie zazwyczaj działają w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu. Jednak również i to podejście, mimo niewątpliwych zalet w postaci stwarzania perspektyw zawodowych kobietom i mniejszościom rasowym, czy etnicznym oraz wyjście naprzeciw oczekiwaniom zróżnicowanych klientów, posiada pewne ograniczenia. Wprawdzie w modelu

---

<sup>154</sup> Szerzej na ten temat zob. D. A. Thomas, R. J. Ely, Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, „Harvard Business Review” 1996, Sept.-Oct., s. 79-90

tym podkreśla się znaczenie różnic kulturowych występujących w organizacji, jednak tak naprawdę nie analizuje się głębiej, w jaki sposób wpływają one funkcjonowanie firmy. Menedżerowie wykorzystujący w praktyce ten model kierują personel do pracy na rynkach niszowych, ale z reguły nie są w stanie wykorzystać posiadanych przez ludzi umiejętności w działaniach organizacji jako całości. Jeżeli tylko firma osiąga swoje cele na wybranych rynkach to nie przywiązuje się uwagi do uwarunkowań kulturowych

Nieco odmienne spojrzenie na różnorodność reprezentują Kossek i Lobel wskazując na trzy dające się zaobserwować w praktyce wielu firm podejścia do tego problemu<sup>155</sup>:

- zwiększenie różnorodności (ang. diversity enlargement)
- wrażliwość na różnorodność (ang. diversity sensitivity)
- audyt kulturowy (cultural audit).

Pierwsze podejście zakłada wzrost liczby pracowników o zróżnicowanym pochodzeniu etnicznym i kulturowym, od których oczekuje się, że przyswoją sobie istniejącą w firmie kulturę organizacyjną. Z tego punktu widzenia przypomina ono omówiony wcześniej paradygmat dyskryminacji i sprawiedliwości. Jego celem jest wykreowanie różnorodności w organizacji poprzez zmianę demograficznej struktury zatrudnienia poprzez nabór pracowników reprezentujących mniejszości etniczne i kulturowe. Pracodawca ma nadzieję, że wzrost różnorodności i otwarcie się na mniejszości przyczyni się w efekcie do lepszych osiągnięć tak poszczególnych pracowników, jak i organizacji jako całości. Jednym z założeń tego modelu jest twierdzenie, że aby wykorzystać potencjał nowego personelu, nie są w zasadzie potrzebne żadne zmiany w ani w strukturze, ani w sposobach działania firmy. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że z reguły wzrost różnorodności poprzez zatrudnianie mniejszości etnicznych jest podyktowany obawą pracodawców przez uznaniem ich organizacji za „niepoprawne politycznie”.

W drugim podejściu określanym jako wrażliwość na różnorodność nie tylko brana jest pod uwagę obecność różnic kulturowych, ale także podejmowane są działania w celu uświadomienia ich poszczególnym pracownikom najczęściej poprzez odpowiednio dobrane i przeprowadzone szkolenia. Chodzi zwłaszcza o uczulenie na funkcjonujące stereotypy odnoszące się do płci, rasy, czy grupy etnicznej tak, by tworzyć przesłanki do budowania dobrych relacji pomiędzy członkami organizacji o różnym pochodzeniu, opartych na

---

<sup>155</sup> E. E. Kossek, S. A. Lobel, Transforming human resource systems to manage diversity – an introduction and orientation framework, w: *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell, Cambridge 1996, s. 3-4.



komunikacji i zrozumieniu. Trzeba jednak pamiętać, że nie zawsze akcentowanie różnic kulturowych automatycznie wpływa na lepsze wyniki działania organizacji. Jeśli nie jest wsparte odpowiednimi zmianami w kulturze organizacyjnej i systemie zarządzania zasobami pracy, takimi jak choćby pochwały i nagrody, czy wzorce postępowania, może w konsekwencji prowadzić do pozornego zrozumienia uwarunkowań kulturowych, a nawet utrwalać istniejące stereotypy. Zazwyczaj pracownicy są dość sceptycznie nastawieni do szkoleń nie mających bezpośredniego związku z podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych, które w praktyce przekładają się na możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia. Szkolenia międzykulturowe mają na celu kształtowanie bądź zmianę postaw wobec inności, a to w praktyce jest bardzo trudne do osiągnięcia.

Trzecia podejście, określane jako audyt kulturowy, ma na celu ustalenie przyczyn ograniczających rozwój zawodowy pracowników wywodzących się z różnych kręgów kulturowych. Z reguły zatrudniani są w tym celu konsultanci, którzy poprzez wywiady grupowe i indywidualne zbierają odpowiednie dane. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie analizowane pod kątem zidentyfikowania uwarunkowanych kulturowo problemów, z jakimi spotykają się poszczególne grupy pracowników o mniejszościowym pochodzeniu. Członkowie tych grup mogą zostać poproszeni o wyrażenie opinii o kulturze organizacyjnej. Ta ostatnia może być bowiem postrzegana jako faworyzująca daną grupę np. białych mężczyzn w stosunku do białych kobiet lub mniejszości etnicznych w stosunku do innych. Należy podkreślić, że w praktyce audyt kulturowy rzadko wiązany jest z opracowywaniem i wdrażaniem nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi, jak choćby ustalaniem kryteriów awansu, które mogłyby zostać odczytane jako sygnał, że określone działania i zachowania będą pożądane w kulturze organizacyjnej danej firmy. Może też pozostawać wrażenie, że firma ma problem z różnorodnością kulturową, a znalezienie rozwiązania leży w gestii grupy większościowej.

Reasumując, trzeba stwierdzić, że we wszystkich trzech przedstawionych podejściach do zarządzania zróżnicowanym kulturowo personelem odnotować można zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy. Chcąc w pełni wykorzystać potencjał, jaki niesie różnorodność społeczna, rasowa, etniczna, czy kulturowa pracowników należy przede wszystkim traktować dywersyfikację jako cenny zasób mogący przynieść korzyści organizacji, a nie jako problem. Prawidłowa strategia w tej dziedzinie powinna stwarzać

warunki umożliwiające swobodne wykorzystywanie różnorodnej wiedzy oraz doświadczenia pracowników, a poprzez odpowiedni system motywacji wspomagać procesy kreowania nowej wiedzy i uczenia się organizacji.

Właściwe zarządzanie różnorodnością to przecież nie tylko zwiększanie liczby przedstawicieli poszczególnych grup etnicznych w firmie oraz szkolenia międzykulturowe uczące wrażliwości na odmiennosc. Dla pełnego wykorzystania potencjału tkwiącego w różnorodności niezbędne jest zrozumienie, iż owa wielość perspektyw, rozwiązań oraz podejść do wykonywanej pracy jest cennym zasobem wnoszonym przez reprezentantów poszczególnych grup.

Warto w tym miejscu raz jeszcze odwołać się do opinii, jaką wyrażają na ten temat Thomas i Ely. Są oni głęboko przekonani, że różnorodni pod względem kulturowym pracownicy wnoszą do firmy ważną z punktu widzenia konkurencyjności wiedzę na temat tego, jak wykonywać pracę, jak projektować procesy, osiągać cele, rozdzielać zadania, budować efektywne zespoły, przedstawiać pomysły czy przewodzić. Trzeba tylko stworzyć im swobodę działania, a mogą wydatnie przyczynić się do sukcesów organizacji poprzez zrewidowanie jej funkcji, strategii i kultury organizacyjnej.

Taką swobodę może zapewnić rozwijające się nowe podejście do różnorodności oparte na szeroko pojętej integracji, a więc nie tylko asymilacji zakładającej jednakowe traktowanie wszystkich, czy przesadnym uwypuklaniu różnic, lecz promowaniu równych szans przy zachowaniu wrażliwości na różnice kulturowe i dostrzeganiu ich wartości. W modelu tym pracownicy organizacji tworzą jeden zespół wraz ze swoimi różnicami, nie pomimo tych różnic.

Budowa takiego modelu zarządzania różnorodnością kulturową powinna być poprzedzona znalezieniem odpowiedzi na następujące pytania:

- jak skutecznie osiągnąć i utrzymać kulturową, ale także płciową różnorodność na wyższych oraz średnich szczeblach zarządzania?
- w jaki sposób różnorodność wpływa na działania i wyniki firmy?
- czy i jaki wpływ mają menedżerowie na pozytywne bądź negatywne implikacje wynikające dla firmy z różnorodności?<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Szerzej na ten temat zob. D. A. Thomas, R. J. Ely, op.cit., s.79-90.

Poza tym u podstaw wspomnianego modelu leżą następujące warunki wstępne, które trzeba spełnić, aby praktyczne zastosowanie tego podejścia mogło przynosić pożądane przez firmę rezultaty:

- menedżerowie muszą być w pełni przekonani, że zdywersyfikowany personel zapewnia różnorodność spojrzeń i podejść do wykonywanej pracy, dlatego powinni naprawdę cenić różnorodność zdań i opinii, gdyż stwarza ona możliwość uczenia się i rozwiązywania nowych problemów
- kultura organizacyjna musi wyrażać oczekiwanie wysokiego standardu działań od wszystkich pracowników, stymulować ich rozwój zawodowy i osobisty, zachęcać do otwartego i nieskrępowanego wyrażania poglądów, a także zapewniać im odczucie, że są doceniani
- organizacja musi mieć jasno sprecyzowaną i zrozumiałą przez wszystkich pracowników misję oraz relatywnie egalitarną i nie zbiurokratyzowaną strukturę.

## **Zakończenie**

Organizacje, które z sukcesem wprowadzają proponowane podejście do różnorodności, mogą zapewnić sobie przewagę konkurencyjną poprzez pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w zróżnicowanym kulturowo personelu. Przyjęcie takiej strategii wobec różnorodności w każdej firmie, szczególnie zaś w korporacjach transnarodowych, ułatwia wykorzystanie i odpowiednie zarządzanie wiedzą, co jest przecież kluczowym zadaniem współczesnych organizacji, gdyż jak twierdzi P. Drucker „...rzeczywistym i kontrolującym zasoby oraz całkowicie rozstrzygającym „czynnikiem produkcji” nie jest teraz ani kapitał, ani własność ziemską, ani siła robocza. Jest nim wiedza”<sup>157</sup>. Kluczowe kompetencje i umiejętności, których potrzebuje każda organizacja, są w posiadaniu jej pracowników, toteż im bardziej zdywersyfikowany personel, tym więcej różnorodnych umiejętności i wiedzy może wykorzystać firma. Zarządzanie tą wiedzą jest możliwe tylko w sytuacji, gdy jest ona dostrzegana przez organizację i gdy zaprojektowany zostanie system zarządzania różnorodnym personelem.

---

<sup>157</sup> P. Drucker, Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13

## **Bibliografia**

1. Drucker P., Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
2. Gishelin B., Diversity in the workplace – Work teams and diversity, *Issues and Observations publication*, 1995, Vol.15, No. 1
3. Hofstede G., Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 2000
4. Jehn K. A., Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 1999, December, <http://www.findarticles.com/>, 13.08. 2002
5. Justensen S. L., Innoversity – a study of dynamics inherent in the relationship between innovation and diversity, Working Paper, Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, 2001
6. Kossek E. E., Lobel S. A., Transforming human resource systems to manage diversity – an introduction and orientation framework, w: *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell, Cambridge 1996
7. Ridderstråle J., Nordström, Funky Business – Talent makes capital dance, Bookhouse Publishing, London 2000
8. Schneide S. K., Northcraft G. B., Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective, “*Human Relations*”, 1999, <http://www.findarticles.com/>, 13.08. 2002.
9. Sessa V.I., Jackson S.E., Rapini D.T., Work force diversity: the good, the bad and the reality, w: G.R. Ferris, S.D. Rosen, D.T. Barnum, *Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Business, 1995
10. Shawl J. B., Barrett-Power E., The effects of diversity in small work group processes and performance, “*Human Relations*”, 1998, Vol.51, No.10
11. Sussman H., The diversity adventure, Zip Lines – The voice for adventure education, Project Adventure, <http://www.sussman.org/adventure.html>, 15.08. 2002
12. Thomas D. A., Ely R. J., Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, „*Harvard Business Review*” 1996, Sept.-Oct.

Dr hab. Mirosław Szreder, prof. UG

**Wydział Zarządzania**

Uniwersytetu Gdańskiego

## **ŹRÓDŁA BŁĘDÓW W BADANIACH OPINII PUBLICZNEJ I KONSUMENCKIEJ**

### **Rola i znaczenie badań opinii**

Sondaże opinii publicznej oraz opinii konsumenckiej stanowią coraz ważniejsze źródła informacji w podejmowaniu decyzji politycznych, społecznych i gospodarczych. Wyniki tych sondaży informują polityków o postawach i oczekiwaniach społecznych, a producentów i handlowców o zmieniających się preferencjach i gustach konsumentów. Ustrój demokratyczny oraz zasady gospodarki rynkowej sprzyjają w sposób szczególny rozwojowi tych badań. I mimo, że w wielu krajach badania opinii są w sposób systematyczny wykonywane od ponad 60 lat, to nigdy dotychczas znaczenie ich nie było tak duże, jak obecnie: *"The American public's voices and opinions, measured through public opinion surveys, have become a more powerful factor in the ongoing direction of the country this year than ever before"* - stwierdza Frank Newport, jedna z najważniejszych osób w Instytucie Gallupa.<sup>158</sup>

Wyniki badań opinii publicznej są dla jednych podstawowym źródłem informacji o nastrojach społecznych i oczekiwaniach wyborców, dla innych zaś zbędnym elementem sceny politycznej, zwracającym uwagę polityków na doraźne odczucia społeczne, zamiast na spodziewane długofalowe, strategiczne efekty ich decyzji. Doraźne działania, których celem jest uzyskanie krótkotrwałej poprawy wizerunku zarzuca się politykom także w sferze

---

<sup>158</sup> F. Newport, **Value of Polls Now Higher than Ever**, *"From the Editor"*, The Gallup Organization, October 23, 1998.

gospodarczej. W. Gadomski w artykule "Koniec świata robotników"<sup>159</sup> twierdzi, że politycy odpowiadają na pytania dnia wczorajszego, pytania coraz mniej aktualne, co wynika z *"nie tyle z braku kompetencji i niskich kwalifikacji urzędników, ile z horyzontu, który polityków ogranicza. Liczy się dziś, najwyżej jutro, liczą się najbliższe wybory i sondaże opinii publicznej. Brakuje refleksji dotyczącej kierunku przemian (...)".* Socjolog dr Jacek Raciborski dodaje:<sup>160</sup> *"W potocznej świadomości utrwalono przekonanie, że sondaże są decydującym kryterium oceny ministrów i rządów. Tymczasem poparcie spada i rośnie. Ważny jest efekt końcowy. (...) Nie można się wciąż przeglądać w lustrze opinii publicznej. Rząd sparaliżowany strachem przed sondażami to nieszczęście".*

Jakkolwiek by jednak nie patrzeć na sposoby wykorzystania badań opinii w demokratycznych społeczeństwach, to z jednym trzeba się zgodzić, że rola tych badań ciągle rośnie. Badaniom poddawane są opinie: wyborców, klientów banków, przedsiębiorców, studentów, czytelników czasopism, internautów i wielu innych mniejszych lub większych populacji. Z pewnym uproszczeniem można by stwierdzić, że wszyscy bierzemy udział w badaniach opinii i wszyscy spoglądamy na ich wyniki. A co najważniejsze, często dostosowujemy swoje działania lub zachowania do wyników tych badań. Po nieoczekiwanym triumfie przywódcy Frontu Narodowego we Francji Jean-Marie Le Pena (drugie miejsce w I turze wyborów prezydenckich w kwietniu 2002 r.), szukając przyczyn tak nieoczekiwanego wyniku dzienniki pisały, iż po pierwsze, lepiej zapomnieć o sondażach, które: *"rejestrują wielce zmienne nastroje Francuzów, a na dodatek są nad Sekwaną nadużywane, wskutek czego przekorni wyborcy często głosują wbrew nim - uważają, że mogą sobie na to pozwolić, skoro ankiety mówią, jak będzie..."*.<sup>161</sup>

Badania opinii publicznej dotyczą bardzo szerokiego wachlarza zagadnień społecznych i politycznych, **dostarczając ciekawych informacji z różnych dziedzin życia.** Dowiadujemy się z nich m.in., że:

- aż 87% Polaków uważa, iż gospodarka naszego kraju źle „wyszła” na prywatyzacji (wyniki badań TNS-OBOP z maja 2002 r.),

---

<sup>159</sup> W. Gadomski, *Koniec świata robotników*, "Gazeta Wyborcza" z dn. 5-6 stycznia 2002 r.

<sup>160</sup> "Gazeta Wyborcza" z dn. 8 lipca 2002 r.

<sup>161</sup> Po pierwszej turze wyborów wielu Francuzów żałowało, że dało się zwieść sondażom wyborczym. *"Chciałam dopiero w II turze poprzeć Jospina. Głosowałam na trockistę"* - wyznała TV francuskiej kobieta w średnim wieku. Ze łzami w oczach. "Gazeta Wyborcza" z dn. 23 kwietnia 2002 r.

- odsetek osób przekonanych o tym, że warto było zmieniać ustrój w Polsce maleje od 1995 r., przy czym nigdy nie był on niższy od 50%,<sup>162</sup>
- jeśli chodzi o nasz stosunek do innych narodowości, to największą sympatią Polacy darzą Amerykanów, Włochów i Francuzów,<sup>163</sup>
- natomiast gdy chodzi o nasze lęki, to prawie połowa nas boi się: choroby swojej lub bliskich, biedy, braku pieniędzy, a tylko 4% boi się rozwodu, rozstania, zaś 2% diabła i piekła.

Badania opinii publicznej **pozwalają lepiej poznać inne narody i społeczeństwa**. Z badań ośrodka Gallupa wynika, że:

- około 2/3 Amerykanów opowiada się za utrzymaniem kary śmierci, przy czym odsetek ten zmalałby do 52%, gdyby w kodeksie karnym istniała alternatywna kara, trwale i na zawsze izolująca skazanego, bez możliwości jej skrócenia (badanie z czerwca 2001 r.),
- z dziedziny obyczajowości w USA: *"only thirty-eight percent say that a man and a woman having sex before marriage is wrong."* Ośrodek Gallupa opatruje to komentarzem, iż czasy się zmieniają, gdyż w analogicznych badaniach z 1969 r. aż 68% Amerykanów uważało za moralnie złe przedmażeńskie związki seksualne.

Badania opinii publicznej **zastępują także skutecznie niektóre badania statystyczne**, będące w Polsce domeną statystyki publicznej. Właśnie z badań opinii publicznej wiadomo, jakie jest wyposażenie gospodarstw domowych w niektóre dobra trwałego użytku, np. że ok. 40% gospodarstw domowych posiada co najmniej 1 telefon komórkowy. Silnie scentralizowany system statystyki publicznej, z zatwierdzanymi z rocznym wyprzedzeniem planami badań nie byłby w stanie przebadać tak dynamicznie zmieniających się rynków. Dotyczy to także, na przykład, dostępu do internetu, który - wg badań TNS-OBOP z lipca 2001r. - deklaruje 19% osób powyżej 15 roku życia. W tych dziedzinach, gdzie zbyt mało elastyczne są instytucje statystyki publicznej, badania opinii publicznej mogą skutecznie wypełniać powstałą lukę informacyjną, dostarczając podmiotom rynku szybkiej i wiarygodnej informacji.

Myśląc o badaniach opinii publicznej mamy jednak przede wszystkim na myśli badania świadomości społecznej, postaw politycznych, poparcia dla partii politycznych, reakcji na pewne decyzje lub akty prawne, a więc badania dostarczające ważnych informacji

---

<sup>162</sup> Według badań CBOS-u, por. *Nowa rzeczywistość. Oceny i opinie 1989-1999*, pod red. K. Zagórskiego i M. Strzeszewskiego, CBOS, Warszawa 2000, s. 27-28.

<sup>163</sup> Por op. cit. s. 209-211.

decydentom i politykom. Postawy i poglądy ludzi odgrywały i nadal odgrywają istotną rolę w kształtowaniu ogólnego kierunku rozwoju kraju. Mogą one ułatwiać lub utrudniać transformację. I mimo, że w żadnym demokratycznym społeczeństwie życie polityczne i gospodarcze nie może być całkowicie zdeterminowane społecznymi opiniami, a sondaże nie mogą pełnić funkcji referendum, to istnieje pewna graniczna doza społecznego poparcia, niezbędna do prowadzenia skutecznej polityki.<sup>164</sup> Zasadnicza i trwała niezgodność dążeń i reakcji społeczeństwa z dokonywanymi reformami - wyrażana m.in. w badaniach opinii publicznej - musi prędzej czy później doprowadzić do wyborczej weryfikacji realizowanej polityki. Dlatego tak ważne są: umiejętność dobrego pomiaru i oceny opinii publicznej oraz ciągłego jej śledzenia i właściwego reagowania na nią. Rozumieją to rządzący we wszystkich prawie krajach. W Polsce jedną (ale nie jedyną) formą takiego pomiaru są prowadzone w sposób systematyczny badania poparcia dla rządu, poszczególnych ministrów, instytucji publicznych, a w USA pomiar poparcia dla urzędującego prezydenta, tzw. "*job approval*", realizowany przez ośrodek Gallupa niezmiennie od czasów prezydentury Franklina Roosevelta, i od kilkadziesiąt lat z tak samo brzmiącym pytaniem: "*Do you approve or disapprove of the job (Bill Clinton, George W. Bush) is doing as president?*".<sup>165</sup>

Ścisły związek badań opinii z potrzebami masowej demokracji był w ujęciu historycznym podstawą i motorem rozwoju tych badań. W Ameryce nazywają się one nawet tak samo jak wybory - **polls**. W słowie polls - zdaniem profesora Antoniego Sułka - dźwięczy rdzeń grecki (*polis*), w dawnym języku angielskim *polle* oznaczało wierzch głowy - należało go odkryć przy liczeniu ludzi. Badania opinii to poniekąd liczenie właścicieli głów, wybranych z populacji w celu zbadania jej opinii.

## Źródła błędów w badaniach opinii publicznej

---

<sup>164</sup> Por. K. Zagórski, *Opinia publiczna w okresie przemian ustrojowych*, w: *Nowa rzeczywistość. Oceny i opinie 1989-1999*, pod red. K. Zagórskiego i M. Strzeszewskiego, CBOS, Warszawa 2000, s. 7-24.

<sup>165</sup> Nie można nie wspomnieć tu o tym, że ostatni kwartał 2001 r. był zupełnie wyjątkowy jeśli chodzi o aprobatę działań prezydenta USA. W badaniu z 21-22 września 2001 r. (10 dni po ataku terrorystycznym na Nowy York i Waszyngton) prezydent George W. Bush uzyskał poparcie 90% Amerykanów, najwyższe poparcie dla urzędującego prezydenta w historii badań Gallupa! Było ono o 2-3 procent wyższe od poparcia udzielonego



Próbując ściślej zdefiniować badania opinii publicznej można by je określić jako pomiar poglądów, opinii lub postaw określonej populacji realizowany poprzez zadawanie pytań i uzyskiwanie odpowiedzi od losowo wybranej próby członków tej populacji. Jednym z kluczowych elementów tej definicji jest "losowy dobór próby" - termin od dawna precyzyjnie określony przez statystyków, jako taki dobór elementów do próby, w którym dla każdej jednostki populacji można określić niezerowe prawdopodobieństwo tego, że wybrana zostanie ona do próby. W przypadku, gdy jest to wybór indywidualnych jednostek, a nie zespołów jednostek, przyjmuje się ponadto, że prawdopodobieństwa te są jednakowe dla wszystkich jednostek populacji, czyli że z jednakowym prawdopodobieństwem losowana jest każda jednostka do próby. Badaniem opinii publicznej **nie** jest więc: telewizyjna sonda uliczna<sup>166</sup>, telefoniczny sondaż wśród radiosłuchaczy (np. w audycji "Zapraszamy do trójki"), nie jest nim ankieta czytelników czasopisma; badaniem opinii publicznej przed wyborami nie są także prawyborcy, w których - jak to miało miejsce w Bystrzycy Kłodzkiej 12 sierpnia 2001 r. głosy wyborców można było zyskać "częstując ich darmowym alkoholem lub płacąc 20 zł". We wszystkich tego typu badaniach sondażowych nieuzasadnione jest uogólnianie wyników na całą populację. Posłużenie się próbą nielosową nie daje bowiem prawie żadnych szans na wiarygodne, liczbowe określenie błędu pomiaru. **Błąd ten jest niemierzalny i pozostaje nieznany.**

Zadajmy więc pytanie o źródła błędów w badaniach opinii publicznej opartych na próbach losowych? Dlaczego często wyniki badań niektórych ośrodków są tak bardzo rozbieżne, mimo że każdy z nich twierdzi, że błąd statystyczny wyników nie przekracza 3% ?

Czy owe 3% dotyczy wszystkich rodzajów błędów, jakimi mogą być obciążone wyniki badania, czy tylko niektórych? Odpowiedzi na te pytania nie są trudne, wymagają podstawowej znajomości metod rachunku prawdopodobieństwa i statystyki.

Przede wszystkim stwierdzić trzeba, że owe 3% dopuszczalnego błędu charakteryzuje tylko jeden z możliwych pięciu lub sześciu rodzajów błędów, jakie w badaniach opinii mogą wystąpić i często występują. Wspomniane 3% odnosi się wyłącznie do tzw. **błędu losowego**, nazywanego także błędem statystycznym. Jest to liczbowe wyrażenie błędu, jaki może wystąpić w związku z badaniem losowej próby członków populacji, zamiast całej populacji,

---

prezydentowi Bushowi seniorowi po wojnie w Zatoce Perskiej, prezydentowi Trumanowi po zakończeniu II wojny światowej, a także od poparcia udzielonego prezydentowi Roosveltovi po japońskim ataku na Pearl Harbor.

"... the particular sample selected is an imperfect representation of the population of interest".<sup>167</sup> Błąd losowy odpowiada za błędne wnioskowanie wówczas, gdy na skutek poprawnego wykorzystania mechanizmu losowania trafiła się próba mało reprezentatywna, tj. taka, której struktura odbiega od struktury populacji. Czy postępując zgodnie z wszelkimi wymogami doboru losowego może się trafić taka "zła", niereprezentatywna próba? Może. Tak samo jak może się trafić 10 razy z rzędu reszka w 10 rzutach dobrze wyważoną, symetryczną monetą. Czy często taka "zła" próba będzie się trafiać? Nie, rzadko. Ale wtedy kiedy się trafi, wygeneruje błąd, który nie powinien przekroczyć 3% wyników badania. Znając rachunek prawdopodobieństwa błąd ten można stosunkowo łatwo określić. A ściślej, bo tak się to w rzeczywistości robi, łatwo wyliczyć można niezbędną wielkość próby, w oparciu o którą przedziałowa, 95-procentowa ocena proporcji (wskaźnika struktury) różnić się będzie od jej prawdziwej wartości o nie więcej niż +/- 3 punkty procentowe. Podobnie, posługując się metodami wnioskowania statystycznego można określić, o ile musiałaby się zwiększyć liczebność próby, aby maksymalny błąd wyników badania był nie 3%, a na przykład 2%. Przed wrześniowymi wyborami w 2002 roku niektóre ośrodki badania opinii publicznej podawały wyniki z błędem nie przekraczającym 2,5%, co wymagało oczywiście większej liczebności próby respondentów.

Powróćmy jednak do pytania, skąd się biorą różnice w wynikach badań OBOP-u, CBOS-u, Pentora wielokrotnie przewyższające deklarowane 3% błędu? Czy może winna jest zbyt mało liczna próba, która w badaniach wszystkich tych ośrodków waha się między 1000 a 1200 osób? Niektórzy powiedzą, że 1200 badanych osób to zaledwie 0,05 promila całej populacji (dorosłej ludności Polski). Czy tak mała część populacji może poprawnie odzwierciedlać opinie całej, wielomilionowej zbiorowości? Otóż może. I zamiast wgłębiać się w uzasadnienia analityczne (statystyczne) autor posłuży się taką oto ilustracją. Ośrodek Gallupa, który wykonuje setki badań opinii tygodniowo, który w przewidywaniu wyników wyborów prezydenckich w USA nie pomylił się ani razu od 1948 r., który przewidywał, że w 1960 r. J.F. Kennedy minimalnie (1%), ale jednak pokona Nixona (Kennedy wygrał wówczas 1 promilem), ten właśnie ośrodek badania swoje wykonuje na próbach losowych nie przekraczających 2 tys. osób, przy populacji dorosłych Amerykanów przekraczającej 187

---

<sup>166</sup> Sonda uliczna jest metodą badawczą tylko jednego z cytowanych przez media ośrodków badania opinii, mianowicie nieprofesjonalnego Ośrodka Badań Wyborczych, nazwanego w "Gazecie Wyborczej" z dn. 7 września 2001 r. ironicznie Ośrodkiem Badań Ulicznych.

<sup>167</sup> Por. N.K. Malhotra, *Marketing Research. An Applied Orientation*, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1996, s. 102.

milionów. W badaniach Gallupa próba stanowi więc tylko 0,01 promila całej badanej populacji. Mniej istotne jest jak liczna jest próba, ważniejsze - w jaki sposób wybrana. Jest to wniosek wynikający zarówno z odpowiednich rozważań analitycznych, jak i z wieloletnich doświadczeń renomowanych ośrodków badawczych. Intuicja, niestety, nie pomaga nam w zrozumieniu tego faktu. I pewnie dlatego w jednym z badań Amerykanie w zdecydowanej większości stwierdzili, że mają duże zaufanie do wyników badań ośrodka Gallupa, ale równie masowo stwierdzili, że nie wierzą w założenia naukowe tych badań, według których opinia 1500 lub 2000 osób może dobrze odzwierciedlać opinie całej 187 milionowej populacji.<sup>168</sup>

Czyli to nie liczebność próby jest powodem znaczących różnic w wynikach badań opinii realizowanych przez różne ośrodki. Więc co może być tym powodem? Zbliżając się do odpowiedzi na to pytanie zauważmy raz jeszcze, że publikując wyniki badań, ich realizatorzy wymieniają i mierzą tylko błąd losowy (statystyczny). Nie wspominają o żadnych innych błędach. Tymczasem, na ogólny błąd wyników badania składają się: **błąd losowy**, który został omówiony i przy którym stwierdzono, że stosunkowo łatwo jest go mierzyć i kontrolować, oraz **błędy nielosowe**, których wpływ na wyniki badania trudno jest ocenić, a jeszcze trudniej skwantyfikować. Rozważmy teraz krótko kilka najważniejszych rodzajów tych błędów.

1. Błąd wynikający z niekompletnego lub nieaktualnego spisu jednostek populacji (tzw. operatu losowania), w oparciu o który dokonuje się losowego doboru jednostek do próby. Np. badając opinie właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw do ich losowania wykorzystuje się zwykle albo rejestr urzędowy REGON, albo książkę tele-adresową. Oba te operaty - jak wynika z badań<sup>169</sup> - są w około 40% niepełne lub zawierają nieaktualne dane. Skutkiem tego będzie to, że zbadamy inną populację niż nam się wydaje. Żeby uniknąć tego rodzaju błędów, przede wszystkim błędu niekompletności rejestru, ośrodek Gallupa, który od połowy lat 80-tych większość badań realizuje metodą wywiadu telefonicznego, generuje w sposób losowy numery telefonów gospodarstw domowych (procedurę tą nazywa *random digit dialing*) po to, aby dotrzeć także do ok. 30% amerykańskich gospodarstw domowych, których numerów próżno szukać w książkach telefonicznych.

---

<sup>168</sup> Szersze informacje o tym badaniu, nazywanym "poll on polls", znaleźć można na stronie internetowej ośrodka Gallupa: [www.gallup.com](http://www.gallup.com).

<sup>169</sup> Balicki A., Szreder M., *Użyteczność rejestrów urzędowych jako operatów losowania. Wyniki badania firm marketingowych*; w: J. Paradysz (red. nauk.), *Statystyka regionalna, Sondaż i integracja baz danych. Materiały konferencji, 25-27.09.1996 r.*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1997.

2. Drugi rodzaj błędu nielosowego to błąd wynikający ze świadomej odmowy respondenta udziału w badaniu, lub też nieświadomej odmowy polegającej na trudności w kontakcie z respondentem (ang. *not at home problem*). Jest oczywiste, że gdyby opinie na badany temat miały zbliżony rozkład wśród respondentów, którzy wzięli udział w badaniu i tych którzy odmówili udziału w badaniu, to powstały błąd byłby niewielki lub wcale by go nie było. W ogromnej większości badań jest jednak inaczej. Ta część respondentów, która odmawia udziału w badaniu jest zwykle w swoich postawach i opiniach różna od całej populacji. Odmawiając, respondent czymś się kieruje. I to coś łączy odmawiających i dopóki nie zostanie ono przez badających rozpoznane, dopóty będzie generowało błąd. Dotyczy to także sondaży przedwyborczych. Można sobie na przykład wyobrazić, że część zwolenników "Samoobrony" kwestionuje rzetelność wszelkich instytucji naszego kraju, w tym także ośrodków badania opinii publicznej i odmawia udziału w badaniu. Ich nieobecność w próbie, albo zastąpienie ich innymi respondentami, którzy najprawdopodobniej byłiby zwolennikami innych partii, w sposób oczywisty zniekształca obraz preferencji wyborczych całej populacji.

3. Trzecim źródłem nielosowego błędu w badaniach opinii może być złe sformułowanie pytań i niewłaściwa kolejność pytań (*question wording* oraz *question order*). Autor, zamiast cytować z bogatej na ten temat literatury zasady, jakich należy przestrzegać przy formułowaniu pytań - posłuży się przykładem. Jest on dość spektakularny, gdyż dotyczy błędów w sformułowaniu pytań przez uznane w naszym kraju ośrodki badawcze: OBOP i sopocką Pracownię Badań Społecznych. Prze dwoma laty, zimą w czasie protestów rolniczych na drogach oba ośrodki wykonały badania opinii na temat zasadności tych protestów. Prasa wówczas donosiła: "Sondaż Rzeczypospolitej przeprowadzony przez sopocką Pracownię Badań Społecznych przynosi zaskakujący wynik - szokująco wysokie poparcie społeczne dla blokad dróg. Pytanie brzmiało: Czy uważa Pan(i), że rolnicy mają powody, by protestować, blokować drogi? 78% badanych odpowiedziało TAK. **Czy pytanie zostało zadane poprawnie?** Prezes konkurencyjnej firmy, OBOP-u, stwierdza: -Gdyby to była prawda, to by znaczyło, że mamy w kraju sytuację rewolucyjną. A to nieprawda. To pytanie jest po prostu błędem warsztatowym. Mamy tu bowiem dwa pytania: czy rolnicy mają powód, by protestować, i: czy rolnicy mają powody by blokować drogi. Dyrektor innego ośrodka, CBOS-u, dodaje: - Pytanie zawiera szkolny błąd socjologiczny, a więc odpowiedź na nie jest nic nie warta. Realizujący badanie, szef Pracowni Badań Społecznych przyznaje: - Rzeczywiście zdarzyła nam się wpadka. To ewidentnie niefortunne sformułowanie.

Ale już dwa dni później ukazał się sondaż OBOP-u dotyczący rolniczych blokad. Respondentom zadane zostało pytanie:

Które ze stwierdzeń jest Panu(i) bliższe?

- blokujący drogi rolnicy nie mają innego wyjścia, bo tylko tak mogą skłonić rząd do zajęcia się sprawami wsi, więc można ich usprawiedliwić, czy
- blokujący drogi rolnicy działają bezprawnie i dezorganizują życie kraju, nic ich nie usprawiedliwia.

*Gazeta Wyborcza* pisała: Wynik okazał się szokujący - aż 81% wybrało pierwsze stwierdzenie (poparło rolników). Czy to pytanie zostało właściwie zadane?

Szef OBOP-u, który ledwie dwa dni wcześniej mówił o błędzie warsztatowym swoich konkurentów, teraz przyznaje: -Rzeczywiście to pytanie ma mankamenty, bo przedstawiliśmy badanym zbyt skrajne opcje do wyboru. Nie było to oczywiście zamierzone, wynikło z pośpiechu. A krytykowany wcześniej szef Pracowni Badań Społecznych mógł teraz stwierdzić pod adresem OBOP-u, że: -Formułując pytanie, naruszono podstawowe reguły tworzenia zestawu odpowiedzi w tzw. pytaniach zamkniętych.

W przypadku sondaży przedwyborczych mogłoby się wydawać, że ryzyko błędnego sformułowania pytania jest mniejsze, gdyż zadane respondentom pytanie jest stosunkowo proste. Tak jednak nie jest. Okazuje się bowiem, że respondenci różnią się w swoich odpowiedziach w zależności od tego, czy poda im się listę partii (komitetów wyborczych) czy nie, czy obok nazwy partii poda się, czy nie nazwisko przywódcy, w jakiej kolejności podane zostaną nazwy partii, itd. A jednym z najtrudniejszych problemów, powodujących nielosowy błąd w przewidywaniu wyniku wyborów jest ocena, którzy respondenci w rzeczywistości pójdą do urn. Uważa się, że często przewidywanie, **кто** będzie głosował jest trudniejsze od przewidywania **jak** będzie głosował. Niektóre ośrodki badania opinii, w tym ośrodek Gallupa, opracowały specjalne procedury i programy komputerowe pozwalające przydzielić każdemu respondentowi, w oparciu o odpowiedzi na dodatkowe pytania, prawdopodobieństwo, że weźmie on udział w wyborach. Wśród pytań tych znajdują się m.in. pytania o to: czy dana osoba zamierza wziąć udział w wyborach, czy brała udział w poprzednich wyborach, w jakim stopniu interesuje się problematyką wyborczą i polityczną? Trafne wyodrębnienie tzw. *likely voters* (czyli wyborców, którzy z dużym prawdopodobieństwem wezmą udział w wyborach) jest podstawowym warunkiem dobrego przewidywania wyników wyborów.

Innym kłopotem badaczy opinii przedwyborczych są osoby, które w przeddzień wyborów, w okresie pomiędzy dniem, kiedy byli ankietowani, a dniem wyborów zmieniają swoje preferencje wyborcze (zjawisko w jęz. ang. nazywane *late swing*). Jedną z możliwości uniknięcia błędów powodowanych przez tych respondentów jest próba określenia możliwie bogatych wspólnych charakterystyk tych osób, tak aby w odniesieniu do każdej z tych osób możliwe było określenie prawdopodobieństw, że głos oddadzą na tę partię, którą wskazali w badaniu.

Źródłem możliwych błędów w badaniu opinii publicznej jest - jak widać - wiele. Wyeliminować je wszystkie jest rzeczą niezwykle trudną. Ale nawet zmierzyć je, czyli skwantyfikować jest zadaniem ogromnie trudnym. Zwróćmy uwagę, że liczbowo jesteśmy w stanie wyrazić tylko przewidywane, możliwe skutki błędu losowego (najczęściej +/-3%). Tylko tego jednego błędu dotyczy informacja ośrodków badawczych o dokładności badania sondażowego. O innych błędach, o których wspomniano wyżej, nic się w komunikatach z tych badań nie wspomina. Dlaczego? Bo byłoby to zbyt trudne. Można więc dalej zapytać: czy wobec tego stwierdzenie realizatorów badania, iż wyniki badania mogą się różnić od prawdziwego rozkładu opinii o +/- 3% jest prawdziwe? **Nie, nie jest, bo jest ono niepełne.** Powinno brzmieć: iż z powodu błędu losowego, wyniki te mogą odchyłać się o +/- 3%, natomiast dodatkowo wyniki mogą być zniekształcone innymi błędami o charakterze nielosowym. W publikowanych w naszym kraju wynikach badań tego ostatniego stwierdzenia brakuje. Renomowane zagraniczne ośrodki już od dłuższego czasu informują o możliwych błędach nielosowych. W komunikatach z badań Gallupa znajdujemy na przykład takie oto zdanie: *"In addition to sampling error, question wording and practical difficulties in conducting surveys can introduce error or bias into the findings of public opinion polls"*.

Trzeba więc wiedzieć, że w praktyce całkowity błąd badania jest nie tylko nieznanym, ale też nieograniczonym. A udział w nim błędu nielosowego, najtrudniejszego w kwantyfikacji, jest zwykle znacznie wyższy niż udział błędu losowego.<sup>170</sup> Niektórzy znani statystycy (R. Platek oraz C.E. Saerndal) twierdzą wręcz, że błąd losowy stał się przedmiotem zbyt intensywnych badań kosztem badań błędów nielosowych. Należy więc oczekiwać, iż w najbliższych latach postępy w badaniach błędów nielosowych będą główną drogą do redukcji całkowitego błędu w badaniach opinii publicznej.

---

<sup>170</sup> "Nonsampling error is the major contributor to total survey error, while random sampling error is minimal". Por. H. Assael, J. Keon, *Nonsampling vs. Sampling Errors in Survey Research*, "Journal of Marketing", no. 46, 1982, s. 114.

## Bibliografia

- H. Assael, J. Keon, *Nonsampling vs. Sampling Errors in Survey Research*, "Journal of Marketing", no. 46, 1982
- Balicki A., Szreder M., *Użyteczność rejestrów urzędowych jako operatów losowania. Wyniki badania firm marketingowych*; w: J. Paradysz (red. nauk.), *Statystyka regionalna, Sondaż i integracja baz danych. Materiały konferencji, 25-27.09.1996 r.*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1997.
- W. Gadomski, *Koniec świata robotników*, "Gazeta Wyborcza" z dn. 5-6 stycznia 2002 r
- "Gazeta Wyborcza" z dn. 8 lipca 2002 r
- "Gazeta Wyborcza" z dn. 23 kwietnia 2002 r.
- "Gazecie Wyborczej" z dn. 7 września 2001 r
- K. Zagórski, *Opinia publiczna w okresie przemian ustrojowych*, w: *Nowa rzeczywistość. Oceny i opinie 1989-1999*, pod red. K. Zagórskiego i M. Strzeszewskiego, CBOS, Warszawa 2000
- N.K. Malhotra, *Marketing Research. An Applied Orientation*, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1996
- F. Newport, *Value of Polls Now Higher than Ever*, "From the Editor", The Gallup Organization, October 23, 1998
- Nowa rzeczywistość. Oceny i opinie 1989-1999*, pod red. K. Zagórskiego i M. Strzeszewskiego, CBOS, Warszawa 2000
- [www.gallup.com](http://www.gallup.com) .

## PROBLEMY ROZWOJU INFRASTRUKTURY TRANSPORTU W POLSCE W ŚWIELE INTEGRACJI Z UE

### Zasady rozwoju infrastruktury transportu

Infrastruktura transportu charakteryzuje się zespołem cech specyficznych, które wywierają istotny wpływ na politykę rozwoju transportu. Do typowych cech technicznych obiektów infrastrukturalnych zalicza się: niepodzielność techniczną, długi okres żywotności, długi okres powstawania, brak możliwości importu.<sup>171</sup>

Niepodzielność techniczna rodzi określone konsekwencje ekonomiczne - niepodzielność ekonomiczną. Brak możliwości stopniowego dopasowywania podaży usług infrastrukturalnych do popytu powoduje bowiem, że realizacja obiektów spełniających jedynie określone minimum techniczne jest mało użyteczna i nieopłacalna ekonomicznie; niepodzielność ekonomiczna oznacza iż "większy rozmiar dobra kapitałowego danego typu daje większą jego użyteczność niż jego mały rozmiar"<sup>172</sup>.

Niepodzielność techniczna i ekonomiczna określają strukturę inwestycji (cechy techniczne, inwestycje uzupełniające itp.) i przyczyniają się do znacznego zakresu inwestycji infrastrukturalnych i tym samym dużych nakładów na rozwój transportu.

Kolejną specyficzną cechą infrastruktury jest jej długowieczność. Bardzo długa żywotność, sięgająca niejednokrotnie 100 lat, skłania do szczególnie wnikliwej analizy przyszłych potrzeb, jak również możliwości ich zaspokojenia, ażeby przyjęte rozwiązania techniczne i układ przestrzenny infrastruktury nie utrudniały przyszłego rozwoju transportu i gospodarki lub by nie zamortyzowana infrastruktura nie stała się nieprzydatna. Przeprowadzenie takiej analizy jest przedsięwzięciem niezwykle trudnym ze względu na duży stopień niepewności oszacowanych przyszłych skutków takiej inwestycji. Cecha ta powoduje, iż dla harmonijnego rozwoju infrastruktury niezbędne jest przygotowanie perspektywicznych

---

<sup>171</sup> Szerzej na ten temat: Rozwój infrastruktury transportu. Pod red. K. Wojewódzkiej-Król. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s17-23



(stale aktualizowanych) planów, które co prawda nie gwarantują uniknięcia błędów lecz przy wnikliwej analizie kierunków rozwoju gospodarki i wynikających z nich przyszłych potrzeb, a także umiejętnym przewidywaniu kierunków rozwoju transportu pozwalają na zmniejszenie ryzyka popełnienia błędów, których skutki mogą być odczuwane przez gospodarke przez wiele lat (lub których likwidacja może być bardzo kosztowna).

Z niepodzielnością wiąże się długi okres powstawania obiektów infrastrukturalnych. W zależności od stopnia rozwoju gospodarczego okres ten zmieniał się i obecnie jest znacznie krótszy niż w czasach, kiedy poziom rozwoju sił wytwórczych i wydajność pracy były znacznie niższe. Mimo to jednak nadal przekracza przeciętny okres trwania cyklu inwestycyjnego w gospodarce. Do długiego okresu realizacji inwestycji infrastrukturalnych dochodzi jeszcze okres ich projektowania, który z powodu konieczności uwzględnienia współzależności wewnątrz sektora transportowego, wpływu na inne działy oraz wspomnianą długą żywotność jest wyjątkowo skomplikowany i czasochłonny. Długi okres projektowania i realizacji inwestycji jest przesłanką wyprzedzającego w stosunku do potrzeb rozwoju infrastruktury. Długi okres realizacji powoduje ponadto określone konsekwencje ekonomiczne - długi okres zamrożenia poniesionych nakładów i znacznego oddalenia w czasie efektów - które powodują, iż inwestycje tego typu są mało atrakcyjne dla kapitału prywatnego.

Inwestycje infrastrukturalne charakteryzują się dużym udziałem prac budowlanych. Import tego rodzaju dóbr natrafia na poważne trudności. Zwiększa je fakt, że urządzenia infrastrukturalne są na ogół immobilne i mają charakter usługowy - stanowią tzw. dziedzictwo przeszłości. Cecha ta powoduje, iż zaległości w rozwoju infrastruktury nie można w krótkim czasie wyeliminować przy pomocy importu. Wieloletnie zaniedbania w tej dziedzinie będą przez długi okres negatywnie oddziaływać na rozwój gospodarczy. Niepodzielność techniczna, ekonomiczna i długi okres powstawania są przyczyną wysokiej majątkochłonności i kapitałochłonności infrastruktury.

Majątkochłonność infrastruktury, wpływająca na wysoką majątkochłonność działu transportu, wynoszącą średnio 20 % ogólnej wartości majątku, i znaczna wartość umorzeniowa obiektów transportowych (od 7-14% wartości początkowej) powodują, iż obniżenie nakładów inwestycyjnych na gospodarke staje się przyczyną dekapitalizacji majątku i tym samym infrastruktury transportu<sup>173</sup>.

---

172.W. Grzywacz: Infrastruktura transportu. Warszawa 1982,s.60.

173.W.Grzywacz Infrastruktura transportu a gospodarka narodowa. „Przegląd Komunikacyjny”, 1982, nr 5.

Majątkochłonność i kapitałochłonność infrastruktury uzależnione są od stopnia rozwoju gospodarczego i wykazują tendencję malejącą w czasie. Ponieważ kraje słabo gospodarczo rozwinięte muszą rozwijać infrastrukturę nawet przy niskim stopniu jej wykorzystania, kapitałochłonność i majątkochłonność są w tej fazie rozwoju wysokie, wykazują jednak tendencję malejącą wraz z nasyceniem gospodarki urządzeniami infrastrukturalnymi. Lecz ze względu na konieczność odnowy i uzupełnienia w gospodarkach wysoko rozwiniętych są nadal znaczne.

W związku z tym współczynnik kapitałochłonności infrastruktury jest bardzo wysoki w początkowej fazie rozwoju gospodarczego, maleje wraz z rozwojem gospodarczym i jest względnie stały w gospodarce wysoko rozwiniętej.

Na ogół jednak przyjmuje się, że udział transportu w nakładach inwestycyjnych na gospodarkę nie powinien spadać poniżej 10%; w krajach słabo rozwiniętych jest wyższy i sięga 20%. Obniżenie w dłuższym okresie udziału transportu w nakładach inwestycyjnych poniżej 10% powoduje dekapitalizację majątku<sup>174</sup>.

Konsekwencją ekonomiczną niepodzielności, uniemożliwiającej stopniowe dopasowywanie infrastruktury do rosnącego popytu na jej usługi, jest powstawanie kosztów skokowych. W praktyce przejawia się to nieraz znacznym zróżnicowaniem w poszczególnych okresach nakładów na infrastrukturę. Dotyczy to zwłaszcza niektórych grup inwestycji, na przykład nakładów na drogi poszczególnych gałęzi transportu, których okresowy wzrost związany jest zwykle z realizacją większych programów inwestycyjnych.

Cechy infrastruktury i jej rola w rozwoju gospodarczym powodują iż do racjonalnego podejmowania decyzji inwestycyjnych niezbędne jest w zasadzie centralne planowanie. Zasięg oddziaływania infrastruktury, wzrastający wraz z rozwojem gospodarczym, powoduje przy wielu inwestycjach konieczność międzynarodowej koordynacji. Korzyści zewnętrzne wielu przedsięwzięć powstają bowiem nie tylko w kraju, w którym inwestycje są realizowane.

Tak więc rola infrastruktury w rozwoju gospodarczym oraz jej cechy wywierają wpływ na politykę rozwoju transportu powodując:

- konieczność perspektywicznego planowania rozwoju,
- kształtowanie się nakładów na infrastrukturę na wysokim poziomie i tym samym wysoki udział transportu w nakładach inwestycyjnych (min.10%),
- możliwość dość dużego zróżnicowania wysokości nakładów ponoszonych w poszczególnych okresach,

- zróżnicowanie nakładów niezbędnych dla prawidłowego rozwoju infrastruktury w zależności od stopnia rozwoju gospodarczego,
- długi okres zamrożenia nakładów inwestycyjnych i znaczne oddalenie w czasie efektów<sup>175</sup>.

Nieprzestrzeganie tych zasad wywołuje różne negatywne konsekwencje w różnych dziedzinach, utrudnia rozwój transportu, obniża efektywność innych działów gospodarki, utrudnia rozwój współpracy międzynarodowej.

W procesie rozwoju infrastruktury różnych krajów trudno znaleźć przykład w pełni harmonijnego rozwoju infrastruktury, jednak różnice w przestrzeganiu przedstawionych zasad są wyraźne. Wysoko rozwinięte kraje UE, choć nie ustrzegły się przed pewnymi błędami przywiązywały do rozwoju infrastruktury transportu duże znaczenie, przeznaczając na ten cel odpowiednio wysokie nakłady i realizując w miarę konsekwentnie perspektywiczne plany jej rozwoju.

W Polsce niestety zasady te nie były przestrzegane. Częste zmiany planów, brak konsekwencji w ich realizacji i zbyt niskie nakłady powodowały, iż poziom rozwoju infrastruktury w Polsce znacznie odbiega od infrastruktury wielu krajów UE. Pokonanie tych różnic staje się jednym z istotnych wyzwań w procesie dostosowania do wymagań UE.

## **Współzależności między rozwojem infrastruktury transportu i integracją gospodarczą**

Infrastruktura transportu jest jednym z podstawowych czynników determinujących międzynarodową integrację. Korzystny układ sieci transportowej o jednolitych parametrach jest czynnikiem stymulującym rozwój międzynarodowej współpracy; brak dogodnych połączeń transportowych ogranicza wymianę międzynarodową, utrudnia kontakty, stwarzać może barierę powiązań integracyjnych. Związki między rozwojem międzynarodowych powiązań a infrastrukturą nie mają jednak charakteru jednostronnego. Rozwój integracji przyczynia się do powstawania określonych potrzeb w zakresie infrastruktury i tym samym oddziałuje na przyspieszenie procesów kształtowania jednolitej sieci transportowej.

Rola infrastruktury w sferze stosunków międzynarodowych rośnie wraz z rozwojem różnych form powiązań międzynarodowych. Stopniowo infrastruktura przestaje jedynie

---

174.W.Grzywacz: Infrastruktura transportu a gospodarka...

175. Szerzej na ten temat: K.Wojewódzka-Król: Nakłady inwestycyjne na infrastrukturę transportu. „Zeszyty Naukowe”, WET ETL UG nr 16, Gdańsk 1987.

pełnić funkcje usługowe i staje się integralnym składnikiem, a w niektórych przypadkach zasadniczą determinantą procesów zachodzących w ramach międzynarodowej współpracy gospodarczej i pozaekonomicznej<sup>176</sup>.

Dotychczasowe doświadczenia europejskie w zakresie wzajemnych zależności między rozwojem integracji a infrastrukturą są odmienne, w zależności od charakteru powiązań integracyjnych.

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).<sup>177</sup> Oba wspomniane czynniki, jak również duże odległości przewozu zadecydowały o preferowaniu w procesie rozwoju infrastruktury transportu kolejowego, którego udział w nakładach przeznaczanych na transport wynosił około 80%.

W krajach UE uznanie ważnej roli infrastruktury transportu w rozwoju integracji gospodarczej znalazło wyraz w Traktacie Rzymskim. Przyjmując, że jedną z głównych zasad funkcjonowania Wspólnego Rynku jest swoboda poruszania się i przemieszczania osób, towarów i usług oraz kapitału na wolnym rynku, stwierdzono konieczność kształtowania wspólnej polityki transportowej.

W I fazie wspólnej polityki transportowej (1958-1972) założono konieczność koordynacji inwestycji infrastrukturalnych w transporcie, w II zaś (w latach 1973-1982) zasadniczy nacisk położony został na planowanie i finansowanie infrastruktury transportu i optymalizację wykorzystania nakładów, zwłaszcza w transporcie lądowym<sup>178</sup>. Przyjęto, że inwestycje infrastrukturalne powinny przyczyniać się do rozwoju regionów zacofanych, rozgęszczenia rejonów nadmiernie zaludnionych, wzrostu mobilności przestrzennej siły roboczej.

Stworzenie jednolitej sieci transportowej, odpowiadającej potrzebom integracji gospodarczej, zarówno pod względem układu, jak i parametrów, napotykało w praktyce jednak liczne ograniczenia, wynikające z:

---

<sup>176</sup> M.Ratajczak: Infrastruktura w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 140

<sup>177</sup> Ibidem, s. 145-146.

- międzynarodowych konfliktów powstających przy tworzeniu infrastruktury (kolizje interesów narodowych i wspólnych, odmienne preferencje w zakresie układu, parametrów technicznych, priorytetów, bariery istniejącego zagospodarowania przestrzennego itp.)
- zmieniającego się składu UE.

Stąd przyjęta polityka kształtowania infrastruktury, polegająca na koordynacji przedsięwzięć realizowanych przez poszczególne kraje i wspieraniu tych, które są ważne dla integracji okazała się nieskuteczna, zwłaszcza po wstąpieniu do UE krajów, w których poziom rozwoju infrastruktury znacznie odbiegał od standardów, charakterystycznych dla wysoko rozwiniętych krajów Europy Zachodniej. Efektem tych doświadczeń było poszukiwanie rozwiązań pozwalających na bardziej skuteczną politykę rozwoju europejskiej infrastruktury transportowej.

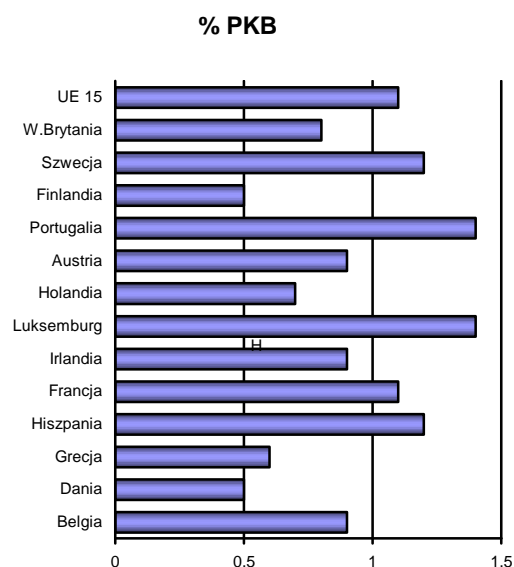
## **Tendencje rozwoju infrastruktury transportu w krajach UE**

Współczesna polityka rozwoju infrastruktury transportu w krajach UE ma, zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, na celu:

- wspieranie rozwoju infrastruktury gałęzi przyjaznych dla środowiska (śródlądowych dróg wodnych, sieci transportu kombinowanego, centrów logistycznych, linii szybkich kolei pasażerskich),
- tworzenie korytarzy transportowych grupujących infrastrukturę kilku gałęzi transportu w celu zapobieganiu kongestii,
- tworzenie schematów przyszłościowych sieci transportowych (Transeuropean Transport Network – TEN) i integrację sieci poprzez tworzenie brakujących połączeń i likwidację "wąskich gardeł".

---

<sup>178</sup> Szkice z polityki transportowej. Praca zbiorowa pod. red. E.Teichmanowej. Warszawa 1992, s.24.



Rys.47 .Nakłady na infrastrukturę transportu w krajach UE (% PKB)

Źródło: opracowanie własne na podst.: *Transport in Figures 2001, Luksemburg 2002.*

Chociaż dotychczasowa polityka rozwoju infrastruktury transportu w krajach UE oraz wspomniane ograniczenia w rozwoju jednolitej sieci transportowej krajów wchodzących w skład ugrupowania nie przyniosły spodziewanych efektów, to jednak odnotować można w tych krajach znaczny rozwój infrastruktury.

Systematycznie rosły nakłady na infrastrukturę osiągając średnio w 1996 r, 150% poziomu z 1985 r. choć nie we wszystkich krajach poziom nakładów odpowiadał zalecanemu 1-1,5 % PKB (rys. 47).

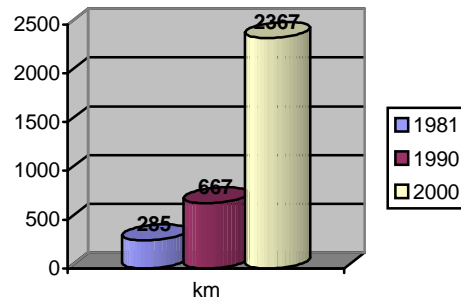
Efekty można odnotować w wielu dziedzinach, przede wszystkim zaś w:

- dynamicznym rozwoju kolei dużych prędkości, których długość dróg wzrosła w stosunku do 1981 roku ponad ośmiokrotnie (rys.2), zaś ponad 2 tys. km jest w trakcie budowy <sup>179</sup>,
- rozwoju sieci autostrad, które, wpływają na zmniejszenie (w porównaniu do dróg konwencjonalnych) degradacyjnego wpływu transportu samochodowego na środowisko (rys.3),
- rozwoju transportu kombinowanego, którego udział w międzynarodowym transporcie kolejowym wzrósł z 21,4 w 1990 roku do 36% w 1996<sup>180</sup>,
- stworzeniu stałych połączeń - tuneli i mostów integrujących sieć transportową.

<sup>179</sup> Transport.....s.9

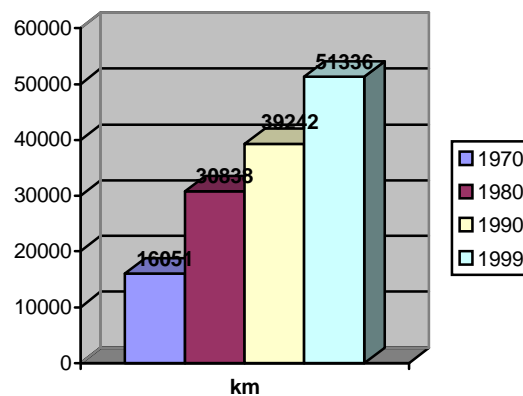
<sup>180</sup> Transport in figures....s.148

Większe problemy występują ciągle jeszcze w powiązaniach z krajami peryferyjnymi – nowymi członkami UE, zwłaszcza Grecją, Irlandią czy Portugalią, w których poziom rozwoju gospodarczego odbiega od pozostałych krajów członkowskich.



Rys.48. Rozwój infrastruktury kolei dużych prędkości (250 km/h lub więcej) w krajach UE

Źródło: opracowanie własne na podst. : *Transport in figures*



Rys. 49. Rozwój sieci autostrad w krajach UE w km

Źródło: opracowanie własne na podst.: *Transport....*

Niestety wciąż jeszcze wiele problemów stwarza zróżnicowanie rozwiązań technicznych i parametrów sieci transportowej różnych gałęzi, choć wyraźne określenie celu - stworzenie przyszłościowych schematów dróg o znaczeniu międzynarodowym, obejmujących układ i parametry techniczne, stwarza szanse na poprawę istniejącej sytuacji w miarę realizacji kolejnych przedsięwzięć infrastrukturalnych.

Polska, aspirująca do członkostwa w UE, zainteresowana ścisłą współpracą gospodarczą z zachodnimi sąsiadami, członkami UE w procesie dostosowania swojej infrastruktury do

wymagań europejskich powinna kierować się rozwiązaniami i standardami obowiązującymi nie w krajach peryferyjnych, lecz w tych krajach z którymi współpracuje, w Niemczech, we Francji, w Holandii, Danii. Powstaje w związku z tym pytanie, jaki dystans dzieli Polskę od tych krajów w zakresie infrastruktury transportu?

## Stan infrastruktury transportu w Polsce w świetle standardów UE

Niestety infrastruktura transportu w Polsce znacznie odbiega od standardów UE między innymi wskutek prowadzonej przez wiele lat odmiennej polityki rozwoju transportu przejawiającej się:

- niskimi nakładami na infrastrukturę transportu (obecnie ok.0,3% PKB przy zalecanym przez UE 1-1,5% - por. rys.47),
- preferencjami dla transportu kolejowego,
- rozproszeniem inwestycji i brakiem konsekwencji w realizacji programów<sup>181</sup>.

Drogi kołowe nie spełniają wymagań UE zarówno pod względem struktury, parametrów technicznych jak i stanu technicznego.



Rys.50 Autostrady w Polsce w 2002 r  
*Źródło: materiały ABiEA, 2002.*

<sup>181</sup> Szerzej na ten temat: Infrastruktura rozwoju transportu.....



Autostrady stanowią jedynie około 2,2% długości dróg krajowych i składają się z licznych, nie połączonych ze sobą odcinków. Spośród ogólnej długości 394 km 237 km zbudowano przed rokiem 1990, w tym 109 km przed drugą wojną światową (rys.4). Obecny stan wielu odcinków pozostawia więc wiele do życzenia. Niskie tempo realizacji programu budowy autostrad (do końca 2002 roku przewiduje się zwiększenie istniejącej sieci o 12 km)<sup>182</sup> powoduje, że dystans w stosunku do UE, przy dużej dynamice rozwoju tego typu dróg w krajach UE przedstawionej na rys. 3, stale powiększa się.

Bardzo zły jest stan nawierzchni dróg kołowych w Polsce oraz ich parametry techniczne. Drogi kołowe w Polsce wybudowane lub zmodernizowane w większości w latach 70-tych dostosowane były do ówczesnego ruchu i obowiązujących wówczas standardów technicznych. Konstrukcja ich nawierzchni zaprojektowana była na 20-letni okres eksploatacji przy założeniu określonego wskaźnika ruchu.

Obecnie upływa okres projektowanego ich użytkowania, a ponadto znacznie zmieniły się warunki ich eksploatacji:

- znacznie wzrósł ruch pojazdów na drogach,
- niekorzystnie zmieniła się jego struktura (w latach 1995-2000 o 44 % zwiększył się ruch samochodów ciężarowych, zaś osobowych jedynie o ok. 29%),
- zmieniła się struktura eksploatowanych samochodów ciężarowych - zwiększył się udział najcięższych pojazdów, mających istotny wpływ na degradację nawierzchni,
- powszechnie eksploatowane są pojazdy przeciążone, przekraczające dopuszczalny na większości dróg krajowych nacisk - 10t/oś.

Duży wzrost ruchu pojazdów samochodowych, a w szczególności samochodów ciężarowych, powoduje zdecydowane pogorszenie się warunków ruchu na istniejących drogach międzynarodowych, tym bardziej, że na wielu odcinkach jedno jezdniowych występuje średni dobowy ruch (SDR) znacznie przekraczający 10 000 pojazdów na dobę. W konsekwencji w najbliższym czasie należy liczyć się z wyczerpaniem się przepustowości na tych odcinkach.

Ponadto powoduje to przyspieszone niszczenie nawierzchni, której, zgodnie z raportem o stanie dróg z 2000 roku, jedynie ok. 30% jest w stanie dobrym<sup>183</sup>. W stanie złym, wymagającym natychmiastowego remontu znajduje się około 5500 km i z roku na rok

---

<sup>182</sup> Infrastruktura-klucz do rozwoju. MI, Warszawa 29 stycznia 2002.

<sup>183</sup> Raport o stanie technicznym nawierzchni sieci dróg krajowych w 2001 roku. GDDP, Warszawa 2001.

potrzeby remontowe rosną. Ograniczenia finansowe pozwalają na realizację około 10% niezbędnych remontów, co oczywiście powoduje iż stan infrastruktury drogowej się dramatycznie pogarsza a dystans Polski do UE w tym zakresie się powiększa.

Jedynie niespełna 3% nawierzchni polskich dróg jest dostosowana do obowiązujących w UE nacisków 11,5 t/oś. Powstaje więc problem dostosowania nawierzchni ok. 5 - 6 tys. km dróg do przenoszenia nacisków 11,5 t/oś. Szacuje się, że koszt tego przedsięwzięcia będzie wynosić ok. 10 mld euro.

W negocjacjach z Unią Europejską Polska uzgodniła okres przejściowy do 31 grudnia 2010 r. na dostosowanie polskiej sieci drogowej do dopuszczalnych w UE norm nacisku na oś -11,5 tony. W okresie przejściowym pojazdy o maksymalnym nacisku 11,5 t/oś byłyby od 1 stycznia 2004 r. dopuszczane do ruchu na drogach międzynarodowych, każdorazowo jednak musiałyby uzyskiwać zezwolenie na przejazd po odcinkach nie dostosowanych do takich nacisków. Za przejazd na odcinkach o mniejszym dopuszczalnym nacisku przewoźnicy przekraczający ten limit ponosić będą (do końca 2008 r) dodatkowe opłaty<sup>184</sup>. Od 1 stycznia 2011 r. pojazdy o nacisku 11,5 t/oś będą mogły poruszać się po polskich drogach.

Podobnie przedstawia się sytuacja w transporcie kolejowym. Zbyt mały w stosunku do potrzeby zakres remontów, niedostosowanie infrastruktury kolejowej do standardów UE wynikających z umowy AGC<sup>185</sup> ( przewidującej przystosowanie linii istniejących do prędkości 160 km/h, zaś nowo budowanych do 250km/h dla ruchu pasażerskiego i towarowego i 300km/h - dla ruchu tylko pasażerskiego) i AGTC<sup>186</sup> powoduje pogarszanie się stanu infrastruktury i w efekcie, w celu zmniejszenia zagrożeń - zmniejszanie prędkości pociągów na kolejnych odcinkach i tym samym obniżanie konkurencyjności tej gałęzi transportu.

W Polsce nie ma dróg pozwalających na kursowanie szybkich pociągów pasażerskich, a stan infrastruktury i jej parametry, zarówno kolejowej jak i drogowej utrudniają rozwój przewozów kombinowanych, które w Polsce znajdują się we wstępnej fazie rozwoju.

W pozostałych gałęziach transportu stan infrastruktury pozostawia również wiele do życzenia i odbiega znacznie od standardów UE.

---

<sup>184</sup> J.Jastrzębska: Tymczasowe zamknięcie negocjacji z UE w obszarze polityki transportowej. Przegląd Komunikacyjny 2002,nr 7/8

<sup>185</sup> Umowa Europejska o głównych Międzynarodowych Liniach Kolejowych z 1985 r., ratyfikowana przez Polskę w 1988r. Rozwój infrastruktury transportu. Pod red. K.Wojewódzkiej-Król. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s 305 - 321.

<sup>186</sup> Europejska Umowa o Ważniejszych Międzynarodowych Liniach Transportu Kombinowanego i Obiektach Towarzystw z 1991 r. Rozwój infrastruktury.....s.322

W transporcie wodnym śródlądowym po wielu latach przyjęto program zagospodarowania drogi wodnej Odry "Program dla Odry 2006"<sup>187</sup>. Jednak lata zaniedbań, braku koncepcji zagospodarowania oraz powodzie, będące skutkiem m.in. złego stanu infrastruktury spowodowały w międzyczasie taką degradację drogi wodnej, że trudno spodziewać się, że bardzo skromny z punktu widzenia potrzeb żeglugi, program pozwoli na dostosowanie drogi wodnej Odry do standardów UE. Tym bardziej, że w krajach UE, zwłaszcza w Niemczech, infrastruktura tej gałęzi transportu jest bardzo dynamicznie rozwijana.

## **Dylematy w procesie rozwoju infrastruktury i dostosowania do wymagań UE**

Podstawowe problemy w procesie dostosowania infrastruktury transportu w Polsce do standardów UE dotyczą programów rozwoju infrastruktury i ich finansowania.

Jednym z głównych problemów rozwoju infrastruktury transportu w Polsce od lat jest zmienność programów inwestycyjnych. Co prawda obecny cel tych programów - dostosowanie do standardów UE - ogranicza pole manewru w tym zakresie i dość jednoznacznie wytycza kierunki zmian, jednak i tak ciągle powstają kolejne programy rozwoju infrastruktury, w których zmienia się zakres lub przynajmniej kolejność realizowanych przedsięwzięć.

Od lat kolejne ekipy rządowe koncentrują się na przygotowywaniu nowych dokumentów, które nie są realizowane, bowiem następna ekipa ponownie przygotowuje swoją koncepcję rozwoju infrastruktury transportu.

Efektom tego są nikłe postępy realizacyjne i od lat pogarszająca się sytuacja w niektórych gałęziach transportu.

Zmienne są również koncepcje tempa realizacji programów. Dotychczas kolejne ekipy rządowe ograniczały zakres i tempo realizacji np. autostrad, w ostatnim czasie tendencja ta uległa zmianie. Obecny minister infrastruktury deklaruje " radykalne przyspieszenie tempa budowy dróg :

- autostrad 250 km rocznie (obecnie 60 km),
- dróg ekspresowych 60 km rocznie (obecnie 20),
- modernizacji dróg krajowych 500 km rocznie (obecnie 200 km).

---

<sup>187</sup> Rozwój infrastruktury.....s.402

Zapewnić ma to do końca 2005 roku :

- oddanie do użytku 550 km autostrad oraz rozpoczęcie budowy dalszych 500 km,
- oddanie do użytku ok. 200 km nowych i przebudowanych dróg ekspresowych (dalszych 200 w budowie),
- wybudowanie i oddanie do ruchu 40 obwodnic miast,
- dostosowanie 1500 km dróg do standardów naciskowych 11,5 t/oś,
- poddanie rehabilitacji nawierzchni dróg i mostów na długości ponad 1000 km<sup>188</sup>.

Dotychczasowe opóźnienia i problemy realizacyjne powodują jednak, iż realność tego programu coraz powszechniej jest kwestionowana.

Zwłaszcza, że nadal nie został rozstrzygnięty podstawowy problem - finansowania programu, a kolejne pomysły dotyczące sposobów pozyskiwania środków na realizację inwestycji infrastrukturalnych są co najmniej kontrowersyjne.

Pomimo iż rola infrastruktury w rozwoju gospodarczym wydaje się być przez obecny rząd doceniana, czego wyrazem może być nadanie jej rangi przez utworzenie Ministerstwa Infrastruktury oraz podkreślenie efektów zewnętrznych rozwoju infrastruktury : ..."*Poza efektami bezpośrednimi realizacji programu niezwykle istotne są efekty mnożnikowe uzyskiwane w gospodarce dzięki realizacji projektów drogowych. Szacuje się, iż efekty te kilka razy przekraczają zainwestowane sumy.....Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że 1 km autostrady daje zatrudnienie co najmniej 200 pracownikom. Do tego należy dodać efekty gospodarcze dla terenu okołodrogowego. Szczególnie widoczny jest wpływ realizacji projektów autostradowych na wzrost produkcji w sektorze budowlanym. Radykalne przyspieszenie tempa budowy autostrad spowoduje do 2005 r. Dwukrotny wzrost zapotrzebowania na materiały.....*"<sup>189</sup> brak poparcia dla tych stwierdzeń w formie zwiększenia udziału budżetu w finansowaniu rozwoju infrastruktury (tabela 1).

Absurdem jest, że w sytuacji permanentnego niedofinansowania infrastruktury część i tak niewielkich środków jest niewykorzystana i dotyczy to zarówno środków pomocowych jak i budżetowych, na przykład w 2000 r. w resorcie transportu i gospodarki morskiej wykorzystano średnio niewiele ponad 76% przyznanych środków inwestycyjnych, w tym budżetowych 91,6%<sup>190</sup>.

---

<sup>188</sup> Infrastruktura - klucz do rozwoju....

<sup>189</sup> Ibidem

Tab. 6 Źródła finansowania Znowelizowanego Programu Budowy Autostrad

Źródła finansowania	Razem 2002-2005 mln zł
Akcyza	7 770
Pozostałe środki budżetowe	580
Wpływy z winiet	6 800
Międzynarodowe instytucje finansowe	5 530
ISPA	1800
Fundusz spójności	5 400
Środki prywatne koncesjonariuszy	3 600
Pozostałe środki	5320
Razem	36 800

Źródło: *Infrastruktura - klucz...*

Próba wprowadzenia w tych warunkach nowych obciążeń dla użytkowników (płacących podatek drogowy w cenie paliwa) za korzystanie z zaniedbanej, zagrażającej często bezpieczeństwu infrastruktury jest pomysłem kontrowersyjnym ze względu na fakt iż:

- byłyby to drugi podatek drogowy,
- obowiązują już opłaty za autostrady,
- koszty obsługi systemu są wysokie,
- istnieją wątpliwości odnośnie do gospodarowania środkami przeznaczonymi na infrastrukturę (dotychczasowe jak wcześniej wspomniano nie zawsze są należycie wykorzystywane).

Zastrzeżenia budzi też zapowiedziane ...."jednoczesne rozpoczęcie działań na wielu odcinkach dróg i autostrad.....". Przy istniejących ograniczeniach doprowadzić to może do rozproszenia inwestycji, które utrudni lub odsunie efekty inwestycji na dalsze lata.

Reasumując trudno optymistycznie oceniać kolejne zamierzenia w zakresie dostosowania polskiej infrastruktury transportu do standardów unijnych, dopóki w procesie jej rozwoju powielane będą podstawowe błędy w postaci:

---

<sup>190</sup> A.Grzelakowski: Rozważania o polskiej polityce transportowej w okresie przedakcesyjnym. Przegląd Komunikacyjny 2002, nr 6

- zmienności koncepcji, braku odpowiedniego zaangażowania państwa w finansowanie projektów,
- braku konsekwencji w realizacji projektów, czy
- braku koncentracji inwestycji, niezbędnej dla osiągnięcia efektów w warunkach ograniczeń finansowych.

## **Bibliografia**

- H. Assael, J. Keon, Nonsampling vs. Sampling Errors in Survey Research, "Journal of Marketing", no. 46, 1982
- Balicki A., Szreder M., Użyteczność rejestrów urzędowych jako operatów losowania. Wyniki badania firm marketingowych; w: J. Paradysz (red. nauk.), Statystyka regionalna, Sondaż i integracja baz danych. Materiały konferencji, 25-27.09.1996 r., Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1997.
- W. Gadomski, Koniec świata robotników, "Gazeta Wyborcza" z dn. 5-6 stycznia 2002 r
- "Gazeta Wyborcza" z dn. 8 lipca 2002 r
- "Gazeta Wyborcza" z dn. 23 kwietnia 2002 r.
- "Gazecie Wyborczej" z dn. 7 września 2001 r
- K. Zagórski, Opinia publiczna w okresie przemian ustrojowych, w: Nowa rzeczywistość. Oceny i opinie 1989-1999, pod red. K. Zagórskiego i M. Strzeszewskiego, CBOS, Warszawa 2000
- N.K. Malhotra, Marketing Research. An Applied Orientation, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1996
- F. Newport, Value of Polls Now Higher than Ever, "From the Editor", The Gallup Organization, October 23, 1998
- Nowa rzeczywistość. Oceny i opinie 1989-1999, pod red. K. Zagórskiego i M. Strzeszewskiego, CBOS, Warszawa 2000
- [www.gallup.com](http://www.gallup.com) .

**Dr Krystyna Żołądkiewicz**

Instytut Handlu Zagranicznego/urlop/  
Uniwersytet Gdański

Rzeczoznawca  
Wydział Ekonomiczno-Handlowy  
Ambasady RP w Canberze z siedzibą w Sydney  
Australia

## **GOSPODARKA AUSTRALII W 2002 ROKU A STOSUNKI Z POLSKĄ**

### **Koniunktura gospodarcza<sup>191</sup>**

Po 16 latach, w październiku 2002 roku, Australia powróciła do grona najbardziej wiarygodnych kredytobiorców na świecie. Do tej grupy krajów należą także Stany Zjednoczone, Kanada, Wielka Brytania, Francja i Niemcy<sup>192</sup>. Agencja wiarygodności kredytowej Moody's (Moody's Investor Services) podwyższyła aż o dwa punkty międzynarodowy status kredytowy Australii z grupy Aa2 - do swojego najwyższego poziomu Aaa<sup>193</sup>. Daje to Australii korzystną pozycję na światowym rynku kredytowym (możliwość uzyskiwania tańszych kredytów), a ten wysoki wskaźnik potwierdza – między innymi - jej dobrą sytuację ekonomiczną.

Australia to najlepiej i najbardziej dynamicznie rozwijający się kraj, wśród krajów rozwiniętych gospodarczo w ostatnim dziesięcioleciu. Według danych ABS (Australian Bureau of Statistics), Australia osiągnęła w roku finansowym 2001/2002 (liczonym od 01.07.2001 do 30.06.2002) wzrost produktu krajowego brutto rzędu 3,8% tj. najwyższy wśród krajów OECD i tendencja ta utrzymuje się nadal, chociaż dla roku finansowego 2002/2003 przewiduje się wzrost na niższym poziomie ok. 3,3% (prognozy z listopada 2002 mówią nawet tylko o 3%)<sup>194</sup>. Ma to jednakże miejsce w sytuacji, gdy gospodarki wielu krajów

---

<sup>191</sup> W związku z faktem, że na przestrzeni 2001i 2002 roku kurs AUD w stosunku do USD podlegał bardzo częstym wahaniom postanowiono dane statystyczne pozostawić w AUD, celem umożliwienia prawidłowego odczytu zmian w stosunku do okresu poprzedniego.

<sup>192</sup> Por. M. Mellish, *Borrowing boon as the economy rates straight As*, J. Parker, Moody's give Australia the top rating, oraz T. Harris, *Accruing a creditability gap*, w: "The Australian Financial Review", 22.10.2002. Podobną ocenę uzyskały także Nowa Zelandia, Islandia i Japonia.

<sup>193</sup> Agencja Moody's obniżyła pozycję ratingową Australii po raz pierwszy w 1976 roku z Aaa do Aa1, kiedy minister gospodarki P. Keating ostrzegł, że kraj staje się republiką bananową, a po raz drugi trzy lata później - do poziomu Aa2.

<sup>194</sup> Por. Mid-Year Economic and Financial Outlook Report, *Treasury Forecast*, Canberra 27.11.2002 oraz *Quarterly Statement on Monetary Policy*, RBA, Sydney, 12.10.2002. Szacunki Australian Bureau of Resource and

osiągają znacznie gorsze wyniki gospodarcze. Na przykład zakłada się, że gospodarka Stanów Zjednoczonych osiągnie w 2002 roku wzrost gospodarczy 2,25% (podczas gdy przy konstrukcji budżetu australijskiego w maju 2002 r. zakładano wzrost na poziomie 2,5%) i 2,5% w 2003 roku. Wzrost krajów UE osiągnie prawdopodobnie tylko 1% w 2002 roku i 2% w 2003 roku. Natomiast gospodarka Japonii odnotuje w 2002 roku spadek w wysokości 0,25% i prognozuje się zaledwie 1% wzrost w 2003 roku. Biorąc pod uwagę 3-letnią recesję i okresy deflacji w ciągu ostatnich 10 lat - wyniki ekonomiczne Japonii w 2003 roku pozostaną na niezmiennym poziomie od osiągniętego w 1995 roku. Gospodarka światowa z kolei osiągnie najprawdopodobniej wzrost na poziomie 2,8%<sup>195</sup> (w 2001 roku rosła w tempie 2,2%). Australijska Izba Handlu i Przemysłu (ACCI) określiła to w swoim raporcie: „pośród światowych problemów ekonomicznych Australia wyróżnia się jako wyspa spokoju”<sup>196</sup>.

Nie oznacza to, że we wszystkich sektorach wielkości te rosą w tym samym tempie. Podstawową determinantą tego wzrostu, zwłaszcza na tle osłabienia w gospodarce światowej, był utrzymujący się na relatywnie wysokim poziomie popyt wewnętrzny. W znaczący sposób wzrost ten był wzmocniony przez budownictwo mieszkaniowe, natomiast znacznie wolniej rozwijały się agrobiznes, komunikacja i niektóre sektory wytwórcze. Ostatnie badania przeprowadzone przez National Bank of Australia (NAB) ukazują nawet, iż - wyłączając rolnictwo - średnioroczne tempo wzrostu PKB wynosi 5%. Nawet w obliczu obniżenia wzrostu gospodarczego do 3% w bieżącym roku finansowym, minister gospodarki Australii Peter Costello przewiduje wzrost w sektorze nierolniczym na poziomie 3,75%. Słaby kurs dolara australijskiego (AUD), szczególnie w relacji do USD, w istotny sposób przyczynił się z kolei do podtrzymania wysokiego tempa wzrostu australijskiego eksportu.

Gospodarka Australii jest relatywnie mała, otwarta i w znacznym stopniu uzależniona od gospodarki światowej poprzez rynki finansowe i eksport towarowy. Handel zagraniczny tworzy od kilku lat ok. 20% PKB. Jednym z głównych czynników wzrostu gospodarczego jest eksport. Nadwyżka eksportu nad importem w roku 2001/02 wyniosła 1.495 mln AUD (por. tabela 7) i była to największa nadwyżka od wielu lat (dla porównania nadwyżka w roku

---

Agricultural Economics (ABARE) w: Economics Report, State Chamber of Commerce, October 2002 /Issue 17/ i November 2002 /Issue 18/. Dla porównania w roku finansowym 2000/01 wzrost gospodarczy wyniósł 2,7%. Przewiduje się, że wzrost PKB mierzony w skali roku kalendarzowego wyniesie 3,75% w 2002 roku (panująca susza może jeszcze obniżyć te wielkości) i 3,5% w 2003 roku wobec zakładanych odpowiednio 4% i 3,75%. W ostatnich prognozach Bank Macquarie zakłada nawet, iż wzrost gospodarki australijskiej w 2002/03 roku wyniesie zaledwie 2,75% (raport Banku z listopada 2002).

<sup>195</sup> Chociaż prognozy MFW zakładały wzrost gospodarki światowej na poziomie 4%, a ostatnio weryfikują to do 3,7%. M. Mellish, *World recovery falls short of the mark*, "The Australian Financial Review", 12.11.2002.

<sup>196</sup> Australian Chamber of Commerce and Industry, Media Release, 8 October 2002, "Survey of Investor Confidence".



2000/01 wynosiła 1.222 mln AUD, a w roku finansowym 1999/2000 bilans handlowy zamknął się deficytem w wysokości 12.792 mln AUD)<sup>197</sup>. Pierwsze siedem miesięcy 2001 roku był najdłuższym nieprzerwanym okresem nadwyżki bilansu handlowego od 1973 r. Od sierpnia 2001 roku (a więc wyprzedzając wydarzenia 11 września 2001 roku) nadwyżka ta malała<sup>198</sup>. Oznacza to, że globalny popyt na metale i minerały słabnie, wpływając tym samym negatywnie na dochody kopalń australijskich. W szczególnie niekorzystny sposób oddziaływała na to recesja gospodarcza w Japonii i USA. Jednakże słaby dolar australijski (w okresie 2001-2002 średni kurs dolara australijskiego wobec USD był rekordowo niski i kształtował się na poziomie 52,3 centa)<sup>199</sup> z pewnością ułatwiał utrzymanie poziomu eksportu towarów rolnych i minerałów. W szczególności konkurencyjne ceny wołowiny, zboża i innych produktów masowych pozwoliły zrekompensować spadek światowych cen podstawowych metali. O ile więc następuje wzrost eksportu australijskiego, widać także pewne oznaki spadkowe. Na przykład, w I półroczu 2002 roku eksport australijski był niższy prawie o 2% w stosunku do tego samego okresu roku poprzedniego.

Eksperti uważają, że pewna poprawa w gospodarce światowej będzie jednak sprzyjać utrzymaniu trendu wzrostowego w australijskim eksporcie także w 2003 roku. Spodziewany jest wzrost w wysokości około 6%, chociaż może zostać to przytłumione sytuacją globalną. Wzrost kursu dolara australijskiego w ostatnim okresie może również przyczynić się do zmniejszenia eksportu. Tym niemniej, biorąc pod uwagę zapotrzebowanie na australijskie towary i ich ceny, eksport powinien utrzymać tendencję wzrostową.

Innym czynnikiem, który sprzyjał dobrej kondycji gospodarczej Australii był – nazwany tak przez specjalistów – „rewanż starej gospodarki”. Australia była, bowiem znana z faktu praktycznej nieobecności w gospodarce tzw. „nowej ekonomii”<sup>200</sup>, która z kolei okazała się bardzo słaba w obliczu zachwiania rynku kapitałowego. Dlatego też, nawet po chwilowym

---

<sup>197</sup> Australian Economic Indicators, Australian Bureau of Statistics /ABS/, Canberra, October 2002, vol. 1350.0, tablice “International Accounts” oraz *International Merchandise Trade*, ABS, Canberra, June Quarter 2002, vol. 5442.0.

<sup>198</sup> Nadwyżki bilansu handlowego w kolejnych kwartałach 2001 roku wynosiły (w mln AUD): marzec – 602, czerwiec – 2.559, wrzesień – 1.657, a w grudniu już – minus 34. Z kolei w 2002 roku odpowiednio marzec – 138, ale już w czerwcu - minus 284, a we wrześniu – minus 3.041. *International Merchandise Trade*, ABS, September Quarter 2002, s. 21 (obliczenia własne).

<sup>199</sup> W kwietniu 2001 roku odnotowano najniższy kurs tj. 47,75 centa USD.

<sup>200</sup> Określa się tym mianem dziedziny gospodarki związane z najnowszymi technologiami, często o charakterze „wirtualnym”.

osłabieniu australijskiego rynku kapitałowego w rezultacie globalnych zmian, już w marcu 2002 roku, odnotował on rekordowo dobre wyniki<sup>201</sup>.

Te korzystne rezultaty rynku kapitałowego sprzyjały zwiększaniu zamożności australijskich konsumentów oraz poziomu ich zaufania, a także stymulowały znaczne wydatki konsumpcyjne, a co za tym idzie, istotny wzrost popytu wewnętrznego. Potwierdzają to dane o dużym wzroście wydatków konsumpcyjnych w okresie ostatniego roku, szacunki mówią o wzroście w wysokości 7,5% mierzonym w skali roku – około 1,5 punktu procentowego powyżej średniej długookresowej. Kolejne załamania na światowych rynkach kapitałowych, zagrożenia terrorystyczne, słaba kondycja gospodarki światowej, susza, obawy związane z wojną, spekulacje na rynku nieruchomości oraz wzrost cen paliw wpływają również w sposób negatywny na australijskich konsumentów. Dlatego też analizy przeprowadzone w październiku 2002 r. (ale jeszcze na kilka dni przed atakiem terrorystycznym na Bali w dniu 12.10.2002 r.<sup>202</sup>) mówią o pewnym zmniejszeniu wydatków konsumentów, nawet o 5,7% wobec września, co się i tak ciągle przekłada na optymizm konsumentów w wysokości 102,3 podczas gdy średnia dla 15 lat wynosi 99. Ale dane z listopada 2002 roku ponownie informują o wzroście popytu konsumpcyjnego o 4,8% w stosunku do października.

Inny czynnik - decydujący o wydatkach konsumpcyjnych - to rynek pracy. Na utrzymujący się wysoki poziom tych wydatków ma bowiem wpływ także polepszenie sytuacji na rynku pracy. Stale wzrasta ilość pełnoetatowych miejsc pracy, a stopa bezrobocia utrzymuje się na poziomie 6%, najniższym od 12 lat<sup>203</sup>. Praktycznie ilość miejsc pracy (pełnoetatowych i w niepełnym wymiarze godzin) wzrasta w tempie ok. 6 tys. miesięcznie. W niektórych zawodach zauważa się wręcz niedobory wzrost np. księgowi, nauczyciele, pielęgniarki czy w sektorze budowlanym. W znaczącym stopniu wzrosła także ilość ogłoszeń prasowych dla poszukujących pracy (choć jest ona ciągle poniżej poziomu sprzed dwóch lat, czyli od rozpoczęcia się problemów zatrudnienia związanego z „nową ekonomią”).

---

<sup>201</sup> C. James, *More than weathering the storm*, "The Australian Financial Review", 1 July 2002.

<sup>202</sup> Atak terrorystyczny na Bali w dniu 12.10.2002 r. był największym szokiem dla Australii od czasu zakończenia II wojny światowej i praktycznie spowodował rewizję wielu wcześniejszych prognoz, także gospodarczych. Istniała także obawa o znaczące obniżenie dynamiki popytu konsumpcyjnego.

<sup>203</sup> M. Wade, *Jobless drop raises smiles*, "The Sydney Herald Morning", 8.11.2002. Praktycznie w ciągu 12 lat tylko dwukrotnie poziom bezrobocia w Australii kształtował się na tak niskim poziomie. W marcu 1990 r. bezrobocie wyniosło nawet 5,9%. Podkreśla się natomiast, iż poziom bezrobocia w Australii jest jednak znacznie wyższy niż w innych krajach rozwiniętych. Por. M. Mellish, *Unemployment rate lowest for two years*, "The Australian Financial Review", 8.11.2002.

Świadczy to o dalszym trendzie w zmniejszaniu się poziomu bezrobocia. Analitycy szacują, iż w pierwszym kwartale 2003 roku osiągnie on nawet pułap 5,5%<sup>204</sup>.

Analizując sytuację gospodarczą Australii zwraca uwagę fakt, że o jej sukcesie decydują także, w znacznej mierze, niskie stopy procentowe, również wspomagające popyt wewnętrzny. Praktycznie sam sektor budownictwa mieszkaniowego, dzięki niskim stopom procentowym, w połączeniu z bezzwrotnymi darowiznami - dla budujących dom po raz pierwszy – The First Home Owners Grant (FHOG<sup>205</sup>) - wpłynął na utworzenie prawie 5% produktu krajowego brutto oraz pozwolił na zatrudnienie ponad 8% ogółu pracujących. Ocenia się, że tylko w przeciągu okresu 2001/02 średniomiesięcznie wydawano o ponad 50% więcej zezwoleń budowlanych niż rok wcześniej i nawet dwukrotny wzrost stopy procentowej w 2002 roku nie spowodował spowolnienia tego trendu. Dane z listopada 2002 roku wskazują bowiem na dalszy wzrost wydanych zezwoleń budowlanych (o 73%)<sup>206</sup>. Przyczyn inwestowania w nieruchomości Bank Centralny Australii (Reserve Bank of Australia – RBA) upatruje w słabych ocenach rynku kapitałowego i relatywnie niskich dochodach z inwestycji kapitałowych (pochodna problemów gospodarki światowej).

Twierdzi się, że RBA antycypował obecną sytuację gospodarczą obniżając w 2001 roku sześciokrotnie oficjalną stopę procentową z 6,25% do 4,25%, a więc do poziomu najniższego od prawie 29 lat (od maja 1973 roku). Decyzje te zostały podjęte nawet pomimo bardzo dobrych wyników ekonomicznych na przestrzeni roku, wskazujących na wzrost gospodarczy i potwierdzających fakt, iż gospodarka australijska jest w bardzo dobrej kondycji, podczas kiedy gospodarka światowa jest słaba. W ten sposób RBA starał się uniknąć ewentualnego wejścia gospodarki australijskiej w stan recesji. Z kolei w 2002 roku RBA dwukrotnie podniósł poziom oficjalnej stopy procentowej do wysokości 4,75% (8 maja o 0,25% i 5 czerwca o 0,25%). Eksperti spodziewali się kolejnej zmiany wysokości oficjalnej stopy procentowych jeszcze pod koniec 2002 roku, ale kilka ostatnich posiedzeń RBA zakończyło

---

<sup>204</sup> J. Craig, *Goldilocks effect cheers RBA as jobs growth is just right*, "The Australian Financial Review", 8.11.2002.

<sup>205</sup> FHOG-first home owners grant jest to pomoc państwa w postaci bezzwrotnej darowizny w ramach "programu dla kupujących pierwsze mieszkanie" W roku ubiegłym ukształtowały one 35% rynku nowych mieszkań. Pierwotnie było to 7 tys. AUD, w 2001 roku wynosiło 14 tys. AUD, a pod koniec czerwca 2002 roku zmniejszono ją do 10 tys. AUD, co oznacza oszczędności budżetowe w wysokości 50 mln AUD. Krytycy tego schematu pomocy dla kupujących pierwsze mieszkanie/dom podkreślają, 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 "przeegrzany" sektor, a w rezultacie jest przyczyną utrzymywania w Australii znacznie wyższych stop procentowych niż w innych rozwiniętych gospodarkach.

<sup>206</sup> Oficjalne dane potwierdzają, iż w sierpniu 2002 roku osiągnięto najwyższy miesięczny wzrost wydanych pozwoleń budowlanych od 1994 roku.

się utrzymaniem stopy procentowej na poziomie 4,75%. Głównym argumentem gubernatora RBA Iana Macfarlane była ostrość spowolnienia na światowych rynkach kapitałowych. Nawet obniżenie stopy procentowej w Stanach Zjednoczonych do poziomu 1,25%, najniższego od 41 lat, nie spowodowało decyzji o obniżeniu stopy procentowej ze strony RBA. Większość analityków uważa, że oficjalna stopa procentowa w Australii nie ulegnie zmianie dopóki nie nastąpi poprawa w gospodarce światowej. Zarówno bowiem czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne sprzyjają utrzymaniu stopy procentowej na niezmiennym poziomie do połowy 2003 roku, a nawet do początku 2004 roku<sup>207</sup>. Relatywnie wysoka stopa procentowa jest atrakcyjna dla inwestorów finansowych. Z kolei obniżenie amerykańskiej stopy procentowej powinno stymulować globalny wzrost, co ma szczególne znaczenie dla kształtowania się kursu waluty australijskiej (jest to waluta, której kurs jest powiązany z rynkiem towarowym- commodity-linked) oraz powinien pozytywnie oddziaływać na australijskich eksporterów.

Ważną rolę w osiągnięciu dobrych rezultatów gospodarczych odegrała także polityka fiskalna rządu federalnego Australii. Ministerstwo Gospodarki szacuje, iż ta ekspansywna polityka, i to nie tylko w formie bezzwrotnych darowizn dla budujących dom po raz pierwszy, ale także w ogólniejszym zakresie tj. poprzez poluzowanie wymogów fiskalnych, pozwoliła na uzyskanie dodatkowo, co najmniej 1 procenta produktu narodowego brutto, zarówno w roku 2000/01, jak i w 2001/02. Według ekspertów tendencja ta utrzyma się także w obecnym roku finansowym (2002/03). Optymistyczną ocenę sytuacji ekonomicznej potwierdza także poziom inflacji mierzony w skali roku, który wyniósł 2,8% i jest niższy od roku poprzedniego (w roku kalendarzowym 2001- 3,1%), chociaż oscyluje wokół górnego pułapu zakładanego przez RBA celu inflacyjnego 2 - 3%. W ostatniej ocenie stanu gospodarki RBA podtrzymał przewidywania 2,75-procentowej inflacji w roku obecnym. Biorąc jednakże pod uwagę spowolnienie gospodarki światowej i spodziewane spowolnienie gospodarki australijskiej oraz spadkowy trend cen światowych, przewiduje obniżenie inflacji do poziomu dolnej granicy pułapu<sup>208</sup>.

Praktycznie więc obawy związane ze stanem gospodarki światowej i rynkami kapitałowymi, tj. czynnikami o charakterze zewnętrznym, w relacji do tendencji inflacyjnych w gospodarce

---

<sup>207</sup> Choć pojawiają się także opinie o wzroście stopy procentowej już w lutym 2003 roku. Por. J. Moullakis, *Nowhere for Australian rates to go now*, "The Australian Financial Review", 8.11.2002

<sup>208</sup> *Quarterly Statement...*op.cit.

australijskiej decydowały o stanowisku RBA w kwestii oficjalnej stopy procentowej, czyli o pozostawieniu jej na niezmiennym poziomie.

Ostatnia decyzja o nie podwyższaniu stopy procentowej była jednak – w znaczącej mierze – pochodną czynników o charakterze wewnętrznym, a przede wszystkim suszy utrzymującej się na przeważającym obszarze Australii. Jej konsekwencje już są widoczne w **gospodarce australijskiej** (m.in. **przewiduje się spadek stopy wzrostu PKB nawet o 1% czyli obniżenie o ok. 20% w stosunku do prognoz**), głównie w rezultacie obniżenia się eksportu rolno-spożywczego<sup>209</sup>. Dlatego też premier Australii John Howard z zadowoleniem przyjął tę decyzję, stwierdzając: „ogólnie mówiąc niskie stopy procentowe oznaczają silniejszy wzrost gospodarczy, więcej kupionych domów<sup>210</sup>, lepsze warunki dla małego biznesu (...) są one także lepszym rozwiązaniem dla australijskiej gospodarki (...), w szczególności biorąc pod uwagę obecną sytuację rolników. Wielu z nich boryka się z bardzo ostrą suszą i niższe stopy procentowe ułatwią im niewątpliwie poradzenie sobie z tym problemem”<sup>211</sup>.

Tegoroczna susza jest najgorszą od 1982 roku (porównywalną z suszą w latach 40. i na początku XX wieku). RBA szacuje spadek produkcji rolnej o 15% w sezonie 2002/03 r. oraz obniżenie dochodów rolników aż o 60%. W konsekwencji zmniejszą się wydatki konsumpcyjne i inwestycyjne producentów rolnych. Korzystne – według RBA – jest to, że poprawa sytuacji w rolnictwie powoduje z kolei szybką reakcję w całej gospodarce Australii. Na przykład susza z 1982/83 r. najpierw zmniejszyła tempo wzrostu PKB o 1-1,5% ale już w następnym roku nastąpiło jego zwiększenie o tę wielkość, a po suszy z 1994/95 r., która spowodowała zmniejszenie PKB o 0,5-0,7%, w kolejnym roku miał miejsce wzrost o 0,75%<sup>212</sup>. Koszty suszy dla gospodarki Australii oceniane są na 5,4 mld AUD (3 mld USD), ponieważ już jest widoczny jej wpływ na wiele przemysłów powiązanych z sektorem rolniczym. Australijskie Biuro ds. Rolnictwa i Gospodarki Zasobami Naturalnymi (ABARE) szacuje, że w sezonie 2002/03 r. susza może spowodować zmniejszenie zbiorów zbóż

---

<sup>209</sup>Por. wypowiedzi premiera J. Howarda (zamiast pewnych 4% tylko trochę powyżej 3%) i ministra gospodarki P. Costello (ciągle mówi o wzroście na poziomie 3,75%) z 3.11.2002 r. i 12.11.2002 r.

<sup>210</sup>Dla przykładu, zmienna stopa procentowa kredytów budowlanych kształtuje się na poziomie około 6,55%.

<sup>211</sup>M. Mellish, *Rates capped 'until US stabilizes'*, "The Australian Financial Review", 3.10. 2002.

<sup>212</sup>Por. RBA - *Quarterly Statement...op. cit.*

ozimych (pszenicy, jęczmienia, rzepaku i łubinu) do 14,8 mln ton – co oznacza zmniejszenie nawet wobec prognozy zbiorów dokonanej we wrześniu 2002 r. (22 mln ton)<sup>213</sup>.

Produkcja pszenicy spadnie prawdopodobnie do ok. 10 mln ton, a więc będzie o ponad 3/5 niższa wobec ubiegłorocznych zbiorów na poziomie 24 mln ton<sup>214</sup>. Sezon 2002/03 okazać się więc może najgorszym od 1994/95 r., kiedy to zebrano jedynie 9 mln ton. W minionych pięciu latach przeciętna produkcja pszenicy sięgała 22,1 mln ton rocznie. Australia, obok Stanów Zjednoczonych, Kanady, Unii Europejskiej i Argentyny należy do światowej „wielkiej piątki” eksporterów pszenicy. Susza panująca także w USA spowodowała w konsekwencji wzrost ceny światowej, a więc także australijskiej pszenicy, do rekordowego poziomu 297 AUD za tonę wobec 249 AUD w zeszłym roku. W pewnym stopniu zrekompensuje to straty wynikające z mniejszej produkcji, lecz jednocześnie podniosą się ceny dla krajowych przemysłów wykorzystujących ten surowiec.

Ozime zbiory jęczmienia, według oficjalnych prognoz ABARE, obniżą się w tym sezonie o 45% do 3,4 mln ton z 7,5 mln ton w sezonie poprzednim. Zbiory rzepaku powinny wynieść 0,7 mln ton a łubinu 0,6 mln ton (jeszcze we wrześniu prognozy mówiły odpowiednio o 1 mln ton i 0,7 mln ton).

Specjaliści obawiają się, iż redukcje dotyczyć będą także letnich zbiorów. Mniejsza podaż wody w systemach irygacyjnych w 2002/03 r. poważnie ograniczy w następnym sezonie uprawy bawełny i ryżu. ABARE prognozuje, iż areał przeznaczony pod plantacje bawełny zmniejszy się o 37%, a pod ryż o 20%.

Prognozy zbiorów bawełny skorygowane zostały w dół do 401 tys. ton z wcześniejszych ocen 558 tys. ton i ubiegłorocznych zbiorów 684 tys. ton. Produkcja ryżu prognozowana jest na 1,0 mln ton w porównaniu z 1,3 mln ton w ubiegłym roku.

Susza przyspieszyła także – trwający już od dekady – spadek produkcji wełny do poziomu najniższego od 50 lat. W rezultacie ceny wełny w Australii doszły do najwyższego od 15 lat poziomu. Pomijając inne czynniki, warunki pogodowe mają silny wpływ na pogłowie owiec. Analitycy szacują, iż obecna susza może zredukować stado poniżej 100 mln. Produkcja wełny nie wzrośnie więc w sezonie 2003/04 i oznaczałoby to utrzymanie jej wysokiej ceny (brak

---

<sup>213</sup> ABARE już po raz czwarty, w ciągu sześciu miesięcy, skorygowało w dół prognozy ozimych zbiorów zbóż. Aktualne szacunki zbiorów dokonane przez ABARE są nawet gorsze, niż na początku października zapowiadały inne branżowe instytucje, jak np. AWB, zajmująca się marketingiem zbóż.

<sup>214</sup> M. Mellish, C. Bolt, *Companies count cost as drought hits home*, „The Australian Financial Review”, 30.10. 2002 oraz inne artykuły nt. konsekwencji suszy dla gospodarki Australii w „AFR” z września – listopada 2002 r. a także por. *Susza szkodzi zbiorom*, „Rynki Zagraniczne”, nr. 115-116/2002 oraz *Skutki suszy*, „Rynki Zagraniczne”, nr. 120/2002.

rezerw, zlikwidowanych ostatecznie w końcu 2001 roku, jest dodatkowym czynnikiem stymulującym ceny), a trzeba pamiętać, iż Australia jest największym producentem i eksporterem wełny. Przypada na nią niemal 75% ogólnych międzynarodowych obrotów tym surowcem<sup>215</sup>.

Według ekspertów ABARE wzrost eksportu surowców takich jak ropa naftowa, węgiel i złoto może częściowo zrekompensować straty ekonomiczne wywołane suszą. Ocenia się, że dochody z eksportu surowców wzrosną o 4,2% w roku finansowym 2002/03 i osiągną poziom 57,8 mld AUD. Jest to szczególnie ważne dla sektora górniczego, który już poniósł znaczące koszty na nowe inwestycje (wzrost inwestycji aż o 31%, co stanowiło ponad 6,8 mld AUD) i planuje następne.

Reasumując, rząd Australii razem z RBA już koryguje w dół wiele wcześniejszych prognoz gospodarczych, zakładając wzrost w roku finansowym 2002/03 na poziomie 3% (wobec 3,75%). Oznacza to zmniejszenie nadwyżki budżetowej o 675 mln AUD z zakładanej w maju 2002 roku w wysokości 2,1 mld AUD<sup>216</sup>. Będzie to konsekwencja zmniejszenia o 1 punkt procentowy – jako pośredni efekt suszy - zysków firm, planowanych wcześniej na poziomie prawie 9%. Przedłużająca się susza może także mieć negatywny wpływ na płace i inflację w sektorach poza rolnictwem, w mniejszym stopniu w rolnictwie, ponieważ tutaj ilość miejsc pracy generalnie jest raczej ograniczona. Jednym z najistotniejszych problemów podnoszonych w prognozach jest natomiast spodziewane, znaczące spowolnienie w budownictwie mieszkaniowym oraz zmniejszenie sprzedaży detalicznej. Wiąże się to z rosnącymi oznakami pogarszającego się poziomu optymizmu konsumentów. Dlatego też można spotkać się z opiniami ekspertów wskazujących na konieczność nie tyle utrzymywania oficjalnej stopy procentowej bez zmian, ile nawet jej obniżenia w najbliższym czasie. Łączy się to bowiem z faktem, iż – jak mówią analitycy – gospodarka australijska „traci swój rozpęd”.

---

<sup>215</sup> Szerokie omówienie problemów suszy w Australii zob. *High price of drought*, „AFR” 21.11.2002.

<sup>216</sup> Niektóre szacunki (np. bardzo prestiżowej Access Economics) mówią nawet o zmniejszeniu nadwyżki budżetowej aż o 700 mln AUD. Tylko bowiem dochody z tytułu podatków zmniejszą się o ok. 230 mln AUD, a wydatki budżetowe wzrosną o ok. 530 mln AUD w stosunku do zakładanych. Por. *Budget gap of \$700m predicted*, „AFR” 13.11.2002. Natomiast w *Mid-Year Economic and Financial Outlook Report* z 27 listopada 2002 r. rząd Australii powrócił jednak do wcześniejszych ustaleń zakładających uzyskanie nadwyżki budżetowej w wysokości 2,1 mld AUD. Oświadczenie to wywołało ostry sprzeciw opozycji. Opinie analityków są również bardziej sceptyczne i podkreślają, iż już dane za lipiec i sierpień 2002 r. wskazują na zmniejszanie nadwyżki budżetowej. Por. różne artykuły w: „*The Australian Financial Review*” 28.11.2002 r.

Tab. 7 Podstawowe wskaźniki makroekonomiczne gospodarki Australii

Lp	Wyszczególnienie	Jednostka	2000/01 r.	2001/02 r.
1	Produkt krajowy brutto	mln AUD	672.232	697.607
2	Dynamika PKB (ceny bieżące)	w %	2,0	3,9
3	Dynamika PKB (z uwzgl. wahań sezonowych)	w %	3,8	3,6
4	Dochód narodowy	mln AUD	672.232	702.101
5	Dochód narodowy na 1 mieszkańca	tys AUD	35,09	36,22
6	Saldo rachunku obrotów bieżących w relacji do PKB	w %	-5,3	-2,8
7	Wskaźniki inflacji rocznej	w %	6,0*	2,8
8	Wielkość eksportu	mln AUD	119.539	121.176
9	Wielkość importu	mln AUD	118.317	119.681
10	Skumulowana wartość inwestycji zagranicznych w Australii	mld AUD	717,0	813,6
11	Wartość BIZ w Australii w roku finansowym		1.470	12.096
12	Skumulowana wartość australijskich inwestycji za granicą	mld AUD	376,0	415,8
13	Wartość BIZ Australii za granicą w roku finansowym		12.464	12.987
14	Inwestycje portfelowe w roku finansowym		11.808	23.234
15	Stopa wzrostu produkcji przemysłowej	w %	1,9	1,9
16	Wartość produkcji sprzedanej/ zmiana w stosunku do roku poprzedniego	mld AUD w %	253,6 5,7	264,8 4,4
17	Stopa bezrobocia	w %	6,4	6,6**
18	Stan zatrudnienia na koniec roku	Mln	9,76	9,89
19	Średnia płaca tygodniowa	AUD	653,60	686,90
20	Wydatki gospodarstw domowych /zmiana w stosunku do roku poprzedniego	mld AUD w %	402,6 2,7	418,2 3,9
21	Depozyty łącznie	mld AUD	649,014	710,306
22	Wysokość stóp procentowych na koniec roku finansowego (30.06.)	w %		
	- oficjalna stopa procentowa		5,00***	4,75
	- 90 dniowe bony bankowe		4,97	5,07
	- depozyty roczne		4,30	4,05
	- pożyczki bankowe dla biznesu		8,50 – 8,00	8,35-8,00
	- kredyty budowlane		6,80	6,55



	- obligacje skarbowe	3- letnie	5,55	5,61
		5- letnie	5,78	5,78
		10- letnie	6,04	5,99
23	Ilość oddanych mieszkań	w szt.	120.727	171.331
22	Ilość zarejestrowanych samochodów	w szt.	808.685	804.571
23	Ludność Australii (30.06.)	tys.	19.157,1	19.386,7

- \* tak wysoki (przejściowy) poziom inflacji był spowodowany wprowadzeniem 10% podatku od towarów i usług od 1 lipca 2000 r. i wzrostem poziomu wskaźnika cen towarów i usług konsumpcyjnych - CPI (a nie wynikiem istniejącego trendu inflacji). Poziom inflacji mierzony w skali roku kalendarzowego 2001 wyniósł 3,1% a w roku finansowym 1999/2000 wyniósł 3,2%.

- \*\*stopa bezrobocia ma tendencję spadkową i w październiku 2002 roku wynosiła 6%

- \*\*\*na koniec roku kalendarzowego 2001 wynosiła ona 4,25%.

Kurs AUD /USD w 2001/2002 roku (wg RBA)

Średni kurs w roku kalendarzowym 2001 1 AUD= 0,5176 USD

Średni kurs w roku finansowym 2000/2001 1 AUD= 0,5075 USD

Średni kurs w roku finansowym 2001/2002 1 AUD=0,5648 USD

Najwyższy kurs w 2001 r. (5.01.01) 1 AUD= 0,5714 USD

Najwyższy kurs w 2002 r.\*(26.06.02) 1 AUD=0,5767 USD

Najniższy kurs w 2001 r. (27.09.01) 1 AUD= 0,4865 USD

Najniższy kurs w 2002 r.\*(1.02.02) 1 AUD=0,5068 USD

\*dane obejmują okres do 15.11.2002 r.

W największym stopniu wpływ na osiągnięcie poziomu PKB w wysokości 687,6 mld AUD i na jego wzrost miała w 2001/2002 roku produkcja przemysłowa (81,1 mld AUD), usługi biznesowe i obrót nieruchomościami (78,7 mld AUD), handel (hurtowy i detaliczny – łącznie 68,6 mld AUD) oraz własność nieruchomości (63,3 mld AUD). Duże znaczenie dla tworzenia PKB miały także różnorodne usługi w gospodarce Australii, w tym usługi finansowe i ubezpieczeniowe, usługi komunalne i medyczne, usługi transportowe oraz dochody z podatków od towarów (pomniejszone o subsydia). Razem te pozycje stanowiły 180,1 mld AUD. Natomiast w mniejszym stopniu o tworzeniu PKB zdecydowały usługi komunikacyjne, edukacyjne, dochody z nośników energii (gaz, prąd) i wody, dochody administracji rządowej i wojska oraz pozostałe usługi (przypadało na nie łącznie 118,3 mld AUD). Zdecydowanie największą dynamikę wzrostu wartości w stosunku do roku

poprzedniego miało – w związku z olbrzymim boorem budowlanym – budownictwo, które wykazało wzrost wobec 2000/01 roku o prawie 4 mld AUD (tj. o 11,7%). Znaczną dynamikę wzrostu miały też łącznie handel detaliczny i hurtowy (razem 9,1%, odpowiednio 5,5% i 3,6%) oraz grupa pozostałych usług (wzrost o 7,6%), usługi medyczne i komunalne (wzrost o ponad 5,7%), obrót nieruchomości i usługi biznesowe (4,9%), podczas gdy dochody z usług komunalnych zmniejszyły się o 142 mln AUD (o 0,9%), górnictwo wykazało spadek w wysokości 111 mln AUD (tj. o 0,3%), a usługi administracji rządowej i wojska wzrosły zaledwie o 246 mln AUD (o 1%). Natomiast poziom innych działów gospodarki australijskiej wykazywał zmiany w granicach 3-4% w relacji do roku poprzedniego.

Podstawowym czynnikiem wzrostu gospodarczego były - utrzymujące się na stosunkowo wysokim poziomie - wydatki gospodarstw domowych. Wzrosły one w stosunku do roku finansowego 2000/01 o prawie 3,9% (wobec 2,7% w roku poprzednim), tj. o prawie 15,6 mld AUD (odpowiednio 10,6 mld AUD). W ciągu całego roku utrzymywały się tendencje wzrostowe w popycie na produkty żywnościowe, zakupie dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku, ubrań, samochodów, a także w dziedzinie popytu na usługi rekreacyjno-kulturalne, hotele i restauracje. Sprzyjała temu także polityka stóp procentowych prowadzona przez Centralny Bank Australii.

Jeszcze na początku 2002 roku Centralny Bank Australii planował wzrost oficjalnej stopy procentowej na poziomie „neutralnym” dla gospodarki w granicach 5,5-6%. Jednak nawet silne dotąd sektory gospodarki australijskiej, takie jak handel wewnętrzny i budownictwo zaczynają przejawiać pewne oznaki spowolnienia (we wrześniu 2002 r. popyt gospodarstw domowych wzrósł zaledwie o 0,7% do poziomu 14,4 mln AUD, znacznie poniżej wyników z okresu wcześniejszego tego roku). Ponadto wskaźnik optymizmu konsumentów wykazuje bądź tendencję wzrostową bądź spadkową i w rezultacie istnieje obawa o „przeważenie” trendu pesymizmu wśród konsumentów, co nie będzie zjawiskiem korzystnym. Sytuacja gospodarki światowej i susza, która dotknęła rolnictwo i sektory z nim związane, dodatkowo – według ekspertów - pogarszają rokowania dla szybkiej poprawy w gospodarce Australii w obecnym i przyszłym roku finansowym.

Minister gospodarki Australii P. Costello wyraża jednak znaczący optymizm w prognozach na następny rok finansowy. Przewiduje wzrost gospodarki Australii na poziomie 4% i nadwyżki budżetowej w wysokości 4,9 mld AUD, nawet pomimo obaw związanych ze słabą gospodarką światową.

Panująca susza obniży o 17% produkcję rolną Australii w 2002/2003 roku i spowoduje obniżenie o 0,75% prognozowanego wzrostu gospodarki. Pociągnie także za sobą konieczność dodatkowych wydatków na pomoc w wysokości 327 mln AUD w ciągu kolejnych trzech lat, w tym w wysokości 200 mln AUD w roku obecnym. Jednocześnie w raporcie rządu Australii z 27 listopada br. w znaczącym stopniu zredukowano prognozy związane ze wzrostem eksportu o 6% do wysokości zaledwie 2% w roku finansowym 2002/03. Z jednej strony jest to rezultat suszy w Australii, z drugiej zaś – efekt słabej sytuacji globalnej, a w rezultacie może to odjąć dalsze 1,75% z przewidywanego wzrostu gospodarczego w obecnym roku finansowym (bardziej pesymistyczny scenariusz niektórych analityków). Ostatnie dane natomiast wskazują na lepsze – niż zakładano – rezultaty w całym budownictwie (wzrost o 21,5% mierzony w skali całego roku), przy pewnych tendencjach spadkowych w budownictwie mieszkaniowym równoważonych znacznym wzrostem w budownictwie przemysłowym (o 11%). Prognozuje się ponadto, że wydatki gospodarstw domowych będą rosnąć do końca roku finansowego w tempie 4%.

Reasumując, można zdecydowanie postawić tezę, iż roczny wzrost gospodarczy w wysokości 3,8% w roku 2001/02 oraz prognozowany wzrost na poziomie ok. 3% w roku finansowym 2002/03, najwyższy wśród krajów OECD, wskazuje, iż gospodarka Australii nadal jest w „dobrej kondycji”, szczególnie na tle sytuacji w gospodarce światowej i jest to niewątpliwie wielki sukces prowadzonej przez rząd premiera Johna Howarda polityki gospodarczej. Nawet bowiem najnowsze dane OECD, które weryfikują „w dół” niektóre wcześniejsze prognozy, podtrzymują wysokie 3,5-procentowe tempo wzrostu gospodarki australijskiej w 2002 roku (wyższe niż oficjalne stanowisko rządu Australii) i przewidują wzrost na poziomie 3,7% w 2003 roku oraz 3,8% w 2004 roku. Dla 30 członków OECD natomiast zweryfikowano tempo wzrostu z 1,8% do 1,5% w 2002 roku, z 3% do 2,2% w 2003 roku oraz 3% w 2004 roku<sup>217</sup>.

## **Australijska wymiana handlowa z zagranicą**

Wymiana handlowa z zagranicą stanowi bardzo ważny element australijskiej gospodarki i obserwuje się stały wzrost znaczenia tego sektora. Eksport był w 2000/01 roku głównym motorem wzrostu gospodarczego Australii, a w 2001/02 roku był jednym z podstawowych

---

<sup>217</sup> C. Murphy, *Expectations revised downwards* oraz *OECD tips 3,5 pc rise for economy*, w: “The Australian Financial Review”, 22.11.2002.

źródeł stymulujących wzrost gospodarczy o istotnej roli dochodotwórczej, natomiast import odgrywał ważną rolę zaopatrzeniową. Rok finansowy 2002/2003 z kolei ukazuje już wyraźnie negatywne oddziaływanie globalnego spowolnienia i suszy na wyniki handlu zagranicznego Australii. O 2,3% spadł eksport mierzony od września 2001 r. do września 2002 r. i jest to największa obniżka od ponad 20 lat, podczas gdy import wzrósł o 4,3% - i jest to największy wzrost od 18 miesięcy. W rezultacie w bilansie handlowym Australii, który w tym samym okresie roku poprzedniego zamknął się nadwyżką w wysokości 4,7 mld AUD, wystąpił deficyt w wysokości ponad 3,2 mld AUD. Deficyt handlowy w III kwartale 2002 r. na poziomie ponad 3 mld AUD był najwyższy od dwóch lat.

Spadek eksportu był wynikiem słabego popytu światowego oddziaływującego na eksport wszystkich sektorów oraz suszy, której efekt spadkowy w eksporcie będzie się jeszcze pogłębiał. W przypadku produktów z sektorów pozarolniczych eksport węgla i rud żelaza jest zapewniony dzięki kontraktom zawartym z głównymi odbiorcami. Natomiast eksport metali już zareagował zarówno na słabszy popyt, jak i niższe ceny. Wartość tego eksportu jest najniższa od dwóch lat. Największy wpływ na spadek eksportu ma jednakże zmniejszenie eksportu produktów rolnych takich jak pszenica, owoce morza, wełna, owoce i warzywa o około 16%. Jednocześnie import wykazuje znaczący wzrost. Dotyczy to niektórych towarów konsumpcyjnych, przede wszystkim import samochodów osobowych, leków i sprzętu elektrycznego dla gospodarstw domowych. W istotnym stopniu – aż o 13% w skali roku - wzrósł także import dóbr inwestycyjnych, co z kolei potwierdza fakt zaufania biznesu do gospodarki Australii. Duży wpływ na wzrost importu, i co za tym idzie na pogorszenie deficytu handlowego, miały także zakupy samolotów dla lotnictwa cywilnego o wartości 2 mld AUD w 2002 roku.

W dalszym ciągu jednakże obserwuje się specyficzną strukturę towarową australijskiej wymiany handlowej z zagranicą. Po stronie eksportu Australii dominującą pozycję zajmują nadal surowce i artykuły rolne, natomiast po stronie jej importu przeważają towary przetworzone.

Rok 2000/01 był także dosyć przełomowym w kształtowaniu się australijskiego handlu usługami, nastąpił bowiem wzrost eksportu usług o prawie 17% w stosunku do roku poprzedniego (w imporcie wzrost ten wyniósł ok. 9 %). Był to efekt znaczącego wzrostu usług transportowych (pasażerskich) związanych z olimpiadą w Sydney. W 2001/02 roku wielkość obrotów usługami praktycznie utrzymała się, a nawet wykazała nieznaczny wzrost po stronie ich importu. Dane ABS za 2 kwartały 2002 roku potwierdzają kontynuowanie tego

trendu także w obecnym roku finansowym. Wśród głównych krajów przeznaczenia dla australijskiego eksportu usług znajdują się /najnowsze dostępne dane za 1999-2000/ Stany Zjednoczone (16%), Japonia (12%), Wielka Brytania (11%), Nowa Zelandia (7%) i Singapur (6%), przy czym od lat 1994-95 ma miejsce znaczący wzrost eksportu usług do tych krajów, za wyjątkiem Japonii. Z kolei po stronie importu usług do Australii największy udział mają Stany Zjednoczone (21%), Wielka Brytania (12%), Japonia (7%), Singapur (6%), Nowa Zelandia (5%) i Hongkong (4%).

Tab. 8 Obroty handlowe Australii w latach 1999/00 –2002 w mld AUD

Eksport/Import (w mld AUD)	1999/2000	2000/2001	2001/2002	3 kwartały 2002*
Eksport ogółem	125,6	152,7	152,1	
w tym: towary	97,3	119,5	121,1	88,8
usługi	28,3	33,2	31,0	15,8
Import ogółem	139,8	150,6	152,1	
w tym: towary	110,1	118,3	119,7	92,0
usługi	29,7	32,3	32,4	15,8

\*usługi – dane za 2 kwartały 2002 r.

*Źródło: Obliczenia własne na podst. Australian Bureau of Statistics, International Merchandise Trade, No. 5422.0, September Quarter 2002 oraz Balance of Payments and International Investment Position, No. 5320.0, June Quarter, Canberra 2002.*

Obroty handlu zagranicznego Australii w cenach bieżących wynosiły w 2001/2002 roku finansowym 240.780 mln AUD, co oznaczało wzrost o 1,2% w stosunku do roku 2000/2001 (237.856 mln AUD). Nie był to tak spektakularny wzrost eksportu, jaki odnotowała gospodarka australijska w 2000/2001 roku, gdy obroty towarowe w stosunku do 1999/2000 roku wzrosły aż o 22,8%. Przyczyn tego relatywnie małego wzrostu obrotów handlowych w 2001/2002 oraz kontynuacji tego trendu w 2002/2003 roku finansowym można upatrywać przede wszystkim w recesji na rynku światowym, w tym u głównych partnerów handlowych Australii, szczególnie po wydarzeniach 11 września oraz suszy.

Jak przedstawiono w tabeli 8 w 2001/2002 roku australijski eksport towarowy był większy od importu o 1.478 mln AUD tj. o 1,2%. Dane ABS za pierwsze 3 kwartały roku kalendarzowego 2002 ukazują zmianę tej tendencji (eksport wyniósł 88.804 mln AUD wobec 84.426 mln AUD w tym okresie roku poprzedniego) i pogłębienie się deficytu obrotów towarowych, który wyniósł do tej pory 3.187 mln AUD. Import towarowy w 2001/2002 roku wzrósł o 1.334 mln AUD, tj. zaledwie o 1,1% wobec 8.239 mln AUD w roku poprzednim (7,5%). Widoczny jest natomiast wzrost importu także w 2002 roku i za pierwsze 3 kwartały osiągnął on poziom 91.991 mln AUD (wobec odpowiednio w tym okresie roku poprzedniego 86.607 mln AUD).

Tab. 9. Eksport

**Najwięksi odbiorcy australijskiego eksportu (w mln AUD)**

	Rok 1999/00	2000/01	2001/02	Zmiana 2001/2 wobec 2000/1	% globalnego eksportu w 2001/02
1. JAPONIA	18 822	23 495	22 823	-2,9%	18,8%
2. USA	9 602	11 652	12 016	3,1%	9,9%
3. KOREA PŁD.	7 615	9 206	9 818	6,6%	8,1%
4. CHINY	4 966	6 841	7 811	14,2%	6,4%
5. N. ZELANDIA	6 739	6 882	7 665	11,4%	6,3%
6. W. BRYTANIA	4 158	4 653	5 199	11,7%	4,3%
7. SINGAPUR	4 855	6 009	4 935	-17,9%	4,1%
8. TAJWAN	4 696	5 894	4 832	-18,0%	4,0%
9. HONG KONG	3 211	3 909	3 996	2,2%	3,3%
10.INDONEZJA	2 408	3 111	3 193	2,6%	2,6%
Razem pierwsza "dziesiątka"		82 288		67,9%	
Pozostałe kraje		38 841		32,1%	
w tym Polska		66,028		0,06%	
<b>Razem eksport</b>		<b>121.129</b>		<b>100%</b>	

*Źródło: Jak w tabeli 8 oraz dane DFAT Canberra, November 2002.*

Z tabeli 9 wynika, iż Australia odnotowała największy wzrost eksportu do Chin (o 14,2%) i do Nowej Zelandii (o 11,4%). Zmalał natomiast eksport do Tajwanu (o 18%), do

Singapuru (o 17,9%), do Japonii (o 2,9%). Ponadto Australia poprawiła swój bilans handlowy (osiągnęła nadwyżkę lub zredukowała deficyt) ze Stanami Zjednoczonym (zmniejszyła deficyt o 11% do poziomu 9,5 mld AUD), z Wielką Brytanią (zmniejszyła deficyt o 39% do 1 mld AUD), z Koreą Płd. (wzrost nadwyżki o 14% do poziomu 5,1 mld AUD) i z Nową Zelandią (wzrost nadwyżki o 25% tj. do wysokości 2,9 mld AUD). Natomiast nastąpiło pogorszenie pozycji finansowej w obrotach handlowych z Singapurem (zmniejszenie nadwyżki o 54% do 1 mld AUD), Tajwanem (odpowiednio o 33% do wysokości 1,7 mld AUD), Japonią (odpowiednio o 10% do 7,3 mld AUD) i Chinami (wzrost deficytu o 15% do poziomu 3,5 mld AUD). Nadal największy deficyt występuje w handlu Australii ze Stanami Zjednoczonymi i z Japonią.

Tab.10. Eksport w 2001/2002 w podziale na główne grupy państw (w mln AUD)

			Zmiana w stos. do 2000/01	% globalnego eksportu
1.	Kraje APEC	87.477	b.z.	72,2%
2.	K.rozwijające się	57.328	+ 1,7%	47,3%
3.	Kraje ASEAN	14.806	- 7,1%	12,2%
4.	<i>Kraje U.E</i>	<i>14.482</i>	<i>+ 3,8%</i>	<i>12,0%</i>

*Źródło: Jak w tabeli 8*

W ciągu ostatnich kilku lat największą dynamikę miał eksport Australii do krajów rozwijających się (por. tabela 10). W 1998/99 roku wynosił on 38,8 mld AUD, natomiast w 2001/02 roku – 57,3 mld AUD (wzrost o 47,4%) oraz eksport do krajów APEC (odpowiednio z 61,4 mld AUD do 87,5 mld AUD czyli wzrost o 42,6 %) i ASEAN (zmiana z 10,4 mld AUD do 14,8 mld AUD tj. o 42,1%). Relatywnie wolniej rósł eksport do krajów UE, odpowiednio z poziomu 11,6 mld AUD do 14,5 mld AUD tj. o 24,5%.

Tab. 11 Główne grupy towarowe w eksporcie Australii w 2001/2002 (w mln AUD)

	<b>Razem</b>	<b>w stos. do 2000/01</b>	<b>% globalnego eksportu.</b>
Ruda żelaza	14.245	- 3,1%	11,8%
Węgiel i koks	13.425	+23,8%	11,1%
Metale nieżelazne	8.854	- 5,8%	7,3%
<b>Ropa naftowa i produkty ropy</b>	<b>8.371</b>	<b>-22,9%</b>	<b>6,9%</b>
Mięso	6.248	+7,8%	5,2%
Zboże i przetwory	6.170	+3,9%	5,1%
Złoto	5.129	+0,4%	4,2%
Włókna tekstylne	4.983	-11,0%	4,1%
Pojazdy drogowe	4.293	+11,8%	3,5%
Artykuły pufne	3.858	+ 7,4%	3,2%
Gaz i jego pochodne	3.360	+ 4,1%	2,8%

*Źródło: Jak w tabeli 8*

Z tabeli 11 wynika, iż łącznie tylko na tych 11 grup towarowych przypadało ponad 65% eksportu towarowego ogółem Australii w 2001/2002 roku (2/3 całego eksportu towarowego). Za wyjątkiem ropy naftowej i jej produktów, włókien tekstylnych, metali nieżelaznych i rudy żelaza nastąpił wzrost wartości eksportu we wszystkich pozostałych grupach towarowych. Największy wzrost odnotowano w przypadku węgla i koksu (wzrost o prawie 1/4) oraz pojazdów drogowych (niecałe 12%), a ponadto mięsa (wzrost o prawie 8%) i artykułów pufnych (7,4%).



Tab. 12. Import. Najwięksi eksporterzy do Australii (w mln AUD)

Kraj	1999/00	2000/01	2001/02	Zmiana 2001/02 Wobec 2000/01	% globalne importu w 2001/2
USA	23 135	22 351	21 489	-3,9%	18,0%
Japonia	14 110	15 370	15 462	+0,6%	12,9%
Chiny	7 515	9 881	11 275	+11,4%	9,4%
Niemcy	5 791	6 172	6 729	+9,0%	5,6%
W. Brytania	6 350	6 321	6 219	-1,6%	5,2%
N. Zelandia	4 372	4 565	4 740	+3,8%	4,0%
Korea Płd.	4 311	4 709	4 722	+0,3%	4,0%
Indonezja	2 701	3 330	4 009	+20,4%	3,4%
Singapur	4 359	3 899	3 972	+1,9%	3,3%
Malezja	3 765	4 177	3 857	-7,7%	3,2%
Razem pierwsza "dziesiątka"			82.474		68,9%
Pozostałe kraje			37.177		31,1%
w tym Polska			19,482		0,02%
<b>Razem import</b>			<b>119.651</b>		<b>100%</b>

Źródło: Jak w tabeli 9

Największą dynamikę wzrostu w 2001/2002 roku w stosunku do roku poprzedniego miał import Australii z Indonezji osiągając wzrost o 1/5, tj. o prawie 680 mln AUD (rok wcześniej, import ten wzrósł aż o 45%), z Chin o prawie 1,4 mld AUD (o 11,4%) i Niemiec (o 9%) – odpowiednio o prawie 560 mln AUD. Z kolei w największym stopniu zmniejszył się import z USA tj. o ponad 860 mln AUD (o prawie 4%) i Malezji – o 320 mln AUD (o 7,7%) oraz w mniejszym stopniu z Wielkiej Brytanii – o ponad 100 mln AUD (1,6%) (por. tabela 12).

Tab.13. Import w 2001/2002 w podziale na główne grupy państw (w mln AUD)

		w stosunku do 2000/01 r.	% globalnego importu
1. Kraje APEC	83.816	+ 0,01%	70,05%
2. K.rozwijające się	44.931	+ 4,09%	37,55%
3. Kraje UE	27.123	+ 4,16%	22,67%
4. Kraje ASEAN	17.633	+ 6,28%	14,74%

Źródło: Jak w tabeli 8

Tabela 13 pokazuje, iż w imporcie Australii najważniejszą pozycję zajmują kraje APEC, na które tradycyjnie przypada około 70% całego importu. Największą dynamikę od kilku lat wykazuje australijski import z krajów rozwijających się. W 1998/99 roku import ten kształtował się na poziomie 13,9 mld AUD, obecnie prawie 45 mld AUD (wzrost o około 45%) oraz z krajów ASEAN – odpowiednio zmiana z 12,4 mld AUD do 17,6 mld AUD (tj. o około 43%). Relatywnie wolniej rósł import z krajów UE, z 23,3 mld AUD do ponad 27 mld AUD (wzrost o 16%).

Tab. 14. Głównie grupy towarowe w imporcie Australii w 2001/2002 r. (w mln AUD)

	Razem	w stosunku do 2000/01 r.	udział w ogólnym imporcie
1. Pojazdy drogowe	14.895	+ 3,8%	12,4%
2. Ropa naftowa i jej produkty	8.893	- 14,2%	7,4%
3. Maszyny do przetwarzania danych	7.965	- 4,3%	6,7%
4. Urząd. telekom.	6.862	- 13,5%	5,7%
5. Maszyny elektryczne i części zamienne	6.629	- 2,4%	5,5%
6. Różne artykuły przetworzone	6.610	+ 4,4%	5,5%
7. Maszyny przemysłowe i części zamienne	6.221	+ 8,6%	5,2%
8. Produkty medyczne i farmakologiczne	5.009	+ 14,6%	4,2%
9. Specjalistyczne urządzenia mech.	4.050	- 5,6%	3,4%
10. Odzież i akcesoria	3.215	+ 0,9%	2,7%
11. Agregaty i sprzęt prądowórczy	3.035	+ 12,4%	2,5%

Źródło: Jak w tabeli 8

Tabela 14 przedstawia, iż łącznie na tych 11 grup towarowych przypadało 61,2% importu australijskiego ogółem. Tradycyjnie największy udział w imporcie do Australii ma grupa 7 (STIC) czyli maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy, na które łącznie przypadało w 2001/2002 roku prawie 45% całego importu. Natomiast największy wzrost importu odnotowano w grupie towary przemysłowe sklasyfikowane głównie wg surowca, o 770 mln AUD (5%), głównie w efekcie zwiększenia importu rur i przewodów rurowych ze stali (wzrost importu o 38%) oraz opon z kauczuku (15%), a także po stronie różnych wyrobów przemysłowych nastąpił wzrost importu o ponad 620 mln AUD (o 4%), przede wszystkim w rezultacie zwiększenia importu instrumentów pomiarowo-kontrolnych (o 10%) i wózków dziecięcych, zabawek (10%). Dużą dynamikę wzrostu (14%) odnotował również import leków z grupy chemikalia i produkty pokrewne (wzrost importu ogółem o 440 mln AUD tj. 4%).

Natomiast największy wartościowy spadek wielkości importu o ponad 1,5 mld AUD wykazała grupa paliwa mineralne, smary i materiały pochodne (spadek o 14%), głównie w następstwie obniżenia importu surowej ropy naftowej (o 18%) oraz płynnego propanu i butanu (o 27%). Tendencję spadkową miał również import surowców niejadalnych z wyjątkiem paliw (o 160 mln AUD tj. 8%), przede wszystkim w rezultacie zmniejszenia importu o 31% masy celulozowej i makulatury oraz o 93% ziaren oleistych.

Z kolei dane ABS za okres roku mierzonych od września 2001 do września 2002 roku informują o bardzo istotnym wzroście importu w grupie 7, o ponad 3,3 mld AUD, głównie w efekcie znacznych zakupów samolotów (wzrost o 37%), samochodów osobowych (10%) i ciężarowych (22%).

Jednym z ważniejszych zadań stawianych przed gospodarką australijską jest dywersyfikacja eksportu. Australijski eksport zmienił się dosyć istotnie w przeciągu ostatnich 20 lat, tym niemniej nadal 60% eksportu stanowią produkty surowcowo-rolnicze (w porównaniu do 80%). Eksport towarów przetworzonych i usług wykazywał najwyższą dynamikę wzrostową od 1985 roku osiągając odpowiednio poziom 12,4% i 7,5%, wobec 6,4% w przypadku metali i minerałów oraz 3,4% - artykuły rolne. Tym niemniej - biorąc pod uwagę standardy OECD - ciągle struktura handlu zagranicznego Australii nie przypomina struktury charakterystycznej dla krajów rozwiniętych gospodarczo. Gubernator RBA podkreśla zagrożenia z tego tytułu, a mianowicie spadek cen surowców i towarów rolnych jako następstwo zmiany cyklu koniunkturalnego. Ale jednocześnie zauważa, że w ostatnich latach Australia importuje wiele towarów przetworzonych, których ceny także spadają.

Według szacunków RBA w ciągu ostatnich trzech lat ceny aż 26 kategorii towarowych z 29 importowanych do Australii spadły i w rezultacie Australia zanotowała w okresie światowej recesji poprawę *terms of trade*.

Nowym zjawiskiem w gospodarce Australii jest pogarszający się bilans handlowy, będący efektem wzrostu importu i to zarówno dóbr konsumpcyjnych, jak i inwestycyjnych, który rośnie w tempie 15% rocznie od 2000 roku. Tendencje po stronie eksportu są z kolei niekorzystne, co wynika głównie ze stanu gospodarki światowej oraz panującej obecnie suszy. W rezultacie pogłębia się deficyt handlowy, który w trzecim kwartale 2002 roku osiągnął najwyższy poziom od 2 lat. Jako przeciwwaga, ceny na wiele australijskich produktów rolniczych i surowców są na najlepszym poziomie od szeregu lat, szczególnie po uwzględnieniu korzystnych skutków niskiego kursu dolara (AUD) dla australijskich eksporterów. Poprawa wskaźników globalnej gospodarki oraz powrót turystów – po przerwie spowodowanej wydarzeniami 11 września, to kolejne pozytywne determinanty gospodarki Australii.

### **Polsko-australijskie stosunki gospodarcze**

Obroty polsko-australijskie (według Australian Bureau of Statistics) w okresie styczeń – wrzesień 2002 r. wyniosły 76.285 tys. AUD i przekroczyły obroty handlowe za trzy kwartały 2001 r. o 49,7% (50.942 tys. AUD w 2001 r.), a za cały rok 2001 r. o 8,9% (w 2001 r. obroty wyniosły 70.044 tys. AUD) (por. tabel 15).

Tab. 15 Obroty polsko-australijskie (wg ABS) w tys. AUD

	Za trzy kwartały 2002 r.	Za trzy kwartały 2001 r.	Za trzy kwartały 2002 r. wobec 2001 r.	Za cały 2001 r.	3 kwartały 2002 r. wobec 2001 roku
Obroty ogółem	76.285	50.942	149,75%	70.044	108,91%
Eksport z Polski	64.375	33.313	193,24%	47.137	136,57%
Import do Polski	11.910	17.629	67,56%	22.907	51,99%
Saldo	+52.465	+15.684	334,51%	+24.230	216,53%

Źródło: Obliczenia własne, Australian Bureau of Statistics, Canberra, November 2002.

Pierwsze trzy kwartały 2002 roku charakteryzują się znacznym wzrostem polskiego eksportu nie tylko w stosunku do tego samego okresu roku ubiegłego, ale również wobec eksportu za cały 2001 rok. Import zaś w omawianym okresie wyniósł 11.910 tys. AUD i stanowił 67,56% importu za trzy kwartały 2001 roku. Saldo wymiany handlowej w ciągu trzech kwartałów 2002 roku wyniosło +52.465 tys. AUD i przekroczyło ponad trzykrotnie saldo za trzy kwartały 2001 roku i ponad dwukrotnie za cały 2001rok. Według danych Australian Bureau of Statistics (ABS) był to piąty rok z rzędu, w którym Polska ma dodatnie saldo w obrotach z Australią (por. tabela 16).

Natomiast według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) Polska w latach poprzednich (tak po trzech kwartałach, jak i za cały rok) miała z Australią ujemny bilans handlowy. Sytuacja zmieniła się w 2002 roku.

Tab. 16. Obroty polsko-australijskie za 3 kwartały w latach 1998-2002 w tys. AUD (według ABS)

	Za trzy kwartały				
	1998	1999	2000	2001	2002
Obroty	52.466	37.735	38.553	50.942	76.285
Eksport z Polski	27.845	24.579	25.919	33.313	64.375
Import do Polski	24.621	13.156	12.634	17.629	11.910
Saldo	+3.224	+11.423	+13.285	+15.684	+52.465

Źródło: Obliczenia własne, Australian Bureau of Statistics, Canberra, November 2002.

W tym miejscu należy podkreślić, że występują duże różnice w polskich i australijskich danych statystycznych. Powodem tych różnic jest fakt, iż Australia w obrocie towarowym rejestruje jedynie transakcje bezpośrednie. Oznacza to, że polscy handlowcy dokonują zakupów wielu towarów australijskich z rynków trzecich.

Tab. 17. Obroty polsko-australijskie za 3 kwartały w latach 1998-2002 w USD (według GUS)

Rok	Za trzy kwartały			
	2000	2001	2002	Dynamika 2002 wobec 2001
Obroty ogółem	54,398.566	44,687.687	46,436.564	103,91%
Eksport z Polski	18,432.319	15,690.833	26,407.561	168,30%
Import do Polski	35,966.247	28,996.854	20,029.003	69,07%
Saldo	-17,533.928	-13,306.021	+6.378.558	

*Źródło: Główny Urząd Statystyczny, GUS, Warszawa, listopad 2002.*

Polsko-australijskie obroty handlowe – według Głównego Urzędu Statystycznego - za okres 9 miesięcy 2002 roku wyniosły 46,4 mln USD i przekroczyły o 3,91% obroty w tym samym okresie 2001 roku. Jednocześnie w istotnym stopniu wzrósł polski eksport osiągając wartość 26,4 mln USD, co oznacza wzrost o 68,3% (15,6 mln USD). Natomiast import zmalał, o prawie 31% w stosunku do tego samego okresu poprzedniego roku (z 28,99 mln USD do 20,02 mln USD). Po raz pierwszy od wielu lat saldo naszej wymiany handlowej wyniosło +6,37 mln USD, zaś w tym samym okresie 2001 roku (tj. za okres 9 miesięcy) wynosiło minus 13,3 mln USD (por. tabela 17).

Największą grupą towarową w naszym eksporcie do Australii są maszyny i urządzenia elektryczne i telekomunikacyjne (14.152 tys. AUD), co stanowi prawie 22% całego eksportu w omawianym okresie 2002 roku. Na drugiej pozycji są meble domowe i kuchenne (8.019 tys. AUD). Na trzeciej pozycji jest eksport części zamiennych do samochodów (5.323 tys. AUD). Bardzo dużą dynamikę eksportu, pomimo generalnie niewielkich jeszcze wartości, odnotowuje sprzedaż wyrobów chemicznych, żywności i przetworów warzywno-owocowych, opon samochodowych i alkoholu. Wszystkie wyżej wymienione grupy towarowe stanowią pozycje, na które zapotrzebowanie w Australii powinno stale rosnać.

Po trzech kwartałach 2002 roku zanotowaliśmy znaczny spadek importu Polski z Australii w stosunku do tego samego okresu 2001 roku. Głównymi pozycjami towarowymi były: surowe skóry zwierzęce, mięso, sery i ryby, środki owadobójcze i urządzenia pomiarowe. Import wełny, który do niedawna stanowił pierwszą pozycję w naszym imporcie z Australii

traci swoje znaczenie. W tym okresie Polska kupiła węgiel za 0,4 mln AUD (dla porównania w 2001 r. – 1,4 mln AUD).

Wydaje się, że tak znaczący przyrost eksportu po trzech kwartałach 2002 roku i to zarówno według statystyk polskich, jak i australijskich, spowodowany jest głównie:

1. zbiorowym udziałem, po raz pierwszy, polskich wystawców na majowych targach „National Manufacturing Week” w Sydney i wielu odbytych z tej okazji rozmów gospodarczych i handlowych;
2. decyzją rządowej agencji Export Finance and Insurance Corporation – EFIC (odpowiednik naszego KUKKE) o przekwalifikowaniu Polski z dnia 20 maja 2002 roku do grupy państw o mniejszym ryzyku kredytowym (z grupy 3 do 2 w sześciostopniowej skali). W decyzji podkreślono, że jest to wynikiem naszej stabilizacji makroekonomicznej, reform ekonomicznych i spodziewanym członkostwem w Unii Europejskiej. Polska znalazła się w tej samej grupie, co Japonia i Korea Południowa – bardzo ważni partnerzy handlowi Australii.

W 2002 roku nie nastąpiły żadne zmiany w poziomie australijskich inwestycji w Polsce. Do 30 października 2002 roku wielkość tych inwestycji wynosi 67 mln USD, co plasuje Australię na 27 pozycji na liście inwestorów.

PAIZ zarejestrował w 2002 roku następujące firmy:

AMCOR Ltd (opakowania) – 42 mln USD

LEND-LEASE (budownictwo i nieruchomości) – 25 mln USD

Ponadto, według szacunków autorki, na rynku polskim działa ponad 100 małych firm australijskich, których wielkość łączną inwestycji ocenia na około 20-30 mln USD.

### **Bibliografia:**

Australian Chamber of Commerce and Industry, Media Release, 8 October 2002, “Survey of Investor Confidence”.

Australian Economic Indicators, Australian Bureau of Statistics /ABS/, Canberra, October 2002 , vol. 1350.0, tablice “International Accounts”

Budget gap of \$700m predicted, “AFR” 13.11.2002.

J. Craig, *Goldilocks effect cheers RBA as jobs growth is just right*, “The Australian Financial Review”, 8.11.2002.

Economics Report, State Chamber of Commerce, October 2002 /Issue 17/ i November 2002 /Issue 18/

T. Harris, *Accruing a credibility gap*, w: “The Australian Financial Review”, 22.10.2002.

*High price of drought*, "AFR" 21.11.2002.

*International Merchandise Trade*, ABS, Canberra, June Quarter 2002, vol. 5442.0.

*International Merchandise Trade*, ABS, September Quarter 2002

C. James, *More than weathering the storm*, "The Australian Financial Review", 1 July 2002.

M. Mellish, C. Bolt, *Companies count cost as drought hits home*, "The Australian Financial Review", 30.10. 2002

M. Mellish, *Borrowing boon as the economy rates straight As*, J. Parker, Moody's give Australia the top rating

M. Mellish, *Rates capped 'until US stabilizes'*, "The Australian Financial Review", 3.10. 2002.

M. Mellish, *World recovery falls short of the mark*, "The Australian Financial Review", 12.11.2002.

M. Mellish, *Unemployment rate lowest for two years*, "The Australian Financial Review", 8.11.2002.

Mid-Year Economic and Financial Outlook Report, *Treasury Forecast*, Canberra 27.11.2002

J. Moullakis, *Nowhere for Australian rates to go now*, "The Australian Financial Review", 8.11.2002

C. Murphy, *Expectations revised downwards*, w: "The Australian Financial Review", 22.11.2002.

*Quarterly Statement on Monetary Policy*, RBA, Sydney, 12.10.2002

*Susza szkodzi zbiorom*, "Rynki Zagraniczne", nr. 115-116/2002

*Skutki suszy*, "Rynki Zagraniczne", nr. 120/2002.

"The Australian Financial Review" 28.11.2002 r.

M. Wade, *Jobless drop raises smiles*, "The Sydney Herald Morning", 8.11.2002