

ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ
W TARNOWIE

ZESZYT 9

Prace z zakresu ekonomii, zarządzania i turystyki

TARNÓW 2006

RADA ZESZYTÓW NAUKOWYCH
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

prof. zw. dr hab. Leszek Kałkowski, prof. zw. dr hab. Leszek Koziół,
prof. zw. dr hab. Zenon Muszyński (przewodniczący), prof. zw. dr hab. Jan Siekierski,
prof. MWSE, dr hab. Anna Nowakowska, dr Marek Dziura, dr inż. Janusz Morajda,
mgr Lidia Matuszewska (sekretarz)

Redaktor naczelny:
prof. zw. dr hab. Leszek Koziół

Recenzent:
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda

Opracowanie redakcyjne: Halina Latowska

© Copyright by
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 2006

Printed in Poland

Adres Redakcji:
Małopolska Wyższa szkoła Ekonomiczna, 33-100 Tarnów, Rynek 9, tel. 014 626 32 63 w. 15
fax 014 621 13 61

Spis treści

Słowo wstępne	5
Prace z zakresu ekonomii	
LESZEK RUDNICKI: Wpływ transformacji systemowej na warunki bytu polskich gospodarstw domowych	9
JAN SIEKIERSKI: Wpływ procesu i polityki globalizacji na agrobiznes w Polsce	25
RENATA ŻABA-NIERODA: Dostosowanie polskich przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska do standardów Unii Europejskiej	47
RENATA ŚLIWA, PIOTR WALĄG: Regulacje w świetle koncepcji ordoliberalnych .	77
MARZENA BAC: Programy i systemy ubezpieczeń katastroficznych na świecie .	91
MARIA PŁONKA: Determinanty i strategie konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) w gospodarce XXI wieku	111
MAŁGORZATA RAMOCKA: Zagadnienia etyki biznesu w islamie	127
Prace z zakresu zarządzania	
LESZEK KOZIOŁ: Determinanty i strategie przedsiębiorczości	145
ADAM STABRYŁA: Aspekty interpretacyjne i metodologiczne zarządzania projektami	161
RADOSŁAW PYREK: Quick Response Manufacturing (QRM) — nowa metoda wytwarzania	183
JOLANTA STANIENDA: Klaster jako przykład budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w regionie	201
JANUSZ MORAJDA: O użyteczności sieci neuronowych i algorytmów genetycznych w realizacji inwestycyjnych systemów decyzyjnych	217
JACEK WOŁOŻYŃ, PAWEŁ WOŁOŻYŃ: Złożone chaotyczne szeregi czasowe . .	231
Prace z zakresu turystyki	
ZENON MUSZYŃSKI: Dynamika waloryzacji turystyki w Małopolsce	245
LESZEK RUDNICKI: Wpływ ryzyka na zachowanie konsumenta na rynku turystycznym	259
JOLANTA TENETA-PŁOTKOWIAK, WOJCIECH SWĘDZIOŁ: Zagospodarowanie turystyczne w gminie Krynica-Zdrój	267
MAŁGORZATA TYRAŃSKA: Kształtowanie potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym	279

Contents

Foreword	5
Papers in Economic	
LESZEK RUDNICKI: Systemic Transformation Influence on Living Conditions of Polish Households	9
JAN SIEKIERSKI: The Effect of Globalization Process and Policy on Agribusiness in Poland	25
RENATA ŻABA-NIERODA: Adjustment of Polish Enterprises within the Range of Environmental Protection to the Standards of the European Union	47
RENATA ŚLIWA, PIOTR WALĄG: Regulation in Light of Ordoliberal Thought . .	77
MARZENA BAC: Disaster Insurance Programs and Systems in the World . . .	91
MARIA PŁONKA: Competitiveness Determinants and Strategies of Mutual Insurance Societies (TUW) in the Economy of the 21st Century	111
MAŁGORZATA RAMOCKA: The Question of Business Ethic in Islam	127
Papers in Management	
LESZEK KOZIOŁ: Entrepreneurship Determinants and Strategies	145
ADAM STABRYŁA: Interpretation and Methodological Aspects of Project Management	161
RADOSŁAW PYREK: Quick Response Manufacturing (QRM)	183
JOLANTA STANIENDA: Cluster as an Example of Building Competitive Advantage of Enterprises in the Region	201
JANUSZ MORAJDA: Usefulness of Neutral Networks and Genetic Algorithms in the Development of Investment Decision Systems	217
JACEK WOŁOSZYN, PAWEŁ WOŁOSZYN: Compound Chaotic Time Series	231
Papers in Tourism	
ZENON MUSZYŃSKI: The Dynamics of Valorisation of Tourism in Małopolska Province	245
LESZEK RUDNICKI: Risk Influence on Consumer Behaviour on Tourist Market .	259
JOLANTA TENETA-PŁOTKOWIAK, WOJCIECH SWĘDZIOŁ: Tourist Development in the District of Krynica-Zdrój	267
MAŁGORZATA TYRAŃSKA: Shaping Labour Potential in Tourist Enterprise . . .	279

Słowo wstępne

W kolejnym już numerze Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie publikujemy prace pracowników i współpracowników tej Uczelni, które w większości oparte są na rezultatach badań empirycznych.

Wprawdzie problematyka artykułów jest dość różnorodna, to jednak Autorzy w większości przyjęli założenie, że to właśnie dobra diagnoza sytuacji organizacji i identyfikacja jej niedoskonałości oraz dążenie do zmiany tego stanu, stanowi istotę właściwego zarządzania. Może dlatego zarówno teoria, jak i praktyka wykształciła wiele sposobów prowadzących do doskonalenia organizacji we wszystkich jej obszarach. Szerzej problem ten ujmując warto dodać, że w warunkach nasilających się procesów globalizacyjnych, czy nowej ekonomii, gospodarki opartej na wiedzy, troska o doskonalenie wszystkich obszarów funkcjonowania człowieka i organizacji jest zagadnieniem ważnym, newralgicznym.

W Zeszytcie zamieszczono 17 artykułów w trzech grupach tematycznych. W pierwszej z nich zatytułowanej „Prace z zakresu ekonomii” znalazło się 7 artykułów zawierających treści ogólniejszej natury. Pomieszczono w nich problemy transformacji systemowej gospodarki polskiej, scharakteryzowano wpływ procesu internacjonalizacji, globalizacji na rozwój przedsiębiorstw, zidentyfikowano i opisano strategie i determinanty ich konkurencyjności – podkreślając przy tym znaczenie etyki i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Proces i polityka globalizacyjna obejmują wszystkie sfery życia gospodarczego, a więc dotyczą także konsumpcji gospodarstw domowych i agrobiznesu we wszystkich jego wymiarach. Obydwa te zagadnienia mniej znane szerszemu ogółowi Czytelników, przedstawiono w dwóch pierwszych artykułach.

W kolejnej grupie tematycznej pt. „Prace z zakresu zarządzania”, przedstawiono z jednej strony problematykę menedżerską, ze zwróceniem uwagi szczególnie na zarządzanie przedsiębiorczością wewnętrzną, zarządzanie projektami, zarządzanie produkcją, czy też administrowanie konkurencyjnością regionu, z drugiej zaś na metodykę badań zagadnień zawartych w wymienionych zakresach tematycznych.

Warunkiem sprawnego zarządzania jest umiejętność wyrażania w liczbach tego, o czym się mówi i co jest przedmiotem zarządzania. Ważną częścią Zeszytu są artykuły poświęcone sposobom pomiaru i optymalizacji procesów wytwórczych i decyzyjnych, z uwzględnieniem technologii komputerowej oraz elementów ekonometrii i matematyki. W opublikowanych pracach dominowało podejście

diagnostyczne i decyzyjne, ograniczone w swym zakresie do wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Odrębną grupę stanowią „Prace z zakresu turystyki”. Przedstawiono w nich niezwykle aktualne i ważne problemy analizy kosztów i korzyści rozwoju turystyki w województwie małopolskim; omówiono istotę i znaczenie ryzyka w procesie podejmowania decyzji zakupu produktu turystycznego oraz co istotniejsze, wskazano na sposoby zmniejszania tego ryzyka. W kolejnym artykule poruszono węzłowe kwestie merytoryczne i metodyczne kształtowania potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym, charakteryzując przy tym polskie i unijne regulacje zwane Europejskimi Ramami Kwalifikacyjnymi.

Jak można zauważyć, w Zeszytcie ukazano problematykę zarządzania w skali mikroekonomicznej i makroekonomicznej, prezentując przy tym jego aspekty strategiczne i operacyjne, ekonomiczne i psychosocjologiczne. Można w nich znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz sporo propozycji praktycznych, które zapewne zainteresują liczne grono Czytelników. Z tych między innymi względów Zeszyt ten może okazać się interesującą i pożyteczną lekturą zarówno dla teoretyków organizacji i zarządzania, turystyki, studentów, jak i praktyków.

W imieniu Autorów oraz własnym pragnę podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do wydania tego Zeszytu. Szczególne słowa podziękowania kieruję pod adresem Rektora MWSE prof. dr. hab. Zenona Muszyńskiego. Oczywiście bardzo serdecznie dziękuję Recenzentowi prof. dr. hab. Kazimierzowi Perechudzie za trafne i cenne uwagi, które skrzętnie wykorzystano przy opracowywaniu tej publikacji, znacząco zwiększając tym samym jej wartość naukową i dydaktyczną.

Leszek Koziół
Redaktor Naczelny

PRACE Z ZAKRESU EKONOMII

LESZEK RUDNICKI*

Wpływ transformacji systemowej na warunki bytu polskich gospodarstw domowych

1. Wprowadzenie

Przeobrażenia zachodzące w polskiej gospodarce w ostatnich piętnastu latach, polegające na przejściu od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej, spowodowały istotne zmiany w funkcjonowaniu gospodarstw domowych. Transformacja systemowa zmienia radykalnie sytuację materialną całych grup i warstw społecznych. Jest procesem niosącym nowe zróżnicowania społeczne i wymagającym od wszystkich podmiotów zasadniczej zmiany postaw i zachowań.

Dokonujące się w Polsce przekształcenia systemowe przebiegają w warunkach realizacji antyinflacyjnego programu stabilizacyjnego. Oznacza to, że daleko posuniętej liberalizacji cen towarzyszy restrykcyjna polityka dochodowa. Polityka taka wywołuje wiele negatywnych skutków. Dłuższe jej kontynuowanie prowadzi do poważnego spadku poziomu życia ludności i znacznego rozszerzenia się sfery niedostatku.

Proces przechodzenia do gospodarki rynkowej bardzo dotkliwie odczuwają polskie gospodarstwa domowe. Urynkowienie gospodarki i jej prywatyzacja wywołały zasadnicze zmiany w dwóch ekonomicznych wymiarach życia społeczeństwa — w sferze pracy oraz w sferze konsumpcji.

Skutki transformacji systemowej objawiły się zubożeniem gospodarstw domowych oraz dużym bezrobociem. Zmusiło to gospodarstwa domowe do zasadniczej zmiany postaw i zachowań tak, aby zaadaptować się do nowych warunków. Bowiem dotychczasowe formy aktywności ekonomicznej członków gospodarstw domowych natrafiały na ograniczenia lub stawały się nieefektywne.

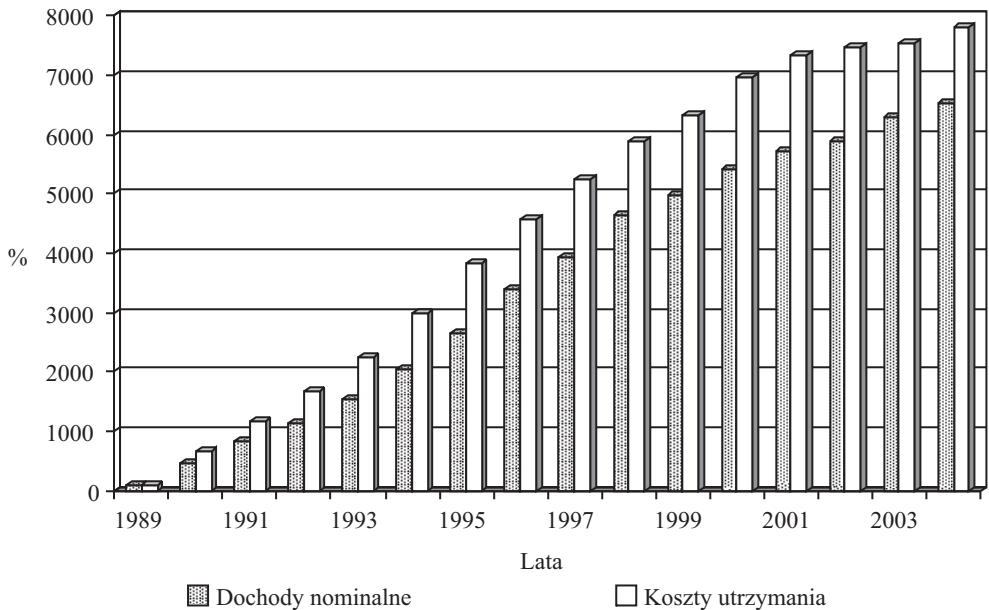
W nowych warunkach ekonomicznych gospodarstwa domowe broniąc się przed postępującą pauperyzacją podejmują różnorodne działania w celu zdobycia środków finansowych. Ich członkowie starają się przede wszystkim podjąć dodatkową pracę, co nie jest łatwe w warunkach utrzymującego się stosunkowo wyso-

* Prof. zw. dr hab. Leszek Rudnicki jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

kiego poziomu bezrobocia. Dużą rolę w uzyskiwaniu dochodów pieniężnych odgrywają wyjazdy do pracy za granicę. Częstą formą uzyskiwania dodatkowych środków finansowych jest także zaciąganie pożyczek.

2. Zmiany w dochodach gospodarstw domowych

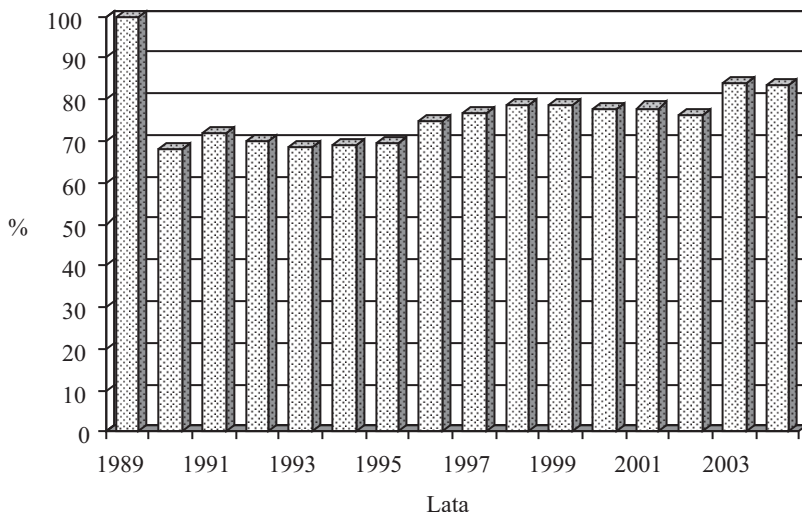
Radykalne i szybkie reformowanie gospodarki w ostatnich latach odbiło się na poziomie życia gospodarstw domowych. Świadczą o tym istotne zmiany w poziomie i strukturze ich dochodów. Z badań budżetów gospodarstw domowych prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że dochody nominalne w latach 1989—2004 rosły bardzo dynamicznie. Jednakże jeszcze szybciej rosły koszty utrzymania gospodarstw domowych (zob. rys. 1). W rezultacie dochody realne uległy poważnemu obniżeniu, co ilustruje rys. 2.



Rys. 1. Wskaźniki dochodów nominalnych i kosztów utrzymania gospodarstw domowych w latach 1989—2004 w % (1989 = 100)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych GUS.

Szkowa podwyżka cen detalicznych towarów i usług konsumpcyjnych, przeprowadzona w 1990 roku, a także podwyżki cen w latach następnym spowodowały znaczne zubożenie polskich gospodarstw domowych. Wiele z nich znalazło się na progu ubóstwa. Wzrósł odsetek gospodarstw domowych nie osiągających dochodów uznanych za niskie, a także tych gospodarstw, których dochody nie wystarczały na zaspokojenie podstawowych potrzeb swoich członków.



Rys. 2. Dynamika miesięcznych dochodów realnych gospodarstw domowych na 1 osobę w latach 1989—2004 w % (1989 = 100)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych GUS.

W latach 1989—2004 zmieniła się także struktura dochodów gospodarstw domowych (zob. tablica 1). Wzrósł bardzo wydatnie udział dochodów uzyskiwanych ze świadczeń społecznych, zwłaszcza świadczeń z ubezpieczeń społecznych (renty i emerytury), przy równoczesnym dużym spadku udziału dochodów z pracy w użytkowanym gospodarstwie rolnym. Zmiany, jakie zaszły w strukturze do-

Tablica 1

Struktury miesięcznych dochodów na 1 osobę w polskich gospodarstwach domowych w latach 1989, 1996, 2004

Wyszczególnienie	1989	1996	2004
Dochód ogółem	100,0	100,0	100,0
w tym:			
Dochód z pracy najemnej	54,4	45,3	45,5
Dochód z gospodarstwa indywidualnego w rolnictwie	24,2	10,2	4,1
Dochód z pracy na własny rachunek	—	6,8	8,0
Dochód ze świadczeń społecznych	20,3	32,1	35,5
Pozostały dochód	1,1	5,6	6,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych GUS oraz danych opublikowanych w: *Roczniku Statystycznym Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 59. Warszawa: GUS, 1999, s. 178 i w *Roczniku Statystycznym Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 65, 2005, s. 291.

chodów, a zwłaszcza wzrost udziału świadczeń społecznych w strukturze dochodów gospodarstw domowych świadczy o swoistym kurczeniu się sfery pracy i dochodów z pracy.

Oceniając poziom dochodów polskich gospodarstw domowych trzeba zauważyć, że jest on bardzo niski. Za zarobione pieniądze mogą one nabyć niewiele towarów i usług. Dochody uzyskiwane przez gospodarstwa domowe wystarczają im na zaspokojenie elementarnych potrzeb. O złej sytuacji materialnej gospodarstw domowych i niskim poziomie życia ich członków może również świadczyć wskaźnik określający udział wydatków na żywność w ogólnych rozchodach gospodarstw domowych. Udział ten jest wciąż jeszcze wysoki — w 2004 roku wynosił on 28,4%. Dla porównania warto przytoczyć, że w krajach rozwiniętych kształtuje się on na znacznie niższym poziomie niż w Polsce, bo poniżej 18%.

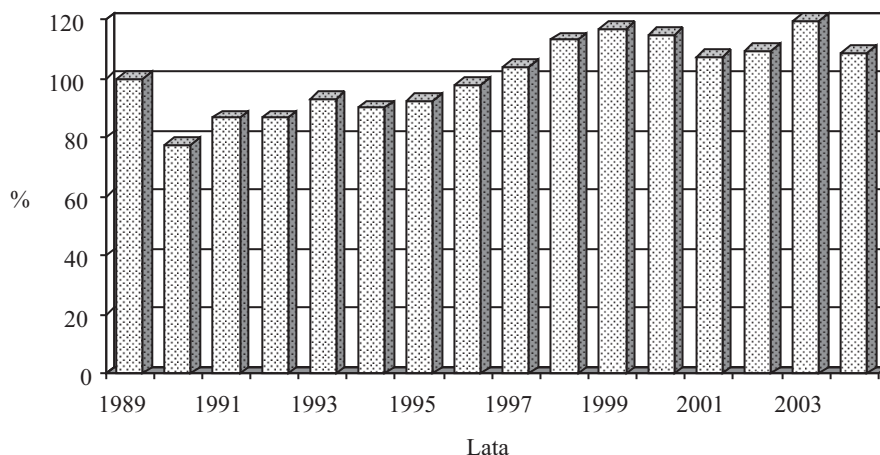
3. Zmiany w wydatkach gospodarstw domowych

Konsumpcję gospodarstw domowych kształtuje szereg czynników zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych. Jednym z wiodących czynników, określających wielkość i strukturę konsumpcji, jest dochód. Dlatego też zmiany, jakie zaszły w latach 1989—2004 w dochodach realnych gospodarstw domowych w istotny sposób oddziaływały na ich konsumpcję. Pod wpływem dochodów kształtowała się wielkość i struktura konsumpcji gospodarstw domowych. To one decydowały o możliwości i stopniu zaspokajania potrzeb członków tych gospodarstw.

Obserwowany w latach 1989—2004 spadek dochodów realnych spowodował duże zmiany w konsumpcji polskich gospodarstw domowych. Z danych dotyczących miesięcznych wydatków gospodarstw domowych liczonych w cenach porównywalnych wynika, że ich konsumpcja w analizowanych latach ulegała istotnym zmianom (zob. rys. 3 i tablica 2). Poziom konsumpcji polskich gospodarstw domowych po drastycznej podwyżce cen w roku 1990 znacznie się obniżył i dopiero w roku 1997 osiągnął poziom z 1989 roku.

Do najbardziej podstawowych potrzeb w życiu człowieka należą potrzeby żywnościowe. Ich zaspokojenie jest warunkiem biologicznej egzystencji. Potrzeby te zajmują pierwsze miejsce w hierarchii zaspokajania potrzeb gospodarstw domowych. Zaspokajanie tych potrzeb jest szczególnie chronione przez gospodarstwa domowe. Mimo to spożycie żywności w latach 1989—2004 zmniejszyło się. W porównaniu z rokiem 1989 wydatki na żywność były w 2004 roku niższe aż o 14,6%.

W omawianym okresie spożycie żywności zmniejszyło się nie tylko w wyrażeniu pieniężnym, ale także w jednostkach naturalnych. Spożycie większości artykułów żywnościowych gospodarstw domowych kształtowało się w latach 1990—2004 na niższym poziomie niż w 1989 roku (zob. tablica 3).



Rys. 3. Dynamika realnych wydatków na dobra i usługi polskich gospodarstw domowych na 1 osobę w latach 1989—2004 w % (1989 = 100)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych GUS.

Tablica 2

Przeciętne miesięczne wydatki polskich gospodarstw domowych w zł na 1 osobę w latach 1989—2004 (ceny stałe z 2000 roku)

Wyszczególnienie	1989	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Wydatki ogółem	522,9	405,2	452,6	470,4	511,4	589,9	599,5	570,3	567,4
Żywność	208,1	176,2	179,2	176,4	178,1	189,2	189,8	164,8	177,7
Alkohol i tytoń	18,4	16,3	15,6	15,7	17,7	18,6	18,0	17,5	17,7
Odzież i obuwie	102,9	49,9	38,0	36,3	37,4	40,5	33,1	30,6	29,2
Mieszkanie	72,9	45,6	49,4	49,0	56,6	75,6	84,6	84,2	89,2
Opał, energia elektryczna i ciepła	13,6	19,4	42,1	54,6	57,2	62,9	58,2	61,1	59,9
Higiena osobista i ochrona zdrowia	15,7	15,4	24,6	33,7	35,8	39,9	41,2	41,4	37,8
Kultura, edukacja, turystyka i wypoczynek	44,3	38,5	36,9	36,3	38,5	58,0	57,1	56,4	51,5
Transport i łączność	32,9	28,3	35,0	47,0	52,8	63,5	80,6	76,1	69,5
Pozostałe wydatki	13,6	15,6	31,8	21,4	37,3	41,7	36,9	38,2	34,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych GUS.

Zmiany w spożyciu żywności, jakie zaszły w latach 1989—2004 były spowodowaneubożeniem gospodarstw domowych. Z powodu wysokich podwyżek cen żywności gospodarstwa domowe kupowały mniejsze ilości drogich artykułów żywnościowych, a nawet rezygnowały z ich zakupu i kierowały się w stronę tańszych substytutów. Taką zmianę zachowań gospodarstw domowych obserwowano

Tablica 3

Przeciętne miesięczne spożycie wybranych artykułów żywnościowych w polskich gospodarstwach domowych na 1 osobę w latach 1989—2004

Wyszczególnienie	1989	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Pieczywo i produkty zbożowe (kg)	9,85	9,77	10,09	9,62	9,58	9,67	9,16	8,92	8,68
Ziemniaki (kg)	9,08	9,51	9,29	8,57	8,50	8,42	7,82	7,51	6,91
Warzywa (kg)	5,70	5,82	5,85	5,82	5,76	5,72	5,45	5,51	5,42
Owoce (kg)	3,11	3,15	3,61	3,54	3,76	3,87	4,10	4,07	3,91
Mięso (kg)	5,36	5,32	5,24	5,02	5,23	5,45	5,47	5,41	5,43
Ryby (kg)	0,44	0,38	0,44	0,45	0,45	0,39	0,43	0,40	0,41
Oleje i pozostałe tłuszcze (kg)	1,73	1,64	1,58	1,61	1,60	1,62	1,56	1,58	1,57
Mleko (l)	9,13	8,49	7,72	7,34	6,80	6,55	5,95	5,47	5,21
Śmietana i śmietanka (l)	0,65	0,58	0,51	0,50	0,54	0,50	0,46	0,44	0,44
Sery (kg)	1,01	0,85	0,42	0,80	0,80	0,86	0,83	0,84	0,87
Jaja (szt.)	18,08	16,50	15,37	14,66	14,79	14,93	14,79	15,08	14,89
Cukier (kg)	2,40	2,22	2,20	2,06	1,94	1,88	1,76	1,70	1,62

Źródło: *Rocznik Statystyczny*. R. 40. Warszawa: GUS 1997, s. 175—176; *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 59. Warszawa: GUS, 1999, s. 178—181; *Rocznik...* R. 61, 2001, s. 207—208; *Rocznik....* R. 63, 2003, s. 218—219; *Rocznik....* R. 65, 2005, s. 310—311 oraz materiały wewnętrzne GUS.

zwłaszcza w pierwszych latach transformacji systemowej (Mazurek-Łopacińska, 1991). Wreszcie reakcją gospodarstw domowych na wzrost cen było w tym czasie zwiększenie samozaopatrzenia.

Bardzo ważne miejsce w konsumpcji gospodarstw domowych zajmują dobra i usługi nieżywnościowe. Dobra te zaspokajają szczególnie duży zakres potrzeb, od najbardziej podstawowych, do potrzeb wyższego rzędu, związanych z życiem psychicznym i społecznym człowieka oraz z potrzebą luksusu.

Z danych zawartych w tablicy 2 wynika, że miesięczne wydatki na dobra i usługi nieżywnościowe polskich gospodarstw domowych liczone w cenach porównywalnych uległy w latach 1989—2004 dość istotnym zmianom.

Skala zmian w poziomie wydatków gospodarstw domowych była w omawianych latach zróżnicowana. I tak np. zmniejszył się znacznie poziom wydatków na odzież i obuwie, a także na napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe. W roku 2004 miesięczne wydatki gospodarstw domowych na odzież i obuwie były w porównaniu z roku 1989 mniejsze aż o 71,4%, a na napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe — o około 3,8%. Natomiast bardzo wyraźnie wzrosły w latach 1989—2004 wydatki na inne dobra i usługi nieżywnościowe — na opał, energię elektryczną i ciepłą wzrosły one blisko 4,5-krotnie, na higienę i ochronę zdrowia — 2,4-krotnie, na transport i łączność — 2,1-krotnie, zaś na pozostałe dobra i usługi

— ponad 2,5-krotnie. Jeśli chodzi o wydatki na mieszkanie, to wzrosły one w tym czasie o 22,4%, zaś na kulturę, edukację, turystykę i wypoczynek — o około 16,3%.

Olbrzymi wzrost cen detalicznych towarów i usług konsumpcyjnych, i co się z tym wiąże duży wzrost kosztów utrzymania gospodarstw domowych w drugim półroczu 1989 roku i w pierwszym półroczu 1990 roku, a także, choć mniejszy, ale również odczuwalny wzrost cen w latach następnych, znacznie ograniczył możliwości zaspokajania potrzeb ponadpodstawowych. Nastąpił skokowy wzrost udziału wydatków na żywność — z około 45,7% w 1989 roku do 52,6% w 1990 roku. Udział ten obniżał się co prawda systematycznie i w 2004 roku wyniósł już 28,4%, ale jest nadal bardzo wysoki.

Na przestrzeni lat 1989—2004 zmieniał się również w strukturze rozchodów polskich gospodarstw domowych udział wydatków na inne dobra i usługi (zob. tablica 4). Bardzo wydatnie zmniejszył się udział wydatków na odzież i obuwie — z 17,9% w 1989 roku do 5,0% w 2004 roku. Zmniejszył się też w strukturze rozchodów gospodarstw domowych udział wydatków na alkohol i tytoń — z 3,1% w 1989 roku do 2,8% w 2004 roku. Natomiast wzrósł bardzo wyraźnie udział wydatków na mieszkanie, opał, energię elektryczną i ciepłą, higienę i ochronę zdrowia, kulturę, edukację, turystykę i wypoczynek, transport i łączność oraz na pozostałe wydatki.

Tablica 4

Struktury wydatków na dobra i usługi na 1 osobę w polskich gospodarstwach domowych w latach 1989, 1996, 2004

Wyszczególnienie	1989	1996	2004
Wydatki ogółem	100,0	100,0	100,0
Żywność	42,8	37,8	28,4
Alkohol i tytoń	3,1	3,1	2,8
Odzież i obuwie	17,9	7,0	5,0
Mieszkanie	12,6	10,6	15,2
Opał, energia elektryczna i ciepła	2,3	10,7	10,2
Higiena osobista i ochrona zdrowia	2,7	6,7	7,7
Kultura, edukacja, turystyka i wypoczynek	7,7	7,2	10,1
Transport i łączność	5,7	9,9	13,9
Pozostałe wydatki	5,2	7,0	6,7

Źródło: opracowanie własne.

Wzrost udziału wydatków na wymienione dobra i usługi był spowodowany przede wszystkim wzrostem cen, a nie zwiększeniem ich konsumpcji przez gospodarstwa domowe.

Struktura wydatków polskich gospodarstw domowych jest charakterystyczna dla gospodarstw ubogich, mających niski poziom życia. Charakteryzuje się ona:

- wysokim udziałem wydatków na żywność w ogólnych rozchodach,
- wysokim obciążeniem dochodów wydatkami „sztynnymi” (opłata za mieszkanie, energię elektryczną i gaz, telefon, przedszkole, wydatki na edukację, zdrowie, higienę osobistą itp.),
- bardzo ograniczonymi możliwościami zaspokajania innych potrzeb.

4. Warunki mieszkaniowe gospodarstw domowych

Wysoką pozycję w hierarchii wartości każdej rodziny zajmuje mieszkanie. Jak to lapidarnie sformułował Chombart de Laube (1959) — rodzina nie może żyć bez mieszkania. Mieszkanie umożliwia skupienie członków rodziny w jedną całość. Stanowi ono dla niej bazę materialną. Określa przestrzenne ramy organizacji życia rodziny i jej członków, stwarza warunki do realizacji ich celów zbiorowych i indywidualnych.

Niemal wszystkie podstawowe zadania rodziny, jak: prokreacja, wychowanie dzieci i młodzieży, funkcje opiekuńcze w stosunku do jej członków, troska o ich rozwój umysłowy, kulturalny i psychiczny, a także wiele funkcji łączących się z prowadzeniem gospodarstwa domowego wykonywane są w mieszkaniu.

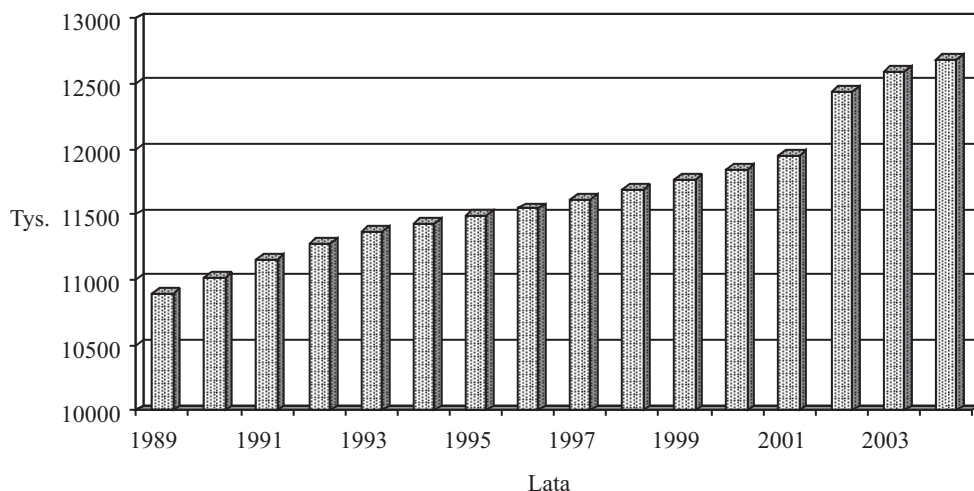
W mieszkaniu produkty poddawane są zabiegom i czynnościom, bezpośrednio lub pośrednio związanym z aktami ostatecznego zużycia, tj. z konsumpcją. Wydatkowana zaś praca domowników i czynności o charakterze ekonomicznym są zorientowane bezpośrednio i w całości na optymalne zaspokajanie osobistych potrzeb domowników — potrzeb materialnych, duchowych i kulturalnych.

Mieszkanie jest więc dobrem szczególnego rodzaju, które warunkuje istnienie najmniejszej komórki społecznej — rodziny. Stąd też w każdym kraju dużą wagę przywiązuje się do budownictwa mieszkaniowego.

W latach 1989—2004 przyrosty netto w zasobach mieszkaniowych były w Polsce niewielkie. W stosunku do 1989 roku liczba mieszkań w 2004 roku wzrosła tylko o 16,3% i wynosiła 12 683 tys. mieszkań zamieszkałych (*Rocznik...*, 2005, tabl. 15, s. 329).

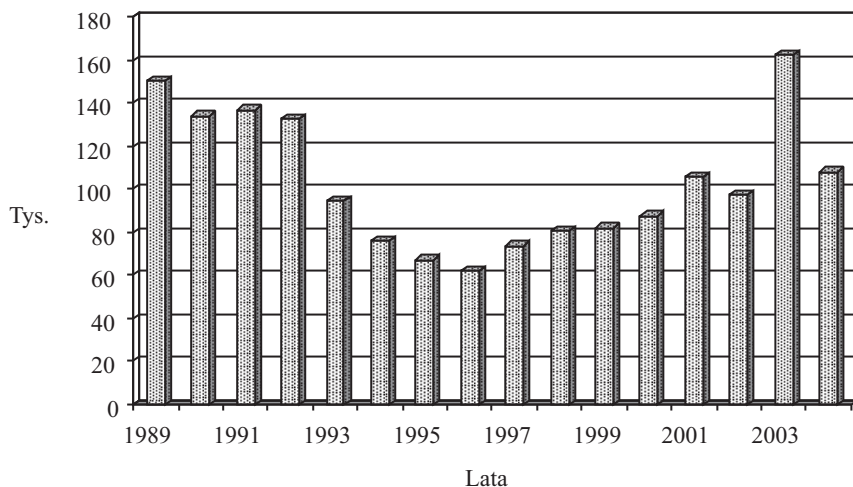
Istniejące zasoby nie zaspokajają potrzeb mieszkaniowych ludności. Z danych ostatniego Narodowego Spisu Powszechnego przeprowadzonego w 2002 roku wynika, że aż 14,6% gospodarstw domowych nie posiadało własnego mieszkania i zamieszkiwało wspólnie z innym gospodarstwem domowym (*Rocznik...*, 2005, tabl. 10, s. 327). Trzeba podkreślić, że budownictwo mieszkaniowe w Polsce po II wojnie światowej nigdy nie nadążało za potrzebami mieszkaniowymi ludności, a wielkość deficytu mieszkaniowego stale się zwiększała. Jednakże w ostatnich latach deficyt ten znacznie się pogłębił. Zmniejszenie rozmiarów tego deficytu i coraz lepsze zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych jest uwarunkowane odpo-

wiednim wzrostem rozmiarów budownictwa mieszkaniowego. Tymczasem w latach 1989—2004 obserwujemy spadek liczby budowanych mieszkań, co ilustruje rysunek 5.



Rys. 4. Mieszkania zamieszkane w latach 1989—2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 63. Warszawa: GUS, 2003, tabl. I, s. XLII—XLIII; *Rocznik...* R. 65. Warszawa: GUS, 2005, tabl. I, s. 42—43.

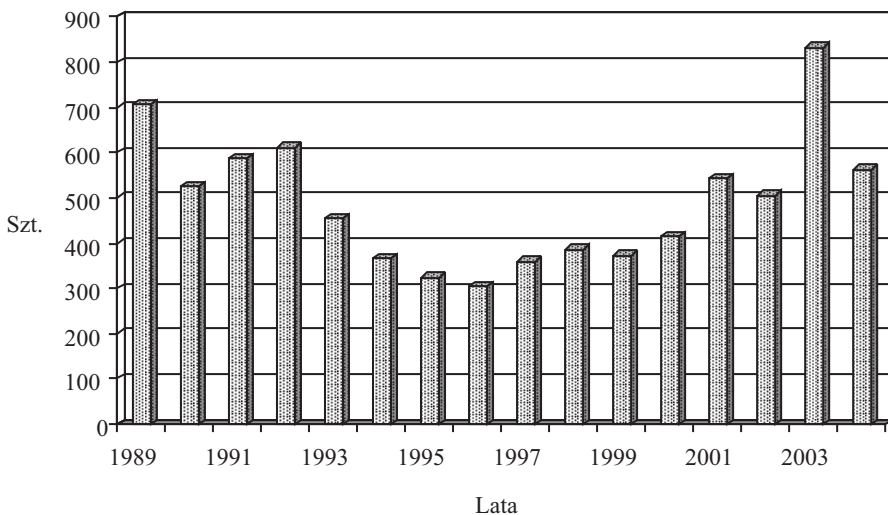


Rys. 5. Mieszkania oddane do użytku w latach 1989—2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 63. Warszawa: GUS, 2003, tabl. I, s. XLII—XLIII; *Rocznik...* R. 65, 2005, tabl. I, s. 42—43.

Duży wzrost cen materiałów budowlanych i usług w 1990 roku, brak środków pieniężnych, wysokie oprocentowanie kredytów bankowych (dla ludności i jednostek gospodarczych) poważnie ograniczył kontynuację i podejmowanie nowych inwestycji przez spółdzielnie mieszkaniowe, prywatne firmy czy też osoby budujące indywidualnie. W efekcie tego liczba budowanych mieszkań w ostatnich latach była niewielka. I tak np. w roku 2004 oddano do użytku 108,1 tys. mieszkań. Jest to mniej o 28% niż oddano ich do użytku w 1989 roku. Jest to 1,8-krotnie mniej niż oddawano rocznie mieszkań do użytku w latach 1981—1985 i aż 2,7-krotnie mniej niż oddano ich w najlepszym dla budownictwa 1978 roku¹.

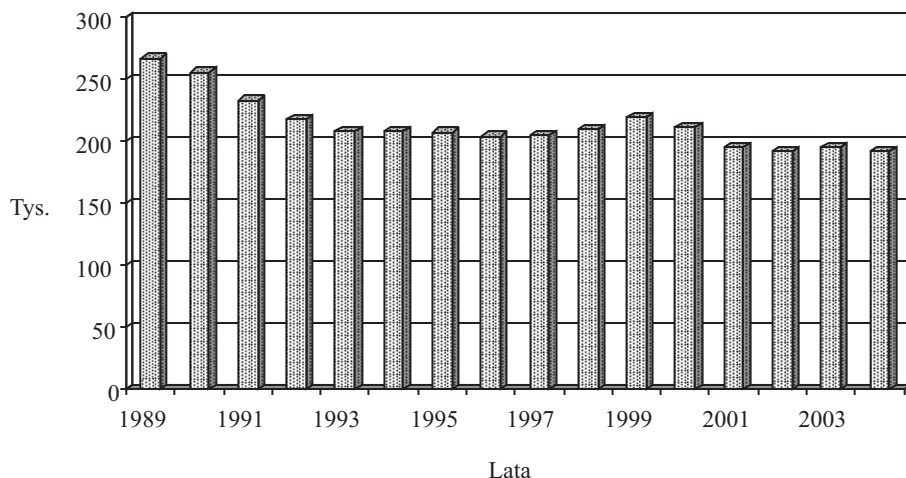
Niskie efekty uzyskiwane w budownictwie mieszkaniowym w ostatnich latach powodują, jak już wspomniano, dalsze narastanie nie zaspokojonych potrzeb mieszkaniowych. Nadal buduje się mniej mieszkań w porównaniu z liczbą zawartych małżeństw (patrz rysunek 6). Sytuacja ta jest groźna dla społeczeństwa. Ciągłe pogłębiający się deficyt mieszkań i brak perspektyw jego zdobycia jest prawdopodobnie jedną z przyczyn systematycznego spadku liczby zawieranych małżeństw w ostatnich latach (patrz rysunek 7) oraz migracji młodzieży z Polski. Niezaspokojenie potrzeb mieszkaniowych, tak ważnych dla istnienia rodziny, jest przyczyną apatii społecznej, wywołuje niezadowolenie społeczne, może stać się zarzewiem konfliktów społecznych.



Rys. 6. Liczba mieszkań oddanych do użytku na 1000 zawartych małżeństw w latach 1989—2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 63. Warszawa: GUS, 2003, tabl. I, s. XLII—XLIII; *Rocznik...* R. 65, 2005, tabl. I, s. 42—43.

¹ W roku 2004 oddano do użytku 108,1 tys. mieszkań, w 1978 roku oddano 292,0 tys. mieszkań, zaś w latach 1981—1985 oddawano przeciętnie rocznie 190,9 tys. mieszkań (Por. *Rocznik...*, 1980, tabl. 23, s. 374; 1997, tabl. 30, s. 219 oraz 2005, tabl. 19, s. 331).



Rys. 7. Małżeństwa zawarte w Polsce w latach 1989—2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 63. Warszawa: GUS, 2003, tabl. I, s. XLII—XLIII; *Rocznik...* R. 65, 2005, tabl. I, s. 42—43.

Ważnym czynnikiem kształtującym warunki mieszkaniowe ludności jest wyposażenie mieszkań w instalacje techniczno-sanitarne. Ułatwiają one prowadzenie gospodarstwa domowego, zmniejszają uciążliwość prac domowych, podnoszą komfort mieszkania oraz poziom życia ludności. Trzeba zauważyć, że poziom wyposażenia mieszkań w instalacje techniczno-sanitarne z roku na rok ulega systematycznej poprawie. Jest to wynikiem z jednej strony oddawania do użytku mieszkań na ogół wyposażonych w podstawowe instalacje i urządzenia techniczne, a z drugiej — modernizacji starych zasobów mieszkaniowych.

5. Zmiany w wyposażeniu gospodarstw domowych w dobra trwałe użytku

Szczególne rolę w zaspokajaniu potrzeb odgrywają dobra trwałe użytku. Posiadanie odpowiednio urządzonego mieszkania stanowi warunek zaspokajania i rozwijania szeregu potrzeb — od najbardziej podstawowych wymogów utrzymania i rozwoju życia fizycznego poczynając, a na organizacji życia rodzinnego, towarzyskiego, kontakcie z kulturą, przejawianiu się indywidualności i twórczości osobistej kończąc.

Według danych GUS, w latach 1989—2004, miał miejsce znaczący postęp w poziomie wyposażenia gospodarstw domowych w przedmioty trwałego użytku i jego unowocześnieniu (zob. tablica 5). Sprzęty o niskim standardzie zastępowane były lepszymi, nowocześniejszymi, bardziej funkcjonalnymi.

Chęć posiadania przez gospodarstwa sprzętów lepszych, wygodniejszych, łatwiejszych w obsłudze znalazła odbicie w wysokiej dynamice wzrostu wyposaże-

Tablica 5

Wyposażenie polskich gospodarstw domowych w niektóre przedmioty trwałego użytku w latach 1990—2004 (% gospodarstw posiadających przedmioty)

Wyszczególnienie	1990	1996	2000	2002	2004
Odbiornik radiofoniczny	82,7	61,2	58,1	53,3	55,2
Odtwarzacz płyt kompaktowych	—	—	9,4	9,5	7,8
Zestaw do odbioru, rejestracji i odtwarzania dźwięku (wieża)	—	—	34,5	41,5	42,3
Odbiornik telewizyjny	78,6	92,5	96,0	97,0	97,6
Telefon komórkowy	—	—	—	—	54,0
Urządzenie do odbioru telewizji satelitarnej	—	25,9	48,1	48,9	48,9
Magnetowid, odtwarzacz	11,7	49,9	53,6	53,5	47,6
Kamera video	—	1,6	3,8	4,8	5,1
Komputer osobisty	—	7,5	14,3	22,8	32,9
Pralka i wirówka elektryczna	81,1	62,5	44,0	37,1	31,1
Automat pralniczy	47,1	61,0	70,9	75,5	77,3
Chłodziarka	97,1	98,2	97,3	98,0	97,7
Zamrażarka	22,9	36,4	40,0	36,4	33,1
Odkurzacz elektryczny	87,1	92,7	92,4	93,2	92,7
Kuchenka mikrofalowa	—	6,8	17,0	23,4	28,6
Zmywarka do naczyń	—	0,5	1,8	2,8	4,0
Maszyna do szycia	60,2	54,1	45,9	42,2	39,6
Rower	80,2	72,0	60,1	62,6	61,8
Motocykl, skuter, motorower	11,3	5,2	3,9	3,7	3,1
Samochód osobowy	25,9	40,6	47,2	47,5	46,0

Źródło: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. R. 61. Warszawa: GUS, 2001, s. 212; *Rocznik...* R. 63, 2003, s. 225; *Rocznik...* R. 65, 2005, s. 313 oraz materiały wewnętrzne GUS.

nia gospodarstw w przedmioty zaliczane umownie do grupy „luksusowych”. Największy skok dokonał się w zakresie nowoczesnej elektroniki użytkowej. Wydatnie wzrosła w polskich gospodarstwach domowych liczba telewizorów z ekranem odbioru kolorowego oraz magnetowidów i odtwarzaczy oraz mikrokomputerów.

Duże przyspieszenie w omawianym okresie nastąpiło we wzroście ilości dóbr będących w gospodarstwach domowych nowoczesnym narzędziem pracy, a więc automatów pralniczych, zamrażarek. Znaczne zmiany zaszły również w latach 1989—2004 w strukturze środków lokomocji polskich gospodarstw domowych. Znacząco wzrosła liczba samochodów osobowych w gospodarstwach domowych, natomiast spadła liczba motocykli, skuterów i motorowerów.

W wielu gospodarstwach domowych pojawiły się w ostatnim okresie nowe dobra, w które dotychczas wyposażona była tylko bardzo niewielka liczba gospodarstw domowych. Do dóbr tych zalicza się zestawy do odbioru rejestracji i odtwarzania dźwięku (wieże), urządzenia do odbioru telewizji satelitarnej, telefony

komórkowe, kamery video, komputery osobiste, kuchenki mikrofalowe, zmywarki do naczyń. Są to na naszym rynku właściwie wciąż jeszcze nowości techniczne, charakteryzujące się wysoką ceną jednostkową, na zakup których może sobie pozwolić w zasadzie rodzina bogata.

Wzrost poziomu i unowocześnienia wyposażenia polskich gospodarstw domowych, jaki miał miejsce zwłaszcza w pierwszych latach transformacji systemowej, był zupełnie nieoczekiwany — wręcz wbrew logice. Dowodzi to jednak, że kryzysy gospodarcze nie odbijają się wprost i od razu w sposób negatywny na stanie wyposażenia gospodarstw domowych. Takie przyspieszenie cywilizacyjne w okresie kryzysu nie zdarza się w Polsce po raz pierwszy. Warto przypomnieć, że już wcześniej, w równie trudnych latach 1980—1983, dostrzec można było fenomen przyspieszenia wyposażenia polskich rodzin w telewizory z ekranem odbioru kolorowego, automaty pralnicze oraz samochody osobowe. Te paradoksy można tłumaczyć tym, że dobra trwałe są kupowane nie tylko za bieżące dochody, ale przede wszystkim za poczynione wcześniej oszczędności oraz na raty. Ponadto, są to dobra, których zakupy dokonywane są pod wpływem nawyków konsumpcyjnych, naśladownictwa, chęci wyróżnienia się, a więc często pod wpływem czynników irracjonalnych.

Nasilenie zmian zachodzących w wyposażeniu gospodarstw domowych w przedmioty trwałego użytku nie zmniejszyło się także i w latach 1996—2004. Bowiem w tymże czasie w gospodarstwach domowych znacznie szybciej rosły wydatki na dobra trwałego użytku aniżeli wydatki ogółem. Z przeprowadzonych badań wynika, że w 1996 roku, w stosunku do 1993 roku, wydatki polskich gospodarstw domowych na odbiorniki radiowe i telewizyjne, magnetofony i gramofony, magnetowidy i odtwarzacze, sprzęt komputerowy, pralki, automaty pralnicze, wirówki i suszarki do bielizny, samochody osobowe wzrosły o ponad 60%. Tak dynamiczny wzrost zakupu tych przedmiotów był możliwy dzięki rozwojowi sprzedaży ratalnej (Rudnicki, 2001; Rudnicki, 1996)

Dokonując oceny nasycenia gospodarstw domowych poszczególnymi przedmiotami w oparciu o trójstopniową skalę ocen² stwierdzić można, że w 2004 roku gospodarstwa domowe w Polsce w wysokim stopniu nasycone były przedmiotami zapewniającymi jedynie podstawowy standard życia (odbiorniki telewizyjne, chłodziarki, odkurzacze elektryczne). Dla przedmiotów warunkujących wyższy standard (magnetowidy, kamery video, sprzęt stereofoniczny (wieże), komputery osobiste, automaty pralnicze, zamrażarki, kuchenki mikrofalowe, zmywarki do naczyń, samochody osobowe) w analizowanym roku notowano w dalszym ciągu średni lub niski poziom nasycenia.

² Trójstopniowa skala ocen określa jako wysoki stopień nasycenia w dobra trwałego użytku wówczas, gdy przedmiot posiada powyżej 80% gospodarstw domowych, średni — 50—80% i niski — mniej niż 50% gospodarstw.

6. Podsumowanie

Reasumując należy zauważyć, że lata 1989—2004 przyniosły nie tylko spadek poziomu konsumpcji gospodarstw domowych, ale także zmiany w ich zachowaniach konsumpcyjnych. Zmiany te, zwłaszcza w pierwszych latach transformacji systemowej, wyrażały się w reakcjach obronnych i przystosowawczych. Spadek dochodów realnych wywołał istotne zmiany decyzji konsumpcyjnych gospodarstw domowych, dotyczących alokacji środków pomiędzy poszczególne potrzeby. Więcej środków zaczęto przeznaczać na zaspokojenie potrzeb żywieniowych, higienę i ochronę zdrowia oraz ogrzewanie mieszkania. Obniżenie się dochodów realnych spowodowało rezygnację gospodarstw domowych z „wygodnej” konsumpcji (z zakupu artykułów półgotowych, chodzenia do restauracji, korzystania z usług) oraz nabywania produktów wysokiej jakości. Usiłując zrównoważyć budżet pieniężny, gospodarstwa domowe czynią to przede wszystkim przez kupowanie artykułów gorszych jakościowo, a także rezygnują z nabycia niektórych artykułów lub ograniczają ilość nabywanych do tej pory dóbr. Ponadto, gospodarstwa domowe w gospodarce rynkowej mają możliwość równoważenia budżetu pieniężnego przez robienie zakupów tam, gdzie jest taniej. Tańszych źródeł zakupu najczęściej poszukują członkowie gospodarstw emerytów i rencistów oraz bezrobotni.

Warto wspomnieć, że mimo pozytywnych zmian zachodzących w konsumpcji w ostatnich latach, okres transformacji systemowej polskim gospodarstwom domowym kojarzy się głównie z obniżeniem stopnia zaspokojenia potrzeb, a tym samym pogorszeniem warunków życia. Warto też zauważyć, że w trudnym okresie transformacji systemowej tylko części gospodarstw domowych udało się uporać z problemami natury ekonomicznej, natomiast większości z nich nie udało się ta sztuka i nie potrafiły dostosować się do nowych warunków (por. Grzega, 2002). Stąd też obok bardzo wąskiej grupy gospodarstw zamożnych istnieje duża grupa gospodarstw ubogich, która nie jest w stanie zaspokoić nawet najbardziej elementarnych potrzeb, nie mówiąc już o potrzebach wyższych.

Bibliografia

1. Chombart de Lauwe P. et al. 1959. *Famille et habitation. I. Sciences humaines et conceptions de l'habitation*, Paris: Centre nationale de la recherche scientifique.
2. Grzega U. 2002. *Sytuacja materialna a poziom zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych gospodarstw domowych*. „Marketing i Rynek” 2002, nr 9.
3. Mazurek-Łopacińska K. 1991. *Reakcje gospodarstw domowych na wzrost cen dóbr i usług*, „Polityka Społeczna” 1991, nr 11/12.
4. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. 1999. Warszawa: GUS.
5. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. 2001. Warszawa: GUS.
6. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. 2003. Warszawa: GUS.
7. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. 2005. Warszawa: GUS.
8. *Rocznik Statystyczny*. 1997. Warszawa: GUS.

9. *Rocznik Statystyczny*. 1980. Warszawa: GUS.
10. Rudnicki L. 1998. *Wpływ transformacji systemowej na warunki bytu polskich gospodarstw domowych*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie (maszynopis).
11. Rudnicki L. 2001. *Zmiany w konsumpcji polskich gospodarstw domowych w okresie transformacji systemowej*. W: *Marketing u progu XXI wieku*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
12. Rudnicki L. 1996. *Zmiany w wyposażeniu gospodarstw domowych*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 9/10.

Streszczenie

Przeobrażenia zachodzące w polskiej gospodarce w ostatnich piętnastu latach, polegające na przejściu od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej, spowodowały istotne zmiany w funkcjonowaniu gospodarstw domowych.

Proces przejścia do gospodarki rynkowej bardzo dotkliwie odczuły polskie gospodarstwa domowe. Urynkowanie gospodarki i jej prywatyzacja spowodowały zasadnicze zmiany w dwóch ekonomicznych wymiarach życia społeczeństwa — w sferze pracy oraz w sferze konsumpcji.

Skutki transformacji systemowej objawiły się zubożeniem gospodarstw domowych oraz dużym bezrobociem. Spowodowało to obniżenie się ich poziomu konsumpcji oraz ograniczyło możliwości i stopień zaspokojenia potrzeb polskich gospodarstw domowych.

W artykule autor przedstawia wpływ transformacji systemowej na sytuację materialną polskich gospodarstw domowych i ich konsumpcję. Omawia także zmiany zachodzące w warunkach mieszkaniowych i w wyposażeniu tych gospodarstw w dobra trwałego użytku.

Słowa kluczowe

gospodarstwa domowe, konsumpcja

Systemic Transformation Influence on Living Conditions of Polish Households

Summary

Transformations taking place in the Polish economy over the last fifteen years, including transition from the economy centrally manager to the market one gave rise to significant changes in the existence of households.

The transition process from the market economy seriously affected Polish households. The marketisation of economy and its privatisation led to fundamental changes in two economic dimensions of the society's existence — in the sphere of work and that of consumption.

The results of systemic transformation manifested themselves in the impoverishment of households and huge unemployment, which gave rise to an increase in the level of their consumption and limited the opportunities and level of satisfying the needs of Polish households.

The author of the article presents the influence of the systemic transformation on the financial situation of Polish households and their consumption. Furthermore, he discusses changes appearing in housing conditions and those in providing these households with long-lasting goods.

Key words

households, consumption

JAN SIEKIERSKI*

Wpływ procesu i polityki globalizacji na agrobiznes w Polsce

1. Wstęp

Zjawisko i proces globalizacji są różnie definiowane ze względu na ich wszechstronny charakter we współczesnym świecie. Najczęściej artykułowane są w obrębie gospodarki, ściślej biorąc odnoszone do wymiany międzynarodowej i rynków, które zmierzają do powstania jednolitego rynku towarów, usług, kapitału w skali światowej, łącząc w całość rynki krajowe z rynkami międzynarodowymi, z wykształceniem się wzajemnych relacji, zależności i powiązań. Integracja tak ściśle związana z globalizacją wnosi swój wkład w tworzenie ugrupowań integracyjnych w różnych częściach świata, instytucji i organizacji ponadnarodowych, wreszcie rynków światowych.

Najbardziej widoczne już w wymiarze globalnym i integracyjnym są rynki i wymiana międzynarodowa towarów, jako rezultat działalności gospodarczej w różnych dziedzinach i sektorach gospodarki. Działalność sektora rolno-spożywczego, szerzej — agrobiznesu, znajduje również pełne odniesienie do rynku rolnego. W jednoczącej się gospodarce światowej ujawniają się współzależności między polityką handlową i rolną, a także finansową. Szczególnie widocznym efektem dokonujących się zmian w „globalnej wiosce” jest proces liberalizacji handlu, który nie omija w działaniu i skutkach wsi i rolnictwa, agrobiznesu a bezpośrednio skupia się i jest szczególnie widoczny na rynku rolno-spożywczym (płodami rolnymi, żywnością i używkami). Agrobiznes jest rozpatrywany nie tylko jako dziedzina aktywności podmiotów gospodarczych, ale także wiedzy i badań naukowych.

Przedmiotem prezentowanego artykułu jest przedstawienie skali oddziaływania procesu i polityki globalizacji na agrobiznes w Polsce. W artykule omówione zostaną kwestie oddziaływania globalizacji na następujące ogniwa agrobiznesu: rolnictwo, przemysł przetwórczy i handel żywnością (Siekierski, Popławski, 2006).

* Prof. zw. dr hab. Jan Siekierski jest zatrudniony na stanowisku profesora w Katedrze Ekonomii i Studiów Europejskich Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; pełni również funkcję kierownika tej Katedry.

2. Globalizacja i jej odniesienia do światowego agrobiznesu

Globalizacja — jest złożonym, wielowymiarowym procesem w skali ogólnoswiatowej. Przyjmuje się, że proces ten współcześnie podlega dużemu przyspieszeniu, zwłaszcza od lat siedemdziesiątych XX wieku, chociaż jego początki odnoszone są nawet do czasów starożytnych i wielkich odkryć geograficznych.

Pojęcie „globalizacja” od łacińskiego słowa „globus”, a więc kula, jest najczęściej identyfikowane z kulą ziemską. Już w 1964 roku Mc Luhan użył określenia „globalna wiedza” w związku z szybkim rozwojem nowoczesnych środków komunikacji i przepływu informacji.

Proces globalizacji w ujęciu dynamicznym jest analizowany zarówno w kontekście historycznym, demograficznym (migracje) i społeczno-kulturowym, ale przede wszystkim w kontekście politycznym i gospodarczym.

Globalna problematyka jest traktowana także jako interdyscyplinarny kierunek badań naukowych. Postulaty metodologiczne są tutaj odnoszone do analiz całościowych (holistycznych), a więc systemowych i modelowych. Z opublikowanych prac J.N. Forreстера w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych wynika szczególnie duża przydatność do tych badań metody dynamiki systemów (Principies of Systems, 1968) oraz modelowych ujęć globalizacji (World Dynamics, 1971).

W ostatnim ćwierćwieczu XX wieku zarysowały się nowe zjawiska w gospodarce światowej, związane z postępującą dynamicznie liberalizacją handlu z inspiracji takich organizacji jak GATT, a później nowo powstałej w 1995 roku Światowej Organizacji Handlu (WTO). W konsekwencji wspierania inwestycji na skalę międzynarodową doszło do znacznego zwiększenia liczby korporacji ponadnarodowych, w tym w agrobiznesie światowym.

Uważa się, że do głównych czynników sprawczych globalizacji należą: wdrażanie zdobyczy rewolucji naukowo-technicznej, zwłaszcza rozwój informatyki, międzynarodowy podział pracy, przepływ kapitałów, inwestycji, technologii, towarów, usług i ludzi (migracje).

Do zjawisk o podłożu politycznym, które przyczyniły się do przyspieszenia globalizacji zalicza się rozpad obozu państw realnego socjalizmu i rozpoczęcie procesów transformacyjnych w krajach postsocjalistycznych, zapoczątkowanych w Polsce od 1989 roku, a także otwarcie na świat i przemiany rynkowe w Chinach i innych krajach na różnych kontynentach.

Równocześnie z postępującą globalizacją pojawiły się sprzeczności interesów między państwami narodowymi a interesami krajów (grup) wiodących w gospodarce światowej i napięcia we wzajemnych stosunkach. Dotyczy to m.in. krajów Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych (spór o handel wołowiną i produktami genetycznie modyfikowanymi, „wojna bananowa” itp.). Nasilają się protesty i konflikty wynikające z działań licznych organizacji opozycyjnych i ugrupowań społecznych, jak „Zieloni”, „Greenpeace”, Grupa 77 itp. wobec negatywnych konsekwencji globalizacji dla człowieka (bezrobocie), społeczeństw (polaryzacja

dochodów) i środowiska naturalnego (niszczenia ekosystemu i zanieczyszczenia). Wielu polityków tę kontestację łączy również z występującym na coraz szerszą skalę terroryzmem.

Do szczególnie trudnych i konfliktogennych w wymiarze światowym należą problemy rolnictwa, bezpieczeństwa żywnościowego i liberalizacji handlu żywnością. Specyfika rolnictwa, silne zróżnicowanie stopnia jego rozwoju i samowystarczalności w poszczególnych krajach i na różnych kontynentach, a także jego niska konkurencyjność stwarzają wzrost zagrożeń dla wymiany międzynarodowej artykułami rolno-żywnościowymi (wojny handlowe) na skalę światową. Należy pamiętać, że handel ten w warunkach liberalizacji rynków, konkurencji zewnętrznej i zwiększonego importu przyczynia się do obniżenia aktywności producentów krajowych, zamykania się w produkcję samozaopatrzeniową. (Szymański, 2003).

Rzeczywistość gospodarcza większości krajów w warunkach postępującej globalizacji wymaga intensywnych poszukiwań dla wypracowania wspólnych rozwiązań w zakresie odpowiednich mechanizmów współpracy gospodarczej i handlowej, pokojowego rozstrzygania sporów, zapewnienia zrównoważonego rozwoju, oraz niezbędnych działań w dziedzinie ochrony środowiska przyrodniczego. W rolnictwie i gospodarce żywnościowej, wyjście z trudnych sytuacji wymaga dalszych widocznych postępów w dziedzinie utowarowienia produkcji rolniczej, a więc postępującej specjalizacji, wzrostu wydajności pracy i poprawy efektywnościowej w relacjach czynników produkcji, oraz zmniejszenia roli samozaopatrzenia na wsi (Sznajder, 2002). Nie bez znaczenia pozostaje wraz z postępującym procesem globalizacji, wymóg ochrony środowiska rolniczego i jego ekologizacją w świetle rosnących zagrożeń zdrowotnych w skali światowej. Globalny rynek zdrowej żywności ocenia się na 40 mld USD i corocznie zwiększa się o kolejne 5—6 mld dolarów. Zagraniczne koncerny coraz częściej szukają takiej żywności w krajach Europy Wschodniej, Afryce i Ameryce Południowej. W Polsce rynek ten szacowany jest na 300—600 mln zł rocznie (Mazurkiewicz, 2007).

Z globalizacją łączy się unifikacja tych samych produktów, wzorców konsumpcji i zachowań rynkowych (tekstylne wyroby dżinsowe, artykuły żywnościowe, hot-dogi, hamburgery itp).

Do pozytywnych efektów globalizacji należy sprzyjanie wymianie towarowej i wysokiej dynamice rozwojowej wielu krajów. Korzyści z tego tytułu płynące nie pozostają bez znaczenia dla agrobiznesu, który zajmuje ważne miejsce w produkcji, dystrybucji i obrocie artykułami rolno-spożywczymi. Generalnie w handlu światowym zmniejsza się rola ceł, które są w ramach WTO systematycznie obniżane, oraz narzędzi pozataryfowych, głównie stosowanych w przemyśle lekkim i rolnictwie (choć zwiększa się znaczenie regulacji pozahandlowych, np. przez stosowanie subsydiów, takich jak dopłaty bezpośrednie dla rolników). Narzędzia protekcyjnistyczne w handlu i produkcji są stopniowo ograniczane. Niemniej

w wielu krajach w handlu, niektórych sektorach i działach gospodarki, zwłaszcza w rolnictwie unijnym są utrzymywane na znaczną jeszcze skalę z uzasadnionych przyczyn (Siekierski, 2002).

3. Umiejdzynarodowienie agrobiznesu w świetle procesów globalizacji i polityki WTO

Proces globalizacji dokonuje się przy wiodącej roli ponadnarodowych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i finansowych USA, UE, Japonii. Do wschodzących rynków, gdzie liberalizacja handlu przyniosła duże postępy wraz z wysokim wzrostem gospodarczym należą Chiny i Indie. Na globalizację coraz bardziej otwiera się Rosja, jako liczący się w świecie eksporter, potentat sektora paliwowo-surowcowego oraz importer żywności. Globalizacja prowadzi do utworzenia zintegrowanego rynku światowego, na którym w przyszłości obowiązywać ma pełna liberalizacja handlu (Siekierski, 2002).

Globalizacja na poziomie narodowym określa pozycję kraju i dużych przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach towarowych, w tym eksporterów produktów rolno-spożywczych. W jeszcze szerszym ujęciu odnosi się to do regionalnych ugrupowań integracyjnych w różnych częściach świata (Unia Europejska, NAFTA, ASEAN, MERCOSUL w krajach Ameryki Południowej).

Powstanie ugrupowań integracyjnych w różnych regionach świata uważa się za integralną część procesu globalizacji. Najwcześniej integracja gospodarcza rozpoczęta została w Europie w połowie XX wieku. Ostatecznie od 1992 roku przybrała kształt instytucjonalny na podstawie Traktatu z Maastricht jako Unia Europejska. Organizacja ta w historycznym rozwoju dokonuje reform stopniowego odchodzenia od różnych form interwencji i szeroko stosowanych instrumentów polityki rynkowo-cenowej wobec rolnictwa i gospodarki żywnościowej w kierunku przemian strukturalnych rolnictwa i obszarów wiejskich, przede wszystkim w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR). Znalazło to odzwierciedlenie w dokumentach „Agenda 2000”, zaakceptowanej Porozumieniem Berlińskim w 1999 roku, oraz Strategii Lizbońskiej w 2000 roku. Tak więc, kolejne reformy WPR zmierzają do pełniejszej liberalizacji i partnerskich stosunków, zgodnie z oczekiwaniami WTO (Siekierski, 2006).

Przenoszenie działalności gospodarczej z poziomu pojedynczych firm do organizacji transnarodowych, a także z poziomu narodowego, regionalnego i ogólnoświatowego utożsamia się z istotą globalizacji i jej instytucjonalizacją (WTO, MFW, Bank Światowy).

Polityka globalizacji WTO jest realizowana przez upowszechnianie i wdrażanie neoliberalnych idei, zasad i koncepcji ekonomicznych. Wielostronne negocjacje w tzw. Rundzie Urugwajskiej w ramach GATT postawiły sobie za cel stopniowe ograniczenie działań protekcyjnych większości państw zachodnich,

oraz utworzenie WTO. W wyniku tych rokowań opracowano ważny dla sektora rolnego dokument pt. *Porozumienie o rolnictwie*, wskazujące na ustalenia o dostępie do rynku, redukcji subsydiów eksportowych, oraz zmniejszanie dotacji do produkcji rolniczej.

Z przystąpieniem Polski do UE w 2004 roku obowiązują nas jednolite, wspólne uregulowania w obrębie tego porozumienia. A zatem neoliberalne działania stają się również obowiązujące w polskim agrobiznesie.

Aktualnie siedem branż przetwórstwa surowców rolniczych i pięć największych firm produkcyjnych z udziałem kapitału zagranicznego zaliczanych jest do sektora globalnego, który kontroluje ponad 2/3 naszego rynku krajowego (Grzelak, 2002). Dystrybucja żywności przy udziale wiodących firm wielonarodowych jest realizowana przez kilka ponadnarodowych koncernów handlowych w sieci zachodnich marketów i supermarketów (Żyrzyński, 2004). Można więc stwierdzić, że międzynarodowa polityka globalizacji WTO i jej uzgodnienia wyznaczają w dużym stopniu podział światowego rynku towarów, w tym surowców rolniczych, żywności i używek.

Rokowania w tzw. Rundzie Milenijnej (WTO — II) rozpoczęte w listopadzie 1999 roku przyjęły do uzgodnienia kwestie dotyczące dalszej redukcji wspierania rolnictwa, a ostatecznie doprowadzenie do pełniejszej liberalizacji wymiany towarowej między głównymi w świecie eksporterami żywności, a UE (wciąż stosującą jeszcze znaczną ochronę własnego Jednolitego Rynku Wewnętrznego).

W negocjacjach ostatniej tzw. Rundy Doha, największe znaczenie z punktu widzenia unijnego i polskiego rolnictwa (agrobiznesu) odegrały propozycje dostępu do rynku, przy kolejnej obniżce przez WTO obowiązujących ceł. Zakres i tempo wprowadzenia tych regulacji nie zostały jeszcze do końca rozstrzygnięte (Plewa, 2006). Jednakże ustalono, że do połowy 2007 roku ma być osiągnięty taki postęp w negocjacjach, który ukształtuje „nowy ład handlowy” w świecie.

W okresie 20-lecia (1972—1993) obroty światowe produktami rolno-spożywczymi wzrosły blisko 6-krotnie. Szybciej zwiększył się handel żywnością aniżeli surowcami rolnymi. Jeszcze szybciej wzrastały inwestycje zagraniczne w przetwórstwie i handlu żywnością. Realizowane w wielu krajach przez firmy wielonarodowe, wnoszą olbrzymi wkład w dalsze zaawansowanie procesów globalizacyjnych w świecie (Adamowicz, 2005).

Do uwarunkowań globalnych, wpływających na sytuację światowego agrobiznesu, należą zdolności konkurencyjne i adaptacyjne podmiotów gospodarczych i krajów do międzynarodowych wymogów, standardów i rozwiązań organizacyjno-prawnych, obowiązujących już w skali światowej.

Strategia Lizbońska dla krajów UE przyjęła za cel zwiększenie konkurencyjności we wszystkich dziedzinach gospodarki, zarówno na poziomie sektorowym, a więc również w sektorze rolno-spożywczym, jak i horyzontalnym. Oznacza to zwiększenie konkurencyjności w zakresie cen, kosztów i rozmiarów produkcji w przedsiębiorstwach, udziału w rynkach, a także konkurencyjności regionów.

Polityka konkurencji należy do głównych i najwcześniej uzgodnionych w UE. Jej znaczenie w gospodarce rynkowej wzrasta wraz z pogłębianiem się procesów internacjonalizacji i globalizacji, oraz postępującą ewolucją rynków światowych. Uzyskiwanie przewagi konkurencyjności jest procesem ciągłych dostosowań i zmian na drodze osiągania coraz większej efektywności gospodarowania w skali mikro- i makroekonomicznej. Sprawna, efektywna absorpcja środków pomocowych UE zwiększa nasze, polskie szanse w osiągnięciu wyższej konkurencyjności w unijnym i światowym agrobiznesie.

Wpływ konkurencji światowej na agrobiznes pozostają w bezpośredniej relacji ze zdolnościami adaptacyjnymi sektora rolno-spożywczego z punktu widzenia innowacyjności, postępu naukowo-technicznego, nowoczesności i efektywności ekonomicznej. Także poprzez utrzymanie i podnoszenie standardów jakościowych, zdrowotnych i sanitarnych produktów żywnościowych (Milewski, 2005). Szanse tkwią również w dużych możliwościach eksportowych żywności do wielu krajów świata, zwłaszcza tzw. żywności ekologicznej, co łączy się z koniecznością ochrony zasobów naturalnych w środowisku rolniczym.

4. Wpływ procesu globalizacji na polskie rolnictwo

Rolnictwo jest wyodrębnionym z gospodarki narodowej, surowcowym ogniwem agrobiznesu (Kapusta, 2001). Przyjmuje się, że początki globalizacji w rolnictwie przypadają na negocjacje Rundy Urugwajskiej GATT i przyjęciem konkurencyjnych rygorów produkcji rolniczej i handlu żywnością. Kolejne, dalsze negocjacje WTO stawiały sobie za pierwszoplanowy cel — liberalizację polityki handlowej i rolnej w krajach członkowskich tej organizacji. W marcu 2000 roku przyjęto do dyskusji propozycję amerykańską całościowej i długofalowej reformy handlu artykułami rolno-spożywczymi. Rozpatrzono stanowisko UE w tych kwestiach, wskazujące na potrzebę uwzględnienia różnych modeli rolnictwa w świecie i jego specyfiki, a także wielofunkcyjności wsi. Szczególna pozycja jaką zajmuje rolnictwo w gospodarce, wymaga specjalnego traktowania, a więc wciąż jeszcze znacznego protekcjonizmu państwowego. Unia wskazała, że produkcja żywności i wieś spełniają ważne funkcje społeczne i proekologiczne, przyczyniając się do utrzymania dziedzictwa kulturowego. Globalizacja jest bowiem procesem wszechogarniającym. Obejmuje — jak pisze A. Woś — nie tylko wymianę międzynarodową, ale także zmiany gospodarki, relacje między technologią a rolnictwem, przetwórstwem, potencjałem wytwórczym a techniką i regionalizacją wytwarzania, oraz handlem (Woś, 2005).

Zdaniem prof. Wilkina, rolnictwo polskie jest poddawane pośrednio procesowi globalizacji. Ze względu na jego wspomnianą wyżej specyfikę (rozdrobniona struktura agrarna, przeludnienie agrarne wsi, opóźnienia rozwojowe w infrastrukturze technicznej, społecznej i instytucjonalnej, mechanizacji produkcji rolniczej

itp.) przebiega znacznie wolniej niż w innych działach gospodarki. Przede wszystkim jest to oddziaływanie na jego otoczenie, rynek, konkurencyjność, nowe technologie, ścisłe więzi z przemysłem rolno-spożywczym, metody zarządzania i wdrażania innowacji. Spowoduje to z czasem podporządkowanie, a następnie rozdzielenie w poszczególnych ogniwach agrobiznesu, rolnictwa, przetwórstwa i handlu żywnością (Wilkin, 2001).

Dużymi atutami polskiego rolnictwa w UE i świecie jest znaczny areał użytków rolnych, wolumen produkcji zbóż, ziemniaków, cukru, mleka, żywca wołowego i wieprzowego. W warunkach występowania nadwyżek żywności pochodzącej z intensywnej produkcji w UE i w wielu krajach zachodnich, polskie produkty wyróżniają się wysokimi walorami jakościowymi, smakowymi i ekologicznymi, dzięki niższemu stosowaniu nawozów mineralnych i pestycydów. Stąd także możliwe, duże korzyści z eksportu żywności ekologicznej do krajów unijnych i innych.

Niezbędnym wymogiem zmian oraz rozwoju wsi i rolnictwa jest wdrażanie programów modernizacji i restrukturyzacji rolnictwa przy aktywnym wsparciu finansowym tych przemian przez Unię Europejską. Istotną rolę w tych działaniach odgrywają takie agendy rządowe, jak: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR), Agencja Rynku Rolnego (ARR), Agencja Nieruchomości Rolnych (ANR) wcześniej, przed reorganizacją, znana pod nazwą Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa (AWRSP).

W ramach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) dąży się do silnego wsparcia przemian strukturalnych w naszym rolnictwie i obszarach wiejskich, w tym istotnego zwiększenia działalności pozarolniczej wraz z koncentracją środków krajowych i unijnych na ten cel w budżecie UE w latach 2007—2013.

Z wejściem Polski do UE, od 2004 roku wyraźnie wzrosło tempo korzystnych przemian w gospodarstwach rolnych, a reforma WPR tym zmianom sprzyja. W rolnictwie indywidualnym zachodzi proces formowania się rolnictwa wysokotowarowego, zdolnego do konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym. Świadczy o tym wzrost dochodów rolniczych wraz ze wzrostem produkcji towarowej rolnictwa, bo blisko o 2/3 w dużych obiektach rolnych w 2005 roku (Sikorska, 2005). Należą do nich będące od kilku lat w czołówce listy rankingowej najlepszych przedsiębiorstw rolnych: Zakład Rolny Sieciechowice sp. z o.o. (1 miejsce) dysponujący 3 286 ha UR w woj. dolnośląskim, Gospodarstwo Rolne „Agro-Mays” Senniki — 388 ha UR w woj. mazowieckim (2 miejsce), czy Gospodarstwo Hulcze — 489 ha UR w woj. lubelskim (3 miejsce) (*Lista 300*, 2005).

5. Polski przemysł rolno-spożywczy w procesie globalizacji

Globalizacja jest procesem przebiegającym zarówno na poziomie krajów i regionów świata, jak i na poziomie przedsiębiorstw, gałęzi, branż oraz sektorów. W sektorze rolno-spożywczym — przemysł przetwórczy (rolno-spożywczy), obok

przemysłu dostawczego środków produkcji — zajmuje ważne miejsce w tworzeniu dochodu narodowego, eksporcie płodów rolnych, żywności i napojów alkoholowych.

Globalizacja dokonuje się na drodze powstawania firm ponadnarodowych również w agrobiznesie, posiadających liczne oddziały satelickie w wielu krajach, zatrudniające tysiące pracowników. Koncern Nestle (Szwajcaria) zatrudnia ok. 200 tys. osób i posiada 500 oddziałów w 87 krajach (Sznajder, 2002). Do innych światowych gigantów należą: Coca Cola (USA), Danone (Francja), Unilever (Holandia, Wielka Brytania). Na 30 największych w świecie przedsiębiorstw w branży spożywczej aż 15 należy do firm amerykańskich.

W branży piwowarskiej polskie browary z udziałem kapitału zagranicznego sprzedały w 2006 roku 32,5 mln hektolitrów piwa, tj. o 7,2% więcej aniżeli w roku poprzednim. Polski rynek zdominowało 3 potentatów: Kompania Piwowarska — Poznań (Lech, Tyskie, Dojlidy), Grupa Kapitałowa Żywiec — Warszawa (Żywiec, Tatra, Warka) i Grupa Kapitałowa Carlsberg Polska — Warszawa (Okocim, Harnaś) („Polityka”, nr 7, 2007).

Kompania Piwowarska SA Poznań powróciła na listę rankingową największych 500 przedsiębiorstw „Polityki” w 2005 roku, zajmując na niej w tym roku 41 miejsce z zatrudnieniem 2,6 tys. osób i stopą rentowności brutto 18,1%.

Grupa Kapitałowa Żywiec — Warszawa jest grupą skonsolidowaną o dużym potencjale, liczącą się na rynkach wielu krajów. Swoje początki firma ta datuje od 1856 roku.

Po II wojnie światowej Browar Żywiec został znacjonalizowany. W roku 1991 sprywatyzowany, od początku wszedł na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych. Obecnie jest grupą kapitałową z większościowym pakietem Heinekena (Holandia). Zatrudnia 5,9 tys. osób a stopa zysku brutto w 2005 roku wynosiła 14,2% (44 miejsce w rankingu 500 „Polityki”).

Grupa Kapitałowa Carlsberg Polska — Warszawa wywodzi swoje początki od 1845 roku, gdy Jan Goetz Okocimski powołał spółkę browarniczą, prowadzoną później przez syna, a następnie wnuka. Po upaństwowieniu w Polsce Ludowej, w roku 1990 przedsiębiorstwo w warunkach rozpoczętej w III Rzeczpospolitej transformacji rynkowej, przekształcone zostało w Okocimskie Zakłady Piwowarskie S.A. i dopuszczone na Giełdę Warszawską w 1992 roku.

W latach następnych głównym udziałowcem stała się firma tytułowa Carlsberg z Danii.

W roku 2005 na ww. liście zajmowała 133 miejsce, zatrudniając 1,2 tys. osób, ze stopą zysku brutto 7%. (Pięćsetka „Polityki”. Dodatek 2006, nr 16).

Duży napływ kapitału zagranicznego do Polski łączy się z powstawaniem firm wielonarodowych ze znacznym udziałem kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego i dystrybucji. Są to takie firmy, jak: Unilever Polska S.A. Warszawa, Nestle Polska S.A. Warszawa (Winiary, Goplana), Grupa Kapitałowa Belvedere Warszawa, Stargard Gdański, Master Foods Polska

Sp. z o.o. Sochaczew, Grupa Kapitałowa Sokołów S.A. Warszawa (przetwórstwo mięsne), Zakłady Tłuszczowe S.A. Kruszwica, Indyk-Pol S.A. Olsztyn, Polmos S.A. Zielona Góra (Szwecja), Star Foods S.A. Tomaszów Mazowiecki i inne (Siekierski, 2006). Większość z nich znajduje się w czołówce najlepszych firm w Polsce. Listę 10 przedsiębiorstw w agrobiznesie o największych przychodach ogółem przedstawia tablica 1.

6. Handel krajowy i zagraniczny polskimi artykułami rolno-spożywczymi

Artykuły rolno-spożywcze stanowią coraz mniejszą część w całości światowych obrotów towarowych. Jeszcze w 1950 roku wynosiły blisko połowę tej wymiany, aby w 1995 roku stanowić 11,7%, a tylko 9% w 2000 roku. Z ustaleń M. Jaworskiej wynika, że do głównych eksporterów produktów rolno-spożywczych w latach 1995—2003 należały kraje UE-15, USA, Kanada, Brazylia, Chiny i Australia (Jaworska, 2005). Dokładniejsze dane z tego zakresu ilustruje tablica 2.

Pozycja międzynarodowa danego kraju zależy w dużym stopniu od zdolności konkurencyjnej dzięki uzyskiwaniu zewnętrznej przewagi komparatywnej w handlu artykułami rolno-żywnościowymi. Najwyższy stopień konkurencyjności uzyskały takie kraje, jak: Nowa Zelandia, Argentyna, Brazylia i Australia. Nie uzyskują jej kraje UE-15, Meksyk i Chiny, będące importerem netto artykułów. Miejsce sektora rolno-spożywczego w gospodarce USA, UE-15 i Kanady jest relatywnie niskie, z wyższym w krajach azjatyckich, zwłaszcza w Chinach i Indonezji w związku z osiągniętym obecnie przez te kraje stopniem rozwoju gospodarczego.

W roli globalnego lidera handlu detalicznego występują następujące firmy: amerykańska Wal-Mart, francuska Carrefour, niemiecka Metro AG, brytyjska Tesco, Biedronka (Portugalia). Obecnie ich ekspansja skupia się na Chinach, Indiach i Rosji. Główne miejsce w ekspansji supermarketów w Polsce odgrywa Metro AG, dążące do przejęcia sieci firm handlowych Geant i Realu (Błaszczak, 2007).

Dynamiczny wzrost gospodarczy w świecie i Polsce w ostatnich latach przyczynia się do wzrostu dobrobytu w wielu krajach, gdzie konsumpcja żywności leży u jego podstaw. Struktura handlu produktami rolno-spożywczymi zmienia się na korzyść dóbr przetworzonych o wysokiej jakości. Równocześnie procesy demograficzne (spadek przyrostu naturalnego, starzenie się społeczeństw) powodują zmiany struktury spożycia żywności w krajach bardziej zaawansowanych w rozwoju gospodarczym. Można oczekiwać, że w krajach tych, a także w Polsce mało elastyczny popyt na żywność względem rosnącego poziomu dochodów ludności będzie wymuszał malejącą stopę produkcji rolnej. W prognozach przewidu-

Tablica 1

Lista 10 przedsiębiorstw w agrobiznesie o największych przychodach ogółem w latach 1997—2005

Lp.	1997				2001				2005			
	Wyszczególnienie	Przy- chody ogółem mln zł	Stopa ren- towności		Wyszczególnienie	Przy- chody ogółem mln zł	Stopa ren- towności		Wyszczególnienie	Przy- chody ogółem mln zł	Stopa ren- towności	
			brutto	netto			brutto	netto			brutto	netto
1.	PGL Lasy Państwowe Warszawa	2902,8	2,4	2,3	PGL Lasy Państwowe Warszawa	3842,0	-1,8	-1,9	PGL Lasy Państwowe Warszawa	5254,6	2,4	2,3
2.	Zakłady Przemysłu Tytoniowego SA Kraków	2882,3	3,2	1,6	Grupa Żywiec Warszawa	2786,4	-3,9	-3,8	Kompania Piwowska SA Poznań	2996,9	18,1	14,7
3.	Polmos PP Poznań	1556,3	6,3	3,4	GK. Kronospan Holding Polska	2095,2	0,0	0,0	Grupa Żywiec SA Warszawa	2931,3	14,2	11,4
4.	Rolimpex SA Warszawa	1484,9	0,6	0,5	Unilever SA Presko Warszawa	1653,2	2,4	.	Unilever SA Polska Warszawa	2633,2	7,3	6,1
5.	Zakłady Chemiczne SA Police	1213,9	0,7	.	Grupa Animex SA Warszawa	1332,5	-2,4	-1,2	GK CEDC (Polmosy sp. z o.o. Warszawa	2440,1	.	.
6.	Zakłady Azotowe SA Puławy	1187,7	5,1	2,4	Nestle Polska SA Warszawa	1310,1	4,5	3,4	Grupa Animex SA Warszawa	2100,0	.	.
7.	British-Amer. Tabacco SA Augustów	1006,3	6,3	3,1	Zakłady Azotowe SA Puławy	1298,1	-3,5	-3,4	Zakłady Azotowe SA Puławy	2089,9	13,6	9,4

cd. tablicy 1

Lp.	1997				2001				2005			
	Wyszczególnienie	Przy- chody ogółem mln zł	Stopa ren- towności		Wyszczególnienie	Przy- chody ogółem mln zł	Stopa ren- towności		Wyszczególnienie	Przy- chody ogółem mln zł	Stopa ren- towności	
			brutto	netto			brutto	netto			brutto	netto
8.	Zakłady Azotowe SA Włocławek	967,7	3,5	2,6	Zakłady Chemiczne SA Police	1236,4	-5,3	-4,5	Imperial Tabacco Polska SA Tarnowo P.	1990,7	4,5	3,9
9.	Zakłady Azotowe SA Kędzierzyn-Koźle	860,6	-3,1	.	Rolimpex SA Warszawa	1232,8	1,4	0,3	Krajowa Spółka Cukrownicza SA Toruń	1900,1	1,6	0,4
10.	Zakłady Przemysłu Tytoniowego SA Radom	712,0	2,1	0,9	Polmos SA Białystok	1229,8	5,1	3,1	Zakłady Chemiczne SA Police	1745,7	4,7	4,9

Źródło: Pięćsetka „Polityki” 97,01,05. Dodatek Nr 21 (1998), Nr 18 (2002), Nr 16 (2006) i obliczenia własne.

Tablica 2

Ranking głównych eksporterów artykułów rolnych na świecie w latach 1995—2003 [mln USD, %]

Kraj	Średnia wartość eksportu rolnego [mln USD]	Udział w eksporcie światowym [%]	Kraj	Średnia wartość eksportu rolnego [mln USD]	Udział w eksporcie światowym [%]
UE - 15	237 592	40,59	Tajlandia	12 798	2,19
w tym poza UE	63 275	10,81	Argentyna	12 699	2,17
USA	73 541	12,56	Malezja	9 650	1,65
Kanada	33 049	5,65	Meksyk	8 382	1,43
Brazylia	17 817	3,04	Indonezja	8 247	1,41
Chiny	16 462	2,81	Nowa Zelandia	8 244	1,41
Australia	16 399	2,80	Pozostałe kraje	130 460	22,29

Źródło: Jaworska, 2005, s. 95.

je się także relatywnie niską dynamikę produkcji rolnej i handlu rolnego (Milewski, 2005). Diametralnie odmienna sytuacja ma miejsce w krajach — według ONZ — określanych jako rozwijające się (d. Trzeciego Świata) z bardzo wysoką elastycznością dochodową popytu na żywność, zacofanym rolnictwem, biedą i często głodem na wsi.

W Polsce z poprawą koniunktury w latach 2004—2006 (przewidywanej także w 2007 roku) nastąpił wzrost popytu ogółem, w tym na artykuły żywnościowe („Biuletyn Informacyjny ARR”, 2007, Nr 2). Konsumpcję żywności w Polsce w latach 2000—2006 w przeliczeniu na 1 mieszkańca ilustruje tablica 3.

Z danych bilansowych GUS zawartych w tej tablicy wynika, że w 2005 roku w stosunku do poprzedniego roku — zmalała konsumpcja mięsa, zwłaszcza wołowego, ryb i przetworów rybnych, mleka, masła i cukru, a także ziemniaków, warzyw i owoców. Wzrosło spożycie tłuszczów roślinnych, mięsa drobiowego i jaj.

W roku 2006 tendencje w popycie (spożyciu) wskazują na wzrost konsumpcji artykułów żywnościowych pochodzenia zwierzęcego, zwłaszcza wzrost spożycia mięsa wieprzowego i drobiowego, a także mleka, ryb, tłuszczy jadalnych. Redukcji uległo spożycie jaj, produktów zbożowych, cukru i warzyw, zwłaszcza ziemniaka. Tendencje te potwierdzają badania budżetów rodzinnych w Polsce.

Z kolei koniunktura światowa na rynku rolno-żywnościowym odgrywa dużą rolę w kształtowaniu polskiego eksportu. Wzrost popytu zewnętrznego na polską żywność w latach 2004—2006 sprzyjał wzrostowi jego eksportu.

Z przystąpieniem do Unii Europejskiej uzyskaliśmy dostęp do rynku blisko 450 mln konsumentów, w tym ok. 380 mln osób w „starych” państwach członkowskich o dużej zdolności nabywczej (kraje wysoko rozwinięte). Z dniem 1 stycznia 2007 roku Unia Europejska zwiększyła się o dwa nowe kraje — Bułgarię i Rumunię.

Agencja Rynku Rolnego jest odpowiedzialna za realizację handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi, wykorzystując w tym celu licencje importowe i eksportowe, refundacje i opłaty eksportowe. W Polsce funkcjonuje ponad 37 mechanizmów handlowych, w tym blisko 20 w gestii ARR. W Agencji tej zarejestrowanych jest przeszło 700 przedsiębiorstw uczestniczących w tej wymianie (Lipiński, 2005).

W okresie transformacji systemowej (poza 1990 rokiem) w handlu zagranicznym Polska uzyskiwała ujemne saldo obrotów i takim samym udziale artykułów rolno-spożywczych. Jeśli w roku 1996 ujemne saldo obrotów handlowych tymi artykułami było najwyższe, bo wynosiło 12,42 mln USD, to stopniowo jego redukcja doprowadziła salda na poziomie + 1 037,1 mln USD (835,7 mln euro) w pierwszym roku pełnego członkostwa Polski w UE. Jednakże udział eksportu artykułów rolno-spożywczych w ogólnej wartości stale rosnącego ogółem eksportu systematycznie zmniejsza się z 14,5% do 8,4%, a w imporcie z 12,2% do 5,9% w latach 1992—2003 (Ryłko, 2005). Saldo obrotów handlu wyrobami rol-

Tablica 3

Spżycie niektórych artykułów żywnościowych w latach 2000—2006 (według danych bilansowych, na 1 mieszkańca)

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^{a)}
Ziarno 4 zbóż w przeliczeniu na przetwory w (kg) ^{b)}	120	121	120	120	119	119	118
Ziemniaki (w kg) ^{b)}	134	131	131	130	129	126	122
Warzywa (w kg)	121	122	111	110	111	110	109
Owoce w (kg)	51,6	57,7	56,7	54,5	55,0	54,1	54,1
Mięso i podroby (w kg), w tym:	66,1	66,6	69,5	72,1	1,8	71,2	75,5
— mięso (w kg)	62,0	62,5	65,3	67,7	67,3	66,8	70,5
— wieprzowe (w kg)	39,0	38,6	39,2	41,2	39,1	39,0	41,5
— wołowe (w kg)	7,1	5,6	5,2	5,8	5,3	3,9	4,0
— drobiowe (w kg)	14,7	17,2	19,8	19,7	22,2	23,4	24,5
Ryby i przetwory ^{c)}	12,5	12,3	10,6	11,6	12,7	11,4	11,9
Tuszcze jadalne w wadze handlowej (w kg)	28,7	29,5	30,8	29,2	30,7	30,6	31,0
— zwierzęce (w kg)	6,7	6,7	6,7	6,9	6,6	6,6	6,8
— roślinne (w kg)	17,8	18,5	19,5	17,6	19,7	19,8	19,9
— masło (w kg)	4,2	4,3	4,6	4,7	4,4	4,2	4,3
Mleko krowie (w litrach)	193	187	182	181	174	173	175
Jaja kurze (w szt.)	188	198	211	214	211	215	218
Cukier (w kg)	41,6	41,2	43,6	40,5	37,0	36,8	36,5

U w a g i: ^{a)} szacunek, ^{b)} dane dotyczące lat gospodarczych, ^{c)} w wadze żywej

Źródło: Biuletyn Informacyjny ARR 2007, Nr 2.

nymi i spożywczymi ulegało stałej poprawie w latach 2000—2004, o czym informuje tablica 4.

Łatwo zauważyć, że w strukturze handlu udział eksportu wzrastał, a import zmniejszał się. Z kolei coraz niższe saldo obrotów, ujemne jeszcze w latach 2000—2002, ulegało zmianie na dodatnie w dwóch następnych latach, przy dużym udziale zwierząt żywych i produktów pochodzenia zwierzęcego oraz przetworów spożywczych w 2004 roku.

Najważniejszymi partnerami handlowymi już na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych stały się kraje UE, przede wszystkim RFN, Holandia, Wielka Brytania. W konsekwencji w 2004 roku uzyskaliśmy z UE-25 wysokie saldo dodatnie wraz z bardzo dobrymi perspektywami na rok następny. Kraje unijne dokonują już ponad połowę obrotów z Polską w handlu artykułami rolno-spożywczymi (tablica 5).

Kraje WNP są dużymi co do wielkości obrotów odbiorcami polskich produktów rolno-spożywczych. W roku 2004 ich sprzedaż stanowiła 13,2% wartości tego eksportu, wobec 15,2% w 2003 roku. W roku 2005 w I kwartale sprzedaż zwiększyła się blisko o $\frac{1}{4}$, a głównym odbiorcą była Rosja, Białoruś i Ukraina (Łopaciuk, 2005). Aktualnie wymiana tych produktów uległa znacznemu ograniczeniu z przyczyn politycznych. Zwiększyła się również sprzedaż tych artykułów do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, oraz krajów rozwiniętych o 5,6% w 2004 roku, ale z tendencją spadkową w roku następnym (*Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich*, 2005).

Podmioty gospodarcze, podejmujące działalność gospodarczą w polskim agrobiznesie w warunkach integracji i globalizacji, zmuszone są do działań dostosowawczych na rynku krajowym dla uzyskania korzystnej pozycji konkurencyjnej, miejsca i udziału w handlu unijnym i międzynarodowym.

Na liście rankingowej największych przedsiębiorstw-eksporterów działających w agrobiznesie w 2005 roku znajdują się firmy z udziałem kapitału zagranicznego m.in. Master Foods Polska, Uniliver Polska, Danone (tablica 6).

W roku 2001 wśród 50 największych spółek giełdowych znalazło się 9 przedsiębiorstw agrobiznesowych, w tym Grupa Kapitałowa Żywiec S.A., Grupa Kapitałowa Rolimpex S.A., Animex S.A.

7. Podsumowanie

Procesy globalizacji, integracji i liberalizacji wymiany międzynarodowej sprzyjają rozwojowi polskiego agrobiznesu. Powołanie Światowej Organizacji Handlu (WTO) w 1995 roku i upadek realnego socjalizmu przyspieszyły te przemiany. Polityka globalizacji realizowana przez WTO oparta została na neoliberalnej koncepcji rozwoju gospodarczego świata. Staje się w coraz szerszym stopniu obowiązującą kraje Unii Europejskiej, w tym Polskę, wraz z przystąpieniem do tej

Tablica 4
Struktura obrotów handlu zagranicznego wyrobami przemysłu spożywczego i produktami rolnymi w latach 2000–2004

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004
Struktura % Ogółem obroty handlu zagranicznego = 100					
Udział eksportu w ogólnych obrotach polskiego handlu	8,3	8,4	8,0	8,4	8,8
w tym:					
— przetwory spożywcze	3,7	3,7	3,6	3,6	3,7
— zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego	2,4	2,6	2,2	2,6	3,0
— produkty pochodzenia roślinnego	2,1	2,0	2,1	2,2	2,0
— tłuszcze i oleje	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
Udział importu w ogólnych obrotach polskiego handlu	6,5	6,7	6,5	6,0	6,0
w tym:					
— przetwory spożywcze	2,4	2,8	2,9	2,5	2,6
— zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego	1,2	1,1	1,0	1,0	1,2
— produkty pochodzenia roślinnego	2,6	2,5	2,2	2,1	2,0
— tłuszcze i oleje	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
Saldo obrotów w mln zł					
Udział razem	-2274,8	-1422,9	-1184,0	206,1	3759,1
w tym:					
— przetwory spożywcze	-53,1	187,5	-430,6	-894,2	1842,7
— zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego	847,7	-1495,6	1388,5	2855,5	4098,6
— produkty pochodzenia roślinnego	-2488,2	-2183,4	-1403,3	-874,6	-1188,4
— tłuszcze i oleje	-577,2	-610,5	-738,1	-880,6	-993,8

Źródło: Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich 2005. Warszawa: GUS, 2005 i obliczenia własne.

Tablica 5
 Obroty i dynamika polskiego handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi ogółem i z Unią Europejską w latach 2003—2005 (I kwartał)

Wyszczególnienie	2003	2004	I—IV 2004	I—IV 2005	Dynamika	
					2003 2004	I—IV 2005 I—IV 2004
Ogółem mln euro						
Eksport	4010,4	5222,8	1391,3	1940,7	130,2	139,5
Import	3556,9	4369,3	1308,2	1600,1	122,8	122,3
Saldo	453,6	853,5	83,1	340,5	188,2	409,7
UE mln euro						
Eksport UE „15”	2041,6	2969,3	706,3	1117,2	145,4	158,2
Import UE „15”	1848,5	2349,5	638,2	946,3	127,1	148,3
Saldo	193,1	619,9	68,1	170,9	321,0	250,9
Eksport UE „25”	2616,7	3755,6	994,6	1437,3	143,5	155,4
Import UE „25”	2175,9	2722,7	734,8	1086,6	125,1	147,9
Saldo	440,8	1032,9	189,8	350,7	234,3	184,8

Źródło: Ministerstwo Finansów i obliczenia IERGiZ.

Tablica 6

Lista 10 największych przedsiębiorstw-eksporterów w agrobiznesie w 2005 roku

Miejsce		Wyszególnienie	Przychód z eksportu tys. zł	Odsetki przychodów	Stopa rentowności		Zatrudnienie tys. osób
w „100” najwięks.	w „500” najwięks.				brutto	netto	
31	91	Kronopol Sp. z o.o. Żary (przemysł drzewny)	900974	50,3	9,0	7,2	1,1
42	93	Zakłady Chemiczne SA Police (przemysł nawozowy)	740764	42,4	4,7	4,9	2,8
44	140	Ferrero Polska Sp. z. o.o. Warszawa (przemysł spożywczy)	726449	35,0	1,4	0,8	1,3
45	143	Zakłady Azotowe SA w Tamowie M. (przemysł nawozowy)	721725	58,0	11,5	7,8	2,5
57	128	Masterfoods Polska Sp. z o.o. Sochaczew (przemysł spożywczy)	554826	41,5	.	.	1,3
68	53	Unilever Polska SA Warszawa (przemysł chemiczny i spożywczy)	461822	17,5	7,3	6,1	12,9
75	132	Grupa Mlekovita Wysokie M. (przemysł spożywczy)	390217	30,0	1,9	1,4	1,3
76	380	Marpol SA Szczecin (przemysł spożywczy)	389468	91,4	9,4	7,6	1,4
89	171	GfK Pfeiderer SA Grajewo (przemysł drzewny)	315367	29,0	13,5	8,5	1,2
97	161	Danone Sp. z. o.o. Warszawa (przemysł spożywczy)	278896	24,1	8,5	6,9	1,3

Źródło: Pięćsetka „Polityki” 97,01,05. Dodatek Nr 21 (1998), Nr 18 (2002), Nr 16 (2006) i obliczenia własne.

organizacji. Podstawowym dokumentem WTO dotyczącym rolnictwa, przyjętym w wyniku negocjacji Rundy Urugwajskiej jest „Porozumienie o rolnictwie”. Określa dostęp do rynków światowych, skalę redukcji ceł, subsydiów eksportowych, dotacji itp.

Dalsze rokowania (Runda Milenijna, Doha), przyjęły za cel coraz szerszy zakres liberalizacji handlu i osiągnięcie w drugiej połowie 2007 roku „nowego ładu handlowego” w świecie. Powstawanie od połowy XX wieku ugrupowań integracyjnych w różnych regionach świata uważane jest za integralną część dokonującego się procesu globalizacji. W najszerszym zakresie dotyczy to Unii Europejskiej.

Globalizacja na poziomie narodowym określa pozycję kraju i dużych, głównie ponadnarodowych przedsiębiorstw na światowych rynkach towarowych, w tym eksporterów produktów rolno-spożywczych.

Do uwarunkowań globalnych kształtujących sytuację światowego, unijnego i polskiego agrobiznesu należą zdolności konkurencyjne i adaptacyjne podmiotów gospodarczych krajów i regionów przez obniżanie kosztów przewagi konkurencyjnej. O konkurencyjności polskiego agrobiznesu w świecie decydują uwarunkowania makroekonomiczne (wzrost i rozwój gospodarczy, zatrudnienie i wydajność w rolnictwie, innowacja) i mikroekonomiczne (efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw, branż, gałęzi i sektora rolno-spożywczego). Strategia Lizbońska przyjęła za najważniejszy cel — zwiększenie konkurencyjności we wszystkich dziedzinach gospodarki krajów Unii Europejskiej.

Proces globalizacji dokonuje się przy wiodącej roli ponadnarodowych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i finansowych. Szwajcarski Koncern Nestle posiada 500 oddziałów w 87 krajach. Do innych gigantów należą Danone (Francja), Unilever (Holandia — Wielka Brytania), Coca Cola (USA). Ustalono, że na 30 największych w świecie przedsiębiorstwach w branży spożywczej aż 15 należy do firm amerykańskich.

Ocenia się, że w Polsce siedem branż przetwórstwa surowców rolniczych i pięć największych firm produkcyjnych z udziałem kapitału zagranicznego zaliczanych jest do sektora globalnego, który kontroluje ponad 2/3 naszego rynku krajowego. Są to takie firmy, jak: Unilever Polska SA, Nestle Polska, G.K. Belvedere, Master Foods Polska, G.K. Sokołów, Indyk-Pol SA, Star Foods SA. W branży browarniczej są to trzy wiodące firmy: Kompania Piwowarska SA Poznań, G.K. Żywiec z większością pakietem Heinekena oraz G.K. Carlsberg Polska SA. Dystrybucja artykułów rolno-spożywczych przy udziale wiodących w Europie wielonarodowych firm jest realizowana w sieci supermarketów takich, jak: Metro AG (Niemcy), Carrefour (Francja), Tesco (Wielka Brytania), Biedronka (Portugalia).

Proces globalizacji w agrobiznesie przebiega w zróżnicowany sposób w poszczególnych jego ogniwach. W rolnictwie najwolniej i pośrednio poprzez oddziaływanie na jego otoczenie, a więc rynek, technologie, innowacje, postęp bio-

logiczny, zarządzanie. Integracja europejska i dostęp do funduszy pomocowych UE, wspólna polityka rolna jest głównym elementem w przyspieszeniu przemian na drodze modernizacji i gospodarstw w kierunku wielkotowarowych, a tym samym bardziej konkurencyjnych podmiotów gospodarczych. Restrukturyzacja ma za zadanie wykorzystanie możliwości wsi i rolnictwa w wielofunkcyjnym ich rozwoju, zwłaszcza w podniesieniu dochodów i zatrudnienia w rolnictwie (usługi, rzemiosło, turystyka wiejska, agroturystyka).

Przemysł rolno-spożywczy w procesie globalizacji podlega najdynamiczniej przemianom, stając się nowoczesnym i konkurencyjnym ogniwem polskiego agrobiznesu. Zajmuje ważne i liczące się miejsce w gospodarce narodowej, tworzeniu dochodu narodowego, produkcji żywności ekologicznej i eksporcie rolno-spożywczym.

Obrót towarowy na rynkach rolno-spożywczych odgrywa istotną rolę w zaspokajaniu najważniejszych, bo podstawowych potrzeb bytowych społeczeństwa w osiąganiu dobrobytu społecznego. Nie mniej ważny pozostaje obrót żywnością na rynkach światowych, głównie poprzez eksport rolno-spożywczy. Wstąpienie Polski do UE przyniosło wręcz spektakularne korzyści płynące z handlu zagranicznego (łącznie z krajami UE), o czym świadczy uzyskanie dodatkowego salda obrotów produktami rolno-spożywczymi. Na liście rankingowej największych przedsiębiorstw-eksporterów, działających w agrobiznesie, znajdują się firmy z udziałem kapitału zagranicznego, jak: Master Foods Polska, Unilever Polska, Danone, a zwłaszcza grupy kapitałowe przemysłu browarniczego, oraz handlu zagranicznego (Animex SA).

Bibliografia

1. Adamowicz W. 2005. *Globalizacja a procesy rozwoju rolnictwa*. „Roczniki Naukowe”. Warszawa; Poznań; Bydgoszcz: SERiA, T. VII, z. 8.
2. Błaszczak A. 2007. *Sprzedaż. Wyniki ekspansji w Azji*. „Rzeczpospolita” Rynek i firmy, Nr 50.
3. Grzełak A. 2002. *Globalizacja a rolnictwo*. W: *Agrobiznes 2002. Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*. Wrocław: Wydawnictwo AE. „Prace Naukowe”, T. 1.
4. Jaworska M. 2005. *Pozycja międzynarodowa głównych eksporterów artykułów rolniczych*. „Roczniki Naukowe” SERiA, T. VII, z. 7.
5. Kapusta F. 2001. *Teoria agrobiznesu*. T. 1. Wrocław: AE.
6. Lipiński M. 2005. *ARR — administrowanie mechanizmami handlowymi WPR*. „Biuletyn Informacyjny” ARR, Nr 9.
7. *Lista 300 najlepszych gospodarstw rolnych w 2005 r.* „Nowe Życie Gospodarcze”. Dodatek, 2006, Nr 22.
8. Łopaciuk W. 2005. *Eksport polskich produktów rolno-spożywczych*, „Biuletyn Informacyjny” ARR, Nr 9.
9. Mazurkiewicz P. 2007. *Boom na zdrową żywność*. „Rzeczpospolita” Rynki i firmy, Nr 41.
10. Milewski M. 2005. *Procesy globalizacji i ich oddziaływanie na kierunki rozwoju agrobiznesu w Polsce*. W: *Kwestia agrarna w Polsce i na świecie*. Warszawa: SGGW.

11. Plewa J. 2006. *Wspólna polityka rolna*. „Nowe Życie Gospodarcze” Nr 1.
12. Pięćsetka „Polityki” Dodatek 2006, Nr 16.
13. *Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich 2005*. Warszawa: GUS.
14. Ryłko A. 2005. *Polski handel artykułami rolno-spożywczymi z UE w latach 1981—2003*. W: *Kwestia agrarna w Polsce i na świecie*. Warszawa: SGGW.
15. Siekierski J. 2002. *Liberalizacja handlu polskimi artykułami rolno-spożywczymi w procesie integracji europejskiej*. W: *Gospodarka Polski na przełomie wieków*. Kraków: PTE O/Kraków.
16. Siekierski J. 2002a. *Rolnictwo i wieś polska wobec współczesnych wyzwań rozwojowych i integracyjnych*. Tarnów: MWSE.
17. Siekierski J. 2006. *Globalne uwarunkowania rynku rolnego w Polsce*. „Roczniki Naukowe”. Warszawa; Poznań: SERiA, T. VII, z. 2, s. 202—213.
18. Siekierski J. 2006a. *Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw działających w agrobiznesie 2006*. „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej”. Seria: Ekonomika i Organizacja Rolnictwa. Siedlce, Nr 72—73.
19. Siekierski J., Popławski Ł. 2005. *Sielskie gospodarstwo Polski w umowach globalizacji światowej ekonomii*. W: *Switowe sielskie gospodarstwo w globalizowanej ekonomii*. Lwów: Narodowy Uniwersytet.
20. Siekierski J., Popławski Ł. 2006. *Globalisation Process in Polish Agrobusiness*. W: *Economic science for rural development. Proceedings of the international scientific conference — Łotwa, Ryga — Jelgava*, No 10.
21. Sznajder M. 2002. *Teoria globalizacji i jej odniesienie do światowego sektora gospodarki żywnościowej*. „Roczniki Naukowe”. SERiA, T. IV, z. 1.
22. Szymański W. 2003. *Globalizacyjne uwarunkowania integracji z Unią Europejską*. „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, Nr 3.
23. Świetlik K. 2007. *Popyt na żywność w latach 2005—2006*. „Biuletyn Informacyjny” ARR, Nr 2.
24. Wilkin J. 2001. *Polskie rolnictwo wobec procesu globalizacji*. „Roczniki Naukowe” SERiA, T. III, z. 1.
25. Woś A. 2005. *Interwencjonizm państwowy i globalizacja w polityce rolnej*. „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, Nr 4.
26. Żyżyński J. 2004. *Globalizacja — iluzje, obszary i szanse*. „Ekonomista”, Nr 1.

Streszczenie

W artykule przedstawiono dokonujący się współcześnie proces globalizacji i jego odniesienia do światowego agrobiznesu. Wskazano na szczególną rolę Światowej Organizacji Handlu (WTO) w uprawianiu polityki globalizacji, która w najszerszym zakresie odnosi się do liberalizacji stosunków międzynarodowych i realizacji neoliberalnych koncepcji gospodarczych.

Proces i polityka globalizacyjna obejmują wszystkie dziedziny życia gospodarczego, a więc dotyczą także agrobiznesu we wszystkich jego ogniach. Najwolniej globalizacja postępuje w rolnictwie polskim, obszerniej już w przetwórstwie rolno-spożywczym, najszerzej w handlu rolno-spożywczym, zwłaszcza zagranicznym. Świadczą o tym rozmiary i dynamika polskiego eksportu artykułów rolno-spożywczych.

Słowa kluczowe

globalizacja, integracja, agrobiznes, Światowa Organizacja Handlu (WTO)

The Effect of Globalization Process and Policy on Agribusiness in Poland

Summary

The article presents a currently occurring globalization process and its references to the world agribusiness. The role of the World Trade Organization in implementation of globalization policy has been highlighted, which in its widest range refers to liberalization of international relations and realization of neoliberal economic conceptions.

The process and globalization policy comprise all spheres of economic life, therefore they also concern all links of agribusiness. The globalization progress is the slowest in Polish agriculture; it is more advanced in agric-food industries and comprises the widest areas of agric-food trade, particularly the foreign trade. It is proved by the scope and dynamics of Polish agric-food product exports.

Key words

globalization, integration, agribusiness, World Trade Organization (WTO)

RENATA ŻABA-NIERODA*

Dostosowanie polskich przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska do standardów Unii Europejskiej

Tocząca się dyskusja na temat globalnych zagrożeń środowiska wskazuje na silną zależność pomiędzy bezpieczeństwem ekologicznym świata a koniecznością współdziałania ponad mikro- i makroekonomicznymi interesami jednostek, korporacji i narodów. Globalnymi dobrami wspólnymi nie można zarządzać z jakiegokolwiek centrum narodowego. Żadne państwo narodowe nie jest w stanie radzić sobie z zagrożeniami dla wspólnych ekosystemów. Tylko wspólne zarządzanie, wielostronne procedury i mechanizmy mogą opanować istniejące zagrożenia bezpieczeństwa środowiska (Brundtland, 1991, s. 392). Przykład Unii Europejskiej pokazuje, że takie działanie jest możliwe i przynosi wymierne efekty środowiskowe.

1. Cele polityki ekologicznej Unii Europejskiej

W maju 2004 roku Polska, stając się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej, zobowiązała się do stosowania przepisów prawnych i standardów, zgodnych z uregulowaniami Wspólnoty (Famielec, 2005, s. 10). Ponadto, jako nowy członek Unii Europejskiej, przyjęła na siebie obowiązek ustalania i realizacji polityk wewnętrznych, zgodnie z polityką Wspólnoty, która to polityka „...popiera harmonijny, zrównoważony i stały rozwój działalności gospodarczej, wysoki poziom zatrudnienia i ochrony socjalnej, stały i nieinflacyjny wzrost, wysoki stopień konkurencyjności i konwergencji dokonań gospodarczych, wysoki poziom ochrony i poprawy jakości środowiska naturalnego, podwyższanie poziomu i jakości życia, spójności gospodarczej i społecznej oraz solidarności między Państwami Człon-

* Mgr Renata Żaba-Nieroda jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

kowskimi” (*Traktat...*, 2005, art. 2). W chwili przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nasz kraj przyjął na siebie zobowiązania dotyczące rygorystycznych standardów ekologicznych. Polityka Wspólnoty w dziedzinie środowiska przyrodniczego stawia sobie za cel wysoki poziom jego ochrony. Opiera się na zasadzie ostrożności oraz na zasadach działania zapobiegawczego, usuwania szkody w pierwszym rzędzie u źródła i na zasadzie „zanieczyszczający płaci” (*Traktat...*, 2005, art. 174).

W Traktacie Akcesyjnym (*Traktat...*, 2003) zawarte zostały prawa i obowiązki nowych Państw Członkowskich, w tym Polski, w 22 obszarach, takich jak: Swobodny przepływ towarów, Swobodny przepływ osób, Swobodny przepływ usług, Prawo spółek, Polityka konkurencji, Rolnictwo, Rybołówstwo, Polityka transportowa, Podatki, Statystyka, Polityka społeczna i zatrudnienie, Energia, Małe i średnie przedsiębiorstwa, Edukacja i kształcenie, Polityka regionalna i koordynacja instrumentów strukturalnych, Środowisko naturalne, Konsumenci i ochrona zdrowia, Współpraca w zakresie wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych, Unia celna, Stosunki zewnętrzne, Wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa, Instytucje. Zgodnie z art. 53 Traktatu, po przystąpieniu do struktur unijnych, Nowe Państwa Członkowskie uznaje się za adresatów dyrektyw i decyzji skierowanych do wszystkich obecnych Państw Członkowskich.

Obszar „Środowisko naturalne” okazał się dla strony polskiej jednym z najtrudniejszych w całym procesie negocjacyjnym, zarówno pod względem dostosowawczym ustawodawstwa polskiego do dorobku prawnego UE, jak i praktycznych możliwości wdrażania norm ustanowionych w licznych dyrektywach i innych wspólnotowych aktach prawnych, z uwagi na wysokie koszty tych działań. Różnice pomiędzy standardami ochrony środowiska wynikały m.in. z innych źródeł prawa ochrony środowiska w Polsce i Unii. W polskim prawie ochrony środowiska zwracano uwagę dotychczas przede wszystkim na ochronę zasobów przyrodniczych i efekt ekologiczny, podczas gdy przepisy UE charakteryzują się podejściem technicznym, zobowiązując użytkowników środowiska, w tym podmioty gospodarcze, do bezwzględnego respektowania standardów produktowych i emisyjnych.

Obszarem negocjacyjnym „Środowisko naturalne” objęto dziewięć dziedzin, tj. (*Stanowisko...*, 2001, s. 378—379):

1. Prawo horyzontalne,
2. Ochrona przyrody,
3. Jakość powietrza,
4. Gospodarka odpadami,
5. Jakość wód,
6. Ograniczanie zanieczyszczeń przemysłowych i ocena ryzyka,
7. Bezpieczeństwo jądrowe i ochrona przed promieniowaniem,
8. Hałas z maszyn i urządzeń,
9. Chemikalia i organizmy zmodyfikowane genetycznie.

Wiele ustaw dokonało transpozycji prawa Unii Europejskiej w obszarze „Środowisko naturalne”. Mając na względzie rozłożenie w czasie kosztów integracji, Polska wynegocjowała 10 okresów przejściowych dla dyrektyw dotyczących dziedzin powiązanych z ochroną środowiska, w tym dla trzech mocno rozbudowanych. Są to dyrektywy dotyczące: oczyszczania ścieków komunalnych (4 różne okresy przejściowe w odniesieniu do czterech jej artykułów), emisji zanieczyszczeń przez elektrownie i elektrociepłownie (trzy różne okresy przejściowe dotyczące redukcji dwutlenku siarki, tlenków azotu i pyłów) oraz kontroli emisji lotnych związków organicznych powstających wskutek magazynowania paliw. W porównaniu z pozostałymi krajami wstępującymi strona polska uzyskała okresy przejściowe w największej liczbie kwestii. Okresy te należą też do najdłuższych (Dziewulski et al., 2002; Dziewulski et al., 2003). Okresy przejściowe zobowiązują stronę polską do podejmowania działań prowadzących do (*Raport...*, 2002, s. 33—34):

- redukcji zawartości siarki w paliwach płynnych,
- kontrolowania emisji lotnych związków organicznych powstających przy magazynowaniu benzyn i ich dystrybucji z terminali stacji do stacji obsługi,
- nadzoru i kontroli przesyłania odpadów w obrębie Wspólnoty Europejskiej i poza jej terytorium,
- odzysku i recyklingu opakowań i odpadów opakowaniowych,
- modernizacji istniejących składowisk odpadów lub budowy nowych,
- redukcji zanieczyszczeń powodowanych przez niektóre substancje odprowadzane do środowiska wodnego (w tym w odniesieniu do substancji niebezpiecznych),
- oczyszczania ścieków komunalnych (wynegocjowano tu cztery zróżnicowane okresy przejściowe w zależności od aglomeracji; do 2008 roku w odniesieniu do systemów kanalizacji zbiorczej dla aglomeracji powyżej 10 000, tzw. równoważnej liczby mieszkańców (rlm); do 2015 roku dla systemów kanalizacji zbiorczej dla aglomeracji od 2000 do 10 000 rlm i dla zrzutów ścieków z aglomeracji od 15 000 rlm do ponad 100 000 rlm; do 2010 r. w odniesieniu do oczyszczalni ścieków w zakładach sektora przemysłu rolno-spożywczego),
- wprowadzenia zintegrowanego zapobiegania i kontroli zanieczyszczeń dla 65 zanieczyszczających powietrze i wody powierzchniowe i/lub gruntowe zakładów przemysłowych znajdujących się na liście załączonej do stanowiska negocjacyjnego,
- ochrony przed promieniowaniem jonizującym ze źródeł medycznych.

Polska wystąpiła o dodatkowy okres przejściowy w odniesieniu do Dyrektywy 2001/80/WE w sprawie ograniczenia emisji niektórych zanieczyszczeń do powietrza z dużych obiektów energetycznego spalania paliw, z uwagi na fakt, że proponowane normy wymuszają kosztowne inwestycje w sektorze energetycznym. W efekcie Polska uzyskała okresy przejściowe w tym obszarze do roku 2015 w odniesieniu do emisji SO₂ i do roku 2017 w przypadku emisji pyłów oraz NO_x

dla wszystkich polskich elektrowni i elektrociepłowni, które znalazły się na liście załączonej do polskiego stanowiska negocjacyjnego¹. Ponadto strona polska zobowiązała się dostosować do wymagań zawartych w dwu dyrektywach, których pełne wdrożenie wykroczyło poza datę 31 grudnia 2002 roku. Dla dyrektyw tych nie negocjowano okresów przejściowych. Są to: Dyrektywa 98/70/WE w sprawie jakości benzyn i olejów napędowych, której ostateczny termin wdrożenia minął 31 grudnia 2005 roku oraz Dyrektywa 96/59/WE w sprawie unieszkodliwiania polichlorowanych bifenyli (PCB) i polichlorowanych trifenyli — termin wdrożenia wyznaczono na 31 grudnia 2010 roku (Żylicz, 2003, s. 61).

2. Obowiązki przedsiębiorstw wynikające z dostosowań w zakresie prawa ochrony środowiska

Obowiązujące w Polsce dostosowane do warunków Unii Europejskiej prawo ochrony środowiska nakłada na przedsiębiorców szereg wymagań. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą i korzystające z zasobów środowiska przyrodniczego, zobowiązane są do ponoszenia ciężarów finansowych, związanych z ograniczeniem negatywnych konsekwencji ich działalności. Podejmują w tym celu różnego typu przedsięwzięcia inwestycyjne, które mają zapobiegać powstawaniu zanieczyszczeń (np. uruchamianie tzw. inwestycji zintegrowanych) lub zmniejszać ilość i jakość już powstałych zanieczyszczeń (tzw. inwestycje „końca rury”). W dotychczasowych regulacjach prawnych przedsiębiorcy są zobowiązani do (Famielec, Broniewicz, 2006, s. 12)

- przestrzegania warunków ochrony zasobów środowiska,
- przestrzegania warunków wprowadzania substancji lub energii do środowiska,
- udostępniania informacji o środowisku i jego ochronie,
- posiadania pozwolenia na wprowadzanie do środowisk substancji lub energii (w tym uzyskiwanie tzw. pozwoleń zintegrowanych na emisję pyłów lub gazów wprowadzanych do powietrza z instalacji, a także dopuszczalny poziom hałasu, warunki wytwarzania i sposoby postępowania z odpadami, warunki odprowadzania ścieków oraz poboru wód),
- stosowania najlepszych dostępnych technik wytwarzania,
- przeprowadzania przeglądów ekologicznych, pozwalających ocenić oddziaływanie instalacji na środowisko oraz związane z tym konsekwencje dla otoczenia oraz prawdopodobieństwo wystąpienia awarii,
- ponoszenia opłat za korzystanie ze środowiska, w tym za wprowadzanie gazów i pyłów do powietrza, wprowadzanie ścieków do wód lub do ziemi, pobór wody, za umieszczanie odpadów na składowisku,

¹ Traktat między Królestwem Belgii, Królestwem Danii..., op. cit Załącznik XII: Wykaz, o którym mowa w artykule 24 Aktu Przystąpienia, Polska — obszar 13: Środowisko naturalne.

- administracyjnych kar pieniężnych, w razie przekroczenia lub naruszenia warunków określonych w pozwoleniu lub w innej decyzji organu administracyjnego,
- zapewnienia odzysku, a w szczególności recyklingu odpadów opakowaniowych i poużytkowych (samodzielnie lub za pośrednictwem organizacji odzysku), w stopniu określonym przez Radę Ministrów w postaci docelowych norm,
- rozliczenia poziomu osiągniętego odzysku i recyklingu, a w razie nieosiągnięcia normatywnego ich poziomu — zapłacenie odpowiedniej opłaty produktowej,
- przekazywania zużytych akumulatorów ołowiowych (kwasowych) sprzedawcy detaliczemu lub zapłacenia opłaty depozytowej,
- zapobiegania powstawaniu odpadów lub ograniczania ilości odpadów i ich negatywnego oddziaływania na środowisko, a także odzyskiwania lub unieszkodliwiania odpadów, oraz ponoszenia odpowiednich opłat za ich umieszczenie na składowisku,
- odpowiedzialności cywilnej za szkody spowodowane oddziaływaniem na środowisko,
- odpowiedzialności administracyjnej za negatywne oddziaływanie na środowisko w formie ograniczenia negatywnego oddziaływania na środowisko, przywrócenia przez przedsiębiorcę stanu wyjściowego środowiska, lub uiszczenia przez niego, na rzecz gminnego funduszu ochrony środowiska i gospodarki wodnej, określonej kwoty pieniężnej, rekompensującej spowodowane szkody, lub też — w stosownych okolicznościach — w formie decyzji wstrzymania użytkowania danej instalacji.

Dalsze zadania i zobowiązania finansowe wynikają z Traktatu Akcesyjnego i konieczności wdrażania w przedsiębiorstwach norm i standardów ekologicznych UE oraz niezbędny w tym zakresie nowymi inwestycjami.

3. Standardy ekologiczne wpływające na inwestycje w elektroenergetyce

Energetyka to specyficzny obszar gospodarki polskiej, ze względu na zakres jej oddziaływania społecznego, ekologicznego i ekonomicznego. Polski sektor elektroenergetyczny składa się z czterech podsektorów: wytwarzania, przesyłu, dystrybucji i obrotu energią elektryczną. Standardy ekologiczne mają wpływ głównie na sytuację sektora wytwórczego. Blisko 60% polskiej mocy wytwórczych pochodzi z lat 1960—1980, jednostki te pracują w oparciu o przestarzałe nieekonomiczne technologie, ich sprawność waha się w granicach od 31—35%.

W zakresie rozwoju sektora elektroenergetycznego polityka Unii Europejskiej wyznacza trzy zasadnicze cele, którymi są (Malko, 2003):

- minimalizacja cen energii przy zapewnieniu warunków samofinansowania sektora,

- zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa energetycznego,
- minimalizacja negatywnego oddziaływania na środowisko.

Realizacji przedstawionych celów służyć mają uchwalone dokumenty strategiczne oraz prawodawstwo unijne, do których należą w szczególności: Europejska Karta Energetyczna, Zielona Księga „Ku europejskiej strategii bezpieczeństwa energetycznego”, Europejski Program zapobiegający zmianie klimatu, Plan działania na rzecz poprawy efektywności energetycznej we Wspólnocie Europejskiej, Traktat Karty Energetycznej, Biała Księga Unii Europejskiej, Dyrektywy Parlamentu Europejskiego oraz Rady UE.

Najważniejsze z punktu widzenia energetyki i ochrony środowiska to dyrektywy, do których należą: Dyrektywa IPPC w sprawie zintegrowanego zapobiegania i ograniczania zanieczyszczeń², Dyrektywa LCP dotycząca ograniczenia emisji niektórych zanieczyszczeń do powietrza z dużych obiektów energetycznego spalania paliw, Dyrektywa NEC ustalająca krajowe pułapy emisji dla niektórych zanieczyszczeń powietrza atmosferycznego, Dyrektywa 2003/87/WE ustanawiająca system handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych, Dyrektywa RES dotycząca promocji energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych, Dyrektywa CHP określająca zasady promowania rozwoju nowoczesnego systemu jednoczesnej produkcji energii cieplnej i elektrycznej (także mechanicznej), nazywanego kogenerowaniem.

W przypadku polskich przedsiębiorstw sektora energetycznego największe skutki będą mieć regulacje dotyczące ochrony powietrza atmosferycznego, a w szczególności Dyrektywa 2001/80/WE³ w sprawie ograniczania emisji niektórych zanieczyszczeń z dużych źródeł spalania paliw (zastępująca dotychczas obowiązującą Dyrektywę 88/609/EWG⁴ — w tej samej sprawie), znana pod nazwą dyrektywa LCP. Dyrektywa ta to jedna z najtrudniejszych i najbardziej kosztowych dyrektyw (Famielec, 2003, s. 214), której celem jest nie tylko poprawa stanu środowiska, ale także ujednoczenia warunków konkurencyjności na rynku energii elektrycznej. Odnosi się do źródeł spalania energetycznego o mocy 50 MWt lub większej (Sędek, Szewczyk, 2003, s. 139). Zakłada znaczne obniżenie emisji SO₂, NO_x oraz pyłów z dużych źródeł spalania. Wprowadza po raz pierwszy z dniem 1 stycznia

² Pozwolenie zintegrowane jest pozwoleniem obejmującym w jednej decyzji zezwolenie na wprowadzanie zanieczyszczeń pochodzących z instalacji do wszystkich komponentów środowiska. Takie podejście jest gwarancją obniżenia do poziomu uzasadnionego względami technicznymi i ekonomicznymi wpływu instalacji na środowisko. Obowiązek uzyskania pozwolenia zintegrowanego jest efektem implementacji do polskiego prawa ochrony środowiska postanowień dyrektywy 96/61/EC Dyrektywa IPPC w przemyśle energetycznym do spalania paliw, o mocy nominalnej ponad 50 MWt. Termin rozpoczęcia użytkowania instalacji po dniu 30 października 2000 roku. Termin do uzyskania pozwolenia zintegrowanego 30 kwietnia 2004 roku przed dniem 31 października 2000 roku do 30 czerwca 2006 roku.

³ Directive 2001/80/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2001 on the limitation of emissions of certain pollutants into the air from large combustion plants.

⁴ Directive 88/609/Eec of 24 November 1988 on the limitation of emissions of certain pollutants into the air from large combustion plants.

2008 roku wymagania emisyjne dla źródeł istniejących zgodnie z wymaganiami dla źródeł nowych. Zaostrza normy emisji NO_x dla źródeł nowych dwuetapowo — z dniem 1 stycznia 2008 roku i 1 stycznia 2016 roku. W pierwszym etapie (do 2008 roku) dla źródeł istniejących o mocy powyżej 500 MW_t dyrektywa wprowadza limity emisji dla: SO₂ o poziomie 400 mg/Nm³. Natomiast źródła najnowsze, uruchomione po 27 listopada 2003 roku mają standard emisji wynoszący 200 mg/Nm³. Nowością stanowią wymagania w zakresie emisji dla procesów spalania w turbinach gazowych i procesów spalania biomasy, biomasa staje się paliwem, ze wszystkimi tego konsekwencjami i rygorami⁵. W jednym z wariantów dyrektywa zakłada ograniczenie do 2016 roku emisji SO₂ do 27% poziomu z 2001 roku, a emisja NO_x do poziomu 35% z 2001 roku. Przy kilkakrotnie łagodniejszych normach polskich i krótkim czasie na doprowadzanie emisji do limitu dyrektywy, w praktyce konieczne byłoby wybudowanie instalacji ograniczania emisji we wszystkich polskich źródłach (Patracy, 2002).

W Polsce około 98% dużych źródeł spalania to źródła opalane węglem kamiennym oraz brunatnym. W ponad 90% są to źródła stare, czyli takie, które uzyskały decyzję o pozwoleniu na budowę po raz pierwszy przed 1 lipca 1987 roku (Patracy, 2002 s. 139). Według dyrektywy sektor dużych źródeł spalania obejmuje wszystkie kotły energetyczne, których moc cieplna w spalonym paliwie przekracza 50 MW, są to:

- elektrownie zawodowe — 66 500 MW_t,
- elektrociepłownie i ciepłownie zawodowe — 28 800 MW_t,
- elektrociepłownie przemysłowe — 28 100 MW_t,
- ciepłownie komunalne — 7 300 MW_t,

Łącznie — 130 700 MW_t.

Spełnienie indywidualnych standardów emisji wyrażonych w mg/Nm³ w porównaniu do aktualnie obowiązującego prawa polskiego przedstawia tablica 1. Polska otrzymała — co już podkreślano — okresy przejściowe dla źródeł istniejących obejmujące:

- ośmioletni okres przejściowy trwający od **1 stycznia 2008 roku do 31 grudnia 2015 roku** w zakresie emisji SO₂ (40% elektrowni nie spełnia obecnie tych norm),
- dwuletni okres przejściowy trwający od **1 stycznia 2016 roku do 31 grudnia 2017 roku** w zakresie emisji NO_x (90% źródeł w grupie nie spełnia tej normy),
- dziesięcioletni okres przejściowy trwający od **1 stycznia 2008 roku do 31 grudnia 2017 roku** w zakresie emisji pyłów dla ciepłowni komunalnych.

Wybrane źródła, które nie będą musiały dostosowywać się do wymagań dyrektywy to:

- z zakresu emisji SO₂ do roku 2015 — 36 elektrowni i elektrociepłowni (20% mocy sektora),

⁵ Do tej pory zakładało się, iż CO₂ pochodzący ze spalania biomasy, to ten sam dwutlenek węgla wchłonięty z atmosfery w trakcie wzrostu roślin, a więc bilans zanieczyszczenia wynosi zero.

- z zakresu emisji NO_x do 2017 roku, 21 elektrowni i elektrociepłowni (24% mocy sektora),
- z zakresu pyłów do 2017 roku, 24 kotłownie komunalne (2% mocy sektora).

Tablica 1

Porównanie norm emisji dla paliw stałych: duże stare źródła spalania energetycznego opalane węglem kamiennym według Rozporządzenia Ministra Środowiska z 30 lipca 2001 roku i źródła opalane paliwami stałymi wg Dyrektywy 2001/80/WE (mg/Nm³)

Moc cieplna źródła w MWt	Rozporządzenie MŚ z 30 lipca 2001 roku						Dyrektywa 2001/80/WE				
	Do 31 grudnia 2005			Od 1 stycznia 2006 do 31 grudnia 2010			Od 1 stycznia 2008	Od 1 stycznia 2016			
	SO ₂	NO ₂	pył	SO ₂	NO ₂	pył	SO ₂	NO ₂	pył	NO ₂	
>50 i <100	2000 (2500)	540 (450)	350 (225)	1500 (2000)	540 (450)	100 (100)	2000	600	100	600	
>100 i <150	2350 (2500)						1200 (2000)				2000—4000 liniowy spadek
>150 i <300											
>300 i <500											
>500											

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ocena...*, 2002.

Terminy nie uwzględniają naturalnego cyklu wymiany mocy oraz ekonomicznego i technicznego czasu życia eksploatowanych urządzeń, dlatego wdrożenie dyrektywy będzie wymagało odtworzenia około 50% mocy systemu elektroenergetycznego (Patracy, 2002, s. 26). Standardy Dyrektywy 2001/80/WE wymuszają na dużych źródłach spalania ograniczenie emisji SO₂, NO_x i pyłu, co przedstawia tablica 2.

Zaprezentowane dane (tablica 2) pokazują konieczność prawie dwukrotnej redukcji emisji SO₂ w ciągu sześciu lat. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku dokonano istotnego ograniczenia emisji poprzez poprawę jakości węgla, budowę instalacji odsiarczających i kotłów fluidalnych w wielu źródłach, wydając na ten cel 21,3 mld zł. W tych latach wybudowano instalacje na największych blokach energetycznych w Polsce, a więc tam, gdzie nakłady inwestycyjne były najniższe

Tablica 2

Emisje z polskich dużych źródeł spalania w latach 1980 i 2001 i limity emisji do 2012 roku

Gaz	Wyszczególnienie	Jedn.	Emisje		Limity i cele emisji do osiągnięcia w przyszłości		
			1980	2001	2008	2010	2012
SO ₂	Łączny limit emisji	tys. t/rok	2087	878	454	426	358
	Cel emisji	tys. t/rok			—	400	300
NO _x	Łączny limit emisji	tys. t/rok	698	266	254	251	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wstępna ocena...*, 2003.

na jednostkę produkcji energii. Dyrektywa wprowadza również obowiązek ciągłych pomiarów stężeń SO₂ i NO_x oraz pyłów dla większej niż do tej pory grupy źródeł. Obowiązkiem tym zostaną objęte źródła o dużo niższej niż dotychczas mocy — co najmniej 100 MW termicznych, w tym źródła istniejące i nowe już od 27 listopada 2004 roku.

Dyrektywa 2001/80/WE zawiera wiele sformułowań generalnych, a także imiennych możliwości odstępstw. Obiekty istniejące, które ze względu na stan techniczny są przeznaczone do likwidacji, mogą po 1 lipca 2008 roku przearcować maksymalnie 20 tys. godz., ale nie dłużej niż do końca 2015 roku, bez dostosowywania się do obowiązków dyrektywy. W takim przypadku operatorzy tych źródeł do połowy 2004 roku powinni byli złożyć deklarację o gotowości ich wyłączenia w stosownym czasie. Dla obiektów, w których stosowane jest paliwo stałe i normy emisji SO₂ nie mogą być osiągnięte ze względu na charakterystykę paliwa, istnieje możliwość realizowania tzw. stopnia odsiarczania. Problem w tym, że w obecnych aktach prawnych Ministerstwa Środowiska nie ma jeszcze możliwości rozliczania emisji w ten sposób (Balcewicz, 2003). Dyrektywa przewiduje także odstępstwa od standardów emisyjnych dla CO₂ w przypadku źródeł szczytowych oraz dla NO_x w przypadku źródeł o mocy nie mniejszej niż 500 MW, uzależniając to jednak od czasu pracy źródła. W dyrektywie istnieją postanowienia dające organowi stanowiącemu prawo w danym kraju na pewien margines uznaniowości. Dotyczy to zwłaszcza stanów awaryjnych, traktowania kilku źródeł jako jednej jednostki, czy brania pod uwagę dość enigmatycznie brzmiących „warunków technicznych i ekonomicznych” oraz rachunku „korzyści i kosztów”, co daje podstawę do racjonalnego łagodzenia warunków i wymagań emisyjnych. Celem omawianej Dyrektywy jest również ujednoczenie konkurencyjności na europejskim zliberalizowanym rynku energii elektrycznej. Unia Europejska broni się przed tanimi wytwórcami energii elektrycznej. Jest to problem dotkliwy dla polskiej energetyki, ponieważ dyrektywa najbardziej dotyka źródeł

produkujących energię na paliwach stałych, emitujących najwięcej zanieczyszczeń do powietrza. Bezwarunkowe wprowadzenie Dyrektywy LCP skutkowałoby dla Krajowego Systemu Elektroenergetycznego dla definicji źródło — komin, w perspektywie do 2013 roku wycofaniem łącznie ok. 38 100 MWt (38,2% mocy sektora dużych źródeł spalania), a do 2016 roku łącznie 54 070 MWt (54,2% mocy sektora dużych źródeł spalania) oraz poniesieniem ogromnych, trudnych do dokładnego oszacowania, nakładów inwestycyjnych. Implementacja tej Dyrektywy w kształcie i terminach zaproponowanych przez jej pierwotną wersję, bez deregocjacji, byłoby praktycznie nieosiągalne dla polskiej elektroenergetyki. Nawet wariant obniżenia emisji ze źródeł starych w postaci objęcia ich Krajowym Programem Redukcji Emisji (KPRE) nie stanowiłby ułatwienia (Patracy, 2002, s. 3). Sposób ustalania łącznej emisji dla tych źródeł w oparciu o ostre standardy emisji jednostkowych oznacza niski poziom tej emisji. Przy kilkakrotnie łagodniejszych normach polskich i krótkim czasie na doprowadzenie do limitu KPRE, w praktyce konieczne byłoby wybudowanie instalacji ograniczania emisji jednostkowych zgodnie z załącznikami III—VII Dyrektywy (Patracy, 2002, s. 3). Łączny szacunek nakładów inwestycyjnych przewidywanych w latach 2003—2020 oraz kosztów wytwarzania energii elektrycznej wskutek wdrożenia Dyrektywy 2001/80/WE przedstawia tablica 3.

Tablica 3

Nakłady inwestycyjne przewidywane w latach 2003—2020 oraz koszty wytwarzania energii elektrycznej wskutek wdrożenia Dyrektywy 2001/80/WE w mln zł
(ceny 2003 roku, bez uwzględnienia akcyzy)

Nakłady	Polskie przepisy	Dyrektywa źródło — komin	Deregocjacja 10-letnia, normy emisji	KPRE bez deregocjacji
Nakłady na dostosowanie się do wymagań ochrony powietrza	3430	23107	6915	3430
Przyrost nakładów na nowe źródła	0	21246	8514	20859
Razem nakłady	3430	44353	15429	24289

KPRE — Krajowy Plan Redukcji Emisji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Patracy, 2002, s. 3.

Koszty wdrożenia Dyrektywy mogą spowodować wzrost jednostkowych kosztów wytwarzania energii elektrycznej i ciepłej w 2018 roku o około 30% w stosunku do 2001 roku. Wzrost kosztów produkcji energii elektrycznej może negatywnie odbić się na całej gospodarce i społeczeństwie. Przy omawianych kosztach wdrożenia Dyrektywy może nastąpić nieznaczne pogorszenie głównych wskaźników makroekonomicznych w porównaniu ze scenariuszem odniesienia, w którym nie zakłada się wdrożenia dyrektywy. Udział wydatków na energię

elektryczną w gospodarstwach domowych może wzrosnąć przeciętnie o 1 punkt procentowy (*Ocena...*, 2003). Metodą wdrożenia dyrektywy LCP w dużych starych źródłach energetycznego spalania paliw może być KPRE. Plan ten jest dopuszczony przez dyrektywę według artykułu 4 i powinien być opracowany na podstawie wytycznych Komisji Europejskiej z 15 stycznia 2003 roku dotyczących przygotowania krajowych planów redukcji emisji. KPRE ma być alternatywną możliwością spełniania zapisów Dyrektywy LCP dla emisji SO₂ poprzez ustalanie łącznego limitu emisji w t/rok ze starych źródeł spalania energetycznego (nie uwzględniając źródeł, które miałyby skorzystać z naturalnej deregocjacji). Założeniem programu jest zmniejszenie kosztów dostosowania. Plan uzależniony jest od wdrażania systemu handlu emisjami. Polegać ma na przyznaniu łącznego limitu emisji w grupie rozpatrywanych źródeł, a następnie na rozdzieleniu tego limitu na poszczególne jednostki. Jednostki dysponujące większym kapitałem, które mogą usprawniać technologię w celu zmniejszenia emisji, będą mogły odsprzedać nadwyżki z limitu emisji przedsiębiorstwom, które nie sprostają narzucanym normom. Całość limitu będzie sukcesywnie zmniejszana o limity źródeł wycofywanych z eksploatacji. Łączne limity emisji w ramach KPRE są obliczone w t/rok na lata 2008—2015 i po 2015 roku na podstawie średnich ilości spalin, mocy i jakości paliwa z lat 1996—2000 oraz standardów emisji, wyznaczonych w Dyrektywie. W związku z wprowadzeniem KPRE, niezbędne będzie wdrożenie Polskiego Programu Przyjaznej Ochrony Środowiska, a w jego ramach programu *Kwaśne Deszcze* — handel SO₂ i NO_x i *Klimat* — handel CO₂ (Sędek, Szewczyk, 2003, s. 143). Celami wdrażania tych programów ma być osiągnięcie redukcji emisji podstawowych zanieczyszczeń powietrza w sposób skuteczny, jak najtańszy i stwarzający jak najmniej ograniczeń dla rozwoju i konkurencyjności energetyki.

Działanie systemu handlu emisjami w ogólnym zarysie polega na tym, że źródła emisji objęte systemem mogą wyemitować w określonym czasie (np. kolejnych okresach rocznych) jedynie taką ilość zanieczyszczeń, na jaką mają pokrycie w posiadanych uprawnieniach do emisji. Wyemitowanie większej ilości zanieczyszczeń wymaga dokupienia uprawnień do emisji do innego podmiotu, gdyż przekroczenie limitu wynikającego z sumy posiadanych inwestycji w przedsięwzięcia redukcji uwalnia pewną pulę uprawnień, umożliwiając ich sprzedaż. Zachęca to do podejmowania redukcji emisji tam, gdzie koszty redukcji są najniższe (*Opracowanie...*, 2003). Założeniem programu jest minimalizacja łącznych kosztów osiągnięcia zbiorczej redukcji emisji NO_x, SO₂ i CO₂ poprzez osiągnięcie redukcji emisji w źródłach, gdzie można to robić najtaniej i przerzucenie ciężaru decydowania z władz centralnych na przedsiębiorstwa przy dodatkowych, następujących ograniczeniach (Sędek, Szewczyk, 2003, s. 143):

- zbiorcza emisja z programu nie przekroczy wymaganych prawem pułapów zbiorczych,
- emisje ze źródeł objętych programem nie zwiększą istotnie lokalnych stężeń,

— program będzie niesprzeczny z postanowieniami prawa krajowego przenoszącymi postanowienia aktów prawnych UE, a zwłaszcza Dyrektywy IPPC o zintegrowanym zapobieganiu i redukcji zanieczyszczeń w zakresie dotyczącym pozwoleń zintegrowanych i najlepszej dostępnej techniki.

Istnieją trzy możliwe warianty spełnienia wymagań w zakresie dyrektywy 2001/80/WE (*Wstępna ocena...*, 2003):

— ograniczenie produkcji energii elektrycznej z krajowych elektrowni i elektrociepłowni o 50%,

— budowa instalacji redukcji szkodliwych zanieczyszczeń na istniejących kotłach energetycznych,

— likwidacja źródeł istniejących i wybudowanie źródeł ekologicznie „czystych” (nowoczesne źródła na paliwa gazowe i odnawialne).

Tablica 4 przedstawia zalety i wady poszczególnych proponowanych wariantów rozwiązań dostosowania do Dyrektywy 2001/80/WE.

Tablica 4

Wady i zalety wariantów spełnienia wymagań Dyrektywy 2001/80/WE

Wariant	Zalety	Wady
Wariant I dwukrotne obniżenie mocy w Krajo- wym Syste- mie Energe- tycznym	Nie ma konieczności ponoszenia żadnych nakładów inwestycyjnych	W przypadku utrzymania się lub wzrostu zapotrzebowania na energię elektryczną wyłącznie z własnych źródeł spowoduje konieczność importu czystszej energii z zagranicy
	Nie ma konieczności podejmowania decyzji strategicznych niosących za sobą zobowiązania finansowe	Uzależnienie od importu energii może spowodować wzrost kosztu jej zakupu (droga energia to spadek konkurencyjności produkowanych w kraju towarów, brak rozwoju ewentualnie likwidacja krajowego przemysłu)
	W przypadku dwukrotnego spadku zapotrzebowania na energię elektryczną (katastrofa gospodarcza) jest to wariant optymalny ekonomicznie	Alternatywą jest szybka budowa własnych ekologicznie czystych źródeł energii, co w krótkim czasie jest niemożliwe
	Przy imporcie energii elektrycznej z zewnątrz, przy silnej gospodarce, koszt pozyskania tej energii może być niższy od jej kosztu ze źródeł krajowych	Szybkie zapotrzebowanie na nowe krajowe moce powoduje wzrost kosztów ich budowy (wzrasta popyt na urządzenia energetyczne) oraz wzrost kosztów pozyskania kapitału (wzrasta popyt na kapitał)

cd. tablicy 4

Wariant	Zalety	Wady
Wariant 2 wyposażenie źródeł KSE w instalacje oczyszczające spaliny	Niskie (w porównaniu z wariantem 3) w pierwszej fazie koszty dostosowania do wymagań UE poprzez budowanie instalacji odsiarczania i odazotowania spalin na istniejących blokach energetycznych.	Dla starych elektrowni i elektrociepłowni budowa instalacji nie przedłuży ich technicznego okresu życia może się zatem nie opłacać budowa nowych instalacji na starych blokach energetycznych
	Utrzymanie krajowych źródeł wytwarzania energii elektrycznej — bezpieczeństwo energetyczne państwa (praca w kraju dla energetyków, górników i firm z zaplecza energetyki)	Konieczność poniesienia wyższych nakładów inwestycyjny niż w wariantcie 1
	Po likwidacji zużytych bloków energetycznych instalacje oczyszczające spaliny można wykorzystać dla nowego bloku wybudowanego w miejsce zlikwidowanego, (pod warunkiem, że będzie to proste odtworzenie mocy)	Konieczność podniesienia cen energii elektrycznej celem pozyskania kapitału na instalacje proekologiczne.
	Wariant lepiej dostosowany do utrzymania lub wzrostu zapotrzebowania na energię elektryczną	Ograniczenia w wyborze technologii wytwarzania i technologii oczyszczania spalin do spełnienia wymagań UE konieczna szczegółowa analiza warunków miejscowych
	Państwo ma wpływ na cenę energii elektrycznej — 100% energii podlega taryfikowaniu przez prezesa URE	
Wariant 3 — Odtworzenie mocy w nowej technice	Dostęp do najlepszych technologii o wyższych sprawnościach wytwarzania energii elektrycznej	Najdroższy kapitałowo wariant
	Szansa na rekonstrukcję zdekapitalizowanego majątku źródeł wytwarzania energii elektrycznej	Wariant mogący generować najwyższą, lecz kontrolowaną cenę energii elektrycznej
	Podniesienie poziomu technicznego świadczonych usług — możliwości eksportowe	Trudności z pozyskaniem kapitału przy spadku zapotrzebowania na energię elektryczną
	Wariant rozwojowy promujący postęp techniczny i rozwój nowoczesnych technologii w kraju	
	Podniesienie poziomu bezpieczeństwa poziomu energetycznego państwa — wzrost pewności zasilania, oszczędność paliw pierwotnych	
	Państwo ma wpływ na cenę energii elektrycznej — 100% energii podlega taryfikowaniu przez prezesa URE	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Nowoczesny blok...*, 2003.

Każdy z wymienionych wariantów może być przyjęty do realizacji, każdy z nich w inny sposób wpływa na gospodarkę narodową. Prognozy zapotrzebowania na energię elektryczną wykonywane przez PSE S.A. (mimo, że obciążone nieuniknionym błędem prognozowania) nie wykazują spadku zapotrzebowania, lecz nawet gdy to wystąpi nie będzie to dwukrotny spadek w stosunku do obecnego zużycia energii. Z tablicy 4 wynika, że nie ma idealnego wariantu dostosowania źródeł energii elektrycznej do wymagań Dyrektywy.

Zakończone negocjacje akcesyjne, związane z wdrożeniem Dyrektywy 2001/80/WE, wymagają zainwestowania w nasz przemysł do 2016 roku około 25,0—35,0 mld zł w kosztowne instalacje, których celem jest redukcja emisji gazów do atmosfery. Według wyliczeń Towarzystwa Gospodarczego Polskie Elektryczne i Polskiego Towarzystwa Elektrociepłowni Zawodowych do roku 2020 polski sektor energetyczny będzie musiał wydać około 56,3 mld zł na spełnienie norm ekologicznych Unii Europejskiej (Ciepiela, 2004, s. 25). Są to nakłady nie tylko na budowę instalacji oczyszczających spaliny, ale przede wszystkim na odtworzenie mocy źródeł wytwarzania, które w wymuszony sposób trzeba będzie wycofać z eksploatacji nawet ponad 10 lat wcześniej niż to wynika z ich żywotności. Nakłady na ten cel do roku 2012 szacuje się na poziomie 53 mld zł. W okresie 10 lat koszty inwestycji zapewniających redukcję emisji zwiększą się o 32 mld zł, co przy założeniu 30-letniego okresu eksploatacji instalacji daje ok. 1 mld zł na jeden rok. Koszty eksploatacji urządzeń ochronnych można szacować na około 3 mld zł (Kwiatkowski et al., 2002). Całkowite koszty inwestycyjne i eksploatacyjne redukcji wzrosną zatem o około 4 mld zł rocznie (Famielec, 2005, s. 230). W związku z wdrażaniem Dyrektywy 2001/80/WE w Polsce konieczne było i będzie m.in.:

— w roku 2004 podjęcie decyzji, które kotły nie będą modernizowane i po przepracowaniu 20 tys. godz. zostaną, licząc od 1 stycznia 2008 roku, wycofane z eksploatacji,

— dla obiektów istniejących i nowych o mocy powyżej 500 MWt opalanych paliwem stałym modernizacja instalacji pierwotnych do redukcji tlenków azotu, a następnie po 2015 roku budowa katalitycznych instalacji odazotowania spalin,

— dla obiektów istniejących o mocy powyżej 300 MW termicznych, a opalanych paliwem stałym, budowa do końca 2017 roku wysokoskutecznych instalacji odsiarczania spalin, o ile obiekty nie są objęte ustaleniami przejściowymi,

— dla obiektów powyżej 100 MW termicznych opalanych paliwami stałymi, które zostały uruchomione po 27 listopada 2003 roku zastosowanie wysokoskutecznego odsiarczania oraz odpylania i odazotowania spalin metodami pierwotnymi lub katalitycznym, lub zastosowanie kotłów fluidalnych z niekatalitycznym odazotowaniem spalin.

W sytuacji, gdy wystąpią ograniczenia w dostawach paliwa o małej zawartości siarki, nie dłużej jednak niż przez 30 dni w roku kalendarzowym, standard emisyjny SO₂ może być większy nawet o 50% w stosunku do powszechnie obo-

wiązującego. Podobnie jest w sytuacji, gdy nastąpi nagła przerwa w dostawach paliwa gazowego do źródeł spalania. W razie nadrzędnej konieczności utrzymania dostaw energii dopuszcza się wówczas spalanie innych paliw, nie dłużej jednak niż przez 10 dni w roku kalendarzowym, przy możliwości przekroczenia standardów emisyjnych nawet o 100%. Wdrożenie Dyrektywy **2001/80/WE** pociągnie za sobą szereg skutków bezpośrednich i pośrednich dla grupy dużych źródeł spalania i dla odbiorców energii. Podstawowe konsekwencje to (Famielec, 2005, s. 237):

- konieczność poniesienia dodatkowych nakładów oraz dodatkowych kosztów eksploatacyjnych,
- wzrost kosztów produkcji energii elektrycznej i ciepła,
- wymuszenie nieoptymalnych ekonomicznie i technicznie okresów podejmowania działań dostosowawczych,
- zmiana popytu na energię elektryczną i ciepło pochodzące ze źródeł objętych dyrektywą,
- osłabienie konkurencyjności konwencjonalnych źródeł objętych Dyrektywą, wytwarzających energię elektryczną i ciepło na rzecz źródeł odnawialnych i niekonwencjonalnych,
- przyspieszenie zmian struktury konsumowanych pierwotnych nośników energetycznych,
- zmniejszenie atrakcyjności lokowania pieniędzy w budowę źródeł energii,
- polepszenie standardu życia ludności wskutek poprawy jakości środowiska,
- wzrost cen energii elektrycznej i ciepła,
- długofalowe zmniejszenie zapotrzebowania na węgiel, pod warunkiem, że stać nas będzie na import gazu.

Kolejna, istotna z punktu widzenia elektroenergetyki, jest **Dyrektywa 2003/87/WE** Parlamentu Europejskiego i Rady z 13 października 2003 roku ustanawiająca system handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych w ramach Wspólnoty i zmieniająca **Dyrektywę Rady 96/61/WE**⁶. Działaniem Dyrektywy 2003/87/WE, zgodnie z Aneksiem I, obejmuje się następujące rodzaje instalacji w działalności energetycznej:

- urządzenia do energetycznego spalania paliw o znamionowej mocy cieplnej w paliwie powyżej 20 MW,
- rafinerie ropy naftowej,
- baterie koksownicze.

Przyjęcie Dyrektywy miało na celu zmniejszenie kosztów ponoszonych na redukcję emisji CO₂ w związku z realizacją celów określonych Protokołem z Kioto. Zgodnie z preambułą i art. 1 Dyrektywy, jej celem jest stworzenie możliwości realizacji zobowiązań redukcyjnych Wspólnoty Europejskiej i jej Państw Człon-

⁶ Directive 2003/87/EC of the European Parliament and of the Council of 13 October 2003 establishing a scheme for greenhouse gas emission allowance trading within the Community and council directive 96/61/EC).

kowskich w sposób bardziej skuteczny, poprzez efektywny europejski rynek uprawnień do emisji gazów cieplarnianych, przy możliwie najmniejszych ograniczeniach rozwoju gospodarczego i poziomu zatrudnienia. System handlu uprawnieniami do emisji został już wdrożony w Europie.

Ważnym dokumentem w tym zakresie energetyki jest też Dyrektywa z 27 września 2001 roku — 2001/77/EC — w sprawie promocji energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych na wewnętrznym rynku energii elektrycznej. Celem wprowadzenia tej Dyrektywy było promowanie wzrostu udziału energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych na wewnętrznym rynku energii elektrycznej jako podstawy przyszłych rozwiązań Wspólnoty. Rozporządzenie określa, jaki udział w ogólnym systemie energetycznym poszczególnych państw unijnych, powinna mieć energia pochodząca ze źródeł odnawialnych. Wspieranie rozwoju odnawialnych źródeł energii ma pozytywny wpływ na stan klimatu i zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych. Jednak w Polsce stosowanie systemów wykorzystujących odnawialne źródła energii jest na razie nieuzasadnione ekonomicznie. Również mechanizmy finansowe adresowane bezpośrednio do wytwórców energii ze źródeł odnawialnych są niedostateczne. Bariera trudna do pokonania to relatywnie wysokie koszty inwestycyjne technologii wykorzystujących ten rodzaj energii, jak również koszty prac niezbędnych do uzyskania tej energii (np. prac geologicznych, badań natężenia wiatru itp.) (Tatomir, 2004).

Kolejna dyrektywa to Dyrektywa PE i RU nr 2004/6/WE z 11 lutego 2004 roku określająca zasady promowania rozwoju nowoczesnego systemu jednoczesnej produkcji energii cieplnej i elektrycznej (także mechanicznej) nazywanego kogenerowaniem. W przyjętej przez rząd Polski Strategii rozwoju energetyki odnawialnej założono, że w 2010 roku osiągniemy minimum 7,5% energii z zasobów naturalnych kosztem — 14,5 mld zł, w wariantcie drugim tej Strategii przewiduje się osiągnięcie 9% tej energii kosztem 19,1 mld zł (Stec, 2004). Nowe wytyczne Unii Europejskiej przewidują, że do końca 2020 roku w Polsce 20% energii powinno pochodzić ze źródeł odnawialnych, spełnienie tego wymogu wydaje się w chwili obecnej niemożliwe.

Niezwykle istotna z punktu widzenia energetyki to Dyrektywa 96/61/EC — IPPC⁷, która została przyjęta 24 września 1996 roku. Dyrektywa weszła w życie 30 października 1996 roku, pozostawiając państwom członkowskim czas na dostosowanie wewnętrznych regulacji prawnych do 30 października 1999 roku (data wdrożenia). Dla istniejących instalacji przewidziano okres dostosowawczy do 30 października 2007 roku. Od tego momentu wszystkie przedsiębiorstwa na terenie UE podlegające wymogom Dyrektywy IPPC zmuszone zostaną — pod rygorem wstrzymania ich działalności — do zastosowania najlepszych dostępnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i technologicznych oraz odpowiedniej gospodarki materiałowej służących zintegrowanej ochronie środowiska. Ograni-

⁷ Council Directive 96/61/EC of 24 September 1996 concerning integrated pollution prevention and control.

czenia emisyjne, niższe niż już obowiązujące standardy emisyjne, a także zasady prowadzenia procesów przemysłowych powinny być wprowadzone przez zintegrowane pozwolenia na prowadzenie danego rodzaju działalności mogącej szkodliwie oddziaływać na środowisko (Jendrońska, 2001). Wymogi Dyrektywy odnoszą się do sześciu kategorii działalności przemysłowej, w tym także przemysłu energetycznego. Eksploatacja każdej instalacji podlegającej wymaganiom Dyrektywy musi uzyskać odpowiednią autoryzację, co w praktyce oznacza uzyskanie zintegrowanego pozwolenia, bez którego prowadzenie działalności nie jest dopuszczalne.

Zapisy Dyrektywy IPPC zostały przeniesione do polskiej ustawy z 27 kwietnia 2001 roku — Prawo ochrony środowiska i do innych ustaw i aktów wykonawczych. Liczba instalacji na terenie Polski wymagających pozwoleń zintegrowanych wynosi ok. 2500, w tym w sektorze energetycznym około 200. Pozwolenie zintegrowane wydaje się na wniosek prowadzącego instalację. Wniosek z oceną zgodności z minimalnymi wymaganiami BAT przedkłada się w 2 egzemplarzach. Warunkiem rozpatrzenia wniosku jest wniesienie na rachunek Ministerstwa Środowiska opłaty rejestracyjnej w kwocie od 200 do 3000 euro — zależnie od wielkości i stopnia skomplikowania instalacji (*Rozporządzenie...*, 2002). Za wydanie pozwolenia zintegrowanego dodatkowo trzeba będzie uiścić opłatę skarbową w wysokości 2 tys. zł (*Opłata...*, 2004). Pozwolenia zintegrowane wydaje się na czas określony, jednak nie dłużej niż 10 lat. Wieloletnie koszty inwestycyjne związane z wypełnieniem dyrektywy IPPC (regulującej między innymi obowiązek posiadania pozwolenia zintegrowanego) sięgają 100 mld zł (Kamiński, 2001). Starania o pozwolenie zintegrowane wymagają zgromadzenia i opracowania ogromnej liczby informacji, wprowadzania nowych procedur kontroli działania przedsiębiorstwa, a nierzadko zakupu nowych urządzeń pomiarowych. W praktyce większość przedsiębiorstw będzie musiała sięgnąć po usługi konsultingowe, ceny w tej dziedzinie za opracowanie wniosku wynoszą od 50 do 500 tys. zł (Łyś, 2004).

W przypadku Elektrowni Bełchatów, pierwszego przedsiębiorstwa w Polsce, które zdobyło pozwolenie zintegrowane, rozpatrywanie wniosku trwało około 5 miesięcy, prace nad przygotowaniem wniosku trwały ponad rok. Elektrownia uzyskała pozwolenie zintegrowane w ramach tzw. projektu pilotażowego. Wdrożenie dyrektywy IPPC będzie bardzo trudne dla energetyki. Doświadczenia pilotażowe wykazały, że często przedsiębiorstwa wypaczyły ideę zintegrowanego podejścia do ochrony środowiska, traktując pozwolenia zintegrowane jako zwykłą agregację pozwoleń sektorowych, dla wielu technologii nie określono dotąd wytycznych w zakresie BAT. Powołanych zostało natomiast 11 grup roboczych dla każdej zainteresowanej branży (składających się z naukowców praktyków — specjalistów w branży), których członkowie podkreślają, że można zauważyć, iż w urzędach wojewódzkich i powiatowych, które wydawać mają pozwolenia zintegrowane jest niewielu specjalistów, którzy mogliby być partnerami w dyskusji

o BAT. Sytuacja ta powoduje, że rozpatrywanie wniosku w ciągu ustawowych 2 miesięcy jest niemożliwe. Poważną barierą wdrożenia przepisów IPPC mogą być wysokie koszty dostosowania polskiego przemysłu do wymogów BAT. Według danych Ministerstwa Środowiska 40% obiektów wymagających pozwoleń zintegrowanych spełnia wymogi BAT, 20% wymaga głębokiej modernizacji, w odniesieniu do pozostałych 40% — brak danych. Zdecydowana większość nakładów na inwestycje i modernizację wiązać się będzie z zakupem nowych urządzeń i wyposażenia. Koszty klasycznych urządzeń ograniczających emisję zanieczyszczeń do środowiska (tzw. końca rury) nie powinny stanowić więcej niż 30—35% całkowitych nakładów inwestycyjnych w tym zakresie. Szacunkowe dane dotyczące struktury nakładów finansowych na ochronę środowiska w sektorze elektroenergetyki przedstawia tablica 5.

Tablica 5

Szacunkowe koszty inwestycyjne wynikające z wdrażania Dyrektywy IPPC w energetyce i innych sektorach przemysłu w mld zł (ceny z 2003 roku)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Łącznie
Energetyka	5,5	5,5	2,7	2,7	2,7	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	27,1
Razem koszty inwestycyjne w ważniejszych sektorach przemysłu (w tym w energetyce)	11,6	11,6	11,8	14,7	16,9	14	10,1	8,5	7,4	7,4	114

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lorek, 2004, s. 285.

Działania dostosowawcze w zakresie tej Dyrektywy w niewielkim stopniu będą dofinansowane z pomocy publicznej. W trakcie negocjacji z UE w obszarze „Środowisko naturalne” pomoc publiczną na realizację dyrektywy IPPC w sektorze energetycznym, w okresie przejściowym, określono w wysokości do 50% pomocy ze środków publicznych (podziałanie 2.4.3 wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie ochrony powietrza), nie więcej jednak niż 5 mln euro (*Fundusze...*, 2004, s. 45), przy czym wsparcie ze strony funduszy strukturalnych nie będzie objęte tym limitem. Ubiegający się o pozwolenie mogli skorzystać z dofinansowania sektorowego programu operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”. Wsparcie dotyczyło niezbędnych wydatków w zakresie ochrony środowiska, na lata 2004—2006 przewidziano na ten cel 245,7 mln zł (Jóźwiak, 2004). Polska energetyka musi liczyć się także z tym, że kontrolerzy Unii będą bardzo dokładnie sprawdzać pozwolenia, zwracać na nie uwagę będą też przedsiębiorstwa konkurujące i jeżeli znajdą podstawę, to wytoczą proces polskim przedsiębiorstwom przed Trybunałem Sprawiedliwości o stosowanie tzw. ekodumpingu, czyli zaniżania cen poprzez oszczędności na działaniach ekologicznych (Pałosz, 2003).

Wejście Polski do Unii Europejskiej to dla krajowej energetyki znacząca bariera rozwoju, wynikająca z ograniczeń emisyjnych. Sytuacja ta może zagrozić bezpieczeństwu energetycznemu kraju. Konieczne jest pilne podjęcie działań zapobiegawczych, których realizacja nie jest możliwa bez wsparcia administracji rządowej (Krystek, Lewandowski, 2004). Konieczne jest opracowanie strategii działań, które zapewnią bezpieczeństwo energetyczne Polski uwzględniające, między innymi, takie zorganizowanie rynku energii elektrycznej, aby promowana była produkcja w siłowniach wyposażonych w instalacje odsiarczania spalin i uwzględnienie w polityce właścicielskiej oraz prywatyzacyjnej konieczność pozyskania znaczących środków na inwestycje zmniejszające emisję.

4. Rola funduszy Unii Europejskiej i innych źródeł zagranicznych w finansowaniu ochrony środowiska w Polsce

Wykorzystywanie funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności odbywa się na podstawie umowy ramowej pomiędzy Polską i Komisją Europejską (tzw. Podstawy Wsparcia Wspólnoty), zawartej na bazie wyników negocjacji nad przedstawionym przez Polskę Narodowym Planem Rozwoju. Podstawy Wsparcia Wspólnoty są wdrażane poprzez programy operacyjne. Natomiast projekty Funduszu Spójności realizowane są w oparciu o Strategię Wykorzystania Funduszu Spójności (*Założenia...*, 2003, s. 85). Głównymi instrumentami finansowania inwestycji w ochronie środowiska w Polsce są: Fundusz Spójności oraz fundusze strukturalne, zmodyfikowane od 2007 roku. Jednak wsparcie finansowe w zakresie ochrony środowiska jest i będzie możliwe również w ramach innych instrumentów, takich jak: Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweski Mechanizm Finansowy, Program LIFE. Na wsparcie inwestycji infrastrukturalnych, w tym w ochronie środowiska, środki przeznaczają również (głównie w formie kredytów) Europejski Bank Inwestycyjny i Bank Światowy⁸.

Głównym celem **Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko** jest podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej regionów poprzez rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej ochronie i poprawie stanu środowiska, zdrowia społeczeństwa, zachowaniu tożsamości kulturowej i rozwijaniu spójności terytorialnej. 1 sierpnia 2006 roku Rada Ministrów zaakceptowała kierunkowo projekt Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ). Na realiza-

⁸ Dla potrzeb realizacji NPR mobilizuje się wszelkie możliwe środki finansowe, począwszy od rezerw budżetowych, poprzez fundusze celowe, a skończywszy na środkach finansowych komercyjnych instytucji finansowych. Wśród tych możliwości fundusze i programy UE odgrywają szczególne znaczenie. Jednak pamiętać należy, że łączna wysokość środków otrzymywanych w skali roku przez poszczególne kraje z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności nie może przekraczać 4% PKB.

cję Programu w latach 2007—2013 zostanie przeznaczonych 26 054,7 mln euro. Ze środków Unii Europejskiej będzie pochodziło 21 275,2 mln euro (w tym ze środków Funduszu Spójności — 18 927,6 mln euro oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego — 2 347,6 mln euro), z publicznych środków krajowych — 3 754,5 mln euro, a ze środków prywatnych 1 025 mln euro. Program zakłada realizację pięciu celów szczegółowych:

1. Budowę infrastruktury zapewniającej, że rozwój gospodarczy Polski będzie dokonywał się przy równoczesnym zachowaniu i poprawie stanu środowiska naturalnego.

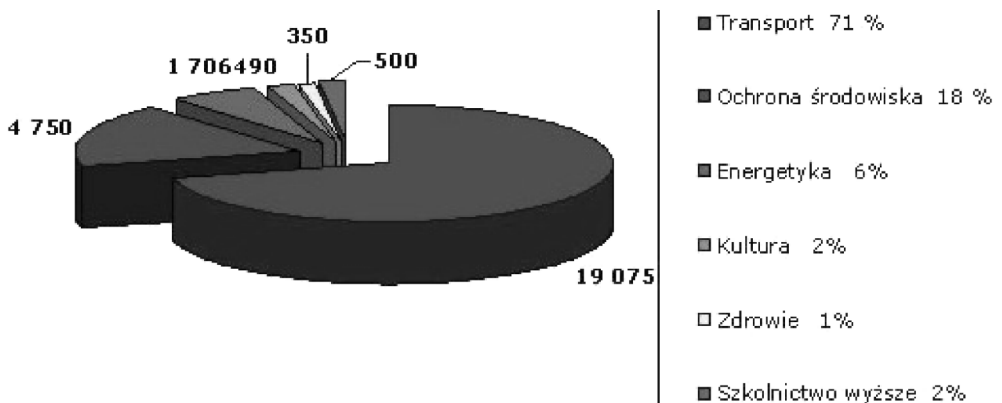
2. Zwiększenie dostępności głównych ośrodków gospodarczych w Polsce poprzez powiązanie ich siecią autostrad i dróg ekspresowych oraz alternatywnych wobec transportu drogowego środków transportu.

3. Zapewnienie długookresowego bezpieczeństwa energetycznego Polski poprzez dywersyfikację dostaw, zmniejszenie energochłonności gospodarki i rozwój odnawialnych źródeł energii.

4. Wykorzystanie potencjału kultury i dziedzictwa narodowego o znaczeniu światowym i europejskim dla zwiększenia atrakcyjności Polski.

5. Wspieranie utrzymania dobrego poziomu zdrowia siły roboczej.

Rysunek 1 przedstawia procentowy podział środków w ramach omawianego projektu.



Rys. 1. Podział środków UE dostępnych w ramach projektu POIiŚ wg sektorów (w mln euro)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Założenia...*, 2003, s. 85.

Wsparcie finansowe będzie przeznaczane na realizację działań w ramach następujących priorytetów zaprezentowanych w tabelicy 6.

Na realizację PO Infrastruktura i Środowisko przeznaczonych zostało 21,3 mld euro, co stanowi aż 35,7% całości środków na lata 2007—2013. Źródłem finansowania będzie Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego oraz Fundusz Spójności. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO) są podstawowym doku-

Tablica 6

Rodzaje działalności objętych finansowaniem w ramach priorytetów POIiŚ

Priorytet	Rodzaje działań
Priorytet 1 Gospodarka wodno-ściekowa	Gospodarka wodno-ściekowa w aglomeracjach powyżej 15 tys. RLM
Priorytet 2 Gospodarka odpadami i ochrona ziemi	Działanie 2.1 Kompleksowe przedsięwzięcia z zakresu gospodarki odpadami komunalnymi ze szczególnym uwzględnieniem odpadów niebezpiecznych Działanie 2.2 Rekultywacja terenów powojkowych oraz zdegradowanych przez przemysł i górnictwo na cele przyrodnicze
Priorytet 3 Rozwój kultury i zachowanie dziedzictwa kulturowego	Działanie 3.1 Retencjonowanie wody i poprawa stanu bezpieczeństwa technicznego istniejących urządzeń bezpieczeństwa technicznego istniejących urządzeń wodnych oraz zapewnienie bezpiecznego przejścia wód powodziowych i lodów.
Priorytet 4 Przedsięwzięcia dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów ochrony środowiska	Działanie 4.1 Wsparcie systemów zarządzania środowiskowego Działanie 4.2 Racjonalizacja gospodarki zasobami i odpadami Działanie 4.3 Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie wdrażania najlepszych dostępnych technik (BAT) Działanie 4.4 Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie gospodarki wodno-ściekowej Działanie 4.5 Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie ochrony powietrza Działanie 4.6 Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie odzysku i unieszkodliwiania odpadów specyficznych lub niebezpiecznych
Priorytet 5 Ochrona przyrody i kształtowanie postaw ekologicznych	Działanie 5.1 Wspieranie kompleksowych projektów z zakresu ochrony siedlisk przyrodniczych na obszarach chronionych oraz zachowanie różnorodności gatunkowej Działanie 5.2 Opracowanie planów ochrony oraz zwiększenie drożności korytarzy ekologicznych Działanie 5.3 Kształtowanie postaw społecznych sprzyjających ochronie środowiska, w tym różnorodności biologicznej
Priorytet 6 Transeuropejskie sieci transportowe TEN-T	Działanie 6.1 Rozwój sieci transportowej TEN-T Działanie 6.2 Rozwój sieci lotniczej TEN-T
Priorytet 7 Transport przyjazny środowisku	Działanie 7.1 Rozwój transportu kolejowego Działanie 7.2 Rozwój transportu morskiego Działanie 7.3 Transport morski w obszarach metropolitalnych Działanie 7.4 Rozwój transportu intermodalnego
Priorytet 8 Bezpieczeństwo transportu i krajowe sieci transportowe	Działanie 8.1 Bezpieczeństwo ruchu drogowego Działanie 8.2 Drogi krajowe poza siecią TEN-T Działanie 8.3 Rozwój inteligentnych systemów transportowych
Priorytet 9 Infrastruktura drogowa w Polsce wschodniej	Działanie 9.1 Zapewnienie sprawnego dostępu drogowego do największych ośrodków miejskich na terenie wschodniej Polski

cd. tablicy 6

Priorytet	Rodzaje działań
Priorytet 10 Bezpieczeństwo zdrowotne społeczeństwa i poprawa efektywności systemu ochrony zdrowia	Działanie 10.1 Zwiększenie stopnia wykorzystania energii pierwotnej w sektorze energetycznym i obniżenie energochłonności sektora publicznego Działanie 10.2 Zwiększenie wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych, w tym biopaliw
Priorytet 11 Bezpieczeństwo energetyczne	Działanie 11.1 Rozwój systemów przemysłowych energii elektronicznej, gazu ziemnego i ropy naftowej oraz budowa i rozbudowa magazynów gazu ziemnego
Priorytet 12 Kultura i dziedzictwo kulturowe	Działanie 12.1 Ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego o znaczeniu ponadregionalnym Działanie 12.2 Rozwój oraz poprawa stanu infrastruktury kultury o znaczeniu ponadregionalnym
Priorytet 13 Infrastruktura ratownictwa medycznego	Działanie 13.1 Rozwój systemu ratownictwa medycznego
Priorytet 14 Pomoc techniczna	Efektywne wykorzystanie środków w ramach priorytetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Założenia...*, 2003.

mentem przygotowywanym przez każdy kraj członkowski UE, określającym krajowe priorytety, na które będą przeznaczone unijne fundusze i środki krajowe w latach 2007—2013. NSRO stanowią instrument odniesienia dla przygotowywania programów operacyjnych. Przekazanie NSRO do Komisji Europejskiej umożliwia przedłożenie KE przyjętych przez rząd polski programów operacyjnych i rozpoczęcie ich negocjowania. Do Komisji trafiły trzy programy operacyjne: Infrastruktura i Środowisko, Kapitał Ludzki oraz Pomoc Techniczna. Celem głównym NSRO dla Polski jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Obok celu strategicznego NSS zakłada realizację celów szczegółowych, wynikających z wyzwań Strategii Lizbońskiej, Strategicznych Wytycznych Wspólnoty oraz wniosków wynikających z analizy słabych i mocnych stron polskiej gospodarki, a także stojących przed nią szans i zagrożeń, takich jak:

- poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa,
- poprawa jakości kapitału ludzkiego i zwiększenie spójności społecznej,
- budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski,

- podniesienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora wytwórczego o wysokiej wartości dodanej oraz rozwój sektora usług,
- wzrost konkurencyjności polskich regionów i przeciwdziałanie ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej,
- wyrównywanie szans rozwojowych i wspomaganie zmian strukturalnych na obszarach wiejskich.

NSRO będą realizowane przy pomocy Programów Operacyjnych, zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Regionalnych Programów Operacyjnych, zarządzanych przez Samorządy poszczególnych województw. Na realizację NSRO w latach 2007—2013 zostanie przeznaczonych ok. 85,6 mld euro. W tej sumie 67,3 mld euro będzie pochodziło z budżetu UE, 11,86 mld euro — z krajowych środków publicznych (w tym ok. 5,93 mld euro z budżetu państwa), a ok. 6,4 mld euro to szacowany wkład podmiotów prywatnych. Podział funduszy unijnych na programy operacyjne w ramach NSRO na lata 2007—2013 przedstawia tablica 7.

Tablica 7

Podział funduszy unijnych na programy operacyjne w ramach NSRO na lata 2007—2013

Program operacyjny	Kwota (w mld euro)	Dział procentowy
Infrastruktura i Środowisko	27,8	41,3%
Regionalne Programy Operacyjne	15,9	23,8%
Kapitał Ludzki	9,7	14,4%
Innowacyjna Gospodarka	8,3	12,3%
Rozwój Polski Wschodniej	2,3	3,4%
Programy operacyjne europejskiej współpracy terytorialnej	0,7	1,1%
Pomoc Techniczna	0,5	0,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Założenia...*, 2003, s. 85.

Inwestycje, które Polska musi realizować w okresie dostosowawczym w infrastrukturze ochrony środowiska są szacowane na ok. 35—40 mld euro. Wysokość nakładów inwestycyjnych do poniesienia w latach 2001—2015 szacuje się średniorocznie na ok. 2,3—2,8 mld euro. Ciężar realizacji znacznej części celów i zadań będzie spoczywał na przedsiębiorstwach i JST. Będą to zadania o dużym znaczeniu dla ochrony środowiska w Polsce, często związane ze spełnieniem naszych zobowiązań odnośnie praktycznego wprowadzenia w życie dorobku prawnego Unii Europejskiej, w zakresie spraw już wynegocjowanych, a także wynikających z nowych rozporządzeń i dyrektyw, wydanych po zamknięciu negocja-

cji. Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko to dokument uszczegóławiający Strategię Rozwoju Kraju oraz Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (Narodową Strategię Spójności) na lata 2007—2013. Program określił alokację środków pomocowych oraz zasady realizacji przyjętych priorytetów i zamierzeń w zakresie budowy i modernizacji infrastruktury technicznej, w tym infrastruktury ochrony środowiska, transportu drogowego i kolejowego, energetyki oraz kultury i zdrowia, biorąc pod uwagę zarówno skalę, jak i typy planowanych przedsięwzięć. Projekt Programu wymaga przeprowadzenia postępowania w sprawie oceny oddziaływania na środowisko. Zasada zrównoważonego rozwoju nakazuje takie planowanie procesów społeczno-gospodarczych, aby zapewniona została perspektywiczna ochrona zasobów środowiska i przyrody, koszty środowiskowe ograniczone były do niezbędnego minimum, a możliwości rozwoju dla przyszłych generacji zagwarantowane, co oznacza takie programowanie i osiąganie rozwoju, aby jednocześnie zachowany był ład:

— przestrzenny — racjonalne użytkowanie przestrzeni, ochrona krajobrazu, ograniczanie do minimum skutków nieodwracalnych,

— ekologiczny — równowaga i trwałość ekosystemów, różnorodność biologiczna, bezpieczne środowisko,

— społeczny — bezpieczne i wygodne życie, sprawiedliwy dostęp do zasobów, zdolność do zaspokajania usprawiedliwionych potrzeb obecnego i przyszłych pokoleń,

— ekonomiczny — eliminowanie projektów w sposób „rabunkowy” eksploatujących zasoby kapitału ludzkiego, przyrodniczego i społecznego, w sposób niezapewniający internalizacji związanych z tym kosztów.

Kryteria oceny projektów zakwalifikowanych do programu można podzielić na grupy zaprezentowane w tablicy 8.

Tablica 8

Kryteria oceny projektów

Rodzaje projektów	Kryteria klasyfikacji
GOSPODARKA „PRZYJAZNA ŚRODOWISKU”	<ul style="list-style-type: none"> — Ograniczanie emisji do środowiska (ścieki, podstawowe zanieczyszczenia powietrza, gazy „szklarniowe”, odpady, depozycja trwałych zanieczyszczeń w glebie/wodach gruntowych, hałas, promieniowanie, ograniczanie ryzyka awarii); — Zrównoważona gospodarka energią (ograniczanie strat energii, zmniejszenie/racjonalizacja zużycia energii, zmiana struktury nośników energii, wzrost podaży energii z OZE); — Zrównoważone wykorzystanie zasobów w zakresie wody, drewna, i biomasy, nieodnawialnych surowców i nośników energii, przestrzeni; — Stymulowanie proekologicznych wzorców konsumpcji i produkcji.

Rodzaje projektów	Kryteria klasyfikacji
JAKOŚĆ ŻYCIA	<ul style="list-style-type: none"> — Dostęp do bezpiecznych ekologicznych usług i zasobów (poprawa jakości środowiska miejskiego, zaopatrzenia w wodę wysokiej jakości, powszechny dostęp do bezpiecznych ekologicznie miejsc rekreacji i wypoczynku); — Zmniejszenie ekologicznego ryzyka zdrowotnego (odpowiedni stan sanitarny otoczenia, ograniczanie nadmiernego hałasu, eliminacja prekursorów ozonu, ograniczanie stopnia zapylenia (redukcja pyłku zawieszonego), ochrona przed promieniowaniem elektromagnetycznym).
BEZPIECZEŃSTWO EKOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> — Ochrona i wzmacnianie równowagi przyrodniczej i różnorodności biologicznej (rozwój i umacnianie systemu obszarów chronionych, utrzymywanie funkcjonalności, spójności i ciągłości ekosystemów, wzrost lesistości); — Ochrona zasobów przyrody nieożywionej (ochrona krajobrazu naturalnego i utrzymywanie różnicowania krajobrazu rolniczego, utrzymywanie i ochrona obszarów naturalnej retencji, ograniczanie eutrofizacji rzek i jezior, ochrona zasobów Głównych Zbiorników Wód Podziemnych); — Adaptacja do zmian klimatycznych, ograniczanie skutków klęsk żywiołowych (stabilizacja/wyrównywanie przepływów wody, ochrona przeciwpowodziowa, przeciwdziałanie skutkom suszy).

Źródło: opracowanie własne.

Skutki bezpośrednie Programu to największy w historii Polski program zamierzeń inwestycyjnych, powodujący zasadniczą zmianę „infrastrukturalnego oblicza” Polski. Realizacja Programu doprowadzi w nadchodzących 7—8 latach do:

- budowy, przebudowy i modernizacji około 2500 km dróg i autostrad,
- realizacji, co najmniej 100 dużych projektów w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, gospodarki odpadami, modernizacji i budowy źródła energii elektrycznej i ciepła, a także rozwoju i modernizacji sieci przesyłkowych, prądu, gazu i ropy naftowej.

- bezpośrednie ingerencje w środowisko — trwałe przekształcenia terenu na obszarze kilkuset km² (ok. 0,2% powierzchni kraju),

- zmiany poziomu niektórych uciążliwości (w stosunku do stanu obecnego): hałas, stężenia niektórych zanieczyszczeń powietrza można będzie zaobserwować na obszarze kilku tysięcy km²,

- większość zmian i uciążliwości — po zastosowaniu standardowych rozwiązań technicznych ochrony środowiska — powinna mieścić się w granicach wymaganych przez prawo.

Jako warunek konieczny przyjmowania wniosków do dalszego rozpatrywania należy przyjąć:

— Udokumentowanie przeprowadzenia analizy wariantowej lokalizacji przedsięwzięcia (dla obiektów nowych) lub wyboru wariantu technicznego (dla obiektów rozbudowywanych i modernizowanych) — studium w tym zakresie powinno zawierać, co najmniej, porównanie kosztów — korzyści środowiskowych dla każdego z analizowanych wariantów oraz informację o zidentyfikowanych konfliktach przyrodniczo-przestrzennych;

— W przypadku inwestycji celu publicznego, których realizacja nie jest możliwa bez wywołania konfliktu przyrodniczego (w szczególności z zasadami ochrony obszarów Natura 2000) propozycja konkretnych działań kompensujących oraz ograniczających negatywne skutki;

— Ocenę, czy obiekt po oddaniu do eksploatacji będzie spełniał określone wymogi ochrony środowiska (np. w zakresie hałasu, czy nie pogarszania jakości środowiska w najbliższym otoczeniu).

Tworzenie list rankingowych projektów podobnego typu z uwzględnieniem kryteriów środowiskowych powinno opierać się na porównaniu:

— Ilości konfliktów przyrodniczo-przestrzennych generowanych przez dane zamierzenie;

— Porównaniu racjonalności wykorzystania przestrzeni;

— Wielkości emisji typowych zanieczyszczeń i uciążliwości podczas budowy i eksploatacji;

— Populacji poddanej uciążliwym działaniom;

— Energochłonności podczas eksploatacji;

— Trwałości ekonomicznej (zdolności funkcjonowania bez potrzeby uzyskiwania subsydiów, lub ulg podatkowych).

Jak wynika z tablicy 9 większość przedsiębiorstw (bez względu na rodzaj prowadzonej działalności i wielkość przedsiębiorstwa) planujących działania w zakresie ochrony środowiska, wdrażania nowych środowiskowo przyjaznych technologii czy też wprowadzanie nowych systemów organizacyjnych i marketingowych może liczyć na wsparcie.

5. Zakończenie

Ochrona środowiska stanowi strategiczną aktywność gospodarczą i administracyjną. Warunkuje bowiem realizację zasady zrównoważonego rozwoju, którego zapewnienie jest konstytucyjnym zadaniem państwa. Ochrona środowiska rozumiana jako ochrona zasobów przyrody, przeciwdziałanie powstawaniu zanieczyszczeń środowiska, ich unieszkodliwianie oraz zapewnianie należytej jakości środowiska dla następnych pokoleń, jest powiązana z każdym rodzajem działalności podmiotów gospodarczych, gospodarstw domowych, konsumentów, administracji

Tablica 9

Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko Wsparcie dla Przedsiębiorstw

Wsparcie dla dużych przedsiębiorstw	Wsparcie dla MŚP
<ul style="list-style-type: none"> — Systemy zarządzania środowiskowego (10 mln euro) — Racjonalizacja gospodarki zasobami i odpadami (30 mln euro) — Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie wdrażania najlepszych dostępnych technik (BAT) (30 mln euro) — Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie gospodarki wodno-ściekowej (50 mln euro) — Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie ochrony powietrza (50 mln euro) — Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie odzysku i unieszkodliwiania odpadów użytkowych lub niebezpiecznych (30 mln euro) — Zwiększenie wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych, w tym biopaliw (417 mln euro) — Zwiększenie stopnia wykorzystania energii pierwotnej w sektorze energetycznym i obniżenie energochłonności sektora publicznego (315 mln euro) — Rozwój systemów przesyłowych energii elektrycznej, gazu ziemnego i ropy naftowej oraz budowa i przebudowa magazynów gazu ziemnego (974 mln euro) 	<ul style="list-style-type: none"> — Nowoczesne systemy zarządzania — Rozbudowa, unowocześnienie przedsiębiorstwa w zakresie produkcji i usług — Dostosowanie standardów do norm krajowych i europejskich — Wsparcie inwestycji w wytwarzanie innowacyjnych produktów i usług — Wsparcie innowacyjnych systemów organizacyjnych i marketingowych — Wsparcie inwestycyjne działalności B+R w przedsiębiorstwach, zakupu/wdrożenia wyników prac B+R itp. — Wsparcie specjalistycznego doradztwa — Rozwijanie regionalnej sieci transferu technologii — Pozadotacyjne instrumenty finansowe dla MŚP — wyposażenie w kapitał, wsparcie kosztów zarządzania powstających funduszy poręczeń, funduszy pożyczkowych itp. — Systemowe wspieranie przedsiębiorczości — Tworzenie regionalnej sieci instytucji otoczenia biznesu — Systemowe badania i analizy dotyczące działalności/potencjału MŚP — Pomoc dla potencjalnych przedsiębiorców (<i>start-upów</i>), usługi doradcze, szkoleniowe, wsparcie finansowe

Źródło: opracowanie własne.

rządowej i samorządowej. Zapotrzebowanie na środki finansowania ochrony środowiska jest rezultatem zwłaszcza zobowiązań akcesyjnych Polski i konieczności wdrażania wielu różnych norm i standardów ekologicznych, uregulowanych licznymi dyrektywami i rozporządzeniami Komisji Europejskiej i Rady Europy.

Bibliografia

1. Balcewicz J. 2003. *Z Unią niestety będzie drożej. Wynik to 8 do 2!* „Energia Gigawat” 2003, nr 12.
2. Brundtland G.H. 1991. *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0794-8.

3. Ciepiera D. 2004. *Niemżliwe limity: raport energetyka*, „Nowy Przemysł” 2004, nr 4, s. 25.
4. *Council Directive 96/61/EC of 24 september 1996 concerning integrated pollution prevention and control.*
5. *Directive 2001/80/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2001 on the limitation of emissions of certain pollutants into the air from large combustion plants.*
6. *Directive 2003/87/EC of the European Parliament and of the Council of 13 October 2003 establishing a scheme for greenhouse gas emission allowance trading within the Community and council directive 96/61/EC.*
7. *Directive 88/609/Eec of 24 November 1988 on the limitation of emissions of certain pollutants into the air from large combustion plants.*
8. Dziewulski R., Otachel B., Smyk K. 2002. *Warunki członkostwa Polski w Unii Europejskiej na tle warunków negocjacji akcesyjnych pozostałych państw wstępujących do UE*. „Wspólnoty Europejskie” 2002, nr 12, s. 24—34.
9. Dziewulski R., Otachel B., Smyk K. 2003. *Warunki członkostwa Polski w UE na tle warunków negocjacji akcesyjnych pozostałych państw kandydujących Grupy z Laeken*. „Biuletyn Analiz UKiE” 2003, nr 11, s. 41—44.
10. Famielec J. 2003. *Ekologiczne uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług — 2003: teoria i praktyka*. Pod red. J. Pytki. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział w Katowicach. ISBN 83-85587-12-8.
11. Famielec J. (red.). 2005. *System finansowania ochrony środowiska*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-280-4
12. Famielec J., Brodniewicz E. 2006. *Odzwierciedlenie aspektów ochrony środowiska w sprawozdawczości małych i średnich przedsiębiorców w świetle ustawy o rachunkowości*. Opracowanie na zlecenie Ministerstwa Gospodarki. Białystok; Kraków. Maszynopis powielony.
13. *Fundusze strukturalne dla przedsiębiorstw*. 2004. „Ekofinanse”, 2004, nr 5, s. 45.
14. Jendrońska J. 2001. *Zintegrowane zapobieganie i kontrola zanieczyszczeń w Unii Europejskiej*. „Problemy Ochrony Środowiska” 2001, nr 4.
15. Józwiak Z. 2004. *Dla tych, którzy zanieczyszczają*, „Rzeczpospolita”, 2004, nr 236, C3.
16. Kamiński Z. 2001. *Założenia wdrażania systemu pozwoleń zintegrowanych*. Materiały szkoleniowe Pozwolenia zintegrowane i programy dostosowawcze. Katowice: SUW.
17. Krystek S., Lewandowski J. 2004. *Polska energetyka w Unii Europejskiej — emisyjne bariery rozwoju*. W: *Nowoczesne urządzenia zasilające w energetyce*, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna. Warszawa: APS Energia.
18. Kwiatkowski M., Orzeszek W., Wawrzyszczuk M. 2002. *Wybrane skutki dla polskiego sektora elektroenergetycznego wdrażania Dyrektywy 2001/80/WE*. „Biuletyn Miesięczny PSE” 2002.
19. Lorek E. 2004. *Ocena wdrażania w polskim sektorze elektroenergetycznym nowych instrumentów zarządzania jakością powietrza*. W: *Ekologiczny wymiar integracji Polski z Unią Europejską: praca zbiorowa*. Pod red. S. Czał. Biblioteka Ekonomia i Środowisko.
20. Łyś G. 2004. *Zdążyć przed BAT*. „Rzeczpospolita”. Dodatek: *Nasza Ziemia Polska UE*, 2004, nr 268.
21. Małko J. 2003. *Polska energetyka w perspektywie przystąpienia do Unii Europejskiej — szanse i zagrożenia*. W: *Górnictwo wobec wyzwań UE*. Biblioteka Szkoły Eksploatacji Podziemnej. Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza.
22. *Nowoczesny blok energetyczny w Elektrowni Bełchatów S.A. szansą krajowej energetyki w Unii Europejskiej*. 2003. „Rzeczpospolita” (dodatek), 2003, nr 130.
23. *Ocena technicznych, ekonomicznych i prawnych uwarunkowań wdrożenia w Polsce Dyrektywy 2001/88/W*. 2002. Warszawa: Energoprojekt.
24. *Ocena technicznych, ekonomicznych i prawnych uwarunkowań wdrożenia w Polsce Dyrektywy 2001/80/W*. 2003. Warszawa: Energoprojekt.

25. *Opłata skarbowa — trzeba zapłacić za wydanie*. 2004. „Rzeczpospolita” 2004, nr 236, F2.
26. *Opracowanie i wdrożenie systemu zbywalnych uprawnień do emisji w Polsce wraz z wykorzystaniem analiz kosztów i efektów oraz sformułowanie uzasadnień dla proponowanych rozwiązań*. 2003. Warszawa: Energoprojekt.
27. Pałosz J. 2003. *Niedostosowanie*, „Gazeta Krakowska”, 2003, nr 268.
28. Patracy A. 2002. *Elektroenergetyka przed wejściem do Unii Europejskiej ze szczególnym uwzględnieniem problematyki czystej energii — wdrożenie dyrektywy UE 2001/80/WE*. Warszawa: Izba Gospodarcza Energetyki i Ochrony Środowiska.
29. *Raport [2002] Rządu RP na temat rezultatów negocjacji o członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej*. Warszawa, grudzień 2002, s. 33—34. Maszynopis powielony.
30. *Rozporządzenie Ministra Środowiska w sprawie wysokości opłat rejestracyjnych z dnia 4 listopada 2002 roku*. Dz. U. 2002, nr 190, poz. 1591.
31. Sędek A., Szewczyk P. 2003. *Wybrane aspekty ekorozwoju w sektorze energetycznym*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług — 2003: teoria i praktyka*. Pod red. J. Pytki. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział w Katowicach. ISBN 83-85587-12-8.
32. *Stanowisko negocjacyjne Polski w obszarze „Środowisko”*. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 lipca 2001 roku. [online] Dostępny w World Wide Web: www.ukie.gov.pl/HLP/files.nsf.
33. Stec T. 2004. *Atuty energii odnawialnej. Czy osiągniemy zakładany plan?* „Nafta & Gaz Biznes”, 2004, nr 10.
34. Tatomir T. 2004. *Rozwój nie musi być rabunkiem*, „Rzeczpospolita” 2004, nr 137.
35. *Traktat [2005] ustanawiający Wspólnotę Europejską, tekst skonsolidowany (uwzględniający zmiany wprowadzone Traktatem z Nicei) oraz Traktat o Unii Europejskiej, tekst skonsolidowany (uwzględniający zmiany wprowadzone Traktatem z Nicei)*. 2005. [pdf, online] Warszawa: Urząd Komitetu Integracji Europejskiej. Dostępny w World Wide Web: [http://www2.ukie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/331B545659A21095C1256FF8003CAA7/\\$file/traktatyskonsolidowane.pdf](http://www2.ukie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/331B545659A21095C1256FF8003CAA7/$file/traktatyskonsolidowane.pdf)
36. *Traktat [2003] między Królestwem Belgii, Królestwem Danii, Republiką Federalną Niemiec, Republiką Grecką, Królestwem Hiszpanii, Republiką Francuską, Irlandią, Republiką Włoską, Wielkim Księstwem Luksemburga, Królestwem Niderlandów, Republiką Austrii, Republiką Portugalską, Republiką Finlandii, Królestwem Szwecji, Zjednoczonym Królestwem Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej (Państwami Członkowskimi Unii Europejskiej) a Republiką Czeską, Republiką Estońską, Republiką Cypryjską, Republiką Łotewską, Republiką Węgierską, Republiką Malty, Rzeczpospolitą Polską, Republiką Słowenii, Republiką Słowacką dotyczący przystąpienia Republiki Czeskiej, Republiki Estońskiej, Republiki Cypryjskiej, Republiki Łotewskiej, Republiki Węgierskiej, Republiki Malty, Rzeczypospolitej Polskiej, Republiki Słowenii i Republiki Słowackiej do Unii Europejskiej*. Dz. U. UE.L. 2003, nr 236, poz. 17.
37. *Wstępna ocena wykonalności traktatu akcesyjnego w zakresie dyrektywy 2001/80/WE przez duże źródła spalania*. 2003. „Rzeczpospolita” (dodatek), 2003, nr 130.
38. *Żałożenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007—2013*. 2003. [online] Warszawa. [dostęp: 2004-11-12]. Dostępny w World Wide Web: http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/_fundusze.php?dzial=1405&poddzial=1406&dokument=2775.
39. Żylicz T. (red.). 2003. *Zmiany w systemie udzielania pomocy publicznej na ochronę środowiska w Polsce w świetle przepisów prawnych Unii Europejskiej oraz polskich nowych aktów prawnych w tym zakresie*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Wydział Nauk Ekonomicznych. Maszynopis powielony.

Streszczenie

Dostosowanie się polskich przedsiębiorstw do rygorystycznych standardów ochrony środowiska powoduje konieczność ponoszenia znacznych nakładów. W sposób szczególnie zaostrzone normy środowiskowe dotyczą elektroenergetyki — dużych źródeł spalania paliw. Ze względu na konieczność zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju niezbędne są modernizacje i budowa nowych mocy wytwórczych w elektroenergetyce. Jedną z możliwości pozyskiwania środków na ten cel są fundusze strukturalne, w tym Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, którego celem jest podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej regionów poprzez rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej ochronie i poprawie stanu środowiska, zdrowia społeczeństwa, zachowaniu tożsamości kulturowej i rozwijaniu spójności terytorialnej na dostosowanie do standardów. Na realizację PO Infrastruktura i Środowisko przeznaczonych zostało 21,3 mld euro, co stanowi aż 35,7% całości środków na lata 2007—2013.

Słowa kluczowe

standard ekologiczny, energetyka, dyrektywy środowiskowe, ochrona środowiska, duże źródła spalania paliw, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko

Adjustment of Polish Enterprises within the Range of Environmental Protection to the Standards of the European Union

Summary

The adjustment of Polish enterprises to rigorous standards of environmental protection gives rise to the necessity to incur substantial outlays. Particularly tightened environmental standards concern electrical power engineering — major sources of fuel burning. Due to the necessity to provide the state with energy safety it is necessary to modernise and build new generation powers in electrical power engineering. One of opportunities to achieve means for this purpose are structural funds allocated in order to adjust to the European standards, including those of the Operational Programme Infrastructure and Environment the aim of which is to enhance the investment attractiveness of Poland and its regions by technical infrastructure development and simultaneous protection plus improvement of the environment, society's health, maintenance of cultural identity and territorial cohesion development. EUR 21.3 bn was allocated to execute the Operational Programme Infrastructure and Environment, which accounts for as much as 35.7% of total resources for years 2007—2013.

Key words

ecological standard, electrical power engineering, environmental directives, environmental protection, big sources of fuel burning, the Operational Programme Infrastructure and Environment

RENATA ŚLIWA, PIOTR WALĄG*

Regulacje w świetle koncepcji ordoliberalnych

„To regulate well, regulate little”
(Stigler George J.)

1. Wstęp

Alokacja czynników wytwórczych, koordynacja jednostkowych decyzji gospodarczych, dystrybucja czy kontrolowanie w gospodarce funkcjonującej w sposób zdecentralizowany i bazującej na podziale pracy odbywa się za pośrednictwem rynków. Skuteczność działania każdego z tych obszarów jest wysoce determinowana formą rynku — sposobem, w jaki rynek jest zorganizowany.

Jak wskazuje teoria ekonomii, organizacja rynków na zasadzie konkurencji wydajności wymusza na podmiotach gospodarczych kompromisowe rozwiązania przeciwstawnych interesów. Swoboda gospodarcza i pozytywne ekonomiczne wyniki rynkowe jako dwa aspekty konkurencji pozwalają wyłonić elementy różniące bardziej i mniej konkurencyjne struktury rynkowe (Thieme, 1995, s. 17). Konkurencja dostarcza możliwości alternatywnych zachowań (szeroka oferta towarowo-usługowa, oszczędnościowa), monopol ogranicza możliwości wyboru. Konkurencja w przeciwieństwie do warunków rynków zmonopolizowanych gwarantuje szybki przepływ prawdziwych informacji.

Ponadto, konieczność obniżania kosztów, ulepszania produktu, wymusza postępowanie podmiotów, które w innych warunkach nie zostałoby podjęte. Proinnowacyjność konkurencji staje się widoczna w nowych, kosztoszczędnych metodach produkcyjnych, rozwiązaniach organizacyjnych i rynkowych.

Jednym ze sposobów realizacji celów przedsiębiorstw są porozumienia zmierzające do wyeliminowania lub ograniczania funkcjonowania podmiotów konkurencyjnych.

* Mgr Renata Śliwa jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Ekonomii i Studiów Europejskich Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Mgr Piotr Waląg jest doktorantem na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Rola organów państwa jest kluczowa w stwarzaniu warunków realizacji interesów gospodarczych wszystkich stron rynku. Polityka konkurencji czuwająca nad wyeliminowaniem praktyk ograniczających konkurencję polega jednocześnie na wprowadzaniu zasad współzawodnictwa, które miałyby za zadanie utrzymanie efektywnościowego wymiaru walki rynkowej.

W pierwszej części niniejszej pracy przedstawimy istotę regulacji w procesach gospodarowania. W kolejnej części zostaną zaprezentowane wybrane koncepcje liberałów i keynesistów jako tło do zilustrowania ordoliberalnego podejścia do roli instytucji państwowych we wspieraniu skutecznych działań na rzecz wolności gospodarczej i efektywności gospodarowania. W ostatnim rozdziale naświetlona zostanie sytuacja na rynku pracy i w sektorze telekomunikacyjnym w odniesieniu do stosowanych na nich regulacji.

2. Regulacje jako przejaw ingerencji państwa w funkcjonowanie gospodarki

Regulacje są jednym z instrumentów polityki gospodarczej, stosowanych w odpowiedzi na niesprawności wynikające z działania mechanizmu rynkowego. Są one postrzegane jako jedno z narzędzi interwencji państwa w gospodarkę w warunkach nadużyć monopolistycznych, występowania dóbr wykazujących cechy dóbr publicznych, istnienia efektów zewnętrznych, niepełnej informacji, braku kompletności i komplementarności rynków (Stiglitz, 2004, s. 91—99).

Najistotniejszymi ograniczeniami stosowania regulacji jest występowanie asymetrii informacji (ułomności rynków prowadzących do utrzymywania się stanów nierównowagi, a także do nieefektywności ekonomicznej i społecznej) oraz nieefektywność polityczna (opieranie się na niedokładnych danych, sporządzanie błędnych kalkulacji). Zastosowanie regulacji odbywa się zazwyczaj poprzez ograniczanie działalności podmiotów gospodarczych różnego rodzaju nakazami lub zakazami. Regulacje służą eliminowaniu kosztów zewnętrznych oraz pobudzaniu korzyści zewnętrznych, co w efekcie ma sprzyjać efektywności gospodarowania.

Efektywność alokacyjna na rynkach zagrożona jest wykorzystywaniem władzy gospodarczej podmiotów działających przeważnie w warunkach monopolistycznych i oligopolistycznych. Regulacyjne działania państwa zmierzają wówczas najczęściej do pobudzania (ochrony) konkurencji potencjalnej lub rzeczywistej. Zwiększanie konkurencji potencjalnej, eliminowanie monopolii osiąga się przez znoszenie barier wchodzenia i wychodzenia z rynku lub kontrolowanie strategicznych zachowań przedsiębiorstw. Niemożność całkowitego zlikwidowania barier wejścia i wyjścia (istnienie kosztów utopionych) oddala konkurencję potencjalną od stanu doskonałego.

Tworzenie warunków do zaistnienia konkurencji rzeczywistej odbywa się najczęściej poprzez zmuszanie monopolii do podziału swoich przedsiębiorstw (jedy-

nie wówczas, gdy korzyści skali nie występują bądź są słabe) oraz poprzez sprzedaż praw do prowadzenia działalności na danym rynku (konkurencja o rynek, konkurencja o monopol). Możliwość zmywy między uczestnikami aukcji lub strategicznej przewagi jednej firmy nad innymi oddała skuteczność instrumentu aukcji praw do działania na rynku.

Jeżeli stworzenie konkurencji potencjalnej i rzeczywistej jest niemożliwe, nieefektywne czy wręcz szkodliwe, istnieje miejsce do działań państwa na rzecz przeciwdziałania nadużyciom przedsiębiorstw wykorzystujących efekty skali, zapobiegania tworzeniu barier wyjścia i wejścia czy innych. Polityka państwa obejmuje w tym zakresie instrumenty do regulowania działania monopolii prywatnych — ustawodawstwo antymonopolowe, kontrola cen lub narzędzia do wpływania na funkcjonowanie przedsiębiorstw państwowych (Acocello, 2002, s. 273—290).

3. Ordoliberalne podejście do usprawniania funkcjonowania gospodarki

„System współzawodnictwa” Euckena, program decentralizacji Ropke’go, liberalny interwencjonizm Rustowa, demonopolizacja rynku Bohma stanowią zlepek idei, które w literaturze ekonomii funkcjonują pod nazwą ordoliberalizmu.

Koncepcje ordoliberalistów odrzucają centralne planowanie, z jednej, i rozwój nieskrępowanego, wolnego rynku, z drugiej strony, jako warunki do skutecznego (efektywnego i sprawiedliwego) funkcjonowania gospodarki. Odrzucając kolektywizm i leseferyzm ordoliberaliści wskazywali na ład gospodarczy jako na podstawę sprawnego działania podmiotów gospodarczych.

Naczelne miejsce w koncepcjach ordoliberalistów zajmowało odsunięcie z systemu gospodarczego nieefektywnego i likwidującego inicjatywę jednostki centralnego planowania, promowanie roli rynku jako fundamentalnego elementu systemu gospodarczego, zwalczanie monopolii, określanie zakresu ingerencji państwa i konkurencji, zapewnianie wolności jednostki, zabezpieczenie własności prywatnej. Mimo wskazań tworzenia porządku gospodarczo-społecznego — jednoznacznego z koniecznością umacniania roli państwa w gospodarce — należy mocno podkreślić, że ordoliberaliści byli zdecydowanie przeciwni narzucaniu społeczeństwu zadań.

Idea „ordo”, na której bazują koncepcje wyrosłe ze szkoły fryburskiej w Niemczech oznaczała ustanowiony porządek, któremu człowiek się poddawał. Zawierał on w sobie nie prawa natury, które człowiek zastał, ale te wprowadzone przez niego samego. Porządek ten cechował się wolnością w planowaniu działań jednostek w ramach stanowionego prawa, jednakowego wobec wszystkich.

Konkurencja w ordoliberalizmie postrzegana była jako żywotna siła działania, ale jedynie wówczas, gdy nadzorowana była przez państwowego arbitra. Konkurencja stanowiła fundament zasad ordoliberalizmu. Miała ona napędzać efektyw-

ność w gospodarce. Realizowanie konkurencji powinno odbywać się na zdrowych zasadach, które bazują na neutralnej roli państwa jako monitorującego i rozstrzygającego, ale nieangażującego się bezpośrednio w procesy gospodarowania podmiotem.

Korzyści z istnienia konkurencji były warunkowane wyeliminowaniem jakichkolwiek przejawów wykorzystywania władzy gospodarczej zarówno po stronie popytu, jak i po stronie podaży oraz pobudzaniem współzawodnictwa w ramach ściśle określonych reguł. Reguły te miały swe odzwierciedlenie w systemie funkcjonującego w danej gospodarce prawa, państwo zaś miało czuwać nad ich przestrzeganiem.

Ponadto, wysuwano koncepcje uspołeczniania tych przemysłów, które wykazywały z natury cechy monopolu (koleje, zbrojenie, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej). Wspierano rozwój rolnictwa nieobszarniczego, małych zakładów handlowych i przemysłowych. Postulowano zlikwidowanie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i reorganizację spółek akcyjnych, ograniczenie kampanii reklamowych dużych spółek, uruchamianie robót publicznych w okresie dekonunktury (Zagóra-Jonszta, 1999, s. 23).

Institucje państwowe w podejściu ordoliberalnym mają znaczenie kluczowe — czuwają one nad przestrzeganiem przepisów antymonopolowych i innych norm prawnych. Monopole w ujęciu ordoliberalistów stanowiły zagrożenie szczególnie dla warstw średnich społeczeństwa, do których zasady ordoliberalne były kierowane.

Doskonale konkurencyjna elastyczność cen, stabilizująca wartość pieniądza polityka walutowa, otwartość rynku na pełną konkurencję, dominująca własność prywatna środków produkcji, wzmocniona przez politykę państwa skłonność przedsiębiorstw do inwestowania, a także zniwelowanie monopolizacji gospodarki, aktywizacja podaży, korygowanie podziału dochodu narodowego stanowiły najważniejsze komponenty ordoliberalnego ujęcia zasady konkurencyjności w gospodarce.

Ordoliberalowie postrzegali rynek jako podstawę funkcjonowania gospodarki, który stanowił źródło efektywności działań gospodarczych. Jedynym warunkiem osiągnięcia korzyści z funkcjonowania mechanizmu rynkowego, w postaci wyższej siły nabywczej pieniądza, większej ilości miejsc pracy, pełnego zatrudnienia, zwiększonych płac i dochodów, było osadzenie go w warunkach sprawnie działającego monitoringa państwowego.

Immanentne siły mechanizmu rynkowego pozostawione niekontrolowanej swobodzie w naturalny sposób doprowadzają do wyłonienia się podmiotów, których dominacja skutkuje nadużywaniem siły rynkowej. Dlatego państwo w ujęciu ordoliberalnym miało odgrywać istotną rolę w gospodarce. Rola ta miała się głównie sprowadzać do tworzenia ładu gospodarczego. Państwo nigdy nie powinno ingerować w procesy gospodarcze, występując jako podmiot gospodarczy, bądź podejmując działalność konkurencyjną do tej świadczonej w sektorze prywatnym.

Pozostawanie w rękach państwa nierentownej, społecznie pożądanej działalności nie podlega wątpliwościom.

Państwo miało z jednej strony stanowić gwarancję realizacji ram prawno-instytucjonalnych dla działania gospodarki rynkowej (stabilny pieniądz, zdrowa konkurencja), z drugiej strony, miało dźwżyć odpowiedzialność za socjalne zabezpieczenie, której rynek nie mógł zapewnić.

Państwo miałooby za zadanie wypracowanie instrumentów neutralizowania negatywnych skutków działania systemu konkurencji, nie jego wyłączenia. Ropke wypracował pojęcie „interwencjonizmu liberalnego”, który obejmował dofinansowywanie nierentownych dla kapitału prywatnego inwestycji (interwencjonizm zachowawczy), kredytowanie, przekwalifikowanie pracowników, wspomaganie reklamą upadających gałęzi gospodarki (interwencjonizm dostosowawczy), dewaluację pieniądza, cła ochronne, określanie warunków pracy, stabilizację pieniądza (interwencjonizm zgodny z systemem rynkowym), reglamentację dewiz, określanie kontyngentów, clearing, zakazywanie inwestycji, ustalanie cen minimalnych i maksymalnych (interwencjonizm niezgodny z systemem rynkowym) (Pszczółkowski, 1990, s. 32).

Miejsce państwa w gospodarce w dużej mierze zostało określone przez ordoliberalów w kontekście kontroli powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstw monopolistycznych. Warunki monopolistyczne postrzegane były jako sprzyjające wyzyskowi i nadużyciom, dlatego ordoliberalna koncepcja zdrowego systemu gospodarczego opierała się na polityce demonopolizacji i walce z przejawami kartelizacji gospodarki. Gałęzie naturalnie monopolistyczne bądź te, w których prywatne przedsięwzięcia były nierentowne lub trudne podlegały głębszej ingerencji państwa, włącznie z podjęciem przez nie działalności, lecz nie stanowiącej konkurencji dla sektora prywatnego.

Dalecy od realizowania centralnego planowania ordoliberalowie nie zaprzeczali zasadności oparcia gospodarki na planowaniu jednostek, wynikającego z ich autonomicznej woli gospodarowania.

4. Ordoliberalizm na tle wybranych idei liberalizmu i keynesizmu

Jednym z punktów rozbieżności idei liberalnych i ordoliberalnych jest dziedzina, forma i zakres działania państwa. W obydwu podejściach rynek pozostaje jedynym regulatorem cen i wielkości produkcji. Porządkująca rola instytucji czuwających nad niewykraczaniem poza ramy systemu prawnego jest centralnym punktem teorii ordoliberalnych. W liberalizmie wolny rynek stanowił jedyny obszar realizacji celów gospodarczych, w ordoliberalizmie wyznawano zasadę: „tyle rynku, ile można, tyle państwa, ile trzeba”. Wskazania na konieczność uzupełniania wolnorynkowego porządku gospodarczego głęboką ingerencją państwa w procesy gospodarcze widoczne są w podejściu keynesowskim.

Własność prywatna, wolność gospodarcza, indywidualna przedsiębiorczość jednostek stanowią elementy wspólne liberalizmu, keynesizmu i ordoliberalizmu.

Trzon idei liberalnych stanowi wiara w skuteczność działania mechanizmu rynkowego. Ordoliberalizm i keynesizm stanowią odpowiedź na zawodność rynku, która w najjaskrawszym świetle ujawniła się podczas Wielkiego Kryzysu lat trzydziestych XX wieku.

Tablica 1 przedstawia wybrane elementy myśli rozwiniętej w ramach liberalizmu, keynesizmu i ordoliberalizmu w kontekście podziału zadań gospodarczych między rynkiem a państwem.

Tablica 1

Zestawienie wybranych elementów ekonomii liberalnej, ordoliberalnej i keynesowskiej

Kryterium rozróżnienia	Liberalizm	Keynesizm	Ordoliberalizm
Proces gospodarowania	„Niewidzialna ręka rynku” — niczym nieskrępowana konkurencja	Głęboka ingerencja państwa w procesy gospodarowania, łącznie z koncepcją uspołecznienia inwestycji; współistnienie państwa i rynku widziano jako stan permanentny	Konkurencja oparta na prawnoinstytucjonalnym zabezpieczeniu; współistnienie państwa i rynku postrzegano jako stan przejściowy prowadzący do rozszerzenia zakresu rynku
Dochodzenie do stanu równowagi	Mechanizmy rynkowe doprowadzają do oczyszczenia się rynków	Mechanizm rynkowy nie jest w stanie doprowadzić do równowagi przy pełnym zatrudnieniu — niezbędna jest interwencja państwa po stronie popytowej rynku	Wolność gospodarcza jednostki i instytucjonalny porządek zapewniają sprawne funkcjonowanie rynku
Związek teorii z praktyką gospodarczą	Istotna rozbieżność między fundamentalnymi założeniami teorii konkurencji wolnorynkowej a rzeczywistym funkcjonowaniem rynków	Wprowadzenie do praktyki gospodarczej polityki zarządzania popytem globalnym	Realizowanie zasad ordoliberalizmu w ramach społecznej gospodarki rynkowej
Ceny	Zapewnienie systemu wolnych cen w warunkach nieskrępowanej konkurencji — nie ma wolnej gospodarki rynkowej bez wolnych cen	Ingerencja w ceny poprzez politykę podaży pieniądza; długookresowa tendencja zmian cen zależy od relacji wzrostu płac i wydajności	Zapewnienie wolnorynkowego systemu cen, z wyjątkiem cen na rynkach „reagujących nienormalnie”, gdzie ceny ustalane są przez państwo
Cel ingerencji państwa	Zapewnienie prawnoinstytucyjnych podstaw działania mechanizmu rynkowego	Zapewnienie funkcjonowania gospodarki na poziomie pełnego zatrudnienia	Prawne zabezpieczenie wolnej konkurencji; sprawiedliwy wg Rawlsa podział dochodu narodowego
Rola państwa	Rola „nocnego stróża”	Interwencjonizm państwowy — regulacja indywidualnej działalności gospodarczej	Ingerencja w życie gospodarcze

cd. tablicy 1

Kryterium rozróżnienia	Liberalizm	Keynesizm	Ordoliberalizm
Dziedziny, formy i granice wpływu państwa	Ochrona prawa własności; zasada „leseferyzmu”	Kapitalizm państwo-monopolistyczny, inaczej regulowany	Podstawową zasadą życia gospodarczego jest swoboda wykorzystania prywatnej własności i ingerencja przez państwo tylko w ustalonych przez prawo przypadkach
Efekt niekontrolowanej konkurencji	Realizowanie się ideału racjonalności gospodarowania, osiąganie optymalnych poziomów efektywności	Niewykorzystywanie mocy wytwórczych gospodarki w okresie recesji, szczególnie zasobu pracy	Samounicestwienie się konkurencji w efekcie działania naturalnych sił prowadzących do powstawania monopolii
Spojrzenie na konkurencję	Spontaniczna ewolucja, swobodna rywalizacja	Rozszerzenie funkcji państwa jest warunkiem „pomyślnego funkcjonowania inicjatywy indywidualnej”	Osadzenie konkurencji na zorganizowanym systemie, pozostawiającym inicjatywę jednostce, działającej w ramach ścisłych reguł, których przestrzeganie jest monitorowane
Koncepcje działania gospodarki	Zasada indywidualizmu	Centralne kierowanie gospodarką	Indywidualistyczne planowanie gospodarki; oparcie gospodarki rynkowej na planach jednostek
Spojrzenie na monopole	Konkurencja wielu	Monopole jako trwałe i „naturalny” element gospodarki	Monopole jako organizmy mające władzę i wpływ na innych uczestników życia gospodarczego, wykazujące przeważnie negatywny wpływ na działanie innych podmiotów. Ich działalność powinna być eliminowana lub w szczególnych przypadkach istotnie monitorowana przez państwo
Pozycja monopolii	Uwzględniano jedynie istnienie wielu rywalizujących ze sobą, swobodnie działających podmiotów gospodarczych	Pomijanie wpływu monopolii na procesy inwestycyjne, uznawanie ich jako trwałego elementu ówczesnej gospodarki	Istnienie monopolii uniemożliwiało realizowanie uporządkowanej konkurencji w gospodarce

Źródło: opracowano na podstawie: (Zagóra-Jonszta U., 1999, s. 25—34; Pszczołkowski, 1990, s. 58—82; Keynes, 2003, s. 281).

Ordoliberalowie postulowali zachowanie wolności gospodarczej oraz podjęcie zdecydowanej walki z monopolami postrzeganymi jako element autodestrukcyjny wolnorynkowego kapitalizmu. Koncepcje Keynesa bazowały na prymacie indywidualizmu decyzji gospodarczych, ale jednocześnie wskazywały potrzebę silnej ingerencji państwa. Keynesiści działanie wolnego rynku uznawali za wysoce niewystarczające dla osiągnięcia równowagi gospodarki przy pełnym zatrudnieniu. O tyle, o ile ordoliberalizm odpowiedź na nieskuteczność swobodnej konkurencji upatrywał w ładzie gospodarczym — ramach dla działania wolnych i niezależnych jednostek gospodarczych, keynesizm w rozszerzeniu funkcji państwa widział możliwość rozwiązania problemu bezrobocia i niskiego popytu globalnego.

Zasadność idei leseferyzmu zostaje całkowicie zarzucona w keynesizmie (zapewnienie jedynie swobodnego działania sił rynkowych nie prowadzi do ustabilizowania gospodarki na poziomie pełnego zatrudnienia), w ordoliberalizmie zaś zaprzęgnięta w ramy prawne i instytucjonalne.

To, co z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy przyciąga szczególną uwagę to różnice trzech wymienionych podejść w odniesieniu do konkurencji i pozycji monopolu w gospodarce. Liberalne spojrzenie na gospodarkę bazuje na doskonałej konkurencji jako *conditio sine qua non* osiągnięcia ideału racjonalności gospodarczej. Keynesizm wskazywał na konieczność włączenia państwa we współdecydowanie o takich strategicznych kategoriach makroekonomicznych, jak popyt globalny, dochód narodowy czy podział majątku narodowego. Ordoliberalowie swoje poglądy osadzili na zaufaniu w pozytywną energię płynącą z rywalizacji rynkowej oraz wskazywali na porządek gospodarczy jako nierozzerwalny element sprawnego systemu gospodarczego.

Jednym z głównych elementów myśli ekonomii klasycznej jest zwalczanie istnienia i tworzenia się monopolu. W podejściu keynesowskim monopol stanowił trwałą komponent gospodarki. W ordoliberalizmie natomiast, choć w szczególnych przypadkach dopuszczano istnienie zmonopolizowanych rynków, generalnie postulowano stworzenie mocnych ram instytucjonalno-prawnych do walki z podmiotami zyskującymi władzę gospodarczą.

Wyrównywanie warunków konkurencji oraz interwencja państwa o charakterze społecznym (wspomaganie niektórych przemysłów, głównie ciężkich, w procesie ich adaptacji do zmieniających się warunków, współdecydowanie pracowników o socjalnym oraz ekonomicznym kształcie przedsiębiorstwa) wymienia się w podejściu ordoliberalnym jako powody, dla których państwo ma nie tylko prawo, ale i obowiązek interwencji w gospodarce liberalnej (Albert, 1994, s. 138).

Te dwa wymiary polityki państwa można zobrazować na przykładzie ingerencji państwa na rynku pracy i w sektorze telekomunikacyjnym.

5. Regulacje na rynku pracy i w sektorze telekomunikacyjnym

Regulacja w ordoliberalizmie przejawiała się interwencją antymonopolistyczną i stabilizacją koniunktury. Współzawodnictwo, stanowiące rdzeń społecznej gospodarki rynkowej budowano na dwóch najważniejszych grupach zasad: konstytuujących (polityka ramowa) i regulacji (polityka bieżąca) (Lewandowski 1991, s. 115—116).

Polityka ekonomiczna miała stwarzać dogodne warunki do indywidualnego planowania gospodarczego, tak, aby ryzyko rynkowe (nieuniknione) nie było intensyfikowane ryzykiem płynącym z działania władz.

Polska jest krajem promującym zasady społecznej gospodarki rynkowej, co objawia się między innymi silnym zaangażowaniem w tworzenie klimatu antymonopolowego. Konieczność podjęcia tego rodzaju działań wynikała bezpośrednio z dziedzictwa po gospodarce centralnie planowanej, jak i włączania kraju w struktury Unii Europejskiej.

Ustawodawstwo antymonopolowe w transformującej się gospodarce Polski zapoczątkowane zostało ustawą o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym z 24 lutego 1990 roku i powołaniem Urzędu Antymonopolowego (obecnie Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów).

Rynek pracy i sektor telekomunikacyjny przedstawiają się jako jedne z obszarów interwencji państwa w gospodarce, na których zasadność zaburzania mechanizmów rynkowych działaniami regulacyjnymi ma mocne podstawy ekonomiczno-społeczne.

Wykorzystywanie przewagi gospodarczej w celu narzucenia władzy ekonomicznej na rynku pracy należałoby rozumieć jako nadmierną przewagę jednej z dwóch sił (popytu i podaży) kształtujących tenże rynek. Specyficzne cechy polskiego rynku pracy związane z procesami transformacji gospodarczo-systemowej były główną przyczyną nagłego pojawienia się bardzo wysokiego, jawnego poziomu bezrobocia, które dało dużą przewagę rynkową pracodawcy. Rynek pracy został zdominowany przez jego popytową stronę, co słusznie pozwala nazywać go rynkiem pracodawcy. Stąd wyłania się konieczność wsparcia przez regulacje rządowe jego podażowej strony, w celu ochrony zagrożonych nierównowagą sił pozycji pracowników.

Teoria funkcjonowania rynku pracy przedstawia następujące uzasadnienia ingerencji państwa: brak dostatecznej przejrzystości, istnienie niedostosowań alokacyjnych, niedostateczna skłonność do ryzyka, dyskryminowanie grup obciążonych problemami, istnienie histerezy. Ponadto, niewystarczający popyt globalny, historycznie ukształtowana infrastruktura rynku pracy, sztywność rynku pracy, niewystarczająca elastyczność i innowacyjność przedsiębiorstw, wywołujące drażniący społecznie i politycznie problem bezrobocia, narzucały potrzebę włączenia się państwa w procesy zachodzące na rynku pracy (Wiśniewski, 1999, s. 11—20).

Prawne umożliwienie tworzenia się związków zawodowych i konfederacji pracodawców, wprowadzenie negocjacji zbiorowych regulujących poziom płacy minimalnej obniżyło nieefektywność alokacji na rynku pracy. Niedostateczna informacja istniejąca na rynku pracy doprowadziła do powstawania instytucji pośrednictwa pracy. Początkowo organizowane przez przemysł, pośredniczenie w kojarzeniu pracowników na wolne miejsca pracy ograniczało zniekształcenia cenowe, powiększało popyt na rynku pracy, poprawiało alokacje. Ustawodawstwo normujące bezpieczeństwo i higienę pracy stanowiło odpowiedź na kolejną zawodność działania samego mechanizmu rynkowego na rynku pracy. Przeciwdziałając wykorzystywaniu silniejszej pozycji pracodawcy wprowadzono prawną ochronę stosunku pracy.

Funkcjonujące na rynku pracy instytucje postrzegane są jako drugie, najlepsze rozwiązanie w sytuacji zawodności rynku. Ich skuteczność oceniana jest poprzez wpływ na zmniejszanie kosztów transakcyjnych występujących na rynku pracy (Wiśniewski, 1999, s. 14). Ważną rolę na rynku pracy odgrywają związki zawodowe, których celem jest negocjowanie i zawieranie zbiorowych układów pracy. Ponadto, mają wpływ na określanie zasad funkcjonowania zakładu pracy, reprezentowanie personalne we władzach przedsiębiorstwa, współzarządzanie przedsiębiorstwem.

W warunkach permanentnego występowania zbyt małej ilości miejsc pracy polityka prowadzona na rynku pracy jest wysoce kosztowna, a stosowane instrumenty (przeważnie nastawione na doraźne usuwanie stanu nierównowagi na rynku pracy) niedopracowane do faktycznych potrzeb rynku.

Rynek pracy w Polsce w latach transformacji systemowej charakteryzował się dużą niestabilnością. Ustawowe regulacje rynku pracy opracowywane były raczej do bieżącej sytuacji rynkowej. Sytuacja adaptacyjności utrudniała podejmowanie racjonalnych decyzji przez uczestników (pracodawców, pracowników, urzędy pracy) procesów gospodarowania na rynku pracy (Kryńska, 2001, s. 59). Przyjęcie przez rząd do realizacji takich dokumentów, jak Strategia Rozwoju Kraju 2007—2015, Narodowa Strategia Spójności pozwalają optymistycznie postrzegać średnio- i długookresowość decyzji podmiotów rynku pracy.

Na takich rynkach, jak rynki usług telekomunikacyjnych najważniejsze deformacje wywoływane jednoczesnym istnieniem konkurencji i regulacji na rynku wynikają z konieczności ustalania przez firmy nowo wchodzące cen na bazie szerokiego systemu kosztów przeciętnych, sprzedaży usług starych i nowych po cenach zatwierdzonych przez regulatora, od których odstępstwo może nastąpić wyłącznie decyzją agencji regulującej rynek. Ustalenia cen na podstawie kosztów początkowych lub księgowych często odstają od krótko- i długookresowych kosztów marginalnych przedsiębiorstw regulowanych i nieregulowanych z powodu często przecenianych księgowo inwestycji (nieadekwatne stopy przeszłej amortyzacji; włączenie do kosztów bazowych — *rate base* — rozbudowy infrastruktury, której koszty przekraczają minimalne koszty duplikacji usługi, i które tworzą

nadmiar mocy wytwórczych; zobowiązanie przedsiębiorstwa do przejęcia na siebie lub zapłacenia wysokich kosztów dostarczenia usługi), pobierania ceny za usługi konkurencyjne na bazie pełnych kosztów dystrybucji lub alokacji, co nie ma nic wspólnego z ich kosztami marginalnymi, nieuniknionego ponoszenia kosztów utraconych (*sunk cost*) instalacji sprzętu dla wypełnienia obowiązku świadczenia usługi w warunkach swobody odbiorcy do wyboru dostawcy usługi.

Wobec tego rodzaju zjawisk nie ma możliwości oszacowania do jakiego stopnia istniejąca konkurencja bazuje na efektywności, a do jakiego jest ona wspomaganą regulacjami cen i działaniami regulowanych przedsiębiorstw (Kahn, 1990, s. xxxv).

Duża część konkurencji, która obserwowana jest w przemysłach użyteczności publicznej, takich jak telekomunikacja, jest jedynie unikaniem ponoszenia kosztów utraconych, czy w efekcie przerzucanie ich na konsumentów, którzy nie mają alternatywnego dostawcy usługi (*captive customer*), a których obsługa odbywa się na zasadach tradycyjnych.

Regulacja w określonych powyżej warunkach — szczególnie ustalanie cen minimalnych na rynkach konkurencyjnych — jest często motywowana chęcią ochrony klientów, nie mających alternatywnych możliwości pozyskiwania usługi, przed nieuzasadnioną dyskryminacją oraz ochrony operatorów nowo wchodzących. Taka tendencja regulatora jest często obserwowana w rzeczywistości gospodarczej, a wynika ona z ciągłej niepewności co do rozpoznania pewnych części przemysłu jako naturalnego monopolu.

W telekomunikacji najsilniejszym czynnikiem zmiany sposobów zarządzania sektorem telekomunikacyjnym było zaawansowanie technologii telekomunikacyjnej. Zmiany technologiczne podważyły zasadność tradycyjnych podstaw regulacji sektora telekomunikacyjnego. Wprowadzenie technologii naziemnej i satelitarnej transmisji głosu, danych, obrazu, digitalizacja obsługi telekomunikacyjnej oraz komputeryzacja większości procesów gospodarowania odkryły na nowo ekonomiczne podwaliny funkcjonowania sektora telekomunikacyjnego. Znacznie wzrosła liczba i różnorodność podmiotów, które mogły świadczyć usługi telekomunikacyjne.

Wobec tego rodzaju zmian wyzwaniem dla regulatorów telekomunikacji stało się wypracowanie takiej polityki, która uczyniłaby kompatybilnymi dwa podejścia, jakimi są polityka konkurencji i regulacja w telekomunikacji. Różnice między tymi dwoma podejściami nie mogą być bardziej przejrzyste niż przez pryzmat problematyki dostępu, w ramach której można wyróżnić problemy związane z zarządzaniem pętlami lokalnymi, wąskimi gardłami infrastrukturalnymi, wertykalną integracją i rozdzielaniem.

W Polsce prywatyzacja TP S.A. nastąpiła na podstawie niejawnego umowy z zagranicznym inwestorem strategicznym. W dalszej kolejności wprowadzono regulatora sektorowego, który nie był władny jednak do podejmowania skutecznych działań (nie był niezależny w rozumieniu prawa unijnego). Późno (w 1998 roku)

rozpoczęto prace nad równoważeniem taryf. Wymienione elementy polityki państwa w odniesieniu do sektora telekomunikacyjnego były jednymi z istotnych czynników wstrzymujących rozwój konkurencji na rynkach lokalnych i rozbudowę sieci lokalnych.

6. Zakończenie

Siła regulacji ze strony państwa ujawnia się w mocy i jakości jego władzy politycznej i ekonomicznej. Słabość polityczna państwa (łatwość wymiany ekipy rządzących wówczas, gdy nie prowadzą polityki zgodnej z interesem społecznym) może z jednej strony bardziej dopasować działania rządu do potrzeb społecznych (pomijając możliwość wpływu zorganizowanych grup nacisku walczących o swoje interesy), jednak z drugiej strony, należy, spoglądając szczególnie przez pryzmat rozwoju takich gospodarek transformujących się jak Polska, mocno naświetlić trudności związane z podnoszeniem podatków, a w konsekwencji z umacnianiem inwestycyjnych, ochronnych, regulacyjnych zadań państwa (Acemoglu, 2005, s. 1199—1226).

W ordoliberalizmie zasady regulacji były odpowiedzią na działanie sił destabilizujących rynek. Wzrost gospodarczy oparty na działaniu gospodarki rynkowej miał zapewniać dobrobyt, którego źródłem jest konkurencja. Jako szkodliwe postrzegano wewnętrzne siły kapitalizmu wolnokonkurencyjnego, prowadzące do kartelizacji. Możliwość powstawania tego typu koncentracji władzy gospodarczej, zdaniem ordoliberalistów, stanowiła efekt braku skutecznej reakcji ze strony organów władzy legislacyjnej i sądowniczej.

W kontekście procesów zachodzących od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku w gospodarce polskiej spojrzenie na problematykę zarządzania zasobami gospodarki narodowej wydaje się wciąż mało zdecydowane i doraźne. Transformacja systemowa w szczególności wymaga drobiazgowego podejścia do alternatywnych możliwości umacniania gospodarczych podstaw rozwoju kraju. Poczynając od tak wszechstronnego wymiaru, jakim jest wolność, a skończywszy na tak przyziemnym problemie, jakim jest finansowa kondycja jednostki w zawrotnie szybko zmieniającej się rzeczywistości, zaobserwujemy występowanie licznych luk, wypełnionych niezdecydowaniem, ryzykiem czy strachem. Zabezpieczenie ekonomiczne i socjalne daje solidną bazę do wzrostu spontanicznych i produktywnych sił tkwiących w człowieku.

Ordoliberalizm zdaje się wskazywać na elementy skutecznego systemu gospodarczego. Wolność osadzona na własności prywatnej ma pobudzać kreatywność uczestników procesów gospodarczych, wyzwalać ich przedsiębiorczość, w której skupia się energia napędzająca rozwój rynku. Jako narzędzia zabezpieczające pozytywne efekty istnienia wolności gospodarczej oraz zapobiegające jej negatywnym skutkom, ordoliberaliści widzą prawne i instytucjonalne reguły działania,

których gwarantem ma być państwo. To, czy ordoliberalna koncepcja jest słuszna czy jedną ze słusznych w zarządzaniu gospodarką nie ma jednoznacznej odpowiedzi, jako że ta warunkowana jest nazbyt często wymogiem zgodności politycznych interesów.

Bibliografia

1. Acemoglu D. 2005. *Politics and economics in weak and strong states*. „Journal of Monetary Economics”, 2005, vol. 52.
2. Acocello N. 2002. *Zasady polityki gospodarczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13821-1
3. Albert M. 1994. *Kapitalizm kontra kapitalizm*. Kraków: Signum. ISBN 83-7006289-X.
4. Kaczmarek T. T. 1997. *Cud gospodarczy Niemiec Ludwiga Erharda koncepcja społecznej gospodarki rynkowej*. Warszawa: Societas.
5. Kahn A. E. 1990. *The economics of regulation: principles and institutions*. London: The MIT Press.
6. Kalina-Prasznic U. (red.). 2003. *Regulowana gospodarka rynkowa: wybór materiałów do studiowania polityki gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-10-8.
7. Keynes J. M. 2003. *Ogólna teoria procentu, pieniądza i zatrudnienia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14033-X.
8. Kryńska E. 2001. *Dylematy polskiego rynku pracy*. Warszawa: IPiSS. ISBN 83-87890-25-1.
9. Lewandowski J. 1991. *Neoliberalowie wobec współczesności*. Wyd. 2. Gdynia: Atest. ISBN 83-85156-04-6.
10. Pszczołkowski T. G. 1990. *Spoleczno-polityczna i gospodarcza doktryna neoliberalizmu w RFN. Ordoliberalizm*. Warszawa — Kraków: PWN.
11. Ricketts M. 2002. *The economics of business enterprise: an introduction to economic organization and the theory of the firm*. 2nd ed. Cheltenham (UK); Northampton (USA): Edward Elgar. ISBN 1840645245.
12. Stiglitz J. E. 2004. *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14338-X.
13. Thieme M. J. 1995. *Spoleczna gospodarka rynkowa*, red. nauk. M. Goliński. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-711035-52-2.
14. Wiśniewski Z. 1999. *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. ISBN 83-2311058-1
15. Zagóra-Jonszta U. 1999. *Ordoliberalizm a społeczna gospodarka rynkowa Niemiec: możliwość jej realizacji w Polsce*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane AE. Prace Naukowe. ISBN 83-7246-145-7.

Streszczenie

Praca jest próbą przedstawienia w świetle koncepcji ordoliberalnych zasadności ingerencji państwa w gospodarce. Po zaprezentowaniu istoty regulacji w teorii ekonomii i w praktyce gospodarczej, zostało zarysowane ordoliberalne spojrzenie na funkcjonowanie rynków. Ordoliberalizm został następnie porównany do liberalnego i keynesowskiego podejścia do wybranych obszarów działania gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem tych związanych z istnieniem monopolii. W końcowej

części zostaje zarysowane działanie rynków pracy i usług telekomunikacyjnych w kontekście podejmowanej na nich aktywności regulacyjnej.

Słowa kluczowe

regulacja procesów gospodarczych, ordoliberalizm, regulacje na rynku pracy, regulacje w sektorze telekomunikacyjnym

Regulation in Light of Ordoliberal Thought

Summary

The paper presents ordoliberal concepts of the governance of economic resources. The importance of the economic freedom as the fundamentals of economic activity is highlighted in the article. The selected premises of ordoliberalism are presented in the light of the classical and Keynesian theory. The major focus is, however, on the role of the state as an economic regulator. The examples of the regulation in labor market and telecommunications sector are introduced at the end of the writing.

Key words

the regulation of economic processes, ordoliberalism, labor market regulations, telecommunications sector regulation

MARZENA BAC*

Programy i systemy ubezpieczeń katastroficznych na świecie

1. Wprowadzenie

Wpływ katastrof naturalnych na gospodarkę światową i ludzkie cierpienia alarmująco rośnie, podobnie jak sama liczba ich wystąpień (mniej niż 100 zdarzeń w 1975 roku, do więcej niż 400 w 2005 roku). Katastrofy spowodowały straty materialne w wysokości 652 mld USD na świecie w samych tylko latach pięćdziesiątych, czyli w ujęciu realnym, 15 razy więcej niż w latach pięćdziesiątych. W latach 1994—2003 dotknęły 2,6 mld ludzi, czyli o miliard więcej niż w poprzedniej dekadzie (w latach 1984—1993) — najwięcej w krajach rozwijających się (nawet 95% wszystkich ofiar), w których to krajach także straty materialne, w ujęciu ich udziału w PKB, są najwyższe (Parker, 2006, xix).

Liczbę katastrof na świecie według kontynentów oraz strat w ludziach spowodowanych wystąpieniem kataklizmów w trzech ostatnich dekadach XX wieku, przedstawia tablica 1.

Jak wynika z tablicy 1, kontynentem najbardziej zagrożonym katastrofami, a równocześnie ponoszącym najwięcej strat i ofiar w ludziach jest Azja, na drugim miejscu obie Ameryki, na trzecim Afryka, w dalszej kolejności Europa, a następnie Australia i Oceania. Taki rozkład katastrof znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistym rejestrze zdarzeń noszących znamiona katastrof naturalnych, notowanych na bieżąco każdego dnia.

Według naukowców amerykańskich rosnący od końca lat osiemdziesiątych XX wieku trend katastrof naturalnych ma się utrzymywać, a straty powstałe w ich następstwie mają podwajać się co 10 lat i już dziś największa szkoda z pojedynczego zdarzenia przekracza zakładany dotąd przez specjalistów próg 80 mld USD i sięga 120 do 200 mld USD (Felstead, Jenkins, Simonian, 2006; Biały, 2006). Do takich wniosków przyczyniły się doświadczenia sektora reasekuracyjnego

* Mgr Marzena Bac jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Nieruchomości i Ubezpieczeń Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Tablica 1

Katastrofy naturalne według kontynentów i ofiary w ludziach w latach 1970—2000

Kontynent	Ilość katastrof	Ofiary katastrof	Ofiary na 1000 mieszkańców	Dotknięta populacja (w mln)	Dotknięta populacja (w %)
Azja	2 330	1 459 318	393,8	3 659,0	98,8%
Ameryki	1 476	237 529	290,2	160,3	19,6%
Afryka	852	1 699 863	2 217,4	317,2	41,4%
Europa	772	46 299	49,2	301,3	32,0%
Australia i Oceania	541	4 962	165,4	198,3	66,1%
RAZEM	5 970	3 447 971	6 500	4 186,4	78,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Charveriat, 2000, s. 39).

z katastrofami z minionych lat, szczególnie z 2005 roku, w którym tylko 3 spośród 15 nazwanych huraganów (rozdzielonych z 27 sztormów) — Katrina, Rita i Wilma, spowodowały łączne straty w wysokości ponad 170 mld USD, przy czym szkodowość jednego zdarzenia — huraganu Katrina, wyniosła 135 mld USD (Rita — 20 mld USD, Wilma — 15 mld USD) (Zanetti, 2006, s. 3, 11).

W przypadku katastrof, czyli zdarzeń masowych wywołujących ogromne zniszczenia i choroby, obejmujących wiele ryzyk (w następstwie jednego ryzyka, np. trzęsienia ziemi, realizują się też dodatkowe, takie jak: tsunami, pożary, zarazy, wypadki komunikacyjne itp.), zarządzanie systematyczne nie jest możliwe. Chodzi bowiem o walkę ze skutkami (odczuwalnymi w sensie ekonomicznym, cywilizacyjnym i społecznym), czyli jak najszybsze ich usunięcie.

Przykładem „walki” z katastrofami mogą być ubezpieczenia, programy i systemy katastroficzne finansujące skutki realizacji takich zdarzeń. Systemy (z gr. *systema* — zestaw), w rozumieniu zespołu warunków współpracy wielu podmiotów, powiązanych ze sobą relacjami w taki sposób, że stanowią one całość zdolną do funkcjonowania w określony sposób, których podstawą jest osiągnięcie zamierzonego celu (opracowanie własne w oparciu o: *Wikipedia* [online]; *Słownik Języka Polskiego* [online]), tworzone są przez rządy państw oraz instytucje sektorów — publicznego i prywatnego, aby gwarantować kompensację szkód katastroficznych. Sektor ubezpieczeń i reasekuracji przy obecnym poziomie strat ubezpieczeniowych wynoszącym ponad 83 mld USD (według Swiss Re za rok 2005), nie jest już w stanie samodzielnie, bez udziału państwa i innych podmiotów, finansować skutków katastrof. Ubezpieczyciele zwykli tradycyjnie cedować ryzyka katastroficzne na reasekuratorów, a tymczasem baza kapitałowa całej branży reasekuracyjnej na świecie wynosi (według danych na koniec 2005 roku) tylko 130 mld

USD (Felstead, Jenkins, Simonian, 2006), a ryzyk do reasekuracji nie ubywa. Pomysł zaangażowania państwa wydaje się zatem uzasadniony.

Wśród metod zarządzania i technik postępowania z ryzykami wywołującymi katastrofy, poza dominującą wciąż reasekuracją, rośnie zainteresowanie instrumentami rynku kapitałowego. Dzięki globalizacji i konsolidacji rynków — kapitałowego oraz ubezpieczeniowego, możliwy jest rozwój ubezpieczeniowych derywatów, stanowiących swoistą odpowiedź na rosnące zagrożenie katastrofami naturalnymi. Tworzą ją instrumenty, takie jak:

- obligacje katastrofalne („Act of God” Bonds),
- instrumenty pochodne (forwardy, futures, opcje, swapy),
- CatEPut (Catastrophe Equity Put Option),
- produkty sekurytyzacji (np. obligacje ABS — Asset Backed Securities, LBS — Liability Backed Securities),

stanowiące przykład coraz częstszego odchodzenia od tradycyjnych form zarządzania ryzykiem.

Nowoczesne zarządzanie ryzykiem wskazuje, że transfer ryzyka daje większe możliwości pozyskania kapitału będącego w zapotrzebowaniu firmy w momencie realizacji danego ryzyka. Większość z instrumentów ART (Alternatywnego Transferu Ryzyka¹), warunkuje dostęp środków pieniężnych od wystąpienia uzgodnionego wcześniej zdarzenia, które stanowi tzw. *trigger* (ang.), czyli dosłownie zdarzenie „spuszczające” kapitał. Zdarzeniem tym mogą być właśnie katastrofy naturalne — powodzie, trzęsienia ziemi, huragany, czy przemysłowe jak pożary, eksplozje, katastrofy budowlane.

Na transferze ryzyk, ich dystrybucji i kontroli polega także ubezpieczenie, przedstawione w następnym punkcie artykułu.

2. Charakterystyka ubezpieczeń od skutków katastrof na świecie — ujęcie teoretyczne

Generalnie, ubezpieczenie określa się jako mechanizm czy urządzenie gospodarcze, co znajduje odzwierciedlenie w definicjach profesora Łazowskiego², a także profesora Banasińskiego, stanowiących kanon polskich definicji tego pojęcia. Popularna definicja A.L. Mayersona z 1962 roku również określa ubezpieczenie

¹ Alternatywny transfer ryzyka określa produkty i techniki, umożliwiające bardziej efektywne użycie kapitału do zarządzania ryzykiem. Do metod ART zalicza się instrumenty pochodne, produkty strukturyzowane mające wbudowany instrument pochodny, np. CatEPut, CSN, a także produkty sekurytyzacji z instrumentem bazowym, którym są wierzytelności lub zobowiązania (ABS, LBS). Szerzej o ART: (Więckowski, 2004).

² Ubezpieczenie to urządzenie gospodarcze zapewniające pokrycie przyszłych potrzeb majątkowych u poszczególnych jednostek wywołanych przez zdarzenia losowe odznaczające się pewną prawidłowością, w drodze rozłożenia ciężaru tego pokrycia na wiele jednostek, zagrożonych tymi samymi zdarzeniami. Patrz: (Michalski, 2004, s. 67).

jako urządzenie umożliwiające zastąpienie nieznanej, lecz dużej straty, małą, lecz znaną stratą, którą stanowi składka ubezpieczeniowa (Michalski, 2004, s. IX).

Ubezpieczenie, szczególnie w połączeniu z innymi działaniami (z procesem zarządzania ryzykiem, prewencją, metodami technicznymi i nietechnicznymi), zapewnia stosunkowo niedrogą i nieskomplikowaną (jak w przypadku instrumentów rynku kapitałowego) możliwość ochrony przed ujemnymi skutkami realizacji ryzyka naturalnego.

Dzięki wspomnianej już możliwości łączenia ubezpieczenia z innymi metodami (jak choćby z systemem podatkowym w ramach środków nietechnicznych, poprzez odliczenie składki ubezpieczenia od dochodu do opodatkowania), mechanizm ten traktowany jest przez ubezpieczających jako dość prosty i tani sposób ochrony przedmiotu zagrożonego katastrofą. Dla ubezpieczycieli jednak, szczególnie wobec wyższego zagrożenia i niesprzyjających trendów, obsługa tego ryzyka stanowi duże wyzwanie. Produkty ubezpieczeniowe tego typu oferowane pojedynczo, pomimo szerokiego zakresu ryzyk katastroficznych objętych ochroną, nie cieszą się popularnością, ceny ich są relatywnie wysokie, a koszty obsługi (analiza ryzyk, proces likwidacji szkód, wypłata odszkodowań) rosną, także z tytułu droższej reasekuracji. Powodem jest też samo ryzyko katastroficzne, charakteryzujące się dodatnią korelacją ryzyka wystąpienia strat, dużą wartością pojedynczych szkód i całkowitą niezależnością od człowieka. Ryzyko to jest stosunkowo wysokie, gdyż w rzeczywistości polisy takie wykupują jedynie osoby, których majątek (nieruchomości i mienie) zlokalizowane są na terenach wystawionych (ang. *exposure*), tj. zagrożonych wystąpieniem katastrofy. Zatem w sytuacji realizujących się często zdarzeń katastroficznych u podmiotów, u których z całą pewnością wystąpi szkoda (gdy np. ubezpieczają się właściciele nieruchomości położonych na terenach zalewanych przez pobliską rzekę, których stan wody zostaje przekroczony przynajmniej raz na dwa lata), ubezpieczyciele musząc wypłacić odszkodowania, ponoszą straty finansowe. Zjawisko to określane jest w literaturze przedmiotu jako antyselekcja ryzyka (selekcja negatywna ryzyka), czyli dobór ryzyka zwiększający prawdopodobieństwo wystąpienia przypadku ubezpieczeniowego (Williams, Smith, Young, 2002, s. 39). Negatywną selekcję można eliminować poprzez takie opracowanie zakresu ubezpieczenia, aby znalazły się tam ryzyka niezależne, tj. takie, których wystąpienie nie powoduje ujemnych skutków u tej samej grupy ubezpieczeniowej. Najbardziej klasycznym pakietem ryzyk jest zestawienie ryzyka pożaru z ryzykiem powodzi, a także innymi ryzykami katastroficznymi, jak huragany, deszcze nawalne, lawiny i śniegi, eksplozje czy upadek statku powietrznego. Taki zakres posiada powszechnie dostępne ubezpieczenie mienia od ognia i innych zdarzeń losowych, które w Polsce jako jedyne uważać można za ubezpieczenie katastroficzne. Zakres tego ubezpieczenia obejmuje najczęściej następujące zdarzenia (następstwa oddziaływania sił natury):

— pożar, uderzenie pioruna, wybuch (stanowiące wraz z ryzykiem awaryjnego lądowania statku powietrznego podstawowy zakres tego ubezpieczenia, tzw. FLEXA, wywodzący się od pierwszych liter nazw zdarzeń w języku angielskim),

— huragan, grad, deszcz nawalny, powódź, zalanie, osuwanie i zapadanie ziemi, śnieg, dym.

Pomocne w minimalizacji skutków antyselekcji jest także ciągłe monitorowanie ryzyk ubezpieczeniowych, co w przypadku katastrof może polegać na analizie zagrożeń regionów, z których pochodzą zgłaszane do asekuracji ryzyka i różnicowaniu cen usług ubezpieczenia.

Obsługa ubezpieczeń katastroficznych jest trudna także dla reasekuratorów, którzy najczęściej w ostatecznym rachunku ponoszą odpowiedzialność finansową za skutki katastrof. Ze względu na wzmożone zagrożenie katastrofami, sektor ten narażony jest na wyższe ryzyko wzrostu poziomu roszczeń, co przy ograniczonej pojemności kapitałowej staje się sygnałem do zwiększenia wysokości składek (np. Munich Re podniosło o ponad 400% składki za szyby naftowe, najbardziej zniszczone przez sztormy w 2005 roku i chce wprowadzić wyższe o 50% składki za ubezpieczenie majątku w Europie) (Felstead, Jenkins, Simonian, 2006). To z kolei pozbawia firmy ubezpieczeniowe podstawowego zabezpieczenia dla ryzyk katastroficznych przejętych od klientów, ponieważ cena za reasekurację przerasta ich możliwości finansowe.

Z tych też powodów, propagowanym wśród krajów rozwiniętych oraz mocno zagrożonych rozwiązaniem, jest obecnie kompleksowy system współpracy państwa, obywateli i ubezpieczycieli w zakresie łagodzenia skutków klęsk żywiołowych. Systemy takie zapewniają ochronę mienia poprzez ubezpieczenie, dywersyfikację ryzyka przy udziale specjalnie utworzonych funduszy i ograniczanie strat katastroficznych poprzez położenie nacisku na działania prewencyjne, jak też gwarancję wypłaty odszkodowań właścicielom majątku (nieruchomości i mienia) z tytułu szkód objętych umową ubezpieczenia (szerzej na ten temat: *Kataklizmy*, 2004, s. 3). Bazują one na dobrze rozbudowanym procesie zarządzania ryzykiem katastroficznym oraz dysponują programami do symulacji przebiegu katastrofy, analizy jej ryzyka i odpowiednimi modelami terenowymi (cyfrowy model terenu DTM, model hydrodynamiczny rzek, system informacji przestrzennej GIS). Skupiają się głównie na budownictwie mieszkaniowym, ale dotyczą też ważnych obiektów użyteczności publicznej i infrastruktury społecznej (szkoły, szpitale, mosty, drogi). Rozwiązania takie funkcjonują już np. we Francji, USA, Japonii, Nowej Zelandii, Turcji (wsparcie Banku Światowego), Belgii, Hiszpanii, Holandii, Norwegii, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Danii, Portugalii, Austrii, Czechach czy Australii, a w wielu krajach trwają prace wdrożeniowe i przygotowawcze (również w Polsce). Takie programy ubezpieczeniowe, wspomagane przez rząd danego państwa lub bazujące wyłącznie na systemie ubezpieczeń majątkowych kraju, sprawdzają się od lat w krajach wysoko rozwiniętych jako narodowe bądź regionalne programy zapewniające ochronę życia i mienia w sytuacji zagrożenia katastrofami naturalnymi. Liczba rozwiązań tego typu rośnie, podobnie jak wysokość strat z katastrof.

3. Wybrane systemy i programy ubezpieczeń katastroficznych na świecie — ujęcie praktyczne

Analiza funkcjonujących systemów i programów katastroficznych na świecie pozwala rozróżnić dwa modele, stosowane w zależności od stopnia wspomaganie przez państwo i wydajności systemu ubezpieczeń w danym kraju, a mianowicie:

— model I, w którym system (bądź program) opiera się na funkcji opiekuńczej państwa, w związku z czym rząd oraz instytucje publiczne tego kraju są zaangażowane w prewencję, ochronę ubezpieczeniową i procesy odszkodowawcze wynikające ze zdarzeń katastroficznych,

— model II, w którym system/program danego kraju opiera się na rynku ubezpieczeń, a więc zapewniany jest przez firmy asekuracyjne, oferujące produkty ubezpieczeniowe.

Niektóre rozwiązania stosowane w praktyce zdają się być kompilacją zaproponowanych wyżej modeli, zatem przy charakteryzowaniu ich należy wskazać dominującą stronę modelu — państwo (model I) lub prywatny sektor ubezpieczeń (model II).

Model I rozróżnić można m.in. we Francji, Szwajcarii, Norwegii, Holandii, Hiszpanii czy USA, natomiast model II spotyka się w Niemczech, Austrii, Danii, Wielkiej Brytanii, Portugalii.

W Polsce nie istnieje kompleksowy system finansowania skutków zdarzeń katastroficznych, w którym zaangażowani byłiby ubezpieczyciele, państwo i podmioty prywatne, aczkolwiek ochrona przed katastrofami jest możliwa (obowiązkowa dla budynków wchodzących w skład gospodarstwa rolnego, aczkolwiek nieprzymusowa) i powszechnie dostępna w formie umowy, wspomnianego już wcześniej ubezpieczenia mienia od ognia i innych zdarzeń losowych, oferowanego w zakładach ubezpieczeń działu II (pozostałe ubezpieczenia osobowe i majątkowe). Udział państwa przejawia się głównie w pomocy pokłękowej, w formie pożyczek bezzwrotnych czy preferencyjnych kredytów docelowych. Wiele ryzyk pozostaje nieubezpieczonych (sektor publiczny, infrastruktura, działalność non-profit).

Przykłady systemów i programów zapewniających kompensację szkód katastroficznych (opracowanie własne na podstawie: *Large-scale Disaster Compensation Schemes in OECD-Countries* [online]; *The World Catastrophe Reinsurance Market*, 2006), przedstawione są poniżej według następującego porządku:

- państwo, nazwa systemu/programu, rok założenia,
- zakres ryzyk/zdarzeń objętych ochroną (i szczególnie niebezpiecznych dla kraju) — Z,
- główne cechy (obejmujące podstawy obsługi technicznej ubezpieczeń) — C,
- rodzaj modelu i zarządzania — M.

Belgia: — Fonds des calamités naturelles et des technologiques majeurs (fundusze katastrof naturalnych i wyższych ryzyk technologicznych), 1990 rok;

Z: — sztormy, trzęsienia ziemi, grad, śnieg, lód, mróz (nacisk położony na ogniu i powodziach wraz z zalaniem wywołanym awariami w sieci kanalizacyjnej);

C: — fundusz pokrywa straty, które nie są asekurowane przez prywatne zakłady ubezpieczeń;

— ubezpieczyciele i reasekuratorzy odprowadzają do funduszu 1% zebranych składek i 10% rocznych zysków po opodatkowaniu;

— od marca 2006 roku trzęsienia ziemi i osunięcie ziemi są obowiązkowo objęte ubezpieczeniem, z nieobowiązkowym udziałem własnym, który jest indeksowany i obecnie utrzymuje się na poziomie 1 tys. euro;

— ubezpieczyciele mają możliwości scedowania polis z wysokim ryzykiem (głównie powodziowym) na departament ds. taryfikacji, jeśli wymagana stopa pokrycia nowych ryzyk przewyższa 0,9‰ sumy ubezpieczenia (s.u.); takie ryzyka są rozdzielane między ubezpieczycieli stosownie do udziału w rynku;

— składki wahają się od 0,1 do 0,15‰ (s.u.) dla ryzyka sztormów, a w przypadku powodzi i trzęsień ziemi są wyższe i maksymalnie mogą wynosić 0,9‰;

— w większość przypadków w polisach ogniowych stosuje się obowiązkową franszyzę³ (redukcyjną), która jest indeksowana CPI (wskaźnikiem cen konsumpcyjnych) i obecnie wynosi około 205 euro⁴) — w 2004 roku była zniesiona dla podmiotów prywatnych i small business'u;

M: — model II; zarządzanie publiczne;

Dania: — The Storm Flood and Storm Effects Fund (fundusz powodziowy), 1991 rok;

Z: — powódzie wynikłe z wysokiego poziomu morza;

C: — system wspierany rządowo pokrywający straty z powodzi sztormowych;

— franszyza (integralna) w przypadku własności prywatnej wynosi 5% wartości straty (min. 5 tys. DKK (koron duńskich), tj. 670,8 euro⁵), a odnośnie własności komercyjnych i nieruchomości rynku wtórnego — 10% straty (min. 10 tys. DKK — 1,34 tys. euro);

— wszystkie nieruchomości ubezpieczone od ognia są automatycznie objęte tym programem;

— pool finansowany jest przez podatek w wysokości 20 DKK (2,68 euro) odprowadzany raz na rok od każdej polisy ogniowej (z wyłączeniem polis ubezpieczenia pojazdów mechanicznych);

M: — model II; zarządzanie publiczne.

³ Franszyza to klauzula w umowie ubezpieczenia ograniczająca odpowiedzialność zakładu ubezpieczeń; integralna — minimalna wartość szkody, za którą ubezpieczyciel nie odpowiada (szkody do określonej wysokości nie są kompensowane); redukcyjna — kwota potrącana od odszkodowania, ustalana od wartości szkody. Udział własny — procentowy (najczęściej) udział ubezpieczonego w szkodzie.

⁴ Według kursu średniego NBP z 6 lutego 2007 roku (kurs krzyżowy euro/DKK).

⁵ Według kursu średniego NBP z 6 lutego 2007 roku (kurs krzyżowy).

Francja: 1. — CAT NAT National Disaster Compensation Scheme (narodowy system kompensacji katastrof naturalnych), 1982 rok;

Z: — trzęsienia ziemi, grad, powódzie, sztormy, obsunięcia ziemi, lawiny, tsunami;

C: — wiatr i ogień nie są objęte przez CAT NAT i nie mogą być reasekurowane przez Centralną Kasę Reasekuracyjną CCR (CCR jest jednostką zarządzaną publicznie, popieraną gwarancją rządową); trwają prace modyfikujące, których celem jest pokrycie wszystkich szkód wywołanych przez cyklony (zarówno przez wiatry, jak i powódzie);

— programem objęte są zdarzenia uznane za katastrofy rozporządzeniem rządowym;

— straty finansowe z działalności (np. utrata zysku brutto) są objęte ochroną, pod warunkiem, że są zawarte w umowie ubezpieczenia majątku;

— CAT NAT bazuje na prywatnym sektorze ubezpieczeń i największej publicznej, gwarantowanej przez państwo reasekuracji (CCR), celem pokrycia bardzo dużych strat;

— program zapewnia obowiązkowe rozszerzenie wszystkich polis szkodowych zakupionych na rynku ubezpieczeniowym (pokrywa straty w posiadłościach komercyjnych i prywatnych);

— jednolita opłata dodatkowa od wszystkich prywatnych ubezpieczeń ustalona jest przez prawo i przeznaczona na finansowanie katastrof naturalnych (wynosi ona 12% składki z tytułu ubezpieczeń majątku, 6% składki ubezpieczeń samochodowych);

— franszyza (redukcyjna) w przypadku mieszkań i pojazdów mechanicznych wynosi około 380 euro; odnośnie aktywów podmiotów gospodarczych — 10% wartości bezpośredniej szkody (udział własny) i 3 dni robocze w przypadku ubezpieczenia utraty zysku;

— od 2006 roku w modelu stosowane są narzędzia wprowadzone przez Guy Carpenter & Company (SIT — Subsidence Information Tool), pomocne w szacowaniu wystawienia ubezpieczycieli na ryzyko osunięcia ziemi;

M: — model I; prywatne zarządzanie obowiązkowym rozszerzeniem ubezpieczeń wolnego rynku;

2. — Fonds national de garantie des calamités agricoles (fundusze narodowe gwarancji klęsk w rolnictwie), 1964 rok;

Z: — powódzie, susze, sztormy, grad, choroby;

— fundusz obejmuje szkody w rolnictwie, a dokładniej straty w uprawach, gruntach rolnych, inwentarzu żywym;

M: — model I; zarządzanie publiczne.

Holandia: — The Calamities Compensation Act — WTS (ustawa o finansowaniu skutków klęsk żywiołowych), 1998 rok;

Z: — powódzie, sztormy i inne zdarzenia losowe; które podlegają ustawie, np. powódzie wywołane intensywnymi opadami, trzęsienia ziemi od magnitudy 4 w skali Richtera;

C: — rząd wypłaca odszkodowanie za straty i szkody, które nie są asekurowane przez ubezpieczycieli (straty w mieniu nieubezpieczonym);

— roczne zdolności kompensacyjne wynoszą maksymalnie do 450 mln euro;

— powódzie i trzęsienia ziemi są standardowo wyłączone z wolnego rynku ubezpieczeń od 1956 roku, a większe straty są zwykle rekompensowane przez rząd i organizacje charytatywne;

— grad jest ujęty w ubezpieczeniach majątku i pojazdów mechanicznych, natomiast ryzyko gradu w uprawach stosowane jest w bardziej wyspecjalizowanych (wąskich) produktach;

M: — model I; zarządzanie publiczne.

Norwegia: 1. — National Fund for Natural Disaster Assistance — SN (narodowy fundusz pomocy od katastrof naturalnych) 1961 rok;

Z: — powódzie, sztormy, lawiny, trzęsienia ziemi, erupcje wulkanów, tsunami;

C: — celem powołania funduszu jest kompensacja szkód spowodowanych przez ryzyka naturalne i finansowanie środków zapobiegawczych;

— kompensuje szkody w majątkach niemożliwych do ubezpieczenia od ognia (w ten sposób uzupełnia kompensację przez później powołany pool ubezpieczycieli prywatnych);

— pokrywa straty w drogach, polach uprawnych, uprawach, terenach leśnych;

— franszyza (redukcyjna) 4 tys. NOK (koron norweskich, tj. 492,67 euro⁶) na każde zdarzenie;

— maksymalne odszkodowanie SN jest ograniczone do 405 tys. NOK (49,89 tys. euro);

M: — model I; zarządzanie publiczne;

2. — Norwegian Pool of Natural Perils — NP (norweski pool ubezpieczeń od zagrożeń naturalnych), 1980 rok;

Z: — powódzie, sztormy, burze, trzęsienia ziemi, lawiny, erupcje wulkanów, tsunami;

C: — każdy prywatny zakład ubezpieczeń majątkowych kompensujący straty wskutek zdarzeń naturalnych jest członkiem pool'u, który reguluje podział strat katastroficznych wśród ubezpieczycieli (stosownie do udziału w rynku) i organizuje reasekurację dla norweskich ubezpieczeń katastroficznych; dotyczy posiadłości komercyjnych i osób prywatnych;

— wszyscy członkowie odprowadzają do pool'u składki, naliczane według równej stawki procentowej (0,17% s. u. ogniowego), stanowiące odrębne pozycje w polisach;

⁶ Według kursu średniego NBP na dzień 6 lutego 2007 roku (kurs krzyżowy).

— poprawki w prawie ubezpieczeń pozwoliły dołączyć do polis ogólnych ryzyka następstw niebezpieczeństw naturalnych i jest to obowiązkowy dodatek;

— straty pool'u są dzielone między uczestniczące firmy, stosownie do udziału w rynku;

— odpowiedzialności pool'u jest limitowana do wysokości 12,5 mld NOK (1,54 mld euro) na jedno zdarzenie;

— franszyza (redukcyjna) na każdej szkodzie w umowach z właścicielami nieruchomości wynosi 8 tys. NOK (985,34 euro);

M: — model I; prywatne zarządzanie obowiązkowego pokrycia dla zagrożeń naturalnych w polisach ogólnych przez NFSA (Norweskie Stowarzyszenie Usług Finansowych);

Szwajcaria: — Swiss Elemental Pool — SEP (szwajcarski pool klęsk żywiołowych), 1953 rok;

Z: — powódzie, sztormy, grad, lawiny, obciążenie śniegiem, spadające skały i kamienie, lawiny;

C: — pool tworzy fundusz prywatnych ubezpieczycieli, którego celem jest lepszy podział ryzyka katastrof między stowarzyszonymi zakładami;

— działanie pool'u polega na obowiązkowym dołączaniu ryzyka naturalnych do zakresu polis ogólnych (od 1993 roku);

— odpowiedzialność pool'u jest ograniczona stosownie do zdarzenia: w budynkach 20 mln CHF (koron szwajcarskich, tj. 12,37 mln euro⁷), w mieniu 20 mln CHF (12,37 mln euro);

M: — model I; zarządzanie prywatne.

Niemcy:

Z: — powódzie, sztormy (szczególnie zimowe), grad, trzęsienia ziemi;

C: — ryzyka naturalne dołączane w pakiecie do polis ogólnych osób prywatnych i podmiotów gospodarczych;

— wykorzystuje system ZÜRS (od 2001 roku) opracowany przez Niemiecki Związek Ubezpieczeń GDV do szacowania ryzyka powodzi (według kodów pocztowych) w ramach stref powodziowych (wyodrębniono 4 klasy charakterystyk prawdopodobieństwa powodzi);

— składki za ubezpieczenie majątku zależą od przynależności do strefy zagrożenia powodzią;

M: — model II; zarządzanie prywatne (ubezpieczenia dobrowolne).

Austria:

Z: — powódzie, grad, sztormy, trzęsienia ziemi, obciążenie śniegiem;

C: — sztormy są zwykle ujęte w polisach podmiotów indywidualnych, w przeciwieństwie do powodzi i trzęsienia ziemi (ryzyka limitowane);

— w ubezpieczeniach przemysłowych i komercyjnych ryzyka powodzi, trzęsienia ziemi i sztormów są dostępne za dodatkową składkę;

⁷ Według kursu średniego NBP z 6 lutego 2007 roku (kurs krzyżowy).

— trwają rozmowy między stowarzyszeniem ubezpieczycieli a rządem w kwestii poszerzenia oferty ubezpieczenia ryzyk katastroficznych;

M: — model II; zarządzanie prywatne (ubezpieczenia dobrowolne).

Czechy:

Z: — powódzie, grad, sztormy;

C: — pokrycie powodziowe występuje w pełnym zakresie ubezpieczeń ogniowych, a także w zakresie rozszerzonym w przypadku ubezpieczeń przemysłowych;

— około 40% gospodarstw domowych kupuje ubezpieczenie od powodzi (Czechy mają wyższy niż średni poziom wydatków na ubezpieczenia w Europie Środkowo-Wschodniej — około 360 euro per capita);

— od czasu, gdy pokrycie powodziowe jest dobrowolne, wzrosło zjawisko antyselekcji, mimo iż tereny najwyższego ryzyka stały się prawie nieubezpieczone;

— restrykcje wprowadzone przez ubezpieczycieli po powodziach w 2002 roku zmniejszają straty powodziowe i zapewniają lepszą kontrolę wystawienia powodziowego (np. zrezygnowano z sublimitów⁸ od ryzyka powodzi w polisach podmiotów prywatnych i small business'u, aczkolwiek prowadzi się je nadal w ubezpieczeniach podmiotów przemysłowych i komercyjnych);

— państwo pomaga w opracowaniu stref zagrożenia powodziowego (ustawa o zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi);

— do szacowania ryzyka (według bazy adresowej) wykorzystuje się system technologiczny Frat 1.0;

M: — model II; ubezpieczenia dobrowolne.

Rumunia:

Z: — ryzyka naturalne, w tym zwykle najgroźniejsze dla tego państwa ryzyko trzęsienia ziemi;

C: — asekuracja od skutków katastrof realizowana jest przez ofertę w ramach wolnego rynku;

— ze względu na wysokie wystawienie na ryzyka naturalne (przede wszystkim ryzyko trzęsienia ziemi), rząd podjął kroki w celu wprowadzenia programu obowiązkowych ubezpieczeń katastroficznych dla mieszkań (program ma wejść z życie w 1 kwartale 2007 roku);

— model II; dobrowolny.

Portugalia:

Z: — ryzyka naturalne (najwyższe zagrożenie stanowią trzęsienia ziemi, sztormy i powódzie);

C: — trzęsienia ziemi i pożary będące następstwem powyższych, nie są zawarte w standardowych polisach, ale ryzyka te można wykupić jako dodatkowy zakres (tylko 15% polis ogniowych w ubezpieczeniach przemysłowych obejmuje

⁸ W stosunku do określonych ryzyk lub szkód objętych sumą gwarancyjną ubezpieczenia, można ustalić indywidualne limity (tj. właśnie sublimity odpowiedzialności ubezpieczyciela) — np. odrębne dla szkód rzeczowych, osobne dla osobowych.

trzęsienia ziemi); generalnie ryzyko trzęsienia ziemi obejmują polisy inżynieryjne, z pełnym zakresem, których przedmiotem jest konstrukcja, montaż, prace budowlane;

— sztormy występują w polisach w zakresie pełnym lub rozszerzeniu do polis ogniowych; aby odszkodowanie zostało wypłacone, zdarzenie musi spełniać definicję sztormu (wiatr z prędkością powyżej 90 km/h, według danych centrum meteorologicznego w miejscu ubezpieczenia);

— polisy z zakresem pełnym zdarzeń naturalnych często obejmują ryzyko powodzi (która według definicji jest rezultatem nagłej ulewy lub opadów deszczu, przewyższających poziom 10 mm/10 minut, albo przzerwania tamy czy przelania się wody w naturalnych i sztucznych kanałach wodnych);

— powodzie wskutek wezbrania wód morskich i dobra przechowywane na wolnym powietrzu nie są objęte ochroną;

— model II; dobrowolny.

Włochy:

Z: — trzęsienia ziemi, osuwiska, powodzie;

C: — od maja 2004 roku ANIA (włoski związek ubezpieczycieli) opracowuje projekt służący ocenie ryzyka powodzi SIGRA Flood Mapping Project (ma być gotowy do lipca 2007 roku);

— zapowiedziany (w ustawie finansowej z 2005 roku) projekt stworzenia dobrowolnego programu obejmującego budynki od powodzi (rząd chce założyć fundusz w wysokości 50 mln euro, zarządzany przez Consap S.p.A. i utworzyć nową firmę reasekuracyjną), ma zwiększyć pojemność kapitałową sektora ubezpieczeń i sprzedaż polis z zakresem ryzyk naturalnych (jednak jak dotąd istotne regulacje nie zostały wydane i rynek ubezpieczeń pozostał z nieuregulowaną sytuacją i firmami wystawionymi na antyselekcję i hazard moralny);

M: — model II; dobrowolny.

Hiszpania:

Z: — ryzyka naturalne: trzęsienia ziemi, tsunami, powodzie, erupcje wulkanów, sztormy, cyklony, lądowanie statków powietrznych oraz zdarzenia polityczne i społeczne: terroryzm, rozruchy i zamieszki społeczne, strajki, stany wojenne, rebelie;

C: — CCR (Konsorcjum Ubezpieczeniowe, 1954 rok) jest jednostką publiczną posiadającą osobowość prawną; posiada aktywa i zdolność do czynności reasekuracyjnych i jest zarządzana przez radę dyrektorów tworzonych przez przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego;

— zapewnia pokrycie (gwarancja państwa) strat materialnych i szkód bezpośrednich oraz strat osobowych bez ograniczeń (rząd zapowiedział poprawki w prawie celem pokrycia strat w zyskach z działalności);

— CCR pełni dodatkową rolę na rynku ubezpieczeń w dwóch sytuacjach: gdy dane ryzyko nie jest objęte przez prywatnych ubezpieczycieli lub gdy ryzyko ta-

kie jest objęte, ale ubezpieczyciel nie jest w stanie ponosić zobowiązań ze względu na bankructwo czy niewypłacalność;

— ryzyka pokrywane przez CCR są obowiązkowo ujmowane w polisach ubezpieczeń ogniowych, kradzieżowych, szyb i innych przedmiotów od stłuczenia, awarii maszyn, pojazdów mechanicznych i szynowych itp.;

— CCR finansowane jest przez ubezpieczających, bowiem do każdej składki doliczana jest opłata dodatkowa, widniejąca na polisie; jej wysokość zależy od rodzaju ubezpieczonego mienia i wynosi od 0,09‰ s. u. w przypadku budynków mieszkalnych do 0,34‰ w przypadku zakładów pracy (biura, sklepy, zakłady przemysłowe), a w ubezpieczeniach osobowych — 0,0096‰ s. u.;

— opłaty na rzecz Konsorcjum są przypisywane na jego konto w rozliczeniu miesięcznym (za te działania ubezpieczyciele otrzymują 5-procentową prowizję);

— model II; zarządzanie prywatne (ubezpieczenia dobrowolne).

Wielka Brytania:

Z: — powodzie rzeczne, wezbrania morskie, sztormy, mróz; a także terroryzm (bez ataków biologicznych, chemicznych, nuklearnych);

C: — ochrona dostępna w ofercie ubezpieczeń ogniowych (obecnie większość polis ubezpieczenia mienia prywatnego i komercyjnego obejmuje pełen wachlarz ryzyk naturalnych);

— w 2003 roku, po rozmowach rządu z ubezpieczycielami, postanowiono, że sektor ubezpieczeń będzie dostarczał ubezpieczenia powodziowe dla nieruchomości mieszkaniowych i small business'u na terenach spełniających rządowe minima zabezpieczeń przed powodzią lub na obszarach, na których rząd sfinansuje (do końca 2007 roku) poprawę technicznych środków przeciwpowodziowych;

— w standardowych polisach ogniowych pokrywane jest też ryzyko osunięcia ziemi (dla gospodarstw domowych franszyza redukcyjna wynosi zwykle 1 tys. GBP (1,5 tys. euro⁹);

— Pool Re, rządowy pool do reasekuracji ryzyka terroryzmu, pokrywa obecnie wszystkie ryzyka naturalne (wcześniej tylko ogień i wybuch), ale tylko w ubezpieczeniach komercyjnych;

— ubezpieczyciele wykorzystują system NextMap Britain, opracowany celem szacowania ryzyka i wyznaczania stref zagrożenia (szczególnie powodziowego);

— model II (dobrowolny).

Unia Europejska: — European Union Solidarity Fund (supra-national structure), Europejski Fundusz Solidarności, 2002 rok;

Z: — większość poważnych katastrof (zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, wielkie katastrofy powodują straty przekraczające 3 mld euro lub 0,6% PKB kraju dotkniętego zdarzeniem);

⁹ Według średniego kursu NBP z 6 lutego 2007 roku (kurs krzyżowy).

C: — fundusz podjęty decyzją Komisji Europejskiej; dysponuje budżetem rocznym w wysokości 1 mld euro i gwarantuje natychmiastową pomoc dla państw członkowskich, poszkodowanych w katastrofach;

M: — model I; zarządzanie publiczne.

USA: 1. — National Flood Insurance Program — NFIP (krajowy program ubezpieczeń powodziowych), 1968 rok;

Z: — szkody wywołane przez powodzie (erozja, obsunięcia ziemi, koszty oczyszczenia posiadłości);

C: — administrowany przez rząd federalny FEMA; ustala strefy powodziowe, finansuje środki zarządzania ryzykiem powodziowym (wymagając ich przestrzegania) i szacuje wielkość ryzyka w każdej strefie oraz oferuje ubezpieczenia powodziowe w tych strefach (ochrona majątku w strefach nie jest dostępna u prywatnych ubezpieczycieli);

— zapewnia pokrycie kosztów naprawy budynków (mieszkalnych i komercyjnych) wraz z ich wyposażeniem (limit odpowiedzialności w posiadłościach mieszkalnych — 250 tys. USD);

— program sprzedawany właścicielom nieruchomości w strefach zagrożenia poprzez agentów ubezpieczeniowych działających bezpośrednio dla agencji FEMA lub (ponad 95%) poprzez prywatnych ubezpieczycieli;

— ubezpieczyciele (86 firm) wydają polisy i przejmują roszczenia w imieniu NFIP;

— firmy ubezpieczeniowe dostają dodatek kosztowy z NFIP, a do rządu federalnego przesyłają różnicę między dochodem ze składki za to ubezpieczenie a otrzymanym dodatkiem;

— FEMA pokrywa straty, ustala stawki, ceny i limity pokrycia;

M: — model I; zarządzanie publiczne (ubezpieczenia dobrowolne);

2. — Kalifornia, California Earthquake Authority — CEA (kalifornijska jednostka zarządzania kryzysowego w przypadku trzęsień ziemi), 1996 rok;

Z: — trzęsienia ziemi;

C: — CEA, jednostka finansowana i zarządzana publicznie (największy na świecie dostawca mieszkaniowych ubezpieczeń od trzęsień ziemi), umożliwia ubezpieczenie ryzyka trzęsienia ziemi i zapewnia finansową rentowność ubezpieczycieli obejmujących to ryzyko;

— zdolność finansowa CEA przekracza 6,8 mld USD;

— program obejmuje 724 tys. posiadaczy polis ubezpieczenia domów i budynków apartamentowych (bez basenów i garaży), generując około 393 mln USD składki przypisanej rocznie (przychód);

— standardowy udział własny ubezpieczającego w przypadku domu wraz z mieniem ruchomym wynosi 15% wartości ubezpieczenia i ma zastosowanie do całej straty;

— ubezpieczyciele transferują ryzyko trzęsienia ziemi w ubezpieczeniach mieszkaniowych do CEA na zasadach dobrowolności (w ten sposób nabywając pokrycie trzęsienia ziemi w CEA);

M: — model I, zarządzanie publiczne (finansowany prywatnie ze składek właścicieli polis, udziałów partycypujących ubezpieczycieli, odsetek od zainwestowanych i pożyczanych funduszy oraz reasekuracji);

3. — Floryda, Florida Hurricane Catastrophe Fund, FHCF (florydzki fundusz katastroficzny od huraganów), 1993 rok;

Z: — sztormy, huragany (potwierdzone przez Krajowe Centrum Huraganowe);

C: — rządowo ustanowiony program reasekuracji, zaprojektowany by zachęcać do przyjmowania ryzyka huraganów przez ubezpieczycieli rynkowych;

— obowiązkowe roczne składki do FHCF płać ubezpieczyciele obejmujący to ryzyko w budynkach mieszkalnych i komercyjnych;

M: — model II.

Australia: 1. — Federal Flood Recovery Fund (rządowy program usuwania skutków po powodzi), 2000 rok;

Z: — powódzie;

C: — rząd federalny założył ten fundusz, aby dostarczyć dodatkowe wsparcie dla społeczności (szczególnie wiejskich) na obszarach centralnej i północnej Nowej Południowej Walii oraz południowego Queensland, nawiedzanych przez wielkie powódzie;

— maksymalna pojemność kapitałowa 10 mln USD;

— model I, zarządzanie publiczne (wsparcie finansowe rządu);

2. — Australia Natural Disaster Relief Arrangements — NDRA (australijski program wsparcia i pomocy w sytuacji katastrof naturalnych);

Z: — pożary buszów, cyklony, trzęsienia ziemi, powódzie, sztormy, osunięcia ziemi (nie obejmuje katastrof spowodowanych przez człowieka lub wypadki);

C: — program pomocowy obejmuje wsparcie dla działań typu: naprawa dróg i ułatwień w ruchu publicznym, zapewnienie podstawowych potrzeb gospodarstwom domowym;

— obejmuje straty materialne w posiadłościach indywidualnych i komercyjnych (szczególnie kierowany do rolników, small business'u, działalności non-profit, aktywów publicznych);

— w przypadku średniej skali katastrofy (200 tys. AUD, dolarów australijskich, tj. 155,5 tys. USD¹⁰), NDRA pokrywa połowę kosztów poniesionych przez dany stan na pomoc ludziom, a gdy wydatki na środki pomocowe sięgają od 0,225% do 0,4% dochodu tego stanu, NDRA zwraca 75% wydatków;

— powiązany z dodatkowym programem kierowanym do przedsiębiorstw zajmujących się ogrodnictwem, uprawą bawełny, zboża, narażonych na straty z powodzi i opadów deszczu (zapewnia różne rodzaje wsparcia, m.in. do dochodu,

¹⁰ Według średniego kursu NBP z 6 lutego 2007 roku (kurs krzyżowy); 120 tys. euro, według kursu krzyżowego.

uprawy roślin, oprocenowania dotacji i grantów dla małych i średnich podmiotów gospodarczych);

— model I, zarządzanie publiczne (finansowany przez rząd).

Nowa Zelandia: — Earthquake Commission (EQC) Natural Disaster Fund (fundusz finansujący straty z katastrof naturalnych i komisja ds. trzęsień ziemi), 1994 rok;

Z: — trzęsienia ziemi, tsunami, osunięcia ziemi, powódzie, sztormy, erupcje wulkanów i ogień w następstwie powyższych;

C: — obowiązkowy program rządowy stosowany do każdej polisy ogniowej wykupionej dla nieruchomości mieszkaniowej oferowanej przez prywatnych ubezpieczycieli;

— komisja ds. trzęsień ziemi (EQCommission) jest własnością państwa (Crown Entity — organizacja sektora publicznego, nie należąca do ministerstwa usług publicznych, ani do przedsiębiorstw państwowych); kontrolowana przez Krajowy Fundusz Katastrof, składa się z kapitałów i rezerw; pokrywa straty w nieruchomościach mieszkaniowych;

— pokrycie EQCover (pokrycie katastrof geologicznych) dołączane jest automatycznie do polis ogniowych posiadłości mieszkaniowych;

— składki ogniowe (płacone przez klientów do firm) powiększone są o udział w EQC i odprowadzane do programu (EQCommission) przez prywatnych ubezpieczycieli;

— mieszkania są ubezpieczone maksymalnie do 100 tys. NZD (dolarów nowozelandzkich, tj. 68 tys. USD¹¹), a ryzyka osobowe do 20 tys. NZD (13,66 tys. USD¹²) — rząd gwarantuje pokrycie wszystkich tych zobowiązań;

— pojemność kapitałowa wynosi 4 mld USD;

— gdy straty przekraczają 20 tys. NZD (13,66 tys. USD), program pokrywa roszczenie w 99% (franszyza redukcyjna wynosi 200 NZD — 136 USD¹³), a gdy straty przekraczają 5 tys. NZD (3,42 tys. USD¹⁴), z EQCover wypłacane jest 90% roszczenia (franszyza redukcyjna wynosi 500 NZD — 341,4 USD);

M: — model I, zarządzanie publiczne.

Japonia: — The Japan Earthquake Reinsurance Co. Ltd. — JER (japońska korporacja reasekuracji trzęsień ziemi, sp. z o.o.), 1966 rok;

Z: — trzęsienia ziemi, erupcje wulkanów, pływy morskie i tsunami;

C: — zapewnia ubezpieczenie trzęsienia ziemi, jako uzupełnienie podstawowego zaplecza asekuracyjnego świadczonego przez ubezpieczycieli w ramach polis ogniowych (obowiązkowy zakup reasekuracji z funduszu przez ubezpieczycieli ryzyk gospodarstw domowych);

¹¹ Według średniego kursu NBP z 6 lutego 2007 roku (kurs krzyżowy); tj. 52,6 tys. euro (średni kurs NBP — krzyżowy).

¹² Tj. 10,5 tys. euro (średni kurs NBP z 6 lutego 2007 roku — kurs krzyżowy).

¹³ Tj. 105,12 euro (według kursu jak wcześniej).

¹⁴ Tj. 2,63 tys. euro (według kursu jak wcześniej).

— wszystkie ubezpieczenia mieszkaniowe (asekurujące nieruchomości mieszkaniowe i/lub ruchomości gospodarstw domowych) obejmujące trzęsienie ziemi są reasekurowane przez ubezpieczycieli w JER;

— fundusz JER składa się z rezerw na nagłe wypadki, utworzonych ze składek ubezpieczeń od trzęsienia ziemi, zbieranych przez prywatnych ubezpieczycieli;

— rząd reasekuruje część ubezpieczenia od trzęsienia ziemi przekazanych do JER;

— maksymalna składka do JER jest ustalana każdego roku przez parlament japoński;

— aby limitować całkowite zobowiązanie stosuje się ograniczenie programu na jedno zdarzenie w wysokości 4,5 mld JPY (jenów japońskich, tj. 37,5 mln USD¹⁵); udział rządu w tej wielkości jest bliski 4000 mld JPY (33 mld USD¹⁶), a firm ubezpieczeniowych ponad 747 mld JPY (6,19 mld USD¹⁷);

— maksymalne odszkodowanie waha się między 30 a 50% s. u. i jest ograniczone do wysokości 50 mln JPY (425 tys. USD¹⁸) na budynki mieszkalne i 10 mln JPY (83 tys. USD¹⁹) na ruchomości gospodarstw domowych;

— model II; zarządzanie prywatne na podstawie specjalnego prawa.

Rozwiązanie systemowe staje się konieczne także w Polsce, szczególnie w obliczu ryzyk powodzi, huraganów, pożarów, osuwisk, a ostatnio nawet trzęsień ziemi czy upałów. Możliwe zatem, iż w niedalekiej przyszłości i u nas zostaną wdrożone rozwiązania na wzór modeli już funkcjonujących, lecz uwzględniających realia polskie. Nie wykluczone, że będzie to system ubezpieczeń powszechnych, obowiązkowych dla wszystkich mieszkańców kraju.

Bibliografia

1. Biały A. 2006. *Rok wielkich odszkodowań*. „Rzeczpospolita” z 6 marca 2006 roku.
2. Charveriat C. 2000. *Natural Disasters in Latin America and the Caribbean: An Overview of Risk*. Inter-American Development Bank, October 2000.
3. Felstead A., Jenkins P., Simonian H. 2006. *Niepomyślne wiatry: dlaczego rosnące koszty ubezpieczenia od klęsk żywiołowych zmieniają branżę reasekuracyjną*. „Rzeczpospolita” z 5 stycznia 2006 roku.
4. *Katakliźmy. Opinie*. 2004. Warszawa: „Prawo Ubezpieczenia Reasekuracja”, 2004, nr 10.
5. *Large-scale Disaster Compensation Schemes in OECD-Countries: Financing of the Program. Scope of Coverage* [pdf]. Ifo's Database for Institutional Comparisons in Europe (DICE). CESifo. Group Munich Re [dostęp: 6 lutego 2007]. Dostępny w Internecie: <http://www.cesifo.de/pls/dicguest/download/Insurance/LSc-dis-fin.pdf>.

¹⁵ Tj. 28 mln euro, według kursu średniego NBP z 6 lutego 2007 (kurs krzyżowy).

¹⁶ Tj. 25 mln euro, według kursu jak powyżej.

¹⁷ Tj. 4,77 mld euro, według kursu jak powyżej.

¹⁸ Tj. 320 tys. euro, według kursu jak powyżej.

¹⁹ Tj. 64 tys. euro, według kursu jak powyżej.

6. Michalski T. (red.). 2004. *Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck. ISBN 83-7387-402-X.
7. Monkiewicz J. (red.). 2000. *Podstawy ubezpieczeń*. Tom I: *Mechanizmy i funkcje*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext. ISBN 83-86890-79-7.
8. Parker R. S. i in. 2006. *Hazards of Nature, Risks to Development. An IEG Evaluation of World Bank Assistance for Natural Disasters*. Waszyngton: The World Bank. ISBN 0-8213-6650-5.
9. *Słownik Języka Polskiego* [online]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN [dostęp: 6 lutego 2007]. Dostępny w Internecie: <http://www.sjp.pwn.pl/lista.php?co=system>.
10. *The World Catastrophe Reinsurance Market*. 2006. (*Steep Peaks Overshadow Plateaus*). Guy Carpenter & Company.
11. Więckowski M. 2004. *Zarządzanie ryzykiem katastroficznym poprzez Technikę Warunkowego dostępu do Kapitału. Ubezpieczenia w polskim obszarze rynku europejskiego*. [online]. Warszawa: Konferencja IGUiOR i WSPiZ im. L. Koźmińskiego 19 maja 2004. Dostępny w Internecie przy użyciu hasła: http://www.igu.org.pl/konfer_materialy1.php?id=1.
12. *Wikipedia* [online]. Wolna encyklopedia. [dostęp: 6 lutego 2007]. Dostępny w Internecie <http://www.pl.wikipedia.org/wiki/System>.
13. Williams C.A. Jr., Smith M.L., Young P.C. 2002. *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13791-6.
14. Zanetti A. 2006. *Natural catastrophes and man-made disasters in 2005: high earthquake casualties, new dimension in windstorm losses*. „Sigma”. Zurich: Swiss Re. 2006, No 2.

Streszczenie

Referat podejmuje tematykę zarządzania ryzykami katastroficznym (przede wszystkim ryzykami katastrof naturalnych) na świecie, ze szczególnym akcentem położonym na ubezpieczenia obejmujące swym zakresem skutki ich realizacji. Ubezpieczenia te określane są w artykule jako ubezpieczenia katastroficzne, czy ubezpieczenia od skutków katastrof.

Zagadnienia niniejszego referatu prezentowane są w ujęciu teoretycznym, stanowiącym wprowadzenie do ubezpieczeń katastroficznych, programów oraz systemów z nimi związanych, a także w ujęciu praktycznym, stanowiącym zestawienie przykładów rozwiązań systemowych, funkcjonujących na świecie.

Wybrane rozwiązania problemu kompensacji strat katastroficznych, podane w dalszej części pracy, pochodzą z państw takich, jak: Francja, Niemcy, Wielka Brytania, Dania, USA itd. Wskazują one na praktyki ubezpieczeniowe stosowane nie tylko przez zakłady ubezpieczeniowe i firmy reasekuracyjne, ale także rządy tych państw oraz wybrane instytucje sektora publicznego, współpracujące w ramach utworzonego systemu czy programu od zagrożeń naturalnych.

Poruszone w artykule tematy stanowią przedmiot badań i dysertacji autorki, z których pochodzą wybrane tezy referatu.

Słowa kluczowe

katastrofy naturalne, ubezpieczenia od skutków katastrof, ryzyka katastroficzne, ubezpieczenia katastroficzne, kompensacja strat katastroficznych, programy i systemy katastroficzne

Disaster Insurance Programs and Systems in the World

Summary

This paper deals with the subject of disaster risk management (above all natural disaster risks) in the world, focusing on the insurance covering the results of catastrophes.

This type of insurance is named in the article as catastrophic/disaster insurance.

The paper presents the insurance issues both in a theoretical aspect, which is the introduction to catastrophic insurance, its programs and systems, and in a practical aspect giving examples of some of the world system solutions.

The selected solutions of the problem of the compensation for catastrophic loss presented in one part of the paper come from the following countries: France, Germany, Great Britain, Denmark, the USA, etc. They show insurance practices used not only by insurance agencies and reinsurance companies, but also by the country governments and the selected public sector institutions cooperating within the created system or program of natural disaster insurance.

The issues discussed in this paper are the subject of the author's research and dissertation, from which come some of the paper points.

Key words

natural disasters, disaster insurance coverage, catastrophic risks, catastrophic insurance, compensation for catastrophic loss, catastrophic programs and systems

MARIA PŁONKA*

Determinanty i strategie konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) w gospodarce XXI wieku

1. Wprowadzenie

Problem wyboru determinant i w efekcie strategii konkurowania sprowadza się do następujących zagadnień: w jakich uwarunkowaniach i obszarach działania przedsiębiorstwo może być konkurencyjne wobec innych podmiotów na rynku oraz w jakim kierunku i w jakiej formie ma rozwijać swą aktywność, by elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz rynkowym i jednocześnie realizować swą misję i cele.

Celem niniejszego artykułu jest określenie determinant i strategii kształtujących konkurencyjność towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w polskiej rzeczywistości XXI wieku. Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych są specyficznymi podmiotami, opartymi na zasadzie solidaryzmu społecznego i mającymi niekomercyjny charakter. Jednocześnie poddane są one regułom gry rynkowej i jak każde przedsiębiorstwo, muszą wypracować skuteczne strategie konkurowania z komercyjnymi firmami (spółkami akcyjnymi) na rynku ubezpieczeń.

Determinanty konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) na rynku ubezpieczeń podzielono na trzy grupy, wynikające:

- z modelowych rozwiązań w tym zakresie,
- ze specyfiki sektora ubezpieczeń,
- z potencjału i misji podmiotu (w tym przypadku TUW).

2. Modelowe determinanty konkurencyjności w sektorze

Konkurencyjność sektora nie jest „ani sprawą zbiegu okoliczności, ani pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza działania obecnych

* Dr Maria Płonka jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

podmiotów”. Jest ona układem „gry sił” wyznaczonym przez podstawowe cechy strukturalne sektora i jego uczestników: nabywców, dostawców, konkurentów wewnątrz sektora, substytutów oraz potencjalnych wchodzących (Porter, 1992, s. 21). Wymienione siły strukturalne sektora są przedmiotem analizy w tzw. „modelu pięciu sił M. Portera”. Efektem działania wspomnianych sił w sektorze jest tzw. „moc rynkowa” firmy.

Moc rynkowa jest nieuchwytną, lecz odczuwaną na rynku cechą podmiotu; nie może być precyzyjnie zmierzona, lecz znana jest poprzez efekty, relacje zachowań innych podmiotów, przywództwo, interakcje, a przede wszystkim możliwości wpływu na warunki rynkowe. Jest ona określona jako moc:

- pozioma (odnosząca się do relacji między podmiotami w sektorze),
- pionowa (odnosząca się do relacji między podmiotami w kanale marketingowym),
- mieszana (odnosząca się do relacji podmiotu poza sektorem).

Wybór strategii konkutowania polega na dostosowaniu silnych i słabych stron firmy do możliwości kreowanych przez otoczenie, które najtrudniej będzie odtworzyć przez konkurentów. Określony w ten sposób tzw. „profil przewag konkurencyjnych” może być rozpatrywany ogólnie, lub w ramach tzw. strategicznych jednostek biznesu (SJB), czyli dla każdego produktu/grupy produktów oraz dla każdego segmentu rynku.

Z punktu widzenia pozycji w sektorze, mierzonej względnym udziałem w rynku można wyróżnić cztery sytuacje strategiczne, wyznaczające możliwości konkutowania. Są to:

- lider rynku (dominujący, wiodący udział w rynku),
- „rzucający wyzwanie” liderowi (potencjalny lider, agresywny „wicelider”),
- naśladowca (podmiot zajmujący średnie pozycje, nieagresywny wobec lidera),
- poszukujący „luk rynkowych” (podmiot zajmujący relatywnie niski udział w rynku).

Modelowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw prezentuje tablica 1.

Tablica 1

Modelowe determinanty konkurencyjności podmiotów na rynku

Uwarunkowania makrootoczenia	Uwarunkowania sektorowe	Czynniki wewnętrzne danej firmy
System gospodarki Koniunktura Polityka państwa (prawo) Czynniki ekonomiczne Czynniki społeczne	Rywalizacja firm w sektorze Siła rynkowa dostawców Siła rynkowa nabywców Groźba nowych wejść Groźba substytutów	Forma własności — misja Organizacja i zarządzanie Potencjał ekonomiczny Potencjał ludzki „Siła rynkowa” firmy

Źródło: opracowanie własne.

Podmiot podaży, analizując siłę rynkową w sektorze, identyfikuje swoje ważne, trwałe przewagi konkurencyjne (WTPK), może przyjąć strategię konkurencji, określoną jako:

- 1) przywództwo w zakresie kosztów,
- 2) przywództwo w zakresie różnicowania,
- 3) koncentracja na wybranym segmencie rynku (Porter, 1992, s. 50—62).

Strategia przywództwa w zakresie **kosztów** (1) jest wskazana dla podmiotów o wysokim potencjale, osiągających korzyści skali wynikające z homogeniczności potrzeb i masowości oferty. Głównym przedmiotem analiz będą koszty oraz możliwości uproszczenia produktu, a wyznacznikami strategii marketingowej — niska cena i szeroka, masowa oferta.

Strategia przywództwa w zakresie **różnicowania** (2) polega na identyfikacji WTPK i wyróżnieniu oferty na tle konkurentów poprzez wyeksponowanie punktów wyróżniających w ofercie oraz stworzeniu barier wejścia dla pozostałych uczestników rynku. Strategia konkurowania polega w tym przypadku nie tyle na obniżaniu kosztów, lecz na dodawaniu do produktu nowej wartości (wartości dodanej), jako odpowiedzi na zróżnicowane zapotrzebowanie rynku. Różnicowanie może odnosić się do produktu, zakresu usług, dystrybucji, sposobów obsługi, kształtowania „image” itp. Efektem przyjęcia strategii różnicowania jest lepsza penetracja rynku poprzez alternatywne zaspokojenie potrzeb rynku.

Strategia **koncentracji w** wybranym segmencie rynku (3) polega na pozyskiwaniu i utrzymywaniu się firmy w najkorzystniejszych z punktu widzenia jej WTPK segmentach (segmentie), lub niszach (niszy). Firmy realizujące tę strategię można określić jako „specjalistów niszowych”, monopolizujących obsługę wybranych rynków docelowych ze względu na wysoki poziom masy krytycznej, niezbędnej do obsługi specyficznych potrzeb rynku i ryzyka związanego z odpowiednią pojemnością i rozwojem segmentu (niszy).

Istotnym warunkiem skuteczności strategii konkurowania jest ściśle zdeterminowanie rodzaju stosowanej strategii. Podmiot, który nie posiada konkretnej WTPK, nie ma wystarczającej mocy rynkowej, niezbędnej do sformułowania strategii konkurowania. M. Porter sytuację tę nazywa „ugrzęźnięciem” firmy (Porter, 1992, s. 59—60).

3. Determinanty konkurencyjności wynikające ze specyfiki sektora ubezpieczeń

Rynek ubezpieczeń jest rynkiem regulowanym i standaryzowanym na skalę krajową (odrębność prawna uregulowań sektora ubezpieczeń)¹, unijną (podległość

¹ Odrębność prawną rynku ubezpieczeń tworzą aktualnie: Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124 z 2003 roku, poz. 1151), zwana dalej UDU, Ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1154), zwana dalej

dyrektywom Unii Europejskiej, kształtującym tzw. jednolity rynek ubezpieczeniowy), globalną (względna homogeniczność potrzeb ochrony ubezpieczeniowej, a w konsekwencji produktów ubezpieczeniowych w światowym wymiarze).

Sferę regulacji rynku ubezpieczeń tworzą:

- odrębne ustawodawstwo (prawo) krajowe i unijne,
- obligatoryjne instytucje nadzoru i regulacji rynku ubezpieczeniowego, w tym: organ nadzoru (obecnie Komisja Nadzoru Finansowego), instytucje gwarancyjne (Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny, Polskie Biuro Ubezpieczycieli Komunikacyjnych, Rzecznik Ubezpieczonych), instytucje samorządu ubezpieczeniowego (Polska Izba Ubezpieczeń) oraz inne fakultatywne instytucje rynku,
- specyficzne zasady funkcjonowania rynku².

Przejawem standaryzacji rynku ubezpieczeń jest stanowienie dodatkowych wymogów i rygorów w odniesieniu do przedsiębiorstw ubezpieczeniowych, z uwagi na fakt, iż są w dużym stopniu instytucjami społecznego zaufania, przy dominującej pozycji podmiotów podaży (zakładów ubezpieczeń) nad podmiotami popytu (ubezpieczającymi).

Szczególne zadania pełni instytucja nadzoru ubezpieczeniowego, którego celem jest „ochrona interesów osób ubezpieczających, ubezpieczonych, uposażonych lub uprawnionych z umów ubezpieczenia, członków funduszy emerytalnych oraz uczestników pracowniczych programów emerytalnych”³. W szczególności przesłankami powołania nadzoru ubezpieczeniowego są:

- zapewnienie ochrony interesów ubezpieczonych lub uprawnionych z umowy ubezpieczenia w warunkach słabszej pozycji ubezpieczonego w prawnym stosunku ubezpieczenia,
- reprezentowanie przez ubezpieczającego niższego potencjału majątkowego wobec ubezpieczyciela (nierówny układ sił na rynku),
- nałożenie na nabywców obowiązku ubezpieczania się w ściśle określonych warunkach,
- powszechność i masowość niektórych ubezpieczeń sprawiająca, że instytucje ubezpieczeniowe są instytucjami zaufania publicznego,
- objęcie systemu ubezpieczeń gwarancjami państwa,
- odwrócony cykl kreowania usługi (cena usługi ubezpieczeniowej jest ustalana przed znajomością kosztów jej realizacji) i zagrożenia dla ubezpieczycieli, wynikające z tego faktu,

UPU, Ustawa o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku ubezpieczonych z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124, z 2003 r., poz. 1153), zwana dalej UNU, Ustawa z 22 maja 2003 roku o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1152), zwana dalej UUU, Ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym z 21 lipca 2006 roku (Dz. U. nr 157/2006, poz. 1119), zwana dalej UNF; wszystkie z późniejszymi zmianami.

² Problematyka funkcjonowania rynku ubezpieczeń jest szeroko omówiona w licznych publikacjach, spośród których najbardziej aktualny stan prawny prezentuje m.in. (Sułkowska, 2007).

³ Art. 3 UNU.

- gwarancyjne, a nie finansujące funkcje kapitałów własnych ubezpieczyciela,
- brak powszechnej świadomości ubezpieczeniowej, implikującej konieczność zastąpienia funkcji kontrolnych nabywców przez wyspecjalizowane instytucje, działające w interesie ubezpieczonych,
- wpływ sektora ubezpieczeń na rozwój społeczno-gospodarczy,
- ochrona wartości, dóbr, o wysokiej społecznej doniosłości.

Specyfika sektora ubezpieczeń determinuje uwarunkowania konkurencyjności dla zakładów ubezpieczeń, takie jak:

- globalizacja usługi ubezpieczeniowej implikuje zmiany strukturalne sektora ubezpieczeń i silną podatność na wpływy globalne (globalizacja potrzeb, globalizacja ryzyka, globalizacja zasad i standardów, unifikacja oferty) prowadzące w efekcie do globalizacji produktów ubezpieczeniowych i sposobów ich świadczenia,

- wzrost poziomu „masy krytycznej” w sektorze ubezpieczeń i innych rynków finansowych implikuje procesy konsolidacji wewnętrznej i zewnętrznej (sektor bankowy, kapitałowy) sektora (np. bankassurance, allfinance), które tworzą coraz wyższe bariery wejścia i zmieniają strukturę grup strategicznych w sektorze,

- rynek ubezpieczeń, który jest w dużym stopniu rynkiem kwalifikowanym, co oznacza konieczność posiadania określonych kwalifikacji i cech osobowych potencjalnego klienta (np. zdolność do czynności prawnych, określony poziom świadomości ubezpieczeniowej i „know-how”, czy też spełnienie dodatkowych kryteriów szczególnych przez klienta); kwalifikowalność klienta implikuje konieczność jego weryfikacji przez zakład ubezpieczeń,

- sektor ubezpieczeń zaspokajający potrzeby podstawowe (bezpieczeństwo, konieczność powszechnej ochrony ubezpieczeniowej), mający odzwierciedlenie m.in. w systemie ubezpieczeń obowiązkowych, implikuje inne zachowania i charakter konkurencji, niż sektor ubezpieczeń zaspokajający potrzeby wyższego rzędu, mający odzwierciedlenie w systemie ubezpieczeń dobrowolnych,

- specyfika produktów ubezpieczeniowych (niematerialność, niewizualność, nieprzewidywalność „konsumpcji”, względne podobieństwo i tendencje do unifikacji itp.) powodują trudności w różnicowaniu jako sposobie konkurencji (silny efekt naśladownictwa), przez co są kompensowane wiarygodnością, gwarancjami, wizerunkiem ubezpieczyciela (kreowanie marki, materializacja obsługi, stosowanie zasad etyki zawodu),

- niematerialność, powtarzalność i unifikacja oferty ubezpieczeniowej, sprawiające, że istotnym komponentem WTPK ubezpieczycieli jest personel bezpośrednio obsługujący klienta; w strategii konkurencji należy zatem uwzględnić zjawisko personalizacji, czyli postrzegania produktu i firmy przez pryzmat kontaktów z personelem bezpośredniej obsługi; w tym kontekście personel (np. agent, broker ubezpieczeniowy) jest współkomponentem „produktu ubezpieczeniowego”, a usługa jest obsługą wieloletnich kontaktów z klientem; w strategii

konkurowania należy priorytetowo potraktować problematykę kształtowania programów lojalnościowych i CRM (zarządzania stałymi relacjami z klientami) w ubezpieczeniach,

— inną strategię konkurowania implikują proste, rutynowe produkty, które są podatne na standaryzację i zastosowanie nowoczesnych technik teleinformatycznych w ich kształtowaniu i sprzedaży, a inną — produkty złożone, silnie zindywidualizowane, implikujące indywidualizację obsługi i jej oparcie na specjalistycznym doradztwie finansowym,

— masowość i powszechność niektórych potrzeb ubezpieczeniowych, a także fakt oparcia działalności zakładów ubezpieczeń na zaufaniu i wiarygodności społecznej implikują konieczność dbania o wizerunek społeczny nie tylko poszczególnych zakładów ubezpieczeń, lecz całego systemu ubezpieczeniowego; niepokojąca sytuacja poszczególnych ubezpieczycieli może się niekorzystnie odbić na wizerunku społecznym całego systemu, w tym jednostek rzetelnych i wiarygodnych, co implikuje konieczność stworzenia systemu gwarancji służących nie tylko podmiotom popytu, lecz również podmiotom podaży; w przeciwieństwie do większości rynków niepowodzenie jednego podmiotu podaży osłabia, a nie wzmacnia wizerunku pozostałych gestorów rynku,

— rynek ubezpieczeniowy zaspokaja potrzeby o wysokiej doniosłości i wrażliwości społecznej, co powoduje wysoką podatność na emocje i wrażliwość klientów (ubezpieczających) na wiele czynników neutralnych na innych rynkach (np. poziom kapitałów własnych, wypłacalność, płynność finansowa, skład kadry kierowniczej zakładów ubezpieczeń itp.), co implikuje zbieżność interesów i swoisty solidaryzm podmiotów podaży w stabilizowaniu rynku.

4. Determinanty konkurencyjności wynikające z misji i potencjału T UW

4.1. Misja i specyfika T UW

Nowoczesny system ubezpieczeń gospodarczych i społecznych wywodzi się z ubezpieczeń wzajemnych. W starożytności i średniowieczu wszystkie ubezpieczenia były oparte na zasadzie wzajemności, dopiero w dobie kapitalizmu straciły wzajemnościowy charakter, wyparte i zdominowane przez komercyjne ubezpieczeniowe spółki akcyjne.

Towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych (T UW) jest obecnie w Polsce drugą formą prawną, obok spółki akcyjnej, w jakiej może być prowadzona działalność ubezpieczeniowa. T UW jest zdefiniowany w UDU jako „zakład ubezpieczeń, który ubezpiecza swoich członków na zasadzie wzajemności,” nie definiując jednocześnie tego pojęcia.

Specyfikę TUV wyrażają następujące ich właściwości określone tradycją i wypracowanymi zasadami:

- „niezarobkowy” cel działalności,
- wartość społeczna (ubezpieczający jest na ogół członkiem-współwłaścicielem TUV,
- wolność członkostwa i autonomia (demokratyczne zasady) w zarządzaniu i kontroli,
- zmniejszenie hazardu moralnego związanego z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej (związane z większą świadomością prowadzenia wspólnego interesu),
- pełniejsze zaspokojenie potrzeb ubezpieczeniowych członków TUV na ochronę ubezpieczeniową, zarówno od strony zakresu usług, jak i jej jakości i ceny,
- w większości narodowy charakter tej instytucji (Sangowski, 2001, s. 9—10).

W najogólniejszym zarysie specyfika TUV polega na prowadzeniu działalności w oparciu o ideę **wzajemności** (swoistego solidaryzmu społecznego). Realizacja tej idei jest możliwa w warunkach podejścia do ubezpieczonego jako do klienta i członka-współwłaściciela zakładu ubezpieczeniowego. Idea wzajemności, jako mechanizm ekonomiczno-prawny, ma na celu ograniczanie hazardu i przestępczości wśród członków towarzystwa i dbałość o ich interesy nie tylko w sensie jak najpełniejszej i realnej ochrony ubezpieczeniowej, lecz również przez oferowanie składki na możliwie niskim poziomie, przez eliminację np. kosztów prowizji.

Cechą wspólną TUV jest **prowadzenie działalności gospodarczej nie nastawionej na zysk**, lecz na zapewnienie ochrony ubezpieczeniowej jego członkom po możliwie najniższych kosztach. Ewentualna nadwyżka finansowa może zostać zwrócona członkom TUV, natomiast strata musi być pokryta w przyszłych okresach dopłatą składki. Konsekwencją zasady wzajemności jest to, że uczestnik wspólnoty ubezpieczonych w ubezpieczeniach wzajemnych jest jednocześnie członkiem-współwłaścicielem podmiotu organizującego i obsługującego wspólnotę ubezpieczeń wzajemnych. Przystępując do ubezpieczenia wzajemnego, ubezpieczający transferuje ryzyko na zakład ubezpieczeń, którego jest współwłaścicielem. W następstwie staje się on biorcą części ryzyka, które na ten zakład przenosi, jako członek wspólnoty. Służy temu konstrukcja niestałej i nieostatecznej składki, wnoszonej przez ubezpieczających, będących członkami TUV. Towarzystwo może stosować system dopłat do składki, lub dokonywać częściowego jej zwrotu, w zależności od rachunku przychodów i kosztów spowodowanych wystąpieniem ryzyka i koniecznością wypłacenia odszkodowań. W konsekwencji powoduje to ograniczanie hazardu moralnego wśród członków towarzystwa i jednocześnie grupy ubezpieczonych. System składki niestałej (dopłaty i zwroty), właściwy ubezpieczeniu wzajemnemu, stanowią przejaw kosztu i premii za ryzyko i praktycznej realizacji zasady wzajemności i swoistego solidaryzmu grupy ubezpieczonych.

Ekonomiczną siłę T UW tworzy zasada **zrzeszeniowości** (kapitał tworzony drogą dużej liczby członków, wnoszących udziały o symbolicznej wartości), w przeciwieństwie do spółek kapitałowych, w których podstawą siły ekonomicznej jest centralizacja kapitału.

Innym elementem wyznaczającym specyfikę Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych jest swoista demokracja, wyrażająca się w tym, iż **ilość głosów decyzyjnych nie zależy od ilości wniesionych udziałów**, lecz jest oparta na zasadach ściśle sprecyzowanych w statucie (pierwotnie dominowała zasada „jeden członek jeden głos” odmienna od organizacji spółki akcyjnej, w której ilość głosów zależy od ilości wniesionych udziałów). Zasada ta preferuje otwarte członkostwo w T UW, w efekcie której potencjał T UW budowany jest w oparciu o zrzeszeniowość, a nie koncentrację kapitału. Prawa członków T UW, wynikające ze współwłasności, nie są ściśle powiązane z wartością wniesionego kapitału (jak to ma miejsce w przypadku spółek kapitałowych), lecz ze stopniem realizacji celów społecznych (statuty T UW szczegółowo precyzują zasady podziału głosów i podziału nadwyżki bilansowej).

Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych powstawały i powstają najczęściej jako wynik **inicjatyw lokalnych, w kręgach społecznych, posiadających określony wspólny interes gospodarczy**. Uczestnicy takich wspólnot uświadamiali sobie, że ich działalność obarczona jest ryzykiem, a komercyjne towarzystwa ubezpieczeniowe bądź nie oferują odpowiedniej ochrony, bądź też jest ona zbyt kosztowna.

W założeniu działania zasad wzajemności powinny nastąpić takie efekty, jak:

- ograniczenie hazardu i przestępczości ubezpieczeniowej,
- obniżenie ceny usługi ubezpieczeniowej poprzez minimalizację kosztów np. akwizycji, promocji, administracji,
- większy współudział członków-klientów w zarządzaniu towarzystwem,
- inny rozkład ryzyka ubezpieczeniowego,
- korzystna działalność w „niszach rynkowych”.

W tym kontekście rysuje się problem: jakie szanse rozwoju mają T UW w Polsce, biorąc pod uwagę zarówno ich makro- i mikroekonomiczne uwarunkowania, jak też specyfikę, stopień akceptacji i preferencji tej formy organizacyjnej przez potencjalnych klientów?

4.2. Pozycja i modele ubezpieczeń wzajemnych w świecie

Ubezpieczenia wzajemne stanowią historycznie kolebkę ubezpieczeń (średniowiecze). Obecnie w świecie dominują komercyjne zakłady ubezpieczeń, a ubezpieczenia wzajemne są powoływane najczęściej przy korporacjach, grupach zawodowych, w środowiskach lokalnych.

W świecie ubezpieczenia oparte na wzajemności (z ang. „*Mutual*”) stanowią ponad 42-procentowy udział w przypisie składki brutto. Mocną pozycję mają Tuw m.in. w Japonii (71%), USA (33%), Kanadzie, Francji, Niemczech (po ok. 21%) (Sangowski, 2001, s. 26).

W pierwszej dziesiątce największych według wielkości dochodów zakładów ubezpieczeniowych w świecie (w dziale I i II) plasują się cztery Tuw:

- Nippon Life Insurance (Japonia) — 2 miejsce,
- Dai-Ichi Mutual Life (Japonia) — 5 miejsce,
- Sumitomo Life Insurance (Japonia) — 7 miejsce,
- State Farm Insurance Cos. (USA) — 8 miejsce (Sangowski, 2001, s. 36).

W USA: Tuw dominują w ubezpieczeniach życiowych — 45%, zdrowotnych — 35%, rentowych — 28%, rozwijają się też w sektorze rolniczym.

W Niemczech: Tuw opanowały ubezpieczenia zdrowotne — 48%, pozostałe poniżej 20%,

We Francji działa kilkaset Tuw: ubezpieczenia rentowe stanowią 25%, pozostałe poniżej 15%. Tuw na ogół uzyskiwały niższe koszty (przeciętnie o prawie 6 punktów procentowych).

Obecnie na świecie funkcjonują różne modele Tuw:

- Tuw podobne do przedsiębiorstw komercyjnych (brytyjski Standard Life),
- Tuw wewnętrzne, zorganizowane w ramach korporacji (model japoński i amerykański np. NIPPON Insurance Co, Sumitomo Life Insurance, Hilton Insurance Co, Elektrolux Insurance),
- Tuw jako główna kompania holdingowa, w której firmy operacyjne są spółkami akcyjnymi (np. AXA, SIGNAL IDUNA).

Rozwój Tuw w świecie często wynikał z uwarunkowań związanych z mniejszymi wymogami kapitałowymi (większość państw) lub preferencyjnego systemu podatkowego (Francja i Hiszpania).

4.3. Pozycja i potencjał Tuw w Polsce

W Polsce Tuw mają bogatą historię (od 1807 do 1948 roku); przed II wojną światową na polskim rynku ubezpieczeń ich udział ilościowy wśród zakładów ubezpieczeń wynosił około 66%, natomiast w zbiorze składki — przekraczał 15%, mając w niektórych rodzajach ubezpieczeń dominujący udział (Sangowski, 2001, s. 49—50). Tuw w Polsce miały wówczas na ogół lokalny charakter i relatywnie niższy przeciętny potencjał, niż inne towarzystwa ubezpieczeniowe. Warto tutaj zaznaczyć, że dzisiejszy PZU do 1948 roku był PTUW (Polskim Towarzystwem Ubezpieczeń Wzajemnych), zanim jego majątek został upaństwowiony (Czerwińska, 2003, s. 56).

Po upaństwowieniu i monopolizacji sektora ubezpieczeń po 1948 roku aż do 1990 roku nie było prawnych możliwości działalności Tuw w Polsce.

TUW jest w powojennej historii Polski od 1990 roku⁴ drugą formą prawną, obok spółki akcyjnej, w jakiej może być prowadzona działalność ubezpieczeniowa. UDU znacznie rozszerzyła zakres przepisów dotyczących TUW, co było związane z rozwojem rynku ubezpieczeniowego i rozwojem tej formy działalności ubezpieczeniowej w Polsce.

Pierwszy TUW w powojennej Polsce powstał w 1991 roku. Z danych statystycznych wynika, że udział TUW w Polsce w ostatnim piętnastoleciu ich działalności systematycznie rośnie, jednak te wskaźniki nie przekładają się na znaczący udział w rynku. Wynikać to może z faktu, że ekspansja rynkowa nie jest zasadniczym celem działalności TUW. W połowie 2006 roku w Polsce istniało 10 TUW: 2 w dziale I i 8 w dziale II (tablica 2).

W strukturze podmiotowej rynku ubezpieczeń TUW zajmują 6,25% podmiotów w dziale I (na 32 zakłady ubezpieczeń) i 21,62% podmiotów w dziale II (na 37 zakładów ubezpieczeń). Udział ilościowy TUW w rynku ubezpieczeń wynosił na koniec 2005 roku 14,49%.

Tablica 2 prezentuje przegląd TUW w Polsce i zakres ich działalności.

Tablica 2

Przegląd TUW w Polsce i zakres ich działalności

Lp.	Nazwa	Data wydania zezwolenia	Dział	Zakres działania: grupy
1.	TUW TUW	10.10.1991	II	1—3, 7—10, 13, 16—18 (11 grup)
2.	TUW CUPRUM	07.05.1994	II	1—2, 7—9, 13 (6 grup)
3.	TUW SKOK	27.02.1995	II	1—2, 8—9, 13—14, 16 (7 grup)
4.	TUW Rejent Life	27.04.1995	I	1, 3—5 (4 grupy)
5.	Concordia Polska TUW	20.12.1996	II	1—3, 7—10, 13—17 (12 grup)
6.	TUW Florian (w likwidacji)*	15.05.1999	II	1—3, 7—10, 13 (8 grup)
7.	Pocztowe TUW	23.12.2002	II	1—16, 18 (17 grup)
8.	TUW TUZ	25.07.2003	II	1—3, 7—10, 13—16 (11 grup)
9.	TUW MACIF Życie	30.12.2003	I	1—5 (5 grup)
10.	TUW Bezpieczny Dom	24.11.2004	II	16 (1 grupa)

* Decyzją z 30 marca 2005 roku KNUIFE cofnęła TUW Florian zezwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: www.knuife.gov.pl

⁴ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 28 lipca 1990 roku (Dz. U. Nr 11/1996, p. 62 z późn. zm.)

Z danych tablicy 2 wynika, że TUW działające w dziale II cechuje relatywna koncentracja działalności. Na 18 grup działalności w dziale II najszerszą działalność prezentują: TUW Pocztove (17 grup), Concordia Polska TUW (12 grup) oraz TUW TUW i TUW TUZ (po 11 grup). Największy zakres działalności prezentuje TUW Bezpieczny Dom (1 grupa). Pozostałe TUW w dziale II posiadają zezwolenie na działalność w 7–8 grupach.

W większości TUW dominuje kapitał krajowy. Wyjątkami od tej reguły są:

- MACIF Życie TUW (100% kapitału francuskiego),
- Concordia Polska TUW (98,5% kapitału niemieckiego),
- TUW TUW (38,47% kapitału francuskiego, 9,62% kapitału belgijskiego).

Wartość inwestycji zagranicznych w TUW wynosiła na koniec 2005 roku 67 161 tys. zł, co stanowiło 1,84% udziału inwestycji zagranicznych w polskim sektorze ubezpieczeń (*Raport*, 2005).

Udział TUW w rynku ubezpieczeń ze względu na wartość kapitałów podstawowych wynosi 2,85%. Szczegółowe zestawienie wartości kapitałów podstawowych oraz składki przypisanej brutto i tendencji na rynku przedstawia tablica 3.

Tablica 3

Pozycja TUW na rynku ubezpieczeń

Wyszczególnienie	Kapitały podstawowe (w tys. zł)	Składka przypisana brutto (w tys. zł)		
	2005	2004	2005	Zmiana w %
MACIF ŻYCIE TUW	12 600	1	721	x
TUW Rejent Life	4 054	9 546	9 957	4,31
TUW Bezpieczny Dom	2 000	–	635	x
Concordia Polska TUW	47 398	44 834	59 413	32,52
TUW CUPRUM	10 127	20 164	21 738	7,81
Pocztove TUW	18 500	17 491	21 357	22,10
TUW SKOK	16 300	37 305	39 289	5,32
TUW TUW	16 820	67 918	93 797	38,18
TUW TUZ	3 000	9 859	22 740	130,64
TUW Florian w likwidacji	6 000	20 746	546	–97,37
RAZEM TUW	136 799	227 865	270 193	
Dział I Ubezpieczeń	2 267 541	12 735 454	15 336 169	20,42
Dział II Ubezpieczeń	2 525 499	14 895 001	15 649 940	5,07
Razem rynek ubezpieczeń	4 793 040	27 630 455	30 986 109	
Udział TUW w rynku	2,85%	0,82%	0,87%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w *Raporcie rocznym 2005* [online], dostępny: www.knuife.gov.pl

Z analizy danych tablicy 3 wynika, że udział TUV w rynku systematycznie, choć powoli, rośnie. Udział TUV, mierzony przypisem składki brutto w dziale I wynosił w 2005 roku 0,034%, w dziale II — 0,838%.

Dynamika sprzedaży, mierzona przypisem składki brutto, jest zróżnicowana w poszczególnych TUV, jednak we wszystkich (poza TUV Florian w likwidacji) dodatnia.

Jednym z najważniejszych mierników efektywności zakładów ubezpieczeń jest tzw. wskaźnik szkodowości składki, wyrażający relację wypłaconych odszkodowań brutto do składki przypisanej brutto. Tablica 4 prezentuje pozycję TUV na rynku ubezpieczeń w zakresie wypłaconych odszkodowań i szkodowości. Z danych wymienionej tablicy wynika, że TUV w latach 2004 i 2005 miały zdecydowanie niższą od przeciętnych szkodowość. Szkodowość ogółu TUV w 2004 roku stanowiła około 0,7%, a w 2005 roku około 0,8% przeciętnej na rynku ubezpieczeń.

Tablica 4

Pozycja TUV w wypłacie odszkodowań i świadczeń

Wyszczególnienie	Odszkodowania i świadczenia wypłacone brutto (w tys. zł)			Udział % w odszkodowaniach ogółem 2005	Wskaźnik szkodowości składki	
	2004	2005	zmiana w %		2004	2005
MACIF ŻYCIE TUV	—	2	x	0,000	0	0,003
TUV Rejent Life	1 616	2 140	32,43	0,014	0,169	0,215
Razem TUV w Dziale I	1 616	2 142	1,33	0,014	0,169	0,201
Razem Dział I	6 151 509	7 548 941	22,72	47,641	0,483	0,492
Udział TUV w Dziale I	0,03	0,03	1,08	0,014		
TUV Bezpieczny Dom	—	—	—	—	0	0
Concordia Polska TUV	20 240	29 310	44,81	0,185	0,451	0,493
TUV CUPRUM	5 493	6 828	24,30	0,043	0,272	0,314
Pocztowe TUV	5 339	8 659	62,18	0,055	0,305	0,405
TUV SKOK	8 497	4 287	-49,55	0,027	0,228	0,109
TUV TUV	29 353	37 297	27,06	0,235	0,432	0,398
TUV TUZ	2 985	13 062	337,58	0,082	0,303	0,574
TUV Florian w likwidacji	8 967	7 715	-13,96	0,049	0,432	14,130
Razem TUV w Dziale II	80 874	107 158	1,33	—	0,370	0,413
Razem Dział II	8 168 604	8 296 403	1,02	52,359	0,548	0,530
Udział TUV w Dziale II	0,99	1,29	1,30	0,676		
Razem TUV	82 490	109 230	2,65	—	0,362	0,405
Razem rynek ubezpieczeń	14 320 113	15 845 344	1,11	—	0,518	0,511
Udział TUV w rynku	0,58	0,69	1,20	0,690	0,698	0,792

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w *Raporcie rocznym 2005* [online], dostępny: www.knuife.gov.pl

Przystępując do reasumpcji problemu, w tablicy 5 zestawiono najważniejsze dane, ilustrujące pozycję TUV na rynku ubezpieczeń na koniec 2005 roku.

Tablica 5

Pozycja TUV w rynku ubezpieczeń w Polsce na koniec 2005 roku

Wyszczególnienie	Udział TUV w rynku
Ilość zakładów ubezpieczeń w dziale I	6,25 %
Ilość zakładów ubezpieczeń w dziale II	21,62 %
Ilość zakładów ubezpieczeń ogółem	14,49 %
Udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze ubezpieczeń	1,84 %
Udział kapitałów podstawowych w polskim sektorze ubezpieczeń	2,85 %
Udział TUV w składce przypisanej brutto	0,872 %
W tym: w dziale I	0,034 %
w dziale II	0,838 %
Wskaźnik szkodowości dla TUV do ogółu	0,405 do 0,511
W tym: w dziale I	0,201 do 0,492
w dziale II	0,413 do 0,530
Stopień szkodowości w TUV do ogółu	79,20 %
W tym: w dziale I	40,85 %
w dziale II	77,92 %

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych zawartych w *Raporcie rocznym 2005* [on-line], dostępny: www.knuife.gov.pl

Z analizy danych zawartych w tablicy 5 wyłania się obraz TUV w Polsce jako instytucji o marginalnym udziale w rynku (mierzonego przypisem składki brutto), zdominowanym kapitalem krajowym i zdecydowanie niższą szkodowością do ubezpieczeniowych spółek akcyjnych. Wskaźniki szkodowości w odniesieniu do poszczególnych TUV są jednak zróżnicowane.

5. Strategie konkurowania dla TUV w Polsce — podsumowanie

Analiza misji i potencjału TUV prowadzi do następujących wniosków odnośnie strategii konkurowania na rynku:

1. Wzajemność, jako mechanizm ekonomiczno-prawny, może stanowić WTPK, prowadząc w efekcie do pełniejszej i realnej ochrony ubezpieczeniowej i niższej szkodowości składki.

2. Następną WTPK dla T UW jest specjalizacja „niszowa” — specyficzny produkt lub specyficzne środowisko, gdzie typowa oferta masowa nie trafia w szczególne potrzeby, lub jest mniej atrakcyjna, a komercyjni ubezpieczyciele bądź nie oferują odpowiedniej ochrony, bądź też jest ona zbyt kosztowna w ich specyficznym przypadku.

3. Kolejną potencjalną WTPK tej formy działania jest znajomość środowiska, dobra więź i komunikacja społeczna wśród członków T UW, oraz wzajemne zaufanie, niezbędne w procesie kontroli społecznej (w różnych, często nieformalnych jej przejawach).

4. Zasada „not for profit” nie oznacza braku zysków. Większość T UW wykazuje zyski, (nadwyżka bilansowa), które są podstawą i warunkiem ich przetrwania i rozwoju. Zasadnicza różnica tkwi jednak w traktowaniu tego zysku nie jako celu działalności gospodarczej, lecz jako środka do realizacji celów społecznych. Większe zyski pozwalają w lepszym stopniu te cele realizować. „Zyski” T UW „trafiają” do ubezpieczonych, a nie do właścicieli kapitałowych, często zagranicznych

5. W praktyce uwarunkowaniami strategii konkurowania T UW w Polsce są modele:

— koncentracji rynkowo-branżowej w układzie produkt — rynek (np. T UW Bezpieczny Dom),

— koncentracji produktowej, lecz nie rynkowej (np. T UW SKOK),

— koncentracji rynkowej (środowiskowo) (np. T UW Rejent, T UW Cuprum, T UW Pocztove); tego rodzaju T UW mają często charakter korporacyjny (jedną z odmian jest „captive”) i w świecie występują dość powszechnie w Japonii, W. Brytanii, Niemczech, Francji, Szwajcarii,

— szeroko identyfikujące pole działania w układzie rynek — produkt (pozostałe T UW).

6. Koncentracja rynkowa T UW dotyczy najczęściej lokalnych środowisk rolniczych, wiejskich i małomiasteczkowych, spółdzielczych form działania, w których idea wzajemności jest wciąż żywotna.

7. Doświadczenia „masowych, uniwersalnych” T UW wykazały, że trudno być konkurencyjnym w stosunku do spółek akcyjnych na tym samym polu rynkowym; potencjalnym zagrożeniem dla uniwersalnych T UW jest odejście od idei wzajemności i wysokie koszty, związane z obsługą i organizacją rynków.

8. Uwzajemnienie ryzyka, które jest istotą T UW, może dotyczyć tylko ryzyk typowych. Ryzyk wyjątkowych, katastrofalnych, bez reasekuracji nie podźwignie żaden T UW.

9. Największe problemy w świecie mają duże T UW (mniejsza zdolność do tworzenia i powiększania kapitałów własnych, zatracenie cech wzajemności, np.

bezpośredniego zarządzania i coraz mniejszy wpływ posiadaczy polis jako właścicieli na ich funkcjonowanie. TUV duże często przeżywają kryzysy, np. bankructwo lub upadłość (Japonia), sprzedaż (W. Brytania), demutualizacja, czyli przekształcenie TUV w S.A. (USA, W. Brytania). Konsekwencją tych procesów jest spadek udziału dużych TUV w rynku; pozycja małych TUV (lokalnych, branżowych, niszowych) nie zmienia się.

10. Korzyściami społecznymi, jakich dostarczają TUV są:

- prowadzenie działalności w tych dziedzinach, lub dla tych obywateli, którymi sektor komercyjny nie jest zainteresowany (nie uważa ich za zyskowne),
- dostarczanie alternatywnych, bądź komplementarnych usług społecznych, np. w ochronie zdrowia, przez co są partnerem dla sektora publicznego i komercyjnego.

11. Małe, lokalne lub skoncentrowane TUV są mało aktywne marketingowo i przez to słabo widoczne na rynku. Uwaga ta dotyczy również „dużych TUV”.

12. Pozycja poszczególnych TUV na polskim rynku ubezpieczeniowym jest zróżnicowana, jednak średnio cechuje je niższa szkodowość, niż w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych.

Biorąc pod uwagę omówione teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania TUV w Polsce i w świecie należy stwierdzić, że najkorzystniejszą dla nich strategią konkurowania jest strategia koncentracji, korzystną jest również strategia różnicowania. Najmniej korzystną i najbardziej ryzykowną strategią jest strategia wiodącej pozycji kosztowej, charakterystyczna dla dużych jednostek i oferująca niewiele WTPK dla TUV w konfrontacji z kapitałowymi formami działalności.

Bibliografia

1. Czerwińska K., Ilnicki M. P., Kowalski W. J. 2003. *Nowe Prawo Ubezpieczeniowe. Komentarz*. Warszawa: Twigger. ISBN 83-8890-4280.
2. Porter M.E. 1992. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2080893-6.
3. *Raport roczny KNUiFE*. 2005. [online]. Dostępny w World Wide Web: www.knuife.gov.pl
4. Sangowski T. 2001. *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu, Zeszyt 108. ISBN 1427-1117.
5. Sułkowska W. (red.). 2007. *Ubezpieczenia*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie. ISBN 978-83-7252-334-1.
6. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124 z 2003 r., poz. 1151) z późniejszymi zmianami.
7. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 28 lipca 1990 roku (Dz. U. nr 11 z 1996 roku, poz. 62) z późniejszymi zmianami.
8. Ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym z 21 lipca 2006 roku (Dz. U. nr 157 z 2006 roku, poz. 1119) z późniejszymi zmianami.
9. Ustawa o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku ubezpieczonych z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124, z 2003 roku, poz. 1153) z późniejszymi zmianami.

10. Ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124 z 2003 r., poz. 1154).
11. Ustawa z 22 maja 2003 roku o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz.U. nr 124 z 2003 roku, poz. 1152) z późniejszymi zmianami.

Streszczenie

Celem artykułu pt. „Determinanty i strategie konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) w gospodarce XXI wieku” jest określenie determinant i strategii kształtujących konkurencyjność towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w polskiej rzeczywistości XXI wieku.

W artykule omówiono:

- modelowe determinanty konkurencyjności w sektorze,
- determinanty konkurencyjności wynikające ze specyfiki sektora ubezpieczeń,
- determinanty konkurencyjności wynikające z misji i potencjału TUW w świecie i w Polsce.

W podsumowaniu nakreślono strategie konkurowania dla TUW.

Słowa kluczowe

towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, strategie konkurowania

Competitiveness Determinants and Strategies of Mutual Insurance Societies (TUW) in the Economy of the 21st Century

Summary

The aim of the article entitled ‘Competitiveness Determinants and Strategies of Mutual Insurance Societies (TUW) in the Economy of the 21st Century’ is to define determinants and strategies shaping the competitiveness of mutual insurance societies in the Polish reality of the 21st century.

The article discusses:

- model competitiveness determinants in the sector,
- competitiveness determinants resultant from the insurance sector peculiarity,
- competitiveness determinants resultant from the mission and potential of mutual insurance societies in Poland and abroad.

The summary outlines competing strategies for mutual insurance societies.

Key words

mutual insurance societies, competing strategies

MAŁGORZATA RAMOCKA*

Zagadnienia etyki biznesu w islamie

Poniższy artykuł ma za zadanie przybliżyć rolę refleksji etyczno-biznesowej w religii islamu. Pierwsza część opisuje pokrótce okoliczności powstania religii i ówczesną sytuacją gospodarczo-społeczną, która wpłynęła na przesłanie Proroka Mahometa. Omówione są też podstawowe zasady islamu — Filary Wiary.

Część druga poświęcona jest miejscu etyki w tym systemie religijnym oraz etyce w systemie gospodarczym jako immanentnemu elementowi islamu. Zostaną tu przytoczone i omówione niektóre fragmenty Koranu, zawierające odniesienia do reguł postępowania w życiu gospodarczym, oraz przedstawione najważniejsze, współczesne problemy związane z zastosowaniem kodeksu etycznego wraz z najczęściej stosowanymi rozwiązaniami.

1. Islam

1.1. Okoliczności powstania religii

Islam jest najmłodszą religią ludów księgi i zarazem jedyną, której życiorys założyciela nie stanowi tajemnicy, lecz jest niepodważalnym faktem historycznym.

Na początku VII wieku, mekkański kupiec Mahomet, przebywając na rekolekcjach na górze Hira, w nocy z 16 na 17 dzień miesiąca ramadan, doświadczył serii stanów, w których odczuwał wszechogarniającą, boską obecność; następnie

* Mgr Małgorzata Ramocka jest zatrudniona na stanowisku wykładowcy w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

objawiał mu się archanioł Gabriel z nakazem recytowania słów bożego przesłania. Początkowo Mahomet odmawiał przyjęcia tej łaski, tłumaczył się nieumiejętnością, byciem niegodnym takiego zaszczytu, wreszcie niechęcią i strachem. Te ostatnie odczucia wiązały się między innymi z przekonaniem, że przekaz słów istot nadprzyrodzonych przypisany ówczasnie był kahinom — arabskim wróżbitom, o nich natomiast przyszły Prorok nie miał najlepszego zdania. Powszechnie wierzono, że przez kahinów przemawiają duchy — dżiny. Mogły być zarówno neutralne lub dobrotliwe i wówczas nie czyniły nikomu krzywdy, jak i złośliwe lub okrutne, i te doprowadzały człowieka do obłądzenia. Tego właśnie obawiał się Mahomet widząc w aniele Gabrielu złego ducha próbującego opanować jego duszę. By tego uniknąć, gotów był odebrać sobie życie, rzucając się w przepaść. Do tragedii jednak nie doszło, gdyż na skarpie Mahomet po raz kolejny spotkał anioła i tym razem ostatecznie uległ boskiemu postanowieniu, przyjmując całe przesłanie. Spotkań z Absolutem doświadczał przez kolejne 22 lata (Nydell, 2001, s. 99), do końca jednak budziły one w Proroku niepewność i lęk.

Należy podkreślić tu podobieństwo tego wydarzenia z objawieniami, których doświadczali prorocy Starego Testamentu, przy czym najprawdopodobniej Mahomet nigdy nie słyszał o Ezechielu czy Izajaszu (Armstrong, 1996, s. 153).

Interesujące jest tło społeczno-gospodarcze objawienia Muhammada. W VII wieku, znacząco zaczęły odmieniać się losy plemion beduińskich, w tym Kurajczytów, z których pochodził Muhammad. Dotychczasowe trudne życie koczowniców ustępowało wygodnemu i stabilnemu życiu w Mekce. Wiązało się to z rozwojem handlu, który z tego miasta uczynił jedno z głównych centrów Bliskiego Wschodu, a z pewnością najważniejsze miasto Arabii. Niezwykle bogacenie się mieszkańców Mekki pozwoliło uniknąć im niebezpieczeństw związanych z życiem koczowniczym i wojnami plemiennymi, ale spowodowało także nadmierną indywidualizację jednostek. Podstawową cnotą koczownika była dbałość o plemię, które troszczyło się o słabszych członków i sprawiedliwie dzieliło dobra. Etyka obowiązująca w plemienu nastawiona była wyłącznie na interes grupy, a nie interes jednostek. Za morderstwo odpowiadano morderstwem, jednak niekoniecznie Wendeta musiała być wykonana na mordercy, wystarczył jakikolwiek członek z jego plemienia. Zachowanie takie miało gwarantować sprawiedliwość i równowagę. Egzystencja w ramach tak zorganizowanej grupy gwarantowała także równość jej członków, za którą szedł określony stosunek do życia. Ceniono gościnność, hojność i wspaniałomyślność. Życie na terenach, gdzie nikt nie był pewny jutra, a środki niezbędne do życia były towarem deficytowym sprawiły, że dobra materialne generalnie nie stanowiły obiektu pożądania i kultu; liczyło się natomiast bezpieczne i w miarę dostatnie przeżycie dnia bieżącego.

Jednakże, gdy dotychczasowi koczownicy osiedli i miejsce wędrowności zajęli handel, a cnotę hojności zastąpiło liczenie zysków, w społeczeństwie rozpoczął się proces indywidualizacji. Niósł on szczególnie bolesne skutki, gdyż ludy arabskie od zarania działające w ramach kolektywu nie były psychicznie i duchowo

przygotowane na podobną rewolucję. Wbrew teorii Rudolfa Steinera, uważającego, iż działanie etyczne może urzeczywistnić się w samotności, gdy jednostka ponosi całkowitą odpowiedzialność za swe czyny, wyobcowani Arabowie gubili się bez wsparcia grupy, bądź popadając w skrajny egoizm, bądź też nie znajdując swego miejsca w nowym systemie. Brakowało im sympatii, która zgodnie z teorią Adama Smitha, winna w kapitalizmie leżeć u podstaw kształtowanych stosunków. A ustrój gospodarczy, który wówczas zapanował można byłoby porównać właśnie do kapitalizmu i to w jego agresywnym wydaniu. Przyniósł on problemy zbliżone do bolączek czasów współczesnych krajów rozwiniętych i od tego czasu w Mekce z VII wieku zagościło osamotnienie i zagubienie jednostki pozbawionej metafizycznej podstawy, brak poczucia przynależności, nadmierny relatywizm moralny i ucieczka od odpowiedzialności. O ile jednak w cywilizacji Zachodu zjawisko to pojawiło się poprzedzone Reformacją, Renesansem, demokracją, setkami lat filozoficznych dywagacji dotyczących znaczenia jednostki, to w kulturze arabskiej nastawionej na istnienie i przetrwanie grupy, gdzie intymność oznaczała samotność, a wyłączenie z grupy równoważne było śmierci, było całkowitym „curiosum”. Tylko nieliczni pozostali zainteresowani pielęgowaniem tradycyjnych cnót moralnych Beduinów. Opieka nad słabszymi, chorymi czy biednymi, troska o wspólnotę, stały się niewygodną ekstrawagancją w świecie rywalizacji jednostek. Sytuacja taka miała miejsce w miastach — centrach handlu, na pozostałych terenach Arabii trwały natomiast zacięte walki plemion beduińskich.

Mahomet miał świadomość, że jego rodzime plemię potrzebuje duchowej podstawy, nie tylko w związku z zachodzącymi zmianami, ale również ze względu na pewne kompleksy związane z poczuciem niższości, jakie odczuwali wobec Żydów i chrześcijan. Dla grup tych bowiem, Arabowie byli pozbawionymi Łaski barbarzyńcami, których wiara ograniczała się do przekonania o istnieniu bóstw i duchów, nie dając żadnego wyjaśnienia kwestii życia pozagrobowego (Armstrong, 1996, s.154). Wobec powyższego, objawienie, którego dostąpił Mahomet, stanowiło naturalne uzupełnienie i efekt przemian społecznych.

1.2. Podstawowe zasady islamu

Islam jest religią przenikającą całkowicie życie wiernego. Nie istnieją tu granice pomiędzy życiem duchowym, a fizycznymi aspektami istnienia; codzienność, praca, biznes, polityka, dobre wychowanie, sztuka, miłość, wojna itd. — każda kwestia regulowana jest przez wyznanie. Prawdziwie praktykujący muzułmanin we wszystkich aspektach życia podporządkowany jest religii, bo islam jest także prawem, kulturą bycia i zasadami zachowania oraz zapewnia rozwiązanie większości problemów, z którymi jednostka spotka się w ciągu życia. Stąd też rozumiałe jest użycie w stosunku do niej określenia — religia totalna.

Podstawą wiary jest pięć „Filarów”, wyznaczających najważniejsze powinności dobrego muzułmanina. Nie są one, same w sobie, zbliżone przesłaniem do dekalogu bądź nowotestamentowego przykazania miłości, a ich znaczenie wydaje się mieć bardziej formalny niż etyczny wydźwięk, chociaż celem Mahometa było włączenie Koranu w tradycję Abrahamiczną. Uważał się za spadkobiercę tradycji Ludów Księgi, stąd też obecność w Koranie licznych przypowieści pochodzących z Biblii (np. o stworzeniu świata, Adamie i Ewie, Ablu i Kainie, Noem, Abrahamie i obietnicy złożenia przezeń syna w ofierze, o zniszczeniu Sodomy i Gomorry, nieszczęściach Hioba, narodzinach Jezusa itd. (Nydell, 2000, s.105—106)), jak również przeszczepienie na grunt islamu zasadniczych koncepcji obecnych we wcześniejszych monoteizmach (np. dotyczących nieodzowności wiary, nagrody lub kary w Dniu Sądu Ostatecznego, a co za tym idzie Raju i Piekła, istnienia aniołów oraz Szatana — po arabsku: *Szajtan*, uznawania Proroków, wiary w niepokalane poczęcie Maryi itp. (Nydell, 2000, s.104—105). Pokrewieństwo trzech monoteizmów — judaizmu, chrześcijaństwa i islamu, przejawia się wreszcie w koncepcji Boga i kwestiach etycznych, o których mowa w Koranie i Biblii — Bóg o nieskończenie wielu przymiotach wymaga od człowieka wiary, wierności i miłosierdzia dla bliźnich:

Abu Hurejra powiedział, że Wysłannik Allaha rzekł: „Ktokolwiek ulży w ziemskiej trosce jednemu z wiernych, temu Allah ujmie z trosk Dnia Sądu Ostatecznego. Ktokolwiek złagodzi los osoby potrzebującej, temu Allah złagodzi los w tym i przyszłym świecie. Allah będzie wspomagał swego sługę, póki on będzie wspomagał swego brata. Ktokolwiek będzie wędrował ścieżką, aby na niej znaleźć wiedzę, temu Allah wyprostuje ścieżkę do Raju. Na każdą grupę ludzi, która zbierze się w jednym z domów Allaha, recytując księgę Allaha, i zgłębiając Ją między sobą, spłynie spokój, ogarnie ich miłosierdzie, pouczą ich Aniołowie i Allah wspomni o nich wśród Swoich Aniołów. Ktokolwiek opóźni się z powodu swych uczynków, temu nie pomoże szlachetne pochodzenie” (Hadis 36, cyt. za: Czerdzieści..., 2006).

By móc być uznanym za muzułmanina, miłość bliźniego i abstrakcyjna, nie zadeklarowana wiara w Boga nie są wystarczające. Pierwszym warunkiem, a zarazem Filarem Wiary jest wyznanie, czyli SZAHADA brzmiąca: „Nie ma Boga prócz Allaha, a Mahomet jest jego prorokiem”. Słowa te wypowiedziane ze świadomością i pragnieniem przyjęcia islamu w obecności dwóch mężczyzn — muzułmanów wystarczają, by zostać przyjętym do społeczności muzułmańskiej (Eliade, 1995, s. 56). Jeżeli nie ma możliwości wypowiedzieć SZAHADY w obecności świadków można to zrobić w samotności, szczerze przekonanie i przemyślana decyzja wystarczą, by stać się muzułmaninem. Kolejnym, najistotniejszym filarem jest modlitwa — SALAT. Wierny jest zobowiązany modlić się 5 razy dziennie, bijąc pokłony w kierunku Mekki. Czasy modlitw zostały szczegółowo opisane w Koranie oraz w Sunnach: poranna (FADŹR) powinna mieć miejsce od świtu do wschodu słońca, południowa (DUHR) od momentu, gdy słońce jest w zenicie do chwili, gdy obiekt i rzucany przez niego cień są tej samej długości. Wówczas można też rozpocząć modlitwę popołudniową (‘ASR)

i wolno ją odprawić aż do pierwszych chwil zachodu słońca. Wieczorna (MAGHRIB) ma miejsce w okresie pomiędzy zniknięciem słońca za horyzontem a zniknięciem ostatnich czerwonych promieni na nocnym niebie; wreszcie modlitwę nocną (ISZAA) można odprawić od momentu, gdy zapadną całkowite ciemności do połowy nocy (Kitaab as-Sallat, Księga 4, nr 1275, za: *Czasy salah...*, 2006). W zachowywaniu odpowiednich czasów pomagają nawoływania muezzinów, bądź też wierni mogą korzystać z programów komputerowych obliczających szczegółowo odpowiednie momenty.

Kolejnym obowiązkiem wyznawcy Allaha jest rozdawanie jałmużny — ZAKAT (Eliade, 1995, s. 56). Jest to także jedyny filar islamu o znaczeniu etycznym. W Koranie o konieczności dzielenia się z innymi swoim majątkiem wspomina się wielokrotnie i ten obowiązek traktowany jest szczególnie poważnie.

*„Zostało im nakazane tylko,
aby czcili Boga,
wyznając szczerze Jego religię
— tak jak hanifowie —
odprawiali modlitwę i dawali jałmużnę,
To jest religia prawdziwa.” (98:5)¹.*

W Koranie jest mowa o dwóch rodzajach jałmużny — w formie pieniężnej oraz w naturze, na który składają się produkty żywnościowe. Te dwa rodzaje to jałmużna obowiązkowa, niezależna od indywidualnej, dobrowolnej działalności charytatywnej. ZAKAT należy odprowadzać w podobny sposób jak podatek, co rok. Towary i dobra, które mu podlegają to płody ziemi, oszczędności (pieniądze i kruszce), towary przeznaczone na sprzedaż i zwierzęta hodowlane. Dodatkowo na zakończenie ramadanu należy przekazać biednym żywność. Oczywiście ZAKAT oddają jedynie ci, których majątek sytuuje się powyżej pewnego pułapu. Koran nakazuje rozdawać go w następujący sposób:

*„Jałmużny są tylko dla ubogich² i biedaków³,
i tych, którzy przy nich pracują⁴,
i dla tych, których serca zostały pozyskane⁵,
i na wykup niewolników,
i dla dłużników
i dla drogi Boga⁶,*

¹ Wszystkie cytaty z Koranu za: *Koran*, 1986.

² Ubogi — osoba, która posiada połowę lub mniej niż połowę środków, uznanych w danym środowisku za minimum do przetrwania.

³ Biedak — osoba, która posiada 70—80% środków, uznanych w danym środowisku za minimum do przetrwania.

⁴ Osoby, które pracują przy pobieraniu, dystrybuowaniu jałmużny.

⁵ Nowo nawróceni, by umocnić więzi ze społecznością islamską, ewentualnie środki te przeznacza się na ochronę społeczności.

⁶ Pieniądze przeznaczone na edukację w islamie, wspieranie szkół, islamskich uczonych, żołnierzy broniących granic kraju islamskiego itp.

i dla podróżnego.

To jest obowiązek nałożony przez Boga!” (9:60).

Kolejny filar islamu to post (SAUM) w czasie miesiąca ramadan. Jest to czas pokuty i odpuszczania grzechów, całodzienne poszczenie nie ma jednak za cel umartwiania ciała, służy natomiast umocnieniu samodyscypliny i duchowej siły poszczącego. Post obowiązuje wszystkich dorosłych ludzi, mogących samodzielnie decydować, ale osoby chore, osłabione, w podeszłym wieku, kobiety w ciąży lub karmiące, czyli ci, dla których istnieją medyczne przeciwwskazania, są z niego zwolnieni. Polega na wstrzymaniu się od jedzenia, picia, palenia tytoniu i stosunków seksualnych w czasie od wschodu do zachodu słońca. Wszystkie te czynności można jednak wykonywać nocą:

*„Dozwolone wam jest nocą w czasie postu
zbliżać się do waszych żon,
one są ubiorem dla was,
a wy jesteście ubiorem dla nich.
Bóg poznał, że oszukiwaliście samych siebie,
lecz on nawrócił się ku wam
i odpuścił wam.
Przeto teraz obcujcie z nimi
i poszukajcie tego, co przepisał Bóg.
Jedzcie i pijcie,
aż odróżnicie nitkę białą od nitki czarnej
o świcie.
Następnie wypełniajcie post do nocy
i nie obcujcie z nimi,
lecz przebywajcie pobożnie w meczetach...” (2:187).*

Wreszcie ostatnim filarem islamu jest pielgrzymka do Mekki — HADŻDŹ. Każdy muzułmanin powinien, w miarę możliwości, raz w życiu udać się do Mekki, zwolnione są osoby, którym nie pozwala na to sytuacja finansowa lub zdrowie.

Jak widać, filary islamu opisują raczej „techniczną” stronę wyznania. Jest to nietypowe ujęcie dla dziedziców kultury chrześcijańskiej, gdzie nacisk kładziony jest bardziej na kwestie etyczne. Nie oznacza to jednak, że etyka w życiu muzułmanów jest kwestią drugorzędną, kwestia ta zostanie poruszona w części drugiej artykułu.

2. Etyka gospodarcza w islamie

2.1. Miejsce etyki w islamie

Jak zaznaczyliśmy w poprzedniej części islam jest religią totalną. W zasadzie klasyczna etyka w nurcie prawa i teologii islamu nigdy nie została wyodrębniona, gdyż w naturalny sposób kwestie te wynikały z przepisów Koranu i tradycji Proroka. Nie oznacza to jednak, że w islamie dziedzina ta nie istnieje, jest jednak

połączona nierozzerwalną siecią powiązań z prawem, etyką, biznesem, rodziną itd. Prawdopodobnie można pokusić się o stwierdzenie, że nie istnieją po prostu abstrakcyjne pojęcia etyczne, a to co zostało powiedziane w Koranie i hadisach, zawsze występuje w jakimś kontekście. Najsilniej etyka powiązana jest z prawem. Nie należy jednak traktować prawa islamskiego w taki sam sposób, w jaki traktuje się prawo na Zachodzie. Istnieje doń kilka podejść. W jednym z nich prawo — FIGH jest jednoznaczne z nauką teologii. Nauka ta łącznie ze zbiorem wskazówek dotyczących życia codziennego wyznacza pobożnemu muzułmaninowi drogi postępowania znane pod nazwą SZARIATU (Şaria). Ściśle rzecz ujmując, szariat to „zespół przepisów, do których musi się stosować muzułmanin, jeśli chce być w zgodzie z zasadami swojej wiary. Figh zaś jest muzułmańską nauką o obowiązkach obejmującą rozważania teoretyczne i badanie wszystkiego do czego muzułmanin jest zobowiązany oraz określa to, co mu jest dozwolone, a co zakazane”. (Danecki, 1998, s. 60).

Trudno się więc dziwić, że wyodrębnienie etyki jako oddzielnej nauki w islamie jest niełatwe, skoro stanowi ona immanentną część całego systemu. Dla przedstawicieli kultury Zachodu sytuacja, w której prawo i etyka są niemal synonimami może być kuriozalna. Jednak gdy spojrzymy na dynamikę kultury europejskiej z jej hybrydycznością i wewnętrzną niespójnością, brakiem sztywnych form kanonicznych (por. Flis, 2001, s. 204—205), nieustającym historycznym konfliktem pomiędzy sferą *sacrum* i *profanum*, zaś po przeciwnej stronie stanie monolityczny islam, ten stosunek do norm ludzkiego postępowania stanie się jaśniejszy. Prawnik, wywodzący się z tradycji prawa rzymskiego, pobiera zapłatę i zyskuje klientów dzięki dbałości o ich interes, natomiast prawnik islamski za wykazanie jak najgłębszej religijności i pobożności w działaniu i zamiarach swego klienta (Schacht, 1964, s. 209). Trudno też wyobrazić sobie prawnika z kręgu cywilizacji zachodniej jako duchowego przewodnika, a taką właśnie rolę spełniać ma między innymi w islamie.

Tu wyłania się kolejna kwestia — zamiaru, czyli intencji (*niyya*). Niezwykle ważna zarówno dla prawa, jak i moralności. Bez świadomej intencji nie może być mowy o ważności prawnej działania, ale także nie można czynowi nadać wartości etycznej. Muzułmanie wierzą, że dusza posiada pewne „skłonności” (*akhlāq*), które stanowią źródło wszelkich działań spontanicznych. Skłonności te mogą być zarówno dobre, jak i złe, jeżeli dusza w naturalny sposób skłania człowieka do działań pozytywnych, wówczas czyn taki ma mniejszą wartość moralną, niż ten wynikający z wypracowanej zdolności (*malakah*). *Malakah* powstaje poprzez regularne ćwiczenia i praktyki (Nirāqui, 1991, s. 19), czyli poprzez skłanianie się do czynów moralnych. Fakt, że jednostka posiada pewne negatywne cechy wrodzone, nie tylko nie stanowi usprawiedliwienia, przeciwnie — wolność wyboru i intencje sprawiają, że człowiek, jeżeli tylko chce może przezwyciężyć swoje słabości, każda cecha może być zmieniona dzięki wysiłkowi. Czyny będące pochodną takiej pracy są najbardziej wartościowe.

Jeden z arabskich autorów wymienia cztery najważniejsze zdolności duszy, nazywając je kolejno:

- moc inteligencji
- moc gniewu
- moc pożądania
- moc wyobraźni (Nirāqui, 1991, s. 27).

Jeżeli człowiekowi brakuje którejkolwiek z tych „mocy” jest w pewien sposób zaślepiiony. Pozbawiony inteligencji nie będzie w stanie odróżnić dobra od zła, bez gniewu bronić się przed atakiem, bez pożądania gatunek ludzki nie mógłby przetrwać, a bez wyobraźni nie można zrozumieć różnic między tym, co uniwersalne a subiektywnymi wrażeniami. Każda z tych „mocy” może być zarówno źródłem przyjemności, jak i bólu, by móc korzystać z nich najpełniej należy zachować umiarkowanie. W tym punkcie rozważania etyczne Nirāqui, nie różnią się wcale od arystotelesowskiej koncepcji złotego środka⁷.

Jeśli chodzi o pozostałe cechy moralne pożądane w religii islamskiej, w zasadzie nie różnią się w znaczący sposób od tych gloryfikowanych w chrześcijaństwie. Islam wydaje się jedynie bardziej konsekwentny i zasadniczy w ich egzekwowaniu, przez co łatwo odnieść wrażenie, że dla muzułmanina są one bardziej obowiązkiem niż przejawem chrześcijańskiej wolnej woli.

Obowiązki te podzielone są na trzy podstawowe grupy — wobec Allaha, siebie samego i bliźnich. Islam za najważniejsze uznaje oczywiście obowiązki wobec Boga i tu nie różni się wcale od Starego i Nowego Testamentu. Kolejną kwestią jest dbałość o własne ciało i duszę. Pod tym względem Koran i sunna (zwłaszcza sunna) stanowią absolutne *novum*. Wielokrotnie podkreślają konieczność zachowania higieny i dbałości o wygląd. Mycie zębów, płukanie nosa, golenie i strzyżenie także są objawem religijności, gdyż dbając o ciało, będące darem Allaha oddaje się Jemu cześć. Dbałość o ciało jest niemal równie ważna jak dbałość o rozwój duchowy, czyli doskonalenie moralne i zdobywanie wiedzy. Ostatnią grupę obowiązków stanowią te wobec bliźnich, w których najpełniej przejawia się postawa etyczna muzułmanów. Dotyczą one stosunków w rodzinie, szacunku dla starszych, stosunków społecznych, obowiązków wobec biednych i słabych, umiejętności obcowania z ludźmi. Ceniona jest skromność, gościnność, altruizm, prawdomówność, szacunek, wzajemna pomoc, hojność, szczodrość, cierpliwość, uczciwość, ale też wiara we własne siły (Tabatabai, 2006) itp., ale także podkreśla się wartość przyjemności ziemskich, nie ma powodu do odcinania się od darów Boga.

⁷ Warto tu dokonać porównania pomiędzy islamskimi normami etycznymi, a dorobkiem Arystotelesa. Zakładał, że żadna cnota nie jest wrodzona i podobnie jak opisane Malakah wykształca się je poprzez dokonywanie czynów etycznie dodatnich. Warto też podkreślić podobieństwo pomiędzy arystotelesowskim poszukiwaniem „złotego środka”, a muzułmańskim doskonaleniem „zdolności duszy”. W obu przypadkach doskonałość etyczna zawiera się w umiarkowaniu.

2.2. Koraniczne podstawy etyki biznesu

Koran reguluje wszystkie dziedziny życia łącznie z życiem gospodarczym. Wśród 6237 wersetów tej Księgi tylko kilkadziesiąt z nich odnosi się bezpośrednio do regulacji gospodarczych. Ich uzupełnienie stanowią hadisy oraz założenie, że muzułmanin wypełniający moralne obowiązki potraktuje bliźniego w odpowiedni sposób niezależnie od okoliczności. Spróbujmy przeanalizować Koran pod kątem tego zagadnienia. Po pierwsze już sam język Koranu sprawia, iż od razu zauważa się z jaką atencją traktowane są tam zagadnienia gospodarcze, nie zresztą dziwnego, Muhammad był przecież kupcem. Porównania, przenośnie poetyckie niezwykle często czerpią z języka handlowego, opisy doświadczeń metafizycznych porównywane są do transakcji kupna — sprzedaży, wypłaty, długu itp.

Przede wszystkim Koran podkreśla wagę wzajemnej uczciwości w kwestiach finansowych. Niezadowolenie lub strata jednej ze stron powinna być pokryta przez odszkodowanie (np. 2:178). Korzystanie z cudzego majątku, zwłaszcza, jeżeli właściciel jego nie jest samodzielny (np. osierocone dziecko) postrzegane jest jako grzech. Kwestia ta pojawia się kilkakrotnie (np. 2:188, 6:161).

*„I nie zjadajcie sobie nawzajem majątków
nadaremnie;
nie oddawajcie ich sędziom
po to, by zjadać grzesznie część majątku
innych ludzi!” (2:188).*

Z troską o majątek łączy się obowiązek troski o osoby zależne finansowo (np. 2:237, 6:152). Jedną z największych cnot muzułmanina jest bowiem szczodrość. Zachęca się więc osoby lepiej sytuowane, by rozdawały część majątku tym, którym powodzi się gorzej (np. 2:261, 2:265, 2:263, 30:38, 4:58, 6:161).

*„Ci, którzy rozdają swoje majątki
na drodze do Boga,
są podobni do ziarna,
które wydało siedem kłosów,
a w każdym kłosie sto ziaren” (2:261).*

Dzielenie się majątkiem jest nie tylko cnotą, ale i obowiązkiem, a przejawia się poprzez nakaz oddawania jałmużny, o którym mówiliśmy już w rozdziale pierwszym. Koran kilkakrotnie napomina wiernych do dopełniania tego wymogu (np. 2:177, 2:271), zachęcając jednocześnie, by był to dar bezinteresowny:

*„Jeżeli dajecie jawnie jałmużnę,
to jest dobrze;
ale jeśli ją ukrywacie i dajecie biednym,
to jest lepsze dla was...” (2:271).*

Koran potępia wszelką niesprawiedliwość (np. 2:193) i skąpstwo (4:37):

„Zaprawdę, Bóg nie kocha tych, [...] którzy są skąpcami i nakazują skąpstwo innym ludziom...” (4:37).

Jednocześnie jednak wielokrotnie zwraca uwagę na odpowiednie wykorzystanie dóbr, skłonność ludzką do ich roztrwania i przestrzega przed zbyt dużą rozrzutnością (np. 4:5, 5:87, 6:141, 6:142, 4:20,7:31)

„Jedźcie i pijcie, ale nie trwońcie! Zaprawdę, Bóg nie kocha rozrzutników” (7:31).

Podkreśla wagę sprawiedliwości (np. 16:90), znaczenia przyrzeczenia (np. 16:91) i wypełniania zobowiązań (np. 18:34).

„[...] Wypełniajcie wasze zobowiązania” (18:34).

W ramach transakcji handlowej poleca wydawać dowód wpłaty i wypłaty (np. 2:283), strzec powierzonych depozytów (23:8), potępia nieuczciwość kupców, na przykład w przypadku celowo źle ustawionej wagi (55:8); jednocześnie w Koranie przestrzega się oszustów:

„Biada oszustom! Tym, którzy kiedy otrzymują, domagają się od ludzi pełnej miary; a kiedy mierzą lub ważą dla nich, to przyczyniają się do ich straty” (83:1,2,3).

Ostatnią kwestią, o której wyraźnie mówi Koran jest sprawa lichwy. Praktyka ta została potępiona i zakazana⁸ (np. 2:275, 2:276).

„A ci, którzy pożerają lichwę, Nie powstaną inaczej, niż powstaje ten, Którego przewrócił szatan przez dotknięcie. Tak jest, ponieważ oni mówią:

⁸ W chrześcijaństwie lichwa mogła być kwestią dyskusyjną, nowotestamentowa przypowieść o talentach (Mt 25, 14—30 i Łk 19, 12—27) wydaje się usprawiedliwiać system odsetkowy. Inaczej jednak tę kwestię wyjaśnia św. Tomasz w swej „Summie teologicznej”: „Odsetki, o których wspomina Ewangelia muszą być rozważane w sensie metaforycznym; oznaczają one dodatkowe dobra duchowe, których domaga się od nas Bóg — Bóg, który zawsze chce, żebyśmy robili lepszy użytek z dóbr, powierzonych nam przez Niego i jest to dla naszej korzyści, a nie Jego”. Tak więc z jego punktu widzenia, przyjętego przez Kościół, pobieranie lichwy nie jest dozwolone. W judaizmie w różny sposób podchodzono do pożyczki na procent dla Żydów i nie-Żydów. Choć stary testament potępia lichwiarstwo (np. Wj 22,25, Kpł 25, 36—37, Pwt 23, 19—20 i in.), w stosunku do gojów można je było stosować.

„Handel jest podobny do lichwy.”

Lecz Bóg dozwolił handel, a zakazał lichwy [...] (2:275).

Bóg zniweczy lichwę, a pomnoży dawanie jałmużny [...]” (2:276).

Powyższe zasady i cytaty skłaniają do wysnucia wniosku o niezwyklej wrażliwości i odpowiedzialności społecznej, której od muzułmanów wymaga Koran. Zasady, o których mowa w tej Księdze nie różnią się zasadniczo od zasad etycznych chrześcijaństwa. Od aktorów życia gospodarczego wymaga się uczciwości, klarowności postępowania, umiarkowania i szacunku dla drugiego człowieka oraz natury⁹. Nakłanianie do dzielenia się z innymi jest efektem przekonania, że żadna własność nie należy wyłącznie do posiadacza. Faktycznym właścicielem wszystkiego jest Bóg, zaś zadaniem człowieka jest odpowiedzialne, sprawiedliwe i owocne gospodarowanie (Sigh, 2003, s. 20).

2.3. Wybrane współczesne rozwiązania gospodarczej etyki islamu

Wpływ religii na zasady gospodarcze pozostaje podobny w większości cywilizacji. W islamie, podobnie jak w judaizmie czy chrześcijaństwie, podkreśla się wartość ludzkiej pracy, odrzuca beczynność. Wszystkie religie księgi, czyli te uznające za podstawę wiary spisane objawienie, potępiają lichwę (jedynie judaizm pozwala stosować ją wobec gojów), ale aprobują handel i bogacenie się, pod warunkiem, że dzieje się to bez krzywdy innych i w sposób uczciwy. Zasada sprawiedliwości i gotowości niesienia pomocy materialnej potrzebującym jest standardem w ujęciu każdej z trzech wspomnianych religii (Kietliński, 2005, s. 132—133).

Jak już podkreślaliśmy w większości krajów Bliskiego Wschodu religia, prawo, etyka, moralność i polityka są nierozdzielalne; podporządkowywanie się aktom prawnym, których źródło tkwi w Bożym objawieniu jest obowiązkiem, ale i czynem moralnym. Stąd muzułmanie aktem prawnym zobowiązani są do przeznaczania co roku przynajmniej 2,5% (często znacznie więcej) swoich dochodów na potrzebujących i to nie zmieniło się od początków islamu.

Ciekawszym zagadnieniem jest natomiast podejście do pobierania odsetek. Przez wiele lat Bliski Wschód realizował zachodni model bankowości, oparty na odsetkach. Próbowano obejść zakaz koraniczny nazywając lichwą jedynie odsetki powyżej pewnego pułapu procentowego, stosowano także zasadę „konieczności”, która miała usprawiedliwiać ich pobieranie, choć wciąż nie czyniła tego proceduru legalnym.

⁹ Ważnym elementem w życiu gospodarczym jest gospodarowanie zasobami naturalnymi. Islam obejmuje je szczególną opieką. Już w XI wieku prawnik Izz ud — Din ibn Abdu Saban domagał się ustaw dotyczących ochrony praw zwierząt i wprowadził je, do dziś powstały akty prawne chroniące zasoby wody, lasów, hamujące niszczący rozwój urbanistyczny itp.

Współcześnie pobieranie jakichkolwiek odsetek zostało prawie całkowicie wyeliminowane¹⁰ dzięki rozwojowi tzw. islamskiej ekonomii, będącej alternatywą zarówno dla kapitalizmu, jak i socjalizmu. Ekonomia ta odrzuca jako naganne bogacenie się w sposób inny niż będący efektem pracy, nie dopuszcza również bogacenia się dzięki upływowi czasu, który jest własnością tylko i wyłącznie Boga. „*Islamska ekonomia jest propozycją, którą od tradycyjnej wiedzy ekonomicznej ma odróżniać pozytywne odniesienie do wartości religijnych. Jej twórcy podkreślają, że «brak uwikłania w wartości» przez zachodnią myśl ekonomiczną jest przy tym pozorny. Faktycznie oznacza bowiem ukryty wybór egoistycznej i materialistycznej wizji człowieka, która wcale nie jest czymś naturalnym dla nauk ekonomicznych, lecz pojawiła się stosunkowo niedawno, dopiero w latach 20–30 XX w.*” (Kamiński, 2003, s.142).

Pomimo rezygnacji z odsetek bankowość islamska jednak funkcjonuje dzięki pewnym rozwiązaniom, istniejącym w pierwszych wiekach islamu. Najpopularniejszą instytucją jest MUDARABAH (Kamiński, 2003, s. 148), stosowaną w analogicznych przypadkach jak pożyczki na inwestycje. Zamiast umowy pożyczki sporządza się tu jednak umowę spółki, gdzie stronami są pożyczkodawca i inwestor. Pożyczkodawca zapewnia kapitał, a inwestor wiedzę, pracę, umiejętności i zaangażowanie w inwestycję. Określa się procentowy podział zysku po wykonanej inwestycji, bo każda ze stron w zyskach uczestniczy, jak również każda ze stron ponosi ryzyko¹¹. Wspólnikiem aktywnym jest tu jednak inwestor i do niego należą wszelkie decyzje strategiczne i działania (chyba, że w umowie zaznaczono co innego).

Innym rozwiązaniem jest MUSHARAKAH (Kamiński, 2003, s. 153). Jest to wspólne przedsięwzięcie, w którym bank i inne podmioty wnoszą kapitał. W tym przypadku bank ma również prawo zarządzać przedsięwzięciem. Oba podmioty uczestniczą w zyskach i pokrywają straty w udziałach, w jakich weszły do spółki.

Wreszcie dla prostych pożyczek islamską alternatywą jest MURABAHA (Kamiński, 2003, s. 154). Operacja polega na kupnie od klienta określonego towaru i odsprzedaniu mu go po (zwykle) 90 dniach za kwotę powiększoną o koszty operacyjne.

O ile dwie pierwsze metody stanowią w porównaniu do systemu odsetkowego faktyczną alternatywę, i można w ich przypadku mówić o pozytywnej wartości etycznej, o tyle ostatni sposób wydaje się prostym trickiem pozwalającym w istocie pobrać odsetki, tyle, że pod zmienioną nazwą i pod płaszczykiem zachowanych zasad.

¹⁰ Całkowite wyeliminowanie odsetek nastąpiło już w Iranie, Pakistanie i Sudanie.

¹¹ Jest to kolejna zasada etyki gospodarczej w islamie. Bogacenie się nie może przebiegać cudzym kosztem, stąd zakazane są zakłady i hazard. Niedopuszczalne jest bowiem, by strony od początku miały nierówne szanse wzbogacenia się lub straty. Wszelkie ryzyko musi być rozłożone równomiernie na partnerów.

Poza tymi możliwościami islamskie prawo dopuszcza także leasing oraz proste pożyczki, których zazwyczaj udzielają instytucje działające przy meczetach, gdzie pożyczkobiorca pożycza pewną kwotę, zobowiązując się do zwrotu w określonym terminie dokładnie takiej samej kwoty. Tak więc pożyczkodawca nie zyskuje nic, poza zwrotem pożyczonej sumy.

Generalnie, chcąc uprawiać biznes w krajach ekonomii islamskiej należy liczyć się z następującymi ograniczeniami moralno-prawnymi:

- zabronione jest dokonywanie wcześniej ustalonej spłaty w wysokości wyższej lub niższej od faktycznej kwoty pożyczki,
- pożyczkodawca musi partycypować w stratach i zyskach generowanych przez przedsięwzięcia, na którego realizację przeznaczona była pożyczka,
- pieniądze nie mogą służyć zarabianiu dodatkowych pieniędzy,
- niepewność i ryzyko w obrocie handlowym są zakazane,
- inwestycje powinny wspierać rozwój tylko tych obszarów działalności i produktów, które nie są zabronione, czy nawet odradzane przez islam.

Podsumowując, etyka gospodarcza w krajach islamskich jest naturalnym składnikiem życia gospodarczego. Być może fakt, że w zasadniczej części zasady etyczne są skodyfikowane w akty prawne jest pomocny w ich przestrzeganiu. Trudno wyrażać opinię o indywidualnym poziomie moralności wyznawców Allaha, jednakże zinstytucjonalizowane formy etycznego (w ujęciu islamu) gospodarowania rosną w siłę w krajach Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej. Na uniwersytetach islamskich pracuje się nad nowymi formami gospodarowania, lepiej odpowiadającymi wymogom współczesności, ale zabiegi te pozostają w ścisłej relacji z niepodważalnym słowem bożym, obejmującym wszystkie możliwe sytuacje, w których może znaleźć się człowiek. Takie podejście, jak się wydaje, może rzutować pewną nieelastycznością prawa i moralności. Tym niemniej, świat islamu to około 25% populacji generalnej i około 10% światowego PKB (Siagh, 2003, wpraw.), a oznacza to, że 1,5 miliarda osób pragnie podobać się Bogu nie tylko poprzez akty religijne, ale i szczególny sposób gospodarowania.

Bibliografia

1. Armstrong K. 1995. *Historia Boga: 4000 lat dziejów Boga w judaizmie, chrześcijaństwie i islamie*. Warszawa: Świat Książki za zgodą wydawnictwa Prima. ISBN 83-7152-011-5.
2. Arystoteles. 1956. *Etyka Nikomachejska*. Warszawa: PWN.
3. *Biblia Tysiąclecia*. 2005. Opole: Wydawnictwo Świętego Krzyża. ISBN 83-7342-074-6.
4. *Czasy salah (modlitw) w Polsce*. 2006. [on-line, dostęp 3 listopada 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.planetaislam.com/czasy/czasy_modlitw.html.
5. *Czterdzieści Hadisów Imama an-Nata'i*. 2006. Przetoczone z *Komentarz Czterdziestu Hadisów Nata'ija*. Stowarzyszenie Studentów Muzułmańskich w Polsce. Tłum. Ali Abi Issa, kwiecień 1999 [online, dostęp 3 listopada 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.planetaislam.com/praktyka/nawawi4.html>.

6. Danecki J. 1998. *Podstawowe wiadomości o islamie*. T. 1. Warszawa: Dialog. ISBN 83-86483-40-7.
7. Eliade M. 1995. *Historia wierzeń i idei religijnych*. Tom: *Od Mahometa do wieku Reform*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX. ISBN 83-211-1397-4.
8. Flis A. 2001. *Chrześcijaństwo i Europa*. Kraków: Nomos. ISBN 83-88508-22-9.
9. Kamiński I.C. 2003. *Słuszność i prawo: szkic prawnoporównawczy*. Kraków: Zakamycze. ISBN 83-7333-220-0.
10. Kietliński K. 2005. *Religijne determinanty działalności gospodarczej*. W: *Religia a gospodarka*. T. 1. Lublin: Wydawnictwo KUL. ISBN 83-7363-259-X.
11. *Koran*. 1986. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy. ISBN 83-06-01168-6.
12. Nirāqui, M. 1991. *L'Ethique musulmane*. (Tłum. z oryg. ang.: Textbook of Ethics). Paris: Abbas Ahmad (al-Bostani). ISBN 2-9505157-1-1.
13. Nydell M. K. 2001. *Zrozumieć Arabów*. Warszawa: Studio Emka. ISBN 83-88931-04-0.
14. Schacht J. 1964. *An Introduction to Islamic Law*. Oxford: Clarendon Press.
15. Siagh L. 2003. *L'islam et le mond des affaires. L'argent, éthique et gouvernance*. Paris: Editions d'Organisation. ISBN 2-7081-2939-2.
16. Smith A. 1989. *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-08276-3.
17. Steiner R. 2000. *Filozofia wolności: główny zarys nowoczesnego światopoglądu: wyniki obserwacji w sferze duszy dokonane metodą przyrodopoznawczą*. Warszawa: Spektrum. ISBN 83-907443-3-3.
18. Tabatabai A.S.M.H. 2006. *Moralność*. W: *Społeczeństwo/Etyka* [online, dostęp 7 listopada 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.al-islam.org.pl/moral.htm>.
19. Tomasz z Akwinu. 2006. *Summa theologica*. Warszawa: Wydawnictwo Antyk. ISBN 83-88524-08-9.

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest zagadnieniu etyki gospodarczej w islamie. Część pierwsza opisuje okoliczności powstania islamu, uwzględniając szczególne okoliczności społeczno-ekonomiczne, które wówczas wystąpiły. Przedstawione są tu również główne zasady, na których opiera się ta religia. Część druga poświęcona jest głównym pryncypiom etyki gospodarczej w Islamie, których źródłem jest przede wszystkim Koran. Zasady religii islamskiej regulują wszystkie sfery życia, także gospodarowanie, zaś reguły normatywnej etyki gospodarczej, korespondują z praktycznymi rozwiązaniami, dostosowanymi do życia współczesnych, praktykujących muzułmanów. Niektóre spośród nich są zaprezentowane w powyższym artykule.

Słowa kluczowe

Islam, etyka gospodarcza, lichwa, bankowość islamska

The Question of Business Ethic in Islam

Summary

The article addresses the issue of business ethics in Islam. The first part describes the origin of this religion, in particular from the point of view of the economic situation of Arabic tribes of the period. This part also presents the main rules of Islam. The second part is devoted to the normative principles of business ethics in Islam, which are rooted, above all in the book of the Koran. The normative principles of Islam extend to all spheres of human life, including the economy, and the obligatory normative requirements presented in this article (for instance relating to the activity of usury) correspond to adequate, practical solutions adopted in the daily life of contemporary practicing Muslims. The article also takes a closer look at these solutions themselves.

Key words

Islam, business ethics, usury, Islamic banking

PRACE Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

LESZEK KOZIOŁ*

Determinanty i strategie przedsiębiorczości

1. Uwagi wstępne

Wprawdzie dyskusje wokół istoty przedsiębiorczości i innowacji trwają nadal, to jednak badacze zajmujący się tą tematyką w jednym są zgodni, często podkreślają jej ogromne znaczenie we wzroście gospodarczym, funkcjonowaniu organizacji oraz w rozwoju pracowników. Stąd też zjawiska te rozpatrywane są w trzech płaszczyznach: gospodarki narodowej, przedsiębiorstwa lub instytucji oraz w wymiarze jednostki ludzkiej (zob. tablica 1). Nie dziwi zatem fakt, że problematyka ta ma rozległą i bogatą literaturę. Również w nowym nurcie badań, podkreślającym rolę wiedzy w rozwoju gospodarczym i zarazem znaczenie tworzenia gospodarki opartej na wiedzy dla rozwoju kraju, eksponuje się przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw. Kapitał innowacyjny, w tym ujęciu, uznano za zasadniczy komponent kapitału intelektualnego organizacji¹. Coraz większa liczba badaczy jest przekonana, że w dzisiejszej zglobalizowanej gospodarce dominującą rolę w łańcuchu tworzenia wartości ma działalność twórcza polegająca na tworzeniu wiedzy dla innowacji technicznych, organizacyjnych, kulturalnych i społecznych. Działalność ta rozwijana jest nie tylko w tradycyjnych firmach, ale co istotniejsze, na naszych oczach powstaje hegemoniczny sektor twórczy – inne sektory gospodarki podążają za nim, działają pod jego wpływem. Mimo tego, nie udało się – jak dotąd – zgłębić i precyzyjnie opisać istoty przedsiębiorczości, która – co warto podkreślić – w swym zakresie obejmuje również innowacyjność. Nadal sporo trudności nastręcza m.in. wdrażanie innowacji, które postrzegane jest jako swoisty proces implementacji teorii do praktyki. Ma on cha-

* Prof. zw. dr hab. Leszek Kozioł jest kierownikiem Katedry Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

¹ Wartość rynkową firmy stanowi zarówno jej kapitał finansowy, jak i kapitał intelektualny. Ten ostatni – w opinii wielu autorów – obejmuje cztery powiązane ze sobą komponenty: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy i kapitał innowacyjny (Warschat, Wagner, Hauss, 1999).

rakter dyfuzji wiedzy, a więc jej dwustronnej wymiany i wzajemnego uczenia się teoretyków i praktyków – co często powoduje napięcia, trudności, krótko mówiąc proces ten przebiega, jak się wydaje, dość opornie.

Dobrym wprowadzeniem do tej tematyki może być teoria kreatywnej destrukcji J. Schumpetera (1942). Zdaniem tego ekonomisty siła kapitalizmu polega na tym, że system rynkowy nagradza kreatywność. Twórcy nowych produktów i procesów mają możliwość uzyskania korzyści z własnych pomysłów, w formie krótkoterminowych zysków z monopolu. Ta dodatkowa renta pozwala przedsiębiorcom na gromadzenie funduszy na finansowanie nowych pomysłów i rozszerzenie sieci sprzedaży tak, by nowe produkty mogły być sprzedawane dużej liczbie klientów.

W innowacyjnym środowisku firmy, które jest charakterystyczne dla nowej ekonomii, pojawia się nowy czynnik produkcji, a zarazem produkt końcowy, jakim jest wiedza. Analizując wiedzę jako dobro ekonomiczne zauważyć można, że różni się ona w swoich cechach od tradycyjnych dóbr. Raz wytworzona wiedza może być wykorzystywana w tym samym czasie przez różne organizacje, a do kreowania zakodowanej w firmie wiedzy potrzebny jest kapitał ludzki, który jednak nie może być oddzielony od jej posiadacza – pracownika firmy. Stąd tak ważne są innowacje w procesie komunikacji, szkolenia i rozwoju pracowników, w sferze systemów motywowania.

W prowadzonych badaniach, które stanowią podstawę niniejszego opracowania przyjęto tezę, zgodnie z którą zbiór okoliczności i cech zawartych w otoczeniu organizacji oraz tkwiących w niej stanowi ważną przesłankę przedsiębiorczości. W opracowaniu podjęto próbę określenia i klasyfikacji czynników przedsiębiorczości ze zwróceniem uwagi na te z nich, które stanowią tzw. potencjał ludzkiej przedsiębiorczości, a więc stanowią zasadniczą determinantę przedsiębiorczości wewnętrznej, zwanej niekiedy intraprzsiębiorczością. Opracowanie stanowi zatem kontynuację badań naukowych w obszarze istoty i uwarunkowań przedsiębiorczości, która z jednej strony jest dobrym sposobem na poprawianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, z drugiej zaś jest ogromnie ryzykowna. Nie każda bowiem działalność przedsiębiorstwa przynosi pożądane rezultaty. Jak pisze P. F. Drucker, aby przynosiła korzyści przedsiębiorczość musi być systematyczna, musi się nią kierować, a przede wszystkim zaś musi być oparta na celowej innowacji (Drucker, 1992, s. 38).

2. Istota i rodzaje przedsiębiorczości

Najstarsze definicje przedsiębiorczości pochodzą od klasyków teorii ekonomii, którzy upatrywali w niej ważny czynnik rozwoju gospodarczego. W ich przekonaniu zjawisko to przyczynia się do doskonalenia, harmonizacji struktury gospodarki, prowadzi do innowacyjnej kombinacji zasobów, stanowi siłę społeczno-gospodarczą kraju (zob. tablica 1).

Tablica 1

Definicje przedsiębiorczości

Ujęcie ogólnoeconomiczne

W potocznym rozumieniu przedsiębiorczość pojmowana jest jako synonim inicjatywy, rzutkości, pomysowości, zaradności, dynamizmu (*Słownik Języka Polskiego*, t. II, 1998, s. 924). Czynnikiem rozwoju gospodarczego kraju, opierający się na innowacyjnej kombinacji zasobów (Schumpeter, 1934).

Przedsiębiorczość polega na przenoszeniu zasobów z obszarów o niższej efektywności do obszarów o efektywności wyższej (Say 1960).

Przedsiębiorczość uważa się więc za „określoną siłę społeczno-ekonomiczną” występującą w różnych wymiarach (Jaremczuk, 2003).

Ujęcie biznesowe

To zarządzanie przedsiębiorcze zorientowane na wykorzystanie szans (Stevenson, Jarillo, 1990, nr 11).

Przedsiębiorczość w organizacji to stopień podejmowania ryzyka, wprowadzania innowacji i praktycznego działania jej uczestników (Miller, 1983).

Podejmowane w firmie zmiany strategiczne to przejaw przedsiębiorczości wewnętrznej (Ireland, et al., 2001).

Objęmuje ona szeroki wachlarz zagadnień i procesów począwszy od uruchamiania nowych przedsięwzięć, a skończywszy na zarządzaniu ich rozwojem, krótko mówiąc od opracowania koncepcji do tworzenia wartości (Bratnicki, Kozłowski, 2003).

Przedsiębiorczość to tworzenie nowych, wartościowych idei i rzeczy (Kozioł).

Ujęcie personalne

Cecha osoby, ale nie jest cechą osobowości, a raczej sposobem zachowania się (Drucker, 1992, s. 32—39).

Szczególony typ aktywności ludzi, zorientowanej na wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu szans i/lub pomysliwych „zbiegów okoliczności” w organizacji w celu uzyskania określonych korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych (Kraśnicka, 2002, s. 75).

Cecha specyficzna osób, atrybut zachowań, szczególnie menedżerskich (Covin, Slevin, 1988, nr 25, s. 217—259).

Przedsiębiorczość jest tym, co ludzie robią, a nie kim są (Strużyna, 2004, s. 74).

Ostatnio coraz więcej zwraca się uwagę na przesłanki i przejawy tego zjawiska w wymiarze firmy, przy czym szeroko omawiane są organizacyjne i techniczne uwarunkowania przedsiębiorczości, jak również psychospołeczne jej determinanty. Szczególnie wiele miejsca poświęca się na omówienie metod i technik pomiaru stanu przedsiębiorczości i jej efektów. W tej perspektywie badawczej są i tacy autorzy, którzy przedsiębiorczość utożsamiają z innowacyjnością, odpowiednimi rozwiązaniami motywacyjnymi określającymi sytuację człowieka przedsiębiorczego, zarządzaniem strategicznym. W tym ujęciu przedsiębiorczość często rozumiana jest jako aktywność ludzi (przedsiębiorców), polegająca na wykorzy-

staniu pojawiających się okazji szans, która przynosi efekty ekonomiczne i/lub pozaekonomiczne. Obejmuje ona szeroki wachlarz zagadnień i procesów poczynszczy od uruchamiania nowych przedsięwzięć, a skończywszy na zarządzaniu ich rozwojem, krótko mówiąc od opracowania koncepcji do tworzenia wartości (Bratnicki, Kozłowski, 2003, s. 453).

Na poziomie jednostki ludzkiej podkreśla się znaczenie cech człowieka przedsiębiorczego i motywację do działań przedsiębiorczych. Innymi słowy kwestię tę ujmując próbuje się dociec dlaczego jedni – w danej sytuacji – mają ducha inicjatywy, a inni go nie mają; jakie determinanty psychologiczne podtrzymują i pobudzają człowieka do działań przedsiębiorczych, a które z nich działają w przeciwnym kierunku. Dla przykładu można podać, że w potocznym rozumieniu przedsiębiorczość pojmowana jest jako synonim inicjatywy, rzutkości, pomysłowości, zaradności, dynamizmu. Te i podobne interpretacje przedsiębiorczości można znaleźć w słowniku języka polskiego. Krótko kwestię tę ujmując jest to proces kreowania czegoś odmiennego od dotychczas istniejących rozwiązań, ze względu na jego wartość, albo jeszcze krócej: kreowanie nowych wartościowych rzeczy.

Przedsiębiorcy, czyli pojedyncze osoby lub grupy osób, inicjują przedsięwzięcia zwane praktykami przedsiębiorczości, w wielu obszarach. Najważniejsze to innowacje oraz tworzenie organizacji działających rynkowo, organizacji non-profit, instytucji itp.

Innowacja jako rezultat przedsiębiorczości jest to rzecz nowo wprowadzana bądź czynność polegająca na jej wprowadzeniu. Tworzenie wartości przez innowację znajduje wyraz w nowych produktach, procesach czy koncepcjach nowego stanu rzeczy (inwencjach). Efektem innowacji jest konkretna nowość zaprojektowana przez człowieka (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 74; Baruk, 2004, t. I, s. 45). Innowacja jako proces obejmuje działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrażaniem wynalazku – produktu, procesu (Pomykalski, 2001, s. 13).

Sumując powyższe można stwierdzić, że innowacja jest to wszelka, z założenia korzystna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma charakter ewoluującego poprawiania rzeczy istniejących, o różnym stopniu natężenia na nieskończonej skali nowości. Zatem definicja innowacji w niniejszym ujęciu obejmuje (Francik 2003, s. 24):

- imitację produktów, usług, technologii, organizacji i zarządzania,
- przyrostowe udoskonalenia stanowiące poprawę względem rzeczy istniejących, w tym przypadki zmian, które wynikają z manipulacji liczbowych części składających się na jakąś całość,
- oryginalne produkty, usługi, procesy, struktury itd. (wynalazki).

Ważne jest także podjęcie innowacyjności, którą postrzega się jako proces, którego wynikiem jest innowacja. Nieznany wcześniej produkt danego przedsiębiorstwa jest wynikiem jego innowacyjności. Jeśli zostanie wdrożony w praktyce stanie się innowacją. Innowacyjność jest więc zdolnością zastosowania aktu kreatywności nowych idei, wynalazków, czego wynikiem jest innowacja („Innowacje i Wiedza”, 3/2004, s.17).

Do głównych kierunków i zarazem rodzajów przedsiębiorczości można zaliczyć przedsiębiorczość gospodarczą, przedsiębiorczość administracyjną i przedsiębiorczość społeczną. W obrębie pierwszej z nich wyróżnia się przedsiębiorczość indywidualną przejawiającą się w tworzeniu i rozwijaniu nowych organizacji, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczość wewnętrzną, korporacyjną (*intrapreneurship*), występującą w dużych organizacjach gospodarczych. Pozostałe dwa rodzaje przedsiębiorczości realizowane są w sektorze publicznym (przedsiębiorczość administracyjna) oraz w organizacjach non-profit (przedsiębiorczość społeczna). Wymienia się również przedsiębiorczość intelektualną, polegającą na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa (jednostek, grup społecznych, narodów) z niematerialnej wiedzy (Kwiatkowski, 2000, s. 8). Podkreśla się więc znaczenie wiedzy oraz umiejętności uczenia się w rozwoju przedsiębiorczości z jednej strony oraz zasoby niematerialne jako obszar badań ze strony drugiej.

W prowadzonych dyskusjach na te tematy dominuje problematyka przedsiębiorczości ograniczonej do funkcjonowania organizacji gospodarczych, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), a więc przedsiębiorczości indywidualnej. W nurcie tym podejmowane są szeroko zakrojone badania nad wpływem czynników zewnętrznych, zwłaszcza polityczno-gospodarczych i organizacyjnych, na rozwój przedsiębiorczości, mierzone przykładowo za pomocą krajowego profilu instytucjonalnego dla przedsiębiorczości² lub prościej liczbą utworzonych albo funkcjonujących firm na 1000 mieszkańców (Czaja, Śliwa, 2003, s. 47 i nast.).

W innych badaniach tego typu podejmowane są próby oceny przedsiębiorczości przez pryzmat wskaźników rentowności, produktywności, a więc z wykorzystaniem analizy finansowej, czy analizy organizacyjnej (Tokarski, 2003, s. 65). Jeszcze innymi często stosowanymi sposobami pomiaru przedsiębiorczości są wskaźniki określające wielkość i strukturę nakładów ponoszonych na badania i rozwój, sprzedaż i zakup licencji, ekspertyz. Cennym źródłem informacji o nowych przedsięwzięciach są wypowiedzi, opinie pracowników przedsiębiorstwa lub instytucji, a zwłaszcza opinie ekspertów – przedsiębiorców, kierujących owymi

² Krajowy profil instytucjonalny dla przedsiębiorczości składa się z trzech wymiarów. Wymiar regulacyjny odnosi się do prawa, regulacji i polityki rządu, która zapewnia wsparcie dla nowo tworzonych firm, pomaga ograniczyć ryzyko przedsiębiorców i ułatwia pozyskanie zasobów. Wymiar poznawczy zawiera wiedzę i umiejętności posiadane przez ludzi w społeczeństwie, odnoszące się do zakładania firmy i prowadzenia interesów. Wymiar motywacyjny mierzy stopień, w jakim społeczeństwo podziwia działalność przedsiębiorczą i ceni kreatywne i innowacyjne myślenie (Bratnicki, Zbierowski, 2003, s. 303).

przedsiębiorstwami. Dla przykładu można podać ocenę cech konkurencyjnych MSP z regionu świętokrzyskiego³. Zdaniem badanych przedsiębiorców najważniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej upatrywali oni w kompetencjach marketingowych (nawiązywanie więzi z klientami, dobry wizerunek firmy), jakości, terminowości dostaw i niskiej cenie wytwarzanych produktów.

3. Mapa czynników przedsiębiorczości

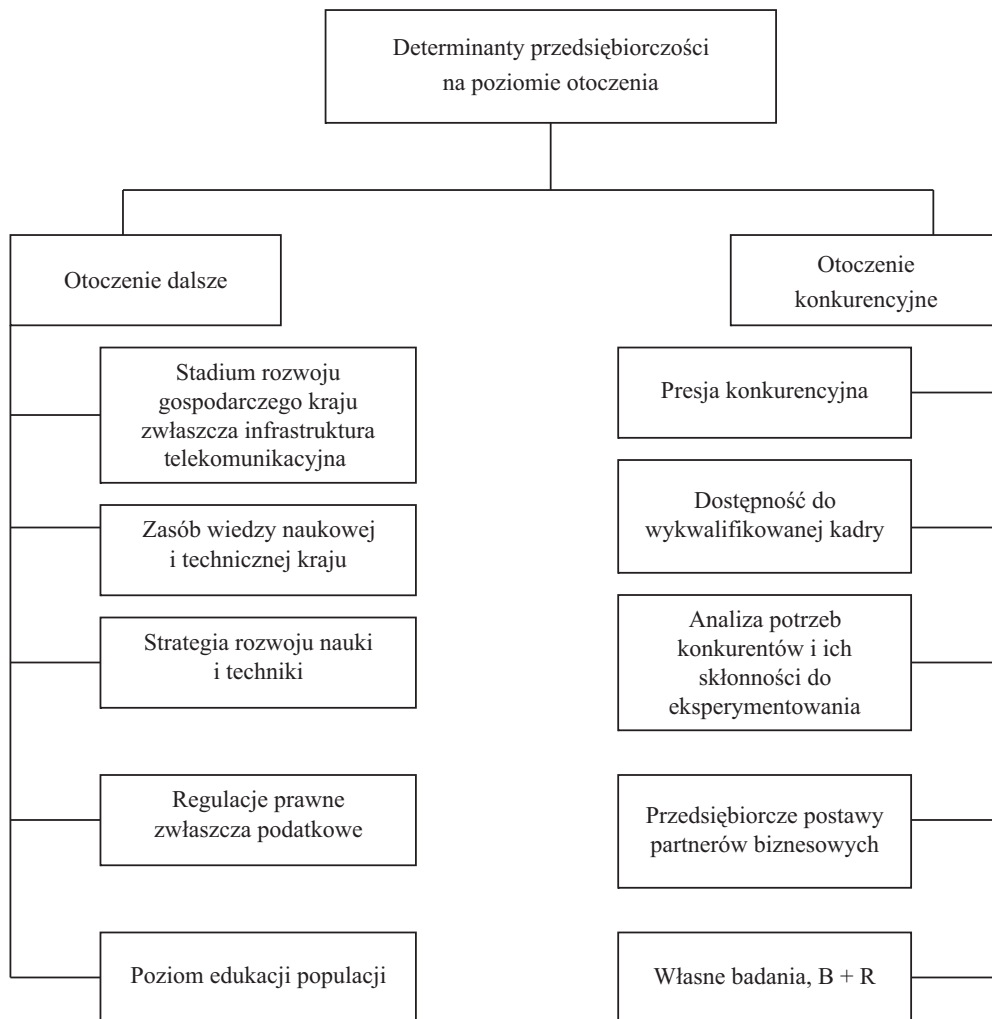
Przyjmując za P.F. Druckerem, że przedsiębiorczość jest zachowaniem się osób można stwierdzić, że postać i intensywność tych zachowań mogą być różne. Zależy ono od jego potencjału przedsiębiorczości, sytuacji (środowiska) pracy oraz od otoczenia zewnętrznego. Można zatem mówić o mapie przesłanek, determinant przedsiębiorczości, a więc cech i okoliczności zawartych w wymienionych obszarach pożądanym z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości. Innymi słowy, mapa determinant przedsiębiorczości to uporządkowany zbiór bodźców i czynników dynamizujących to zjawisko w przedsiębiorstwie, instytucji.

Niełatwo jest zaproponować precyzyjną klasyfikację uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości, a zwłaszcza na poziomie otoczenia zewnętrznego organizacji. Bliższe spojrzenie na istotę tego zjawiska skłania do wniosku, że można wyróżnić przynajmniej dwie grupy tych czynników, a mianowicie: czynniki determinujące dynamizm innowacyjny gospodarki (otoczenie zewnętrzne — dalsze) oraz czynniki wynikające z rynku (otoczenia konkurencyjnego), zob. rys. 1.

Niezależnie od źródła przedsiębiorczości opisanego w teorii kreatywnej destrukcji Schumpetera oraz determinant wynikających z otoczenia, można wskazać inne jej czynniki takie przykładowo, jak konieczność sprostania nasilającej się konkurencji, tworzenie nowych przestrzeni rynkowych, a więc rozwój nowych rynków, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów „kompatybilność” przedsiębiorczości z wprowadzanymi, nowoczesnymi metodami i technikami zarządzania, dostęp do wykwalifikowanych kadr, stymulowanie i rozwój działań przedsiębiorczych wśród pracowników, ambicje twórców, a w ostatecznym rachunku należy wskazać na korzyści stąd płynące, zwłaszcza wzrost zysków firmy.

Silna presja konkurencyjna w ujęciu krajowym i międzynarodowym wymusza podejmowanie działań przedsiębiorczych stymulujących produktywność i wzrost jakości wytwarzanych dóbr, a więc koncentruje się ona na walce z konkurencją, na jej wyprzedzeniu. Opracowane niedawno rezultaty szeroko zakrojonych, często

³ Każdy z 14 czynników konkurencyjnych (umiejscowionych zarówno w sferze zasobów, jak i umiejętności) oceniono w skali 0 — słaby czynnik do 5 bardzo silny czynnik. Badaniem objęto takie cechy, jak: cena, jakość wyrobów, atrakcyjna i różnicowana oferta, kompleksowość oferty, technologia, koszty, możliwości finansowe, warunki płatności, terminowość dostaw, sprawność działań marketingowych, nawiązywanie więzi z klientami, własna sieć dystrybucji, kadra zarządzająca, dobry wizerunek firmy (Nogalski, 2005, s. 99).



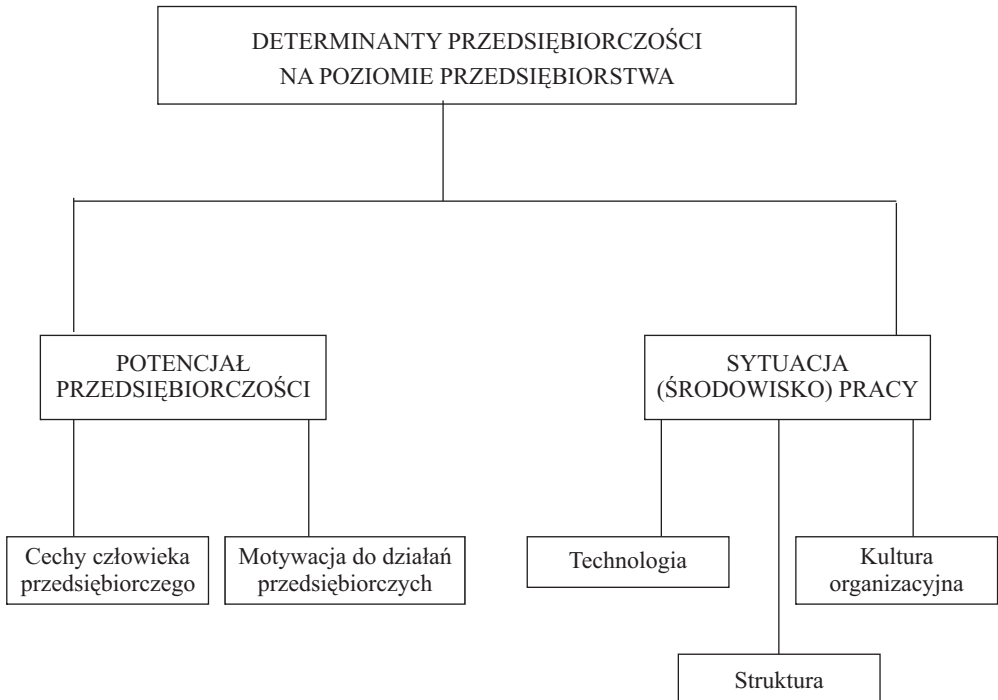
Rys. 1. Czynniki otoczenia zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

wieloletnich badań, wskazują na pewną prawidłowość. Otóż firmy osiągające wysokie stopy wzrostu przeznaczały relatywnie niewiele sił i środków na walkę konkurencyjną, a zamiast tego koncentrowały się na rozwoju rynku m.in. przez oferowanie produktów i usług, które w swych kategoriach nie miały bezpośredniej konkurencji (Źródła i strategie..., 2005, s. 15). Tę strategię realizowały firmy przynależące do sektora nowych technologii (*Information and Communication Technologies* – ICT). Pojawienie się na rynku produktów opartych na nowej technologii, zwłaszcza technologii teleinformatycznej, pobudza świadomość po-

treb u klientów. Tym samym ujawnia się ważne źródło innowacji, kreowanie nowych, potencjalnych potrzeb klientów.

Przedsiębiorczość przyjmuje różne postaci w zależności od charakteru działalności gospodarczej. Stosownie do postaci jest ona ogromnie ryzykowna. Ryzyko to — zdaniem P.F. Druckera — wynika w dużej mierze z faktu, że wysiłek innowacyjny podejmowany przez wielu przedsiębiorców jest nieprawidłowo organizowany, koordynowany. Istnieje zatem duże ryzyko zaprzepaszczenia nowych rozwiązań, zwłaszcza nowych produktów przez niewydolność procesów zarządczych. Nie wystarczy tylko stworzyć nowe rozwiązanie, trzeba je jeszcze szybko, tj. szybciej niż inni wdrożyć, wypromować i sprzedać. Inna kwestia wydaje się również istotna, otóż ważne jest, aby innowacje dotyczyły nie tylko dóbr rynkowych. Powinny one występować również w sferze zarządzania m.in. po to, by podnieść sprawność organizacyjną firmy. Pod tym względem sytuacja jest nader zróżnicowana. Spory odsetek menedżerów przekonany jest o nieskuteczności większości współczesnych metod zarządzania (np. *reengineeringu*), inni słabo wykorzystują propozycje teoretyków zarządzania. Wśród największych polskich przedsiębiorstw, tylko co czwarte realizuje jakiś proces innowacyjny w obszarze za-



Rys. 2. Klasyfikacja czynników przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

rzędzania i administrowania (*Źródła i strategie...*, 2005, s. 17). Wydaje się, że zespolenie programu rozwoju przedsiębiorczości z implementacją teorii do praktyki (co również stanowi przejaw przedsiębiorczości) mogłoby zintensyfikować obydwa te procesy, ułatwić dyfuzję wiedzy.

Niemale znaczenie ma określenie przedmiotu działań przedsiębiorczych, wskazuje kto — oprócz kadry kierowniczej — powinien odznaczać się przedsiębiorczością. W procesie tym mogą i powinni uczestniczyć szeregowi pracownicy, mogą działać w ramach zespołu realizującego przedsięwzięcia przedsiębiorcze.

Wspomniane determinanty i okoliczności sprawiają, że znaczenie przedsiębiorczości — zwłaszcza intraprzsiębiorczości — dla rozwoju przedsiębiorstw nie maleje. Tym bardziej, że rezultaty badań jednocześnie wskazują na pozytywną i silną korelację pomiędzy przedsiębiorczością wewnętrzną a wynikami finansowymi przedsiębiorstw, zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasu. W gruncie rzeczy — co warto podkreślić — przedsiębiorczość oparta na celowej innowacji jest znacznie mniej ryzykowna od jej braku.

4. Potencjał przedsiębiorczości

Desygnatami potencjału przedsiębiorczości, a dokładniej potencjału pracy dla przedsiębiorczości, są cechy człowieka przedsiębiorczego oraz motywacja do działań przedsiębiorczych (zob. rys. 1). Są i tacy badacze, którzy twierdzą, że przedsiębiorczość (cechy przedsiębiorcze) to pewien rodzaj talentu, a więc zdolności, cechy wrodzonej. W takim ujęciu przedsiębiorczość realizuje się niezależnie od uwarunkowań zewnętrznych (Samecki, 1998, s. 11).

Cechy człowieka przedsiębiorczego wskazuje wielu innych autorów. Dla przykładu można podać: L. Maul i D. Maufield w pracy *Jak osiągnąć sukces?*, wymieniają wiarę w siebie i własną ideę, szerokość perspektywy, pomysłowość i kreatywność, elastyczność planowania, optymizm, realizm, sztukę przekonywania, podejmowanie ryzyka, nacisk na działanie jako cechy warunkujące przedsiębiorczość (Maul, Maufield, 1991, s. 13—20). Znany badacz tego zjawiska A. Gibb określa przedsiębiorcę jako osobę o takich cechach charakteru, jak: inicjatywa, silna zdolność przekonywania, raczej umiarkowana niż wysoka skłonność do podejmowania ryzyka, elastyczność, kreatywność, autonomia, zdolność rozwiązywania problemów, przywództwo, umiejętność ciężkiej pracy (Gibb, 1999, s. 38). Zdaniem A. Goliszek można mówić o cechach trwale związanych z przedsiębiorczością; osoby przedsiębiorcze to ludzie ambitni, z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, a więc przeświadczeni, że ich los spoczywa w ich rękach, mający zaufanie do siebie i swoich idei, chętnie podejmują inicjatywę, aktywni, energiczni, kreatywni. W działaniu charakteryzuje ich realizm, optymizm, skłonność do podejmowania kalkulowanego ryzyka, wytrwałość w dążeniu do celu. Są otwarci na nowe doświadczenia. Cechuje ich także nonkomformizm,

asertywność, ale także umiejętność współpracy z innymi, empatia i solidarność (Goliszek, 2003, s. 448). Z kolei L.H. Haber, koncentrując się na psychologicznej i socjologicznej stronie osobowości, wymienia (Haber, 1996, s. 13—15):

- zdolności i zamiłowanie do pracy koncepcyjnej i przekształcenie jej w praktyczne działania innowacyjne,
- skłonności i umiejętności do podejmowania kalkulowanego ryzyka oparte-go na analitycznej ocenie istniejącej sytuacji w krótkim przedziale czasowym,
- odporność psychiczną na niespodziewany sukces, jak też niespodziewaną porażkę i twórcze analizowanie przesłanek, które doprowadziły do tych sytuacji,
- stałą gotowość do rywalizacji, zakładającą coraz większy stopień trudności w realizacji celów.

Trudno byłoby w dyskusji tej pominąć J. A. Schumpetera — twórcy współczesnej koncepcji przedsiębiorczości — który uważa, że innowacje są zdolni tworzyć jedynie ludzie: o twórczej osobowości — kreatywni, z inicjatywą, nonkonformiści — mający zdolność łamania zwyczajów i tradycji; wytrwale dążący do celu — skłonni do pokonywania różnego typu trudności zarówno natury obiektywnej, jak i subiektywnej, asertywni — o silnej zdolności przekonywania, władczy; otwarci na nowe doświadczenia — ciągle poszerzający zakres swojej wiedzy; przewidujący — działający intuicyjnie; skłonni do kalkulowanego ryzyka; egocentryczni i sprytni (Schumpeter, 1962, s. 120).

Warto również przytoczyć nowe badania S. Kwiatkowskiego, obejmujące 359 wywiadów z polskimi przedsiębiorcami, które pozwoliły wyłonić charakterystyki typów przedsiębiorczości w płaszczyźnie motywacji, postrzegania bariery działania, sposobu zdobywania wiedzy oraz siły i trwałości więzi z otoczeniem. W trakcie analizy treści wywiadów u większości badanych dominowała (Kwiatkowski, 1999, s. 110):

- motywacja ekonomiczna, nakierowana na wartości materialne, niezależność, rozwój przedsiębiorstwa,
- podstawową barierą działania jest konkurencja i ograniczone zasoby materialne. Ich pula jest postrzegana jako dana i ograniczona. Nie podejmuje się prób pokonania tych barier, wyjścia poza ramy przez nie wyznaczone,
- uczenie się oparte na podwójnej pętli. Eksperymentowanie. Przedsiębiorca przeważnie posiada wykształcenie specjalistyczne i w ramach swojej wiedzy próbuje eksperymentować. Stałe aktualizowanie posiadanej wiedzy specjalistycznej,
- silne i trwałe powiązanie z bezpośrednim otoczeniem. Przedsiębiorca nie dopuszcza myśli o zmianie ani w ramach prowadzonej działalności, ani też zmiany prowadzonej działalności.

Dobór ludzi o wysokim potencjale przedsiębiorczości jest ważną przesłanką innowacyjności. Równie ważne jest stworzenie dla nich właściwego środowiska pracy. Dopiero synergiczne oddziaływanie determinant wywodzących się z obu obszarów może przynieść pożądaną efekty.

Korzyści wynikające ze zwiększenia przedsiębiorczości wewnętrznej pracowników są wielorakie i mogą być znaczne. W dużej mierze jest to przedsiębiorczość odroczone, uwalnia się dzięki odpowiednim zmianom w zakresie metody zarządzania, kultury organizacyjnej oraz zaangażowaniu kierownictwa w opracowanie strategii proinnowacyjnej. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa odpowiednio skonstruowany system motywowania pracowników, a więc system wspierający, nagradzający działania innowacyjne z jednej strony oraz system planowania ryzyka innowacyjnego zespołowej fazy organizacji pracy i zaufaniu do siebie pracowników ze strony drugiej.

Ta krótka dyskusja wokół osobowości człowieka przedsiębiorczego pokazuje, jak wiele cech przypisywanych jest osobom przedsiębiorczym. Można zaryzykować tezę, że wśród charakterystyk osobowości wymienia się niemal wszystkie pozytywne cechy człowieka — pracownika. W gruncie rzeczy cechami tymi odznacza się prawie cała populacja pracowników. Osoby przedsiębiorcze — jak pokazuje praktyka — wywodzą się najczęściej z grupy menedżerów, ale równie dobrze mogą to być pracownicy nie pełniący funkcji kierowniczych. W tej sytuacji odróżnienie osób przedsiębiorczych od nieprzedsiębiorczych jest trudne. Niekiedy podkreśla się, że to stopień nasilenia danej cechy osobowości uaktywnia przedsiębiorczość (Goliszek, 2003, s. 448). Nie negując znaczenia pewnych cech osobowości (cech przedsiębiorczych) warto podkreślić, że człowiek staje się przedsiębiorcą w konkretnej sytuacji, a jego działania przedsiębiorcze warunkują liczne czynniki wewnętrzne (cechy organizacji) i czynniki zewnętrzne: polityczne, gospodarcze, organizacyjne, kulturowe; wspomina się również kontekst religijny przedsiębiorczości, czy relację między systemem edukacyjnym a przedsiębiorczością.

Tablica 2

Potencjał przedsiębiorczości

Cechy człowieka przedsiębiorczego	Motywacja do działań przedsiębiorczych
<ul style="list-style-type: none"> — <i>Zdolności</i>: inteligencja, kreatywność, zdolność do rozwiązywania problemów, pomysłowość, optymizm, nonkonformizm, zdolność do ponoszenia odpowiedzialności za wynik, odporność psychiczna, spryt, itp. — <i>Umiejętności</i>: wiedza, elastyczność planowania, sztuka przekonywania, umiejętność uczenia się, umiejętność współpracy, umiejętność ciężkiej pracy, podejmowanie ryzyka. 	<ul style="list-style-type: none"> — Motywacja osiągnięć, — Chęć współpracy i dzielenie się wiedzą, — Zainteresowanie i zamiłowanie do pracy koncepcyjnej, — Motywacja ekonomiczna, — Potrzeba tworzenia czegoś nowego, — Potrzeba wiedzy i rozumienia świata, podnoszenia kwalifikacji, — Internalizacja celów organizacyjnych, — Poczucie wspólnoty

Tablica 3

Struktura (środowisko) pracy

Technologia	Struktura	Kultura organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> — Stworzenie bazy materialnej dla pracy twórczej, — Benchmarking, — Wykorzystanie technologii innych branż, — Zaplecze badawczo-rozwojowe, — Technologia i organizacja produkcji, — Ochrona informacji i własności intelektualnej. 	<ul style="list-style-type: none"> — Opracowanie i wdrażanie rozwojowej strategii organizacji, — Autonomia i samodzielność, — Płaska struktura organizacyjna, — Zespołowe formy organizacji pracy, — Systemy informacji stwarzające możliwość wymiany wiedzy i informacji między pracownikami organizacji, komunikacja wewnętrzna, — Organizacja ruchu racjonalizatorskiego: procedury zgłaszania projektów, ich oceny i nagradzanie, — Procedury oceny ryzyka, — Programy szkoleń i rozwoju pracowników, — Wewnętrzny rozrachunek gospodarczy. 	<ul style="list-style-type: none"> — Stwarzanie klimatu sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym, — Otwartość kierownictwa na innowacje, — Tolerowanie niepowodzeń (w pewnych granicach), — Znajomość misji i celów organizacji, — Ujednolicenie słownictwa zapewniające poprawne rozumienie wiedzy, — Zaufanie do siebie członków zespołu, — Bezpieczeństwo pracy.

Jedną z istotnych — wydaje się decydujących — cech przedsiębiorczych jest motywacja pracy, szerzej motywacja do działań innowacyjnych oraz skłonność do ryzyka innowacyjnego i znajomość sposobów jego ograniczania.

5. Cechy organizacji mające wpływ na przedsiębiorczość człowieka

W obszernej już i licznej literaturze nadal trwa ożywiona dyskusja na temat wpływu cech organizacji na rozwój przedsiębiorczości, a zwłaszcza interesującej nas przedsiębiorczości wewnętrznej. Wśród kilkudziesięciu właściwości organizacji zwrócono szczególną uwagę na wielkość i strukturę organizacyjną firmy.

Dość powszechny jest pogląd, że małe organizacje mają przewagę nad dużymi; wykazują bowiem dużą aktywność w podejmowaniu ryzyka i wprowadzenia zmian. Nadto uważa się, że małe przedsiębiorstwa efektywniej wykorzystują wiedzę naukową i środki finansowe.

Wielu autorów zajmujących się tym zagadnieniem uważa, że duże organizacje dysponują zwykle większymi zasobami, łatwiej im więc ponieść tzw. koszty nieodwracalne, czyli koszty wejścia na rynek. Mogą też prowadzić badania, a czynniki otoczenia wywierają na nie mniejszy wpływ niż na firmy małe. Zmniejszenie niepewności działania, które występuje częściej w dużej firmie również ze swej

strony pozytywnie oddziaływa na stymulację procesów innowacyjnych i przedsiębiorczych (Francik, 2003, s. 82). Stąd niektórzy badacze w konkluzji swoich badań podkreślają, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym mniejsza innowacyjność (Dobiegała-Korona, 2000).

Wreszcie są i tacy badacze, dla których wielkość firmy uznawana jest jako czynnik drugorzędny lub pośrednio wpływający na zachowania innowacyjne. Drugorzędny, bo może np. utrudniać obieg informacji i komunikację interpersonalną, a nieistotny, bo ich zdaniem większy wpływ na zachowania ma przynależność do grupy, niż sama wielkość organizacji (Francik, 2003, s. 82). Sumując, na zachowanie pracowników ma wpływ nie tyle wielkość organizacji, co jej części, stanowiące odrębne całości (brygady, wydziały, zespoły zadaniowe itp.). Zauważono, że małe części organizacji są lepsze od dużych prawie we wszystkich aspektach. Wzrost organizacji ma mały wpływ na postawy i zachowania dopóty, dopóki uda się utrzymywać niewielkie rozmiary grup pracowniczych (Porter, 1963, s. 61).

Jak można zauważyć kwestia ta nie została jak dotąd definitywnie rozstrzygnięta. Istnieje zapewne jakaś wielkość firmy, która optymalizuje warunki przedsiębiorczości, jednakże wielkość ta różni się zależnie od branży, okresu rozwoju firmy, jej struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej i in. Wydaje się jednak, że niezbędne jest zbudowanie otwartej struktury organizacyjnej, w której zmienność i eksperymentowanie przeplata się harmonijnie z klasycznymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zatem kreatywna organizacja uwzględniać będzie komponenty struktury hipertekstowej, uczącej się, procesowej i zespołowej.

U podstaw nowoczesnych i sprawdzonych już w praktyce metod zarządzania leży idea autonomii. Jednak organizacja będzie funkcjonować właśnie tylko wówczas, gdy pozostawiony pracownikom duży zakres swobody w ramach autonomicznych komórek organizacyjnych, będzie uzupełniony przez wzorce zawarte w kulturze organizacyjnej. Ujmując to inaczej, nie chodzi jedynie o wzrost samodzielności, która może być różnie wykorzystana, lecz o znaczące w swym zakresie zastąpienie formalnych standardów, regulujących zachowanie członków organizacji w sposób bezpośredni, standardami niesformalizowanymi ukierunkowującymi sposób myślenia i zachowania tych członków. Oznacza to przejście od bezpośredniego wpływu na zachowanie ludzi (w organizacji wysoce sformalizowanej, scentralizowanej) oraz od indywidualnych wyobrażeń członków organizacji (w organizacji zdecentralizowanej) na poziom wzorców orientacyjnych zawartych w kulturze organizacyjnej wynikającej ze strategii organizacji.

Wynika stąd potrzeba poszukiwania proaktywnych form pracy zespołowej, gdzie teoria i praktyka będą właściwie wykorzystane. Taki zespół nastawiony będzie na tworzenie innowacji i ich wdrażanie, integrując tym samym w twórcze myślenie i działanie. Ogromne znaczenie ma w tym przypadku zaufanie do siebie członków zespołu. Można zaryzykować tezę, że im większym zaufaniem obdarzają się nawzajem członkowie zespołu, tym są bardziej kreatywni i mają większe szanse na odniesienie sukcesu wdrożeniowego.

Rezultaty własnych badań tego zagadnienia wykazały pozytywny związek między przedsiębiorczością wewnętrzną, a tzw. zarządzaniem kontraktowym opartym na wewnętrznych kontraktach kierowniczych. Tworzą one nowe formy organizacyjno-prawne zatrudnienia kierowników średnich i niższych szczebli zarządzania. Zarządzanie to w swej istocie polega na silnym powiązaniu wysokości wynagrodzenia kierownika jednostki organizacyjnej i podległych mu pracowników z efektywnością pracy tej jednostki. Sytuacja taka wywiera istotny wpływ na skuteczność i sprawność zarządzania oraz na rozwój i efektywność organizacji.

Funkcjonowanie w ramach takiej organizacji będzie dla wielu szczególnie wysoko kwalifikowanych osób oznaczało możliwość wywierania znacznego wpływu na definiowanie siebie jako uczestnika instytucji i organizowanie pracy wedle własnego uznania, tj. na podstawie własnego rozpoznania sytuacji, własnego programu działania i własnych norm. Organizacja taka stwarza ponadto swoim uczestnikom możliwość angażowania znacznej części ich potencjału poznawczego i osobowościowego, stwarzając tym samym przesłanki rozwoju przedsiębiorczości wewnątrz organizacji.

6. Uwagi końcowe

Dobór ludzi o wysokim potencjale przedsiębiorczości jest ważną przesłanką innowacyjności. Równie ważne jest stworzenie dla nich właściwego środowiska pracy. Dopiero synergiczne oddziaływanie determinant wywodzących się z obu obszarów może przynieść pożądaną efekty.

Korzyści wynikające ze zwiększenia przedsiębiorczości wewnętrznej pracowników są wielorakie i mogą być znaczne. W dużej mierze jest to przedsiębiorczość odroczone, uwalnia się dzięki odpowiednim zmianom w zakresie metody zarządzania, kultury organizacyjnej oraz zaangażowaniu kierownictwa w opracowanie strategii proinnowacyjnej. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa odpowiednio skonstruowany system motywowania pracowników, a więc system wspierający, nagradzający działania innowacyjne z jednej strony oraz system planowania ryzyka innowacyjnego zespołowej, formy organizacji pracy i zaufaniu do siebie pracowników ze strony drugiej.

Bibliografia

1. Bratnicki M., Kozłowski R. 2003. *Nadzór korporacyjny jako niezbędny element przedsiębiorczości strategicznej* W: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego: doświadczenia krajowe i międzynarodowe*. Praca zbiorowa pod red. J. Jeżaka. T. 2. Łódź: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.
2. Covin J.G., Slevin D.P. 1988. *The Influence of Organization Structure on the Utility of Entrepreneurial Top Management Style*. „Journal of Management Studies” nr 25.

3. Czaja I., Śliwa R. 2003. *System wspierania przedsiębiorczości w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo AE. ISBN 83-7252-162-X.
4. Dobiegała-Korona B. 2000. *Innowacje jako czynnik kreujący wartość firmy*. Warszawa: SGH. Niepublikowany raport nt. innowacyjności przedsiębiorstw.
5. Drucker P. F. 1992. *Innowacje i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
6. Francik A. 2003. *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo AE. Zeszyty Naukowe. Seria Specjalna: Monografie, nr 158. ISBN 83-72521-700.
7. Goliszek A. 2003. *Uwarunkowania intraprzsiębiorczości*. W: *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej: zarządzanie zasobami*. Pod red. R. Rutki. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. Zeszyty Naukowe UG. Seria: Organizacja i Zarządzanie nr 18.
8. Haber L., H. 1996. *Działania przedsiębiorcze w biznesie*. W: *Przedsiębiorczość i rynek*. Red. M. Kozielski. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Prace Naukowe nr 1. ISBN 83-85441-42-5.
9. „Innowacje i Wiedza. Biuletyn Informacyjny” [3/2006]. Ostrów Wielkopolski: Centrum Innowacji i Wiedzy Innowacyjnej Południowej Wielkopolski.
10. Ireland R. D. et al. 2001. *Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth*. „Academy of Management Executive” nr 1.
11. Kraśnicka T. 2002. *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydaw. Uczelniane AE. Prace Naukowe. ISBN 83-7246-095-7.
12. Kwiatkowski S. 2000. *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-86890-99-1.
13. Maul L.R., Maufield D.C. 1991. *Jak osiągnąć sukces w biznesie? Przewodnik*. Kraków: Krakowski Instytut Wydawniczy.
14. Nonaka I., Takeuchi H. 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-86890-99-1
15. Porter L.W. 1963. *Where is the organization man?* „Harvard Business Review” nr 41.
16. Samecki W. 1998: *Prolegomena do teorii ekonomii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. ISBN 83-229-1817-8.
17. Schumpeter J. 1962. *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
18. Stevenson H.H., Jarilla J.C. 1990. *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. „Strategic Management Journal”.
19. *Źródła i strategie innowacyjności i przedsiębiorczości*. 2005. The Conference Board.

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę, znaczenie i rodzaje przedsiębiorczości. Dokonano klasyfikacji czynników determinujących dynamizm innowacyjności przedsiębiorstw. Pokróćce scharakteryzowano poszczególne grupy tych determinant takie, jak potencjał przedsiębiorczości, sytuacja pracy oraz determinanty przedsiębiorczości, wynikające z otoczenia. Wskazano na związek zachodzący pomiędzy stosowaną w praktyce metodą zarządzania i sposobami organizacji pracy a przedsiębiorczością, wskazując przy tym na znaczenie systemu wspierającego, nagradzającego działania innowacyjne, systemu planowania ryzyka innowacyjnego, otwartej i elastycznej struktury organizacyjnej oraz zespołowej formy organizacji pracy i zaufania do siebie członków zespołu.

Słowa kluczowe

przedsiębiorczość, intraprzsiębiorczość, innowacje, mapa czynników przedsiębiorczości, potencjał przedsiębiorczości

Enterpreneurship Determinants and Strategies

Summary

The article presents the essence, importance and types of entrepreneurship. It also classifies factors which determine the innovativeness dynamism of enterprises. Furthermore, the text characterises shortly individual groups of determinants such as entrepreneurship potential, labour situation as well as entrepreneurship determinants resultant from the environment. It indicates the relationship between the management method applied in practice, labour organisation ways and entrepreneurship, pointing to the role of the supportive system which awards innovative activities, that of innovative risk planning, open and flexible organisational structure as well as team form of work organising and mutual confidence among team members.

Key words

entrepreneurship, intra-entrepreneurship, innovations, the map of entrepreneurship factors, entrepreneurship potential

ADAM STABRYŁA*

Aspekty interpretacyjne i metodologiczne zarządzania projektami

1. Pojęcie projekt i zakres koncepcji zarządzania projektami

Pojęcie **projekt** pochodzi od słowa łacińskiego *proiectus*, które oznacza „wysunięcie ku przodowi”. Należy je zatem tłumaczyć jako przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś zadania (problemu), które w przyszłości ma zostać wykonane.

W literaturze panuje na ogół zgodność interpretacji pojęcia **projekt**, aczkolwiek często przywoływana wykładnia autorów amerykańskich, może budzić pewne wątpliwości. Poniżej dla celów porównawczych podajemy kilka definicji tego terminu.

(1) Według Project Management Institute projekt to przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym, którego celem jest stworzenie unikatowego produktu (wyprodukowanie wyrobu, świadczenie usługi). „Tymczasowość” jest tu rozumiana jako zamknięty przedział czasu, w jakim będzie zrealizowane określone zadanie projektowe. „Unikatowość” to wyjątkowość, wyróżniająca się pozycja projektowanego produktu, należącego do danej klasy (grupy) asortymentowej (*A Guide...*, 1966, s. 4).

(2) J. Davidson Frame (2001, s. 2) definiuje pojęcie **projekt** przez następujące wyróżniki:

- jest zorientowany na jakiś cel,
- polega na skoordynowanym podejmowaniu powiązanych ze sobą działań,
- ma skończony czas trwania (wskazany początek i koniec),
- cechuje się wyjątkowością.

(3) W koncepcji niemieckiej *Project Management* do cech projektu zalicza się: orientację na cele, jednorazowość, złożoność, interdyscyplinarność, wyodrębnienie organizacyjne, znaczenie (*Project Management*, 2001, s. 2—3).

(4) H. Kerzner definiuje pojęcie **projekt** jako przedsięwzięcie, względem którego zostały podane cele, wymagane zasoby, terminy wykonania, koszty, poziom

* Prof. zw. dr hab. Adam Stabryła jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

jakości. Ponadto podkreśla on, iż projekty generalnie powinny się wyróżniać swą unikatowością (Kerzner, 2005, s. 17).

(5) R. K. Wysocki i R. McGary projekt definiują jako „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego terminu, zgodnie z założonymi wymaganiami” (Wysocki, McGary, 2005, s. 47).

Wydaje się, że eksponowanie w definicjach projektu unikatowości (wyjątkowości), a zarazem traktowanie go jako zadania indywidualnego (jednorazowego), jest zasadniczym ograniczeniem zakresu i rodzaju przedsięwzięć, jakie w praktyce podpadają pod pojęcie **projekt**.

Otóż w rzeczywistości znakomita większość projektów ma charakter typowy i powtarzalny, aczkolwiek z cechami, które mogą nadawać projektom również pewną specyfikę i znamiona oryginalności. Dla każdego bowiem rodzaju przedsięwzięcia — bez względu na jego rozmiar — niezbędne jest przygotowanie koncepcji modelowej, wstępnego i szczegółowego projektu. Modele (projekty modelowe), ekspertyzy, scenariusze, prognozy, strategie, plany gospodarcze, projekty techniczne wyrobów przemysłowych, projekty budowlane — to wszystko przykłady projektów, które mogą być opracowane w skali kraju, regionu, pojedynczej firmy, zakładu produkcyjnego, a nawet wydziału.

We wszystkich wymienionych wyżej odmianach projektów mogą występować zarówno rozwiązania wyjątkowe i spektakularne, jak i stereotypowe. Projekt budynku gospodarczego, urządzenia odlewniczego, aparatury pomiarowej, instalacji elektrycznej, programu ekonomicznego kraju, strategii restrukturyzacji branży lub przedsiębiorstwa, plan biznesowy, studium wykonalności, projekt aktu prawnego, strategia specjalizacji produkcji, program struktury asortymentowej — to projekty, które na ogół nie mają jakiś cech nadzwyczajności, ale z pewnością powinny się odznaczać racjonalnością i innowacyjnością.

W związku z powyższym pojęcie **projekt** proponuje się określać w szerokim i wąskim znaczeniu.

W szerokim znaczeniu **projekt** jest: (1) modelem będącym usprawnieniem (modernizacją) określonego obiektu lub systemu, (2) rozwiązaniem bazowym (innowacją), stanowiącym wytwór o nowatorskiej formie i konstrukcji, który umożliwia realizację zamierzonego przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego, operacyjnego, publicznego (np. w zakresie zdrowia, administracji, edukacji, obronności i bezpieczeństwa) i in. W tym szerokim ujęciu projekt to przedsięwzięcie kompleksowe, którego częściami składowymi są:

- opracowania studialne,
- modele (projekty modelowe),
- dokumentacja rozwiązań użytkowych (aplikacyjnych),
- efekty rzeczowe, np. inwestycji i działalności operacyjnej, w tym wszelkie zastosowane rozwiązania organizacyjne, techniczne, ergonomiczne i in.

Natomiast w wąskim znaczeniu **projekt** może być rozumiany jako: praca analityczno-badawcza, koncepcja budowy i funkcjonowania jakiegoś systemu, dokumentacja techniczna, program, plan działania. W tym znaczeniu zatem, projekt nie obejmuje efektów rzeczowych¹.

Od projektu i projektowania należy odróżnić działalność bieżącą, operacyjną, zarówno w zakresie prac administracyjno-biurowych, jak i w sferze wytwarzania. Działalność ta to już faza operacyjna, która wyraża eksploatację (użytkowanie) wdrażanego rozwiązania (projektu). Implementacja, czyli wdrożenie, jak również faza operacyjna należą do przedziału realizacji przedsięwzięcia, przy czym projektowanie wkracza w działalność operacyjną w pewnym wąskim zakresie, np. jako monitorowanie wdrożenia, korygowanie i modyfikowanie projektu lub nadzór autorski.

Terminem zbliżonym do projektu, bądź z nim tożsamym jest **program**. Pojęcie to może być rozumiane jako:

- plan ramowy, strategia,
- tok działania, ciąg czynności,
- zbiór projektów związanych celami kierunkowymi, jako priorytetami (tak są określane programy operacyjne UE).

Zakres koncepcji zarządzania projektami jest bardzo szeroki. Z jednej strony jest on określony przez prace przygotowawczo-wdrożeniowe (m.in. organizację i planowanie przedsięwzięć, analizę efektywności, wdrożenie projektu), z drugiej zaś przez metodologię badań lub inaczej przez metodologię prac badawczo-projektowych. W pierwszym przypadku zarządzanie projektami można wyrazić jako pragmatykę menedżerską, a więc administrowanie procesem projektowo-realizacyjnym, w drugim zaś istotą zarządzania projektami jest kierownictwo merytoryczne nad rozwiązywaniem zadań projektowych².

W odniesieniu do powyższej uwagi należy wyraźnie podkreślić nierozzerwalny związek między stroną administracyjną zarządzania projektami a stroną merytoryczną projektowania. Kompetencje zarządcze nie są bowiem oderwane od wiedzy metodologicznej i wzajemnie się dopełniają.

2. Typy i rodzaje projektów

Z punktu widzenia spełnionych funkcji ogólnych (albo ogólnego przeznaczenia) projekty generalnie można podzielić na trzy typy: identyfikacyjne, diagnostyczne i prognostyczne. Projekty typu *identyfikacyjnego* służą do pre-

¹ Pojęcie **projekt** jest także używane w znaczeniu rozwiązania szkieletowego, jako próby, symulacji. Wówczas określa się go mianem koncepcji modelowej.

² Rozwiązywanie zadań projektowych zawsze jest oparte na określonej metodologii. Generalnie tę metodologię można odnieść do: 1) projektowania usprawniającego, 2) projektowania bazowego, 3) projektowania procesu realizacji przedsięwzięcia.

zencacji stanu dowolnego obiektu, procesu lub zjawiska. Projekty typu *diagnostycznego* to wszelkiego rodzaju ekspertyzy lub analizy, których główne funkcje to: ocena stanu faktycznego, analiza przyczynowa, badania porównawcze dynamiczne i przestrzenne. Projekty typu *prognostycznego* mają charakter opinii, przewidywań, wstępnych i ostatecznych decyzji; są to różne opracowania planistyczne i projekty techniczne

Innym aspektem podziału jest poziom abstrakcji projektów. Z tego punktu widzenia można projekty podzielić na przykład na: prace teoretyczne, studia historyczne i porównawcze, projekty użytkowe, projekty procesów wdrożeniowych (logistyczne).

Natomiast ze względu na kryterium rodzajowe (przedmiotowe) można zaproponować podział projektów na: badawcze, techniczne, produkcyjne, systemów zarządzania³. W działalności instytutów naukowych, biur projektowych, uwzględniając również jednostki gospodarcze i sektor publiczny, zakres tematyczny tych projektów można scharakteryzować następująco.

Projekty badawcze są reprezentowane przez prace naukowe, doświadczalne i rozwojowe, we wszystkich dziedzinach wiedzy. W odniesieniu do firmy, prace badawcze są prowadzone w zasadzie tylko w dużych koncernach, posiadających własne laboratoria, centra obliczeniowe, biura projektowe. Przykładami projektów mogą być badania o tematyce technicznej: analiza wartości wyrobów, teoria niezawodności, rozwój aparatury pomiarowej, kontrola jakości. Odrębną jest problematyka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, np.: ocena kształtowania się stosunków międzyludzkich w organizacji, wykorzystanie czasu pracy, analiza obciążenia fizycznego i psychicznego personelu.

Projekty techniczne bardzo często są rozwinięciem projektów badawczych. Przedstawiają one rozwiązania konstrukcyjne wyrobów, technologii wytwarzania, tu mieszczą się projekty modernizacji i wyposażenia zakładów przemysłowych, projekty inwestycyjne, do tej grupy należy zaliczyć również projekty automatyzacji produkcji i komputeryzacji zarządzania.

Projekty produkcyjne są zintegrowanymi rozwiązaniami techniczno-organizacyjnymi. Ich dziedziną są systemy eksploatacyjne, a jako przykłady takich projektów mogą służyć: organizacja i funkcjonowanie procesu produkcyjnego, systemu zaopatrzenia, transportu, zabezpieczenia ruchu, organizacja monitoringu, model controllingu produkcji, organizacja stanowisk roboczych. W tej klasie mieszczą się projekty systemów logistycznych.

Projekty systemów zarządzania dzielą się na ekonomiczne i organizacyjne. Projekty systemów ekonomicznych opracowuje się na różnych szczeblach zarządzania gospodarką, przede wszystkim pod kątem strategii rozwojowej. Odnoszą się one nie tylko do zagadnień ekonomiczno-finansowych, ale w ich za-

³ Podobny podział projektów przeprowadza D. Lock. Wyróżnia on: (1) projekty inżynierskie, konstrukcyjne, petrochemiczne, górnicze i wydobywcze, (2) projekty produkcyjne, (3) projekty zarządcze, (4) projekty badawcze (Lock, 2005, s. 16—17).

kresie mieszczą się również rozwiązania dotyczące systemu zarządzania strategicznego i marketingowego, zarządzania produkcją, zarządzania personelem, zarządzania cenami, zarządzania kosztami.

Projekty systemów organizacyjnych dotyczą przede wszystkim: struktury organizacyjnej firmy, zarządzania zadaniami, dystrybucji i kooperacji gospodarczej. Do tej grupy zaliczają się ponadto projekty systemu zarządzania organizacją wirtualną i sieciową, tu należy również zarządzanie jakością i zarządzanie informacjami.

W odniesieniu do firmy projekty systemów zarządzania można rozpatrywać w szerokim i wąskim znaczeniu. W szerszym znaczeniu projekty te są syntezą koncepcji rozwojowych przedsięwzięć rynkowych (formuła „produkt — rynek”), rozwiązań organizacyjnych, projektów techniczno-produkcyjnych i innych. Temu szerokiemu ujęciu odpowiadają projekty kompleksowego rozwoju firmy, łączą one bowiem ze sobą wszystkie ważniejsze rodzaje zmian.

W wąskim zaś znaczeniu projekty systemów zarządzania dotyczą np. dywersyfikacji profilu i asortymentu produkcji, zmian organizacji procesu wytwarzania, nowych systemów pracy. Tak więc wąski zakres omawianych projektów odnosi się tylko do rozwiązań odcinkowych, mających na celu przykładowo wzrost zdolności produkcyjnej, zwiększenie indywidualnej wydajności pracy, obniżkę kosztów jednostkowych, lepsze wykorzystanie czynników wytwórczych.

3. Rozwinięta definicja zarządzania projektami i terminów zbliżonych

Poniżej zostanie przedstawiona interpretacja następujących terminów: 1) zarządzania projektami, 2) zarządzania programami, 3) zarządzania przez projekty (*Management by Projects*), 4) zarządzania projektami w firmie.

Zarządzanie projektami

Termin ten odnosi się do dziedziny wiedzy i działalności praktycznej, która jest reprezentowana przez: 1) spełnianie funkcji menedżerskich w pracach przygotowawczych i podczas toku opracowania dokumentacji projektowej danego przedsięwzięcia, a także w procesie wdrożeniowym, 2) określoną specjalizację zawodową dotyczącą zarządzania przebiegiem merytorycznego rozwiązywania zadań projektowych.

Jedna formuła zarządzania projektami to szeroko rozumiana *pragmatyka menedżerska*, czyli wykonywanie prac ekonomiczno-zarządczych nad przebiegiem procesu projektowo-realizacyjnego, z koncentracją na funkcjach: organizacji zespołów projektowych, planowania cyklu projektowo-realizacyjnego, har-

monogramowania, budżetowania, analizy efektywności przedsięwzięć, koordynacji i kontroli wdrożenia.

Druga formuła zarządzania projektami to kierownictwo merytoryczne nad opracowaniem projektu i wdrożeniem.

W zarządzaniu projektami wykształciły się ponadto dwie orientacje dotyczące zakresu zastosowań. Jedna orientacja odnosi zarządzanie projektami do przedsięwzięć indywidualnych, o szczególnym znaczeniu. Są to przykładowo studia w dziedzinie badań nad kosmosem, prace nad nowymi technologiami, wielkie zamierzenia restrukturyzacyjne (np. w górnictwie, hutnictwie, rolnictwie), kampanie wojenne. Natomiast druga orientacja sytuuje zarządzanie projektami na poziomie przedsiębiorstwa, instytucji, podmiotów samorządowych, regionalnych, bez względu na przedmiot (rodzaj) działalności.

Zarządzanie projektami nie ogranicza się do przedsięwzięć szczególnych, spektakularnych, o wielkim znaczeniu, ale jest podejściem o wyraźnie rozbudowanym spektrum zastosowań. Przykładami tego rozszerzonego zakresu wykorzystania idei zarządzania projektami mogą być projekty badawcze (np. z dziedziny fizyki, nauk biologicznych, ekonomii i zarządzania), projekty techniczne (np. dotyczące konstrukcji wyrobów, technologii, inwestycji, informatyzacji zarządzania), projekty produkcyjne (np. dotyczące organizacji procesu produkcyjnego, logistyki, układów ergonomicznych, monitoringu), projekty systemów zarządzania, również wszelkie plany strategiczne i marketingowe.

Zarządzanie programami

Termin ten może być tłumaczony jako synonim zarządzania projektami, ale też może być interpretowany jako proces obejmujący funkcje planowania, koordynacji, polityki finansowej, doboru kadrowego, monitoringu i nadzoru — w odniesieniu do złożonych wieloletnich przedsięwzięć o zasięgu krajowym lub międzynarodowym. Dotyczy to między innymi zadań o charakterze restrukturyzacyjnym, społeczno-gospodarczym lub technicznym. Zakłada się przy tym, że w zakres określonych programów będą wchodziły różne indywidualne projekty. Przykładem tak rozumianych programów (drugie ujęcie) są programy ramowe z dziedziny badań i rozwoju technicznego, które przygotowuje się w Unii Europejskiej.

Zarządzanie przez projekty

Termin ten ogólnie rozumiany wyraża ideę rozszerzenia obszaru zastosowania zarządzania projektami na wewnętrzne problemy przedsiębiorstw i instytucji, podmiotów samorządu terytorialnego itp.

Zarządzanie przez projekty jest wyrazem kultury organizacyjnej, a zarazem nowoczesnym systemem zarządzania, polegającym na odniesieniu pragmatyki menedżerskiej i metodologii projektowania do sfery doskonalenia i rozwoju przedsiębiorstwa (instytucji itp.). Zarządzanie przez projekty jest zatem nowym paradygmatem, akcentującym myślenie strategiczne, nie zaś traktowanie zarządzania jedynie w kontekście bieżącego funkcjonowania określonego podmiotu.

Zadania rozwiązywane w zarządzaniu przez projekty to nie jedynie unikatowe przedsięwzięcia, charakteryzujące się wielką złożonością, nadzwyczajnością i doniosłością, ale pewien zestaw problemów standardowych, mających jednak znaczenie wiodące i perspektywiczne dla przedsiębiorstwa. Do takich problemów wiodących można przykładowo zaliczyć badania nad rozwojem konstrukcji wyrobów, programowanie inwestycji, restrukturyzację finansową i funkcjonalną, kształtowanie postępu technologicznego, informatyzację, wdrażanie kompleksowego systemu zarządzania jakością, planowanie strategiczne, rozwój personelu, opracowanie koncepcji polityki finansowej.

Zarządzanie przez projekty nie tylko wykorzystuje pragmatykę menedżerską i metodologię projektowania na poziomie przedsiębiorstwa (instytucji), ale zarazem wyraża określoną strukturę organizacyjną podmiotu. Przedsiębiorstwo mające organizację „zarządzaną projektowo” funkcjonuje w układzie zadaniowymi i jednocześnie zorientowanym na zarządzanie procesowe. Zadania są w tym przypadku rozumiane jako kompleksowe zadania projektowe (krótko: projekty) i one stanowią podstawę zarządzania procesowego. Oznacza to, że dane zadanie projektowe ma strukturę procesu, w którym uczestniczą wszystkie wymagane jednostki organizacyjne i pojedynczy pracownicy, oddelegowani do opracowania projektu⁴.

Zarządzanie projektami w firmie

Może to być model organizacyjny odpowiadający zarządzaniu przez projekty, ale też zarządzanie projektami da się stosować w standardowej strukturze funkcjonalno-przedmiotowej firmy. W tym ostatnim odniesieniu jego istotę można wyrazić w następujący sposób:

1) zarządzanie projektami jest podsystemem (strukturą) przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest opracowanie projektów w poszczególnych dziedzinach działalności danego podmiotu, np. w sferze produkcji, rozwoju wyrobu, marketingu, w obszarze finansów, w zakresie logistyki, zasobów ludzkich itd.,

2) podmiotami zarządzającymi procesem projektowo-realizacyjnym są zarząd i dyrekcja generalna, kierownicy zespołów projektowych (dyrektorzy programów, koordynatorzy projektów), wyspecjalizowane funkcjonalne jednostki organizacyjne, stałe komisje (komitety),

⁴ Zadanie projektowe ma także strukturę tematyczną (przedmiotową), którą tworzą zadania cząstkowe, wynikające z podziału zadania ogólnego.

- 3) podstawowe zadania podsystemu zarządzania projektami to:
- a) opracowanie strategii i budżetu przedsięwzięć projektowo-realizacyjnych (poziom strategiczny),
 - b) planowanie techniczno-ekonomiczne w zakresie działalności B+R, w sferze zarządzania inwestycjami, restrukturyzacji, w dziedzinie zarządzania jakością, wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i informatyzacji itd. (poziom taktyczny),
 - c) administrowanie systemami projektującymi (zespołami, komisjami, komitetami, funkcjonalnymi jednostkami organizacyjnymi) i sprawowanie kierownictwa merytorycznego projektów (poziom operacyjny)⁵.

4. Uniwersalne ujęcie metodyki badań

Ogólnie rozumiane pojęcie metodyki oznacza postępowanie badawcze, w którym są pomieszczone wytyczne, zasady, metody i techniki. Jeżeli metodyka jest przedmiotowo ukierunkowana (a więc ma charakter wyspecjalizowany, nie zaś uniwersalny), to musi ona uwzględniać charakterystykę obszaru badań, będącą modelem (opisem) przedmiotu odniesienia.

O tym, jaki szeroki będzie zakres metodyki, będą przesądzać względy praktyczne. Przy rozwiązywaniu konkretnych problemów firmy niezbędne wydaje się takie ujęcie koncepcji metodologicznej, która przede wszystkim zmierza do ustalenia zadań przedmiotowych oraz do opracowania szczegółowego procesu badawczego. Zawarte w każdej metodyce postępowanie badawcze, stanowi pewien cykl, który tworzy zamkniętą całość, obejmującą układ zadań i procesów cząstkowych. W zależności od potrzeb, postępowanie to uzupełnia się większym lub mniejszym zestawieniem metod i technik, które są odpowiednikiem technologii badania. Ich zbiór, a także zasady, modele i procedury, powinny być ostatecznie ustalane na podstawie określonych wytycznych, które odgrywają rolę porządkującą, a zwłaszcza w zakresie doboru owych narzędzi oraz dotyczą warunków skutecznego ich stosowania.

Poniżej przedstawiamy krótkie omówienie trzech części składowych metodyki badań, jaką należy przygotować w związku z przeprowadzanymi badaniami empirycznymi. Są to: (1) cykl procesu badawczego, (2) charakterystyka obszaru badań, (3) metody i techniki szczegółowe.

⁵ Poziom taktyczny i operacyjny w zarządzaniu projektami może organizacyjnie stanowić jedność. Tak jest w firmach średnich i dużych. Wielkie korporacje mogą mieć rozbudowaną strukturę organizacyjną zarządzania projektami.

(1) Cykl procesu badawczego

Cykl procesu badawczego jest ujętym w fazy i etapy ramowym tokiem postępowania poznawczego, które jest właściwe badaniom analitycznym i projektowo-wdrożeniowym. Stanowi on działanie złożone, polegające na stawianiu i rozwiązywaniu problemów teoretycznych i praktycznych, którego rezultatem są określone twierdzenia, reguły, oceny, projekty. Może on występować w różnych odmianach, jako proces odcinkowy lub kompleksowy. Do procesów odcinkowych zaliczymy przykładowo: obserwację, rejestrację i opis, pomiar, weryfikację hipotez, wyjaśnianie przyczyn. Natomiast procesy kompleksowe to analiza, synteza, modelowanie, diagnozowanie i projektowanie.

Należy tu podkreślić, iż procesy odcinkowe należą do typowych czynności każdego postępowania poznawczego. Mają one charakter uniwersalny: po pierwsze dlatego, że można wszystkie te formy wykorzystywać przy rozwiązywaniu dowolnych problemów teoretycznych i praktycznych, po drugie — mogą one występować we wszystkich odmianach procesów kompleksowych, choć często w zmodyfikowanej postaci.

(2) Charakterystyka obszaru badań

Obszar badań to zbiór elementów wyodrębnionych pod jakimś względem w założonym przedziale rzeczywistości, a stanowiących przedmiot dociekań poznawczych. Może on być tworem abstrakcyjnym lub obszarem empirycznym. Dla opracowania charakterystyki obszaru badań potrzebne jest wykonanie takich czynności, jak:

- sformułowanie celów badania,
- strukturyzacja dziedziny badań,
- ustalenie zbioru determinant dziedziny badań,
- konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań,
- określenie kontekstu dziedziny badań,
- przygotowanie koncepcji prezentacji wyników badań oraz zaplanowanie dokumentacji badawczej (dot. modeli, ekspertyz, projektów).

Cele badania wyrażają potrzebę postępowania poznawczego, na przykład przedsięwzięcia będącego przygotowaniem projekcji rozwojowej firmy, natomiast dziedzina to podstawowy przedmiot zainteresowania badawczego. Istotę charakterystyki dziedziny badań wyrażają: struktura dziedziny badań, determinanty dziedziny badań, definicje determinant.

Struktura dziedziny badań to jej podział na systemy, podsystemy i ewentualnie na moduły. Podział ten odzwierciedlają kategorie systematyzujące, będące typami i rodzajami (gatunkami) części składowych wyróżnionych w danej dziedzinie.

Pochodną dziedziny badań jest *przedmiotowy plan zadań* (PPZ). Jest on tematycznym zestawieniem przewidzianych do wykonania prac, które są wpisane w poszczególne fazy i etapy cyklu procesu badawczego. Zadania są problemami postawionymi do rozwiązania, czemu służy określony proces, na przykład diagnozowania lub projektowania. PPZ ma własną strukturę, którą tworzą poszczególne zadania badawcze: może to być zbiór zadań bądź sekwencja tematyczna.

Przykładowy PPZ — jako charakterystyczny dla badań nad strukturami organizacyjnymi — obejmuje następujące prace:

- 1) sformułowanie celu ogólnego i celów częściowych przedsiębiorstwa,
- 2) zdefiniowanie przedmiotu działalności,
- 3) zaprojektowanie listy i zakresu działania jednostek organizacyjnych,
- 4) zaprojektowanie listy i zakresu działania instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających),
- 5) przeprowadzenie etatyzacji,
- 6) zaprojektowanie struktury hierarchicznej,
- 7) zaprojektowanie organizacji procesowej,
- 8) opracowanie dokumentacji organizacyjnej (regulaminu organizacyjnego).

Determinanty dziedziny badań to parametry i charakterystyki. *Parametry* to wielkości opisowe, które są cechami ilościowymi lub jakościowymi badanej dziedziny, zaś *charakterystyki* to funkcje teoretyczne lub empiryczne. Szerokie zastosowanie w badaniach empirycznych mają charakterystyki czasowe. Determinantami są także czynniki należące do kontekstu dziedziny badań.

Konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań. Determinanty podlegają dwojakiemu definiowaniu:

- 1) przez kategorie objaśniające (odpowiadają im definicje realne lub nominalne: analityczne, syntetyczne, regulujące),
- 2) przez definicje operacyjne (będące szczególnym rodzajem definicji nominalnych).

Konceptualizacja to definiowanie przedmiotu badania przez kategorie objaśniające, a więc polega ona na formułowaniu pojęć (ustalaniu ich cech, treści). *Konceptualizacja* odnosi się zarówno do konstrukcji poznawczych (intelektualnych), jak i do wskazanych przedmiotów fizycznie określonych. Natomiast *operacjonizacja*, czyli formułowanie definicji operacyjnych, polega na wyjaśnianiu istoty danego terminu (pojęcia) przez wskazanie czynności (operacji) prowadzących do wyjaśnienia jego sensu. *Operacjonizacja* eksponuje metody i czynności pomiaru.

Kontekst dziedziny badań to jej tło i uzupełnienie. Uwzględnienie w obszarze badań owego uzupełnienia, jaki jest kontekst, wynika stąd, iż rozwiązanie podstawowych problemów określonych dla danej dziedziny może być w istotnym stopniu uzależnione od uwarunkowań zewnętrznych.

Częścią składową obszaru badań są również same wyniki badań, odpowiadające osiągniętych celom analizy i projektowania. Tymi wynikami są np. modele,

ekspertyzy i projekty, w których uwzględnia się m.in.: kryteria oceny stanu i sytuacji firmy, ustalenia diagnostyczne, wyniki badań porównawczych, ocenę agregatową organizacji i funkcjonowania firmy, projekcje rozwojowe. Wszystkie te elementy będą ujęte w dokumentacji badawczej.

Cały tekst przeprowadzanych badań jest odpowiednikiem dokumentacji. Tworzą ją m.in. statystyki, obliczenia, rozmaity materiał ilustracyjny, rysunki ideowe i techniczne, omówienia i komentarze, umowy, decyzje i postanowienia. Do projektu wchodzi dokumenty, które są unormowane przepisami prawnymi lub konwencją utrwaloną w danej dziedzinie. Zaplanowanie zestawu dokumentacyjnego jest istotną czynnością badawczą, ponieważ wspomaga ona definiowanie projektu.

(3) Metody i techniki szczegółowe

W metodyce przedstawia się również konkretne wskazania dotyczące efektywnego doboru i stosowania zasad, metod i technik szczegółowych w poszczególnych fazach (etapach) cyklu procesu badawczego. Dysponując określonym zestawem tych narzędzi, przeprowadza się ich selekcję z punktu widzenia pracochłonności i kosztu badania, stopnia szczegółowości przewidywanych wyników, adekwatności pomiarów w stosunku do przyjętego poziomu dokładności. Na tej podstawie wnioskować się będzie o zastosowaniu pewnych metod, a odrzuceniu innych, o konieczności uwzględnienia pewnych szczególnych czynników i sytuacji, przy praktycznej realizacji założonego przedsięwzięcia.

5. Definiowanie projektu

Definiowanie projektu to objaśnienie jego istoty, celu, określenie treści tematu projektu, sprecyzowanie zakresu przedsięwzięcia. Jest to zatem czynność polegająca na ustaleniu znaczenia (sensu) problemu projektowego i generalnie sprowadzająca się do interpretacji tytułu opracowania.

Zdefiniowanie projektu może przebiegać z różnym stopniem ścisłości, odnosząc się tylko do jego strony merytorycznej, ale może też uwzględniać różne aspekty wdrożeniowe. Na przykład J. Charvat definiowanie projektu sprowadza do przeglądu zakresu zamierzenia projektowego, oceny stanu faktycznego działalności przedsiębiorstwa, opracowania studium wykonalności (Charvat, 2003, s. 5). Należy przy tym podkreślić, iż definiowanie projektu przebiega w układzie „klient (użytkownik) — zespół projektowy”. Natomiast D. Lock w sposób wyraźniej szerszy ujmuje definiowanie projektu. Wyróżnia on następujące czynności należące do tego etapu prac projektowych: przygotowanie specyfikacji kontraktu lub zlecenia przez klienta, określenie zakresu projektu z wykorzystaniem listy kontrolnej, przygotowanie wstępnej specyfikacji projektu przez wykonawcę, opracowanie specyfikacji szczegółowych dotyczących metod produkcji, konstrukcji,

rozwoju produktów, sporządzenie studium wykonalności (Lock, 2005, s. 24—43). Ze swej strony czynność definiowania projektu proponujemy rozumieć jako:

- 1) interpretację tematu projektu (ścisły sens definiowania projektu),
- 2) zdefiniowanie zakresu przedmiotowego (rzeczowego) projektu,
- 3) określenie zakresu funkcjonalnego projektu.

Interpretacja tematu projektu to analiza pojęciowa sformułowania będącego generalnym zadaniem projektowym. W interpretacji zawiera się zdefiniowanie celu projektu, wyjaśnienie pomysłu i problemu projektowego, jak również przegląd terminologiczny poszczególnych słów kluczowych, jakie są niezbędne do ścisłego rozumienia tematu. Ten krok definiowania projektu wymaga pewnego omówienia literaturowego stosowanego słownictwa, a przy tym opracowania komentarza dotyczącego podobieństw i różnic między różnymi koncepcjami metodologicznymi, a także wytłumaczenie specyfiki terminów o charakterze synonimicznym. Ostateczna interpretacja tematu projektu jest przejściem od zdefiniowania pojedynczych słów kluczowych do całościowej wykładni sformułowania projektu.

Reasumując, interpretacja tematu projektu może być określona w wymiarze definicji ramowej (ogólnej) lub szczegółowej. Definicje te mogą mieć postać definicji realnych lub nominalnych (analitycznych, syntetycznych lub regulujących).

Zdefiniowanie zakresu przedmiotowego projektu polega z jednej strony na sklasyfikowaniu badanego systemu (wyróżnieniu określonych kategorii systematyzujących), z drugiej zaś na wskazaniu desygnatów, które odpowiadają określonym kategoriom. Desygnaty są traktowane jako przedmioty badania (obiekty), bez względu na to czy są przedmiotami materialnymi, czy przedmiotami myśli.

Określenie zakresu funkcjonalnego projektu jest wskazaniem na specyficzne zadania projektowe, jakie będą wykonywane na wyróżnionych przedmiotach badania (obiektach). Zadania projektowe wiążą przedmioty badania z określonymi funkcjami. Przykładami zadań projektowych mogą być najrozmaitsze przedsięwzięcia techniczne i inwestycyjne, działalność operacyjna, programy i plany, przedsięwzięcia organizacyjne itd. Natomiast funkcje to: identyfikacja stanu faktycznego, diagnoza, analiza przyczynowa, badania historyczno-porównawcze, funkcje techniczne, użytkowe, estetyczne, wariantowanie, ocena efektywności projektów, harmonogramowanie, projektowanie procedur koordynacyjnych. Najważniejszą rolę przypisuje się funkcjom merytorycznym, które odnoszą się do prac analityczno-badawczych i projektowania zasadniczego.

6. Procedura operacjonizacji

Operacjonizacja jest podejściem badawczym, które ma na celu opracowanie takich definicji terminów i złożonych tematów badawczo-projektowych, w których będą eksponowane czynności pomiaru cech (determinant, parametrów), jakie zo-

stały wyróżnione w interpretacji tematu projektu. Operacjonizacja jest zarazem wymogiem konkretyzacji opisu przedmiotu badania (projektowania), pozwalającego na rozstrzygnięcie o praktycznym zastosowaniu danej definicji. Zatem dzięki operacjonizacji uzyskuje się ścisłą i wyrazistą definicję projektu, określoną zarówno od strony interpretacyjnej samego tematu projektu, jak i ze względu na zakres przedmiotowy i funkcjonalny projektu.

Operacjonizacja ma swe źródło w operacjonizmie, kierunku w filozofii i metodologii XX wieku, zainicjowanym przez P.W. Bridgmana na gruncie teorii współczesnej fizyki (*The Logic of Modern Physics* 1927 r.)⁶. Początkowo operacjonizm głosił, iż wszystkie terminy i pojęcia naukowe mają sens empiryczny tylko wtedy, gdy można je zdefiniować za pomocą definicji operacyjnych, tj. opisu operacji pomiaru lub metody rozstrzygnięcia, określających ich zastosowanie⁷. Zatem pomiar cech (właściwości) leży u podstaw operacjonizmu.

Nieco inny sens ma późniejsza wersja zasady operacjonizmu, wedle której terminy i wyrażenia (np. sformułowania problemów i tematów) mają znaczenie empiryczne tylko wówczas, gdy jest znana metoda rozstrzygnięcia o dowolnym przedmiocie, czy jest on desygnatem danego terminu lub dowodzenia za pomocą obserwacji, czy dane zdanie jest prawdziwe (*Wielka encyklopedia PWN*, 2003, t. 19, s. 509).

Zdefiniowanie projektu proponuje się ująć w następujące etapy procedury operacjonizacji:

- 1) opracowanie definicji operacyjnej projektu (przez wskazanie metod i formuł pomiaru określonych cech),
- 2) empiryczne potwierdzenie istnienia wyróżnionych cech (własności, właściwości), charakterystycznych dla desygnatów, należących do zakresu przedmiotowego projektu,
- 3) zweryfikowanie lub sfalsyfikowanie twierdzeń (hipotez) w procesie ich sprawdzania,
- 4) potwierdzenie lub odrzucenie danych źródłowych; określenie stopnia ich ścisłości i rzetelności.

Procedura operacjonizacji w sposób zasadniczy uściśla podejście konceptualne, to zaś w działalności praktycznej pozwala na uniknięcie błędów w procesie projektowania. Dzięki bowiem właściwemu sprecyzowaniu istoty projektu uzyskuje się nie tylko żądany poziom jego funkcjonalności, ale ponadto procedura operacjonizacji będzie sprzyjać dobremu zaplanowaniu prac projektowych i wymaganych zasobów projektu.

⁶ Stosowany w języku potocznym, ale także w słownictwie naukowym termin „operacjonalizacji” jest określeniem wadliwym, nie było bowiem orientacji poznawczej o nazwie operacjonalizmu.

⁷ Definicja operacyjna zatem to wyjaśnienie sensu danego terminu lub wyrażenia przez podanie operacji (czynności) prowadzących do ich utworzenia. Opracowanie definicji operacyjnej następuje przez: 1) wskazanie czynności bądź metod pomiaru cech względnie 2) desygnację (wskazanie desygnatów).

7. Makiety badawcze i listy kontrolne

Pod pojęciem *makieta badawcza* będziemy rozumieć model poznawczy, który spełnia funkcję interpretacyjną lub operacyjną, w związku z potrzebą definiowania projektu. Stanowi ona narzędzie wspomagające metodykę badań i jest umiejscowiona — jako pewien podsystem — w ramach cyklu procesu badawczego, bądź w charakterystyce obszaru badań.

Wyróżniamy następujące typy makiet badawczych:

- 1) makiety identyfikacyjne,
- 2) semantyczne struktury referencyjne,
- 3) makiety operacyjne,
- 4) dyspozycje.

Makiety identyfikacyjne — to różnego rodzaju klasyfikacje, spisy i wykazy, które są modelami opisowymi, służącymi do przygotowania prezentacji stanu faktycznego określonego przedmiotu badania. Makiety zatem to enumeracje elementów składowych opisu ustalonego fragmentu rzeczywistości. Na ich podstawie opracowuje się *raporty*, a więc sprawozdania będące materiałem faktograficznym z przeprowadzonej identyfikacji.

Przykładami makiet identyfikacyjnych są: uniwersalne klasyfikacje terminologiczne, klasyfikacje problemów i zadań projektowych, klasyfikacje systemów i procesów, klasyfikacje obiektów, klasyfikacje metod, klasyfikacje dokumentacji, klasyfikacje danych, indeksy rzeczowe, indeksy deskryptorów, indeksy tematów, indeksy nazwisk, indeksy miejscowości, indeksy wyrobów, wykazy parametrów, wykazy kryteriów oceny, wykazy determinant zewnętrznych.

Semantyczne struktury referencyjne — są rozwiniętymi wykładniami jakiegoś tematu (problemu, hasła, wyrażenia), które służą do określania i objaśniania przedmiotów referencji. Przykładem planu semantycznej struktury referencyjnej może być poniższe zestawienie:

- 1) cel badawczy,
- 2) strukturyzacja tematu projektu,
- 3) klasyfikacja determinant zewnętrznych i wewnętrznych,
- 4) systemowa interpretacja tematu projektu,
- 5) możliwości generatywne⁸,
- 6) poziom referencyjności⁹.

Makiety operacyjne — to zestawienia definicji operacyjnych odnoszących się do poszczególnych zadań projektowych. Są to więc charakterystyki metod, formuły ilościowe, techniki analityczno-graficzne, które służą celom pomiarowym i kwantyfikacyjnym. W zarządzaniu projektami makiety operacyjne tworzą podstawowe instrumentarium badawcze, które wykorzystuje się m.in.

⁸ Możliwości generatywne to tkwiące w sformułowaniu tematu projektu motywy twórczej inspiracji (w odróżnieniu od tematów stereotypowych).

⁹ Poziom referencyjności to zakres i ścisłość odwzorowania przedmiotu odniesienia.

w planowaniu przedsięwzięć, harmonogramowaniu, kosztorysowaniu, w analizie efektywności, jak również w programowaniu zmian, wariantowaniu, w podejmowaniu decyzji projektowych, w obliczeniach inżynierskich itd.

Dyspozycje — to struktury, spisy treści, plany prac studialnych, ekspertyzy i dokumentacji projektowej. Rozwinięte dyspozycje projektów same w sobie wyrażają koncepcje teoretyczne, metodologiczne i aplikacyjne. Dyspozycje mogą być przygotowane w sposób rutynowy i standardowy, ale mogą także być twórczymi i oryginalnymi pomysłami autorskimi, które konkretyzują się w rozwiązaniu zadań projektowych.

Odminną, choć niejednokrotnie zbliżoną do makiet rolę odgrywają listy kontrolne (*check lists*). Są to zestawy pytań służących celom identyfikacyjnym, ale przede wszystkim są podstawą badań diagnostycznych i prac projektowych. W tym ostatnim przypadku pytania list kontrolnych są ukierunkowane na usprawnienia organizacyjno-techniczne, modernizacje i innowacje.

8. Projektowanie usprawniające i bazowe

Projektowanie usprawniające dotyczy systemów istniejących i jest ukierunkowane na eliminację stwierdzonych wad lub mankamentów w stosowanych rozwiązaniach, albo ma na celu ich doskonalenie. Specyfika tego typu projektowania wyraża się m.in. w tym, iż podstawowe znaczenie w usprawnianiu ma identyfikacja, diagnoza i programowanie zmian. Te trzy wyróżnione procesy składają się na prace analityczno-badawcze, które wytyczają obszar poszukiwań efektywnych rozwiązań projektowych.

Projektowanie bazowe odnosi się do nowo tworzonych systemów, a jego podstawowe cechy charakterystyczne są następujące:

- 1) opiera się na własnych, specyficznych kanonach i koncepcji modelowej,
- 2) jest reprezentowane przez podejście systemowe (całościowe),
- 3) stosuje metodologię budowy modeli-wzorców.

Własne, specyficzne kanony projektowania bazowego są ogólnymi zasadami konstrukcyjnymi, wedle których twórca (projektant, planista, analityk), kreuje koncepcję modelową. Są to więc normy, będące wytycznymi, jakie przyjmuje się w poszukiwaniu rozwiązania określonego zadania projektowego. Takim przykładowym zbiorem kanonów są następujące wytyczne projektowania systemów ekonomicznych i organizacyjnych: specjalizacja produkcji, dywersyfikacja programu sprzedaży, ekonomizacja skali produkcji, globalizacja produkcji i rynku, koncentracja produkcji i kapitału, ekonomiczny podział pracy, outsourcing funkcji pomocniczych, tworzenie elastycznych struktur sieciowych, optymalizacja ekonomiczna struktur organizacyjnych, decentralizacja zarządzania, integracja funkcjonalna systemów zarządzania, algorytmizacja procesów decyzyjnych i kontrolnych.

Kanony stanowią nadrzędne dyrektywy dla racjonalnego projektowania i wyrażają zarazem orientację metodologiczną i praktyczną twórcy, która w każdym indywidualnym przypadku może być odmienna. Ta odmienność jest tym bardziej wyrazista, w im większym stopniu ujawniają się antynomie między poszczególnymi kanonami. Na przykład takimi przeciwstawnymi kanonami są: specjalizacja i dywersyfikacja, koncentracja i podział, globalizacja produkcyjno-organizacyjna i tworzenie elastycznych struktur sieciowych, decentralizacja i centralizacja, projektowanie układów jednorodnych pod względem funkcjonalnym i projektowanie układów zintegrowanych (wielofunkcyjnych).

Podkreślona wyżej antynomiczność kanonów nie może być jednak traktowana w sposób bezwzględnie alternatywny, ale powinna być rozumiana w sensie fakultatywnym, to jest w takim, który wiąże poszczególne kanony z sytuacjami zewnętrznymi i uwarunkowaniami wewnętrznymi systemu. Oznacza to, że kontekst będzie stanowił kryterium rozstrzygające o wyborze określonego kanonu, w związku z potrzebą sformułowania koncepcji modelowej.

Koncepcja modelowa to wizja rozwiązania zadania projektowego, którą wyraża z jednej strony prognoza rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej, z drugiej zaś pomysł i ogólne ujęcie wytworu projektowania. Zakłada się przy tym, iż koncepcja modelowa (lub krócej: model) jest wzorcem, bez względu na poziom idealizacji lub konkretyzacji.

Podejście systemowe traktowane jest jako immanentny wyróżnik projektowania bazowego i w sensie obiegowym stanowi strategię całościowego postępowania badawczego. W podejściu systemowym znajduje zastosowanie w całej rozciągłości dyrektywa integracji, czyli syntezy funkcji (działań, własności). T. Kotarbiński odnosząc integrację do syntezy działań definiuje to pojęcie jako „scalanie czynności składowych w całość [podkr. A.S.] jak najprzydatniejszą do celu” (Kotarbiński, 1975, s. 202).

To scalanie powinno respektować dwa generalne postulaty: jeden to włączanie do całości wszystkiego, co niezbędne, drugi zaś to niewłączanie do całości lub usuwanie z całości wszystkiego co zbędne (Kotarbiński, 1975, s. 202 i n.). Całościowy sens podejścia systemowego nie może być jednak ograniczony tylko do działań (procesów, procedur), ale trzeba go również odnieść do wszelkich obiektów, rozpatrywanych w sensie statycznym. Wówczas integracja będzie uniwersalnym kanonem projektowania bazowego (a także usprawniającego).

Metodologia budowy modeli-wzorów to niezbędna determinanta projektowania bazowego. W odróżnieniu od modeli-odwzorowań, tworzenie i stosowanie modeli-wzorów jest związane przede wszystkim z poszukiwaniem nowatorskich rozwiązań naukowych i technicznych. Modele, bez względu na to czy będą konkretne, czy też abstrakcyjne, mają odgrywać rolę normatywów lub postulatów. Tworzy się je w celach porównawczych w badaniach diagnostycznych oraz na potrzeby szeroko pojmowanych prac planistyczno-projektowych. W tym ostatnim przypadku modele w stosunku do planów lub projektów są ich orygi-

nałami, albowiem wyrażają jakieś rozwiązanie pierwotne. Modele podlegają weryfikacji i konkretyzacji podczas realizacji założonego przedsięwzięcia.

Modelowanie wzorcujące zdefiniujemy jako proces badawczy, który polega na opracowaniu oryginalnych i efektywnych koncepcji teoretycznych lub konkretnych rozwiązań praktycznych, opartych na *hipotezach idealizacji przedmiotu modelowania lub na podstawie przyjętych założeń usprawniania istniejącego rozwiązania*. Rezultatem modelowania ma być wzorzec, a więc takie rozwiązanie, które wyraża nową jakość. Ta nowa jakość jest określona przez odkrycie charakterystycznych własności badanego przedmiotu lub przez wskazanie jego walorów. Dotyczyć ona może także samej koncepcji badania i stosowanych metod.

Model może być zarówno rozwiązaniem całkowicie nowatorskim, jak i usprawnieniem istniejącego już systemu.

Idealizacja, będąca jednym z dwóch punktów wyjścia procesu modelowania, polega na formułowaniu pewnych hipotez, które dotyczą kształtowania różnych zjawisk, procesów, zależności, cech itp. w warunkach doskonałych lub osiągalnych. Podstawą idealizacji jest oczywiście sprecyzowanie celów modelowania, natomiast rozwiązanie modelu idealnego ma wskazywać zbiór jakichś wielkości, które będą charakteryzować badane zjawisko lub system. Ponadto model idealny ma wyznaczać tendencje określające reakcje lub zachowanie się — w ustalonych warunkach — jakiegoś teoretycznie wyobraźalnego obiektu lub systemu.

Idealizacja nie sprowadza się do tworzenia jakiejś fantazyjnej abstrakcji, ale koncepcji teoretycznych formułowanych dla warunków doskonałych lub osiągalnych. Postępowanie idealizacyjne dopuszcza przy tym, że na danym etapie rozwoju naukowego i technicznego pewne warunki mogą być niezrealizowane. Model idealny może być również opracowany przy założeniu abstrahowania od warunków, a jego rozwiązaniem będzie jakaś zasada lub formuła o mniej lub bardziej ogólnym charakterze, wykorzystywana następnie w budowie modelu skonkretyzowanego.

W przypadku założeń usprawniania istniejącego rozwiązania mamy do czynienia ze szczególną sytuacją: podstawą zbudowania modelu jest odwzorowanie istniejącego już systemu. Kierunki i możliwości zmian w strukturze i funkcjonowaniu badanego systemu ujmuje się w założeniach usprawniania, a więc w stwierdzeniach, które wskazują na ograniczenia i warunki sprzyjające, a także stanowią wytyczne, które należy uwzględnić przy tworzeniu modelu jako przyszłego rozwiązania usprawnionego.

9. Proces projektowo-realizacyjny

Proces projektowo-realizacyjny opiera się na uniwersalnym schemacie metodyki badań, dotyczącej zarówno diagnostyki, jak i projektowania. W odniesieniu jednak do konkretnego typu przedmiotu badania schemat ten musi być w odpowiedni sposób modyfikowany i uściślany. Uzasadnia się to przede wszystkim potrzebą opracowania szczegółowych metod analitycznych, w związku z przygotowaniem wersji użytkowej ekspertyzy lub projektu szczegółowego.

Sporządzenie projektu wymaga przeprowadzenia wielu prac studialnych, których wyniki będą ukierunkowywać ostateczne rozwiązania. Są to np. czynności identyfikacyjne, badania porównawcze, formalizacja systemowa, a także — w pewnych wypadkach — studia historyczne i teoriopoznawcze.

Natomiast projektowanie zasadnicze jest fazą, w której następują ostateczne rozstrzygnięcia, mające charakter oryginalnych innowacji, czy też stanowiące projekty usprawnień. W pierwszym przypadku ma miejsce projektowanie bazowe, w drugim zaś opracowuje się wersję ulepszoną, w stosunku do rozwiązania już istniejącego w praktyce.

Poniżej w tablicy 1 jest przedstawiony proces projektowania, który zawiera się w przedziale przedrealizacyjnym, zaś w tablicy 2 jest zamieszczona charakterystyka faz i etapów procesu realizacyjnego.

Tablica 1

Fazy i etapy procesu projektowania (przedział przedrealizacyjny)

Wyszczególnienie
<p>I. Faza prac analityczno-badawczych (w projektowaniu bazowym)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza sytuacyjna 2. Projektowanie systemu celów 3. Opracowanie koncepcji modelowej <p>lub</p> <p>I. Faza prac analityczno-badawczych (w projektowaniu usprawniającym)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja stanu faktycznego systemu 2. Diagnoza 3. Programowanie zmian <p>II. Faza planowania przebiegu i zasobów projektu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planowanie cyklu projektowo-realizacyjnego 2. Przygotowanie studium wykonalności inwestycji 3. Organizacja systemu zarządzania projektami 4. Opracowanie harmonogramów 5. Kosztorysowanie 6. Budżetowanie 7. Kontrola 8. Implementacja informatycznych narzędzi zarządzania projektami

cd. tablicy 1

<p>III. Faza projektowania zasadniczego</p> <p>Etap przygotowawczy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definiowanie projektu (interpretacja i zakres przedmiotowy) 2. Sformułowanie założeń i zadań projektowych (zakres funkcjonalny) 3. Zestawienie parametrów przedmiotu projektowania 4. Dobór kryteriów wyboru rozwiązań projektowych 5. Obiektywizacja kryteriów wyboru rozwiązań projektowych <p>Etap podstawowy</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Opracowanie projektu wstępnego i wariantowanie rozwiązań 7. Wybór wariantu racjonalnego 8. Weryfikacja projektu wstępnego 9. Podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia 10. Projektowanie szczegółowe i koordynacja projektów cząstkowych <p>Etap końcowy</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Ustalenie dopuszczalnych zmian w projekcie podczas wdrożenia 12. Weryfikacja projektu szczegółowego 13. Odbiór projektu szczegółowego <p>IV. Faza projektowania procesu realizacji przedsięwzięcia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Projektowanie systemu logistycznego dla procesu wdrożeniowego 2. Projektowanie rozruchu i eksploatacji wstępnej 3. Projektowanie systemu kontroli procesu wdrożeniowego 4. Opracowanie mapy procesów operacyjnych 5. Ustalenie normatywów procesów operacyjnych 6. Planowanie operacyjne 7. Projektowanie systemu monitorowania procesów operacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2

Fazy i etapy procesu realizacyjnego (przedział realizacji przedsięwzięcia)

Wyszczególnienie
<p>V. Faza wdrożeniowa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planowanie wykonawcze i organizacja wdrożenia 2. Realizacja (implementacja) 3. Rozruch i eksploatacja wstępna <p>VI. Faza operacyjna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przebieg procesów bezpośredniego wytwarzania 2. Przebieg procesów logistycznych 3. Przebieg procesów zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

1. Charvat J. 2003. *Project Management Methodologies. Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Project*. New York: Wiley. ISBN 0471221783.
2. Frame J.D. 2001. *Zarządzanie projektami w organizacjach*. Warszawa: WIG-Press. ISBN 83-87014-77-X.
3. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 1966. Newton Square (Pensylwania): Project Management Institute.
4. Kerzner H. 2005. *Advanced Project Management*, Gliwice: Helion. ISBN 83-73617-30-2.
5. Kotarbiński T. 1975. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław — Warszawa — Kraków: Ossolineum.
6. Lock D. 2005. *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-20814-45-6.
7. *Project Management. Efektywne zarządzanie przedsięwzięciami*. 2001. Pod red. B. Ehrlich-Gruber i G.M. Süß. Warszawa: WEKA.
8. Stabryła A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14846-2.
9. *Wielka Encyklopedia PWN*. 2003. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13357-0
10. Wysocki R.K., McGary R. 2005. *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion. ISBN 83-7361-861-9

Streszczenie

Artykuł stanowi wprowadzenie do szeroko pojmowanej dziedziny *Project Management*. Zarządzanie projektami obejmuje z jednej strony pragmatykę menedżerską, a więc administrowanie przedsięwzięciami projektowymi, z drugiej zaś metodologię projektowania. Ta ostatnia jest ukierunkowana na zasady i metodykę badań w zakresie projektowania wszelkiego rodzaju obiektów i procesów.

W prezentowanym tekście zawarto następujące zagadnienia: interpretację pojęcia projektu i różnych wykładni zarządzania projektami, strukturę metodyki badań, definiowanie projektu, procedurę operacjonizacji, charakterystykę makiet badawczych i list kontrolnych, specyfikę projektowania usprawniającego i bazowego, fazy i etapy procesu projektowo-realizacyjnego.

Słowa kluczowe

projekt, zarządzanie projektem

Interpretation and Methodological Aspects of Project Management

Summary

The article constitutes an introduction to the broadly-understood area *Project Management*. On the one hand project management includes managerial pragmatics, i.e. the administration of project enterprises, on the other hand — planning methodology. The latter is focused on the principles and methods of research within the scope of planning any kind of facilities and processes.

The text at issue includes the following questions: the interpretation of the notion of project and various interpretations of project management, the structure of research methods, project defining, the procedure of operationisation, the characteristics of research models and controlling lists, the peculiarity of improving and base planning, stages and phases of the planning and execution process.

Key words

project, project management

RADOSŁAW PYREK*

Quick Response Manufacturing (QRM) — nowa metoda wytwarzania

1. Uwagi wstępne

Niewielu menedżerów docenia wpływ komputerowo wspomaganych metod zarządzania na przyspieszenie rozwoju gospodarczego. Jedną z dziedzin, w której systemy te zaznaczyły szczególnie mocno swój wpływ, jest produkcja przemysłowa. Początkowo objęło to głównie produkcję seryjną, natomiast później dotyczyło również produkcji jednostkowej. Liczba rodzajów produkcji, dla których opracowano wspomaganie komputerowe systematycznie rosła. Nowe technologie informatyczne, znane pod nazwą ERP były dalszym etapem rozwoju metod zarządzania produkcją.

Wszystko zaczęło się w USA od powstania nowego Stowarzyszenia, które postawiło sobie za cel opracowanie metod wykorzystania komputerów w zarządzaniu organizacjami produkcyjnymi. Stowarzyszenie przyjęło nazwę American Production & Inventory Control Society w skrócie APICS (1957). Założyciele APICS dążyli do opracowania sformalizowanych metod zarządzania procesami produkcyjnymi. Główną determinantą pracy członków APICS stał się czas wytwarzania. Należnie skonstruowane systemy produkcji mają za cel przyczynić się do wzrostu czynników wytwórczych, zwłaszcza do wzrostu wydajności pracy, wykorzystania urządzeń, zmniejszenia zapasów, należności itp. Punktem wyjścia analizowanych systemów staje się więc analiza systemów wspomagających zarządzanie produkcją takich, jak: MRP I (*Material Requirement Planning*) — Planowanie Potrzeb Materiałowych, MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) — Planowanie Zasobów Produkcyjnych, MRP III/ERP — Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa.

W artykule przedstawiono syntetyczne zestawienie metod zarządzania zapasami produkcyjnymi, a także mechanizmy ewoluowania strategii produkcyjnych

* Mgr Radosław Pyrek jest zatrudniony na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

oraz uporządkowanie ich. Jednak zasadniczym celem stało się przedstawienie metody QRM (*Quick Response Manufacturing*) — Koncepcja Szybkiego Wytwarzania.

George Stalk proponuje podział strategii wytwarzania na dwie zasadnicze grupy: strategie tradycyjne — czyli kosztowe — oraz powstałe niedawno, współczesne — strategie czasowe. Strategie czasowe są ukierunkowane na skuteczne zarządzanie czasem. Struktury organizacyjne i systemy produkcji umożliwiają szybką reakcję na potrzeby klientów, co jednocześnie pozwala na eliminację czynności nie tworzących wartości dodanej. Powstanie strategii czasowych jest odpowiedzią przedsiębiorstw produkcyjnych na rosnące oczekiwania odbiorców, dotyczące jakości, ceny, cech, a także szybkości dostawy produktów. Podstawowym celem integrowania systemów produkcyjnych jest zatem zapewnienie sprawnej realizacji zleceń i zamówień produkcyjnych. Aby to osiągnąć można zastosować pierwszą metodę omawianą w tym artykule, a mianowicie metodę MRP I.

Artykuł adresowany jest zarówno do teoretyków zajmujących się tym zagadnieniem, jak i praktyków zarządzających procesami wytwórczymi. Może on również zainteresować studentów wszystkich niemal kierunków ekonomicznych, a w szczególności kierunku zarządzanie produkcją, zarządzanie i marketing czy informatyka i ekonometria.

2. Przegląd metod wytwarzania uwzględniających kompresję czasu

Zmniejszenie czasu przebywania materiałów w procesie produkcyjnym, a tym samym redukcja cyklu produkcyjnego, od którego zależy wielkość zapasu produkcji nie zakończonej — sprzyja uzyskaniu przewagi konkurencyjnej dzięki szybkiej reakcji na żądania klientów.

Wykorzystując metodologię MRP w dalszej ewolucji, stworzono systemy podobne, jak np. MRP II, MRP III/ERP, DRP, LRP (Tyrańska, 1999, s. 14), które stanowią rozszerzenie systemu MRP. Rozwój systemów informatycznych następuje ewolucyjnie, przy czym każdy następny etap rozwoju wchłania poprzednie. Jako pierwsze pojawiły się systemy ewidencyjne oraz oprogramowanie wykorzystujące proste metody „zdroworozsądkowe” i statystyczne do sterowania zapasami.

W tablicy 1, na potrzeby porównawcze, zamieszczono krótką charakterystykę metod wytwarzania uwzględniających wykorzystanie technik komputerowych oraz kompresję czasu.

Metoda MRP I opracowana została przez American Production and Inventory Control Society w roku 1957 i rozpowszechniona w połowie lat sześćdziesiątych (Brzeziński, 2002, s. 430).

Tablica 1

Metody wytwarzania wykorzystujące kompensację czasu

Nazwa metody	Definicja
MRP I	<i>Material Requirement Planning</i> — Planowanie Potrzeb Materiałowych MRP I jest metodą zarządzania produkcją i zapasami produkcyjnymi obejmującą działania związane z wyprzedzającym ustaleniem rodzaju i wielkości zadań dla komórek produkcyjnych przedsiębiorstwa. Obejmuje planowanie potrzeb materiałowych oraz sposobów ich zaspokajania związany z realizowanymi zleceniami produkcyjnymi.
MRP II	<i>Manufacturing Resource Planning</i> , czyli Planowanie Zasobów Produkcyjnych. Jest ona naturalną kontynuacją metody MRP I. Dodano do niej dalsze sprzężenia zwrotne między wykonywanymi operacjami technologicznymi oraz uzupełnienie informacjami kosztowymi. Dołączenie do funkcji planowania materiałowego również planowania i sterowania innymi czynnikami produkcji było naturalnym procesem, ponieważ ulepszało harmonogramowanie produkcji przez sprzężenie potrzeb materiałowych z innymi zależnymi potrzebami, jak maszyny, powierzchnie, czynniki energetyczne, praca, ludzie, informacje, kapitał.
MRP III/ERP	<i>Money Resource Planning</i> — Planowanie zasobów finansowych/ <i>Enterprise Resorce Planning</i> — Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa. Wspomaga zarządzanie organizacją we wszystkich istotnych zasobach oraz procesach podstawowych i pomocniczych, realizowanych wewnątrz firmy i w jej otoczeniu. Umożliwia realizowanie większości koncepcji i podejść zarządzania w tym podejścia marketingowego, logistycznego, finansowego i innych. Metoda daje wgląd w wyniki finansowe przedsiębiorstwa, umożliwia dokładną prognozę zapotrzebowania.
DRP	<i>Distribution Requirements Planning</i> — Planowanie dystrybucji — stosowany w zarządzaniu logistycznymi procesami dystrybucji, usprawnia zarządzanie procesami dostaw wyrobów finalnych do sieci dystrybucyjnej, obejmuje następujące zagadnienia: kompletację partii, dobór i wykorzystanie środków transportu, dyspozycję wysyłek, sterowanie zapasami w magazynach.
LRP	<i>Logitisc Requirements Planning</i> — Planowanie logistyki — powstał z połączenia systemu MRP z systemem DRP. Wiąże rynek odbiorców przedsiębiorstwa produkcyjnego z rynkiem jego dostawców, zapewniając dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwem z możliwością szybkiego adaptowania się oprogramowania do zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
JIT	Just in Time — Dokładnie na czas — podstawowym celem funkcjonowania firmy jest perfekcyjne dostosowanie wyjść systemu produkcyjnego do potrzeb rynku, przy eliminacji wszelkich przestojów i marnotrawstwa. JIT oznacza system produkcji bez zapasów, głównie elementów składowych wyrobów finalnych bazując na efekcie ssania, czyli produkcji na konkretne zapotrzebowanie.

cd. tablicy 1

Nazwa metody	Definicja
KANBAN	Jest metodą zarządzania produkcją opartą na przepływie dokumentów w postaci kart dołączanych do wózków, którymi dostarczane są niewielkie ilości podzespołów i innych materiałów potrzebnych do produkcji. KANBAN to system organizacji dostaw części, półfabrykatów, materiałów do produkcji w momencie wystąpienia faktycznego zapotrzebowania na te elementy, system zapewnia ściślejszą kontrolę zapasów.
OPT	<i>Optimized Production Technology</i> — Technologia Optymalnej Produkcji jest jedną z nowszych metod sterowania produkcją. Posiada cechy omówionych wcześniej systemów MRP I, MRP II oraz JIT. Niezbędnym elementem jest wykorzystanie odpowiednio opracowanych narzędzi informatycznych. Scharakteryzować ją można jako: — filozofię optymalizacji planowania i harmonogramowania, — narzędzie modelowania operacji produkcyjnych, — oprogramowanie do planowania zdolności produkcyjnych, — narzędzie do koordynacji wysiłków w marketingu, przygotowaniu i realizacji produkcji dla osiągnięcia korzyści.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu: Brzeziński, 2002, s. 430—463; Tyrańska, 1999, s. 11—23; Durlik, 2000, s. 204—231.

Przewaga metody MRP I nad tradycyjnie stosowanymi metodami wynika z konsekwentnego stosowania w tym podejściu dwóch zasad (Jasiński, 2005, s. 134):

— *zasady podziału czasowego*, tj. rejestrowania i przechowywania informacji odnoszących się do stanu określonych zjawisk w krótkich, najczęściej tygodniowych okresach planistycznych,

— *zasady obliczania*, zgodnie z którą wielkość zapotrzebowania na elementy składowe można obliczyć na podstawie ujętego w planie głównym zapotrzebowania pierwotnego, struktury wyrobu i norm zużycia.

Termin „element składowy” oznacza wszelkie pozycje zapasów, z wyjątkiem wyrobów gotowych (elementów, których produkcja została zakończona). Zapotrzebowanie na nie wynika z określonego planu produkcji. Wprowadzenie podziału czasowego pozwala na uchwycenie lub rozszerzenie informacji dotyczących rozkładu zapotrzebowania na poszczególne elementy składowe w czasie. Zatem, zapotrzebowanie na wszystkie elementy składowe i surowce oraz ich podział w czasie są wyprowadzane z operatywnego planu produkcji przez system MRP I.

W przeciwieństwie do powszechnie stosowanych systemów zakładających ciągłość potrzeb, system MRP przyjmuje, że potrzeby na poszczególne rodzaje materiałów nie są zwykle równomiernie rozłożone w czasie, a raczej mają ten-

dencję do występowania w zwiększonych ilościach w okresach nieregularnych, praktycznie rzecz biorąc są nieciągłe i skokowe. Można najogólniej przedstawić działanie systemu MRP jako:

- określenie liczby i rodzaju elementów składowych wyrobów będących przedmiotem sprzedaży,
- zapewnienie dostępności elementów składowych w żądanej ilości, miejscu i czasie.

Podstawową funkcją systemu MRP jest zapewnienie informacji niezbędnych do prawidłowego przebiegu czynności zamawiania. W każdej działalności produkcyjnej istotne znaczenie ma znalezienie odpowiedzi na pytania: jakie materiały i elementy składowe są potrzebne, w jakich ilościach i kiedy. Celem tego systemu jest więc dostarczenie tych właśnie odpowiedzi. Realizacja podstawowego celu systemu następuje drogą bezpośredniego obliczania potrzeb netto dla każdej pozycji zapasów, podziału w czasie tych potrzeb oraz określenia odpowiedniego ich pokrycia.

Natomiast podstawowym działaniem MRP jest przekształcenie potrzeb brutto w potrzeby netto, pokrywane następnie przez (prawidłowo podzielone w czasie) zlecenia produkcyjne i zamówienia zewnętrzne.

Rozwój metody MRP przebiegał równoległe z rozwojem techniki komputerowej. Łączy ona sterowanie zapasami z planowaniem produkcji. Ręczne przetwarzanie danych wejściowych powodowało, że adaptacje planów oraz harmonogramów nie nadążały za zapotrzebowaniem procesu planowania i sterowania produkcji, komputery wyeliminowały kwestię pracochłonności obliczeń i czasu. Postępowanie takie umożliwiło połączenie w jeden kompleksowy system takich zagadnień, jak: przewidywanie, określenie wielkości zamówień i terminów dostaw, określenie wielkości partii produkcyjnych, momenty rozpoczęcia produkcji i wielkości zapasów w magazynach oraz w procesie wytwarzania.

Dlatego MRP jest idealnym przykładem zastosowania syntezy systemów wspomaganych techniką komputerową. Poniżej zamieszczono podstawowe korzyści, jakie wystąpiły po zastosowaniu metody MRP I w przedsiębiorstwach, a mianowicie (Brzeziński, 2002, s. 436):

- niski poziom zapasów — w MRP czas i rodzaj wyjścia z systemu wytwórczego ma priorytet, wobec tego zadaniem MRP jest dostarczanie bieżących informacji dla lepszego planu wytwarzania, który może zredukować średni czas realizacji,
- produkowanie możliwie bez spóźnień — zestaw MRP może symulować alternatywne plany wytwarzania. Wiadomo bowiem, że niekiedy dostawa może być potwierdzona, a faktycznie termin dostawy może być niedotrzymany. W takiej sytuacji należy posłużyć się symulacją komputerową i odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie działania należy podjąć, aby zminimalizować straty,
- przyspieszenie i opóźnienie wykonania zamówień — kiedy klient decyduje o odłożeniu zamówienia, musi być też opóźniona jego realizacja, a więc MRP

odracza procesy wytwórcze części składowych, co pozwala na zwolnienie mocy maszyn dla innej zaległej produkcji. Może to zapobiegać nadmiernemu zapasowi surowców materiałowych w procesach produkcyjnych,

— długoterminowe planowanie rozwoju zdolności produkcyjnych. Niezależnie od istoty skutecznego narzędzia, jakim jest MRP do kontroli materiałów i planowanego wykorzystania produkcji, może on także być używany do planowania długookresowego rozwoju zdolności produkcyjnych.

Dzięki uwzględnieniu przebiegu w czasie, system MRP I może generować wyjścia służące jako właściwe wejścia do innych systemów związanych z działalnością produkcyjną.

Kolejną metodą wykorzystywaną przy zarządzaniu produkcją jest MRP II. Opracowana została również tak, jak metoda MRP I przez APICS w roku 1989, czyli 32 lata później (Brzeziński, 2002, s. 437). Czysto ilościowa metoda MRP I coraz bardziej zaczynała wiązać się z rachunkowością przedsiębiorstwa. Wynikało to z rosnących potrzeb przedsiębiorstw, aby traktować całe przedsiębiorstwo jako zwarty system, składający się z podsystemów ściśle od siebie zależnych, a jednocześnie postęp w technice komputerowej umożliwił taki rozwój metody.

Kolejnym etapem w ulepszeniu metody było dodanie informacji o postępach produkcyjnych i relacje czasu oraz wielkości sprzedaży do ich sterowania. Kiedy zastosowano jeszcze sprzężenie zwrotne procesu produkcji połączone z planowaniem, sterowaniem procesem wytwarzania, cały proces gospodarczy firmy stał się systemem zamkniętym w dziedzinie planowania i sterowania produkcją, a ściślej mówiąc zarządzania i sterowania produkcją. Zatem metoda MRP II stworzyła możliwość planowania potrzeb materiałowych oraz kontroli wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa zgodnie z zasadą właściwy wyrób, we właściwym miejscu, w wymaganym czasie i żądanej ilości.

Założenia metody MRP w trzech obszarach¹ można ująć w następujący sposób (Brzeziński, 2002, s. 439):

a) kontrola zapasów,

— określenie liczby i rodzaju elementów składowych wyrobów będących przedmiotem sprzedaży (w wersji rozszerzonej również ilości i rodzaju materiałów zaopatrzeniowych, z których wytwarzane są te elementy),

— zabezpieczenie dostępności elementów składowych w żądanej ilości, miejscu i czasie (w wersji rozszerzonej połączenie z systemem zewnętrznych dostaw materiałowych i kooperacyjnych),

¹ W ramach MRP II analizie poddane są wszystkie poziomy zarządzania, tj. poziom strategiczny, taktyczny oraz operatywny. Na poziomie strategicznym ustalone zostają ogólne cele firmy, plan produkcyjny obowiązujący grupy finansowe i pozostałe grupy realizujące go, które muszą zapewnić odpowiednie środki finansowe i rzeczowe dla wyprodukowania w określonym czasie uzgodnionej ilości wyrobu lub usługi oraz inne grupy w sferze marketingu, dystrybucji i sprzedaży. Na poziomie taktycznym model nadzorujący główny harmonogram produkcji, wykorzystując system komputerowy. Na poziomie operatywnym ważne jest połączenie działań produkcyjnych pomocniczych z biznes planem i wynikami finansowymi uzyskanymi na szczeblu strategicznym firmy.

- b) ustalanie priorytetów operacyjnych,
 - ustalanie terminów uruchomienia produkcji poszczególnych elementów składowych wyrobów finalnych,
 - kontrola przestrzegania obowiązujących długości cykli produkcyjnych,
- c) kontrola wykorzystania zdolności produkcyjnej,
 - kontrola planu aktualnego obciążenia urządzeń produkcyjnych wchodzących w skład poszczególnych odcinków produkcyjnych,
 - planowanie przyszłego obciążenia tych urządzeń.

Reasumując, system MRP II łączy wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa w jedną całość z określonym wspólnym celem. Integracja ta, obejmuje planowanie, zakupy, wytwarzanie, inżynierię produkcyjną wraz z przygotowaniem i remontami oraz zapasy, dystrybucję, obsługę serwisową i sprzedaż. Baza danych, jaką posługuje się MRP II, jest przydatna do badań symulacyjnych. MRP II może symulować alternatywne plany produkcyjne i sprawdzać trafność decyzji przed ich rozpoczęciem. Daje to możliwość firmie stosującej MRP II starannego sprawdzenia wyników ewentualnych decyzji, co znacznie usprawnia zarządzanie. Wspólna baza danych daje dostęp wszystkim komórkom wykonawczym na różnym poziomie do odpowiednich informacji w celu ulepszenia swojej pracy. Tak więc metodologia MRP II jest dużym krokiem naprzód w ogólnej syntezie systemów produkcyjnych (Durlik, 2000, s. 225).

Jednak niedoskonałość poprzednich metod MRP I i MRP II stały się dużym bodźcem do stworzenia jeszcze lepszej metody MRP III/ERP (Metedith, Shafer, 2002, s. 327—329).

Ciągły rozwój i tempo zmian to cechy charakterystyczne obecnej rzeczywistości i nic więc dziwnego, że naukowcy i praktycy zajmujący się problemami zarządzania produkcją nie poprzestali na systemie MRP II, ale ciągle udoskonalają go, dążąc do kolejnego szczebla w drabinie systemów typu MRP — MRP III/ERP (Brzeziński, 2002, s. 441). Wpływa na to nieustanny rozwój technik komputerowego wspomaganie zarządzania. Pojawiają się systemy, którym przypisuje się takie własności, jak: odpowiedni poziom integracji, zasięg dziedziny, powiązania z otoczeniem, zakres realizacji funkcji zarządzania, odpowiednio rozbudowane procedury wspomaganie procesów decyzyjnych, wbudowane systemy wspomaganie decyzji oraz systemy z bazą wiedzy. Systemy tego typu mają charakter uniwersalny.

Nowy system MRP III/ERP powstał na bazie metod MRP i MRP II. Harmonogram podstawowy opracowywany jest za pomocą dostępnych narzędzi do prognozowania zapotrzebowania. Metoda MRP III koncentruje się tylko na raportowaniu tych pozycji, które nie mieszczą się w wyznaczonych dopuszczalnych tolerancjach. Parametry pracy w metodzie planowania zasobów przedsiębiorstwa bazują na regułach szeroko pojętego zarządzania, dynamicznej regulacji parametrów takich, jak czas wyprzedzenia, czy zapas idealny oraz zamierzonej wydajności. Metoda planowania popytu stanowi główną część całego modelu MRP III. Został

on zaprojektowany do szybkiego tworzenia bardziej dokładnych analiz, obsługiwanie ich w trakcie realizacji długoterminowego biznes planu, oraz prowadzenia codziennej lub cotygodniowej analizy popytu w celu ustalenia aktualnych danych dla prognozy.

Zarówno MRP I, MRP II, MRP III/ERP są ukierunkowane na zapewnienie użyteczności wytwarzanych wyrobów w określonej ilości, w określonym miejscu i określonym czasie. Takie podejście jest charakterystyczne dla metody JIT. Można nawet stwierdzić, że metody te są nierozzerwalnie ze sobą związane. Efekt synergiczny ich funkcjonowania może przynieść przedsiębiorstwu oczekiwane rezultaty w postaci wzrostu sprawności, elastyczności i efektywności działania. Oczywiście zastosowanie MRP jest uwarunkowane zastosowaniem JIT i odwrotnie.

Koncepcja JIT od wielu lat cieszy się popularnością i zakłada, że dostawa powinna docierać do odbiorcy w momencie, kiedy jest mu akurat potrzebna, i w wielkości odpowiadającej aktualnemu zapotrzebowaniu. Zorganizowanie zapotrzebowania zgodnie z tą koncepcją pozwoliłoby zrezygnować z gromadzenia zapasów w magazynie, co przyniosłoby wydatne zmniejszenie wielkości zasobów finansowych związanych z przedmiotami pracy znajdujących się w przedsiębiorstwie (Liwowski, 2006, s. 105). Nowoczesna produkcja kształtuje się w ścisłej synchronizacji i integracji współpracy w układzie *Odbiorca — Dostawca*. Dzięki temu zastosowaniu możliwe jest zminimalizowanie ewentualnych strat i właściwe, szybkie reagowanie na dynamiczne potrzeby rynku. Każde uruchomienie Produkcji u dostawcy — dokonywane z odpowiednim wyprzedzeniem — następuje po otrzymaniu przez niego polecenia od bezpośredniego odbiorcy jego wyrobów (system typu *pull* — ssący). Tak więc każdy produkt bez względu na miejsce jego powstawania, wykonywany jest w odpowiedzi na konkretną, występującą w danej chwili potrzebę (w odróżnieniu do systemów typu *push*, w których producent najpierw wytwarza swój wyrób, a następnie poszukuje dla niego potencjalnych nabywców).

Niezależnie od rozmiarów przedsiębiorstwa, unikalności i złożoności produkcji, filozofia JIT jest taka sama. Podstawy tego systemu to²:

1. Produkt powinien być zaprojektowany pod kątem modularności, łatwości wytwarzania i eliminowania wszelkiej zbędnej złożoności.

2. Zastosowanie w organizacji produkcji form potokowych, co sprowadza się do odejścia od produkcji dużymi partiami i stworzenia nieprzerwanego, potokowego, najczęściej wieloprzedmiotowego systemu produkcyjnego. Nierównomierność obciążeń należy eliminować metodami usprawniania organizacji, a nie kompensować zapasami zabezpieczającymi.

3. Eliminowanie wszelkich strat powstających w procesie produkcyjnym. Do strat tych zalicza się najczęściej:

² Więcej na temat podstaw JIT w: Brzeziński, 2002, s. 453—454; Durlik, 2000, s. 225—228.

— produkcję nadmiernej liczby wyrobów w stosunku do zapotrzebowania (nie należy wykonywać zbędnej pracy tylko po to, aby uniknąć przestoju),

— produkcję części na zapas (nie wiadomo, czy i kiedy części te zostaną wykorzystane w dalszym procesie produkcyjnym, a na razie stanowią zamrożony kapitał),

— braki (jest to strata nie tylko materiału, energii, pracy człowieka i maszyny, ale także straty wynikłe z kosztów naprawy braku, z obsługi serwisowej itp.),

— zapasy zabezpieczające (jako zamrożony kapitał),

— bezużyteczne działanie robotnika (np. przekładanie, podnoszenie, przesuwanie, schyłanie się, a więc wszystkie te czynności, które robotnik musi wykonać w przypadku nieracjonalnej organizacji stanowiska roboczego).

System ten zakłada w swoim działaniu ciągłą poprawę produktywności i jakości we wszystkich fazach procesu produkcyjnego. Dlatego też można wymienić bardzo dużo korzyści płynących z zastosowania tej koncepcji w procesie produkcyjnym. Kluczową zasadą JIT jest więc eliminowanie wszystkich strat, minimalizacja rezerw produkcyjnych i stworzenie korzyści cząstkowych, które spowodują w efekcie istotną obniżkę kosztów wyrobów i wzrost efektywności produkcji.

„Ssanie” rozpoczyna się od wydziału montażu wyrobów finalnych, określającego, jaki asortyment wyrobów jest przedmiotem produkcji dla danego okresu. Plan ten jest tworzony na podstawie prognozy sprzedaży. Na tej podstawie kierownicy poszczególnych odcinków produkcyjnych są w stanie określić, jaki asortyment wyrobów jest przedmiotem produkcji dla danego okresu. Konsekwentne wdrożenie zasad produkcji JIT w przedsiębiorstwie prowadzi do szeregu wymiernych korzyści, a mianowicie:

1. zmniejszenie liczby braków i podniesienie jakości wyrobów, co pociąga za sobą zmniejszenie ilości odpadów produkcyjnych (racjonalizacja wykorzystania materiałów) i strat czasu na naprawę braków,

2. zmniejszenie poziomu zapasów produkcji w toku, co daje:

— zmniejszenie strat z powodu oprocentowania kapitału zamrożonego w zapasach,

— redukcję zapasu zabezpieczającego oraz usprawnianie organizacji procesu produkcyjnego w kierunku likwidowania przyczyn wywołujących potrzebę tworzenia takiego zapasu,

— elastyczność produkcji i możliwość szybkiego reagowania na zmiany koniunktury na rynku,

— skrócenie cykli produkcyjnych, zaczynając od zakupu materiałów, a kończąc na dostarczeniu gotowego wyrobu do odbiorcy, co powoduje zwiększenie szybkości obrotu kapitału.

Integralnym elementem systemów JIT jest metoda zarządzania produkcją Kanban. Została po raz pierwszy wdrożona w Toyota Motor Company w Japonii w latach 1950—1960. Tradycyjne odejście do działalności przemysłowej uzna-

wało za cel nadrzędny wykorzystanie zdolności produkcyjnej, bez względu na wydatki związane z utrzymywaniem magazynów międzywydziałowych. System Kanban uruchamia wytwarzanie składników wyrobów dopiero wówczas, gdy pojawi się na nie zapotrzebowanie, jest więc całkowitym zaprzeczeniem systemu tradycyjnego.

W systemie Kanban do sterowania ilością i czasem przepływu materiałów użytkowane są dwa rodzaje kart (Brzeziński, 2002, s. 458):

1. Karta produkcji (zlecenie produkcji — KAN), stanowiąca zlecenie na wykonanie określonej liczby przedmiotów. Karta ta upoważnia do obróbki, czyli wytworzenia jednego standardowego zasobnika określonych części na stanowisku roboczym, z którego te części mają być przekazane na inne stanowisko na podstawie karty przepływu;

2. Karta zapotrzebowania (zlecenie przepływu — BAN), stanowiąca dokument pobierania produktów z poprzedniego odcinka produkcyjnego. Karta ta upoważnia do transferu jednego standardowego zasobnika określonych części ze stanowiska, gdzie były wyprodukowane, do stanowiska, gdzie powinny być zużyte.

Jedna z tych kart jest zawsze przypięta do kontenera (pojemnika), w którym przechowuje się i transportuje stałe ilości produktów. Punktem wyjścia przy analizie funkcjonowania systemu Kanban jest harmonogram pracy wydziału montażu finalnego wyrobów. Harmonogram ten stanowi podstawę do określenia dziennego planu produkcji. Wielkość partii wytwarzanej w każdej fazie może być traktowana jako ograniczona rozmiarami pojemnika wykorzystywanego do transportu części z jednej fazy do następnej.

Zastosowanie technik JIT i Kanban przynosi wymierne efekty, oczywiście realizowane prace muszą mieć charakter kompleksowy, rozwiązaniom i działaniom ściśle produkcyjnym muszą towarzyszyć procesy dodatkowe, nadające im charakter kompleksowy. Chodzi tu głównie o wzrost wymagań jakościowych, permanentne szkolenie pracowników oraz zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania ludźmi.

Obszar zastosowania metod z rodziny MRP i JIT to dość szeroki krąg możliwości, a ich modułowa budowa pozwala na różne konfiguracje w zależności od branży czy rodzaju prowadzonej działalności. Do obszaru działań możemy zaliczyć również metodę OPT (Brzeziński, 2002, s. 448). Metoda OPT została opracowana i opatentowana w 1990 roku przez Amerykanina N.E. Goldratt'a. Początkowo stosowano ją jako metodę planowania i harmonogramowania produkcji. Z czasem rozszerzono o filozofię optymalizacji działań operatywnych w przedsiębiorstwie.

Filozofia OPT³ jest obecnie stosowana do wzmocnienia istniejących systemów sterowania produkcją (MRP I, MRP II) albo Just in Time. Głównym celem OPT jest maksymalizacja wyniku produkcyjnego przy określonych czynnikach produk-

³ Zob. więcej na temat Systemu Technologii Optymalnej Produkcji (OPT) w: Durlik, 2000, s. 229—230.

cyjnych. Działania te polegają przede wszystkim na eliminacji „wąskich gardeł”⁴ produkcyjnych.

Podane zasady filozofii OPT mogą być stosowane w przedsiębiorstwie bez wdrożenia specjalistycznych, informatycznych pakietów programowych, chociaż ich istnienie w przedsiębiorstwie wpływa na znaczne skrócenie czasu wykonania operacji obliczeniowych, a tym samym przyczynia się do sprawniejszego funkcjonowania całego systemu.

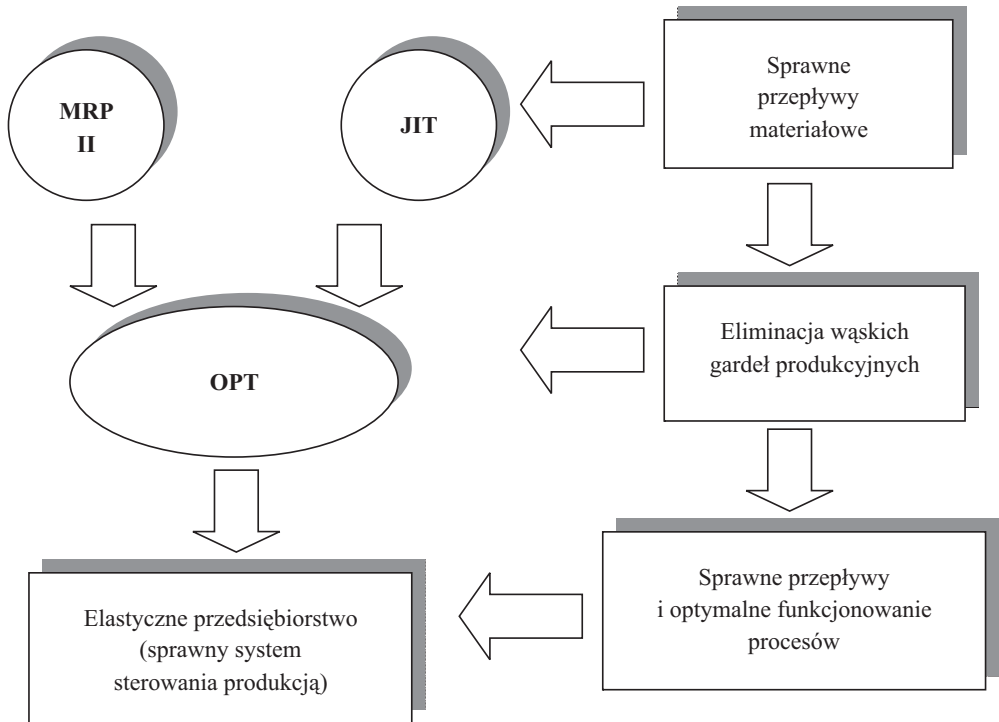
Przedsiębiorstwa stosujące OPT w praktyce wymieniają kilka podstawowych zalet systemu:

- a) polepszenie przebiegu cyklu produkcyjnego,
- b) uproszczenie techniki harmonogramowania produkcji:
 - proces budowy harmonogramów wymaga mniejszej liczby danych, a ich opracowanie zajmuje mniej czasu,
 - wiedza wymagana od użytkownika tej metody może być niewielka,
 - istnieje możliwość wprowadzenia zmian w harmonogramie w krótkim czasie, co pozwala na zwiększenie elastyczności produkcji,
- c) usprawnienie przepływów pieniężnych oraz znaczne oszczędności finansowe,
- d) wzrost wydajności (nawet powyżej 10%),
- e) obniżkę poziomu zapasów produkcyjnych (o ponad 20%),
- f) umożliwienie symulacji rozwiązań oraz ich korekty podczas realizacji produkcji.

System OPT pełnić też może swoisty „pomost” między systemami MRP II, (MRP III/ERP) a Just in Time. Powiązania pomiędzy tymi systemami przedstawia rysunek 1.

Zarówno MRP II, jak i JIT są ukierunkowane na zapewnienie użyteczności wytwarzanych wyrobów w określonej ilości, w określonym miejscu i określonym czasie. Takie podejście jest charakterystyczne dla koncepcji zintegrowanego zarządzania logistycznego i wynika niejako z podstawowej, najczęściej spotykanej w literaturze przedmiotu definicji systemu logistycznego. Metody te są więc nastawione przede wszystkim na sprawną realizację przepływów materiałowych. Sprawność tych przepływów uwarunkowana jest różnymi ograniczeniami i wąskimi gardłami w produkcji. Im mniej przeszkód występuje w realizowanych procesach (tzn. im sprawniej wykorzystuje się w przedsiębiorstwie możliwości płynące z zastosowania metody OPT), tym ich efektywność staje się większa i w rezultacie wzrasta sprawność całego przedsiębiorstwa. Można więc stwierdzić, iż metody: MRP II, OPT i JIT powinny być nierozdzielnie ze sobą związane. W metodzie MRP II konieczne jest wykorzystanie zaawansowanej techniki komputerowej gwarantującej odpowiednie współdziałanie tej metody z OPT. W kolejnym kroku, łączącym JIT i OPT, zastosowanie informatyki jest

⁴ „Wąskim gardłem” nazywamy taki element procesu produkcyjnego, który, mimo iż wykorzystywany jest i zużywany w 100%, nie zapewnia maksymalnej produkcji.



Rys. 1. Powiązania MRP II, JIT oraz OPT

Źródło: Brzeziński, 2002, s. 449.

wskazane dla poprawy parametrów funkcjonowania całego układu, chociaż może on działać stosunkowo sprawnie również przy tradycyjnej, „nieinformatyzowanej” organizacji pracy.

3. Nowoczesna koncepcja wytwarzania — *Quick Response Manufacturing*

Kolejną koncepcją wytwarzania wykazującą silną orientację czasową jest QRM (*Quick Response Manufacturing*) — Koncepcja Szybkiego Wytwarzania (Laskowska, 2002, s. 116). Na obecnym etapie koncepcję tę można uznać za najwyższą formę ewolucji strategii czasowych. Przejmuje ona elementy wszystkich podejść uprzednich, np. takich, jak JIT, elastycznego wytwarzania, technologii grupowej czy wyszczuplonej produkcji⁵ (*lean production*). QRM koncentruje się

⁵ Wyszczuplona produkcja (*lean production*) jest jednym z podejść wskazujących znaczne uwrażliwienie na kwestie czasu. Koncepcja ta bazuje na wcześniejszych rozwiązaniach takich, jak:

na redukcji czasu we wszystkich operacjach przedsiębiorstwa. Można wyróżnić dwa aspekty stosowania QRM: zewnętrzny i wewnętrzny. Aspekt zewnętrzny QRM polega na szybkiej reakcji na potrzeby klientów poprzez projektowanie i wytwarzanie produktów dostosowanych do ich potrzeb, natomiast aspekt wewnętrzny QRM przejawia się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, systemach wytwarzania, polityce zakupów, planowaniu wykorzystania zasobów, decyzji dotyczących wielkości serii produkcyjnych i wielu innych. Wszystko to ma służyć redukcji czasu w operacjach przedsiębiorstwa.

Rajan Suri w książce zatytułowanej *Quick response manufacturing: a companywide approach to reducing lead times* przedstawia dyskusyjne argumenty przemawiające za unikatowością tej właśnie strategii czasowej. Według niego QRM koncentruje się na redukcji czasu trwania operacji w celu poprawy jakości, redukcji kosztów oraz eliminacji działań nie tworzących wartości dodanej. Natomiast koncepcje takie, jak JIT i szczupłe wytwarzanie, skupiają się na ciągłej eliminacji działań nietworzących wartości dodanej, aby poprawić jakość, obniżyć koszty oraz czas realizacji operacji. Przeciwnym poglądom R. Suri są poglądy T. Ohno, który charakteryzuje system JIT jako skracanie czasu mijającego od momentu otrzymania zamówienia od klienta do odbioru gotówki poprzez eliminowanie działań nietworzących wartości dodanej.

Celem i racją bytu przedsiębiorstw jest wypracowywanie zysku, ale również wyróżniamy cele finansowe, cele transakcyjne oraz cele, które stawiają sobie sami akcjonariusze (więcej na ten temat zob. Stabryła, 2000). Wyższe zyski są konsekwencją poprawy jakości wyrobów, obniżenia kosztów działania, eliminacji wartości nietworzących wartości dodanej i skrócenia czasu reakcji na potrzeby klientów. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy u podstaw strategii stosowanej w firmie leży eliminacja działań nietworzących wartości dodanej, czy też „redukcja linii czasu”. Nie znajduje więc logicznego uzasadnienia dowodzenie wyższości jakiegokolwiek koncepcji na tej podstawie, tym bardziej, że zjawiska kompresji czasu oraz eliminacji działań niedodających wartości są ze sobą współzależne. Zwraca również uwagę fakt, że Rajan Suri przedstawiając zalety QRM porównuje tę koncepcję wyłącznie z JIT (traktując ją zresztą jako równoważną szczupłemu wytwarzaniu) oraz systemem produkcji masowej. Pomija natomiast istotne ogniwo w ewolucji strategii czasowych, a mianowicie koncepcję elastycznego systemu wytwarzania. Dzięki takiemu wybiegowi o wiele prostsze staje się eksponowanie zalet i podkreślanie wyjątkowości QRM na tle innych produkcyjnych strategii czasowych.

Zestawienie głównych cech QRM (Suri, 2003, s. 3) przekonuje, że jest ono po prostu kompilacją osiągnięć wcześniejszych strategii czasowych, zawierającą sto-

JIT, TQM czy też koncepcji elastycznego wytwarzania. Nazywana jest mianem dużego JIT (*big JIT*). Jest zarządzaniem operacjami ukierunkowanymi na eliminowanie marnotrawstwa we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odnosi się do relacji pomiędzy ludźmi, stosunków z dostawcami, technologii oraz zarządzania przepływami materiałowymi i zapasami.

sunkowo niewiele nowych usprawnień. Jedynie zagadnienia dotyczące systemu POLCA można potraktować jako przynależne wyłącznie QRM. Wśród podstawowych cech QRM należy wymienić (Laskowska, 2002, s. 118):

— Poszukiwanie nowych metod wykonywania operacji, koncentrujące się na redukcji czasu. Systemy zarządzania, które ukształtowały się w okresie stosowania strategii skali oraz strategii kosztowych nie przystają do rozwiązań, które niosą ze sobą strategię czasowe. Piony funkcjonalne, wydłużony czas reakcji czy systemy rachunkowości i ocen charakterystyczne dla tradycyjnego sposobu wytwarzania stanowią ogromne utrudnienia w wykorzystaniu strategii czasowych. Kompresja czasu wymaga przebudowania dotychczasowych systemów wytwarzania, zaopatrzenia oraz sfery nieprodukcyjnej;

— Akceptację niepełnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa QRM, która odchodzi od wymogu wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, np. ludzi czy maszyn w stu procentach. Dążenie do osiągnięcia owych stu procent oznacza niejednokrotnie wydłużone czasy reakcji, powstawanie wąskich gardeł produkcyjnych, oczekiwanie produktów na ich dalsze przetwarzanie. Dzieje się tak dlatego, że w systemie zawsze mogą pojawić się pewne zakłócenia (np. potrzebna część może nie dotrzeć na czas, pracownik może zachorować). Dlatego potrzebna jest pewna rezerwa zasobów, służąca za swoisty bufor bezpieczeństwa. Z tego względu QRM akceptuje 70%—80% wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Stanowi to swego rodzaju inwestycję strategiczną zwracającą się w postaci wyższej jakości, zwiększonej sprzedaży oraz niższych kosztów;

— Mierzenie redukcji czasu oraz uznanie tej miary za główny wskaźnik osiągnięć przedsiębiorstwa. O efektywności przedsiębiorstwa decyduje w dużej mierze jego elastyczność, przejawiająca się przede wszystkim w zdolności do szybkiej reakcji na potrzeby klientów. Z tego względu ważne jest dokonywanie pomiarów czasu trwania poszczególnych operacji w przedsiębiorstwie. Czas wychodzenia naprzeciw i satysfakcjonowania potrzeb klientów decyduje niejednokrotnie o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa;

— Zaangażowanie dostawców i odbiorców w program QRM. Pełne wykorzystanie korzyści płynących z QRM jest możliwe dopiero przy zaangażowaniu dostawców i odbiorców w ten program. Dostawcy powinni realizować dostawy w małych partiach, reagować szybciej, obniżyć koszty oraz podnosić jakość swoich produktów. Odbiorcy z kolei powinni zaakceptować dostawy mniejszych partii po akceptowalnych cenach;

— Stosowanie QRM w celu poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie i angażowanie pracowników w proces zmian. Zasada ta, podobnie jak poprzednie, odnosi się w równej mierze do wszystkich produkcyjnych strategii czasowych. Ich celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu konkurencyjności w długim okresie. Zrozumienie, akceptacja i poparcie pracowników dla wdrażanych rozwiązań przesądza — jak i w przypadku wszystkich nowych inicjatyw — o powodzeniu przedsięwzięcia. Wdrożenie wszelkich strategii cza-

wych wymaga więc uprzedniego przygotowania pracowników. Wskazane jest także możliwie głębokie angażowanie ich w proces zmian;

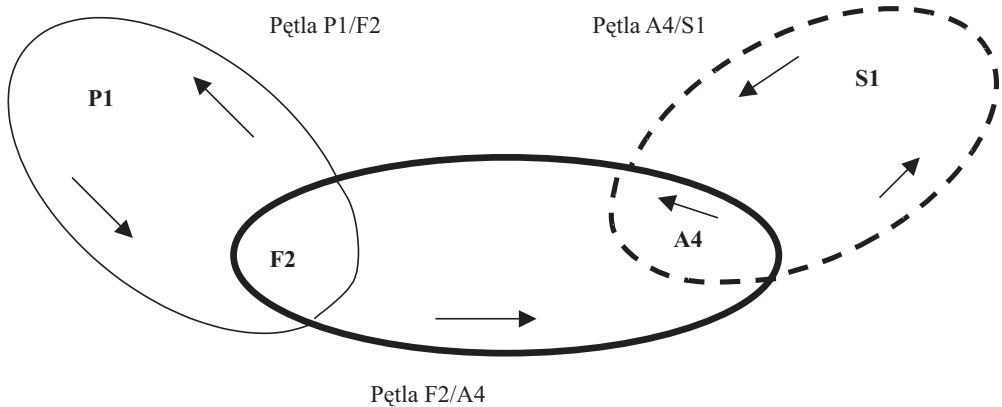
— Nadanie systemom wytwarzania struktury komórkowej oraz uzupełnienie ich metodą kontroli przepływu materiałów zawierającą elementy *push* i *pull* — POLCA (ang. *Paired — Cell Overlapping Loops of Cards with Authorization*) (Suri, 2003, s. 22).

POLCA to koncepcja kontroli przepływu materiałów (Suri, Krishnamurthy, 2003, s. 5). Zawiera elementy systemu ciągnionego (*pull*), charakterystycznego dla JIT, oraz systemu wypychania (*push*) cechującego tradycyjne systemy wytwarzania. Połączenie to nie jest nowością. Systemy łączone MRP — JIT znajdowały się już wcześniej w centrum uwagi specjalistów do spraw produkcji. Planowanie zapotrzebowania materiałowego (ang. *Material Requirements Planning — MRP*) było początkowo systemem kontroli stanu zapasów wspomagającym harmonogramowanie planu produkcji, poprzez składanie zamówień na surowce oraz materiały do produkcji, we właściwej ilości i we właściwym czasie. Wraz ze wzrostem możliwości obliczeniowych komputerów, koncepcja objęła również inne zasoby przedsiębiorstwa. MRP zostało zastąpione przez Planowanie zasobów produkcyjnych (ang. *Manufacturing Resource Planning — MRP II*). System ten, oprócz planowania i kontroli stanów zapasów surowców i materiałów do produkcji, obejmuje również planowanie i kontrolę mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa. Jeśli zdarzy się, że moce produkcyjne są zbyt małe do wyprodukowania zamówionych wyrobów, system zmienia automatycznie harmonogram produkcji. Z czasem MRP II zaczęto zastępować systemem MRP III, obejmującym również finanse, ludzi i majątek trwałe, łączonym niejednokrotnie z systemem JIT. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw wdraża zintegrowane systemy do zarządzania klasy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*). Wywodzą się one z MRP II, dostarczają bardziej wszechstronnych analiz, obejmują wszystkie procesy i zasoby firmy oraz pozwalają na integrację procesów kluczowych.

W systemie POLCA, MRP jest wykorzystywane do planowania na wyższym szczeblu, nie odnosi się natomiast do komórek produkcyjnych, gdzie obowiązuje system puli. Nowością, jaką niesie QRM, jest połączenie komórek produkcyjnych w pary i stworzenie kart POLCA. Karty POLCA w QRM — w przeciwieństwie do kart Kanban w JIT — nie są przypisane do poszczególnych produktów, lecz do par komórek produkcyjnych. Regulują one przepływ materiałów pomiędzy komórkami produkcyjnymi.

Karty POLCA (Suri, Krishnamurthy, 2003, s. 4) pozostają w pętli łączącej parę komórek. Przykładowo, karta P1/F2 trafia do komórki P1 wraz z rozpoczęciem określonej operacji. Pozostaje tam do jej zakończenia, a następnie trafia do komórki F2. Po zakończeniu operacji w komórce F2 i przekazaniu zadania komórce A4, karta P1/F2 wraca do komórki F2.

System QRM z kartami POLCA zapewnia większą elastyczność niż system JIT z kartami Kanban. Przypisanie kart Kanban konkretnym produktom oznacza



Rys. 2. Przepływ Kart POLCA

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Suri, Krishnamurthy, 2003, s. 4.

konieczność zamówienia całej ich partii (przynajmniej skrzynki) nawet wtedy, gdy występuje zapotrzebowanie na jedną sztukę. Dlatego właśnie JIT sprawdza się w warunkach stałego popytu i powtarzalnej produkcji. W środowisku zmiennym, w którym produkcja nie musi być powtarzalna, tylko zmodyfikowany system Kanban gwarantuje powodzenie. System POLCA zawiera komórki produkcyjne wytwarzające poszczególne komponenty. Są one ze sobą zestawiane w zależności od zapotrzebowania produkcyjnego. Dlatego możliwa jest szybka reakcja oraz wytwarzanie określonych komponentów na konkretne zamówienie, bez groźby powstawania zapasów.

W celu skrócenia trwania operacji biurowych zaleca się utworzenie międzywydziałowych zespołów. Zespoły te powinny mieć charakter wielofunkcyjny i odpowiadać za określone rodziny produktów. Zespoły te mają wpływ na skrócenie takich operacji, jak np. prognozowanie, realizacja zamówienia, czy inżynieria.

4. Zakończenie

Kierunek ewoluowania strategii produkcyjnych jest efektem dostosowywania się przedsiębiorstw produkcyjnych do coraz większych wymagań rynku. Początkowo wymagania te dotyczyły obniżenia cen produktów, więc pośrednio kosztów ich wytwarzania. Nowoczesne metody sterowania produkcją, takie jak MRP I, MRP II, MRP III/ERP czy też systemy sterowania produkcją Just in Time, Kanban, OPT umożliwiają przedsiębiorstwu zdecydowanie większe możliwości adaptacji do dynamicznych zmian na rynku. Dzięki tym metodom przedsiębiorstwo może uzyskiwać lepsze wyniki finansowe, np. drogą eliminacji marnotrawstwa, co prowadzi w efekcie do znaczącego wzrostu jego konkurencyjności.

Elastyczne wytwarzanie pojawiło się wraz z wymogiem szybkiego i elastycznego reagowania na zmieniający się popyt (niskie koszty i wysoka jakość uchodzą na tym etapie za warunek *sine qua non*). *Lean Management* oraz *Quick Response Manufacturing* uwzględniły konieczność kooperacji z partnerami z łańcucha dostaw w celu dalszej obniżki kosztów, podniesienia jakości oraz skrócenia czasów reakcji. W *Quick Response Manufacturing* pojawił się dodatkowy postulat dążenia do kompresji czasu oraz elastyczności przedsiębiorstwa.

Koncepcja QRM dąży do permanentnej restrukturyzacji procesów wytwórczych i ciąglego dostosowania działań do zachodzących zmian zarówno wewnętrznych, jak również zewnętrznych. Koncepcja *Quick Response Manufacturing* jest pewną modyfikacją poprzedzających ją strategii czasowych. Nadto jest ona najwyraźniej z dotychczasowych strategii ukierunkowana na kompresję czasu we wszystkich sferach działania przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw. Jej stosowanie zapewnia efektywne gospodarowanie czynnikiem czasu wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w kooperacji z dostawcami i odbiorcami, elastyczność reakcji na sygnały płynące z rynku oraz poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie.

Bibliografia

1. Durlik I. 2000. *Inżynieria zarządzania: strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*. Cz.1 Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-85428-12-7.
2. Laskowska A. 2002. *Konkurowanie czasem — strategiczna broń przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-114-4.
3. Meredith J.R., Shafer S.M. 2002. *Operations management for MBAs*. Second Ed. New York: Wiley. ISBN 0-471-00060-4.
4. Brzeziński M. (red.). 2002. *Organizacja i sterowanie produkcją*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-85428-77-1.
5. Liwowski B., Kozłowski R. 2006. *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-7484-011-0.
6. Jasiński Z. (red.). 2005. *Podstawy zarządzania operacyjnego*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-76-0.
7. Stabryła A. 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13231-0.
8. Suri R., Krishnamurthy A. 2003. *How to plan and implement POLCA: a material control system for high — variety or custom — engineered products*. „Technical Report”. Center for Quick Response Manufacturing, May 2003.
9. Suri R. 2003. *QRM and POLCA: a winning combination for manufacturing enterprises in the 21st Century*. „Technical Report”. Center for Quick Response Manufacturing, May 2003.
10. Tyrańska M. 1999. *Zarządzanie zapasami produkcyjnymi: planowanie potrzeb materiałowych*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-005-4.

Streszczenie

Nowoczesne metody sterowania produkcją takie, jak MRP I, MRP II, MRP III/ERP czy też systemy sterowania produkcją Just in Time, Kanban, OPT umożliwiają przedsiębiorstwu zdecydowanie większe możliwości adaptacji do dynamicznych zmian na rynku. Dzięki tym metodom przedsiębiorstwo może uzyskiwać lepsze wyniki finansowe np. drogą eliminacji marnotrawstwa, co prowadzi w efekcie do znaczącego wzrostu jego konkurencyjności.

Koncepcja QRM dąży do ciągłego dostosowania działań do zachodzących zmian zarówno wewnętrznych, jak również zewnętrznych. Koncepcja Szybkiego Wytwarzania zapewnia dużą elastyczność reakcji na sygnały płynące z rynku, możliwość błyskawicznego reagowania na potrzeby klientów.

Słowa kluczowe

metody wytwarzania, metody sterowania produkcją, systemy sterowania produkcją, Koncepcja Szybkiego Wytwarzania

Quick Response Manufacturing (QRM)

Summary

Modern methods of production management, such as MRP I, MRP II, MRP III/ERP or Just in Time, Kanban, OPT production management systems enable enterprises to have definitely better opportunities of adaptation to dynamic changes on the market. Owing to these methods an enterprise can achieve better financial results, e.g. by eliminating waste, which, as a consequence, gives rise to a substantial growth in its competitiveness.

QRM concept aims to continuously adjust operations to ensuing changes, both internal and external ones. The Quick Response Manufacturing concept assures substantial flexibility of response to signals from the market, a possibility of instant response to customers' needs.

Key words

manufacturing methods, production management methods, production management systems, the Quick Response Manufacturing concept

JOLANTA STANIENDA*

Klaster jako przykład budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w regionie

1. Wstęp

W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa, chcą skutecznie konkurować na otwartym rynku. Coraz częściej upatrują swoich źródeł przewagi w warunkach, jakie stwarza region w postaci rozwijanej infrastruktury, instytucji, wsparcia władz lokalnych. Możliwością jest także tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami w regionie — poprzez tworzenie kompleksów przemysłowych, w postaci Klasterów, które dają możliwość prowadzenia gry konkurencyjnej opartej na wykorzystaniu niematerialnych zasobów — potencjał wiedzy i kapitał intelektualny regionu. Problematyka unowocześniania struktury naszej gospodarki oraz zwiększania jej dynamiki rozwoju, a także poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw należy niewątpliwie do żywo dyskutowanych tematów, dlatego został on podjęty w artykule.

2. Pojęcie i rodzaje przewag konkurencyjnych

Pojęcie „przewaga konkurencyjna” stosowane powszechnie, nie jest jednoznacznie interpretowane. M.E. Porter (1985, s. XV) uważa, że przewaga konkurencyjna jest duszą wyników firm działających na konkurencyjnych rynkach. L. Fahey (1982, s. 18) określa przewagę konkurencyjną jako to wszystko, co pozytywnie wyróżnia produkty przedsiębiorstwa albo samo przedsiębiorstwo spośród konkurentów w oczach klientów, czy ostatecznych użytkowników. J.A.F. Stoner, autor wielu podręczników z dziedziny zarządzania, proponuje interpreto-

* Dr Jolanta Stanienda jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

wać konkurencję w zakresie sił i słabości organizacji i wyciąga następujący wniosek, że przewagi i niekorzyści konkurencyjne, to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych, prawdopodobnych i przyszłych konkurentów (Stoner, 1982, s. 113). J.B. Barney (1991, s. 102) rozumie przewagę konkurencyjną, podobnie jak J.A.F. Stoner i definiuje ją jako zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i przyszli konkurenci. Jeszcze jedna definicja odnosząca się do ogólnej przewagi konkurencyjnej, na którą składają się cząstkowe przewagi uzyskiwane w zakresie konkretnych ofert rynkowych, określa ją jako zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej (Stankiewicz, 2002, s. 172). Zaprezentowane definicje świadczą o tym, że wielokrotność poglądów odnosi się zarówno do samej istoty przewagi konkurencyjnej, jak też jej typów, źródeł, warunków uzyskiwania oraz utrzymania. Jedyną jednoznaczną definicję zdolności konkurencyjnej precyzuje ustawa o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz. U. 2002, nr 141, poz. 1177). W myśl art.15 przedsiębiorca traci zdolność do konkurowania na rynku, jeżeli zmniejszą się obroty przedsiębiorstwa, wystąpi nadmierna zdolność produkcyjna, wzrosną zapasy, spadnie zyskowność lub pojawi się strata, wzrośnie zadłużenie przedsiębiorstwa lub pojawi się niemożność uzyskania kredytów bankowych, poręczeń lub gwarancji. Definicja ta oprócz określenia pojęcia zdolności konkurowania na rynku precyzuje także jej mierniki.

Widocznym przejawem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad jego konkurentami jest na pewno przewaga postrzegana jako niższe koszty i wynikające stąd niższe ceny, oryginalność produktu, dobra obsługa nabywców, poprawa organizacji sprzedaży, dokładne dostosowanie się do wymogów konkretnego segmentu rynku, wyspecjalizowana oferta, oferta wyrobów lub usług o nowoczesnej jakości, itp. (Famielec, 1997, s. 37). Osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewagi nad innymi jest rezultatem określonego ukształtowania oraz wykorzystania ich zasobów i umiejętności. Dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej musi zakładać zatem dysponowanie lepszymi zasobami i/lub wyższymi umiejętnościami. Są to jednak tylko źródła przewagi konkurencyjnej. Same przez się nie zmieniają się one automatycznie w przewagę konkurencyjną. Aby było to możliwe, zasoby oraz umiejętności przedsiębiorstwa muszą być ukształtowane i wykorzystywane w sposób wyróżniający dane przedsiębiorstwo wśród jego konkurentów.

W literaturze spotyka się różne systematyzacje strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i dużą liczbę kryteriów ich wyodrębniania. W oparciu o kryterium skali, w jakiej przedsiębiorstwo ją uzyskało (lub stara się uzyskać), można wyróżnić (Stankiewicz, 2002, s. 175):

- globalną przewagę konkurencyjną,
- lokalną przewagę konkurencyjną.

Przewaga globalna polega na tym, że oferta przedsiębiorstwa jest efektywnie realizowana na rynkach podlegających globalnej konkurencji (np. przewagi uzyskiwane przez takie znane przedsiębiorstwa globalne, jak: General Motors, Toyota, Sony, Gillette). Lokalna przewaga konkurencyjna sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo jest w stanie efektywnie konkurować jedynie na pewnych, określonych rynkach.

Najbardziej znanym podziałem przewag konkurencyjnych, według kryterium ich podstawowej bazy, jest propozycja M.E. Portera (1996, s. 15), wyróżniająca trzy główne źródła i odpowiadające im typy przewag:

- przewagę wynikającą z przywództwa kosztowego,
- przewagę wynikającą ze zróżnicowania (dywersyfikacji),
- przewagę wynikającą z koncentracji (skupienia).

Działania konkurencyjne przedsiębiorstwa, których celem jest przewaga rozumiana jako sukces, mogą powodować różnorodne skutki (Strużycki, 1998, s. 174):

— ekonomiczne, czyli dążenie do tego, aby osiągnąć jak najwięcej, stworzyć podstawy rozwoju, sprawnie funkcjonować, uzyskiwać najwyższy zysk,

— związane z prestiżem przedsiębiorstwa, wyrażające się w jak najlepszej opinii, w utrwalaniu własnego stylu, uzyskaniu przychylności nabywców przekonanych o dbałości o ich interesy, stworzeniu korzystnych wyobrażeń o przedsiębiorstwie i jego działalności,

— bieżące, wyrażające się w umiejętności elastycznego operowania cenami, celowego nasilania reklamy handlowej, umiejętności działań sezonowych itp.,

— odłożone w czasie, które chcemy osiągnąć nawet za cenę zmniejszonego przez pewien okres dochodu lub innych zjawisk przyciągających nabywcę, a pozwalających w przyszłości na osiągnięcie korzystniejszej pozycji przez przedsiębiorstwo na rynku,

— o charakterze strategicznym, polegającym na budowaniu perspektyw ekspansji w danym rejonie, dokonywaniu przestrzennych zmian w produkcji i obrocie, tworzeniu nowych związków kapitałowych, wprowadzeniu nowych generacji produktów do produkcji i obrotu itp.,

— dotyczące całego przedsiębiorstwa, polegające na tworzeniu nowego wizerunku przedsiębiorstwa, budowaniu nowych więzi informacyjnych z nowymi odbiorcami, nasilaniu innowacji w produkcji i obrocie itp.,

— dotyczące konkretnego produktu, to jest działań polegających na tworzeniu wyróżniającego się produktu(ów), który symbolizuje przedsiębiorstwo lub jest absolutnym przebojem, dzięki czemu przedsiębiorstwo nie tylko się dynamicznie rozwija, ale i ma dobrą opinię itp.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby aktywnie istnieć na rynku, muszą budować i kreować swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na coraz oryginalniejszych elementach. Jest niezwykle istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, by źródła ich przewag były względnie trwałe i dawały przewagi trudne do naślada-

dowania przez konkurentów, zwłaszcza w czasach, gdy dynamika rozwoju gospodarki powoduje natychmiastowe upowszechnianie się wszelkich nowatorskich, zindywidualizowanych rozwiązań (Kaleta, 2000, s. 22).

Coraz częściej źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest opieranie się na zasobach niematerialnych, a więc umiejętnościach, doświadczeniu, a szczególnie wiedzy i kapitale intelektualnym, jaki posiada region. Jako przykład można podać Jurę szwajcarską, w której na bazie własnej wiedzy i impulsu z zewnątrz (Japonia) powstał zegarek Swatch. Zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak być konkurencyjnym?, jest istotne w odniesieniu do przedsiębiorstw, z tej prostej przyczyny, że efekty działania przedsiębiorstw w decydującej mierze determinują funkcjonowanie regionów, całych gospodarek, a jednocześnie wpływają na warunki życia tak społeczeństw, jak i jednostek ludzkich (Stankiewicz, 2002, s. 11).

Możliwością zdobycia przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw jest także tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania nimi w regionie — np. poprzez tworzenie Klasterów.

3. Istota regionu

Przedsiębiorstwo działa w otoczeniu regionalnym, które stwarza warunki dla jego funkcjonowania. Istotne znaczenie mają zatem zasoby rzeczowe, finansowe i inne regionu dla kreowania warunków wpływających na procesy rozwojowe przedsiębiorstw. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej upatrują swoich szans rozwojowych w możliwościach, jakie stwarza region. Każdy z regionów charakteryzuje się odmiennymi zasobami, które mogą następnie wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw działających w nim. Dlatego też, uwzględnienie czynników regionalnych wpływających na tworzenie i rozwój przedsiębiorstw wydaje się uzasadnione (Jackson et al., 2000).

W literaturze spotykamy wiele definicji regionu. Jedna z nich definiuje region jako część powierzchni ekonomicznej, wyodrębnionej na podstawie wyraźnie określonych kryteriów. Takie pojęcie regionu zakłada, że powierzchnię kuli ziemskiej można podzielić na obszary o odrębnym charakterze. Stosując różne kryteria podziału pojawiają się typy regionów, np.: region statystyczny, administracyjny, powierzchniowy, strefowy, makroregiony, mikroregiony, czy regiony podstawowe.

Region i występujące w nim warunki nabierają znaczenia w procesach rozwoju całego kraju, a także przedsiębiorstw. Konsekwencją tego jest wprowadzona 1 stycznia 1999 roku reforma administracyjna Polski, która dała możliwość stworzenia jednostek administracyjnych odpowiadających koncepcjom regionu ekonomicznego, a więc jednostek o cechach, których nie miało poprzednie województwo (ustawa z 24 lipca 1998 roku, Dz. U. 1998, nr 96, poz. 603 z późn. zm). Ułatwia to koordynowanie działań, które dokonują się wówczas w granicach jed-

nostki administracyjnej. Ważnym efektem reformy jest także upodmiotowienie regionu poprzez decentralizację państwa, co oznacza, że władza centralna ogranicza swoje działania tylko do problemów strategicznych dla państwa jako całości. Region jako podmiot działa nie tylko na rzecz społeczności terytorialnej, ale także w imieniu tej społeczności, wychodząc naprzeciw potrzebom zapewnienia sprawnego zarządzania regionalnego.

W dotychczasowych badaniach dotyczących rozwoju gospodarczego i rozwoju przedsiębiorstw dominowały studia prowadzone w układach krajowych. Natomiast badania rozwoju w przekrojach regionalnych były traktowane drugorzędnie, co oznaczało, że rozwój przedsiębiorstw nie zależy od warunków regionalnych, w których funkcjonuje. Wynikało to z faktu istnienia stereotypu, że przedsiębiorstwo jest pozostałością po ustroju socjalistycznym, w którym podmioty podporządkowywano centralnie sterowanym regulatorom, a lokalizacja, sąsiedztwo, współpraca podmiotów nie miała większego znaczenia.

Urynkowanie gospodarki spowodowało, że przedsiębiorstwa są nie tylko składnikami swoich regionów, ale stanowią o ich gospodarce i odwrotnie, polityka i instytucje regionu stwarzają warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zjawisko to nosi znamiona „samorządnej przedsiębiorczości”, której synergiczne efekty stanowią o kapitale rozwojowym regionów.

Do czynników występujących w regionie i mających wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnych przedsiębiorstw należy zaliczyć (Jackson, 2000, s. 193):

1. *Wewnętrzne zasoby naturalne* (potencjał przyrodniczy, warunki ekologiczne, lokalizacyjne).

2. *Zasoby produkcyjno-usługowe* (poziom techniki, zdolności absorpcyjne regionu w zakresie innowacji naukowo-technicznych, system prawno-patentowy w regionie, współpracę ośrodków naukowych z podmiotami gospodarczymi, klimat przedsiębiorczości, sprawność przepływu informacji, system transportu i komunikacji).

3. *Walory ekonomiczne regionu i ich promocję*. Świadczą o atrakcyjności obszarów lokalnych i pozwalają przyciągnąć obcy kapitał zewnętrzny, jak też przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności regionu, co prowadzi do kształtowania bardziej przyjaznego dla sektora przedsiębiorstw otoczenia zewnętrznego (stan środowiska naturalnego, uwarunkowania rozwoju turystyki i wypoczynku, rozbudowa i zagospodarowanie terenów).

4. *Walory kulturowe i tradycje gospodarcze danego obszaru*.

5. *Odpowiednie zagospodarowanie infrastrukturalne*, które decyduje o atrakcyjności lokalizacyjnej regionu, a także o poziomie kosztów komparatywnych funkcjonujących już w regionie podmiotów gospodarczych.

6. *Inicjowanie powstawania podmiotów otoczenia biznesowego*, świadczących usługi dla przedsiębiorstw, głównie w zakresie doradztwa, wspierania przedsiębiorczości oraz marketingu regionalnego. Wspólną cechą tych instytucji i organizacji jest to, iż powstają i funkcjonują one według zasad konkurencji rynkowej.

7. *Dostępność usług bankowych i liczba głównych siedzib banków.* Kapitał finansowy jest podstawą działania przedsiębiorstw i można oczekiwać, że ilość banków i odległość od nich daje przewagę przedsiębiorstwom, które zlokalizowane są w regionach o dużej ilości tych instytucji oraz blisko nich położonych.

8. *Jakość kapitału ludzkiego,* czyli poziom jego wykształcenia, posiadane kwalifikacje i umiejętności. Stąd coraz większego znaczenia nabiera efektywny system edukacji i kształcenie ustawiczne jako odpowiedź na wyzwanie konieczności aktualizowania wiedzy i jej dostosowywania do szybko zmieniającej się rzeczywistości.

9. *Położenie geograficzne regionu* (strefy przygraniczne). Regiony przygraniczne położone są bliżej gospodarek Europy Zachodniej, co daje im korzyści geograficzne. Firmy w tych województwach mogą wykorzystywać niższe płace i niższe koszty transportu niż w pozostałej części Europy i na tym budować swoją pozycję konkurencyjną. Regionów przygranicznych jest w Polsce 18, stanowią 46% ogólnej ich liczby. Obejmują one 49% powierzchni i 35% ludności kraju. Stopa bezrobocia rejestrowanego na tych obszarach jest o 28% wyższa od średniej krajowej. Natomiast liczba bezrobotnych w podregionach przygranicznych stanowi 40,5% ogółu bezrobotnych w Polsce (Mierosławska, 2001)

10. *Dostosowania sektorowe i strukturalne,* polegające na podejmowaniu specjalnych działań w postaci programów kształcenia, rozwijania nowych technologii, rozbudowy i modernizacji infrastruktury, przyznawania subwencji. Działania te są niezbędne, gdyż szybki postęp technologiczny i postępujące zmiany pociągają za sobą zanikanie i ograniczenie produkcji jednych gałęzi i pojawianie się oraz dynamiczny rozwój nowych rodzajów działalności. W konsekwencji powoduje to upadek jednych firm i pogorszenie kondycji zakładów z nimi powiązanych, gdyż gospodarka regionalna to sieć wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw.

11. *Unowocześnianie struktury gospodarki,* poprzez tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami w regionie — np. Klasterów.

W związku z postępującym procesem globalizacji i zanikania granic państwowych, regiony zaczynają być coraz bardziej wystawione na konkurencję światową. Istnieją regiony dynamiczne i innowacyjne, dla których globalizacja jawi się jako nowa szansa oraz regiony słabe (zacofane), dla których jest ona zagrożeniem. To zróżnicowanie w rozwoju regionów powoduje tworzenie koncepcji, które mają zaradzić temu problemowi. Aktualnie w ekonomii regionalnej przeważa pogląd o tworzeniu terytorialnych systemów produkcyjnych, jako sposobu na zniwelowanie różnic między regionami. Francuzi używają określenia zlokalizowanych systemów produkcyjnych, często też mówi się o Klasterze. Terytorialne systemy produkcyjne definiowane są jako ściśle określona strefa geograficzna specjalizująca się w produkcji danego rodzaju (np. region w Szwajcarii specjalizujący się w produkcji zegarków). W ramach terytorialnych systemów produkcyjnych istnieją ściśle związki między przedsiębiorstwami, instytucjami, jednostkami

naukowo-badawczymi i władzą na danym terenie. Terytorialne systemy produkcyjne oparte są na zasobach specyficznych tylko dla danego regionu (np. zasoby niematerialne, wiedza w ściśle określonej specjalistycznej dziedzinie). Te właśnie zasoby dają przewagę konkurencyjną danemu regionowi, której nie mają inne regiony. Oprócz tego ogromny wpływ na rozwój przedsiębiorstw ma środowisko w danym regionie, rozumiane jako zbiór:

1. **specjalistycznej wiedzy w danej dziedzinie (*know-how*)**,

2. **zasad i reguł działania** — przejawiających się w tym, że jeśli w regionie jakieś przedsiębiorstwo przeżywa trudności, to może liczyć na bezinteresowną pomoc innego przedsiębiorstwa. Natomiast, gdy inne przedsiębiorstwo będzie przeżywało trudności, to przedsiębiorstwo, które kiedyś otrzymało pomoc czuje się w obowiązku udzielenia pomocy potrzebującemu,

3. **norm powszechnie uznanych** — które przestrzega się bez specjalnych norm i zapisów (np. jeśli w danym regionie obowiązują określone normy zaufania dotyczące wysokiej jakości produktu, to można liczyć na wysoką jakość produktu bez stosowania norm ISO czy innych, które wcale nie są potrzebne do tego, aby uzyskać produkt wysokiej jakości),

4. **kapitału relacyjnego** (nowe pojęcie w polityce regionalnej) — wartość, którą czerpie się z istnienia relacji opartych na współpracy, wzajemności i zaufaniu.

Okazuje się zatem, że w każdym regionie występują specyficzne warunki, które mogą umożliwić przedsiębiorstwom zdobycie przewagi konkurencyjnej, należy je jednak zauważyć i odpowiednio wykorzystać.

4. Przesłanki powstania

Tarnowskiego Kompleksu Przemysłowego

Typowym przykładem współistnienia rywalizacji i współpracy są klaster. Zaczodzą tu okoliczności, gdzie nie tylko możliwe, ale nawet celowe jest konkurowanie przy równoczesnej współpracy i współdziałaniu pomiędzy podmiotami gospodarczymi.

Zgodnie z definicją M.E. Portera klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarczych i innych instytucji (prywatnych i publicznych) wobec nich komplementarnych. Koncepcja ta zakłada istnienie dużej liczby przedsiębiorstw, organizacji, instytucji otwartych na partnerską, opartą na wzajemnych korzyściach współpracę.

Immanentną cechą klastrow jest wspólne poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw tam skupionych, która zapewni sukces w procesie rywalizacji rynkowej.

Współcześnie klaster mają najczęściej charakter wielosektorowy, tzn. obejmują i łączą sieci wzajemnie komplementarnych i niekomplementarnych przed-

siębiorstw zintegrowanych wokół specyficznego powiązania, bądź opartych na identycznym zapleczu wiedzy w łańcuchu wartości dodanej.

W roku 1999 w regionie tarnowskim utworzono Klaster Przemysłowy „Plastikowa Dolina” S.A., którego twórcami był samorząd lokalny Tarnowa i szesnaście okolicznych gmin, największe lokalne przedsiębiorstwa państwowe i inwestorzy prywatni.

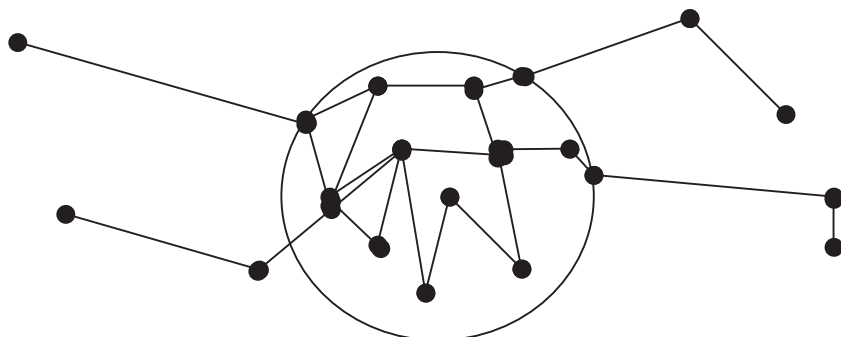
Celem tego przedsięwzięcia była chęć przyciągnięcia inwestorów w region tarnowski i poprzez to ożywienie gospodarcze oraz stworzenie dodatkowych miejsc pracy, szczególnie w momencie utraty przez Tarnów statusu województwa. Promowanie regionu na podstawie jego mocnych stron, w przypadku Tarnowa — branży chemicznej i narzędziowo-mechanicznej jest konieczne, aby wyróżnić się od innych regionów ubiegając się o inwestorów.

Zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i w praktyce gospodarczej brak jest jednej powszechnie przyjętej definicji klastra. Według Michaela E. Portera, który jest autorem najbardziej popularnej definicji, klastery to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, przedsiębiorstw działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących.

W polskiej literaturze ekonomicznej klaster określane jest mianem skupiska, grona, wiązki przemysłowej lub lokalnego systemu produkcyjnego (Brodzicki, 2002). W ujęciu Głównego Urzędu Statystycznego oznacza on zlokalizowanie na wyodrębnionym obszarze sieci wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, ich dostawców i odbiorców, jednostek naukowych i edukacyjnych, specjalnych agencji rządowych i tzw. Instytucji pomostowych, świadczących usługi techniczne i konsultacyjne oraz instytucji finansowych i ubezpieczeniowych (*Działalność...*, 2002, s. 154).

Obok klasycznej definicji M.E. Portera w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele innych definicji klastra. Większość z nich wyróżnia takie cechy charakterystyczne klastrów, jak (Kiraly, 2005).

1. koncentracja geograficzna przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach klastra,
 2. powiązania wertykalne i horyzontalne między uczestnikami klastra,
 3. wzajemne interakcje spowodowane współpracą i konkurencją między uczestnikami klastra,
 4. zdolność do generowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w jego ramach,
 5. konieczność określenia masy krytycznej klastra, czyli liczby jego uczestników, która zapewnia im czerpanie korzyści ekonomicznych (wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu, wzrost wydajności pracy na skutek specjalizacji produkcji),
 6. występowanie formalnych i nieformalnych relacji między uczestnikami klastra.
- Rysunek 1 przedstawia sposób działania klastra.



Rys. 1. Sposób działania klastera

- — oznacza przedsiębiorstwa
- — oznacza relacje między przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne.

Całe wnętrze koła to środowisko, w którym działają przedsiębiorstwa z pewnymi normami, zasadami, zwyczajami, regułami postępowania, relacjami wzajemności i zaufania. System ten przedstawiony w postaci koła, otwarty jest na zewnątrz, zarówno na technologie i innowacje zewnętrzne, co przejawia się w utrzymywaniu kontaktów przez przedsiębiorstwa ze środowiskiem zewnętrznym. Środowisko zewnętrzne to inne przedsiębiorstwa, władze lokalne, instytucje wspierające działalność przedsiębiorstw, instytucje finansowe, ubezpieczeniowe, ośrodki wiedzy oraz inne organizacje. Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa w tym systemie muszą mieć kontakty na zewnątrz, gdyż wystarczy, że tylko jedno z nich utrzymuje takie kontakty i potrafi doprowadzić informacje i technologie do całego systemu — klastera.

Zgodnie z teorią, która zakłada, że klaster powinien rozwijać się w oparciu o przewagę konkurencyjną bazującą na specyficznych zasobach lokalnych, a nie powinien być sztucznie kreowany od podstaw, wykorzystano lokalną bazę surowcową, którą stanowią produkty Zakładów Azotowych S.A. w Tarnowie, jak również lokalni przedsiębiorcy. Wykorzystano także lokalną bazę narzędziowo-mechaniczną, pochodzącą z Zakładów Mechanicznych S.A. w Tarnowie.

Oprócz bazy surowcowej i zaplecza maszynowego wykorzystano zasoby lokalnej wiedzy i umiejętności, w postaci specjalistycznej wiedzy z dziedziny chemii ciężkiej. To właśnie połączenie wszystkich zasobów lokalnych, a także bliska współpraca z lokalnymi władzami i instytucjami, tworzy koncepcję środowiska innowacyjnego, które kształtuje przewagę konkurencyjną w regionie.

W roku 2001, dwa lata od rozpoczęcia działalności, spółka uzyskała 21 ha gruntu wniesione aportem przez Urząd Miasta Tarnowa w okolicy ulicy Czystej w Tarnowie. Były one podstawą utworzenia Parku Technologicznego nastawione-

go na potrzeby Klastera. Utworzenie Parku jest przejawem tworzenia zinstytucjonalizowanych form wsparcia dla Klastera.

Ogromne znaczenie dla uzupełnienia własnych zasobów i pozyskania nowych umiejętności ma zdobycie inwestorów, którzy mogą je dostarczyć. Połączenie sił, dzięki efektowi synergii, może dawać rezultaty w postaci perspektyw rozwojowych dla podmiotów działających w klasterze.

Dla przyciągnięcia inwestorów należy stworzyć odpowiednie warunki, dlatego też do końca 2003 roku dostosowano w Tarnowskim Klasterze, otrzymany teren pod względem usprawnienia dostępu komunikacyjnego i uzupełnienia infrastruktury technicznej do potrzeb i wymagań potencjalnych inwestorów, wydając na ten cel osiem milionów złotych. Połowa środków finansowych pochodziła z kontraktu wojewódzkiego, oprócz tego w kosztach partycypowały: Zakład Energetyczny S.A., Karpacki Okręgowy Zakład Gazownictwa i tarnowski samorząd.

Tarnowski Park Technologiczny współpracuje z Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej, a polega to na pomocy w rozwijaniu regionalnych strategii innowacji oraz na transferze najnowszych technologii dla potrzeb Parku.

Z Klasterem współpracuje także wiele instytucji lokalnych, w tym: naukowo-badawcze umożliwiające przepływ nowych technologii i innowacji do przedsiębiorstw, szkoleniowe, samorząd lokalny, środowiska biznesu.

Pod koniec 2001 roku powstała na terenach, którymi dysponował Klaster specjalna strefa ekonomiczna, jako podstrefa krakowska (*Rozporządzenie Rady Ministrów z 21 sierpnia 2001 r.* Dz. U. 2001, nr 107, poz. 1171). W styczniu 2005 roku zmieniły się granice specjalnej strefy ekonomicznej w Tarnowie, gdyż powiększono jej obszar o dodatkowe 15 ha terenów uzyskanych z Urzędu Miasta Tarnowa (*Rozporządzenie Rady Ministrów z 14 września 2004 r.* Dz. U. 2004, nr 220, poz. 2232).

Strefa zaoferowała inwestorom podejmującym działalność produkcyjną (nie dotyczy to sfery usług) zwolnienie z podatku dochodowego, to jest regionalną pomoc publiczną na inwestycje i zatrudnienie związane z nowymi inwestycjami. Maksymalna wielkość tej pomocy dla przedsiębiorców wynosi 50%, natomiast dla małych i średnich przedsiębiorców 65% (*Załącznik I do rozporz. Nr 70/2001/WE*, Dz.U. 2001. WE L 10).

Tarnowski Klaster Przemysłowy — Plastikowa Dolina S.A. do czerwca 2005 roku pozyskał kilku inwestorów, prezentuje to tablica 1.

Od stycznia 2005 roku Klaster Przemysłowy przejął 22 obiekty po Zakładach Mechanicznych S.A. w Tarnowie, zapewniając bazę lokalową (powierzchnie produkcyjne i magazynowe), można je kupić lub wynająć. Do końca czerwca 2005 roku wdzierżawiono około 80% powierzchni dla:

- przedsiębiorstwa włoskiego działającego w branży metalowej — Trial,
- przedsiębiorstwa szwedzkiego produkującego panele fotowoltaiczne — Area 51,

Tablica 1

Inwestorzy w Tarnowskim Klasterze Przemysłowym S.A. (stan na dzień 30 czerwca 2006 roku)

Nazwa inwestora	Rodzaj prowadzonej działalności	Zaawansowanie inwestycji
Becker Farby Proszkowe Sp. z o.o.	produkcja farb proszkowych	rozpoczęcie działalności w październiku (rozruch)
Becker Powłoki Przemysłowe Sp. z o.o.	produkcja powłok przemysłowych	rozpoczęcie działalności w październiku (rozruch)
Elmark Sp. z o.o.	przetwórstwo PCV dla potrzeb przemysłu elektrycznego	inwestycja zakończona
Cestor Sp. z o.o.	produkcja materiałów budowlanych (okna, kołki rozporowe, itp.)	rozpoczęcie inwestycji w 2006 roku
ABM Solid S.A.	działalność inżynieryjno-techniczna	rozpoczęcie inwestycji w 2007 roku
Fabryka Styropianu ARBET Sp. jawna	produkcja styropianu	rozpoczęcie inwestycji w 2007 roku
Trial Sp. z o.o.	produkcja konstrukcji stalowych, filtry pyłowe dla hut stali, rury	trwa produkcja w wykorzystanych obiektach poprzemysłowych Zakładów Mechanicznych
Firma francuska	branża elektroniczno-chemiczna	trwają rozmowy
Athlone Extrusions (Irlandia)	płyty z tworzyw sztucznych (brodziki, deski klozetowe)	trwają rozmowy

Źródło: Tarnowski Klaster Przemysłowy — Plastikowa Dolina S.A.

- przedsiębiorstwa holenderskiego zajmującego się branżą meblarską — Boma Meble sp. z o.o.,
- przedsiębiorstwa polsko-niemieckiego produkującego parkiet — Tarparkett sp. z o.o.,
- przedsiębiorstwa polskiego produkującego kontenery wysyłane do Niemiec — Dominex,
- przedsiębiorstwa polskiego produkującego galanterię chemiczną (rozpałki do grilla, itp.) — Judyta sp. z o.o.,
- dwóch przedsiębiorstw amerykańskich z branży tworzyw sztucznych.

W czerwcu 2004 roku zostało podpisane porozumienie między Gminą Miasta Tarnowa, Zakładami Azotowymi S.A., Tarnowską Grupową Oczyszczalnią Ścieków i Klasterem Przemysłowym S.A. w sprawie utworzenia Tarnowskiego Regionalnego Parku Przemysłowego. Rozszerzono zatem formułę działania Klastera o optymalne wykorzystanie terenu i infrastruktury na terenie miasta. Umożliwiło

to wprowadzenie do polskiego prawa następującej definicji parku przemysłowego: jest to zespół wyodrębnionych nieruchomości, w skład których wchodzi co najmniej nieruchomość, na której znajduje się infrastruktura techniczna pozostała po restrukturyzowanym lub likwidowanym przedsiębiorcy, utworzony na podstawie umowy cywilnoprawnej, której jedną ze stron jest jednostka samorządu terytorialnego, stwarzający możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorcom, w szczególności małym i średnim (*Ustawa z 29 sierpnia 2003 r., Dz. U. 2003, nr 159, poz. 1537*).

W mieście Tarnowie znajdują się tereny poprzemysłowe wykorzystywane kiedyś przez Zakłady Azotowe, Zakłady Mechaniczne i inne przedsiębiorstwa, które podlegają procesom restrukturyzacji i nie potrzebują tak wielu terenów dla prowadzenia działalności. Istnieją także tereny rolne, które od dawna nie są uprawiane i mogą one w niedalekiej przyszłości stać się terenami inwestycyjnymi.

Idea tworzenia Regionalnego Parku Przemysłowego nie jest przypadkowa, ponieważ projekt ten daje szansę skorzystania z funduszy Unii Europejskiej. Koniecznością uruchomienia Parku Regionalnego jest opracowanie studium wykonalności obejmujące wszystkie tereny, które nadają się pod realizację tego projektu, koszty związane z remontami, koniecznymi wyburzeniami, termomodernizacjami, budową dróg. Na przygotowanie takiego studium można uzyskać środki w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego *Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw — Działanie 1.3 Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju firm*.

Stworzono zatem możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorcom, w szczególności małym i średnim, poprzez wykorzystanie pozostałej po restrukturyzowanym lub likwidowanym przedsiębiorcy infrastruktury technicznej.

5. Korzyści dla przedsiębiorców z funkcjonowania w ramach Klastera

Nowe sposoby organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami w regionie w postaci Klasterów, pozwala im osiągnąć dodatkowe korzyści w stosunku do firm działających w rozproszeniu. Specyfika Klastera umożliwia przedsiębiorcom w nim skupionym, uzyskać przewagę konkurencyjną w postaci:

- uzyskiwania wspólnie większych udziałów w rynku,
- zmniejszania kosztów produkcji (głównie logistycznych),
- wymieniań doświadczeń,
- promowania w sposób efektywniejszy poprzez komplementarną ofertę i osiąganie w ten sposób efektu synergii,
- podejmowania realizacji większych i bardziej skomplikowanych zleceń, dzięki współpracy przedsiębiorstw,
- łatwiejszego korzystania z transferu nowych technologii i innowacji, dzięki naturalnemu przyciąganiu środowiska nauki danej branży do skupiska firm,

- łatwiejszego pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników z firm szkoleniowych i korzystania z usług innych firm obsługi biznesu,
- tworzenia lobby branży.

6. Zakończenie

Unowocześnianie struktury polskiej gospodarki wydaje się problemem ważnym, szczególnie ważnym, kiedy polskie przedsiębiorstwa znalazły się w strukturach Unii Europejskiej i muszą szukać skutecznych przewag konkurencyjnych.

Rola podmiotów gospodarujących na terenie regionu jest znacząca, gdyż to właśnie region umożliwia podniesienie pozycji konkurencyjnej działających w nim przedsiębiorstw, z drugiej strony to właśnie podmioty istniejące w regionie aktywnie uczestniczą w regionalnej restrukturyzacji gospodarki. Przejawia się to w tym, że z jednej strony istniejące w regionie instytucje, podejmowane inwestycje infrastrukturalne, polityka władz samorządowych, a także potencjał wiedzy i kapitał intelektualny regionu tworzą odpowiedni klimat dla działania i kształtowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, z drugiej zaś funkcjonujące oraz powstające nowe przedsiębiorstwa w regionie napędzają go do rozwoju poprzez przyciąganie inwestorów zewnętrznych, nawiązywanie współpracy z innymi regionami, tworzenie bogactwa regionu i ludzi tam mieszkających (poprzez tworzenie miejsc pracy i wypracowywanie produkcji globalnej).

Zatem tworzenie nowych struktur organizacji gospodarki w regionie ma ogromne znaczenie dla tworzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w nich działających.

Bibliografia

1. Barney J.B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No 1.
2. Brodzicki T., Szulka S. 2002. *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*. „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4.
3. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1998—2002*. 2002. Warszawa: GUS.
4. Fahey L. 1989. *Discovering your firm's strongest competitive advantages*. In: Fahey L. (ed.). *The strategic planning management reader*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. ISBN 0138517592.
5. Famielec J. 1997. *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-87239-23-2.
6. Jackson J.E., Klich J., Poznańska K. 2000. *Nowe przedsiębiorstwa w transformacji gospodarki polskiej*. „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 5—6.
7. Kaleta A. 2000. *Strategia konkurencji w przemyśle*. Wrocław: Wyd. AE. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Monografie i Opracowania. ISSN 0239-8532.

8. Kiraly L., Przybylska K. 2005. *Polityka tworzenia i rozwoju klastrów na Węgrzech*. „Wspólnoty Europejskie” 2005, nr 10.
9. Mierosławska A. 2001. *Wspieranie rozwoju regionalnego w Polsce*. „Samorząd Terytorialny” 2001, nr 9.
10. Porter M.E. 1996. *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0893-6.
11. Porter M.E.. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. ISBN 0029250900.
12. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2004 roku w sprawie krakowskiej specjalnej strefy ekonomicznej*. Dz. U. 2004, nr 220, poz. 2232.
13. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 sierpnia 2001 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia specjalnej strefy ekonomicznej w Krakowie*. Dz. U. 2001, nr 107, poz. 1171.
14. Stankiewicz M.J. 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności w przedsiębiorstwie w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK. ISBN 83-7285-088-7.
15. Stoner J.A.F. 1982. *Management*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. ISBN 0135496675.
16. Strużycki M. (red.). 1998. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem: praca zbiorowa*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. ISBN 83-86689-97-8.
17. *Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa*. Dz. U. 1998, nr 96, poz. 603 z późn. zm.
18. *Ustawa z dnia 27 lipca 2002 roku o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców*. Dz. U. 2002, nr 141, poz. 1177.
19. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 roku o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców*. Dz. U. 2003, nr,159, poz. 1537.
20. *Załącznik I do rozporządzenia nr 70/2001/WE z dnia 12 stycznia 2001 roku w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Dz.U. 2001, WE L 10.

Streszczenie

Przewaga konkurencyjna i jej znaczenie ogromnie wzrosła, kiedy polskie przedsiębiorstwa znalazły się na jednolitym rynku europejskim. Chcąc skutecznie konkurować, muszą poszukiwać źródeł swojej przewagi. Coraz częściej upatrują ich w warunkach, jakie stwarza region w postaci rozwijanej infrastruktury, instytucji, wsparcia władz lokalnych. Każdy z regionów charakteryzuje się odmiennymi zasobami, które mogą następnie wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw w nim działających.

Możliwością rozwoju przedsiębiorstw jest także tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania nimi w regionie — poprzez tworzenie kompleksów przemysłowych, w postaci Kłasterów. Pozwalają one przedsiębiorstwom osiągnąć dodatkowe korzyści w stosunku do firm działających w rozproszeniu, czyli osiągnąć pewną przewagę konkurencyjną.

Słowa kluczowe

klaster, przewaga konkurencyjna, region

Cluster as an Example of Building Competitive Advantage of Enterprises in the Region

Summary

Competitive advantage and its importance grew significantly when Polish enterprises found themselves on the homogeneous European market. Wishing to compete successfully, they have to search for sources of their advantage which are increasingly often sought in conditions created by the region in the form of developed infrastructure, institutions, support of local authorities. Every region is characterised by different resources which can, in turn, affect the competitiveness level of enterprises operating within this area.

An opportunity of enterprises' development is also to create new ways of organising and managing them within the region — by building new industrial complexes in the form of clusters which allow enterprises to achieve additional benefits towards dispersed companies, i.e. to reach certain competitive advantage.

Key words

cluster, competitive advantage, region

JANUSZ MORAJDA

O użyteczności sieci neuronowych i algorytmów genetycznych w realizacji inwestycyjnych systemów decyzyjnych

1. Wprowadzenie

W działalności każdego przedsiębiorstwa lub instytucji finansowej niezwykle istotne jest efektywne zarządzanie finansami, obejmujące m.in. dokonywanie inwestycji w określone instrumenty finansowe. Do podstawowych instrumentów, stanowiących przedmiot tych inwestycji, zaliczyć można papiery wartościowe (np. akcje, obligacje, bony skarbowe). Bardzo ważnym elementem działalności inwestycyjnej staje się zatem właściwe zarządzanie portfelem inwestycyjnym, tj. zestawem posiadanych papierów wartościowych, a często także zestawem instrumentów pochodnych (takich, jak np. opcje czy kontrakty terminowe).

Metody konstrukcji i zarządzania portfelem inwestycyjnym zależą w głównej mierze od przyjętych celów i warunków działalności inwestycyjnej, a te z kolei są zdeterminowane przez strategiczne cele oraz preferencje inwestora. Niewątpliwie jednak metody te, aby były dostatecznie efektywne, powinny być oparte na szeroko pojętej, systematycznej analizie rynku finansowego oraz jego instrumentów, realizowanej przy wykorzystaniu najlepszych dostępnych narzędzi. Wynika stąd potrzeba stałego rozwoju i doskonalenia (a także oceny i weryfikacji) narzędzi dla takiej analizy, służących m.in. do generowania prognoz i/lub do wspomaganie decyzji.

2. Klasyczne metody wykorzystywane w działalności inwestycyjnej

Naukowe teorie dotyczące inwestowania w papiery wartościowe wywodzą się głównie z połączenia statystyki oraz nauki o finansach. Stanowią one podstawy podejmowania decyzji inwestycyjnych w warunkach niepewności i ryzyka, a więc

* Dr inż. Janusz Morajda jest zatrudniony na stanowisku adiunkta w Katedrze Informatyki i Metod Ilościowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; pełni funkcję jej kierownika; Autor jest również pracownikiem Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

w sytuacji stale panującej na rynkach finansowych. Teorie te są również bazą dla wielu stosowanych obecnie w praktyce strategii inwestycyjnych. Najbardziej znaczące osiągnięcia w tej dziedzinie, mające decydujący wpływ na rozwój nauki o inwestowaniu oraz praktycznych metodologii analizy instrumentów finansowych i budowy portfela inwestycyjnego, zostały poniżej skrótowo wymienione¹.

Teoria portfela określa metody tworzenia tzw. portfeli efektywnych, tj. optymalnych z punktu widzenia maksymalizacji zysku i minimalizacji ryzyka, oraz portfela rynkowego uwzględniającego też instrumenty pozbawione ryzyka. Teoria ta jest oparta na analizie stóp zysku i ryzyka (rozumianego jako odchylenie standardowe stóp zysku), oraz współczynników korelacji papierów wartościowych. Podstawy tej teorii stworzył Markowitz (1952). Uproszczoną metodę konstrukcji portfela zaproponował Sharpe (1963). Kolejnym ważnym uzupełnieniem tej teorii był opracowany przez Sharpe'a, Lintnera i Mossina model równowagi rynku papierów wartościowych CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Metody konstrukcji portfela papierów wartościowych zostały omówione i rozwinięte w dość bogatej literaturze (zob. np. Bodie et al., 1993; Jajuga & Jajuga, 1996; Haugen, 1996) i stanowią podstawę powszechnie stosowanej w praktyce tzw. analizy portfelowej.

Analiza papierów wartościowych (*security analysis*) stanowi metodologię określania wartości papierów wartościowych (głównie akcji) w oparciu o prognozy przyszłych dywidend i zysków danej firmy. Obejmuje szeroko pojętą analizę wskaźników makroekonomicznych i branżowych², analizę sprawozdań finansowych i wybranych wskaźników finansowych dla danej spółki, oraz wykorzystanie określonych modeli wyceny akcji, jak np. model zdyskontowanych dywidend (*dividend discount model*) w powiązaniu z określonymi modelami wzrostu dywidendy³. Działalność ta jest podstawą tzw. analizy fundamentalnej, której wynikiem może być wyszukanie papierów niedoszacowanych (dla których wartość rynkowa jest niższa od wartości otrzymanej wyceny) oraz analogicznie papierów przeszacowanych, i w konsekwencji podjęcie odpowiednich decyzji inwestycyjnych.

Analiza pochodnych papierów wartościowych obejmuje zagadnienia wyceny instrumentów pochodnych (derywatów), przede wszystkim opcji. Powszechnie stosowanym modelem służącym do określania wartości tych papierów jest model Blacka-Scholesa.

Duże znaczenie w problematyce analizy rynków finansowych i wykorzystania dostępnej informacji do podejmowania decyzji inwestycyjnych wniosła **hipoteza efektywności rynków finansowych** (*Efficient Market Hypothesis* — EMH) (zob. Fama, 1970). Opierając się na pewnych ogólnych założeniach stwierdza ona, iż

¹ Wyczerpujący opis problematyki inwestycji finansowych na rynkach kapitałowych można znaleźć np. w (Bodie, Kane, Marcus, 1993; Haugen, 1996).

² Zyski firmy zależą w dużej mierze od otoczenia ekonomicznego, w którym ona funkcjonuje.

³ Por. (Bodie et al., 1993; Jajuga & Jajuga, 1996).

cała dostępna informacja o rynku jest już odzwierciedlona w aktualnych cenach i w związku z tym przyszłe ruchy cen akcji są nieprzewidywalne i podlegają one jedynie przypadkowym zmianom (*random walk*). W zależności od kontekstu, w jakim rozumiemy pojęcie informacji o rynku, wyróżniamy takie pojęcia efektywności rynków, jak:

— słaba efektywność (*weak-form efficiency*) — dotyczy rynków, na których informacja o przeszłych ruchach cen i wolumenie obrotu jest już uwzględniona w aktualnym poziomie cen, informacje te nie przyniosą zatem ponadprzeciętnych zysków;

— średnia efektywność (*semistrong-form efficiency*) — jest pojęciem szerszym, zakładającym, że cała publicznie dostępna informacja o rynku i o perspektywach działalności poszczególnych firm znalazła już odzwierciedlenie w cenach akcji;

— mocna efektywność (*strong-form efficiency*) — wiąże się z hipotezą, że cała informacja, również aktualnie niedostępna publicznie, jest już odzwierciedlona w aktualnych cenach akcji, a więc nawet wykorzystanie informacji poufnych (*insider trading*) nie przyniesie ponadprzeciętnych zysków.

Fakt braku efektywności danego rynku nawet w słabej postaci, który może być potwierdzony odpowiednimi badaniami statystycznymi, lub też zakwestionowanie pewnych założeń, na których oparta jest hipoteza efektywności rynków, i tym samym wniosków z tej teorii płynących, stanowić mogą przesłanki do wykorzystania metod analizy technicznej w celu wspomagania decyzji inwestycyjnych⁴. Analiza techniczna zajmuje się próbą prognozowania przyszłych ruchów cen akcji na podstawie dotychczasowych przebiegów ich kursów oraz wolumenu obrotów. Jej aspektami są: analiza trendów, średnich ruchomych, wielkości obrotów, formacji rysujących się na wykresach cenowych, oraz wskaźników technicznych. Opiera się nie tyle na naukowych podstawach matematycznych, co na różnych hipotezach wysnutych przez analityków na podstawie wieloletnich obserwacji rynków finansowych (należą do nich np. teoria Dowa, teoria Elliotta, i szereg innych).

3. Aktywne zarządzanie portfelem inwestycyjnym

Dwa podstawowe zagadnienia związane z działalnością inwestycyjną opartą na teorii portfela to analiza poszczególnych papierów wartościowych pod kątem określenia ich oczekiwanych stóp zysku, ryzyka i korelacji pomiędzy nimi, oraz konstruowanie portfela w oparciu o wyniki tej analizy i odpowiednie podstawy teoretyczne. Przy szacowaniu oczekiwanej stopy zysku często stosowaną metodą jest przyjęcie średniej stopy zysku z pewnego okresu z przeszłości, a zatem przy-

⁴ Analogiczne rozumowanie z uwzględnieniem średniej efektywności rynku można przeprowadzić w celu uzasadnienia możliwości wykorzystania analizy fundamentalnej.

jęcie założenia, że zysk z danego papieru oraz związane z nim ryzyko (a także korelacja z innymi papierami) będą się kształtowały, podobnie jak w przeszłości. W istocie teoria EMH wyklucza przydatność prognoz rynkowych, przyjmując, że wszelkie informacje mogące być podstawą tego typu prognoz zostały już odzwierciedlone w bieżących cenach. Przy takich założeniach celowe jest przyjęcie pasywnej metody zarządzania portfelem inwestycyjnym, polegającej na konstrukcji zdywersyfikowanego portfela w oparciu o podstawy teoretyczne, a następnie na jego konsekwentnym trzymaniu z możliwością okresowych korekt w przypadku zmian charakterystyk poszczególnych jego składników.

Bardziej wnikliwe podejście do zagadnienia zarządzania portfelem inwestycyjnym może wyłonić pewne przesłanki, stanowiące uzasadnienie dla prób dokonywania prognoz przyszłego zachowania się rynku oraz poszczególnych jego instrumentów. W teorii EMH można dopatrzeć się bowiem pewnych wad, które mogą spowodować jej zakwestionowanie przez część inwestorów (podane w wątpliwość może być m.in. jej istotne założenie przyjmujące pełną racjonalność zachowań uczestników rynku i nie uwzględniające tym samym ewidentnie występującego czynnika psychologicznego). Innym aspektem jest potwierdzony przez szereg badań fakt, iż nawet rynki rozwinięte (jak np. rynek w USA) charakteryzują się występowaniem pewnych zjawisk zaprzeczających pełnej efektywności tych rynków nawet w słabej postaci; tego typu zjawiska, jak np. efekt stycznia, efekt końca tygodnia, czy też efekt małych firm, mogą być znacznie bardziej wyraźne na słabiej rozwiniętych rynkach.

Innego typu postulaty, stojące w sprzeczności do hipotezy rynków efektywnych (EMH), wywodzą się z nabierającej coraz większej popularności teorii chaosu deterministycznego. W jej ujęciu rynki kapitałowe stanowią nieliniowe systemy dynamiczne, posiadające naturę fraktalną (Peters, 1997), przy czym charakteryzują się one występowaniem tzw. efektów długotrwałej pamięci⁵. Teorię tę potwierdzają liczne badania finansowych szeregów czasowych, wykorzystujące tzw. analizę R/S (statystykę Hursta).

Przedstawione wyżej fakty mogą uzasadniać celowość wykorzystywania prognoz zachowania się rynku i/lub prognoz stóp zysku poszczególnych papierów wartościowych, a także analiz poszczególnych papierów pod kątem ich niedoszacowania lub przeszacowania. Tego typu prognozy, generowane np. na podstawie wskazań analizy technicznej, analizy fundamentalnej, lub odpowiednio skonstruowanych modeli statystycznych, mogą być szczególnie przydatne na rynkach instrumentów o dużym stopniu ryzyka, jak np. rynek akcji i ich pochodnych. Związane z tymi prognozami strategie inwestycyjne zakładać mogą kupno lub sprzedaż całego portfela papierów wartościowych (ew. relokację środków finansowych w inny typ papierów, np. sprzedaż akcji i kupno obligacji) w przypadku

⁵ Efekty te są związane z wpływem poprzednich wartości szeregu czasowego z pewnego (dość długiego) okresu przeszłości na bieżące jego realizacje i pojawiają się w tzw. persystentnych szeregach czasowych, charakteryzujących się występowaniem wyraźnych trendów.

wykorzystywania prognoz rynku (ang. *market timing*), lub też kupno walorów niedoszacowanych i sprzedaż przeszacowanych w przypadku wykorzystywania ocen poszczególnych papierów (ang. *security selection*). Działalność taką, polegającą na dokonywaniu permanentnych korekt składu portfela na podstawie bieżących prognoz i analiz, określa się mianem **aktywnego zarządzania portfelem** (ang. *active portfolio management*), zob. np. (Bodie et al., 1993).

Zasadniczym elementem warunkującym efektywność aktywnych metod zarządzania portfelem inwestycyjnym jest źródło możliwie wiarygodnych i precyzyjnych prognoz rynkowych i/lub właściwych sygnałów kupna lub sprzedaży poszczególnych walorów lub grup walorów, tylko bowiem wtedy strategia aktywna może okazać się lepsza od pasywnej. Szereg badań statystycznych potwierdza w pewnych przypadkach możliwość uzyskiwania efektywnych prognoz i tym samym skuteczność aktywnych strategii inwestycyjnych (zob. np. Taylor & Yoder, 1994). Powstaje zatem dylemat skonstruowania odpowiednich narzędzi służących do generowania jak najlepszych prognoz lub sygnałów kupna/sprzedaży. Dylemat ten stanowi niewątpliwą inspirację do prowadzenia badań naukowych nad rozwojem instrumentów oraz doskonaleniem technik służących do predykcji rynków finansowych i generowania sygnałów transakcyjnych, przy wykorzystaniu m.in. najnowszych osiągnięć informatyki, w tym metod sztucznej inteligencji.

4. Systemy wspomaganie decyzji inwestycyjnych

Stałym elementem stosowania aktywnych strategii inwestycyjnych jest ciągła analiza informacji napływających z rynku, generowanie bieżących prognoz w oparciu o te informacje i w konsekwencji podejmowanie odpowiednich decyzji inwestycyjnych w oparciu o uzyskane prognozy. Precyzyjne analizy dużych ilości informacji w połączeniu z koniecznością podejmowania szybkich decyzji inwestycyjnych, pozbawionych dodatkowo czynnika emocjonalnego, mogą stanowić trudność nawet dla doświadczonych analityków. Fakt ten stanowi przesłankę do wykorzystania do tego celu komputerowych systemów wspomaganie decyzji inwestycyjnych (systemów transakcyjnych, ang. *trading systems*), których zadaniem jest automatyczne generowanie decyzji dotyczących kupna lub sprzedaży poszczególnych walorów notowanych na rynku i realizacja tym samym określonej aktywnej strategii inwestycyjnej zdeterminowanej przez konstrukcję systemu. Jakkolwiek stosowanie tego typu systemów nie jest warunkiem koniecznym efektywności aktywnych metod zarządzania portfelem inwestycyjnym, może jednak istotnie poprawić skuteczność podejmowanych decyzji.

4.1. Problemy modelowania rynków finansowych

Elementami systemu decyzyjnego mogą być odpowiednie modele reprezentujące wiedzę na temat danego rynku (systemu rzeczywistego) zawartą w postaci równań matematycznych lub reguł logicznych. Konstrukcja modeli (modelowanie), jako powszechnie stosowana metoda opisu rzeczywistych systemów, sprowadza się do stworzenia takiego typu równań lub reguł, które zdolne są opisać system możliwie wiernie z punktu widzenia realizacji założonego celu. Model nie musi zatem odzwierciedlać wszystkich zależności i zjawisk zachodzących wewnątrz rzeczywistego systemu, a jedynie uwzględniać te zmienne wejściowe, zmienne stanu i zmienne wyjściowe oraz powiązania między nimi, które mają istotny wpływ na osiągnięcie przyjętego celu. W szczególności celem takim może być uzyskiwanie wiarygodnych prognoz dynamiki cen akcji lub wybranych wskaźników rynkowych, albo generowanie decyzji kupna lub sprzedaży dla poszczególnych walorów notowanych na rynku. Zadania takie mogą realizować wybrane klasy modeli ekonometrycznych (stanowiące podstawę konstrukcji odpowiedniego predyktora), albo odpowiednie modele decyzyjne. Elementy generujące prognozy lub decyzje niekoniecznie muszą być zbudowane w postaci równań matematycznych, mogą to być odpowiednio konstruowane systemy ekspertowe⁶, wykorzystujące przechowywaną w formie reguł logicznych wiedzę o danym rynku, pochodzącą od ekspertów z zakresu inwestowania. Niekiedy systemy ekspertowe mogą być zintegrowane z klasyczną procedurą tworzenia portfela papierów wartościowych.

Rozważając problem stworzenia odpowiednich modeli mogących wchodzić w skład systemów decyzyjnych, natrafiamy na bardzo istotną barierę charakterystyczną dla wszystkich rynków finansowych. Rynki te są bowiem niezwykle skomplikowanymi systemami dynamicznymi, charakteryzującymi się m.in.:

- występowaniem olbrzymiej liczby czynników (zmiennych egzogenicznych), oraz zmiennych stanu, mających wpływ na odpowiedź systemu (zachowanie się rynku); zmienne te są często powiązane relacjami trudnymi lub wręcz niemożliwymi do zidentyfikowania,

- występowaniem znacznych szumów i zakłóceń o trudnych do zidentyfikowania parametrach (szumy te mają często podłoże psychologiczne i emocjonalne związane z zachowaniem się inwestorów).

Wymienione czynniki sprawiają, że budowa efektywnych predyktorów lub modeli decyzyjnych (i w konsekwencji całego systemu decyzyjnego) w tradycyjny sposób, a więc na podstawie znajomości praw rządzących rynkiem lub poprzez identyfikację systemu na podstawie obserwacji jego wejść i wyjść, może okazać się zadaniem niezwykle trudnym. Dodatkowy istotny problem stanowi tu trudno

⁶ W ogólnym pojęciu system ekspertowy zawiera zestaw wnioskujących reguł logicznych, stworzonych przez eksperta z danej dziedziny wiedzy, generujących odpowiednie prognozy, diagnozy lub decyzje na podstawie dostarczonych informacji wejściowych.

przewidywalna zmienność systemu rzeczywistego w czasie, co powoduje konieczność budowy modelu niestacjonarnego lub ciągłej adaptacji przynajmniej parametrów modelu, a być może także jego struktury.

4.2. Wykorzystanie narzędzi alternatywnych — przesłanki metodologiczne

W świetle omówionych problemów modelowania rynków finansowych, w procesie konstrukcji systemów decyzyjnych lub ich elementów generujących prognozy albo decyzje, celowe wydaje się wykorzystanie pewnych narzędzi alternatywnych w stosunku do klasycznych metod budowy modeli. Narzędzia te, uwzględniając fakt stosunkowo niskiego poziomu wiedzy apriorycznej o systemie rzeczywistym, powinny spełniać następujące postulaty:

- pozyskiwać dodatkową, przydatną do celów generowania prognoz i/lub decyzji wiedzę — podczas etapu konstrukcji elementów predykcyjnych lub decyzyjnych,

- selekcjonować wiedzę istotną dla założonych celów, przy jednoczesnej eliminacji czynników nieistotnych,

- wykorzystywać metody nieliniowe i nieparametryczne, które ani nie zakładają *a priori* postaci funkcji tworzącej model (zależności pomiędzy wejściem i wyjściem), ani nie czynią założeń dotyczących postaci i parametrów rozkładów zmiennych losowych,

- charakteryzować się odpornością na występujące w rzeczywistym systemie szumy.

W celu realizacji powyższych postulatów obiecujące może okazać się wykorzystanie do budowy modułów systemu decyzyjnego pewnych metod sztucznej inteligencji (ang. *artificial intelligence*), takich jak sztuczne sieci neuronowe i algorytmy genetyczne. Techniki te omówiono szerzej w sekcji 5.

4.3. Wykorzystanie narzędzi alternatywnych — przesłanki informatyczne

Obecnie większość programów komputerowych wykorzystywanych w dziedzinie zarządzania portfelem inwestycyjnym realizuje przetwarzanie i analizę napływających z rynku danych na postać wynikową posiadającą najczęściej formę wykresów lub tabel. Prezentowane w takiej formie informacje stanowią niewątpliwie istotną pomoc dla analityka posługującego się analizą techniczną, fundamentalną lub portfelową i ułatwiają podejmowanie finalnych decyzji. Jednak w dobie gwałtownego rozwoju informatyki i technologii związanej z produkcją komputerów oraz powszechnej dostępności tych narzędzi, powstają coraz większe i stale rosnące rezerwy mocy obliczeniowej komputerów, będących w dyspozycji inwes-

torów operujących na rynkach finansowych. Fakt ten stanowi inspirację do wykorzystania tych rezerw do realizacji dalszych etapów przetwarzania napływających z rynku informacji, a więc do tworzenia i zastosowania komputerowych implementacji coraz bardziej zaawansowanych systemów decyzyjnych. Postęp w dziedzinie informatyki stwarza więc coraz szersze pole do budowy nowych technik wspomagania decyzji inwestycyjnych w oparciu o komputerową analizę informacji daleko wykraczającą poza formę prostego przetwarzania i zwykłej prezentacji wykresów i wskaźników, a także do prowadzenia badań nad przydatnością tych technik w procesie zarządzania portfelem.

Powyższe czynniki szczególnie sprzyjają rozwojowi metod sztucznej inteligencji i ich zastosowań do konstrukcji systemów decyzyjnych. Do metod sztucznej inteligencji zaliczamy m.in. wymienione już poprzednio, obiecujące z metodologicznego punktu widzenia, sieci neuronowe i algorytmy genetyczne. Narzędzia te wymagają nieporównanie więcej mocy obliczeniowej niż klasyczne techniki wspomagania decyzji inwestycyjnych, fakt ten jednak w obecnej dobie gwałtownego rozwoju technologii komputerowych nie jest w ogóle przeszkodą, a wręcz stanowi inspirację do teoretycznych i praktycznych badań nad wykorzystaniem metod inteligentnych w inwestycyjnych systemach wspomagania decyzji.

Analizując szerzej aspekt zapotrzebowania na moc obliczeniową należy podkreślić, że zarówno sieci neuronowe, jak i algorytmy genetyczne posiadają naturalną właściwość, polegającą na zdolności do przetwarzania informacji w sposób równoległy. Cecha ta wywodzi się z biologicznych, rzeczywistych pierwowzorów tych metod. Pomimo faktu, iż większość obecnych implementacji sztucznych sieci neuronowych i algorytmów genetycznych dokonywana jest na komputerach sekwencyjnych, należy liczyć się z szybkim rozwojem komputerowych architektur równoległych, a także specjalizowanych układów elektronicznych⁷, umożliwiających realizację operacji przetwarzania informacji w sposób rzeczywiście równoległy. Fakt ten pozwala na bardzo znaczące przyspieszenie obliczeń związanych z wykorzystaniem metod sztucznej inteligencji, a tym samym na istotną poprawę ich efektywności w zastosowaniach praktycznych.

5. Sztuczne sieci neuronowe i algorytmy genetyczne jako narzędzia inwestycyjnych systemów decyzyjnych

5.1. Sztuczne sieci neuronowe

Sztuczne sieci neuronowe są to programy komputerowe lub moduły elektroniczne realizujące przetwarzanie informacji w sposób analogiczny do tego, jaki

⁷ Tego typu układy (neurokomputery), realizujące sprzętową implementację sieci neuronowych są już produkowane i są też dostępne w powszechnej sprzedaży.

ma miejsce w naturalnych strukturach komórek nerwowych w mózgach organizmów żywych. Stanowią one więc pewne cybernetyczne modele biologicznych sieci neuronowych. Dokładny opis tych narzędzi można znaleźć w bogatej literaturze (zob. np. Tadeusiewicz, 1993; Haykin, 1994; Rutkowska et al., 1997; Zieliński, 2000; Morajda, 2002; Rutkowski, 2005), nie będzie on zatem przedmiotem szczegółowych rozważań w niniejszym opracowaniu.

Sztuczne sieci neuronowe (nazywane często krócej: „sieci neuronowe” i oznaczane skróttem SN) posiadają zdolność nabywania wiedzy (a następnie jej przechowywania i późniejszego wykorzystywania) na podstawie dostępnych informacji z otoczenia (np. z rynku finansowego), pochodzących z pewnego okresu przeszłości. Adaptacyjny proces gromadzenia wiedzy i wykształcania relacji pomiędzy wejściem i wyjściem nazywamy procesem uczenia, w jego trakcie struktura sieci nie podlega zmianom, natomiast modyfikowane są wartości jej parametrów (tzw. wag).

Proces uczenia sieci neuronowej realizowany jest przy wykorzystaniu odpowiedniego zbioru danych związanych z analizowanym zagadnieniem, zawartych w tzw. ciągu uczącym. Wiedza (np. o określonych zależnościach występujących na rynku finansowym) nie jest tu przekazywana sieci *a priori* (jak to ma miejsce np. w przypadku konstrukcji algorytmów lub systemów ekspertowych), ale w trakcie iteracyjnego procesu uczenia, polegającego na wielokrotnej prezentacji poszczególnych wzorców (przykładów), wchodzących w skład ciągu uczącego. W wyniku tego procesu następuje „dostrojenie” dużej liczby adaptowalnych parametrów sieci — wag połączeń pomiędzy jej poszczególnymi komórkami — w taki sposób, że sieć potrafi prawidłowo reagować na wzorce, których się „nauczyła”, oraz — co więcej — na inne wzorce, które nie występowały podczas fazy uczenia. Zwrócić należy tu uwagę na istotne podobieństwo tego procesu do uczenia się i gromadzenia doświadczeń przez człowieka, a następnie wpływu nabytej wiedzy na podejmowane decyzje.

Poprawnie skonstruowana i nauczona sieć neuronowa potrafi dawać rozsądne odpowiedzi nie tylko na sygnały wejściowe, wchodzące w skład ciągu uczącego, ale również na inne wzorce wejściowe, które nie były sieci wcześniej pokazywane (a należy zakładać, że w większości praktycznych zastosowań z takimi sygnałami sieć będzie miała do czynienia w fazie realizacji określonego zadania, np. predykcji). Właściwość ta nazywa się zdolnością do generalizacji (uogólniania) wiedzy. Sieć taka, przechowująca określoną wiedzę w postaci odpowiednio dostrojonych współczynników wag połączeń neuronowych, może być następnie wykorzystywana do generowania właściwych prognoz lub do sugerowania poprawnych reakcji na aktualne dane pochodzące z analizowanego systemu (np. rynku finansowego).

Przyjęcie nieliniowego modelu neuronu prowadzi do uzyskania nieliniowej zależności między wejściem a wyjściem dla całej sieci, a więc do skonstruowania modelu nieliniowego. Przy odpowiedniej architekturze sieci może ona zrealizo-

wać dowolne nieliniowe odwzorowanie wiążące wartości wejściowe i wyjściowe sieci⁸. Metodę opartą na sieciach neuronowych uznaje się również za metodę nieparametryczną w sensie braku konieczności przyjmowania *a priori* postaci funkcyjnej modelu (zob. Refenes, 1995). Cechy te mają istotne znaczenie w aspekcie konieczności modelowania zjawisk nieliniowych, występujących m.in. na rynkach finansowych. Jakkolwiek dla tego typu problemów mogą być wykorzystane inne nieliniowe techniki, to SN ze względu na łatwość implementacji i możliwość realizacji dowolnych odwzorowań wejście — wyjście mogą okazać się narzędziem najbardziej efektywnym (zob. Azoff, 1994).

Problematyka wykorzystania sieci neuronowych w zagadnieniach prognozowania dynamiki rynków finansowych i konstrukcji inwestycyjnych systemów decyzyjnych stała się przedmiotem wielu publikacji poruszających różne aspekty teoretyczne i praktyczne tych zastosowań SN, a także prezentujących przykłady efektywnych realizacji strategii inwestycyjnych opartych na prognozach lub decyzjach modeli neuronowych. Warto tu wymienić m.in. takie pozycje, jak (Azoff, 1994; Refenes, 1995; Zieliński, 2000; Morajda, 2003a; Morajda, 2003b; Morajda & Domaradzki, 2005).

5.2. Algorytmy genetyczne

Idea algorytmu genetycznego (AG) została zaczerpnięta z nauk przyrodniczych opisujących zjawiska doboru naturalnego i dziedziczności. Mechanizmy te, ujmując je w uproszczeniu, polegają na przetrwaniu osobników najlepiej dostosowanych w danym środowisku, podczas gdy osobniki gorzej przystosowane są eliminowane. Z kolei osobniki, które przetrwają, przekazują informację genetyczną swoim potomkom. Krzyżowanie informacji genetycznej otrzymanej od „rodziców” prowadzi do sytuacji, w której kolejne pokolenia są przeciętnie coraz lepiej dostosowane do warunków środowiska; mamy więc tu do czynienia ze swoistym procesem optymalizacji. Tego typu postępowanie może mieć miejsce nie tylko w przyrodzie, ale również w wielu podobnych systemach o analogicznym stopniu złożoności i rządzonych podobnymi prawami, a więc np. na rynkach finansowych.

Algorytmy genetyczne są w istocie metodami optymalizacji (formalnie proces ten sprowadza się do poszukiwania ekstremum przyjętej funkcji celu⁹), w których rolę osobników pełnią odpowiednio zakodowane potencjalne rozwiązania określonego problemu. Zbiory potencjalnych rozwiązań (osobników) stanowią tzw. populacje. Trzy podstawowe operacje, wykonywane na osobnikach (rozwiązaniach)

⁸ Dotyczy to tylko sieci wielowarstwowych, podstawę matematyczną stanowi tu tzw. twierdzenie Kołmogorowa.

⁹ Należy podkreślić, że algorytmy genetyczne stosowane są w zagadnieniach, w których użycie klasycznych metod optymalizacji jest niemożliwe ze względu na złożoność problemu.

z populacji to selekcja, krzyżowanie i mutacja (funkcjonują one analogicznie do naturalnych procesów genetycznych obserwowanych w przyrodzie). Gromadzenie wiedzy następuje w procesie łączenia informacji z najlepiej ocenionych poprzednich rozwiązań i jej wykorzystania do budowy następnych. Algorytmy genetyczne realizują zatem iteracyjną procedurę umożliwiającą konstrukcję i ocenę kolejnych, coraz efektywniejszych rozwiązań pośrednich (o coraz lepszych wartościach funkcji celu), zmierzającą do znalezienia rozwiązania optymalnego. Narzędzia te można więc z powodzeniem zastosować do optymalizacji parametrów systemu wspomaganego decyzji inwestycyjnych.

Szczegółowe omówienie tej metodologii i jej zastosowań można znaleźć w literaturze, np. (Goldberg, 1998; Bauer, 1994; Michalewicz, 1999; Rutkowska et al., 1997; Zieliński, 2000).

Jako istotne przykłady szerszych zastosowań algorytmów genetycznych w ekonomii i biznesie (w tym także na rynkach finansowych) warto wymienić:

- prognozowanie kursów walut,
- prognozowanie dynamiki indeksów giełdowych,
- wspomaganie decyzji dotyczących wyboru funduszu powierniczego,
- zarządzanie portfelem inwestycyjnym,
- prognozowanie rentowności przedsiębiorstw,
- poszukiwanie reguł opisujących preferencje konsumentów.

5.3. Wspólne cechy metod neuronowych i genetycznych

Zasadniczą wspólną cechą omówionych wyżej metod jest ich rodowód wywodzący się z biologii i obserwacji natury. Obie techniki uznawane są obecnie za jedno z najważniejszych i najbardziej dynamicznie rozwijających się metod sztucznej inteligencji. Wzrost możliwości obliczeniowych dostępnych komputerów stał się przy tym zasadniczym czynnikiem stymulującym intensywny rozwój zarówno badań naukowych, jak i zastosowań praktycznych tych metod.

Należy stwierdzić, że rozważane metody nie tylko nie wykluczają się wzajemnie, ale nawet w pewien sposób uzupełniają. Możliwe jest zatem zastosowanie rozwiązań hybrydowych, wykorzystujących oba podejścia łącznie do budowy elementów systemu decyzyjnego, jak również użycie narzędzi genetycznych jako rozszerzenia i uzupełnienia techniki neuronowej (np. w celu optymalizacji zbioru zmiennych wejściowych i struktury SN).

Zwrócenia uwagi wymagają następujące (uznawane niekiedy za negatywne) aspekty zastosowania SN i AG do budowy finansowych systemów decyzyjnych lub ich elementów:

- w przypadku zastosowania sieci neuronowych brak jest możliwości określenia *explicite* zależności między wejściem i wyjściem sieci, a tym samym poda-

nia uzasadnienia dla tych relacji; jest to wada tego narzędzia eksponowana przez niektórych badaczy i praktyków,

— na ogół jedynym sposobem oceny (weryfikacji) modelu stworzonego przy użyciu tych narzędzi jest analiza wyników jego testowania na rzeczywistych danych (nie wykorzystanych bezpośrednio do konstrukcji modelu), pochodzących z możliwie długiego okresu,

— zastosowanie powyższych narzędzi wymaga dużego nakładu obliczeń komputerowych, niezbędnych do realizacji procesu pozyskiwania wiedzy.

6. Podsumowanie

Omówione w opracowaniu metody sztucznej inteligencji należy niewątpliwie uznać za bardzo przydatne i obiecujące narzędzia w modelowaniu rynków finansowych, zwłaszcza w kontekście konstrukcji systemów wspomagania decyzji inwestycyjnych, wspierających działalność inwestora na tych rynkach.

Należy przy tym podkreślić, że w modelowaniu zjawisk ekonomicznych nie zawsze stosowanie tych narzędzi jest celowe. W zagadnieniach, gdzie dostępna jest obszerna aprioryczna wiedza na temat modelowanego systemu oraz relacji pomiędzy informacją wejściową a dynamiką jego zmiennych wyjściowych, istnieje na ogół możliwość skonstruowania efektywnego modelu matematycznego, ekonometrycznego lub algorytmicznego. Użyteczność sieci neuronowych i algorytmów genetycznych w konstrukcji modeli ekonomicznych nabiera istotnego znaczenia w problemach modelowania bardzo złożonych systemów, dla których taką wiedzę wprost nie dysponujemy lub gdy jest ona znikoma, ale w zamian dysponujemy dużą ilością danych (przykładów), które mogą posłużyć do uczenia sieci neuronowej lub oceny efektywności rozwiązań pośrednich (osobników) w algorytmie genetycznym. Do takich właśnie systemów należy zaliczyć rynki finansowe.

W ostatnich latach można zaobserwować intensywny rozwój badań w dziedzinach sieci neuronowych, algorytmów genetycznych, i ich zastosowań na rynkach finansowych. Posiada on odzwierciedlenie w coraz liczniejszych publikacjach na ten temat w prasie i w licznych periodykach naukowych. Publikacje te, oprócz wyników badań stanowiących wkład naukowy w rozwój metod opartych na sieciach neuronowych i algorytmach genetycznych, często zawierają również informacje o efektywnym wykorzystaniu praktycznym tych narzędzi na rynkach finansowych. Obiecujące rezultaty tych badań i implementacji stanowią dodatkową, mocną inspirację do prowadzenia analiz związanych z zastosowaniem wyżej przedstawionych metod w systemach wspomagania decyzji inwestycyjnych.

Bibliografia

1. Azoff E.M., 1994. *Neural network time series forecasting of financial markets*. New York: Wiley. ISBN 0471943568.
2. Bauer R. 1994. *Genetic Algorithms and Investment Strategies*. New York: Wiley. ISBN 0471576794
3. Bodie Z., Kane A., Marcus A.J. 1993. *Investments*. 2nd ed. Boston: Irwin. ISBN 0256122148.
4. Fama E.F. 1970. *Efficient capital markets: A review of theory and empirical work*. „Journal of Finance” No. 25, May 1970.
5. Goldberg D. E. 1998. *Algorytmy genetyczne i ich zastosowania*. Warszawa: WNT. ISBN 83-204-2272-8.
6. Haugen R.A. 1996. *Teoria nowoczesnego inwestowania*. Warszawa: WIG Press. ISBN 83-903296-5-4.
7. Haykin S. 1994. *Neural networks. A comprehensive foundation*. New York: Macmillan College Publishing Company. ISBN 0023527617.
8. Jajuga K., Jajuga T. 1996. *Inwestycje: instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12021-5.
9. Markowitz H.M. 1952. *Portfolio selection*. „Journal of Finance” March 1952.
10. Michalewicz Z. 1999. *Algorytmy genetyczne + struktury danych = programy ewolucyjne*. Warszawa: WNT. ISBN 83-204-2881-5.
11. Morajda J. 2002. *Czynniki efektywnego wykorzystania sieci neuronowych w procesie modelowania rynków finansowych*. Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 604. Kraków.
12. Morajda J. 2003a. *Neural Networks and Their Economic Applications*. W: *Artificial Intelligence and Security in Computing Systems*. Boston — Dordrecht — London: Kluwer Academic Publishers. ISBN 1402073968.
13. Morajda J. 2003b. *Evolutionarily Developed Neural Networks for Investment Strategies Construction*. *Advances in Soft Computing*. W: *Neural Networks and Soft Computing*. Heidelberg: Physica Verlag. ISBN 3790800058.
14. Morajda J., Domaradzki R. 2005. *Application of Cluster Analysis Performed by SOM Neural Network to the Creation of Financial Transaction Strategies*. „Journal of Applied Computer Science” 2005, Volume 13, No 1. Łódź: Technical University Press.
15. Peters E. E. 1997. *Teoria chaosu a rynki kapitałowe*. Warszawa: WIG-Press. ISBN 83-87014-01-X.
16. Refenes A.P. (ed.). 1995. *Neural networks in the capital markets*. Chichester: Wiley. ISBN 0471943649.
17. Rutkowska D., Piliński M., Rutkowski L. 1997. *Sieci neuronowe, algorytmy genetyczne i systemy rozmyte*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12304-4.
18. Rutkowski L. 2005. *Metody i techniki sztucznej inteligencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14529-3.
19. Sharpe W.F. 1963. *A simplified model for portfolio analysis*. „Management Science” 1963, No. 19.
20. Tadeusiewicz R. 1993. *Sieci neuronowe*. Warszawa: Akademicka Oficyna Wydawnicza RM. ISBN 83-85769-03-X
21. Taylor W.R.L., Yoder J.A. 1994. *Mutual fund trading activity and investor utility*. „Financial Analysts Journal” May — June 1994.
22. Zieliński J.S. (red.) 2000. *Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12968-9.

Streszczenie

W artykule omówiono podstawowe aspekty realizacji aktywnych strategii inwestycyjnych na rynkach finansowych z wykorzystaniem systemów wspomagania decyzji (systemów transakcyjnych), w kontekście klasycznych teorii zarządzania portfelem inwestycyjnym. Wskazano zasadnicze przesłanki zastosowania metod sztucznej inteligencji, takich jak sieci neuronowe i algorytmy genetyczne, do konstrukcji inwestycyjnych systemów decyzyjnych. Omówiono charakterystykę sieci neuronowych oraz algorytmów genetycznych jako efektywnych narzędzi w modelowaniu i prognozowaniu rynków finansowych.

Słowa kluczowe

metody sztucznej inteligencji, algorytmy genetyczne, sieci neuronowe, rynki finansowe, systemy decyzyjne, zarządzanie portfelem inwestycyjnym

Usefulness of Neural Networks and Genetic Algorithms in the Development of Investment Decision Systems

Summary

The paper discusses basic aspects of application of active investment strategies in financial markets — in the context of classic theories of portfolio management. Such active strategies are generated with the use of decision support systems (transaction systems). The main assumptions of utilization of artificial intelligence methods, such as neural networks and genetic algorithms, in the construction of investment decision systems have been indicated. The characteristic of neural networks and genetic algorithms as effective tools in financial markets modelling and prediction has also been discussed here.

Key words

artificial intelligence methods, genetic algorithms, neural networks, financial markets, decision support systems, portfolio management.

JACEK WOŁOSZYN, PAWEŁ WOŁOSZYN*

Złożone chaotyczne szeregi czasowe

1. Wprowadzenie

Zjawiska zachowania chaotycznego obserwowane w świecie rzeczywistym i jego modelach matematycznych związane są z charakterem dynamiki badanego systemu. Najogólniej mówiąc oznacza to występowanie w rozpatrywanym systemie przebiegów pewnych zmiennych opisujących jego zachowanie, które cechuje bardzo nieregularny kształt (Kendall, 2002, s. 210). Przebiegi te są bardzo trudne do przewidywania w długim horyzoncie czasowym, natomiast są dobrze przewidywalne w krótkich przedziałach czasu. Z reguły systemy dynamiczne zachowujące się w sposób chaotyczny cechuje duża wrażliwość na warunki początkowe wyznaczające punkt startowy trajektorii ewolucji systemu (Tempczyk, 2002, s. 68; Dorfman, 2001, s. 69). Stanowi to zwykle główną przyczynę nieprzewidywalności zachowań systemu chaotycznego w dłuższych odcinkach czasu. Mówiąc o chaosie deterministycznym mamy na myśli system posiadający w pełni zdeterminizowaną dynamikę, w którym jednak obserwowane jest zachowanie chaotyczne. Jednym z warunków koniecznych pojawienia się przebiegów chaotycznych w systemie deterministycznym jest nieliniowość zależności występujących w tym systemie.

2. Chaos w prostych modelach nieliniowych

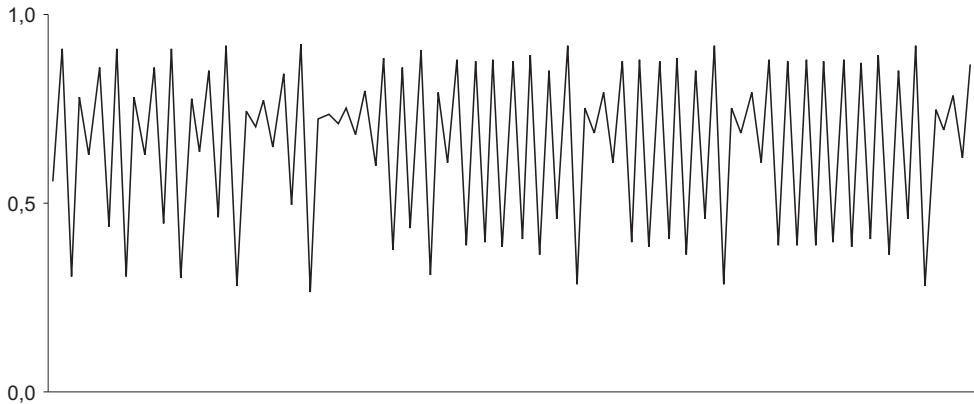
Jednym z grupy prostych odwzorowań nieliniowych, które generuje przebiegi o charakterze chaotycznym (Baker, Gollub, 1998, s. 84; Schuster, 1995, s. 30) jest odwzorowanie logistyczne opisywane zależnością:

$$x_{t+1} = px_t(1 - x_t) \quad (1)$$

* Dr hab. inż. Jacek Wołoszyn jest pracownikiem Wyższej Szkoły Umiejętności w Kielcach oraz Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Dr Paweł Wołoszyn jest pracownikiem Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie.

w której nowa wartość szeregu jest wyznaczana na podstawie wartości w poprzedniej chwili czasu. Proces iteracyjny rozpoczyna ustalona wartość początkowa x_0 . Formuła (1) generuje przebiegi chaotyczne dla wartości parametru p zawartych w przedziale (3.0; 4.0).



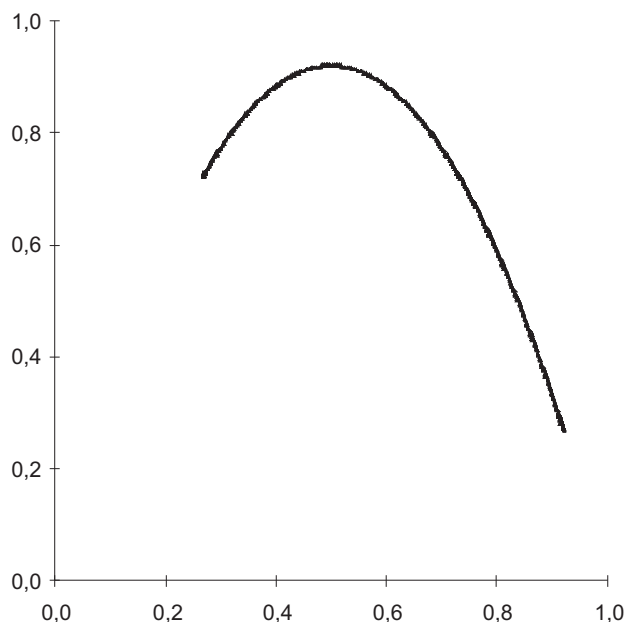
Rys. 1. Odwzorowanie $x_{t+1} = px_t(1 - x_t)$, parametr $p = 3,683828$, wartość początkowa $x_0 = 0,7$, iteracje 3001—3100

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 przedstawia wykres wartości szeregu czasowego uzyskanego w rezultacie iteracyjnego stosowania formuły (1) dla parametru $p = 3,683828$ oraz wartości początkowej $x_0 = 0,7$. Rozpoczynając od punktu startowego wykonanych zostało 5000 kroków iteracji. Jak widać, szereg czasowy zobrazowany na wspomnianym wykresie ma zdecydowanie nieregularny i niecykliczny kształt.

Stan systemu dynamicznego w pewnym wybranym momencie czasu opisać można zbiorem wartości zmiennych systemu (nazywanych także zmiennymi stanu). Uporządkowany zbiór tych wartości interpretować możemy jako punkt w wielowymiarowej przestrzeni stanów systemu. Wymiar tej przestrzeni zależy bezpośrednio od ilości zmiennych opisujących system. W najprostszym przypadku utworzyć możemy dwuwymiarową przestrzeń mającą postać płaszczyzny fazowej. W przypadku bardziej złożonych systemów dynamicznych przestrzeń fazowa wymaga uwzględnienia trzech lub większej liczby wymiarów. Jest rzeczą oczywistą, że wzrost wymiarowości przestrzeni fazowej znacznie zwiększa stopień trudności i złożoności obliczeniowej przy analizowaniu obrazu fazowego badanego systemu dynamicznego. Jedną z metod umożliwiających analizę złożonych przestrzeni fazowych jest ich rzutowanie na wybrane płaszczyzny lub sporządzanie dwuwymiarowych przekrojów.

W rozważanych przez nas zagadnieniach przestrzeń fazową ograniczymy do dwuwymiarowej płaszczyzny fazowej, którą wyznaczają dwie prostopadłe do siebie



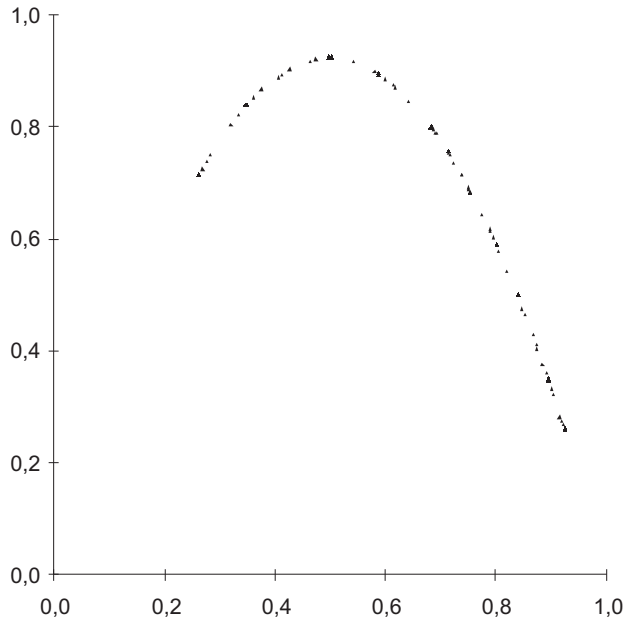
Rys. 2. Wykres fazowy szeregu generowanego przez odwzorowanie $x_{t+1} = px_t(1 - x_t)$, parametr $p = 3,683828$, wartość początkowa $x_0 = 0,7$, iteracje 3001—3100

Źródło: opracowanie własne.

bie osie. W klasycznym przypadku jedna z osi reprezentuje wybraną zmienną systemu, a druga jej pochodną względem czasu. Obraz fazowy (wykres fazowy) dynamiki systemu powstaje przez naniesienie na płaszczyznę fazową punktów określonych przez współrzędne, którymi są pary wartości obydwu szeregów odpowiadające tej samej chwili czasu. Otrzymane w ten sposób punkty układają się w trajektorię systemu.

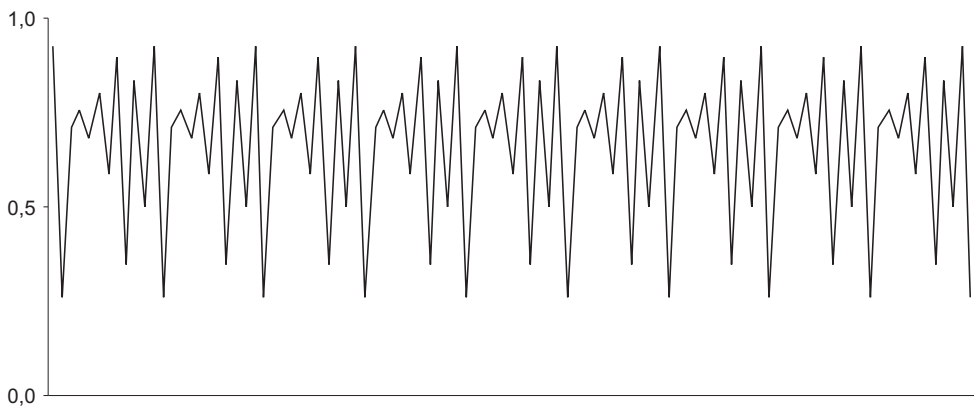
Analizowanie zbudowanego wykresu fazowego systemu dynamicznego stanowi silne narzędzie badania dynamiki tego systemu. Obraz fazowy wyraża dynamikę systemu przedstawioną w innym wymiarze niż obserwowane szeregi czasowe i pozwala rozpoznać zależności trudno zauważalne bezpośrednio w badanym systemie. Czas na wykresie fazowym nie biegnie wzdłuż wyodrębnionej osi układu współrzędnych, ale może zostać zobrazowany na tym wykresie w formie znaczników umieszczonych wzdłuż trajektorii badanego systemu.

Na rysunku 2 przedstawiony został obraz fazowy dla przypadku szeregu czasowego przedstawionego w postaci wykresu czasowego z rysunku 1. Obserwując punkty wykresu stwierdzamy dużą równomierność ich rozkładu wzdłuż trajektorii rozważanego systemu. Świadczy to o zdecydowanym braku cykliczności i porządku w generowanym szeregu chaotycznym. Przy zmianie wartości parametru



Rys. 3. Wykres fazowy szeregu generowanego przez odwzorowanie $x_{t+1} = px_t(1 - x_t)$, parametr $p = 3,693448$, wartość początkowa $x_0 = 0,7$, iteracje 3001—3100

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Wykres czasowy szeregu generowanego przez odwzorowanie $x_{t+1} = px_t(1 - x_t)$, parametr $p = 3,693448$, wartość początkowa $x_0 = 0,7$, iteracje 3001—3100

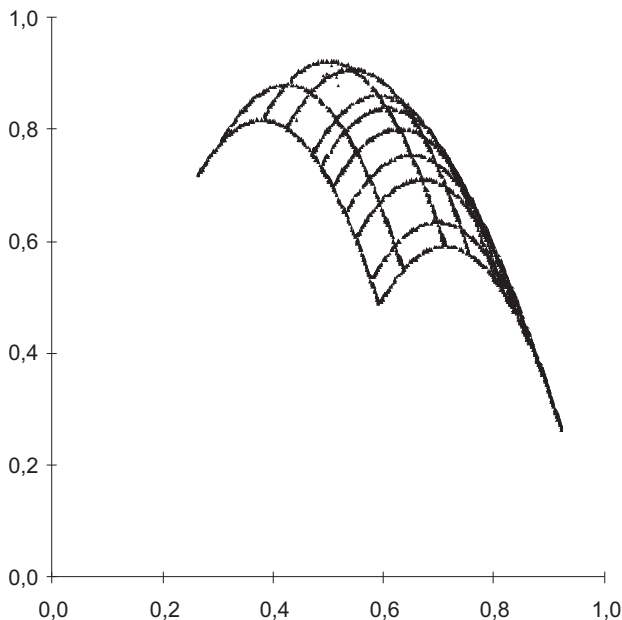
Źródło: opracowanie własne

$p=3,693448$ generowany przez odwzorowanie (1) szereg czasowy wykazuje mniejszą chaotyczność, co można wywnioskować ze znacznie mniejszej liczby punktów wykresu fazowego tego szeregu (rysunek 3). Powodem takiego obrazu jest nakładanie się punktów trajektorii w przestrzeni fazowej, czego przyczyną jest znacznie większa cykliczność i powtarzanie się sekwencji wartości w szeregu czasowym. Wskazane cechy charakterystyczne szeregu widać wyraźnie na wykresie czasowym pokazanym na rysunku 4.

3. Złożone chaotyczne szeregi czasowe

Szeregi czasowe generowane przez proste odwzorowania nieliniowe można poddawać operacjom, w wyniku których powstaje nowy szereg mogący stanowić przedmiot badań. Na użytek niniejszej pracy powstały w ten sposób szereg nazywać będziemy szeregiem złożonym. Operacje wspomniane wyżej to proste działania arytmetyczne wykonywane na odpowiadających sobie wartościach szeregów.

Weźmy pod uwagę dwa szeregi czasowe $x^{(1)}$ oraz $x^{(2)}$ generowane niezależnie od siebie przez odwzorowanie (1) dla jednakowej wartości początkowej $x^{(1)}_0 = x^{(2)}_0 = 0,7$ oraz różnych wartości parametru p . W prosty sposób możemy dokonać

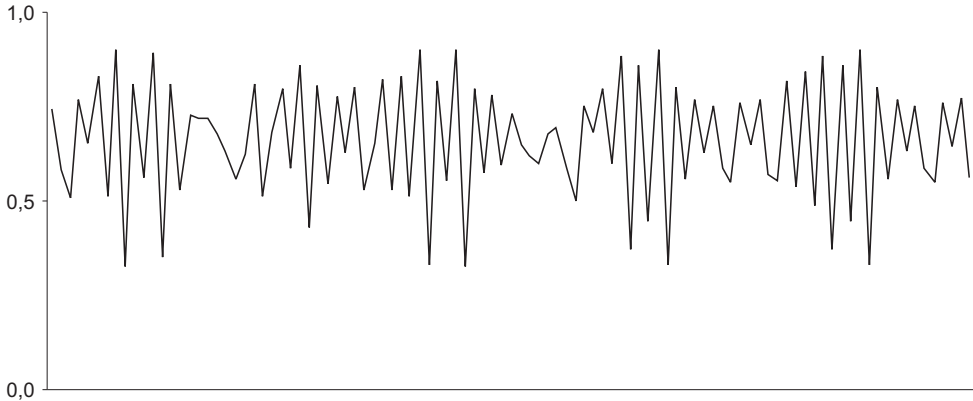


Rys. 5. Wykres fazowy szeregu średniej arytmetycznej szeregow z rysunków 1 i 4

złożenia tych szeregów obliczając dla każdej pary wartości szeregów średnią arytmetyczną. Powstały w ten sposób szereg

$$x_t = (x^{(1)}_t + x^{(2)}_t)/2 \quad (2)$$

ma wartości mieszczące się w tym samym przedziale, co szeregi składowe. Dla otrzymanego szeregu zbudować możemy wykres fazowy, tak jak dla szeregów składowych. Interesującym zagadnieniem jest badanie własności wykresu fazowego dla różnych par wartości parametrów p szeregów składowych.



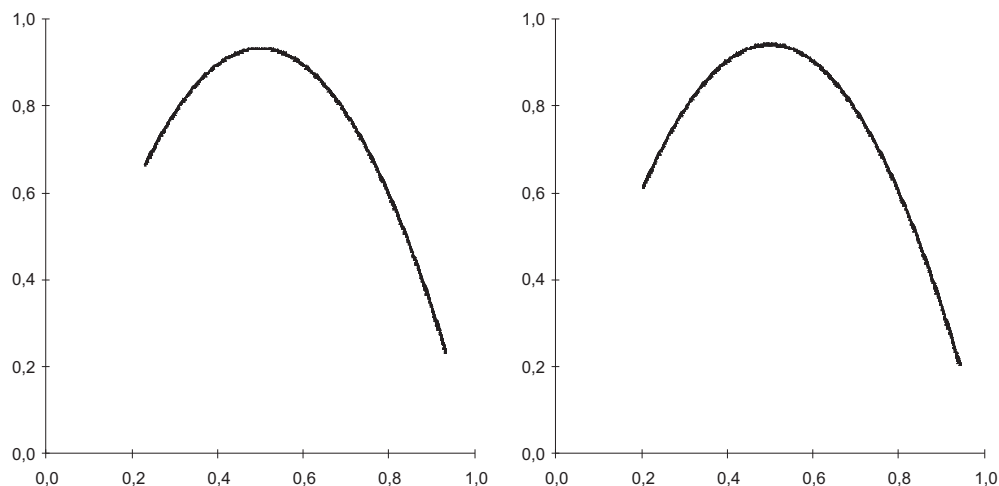
Rys. 6. Wykres czasowy szeregu średniej arytmetycznej odpowiadający wykresowi fazowemu przedstawionemu na rysunku 5

Źródło: opracowanie własne

Dla dwóch wartości parametru $p^{(1)} = 3,683828$ oraz $p^{(2)} = 3,693448$, czyli dla dwóch zaprezentowanych wcześniej już szeregów, otrzymujemy na podstawie zależności (1) i (2) wykres fazowy szeregu średniej arytmetycznej przedstawiony na rysunku 5. Obraz fazowy średniej ma, jak widać, zasadniczo inny charakter w porównaniu z wykresami fazowymi szeregów składowych.

Wykres czasowy szeregu średniej arytmetycznej ma natomiast wygląd chaotycznego szeregu czasowego. Analizując ten wykres trudno byłoby ustalić, że szereg powstał ze złożenia dwóch innych chaotycznych szeregów czasowych generowanych odwzorowaniem logistycznym. Na podstawie porównania wykresów fazowych (rysunki 2 i 5) można stwierdzić zasadniczo różny charakter i sposób powstania obydwu rozważanych chaotycznych szeregów czasowych.

Weźmy pod uwagę jeszcze jeden przykład złożonego chaotycznego szeregu czasowego, który powstał jako średnia arytmetyczna dwóch niezależnie generowanych szeregów czasowych o parametrach — pierwszy szereg: $x_0 = 0,7$ i $p = 3,733122$ oraz drugi szereg $x_0 = 0,7$ i $p = 3,768627$. Na rysunku 7 zobrazowa-



Rys. 7. Wykresy fazowe chaotycznych szeregów czasowych generowanych przez formułę (1) dla parametrów — pierwszy szereg: $x_0 = 0,7$ i $p = 3,733122$, drugi szereg: $x_0 = 0,7$ i $p = 3,768627$

Źródło: opracowanie własne

no kolejno wykresy fazowe wspomnianych szeregów czasowych, a na rysunku 8 przedstawiono wykres fazowy szeregu średniej arytmetycznej.

Wykres fazowy przedstawiony na rysunku 8 ma zasadniczo różny charakter w porównaniu z omawianymi wcześniej wykresami fazowymi prezentowanymi na rysunkach 2, 3 i 5. Dalsze badanie charakterystycznych cech wykresów fazowych chaotycznych szeregów czasowych może dostarczyć wygodnego narzędzia klasyfikacji tej klasy szeregów, a tym samym przyczynić się do lepszego rozpoznania dynamiki systemów chaotycznych.

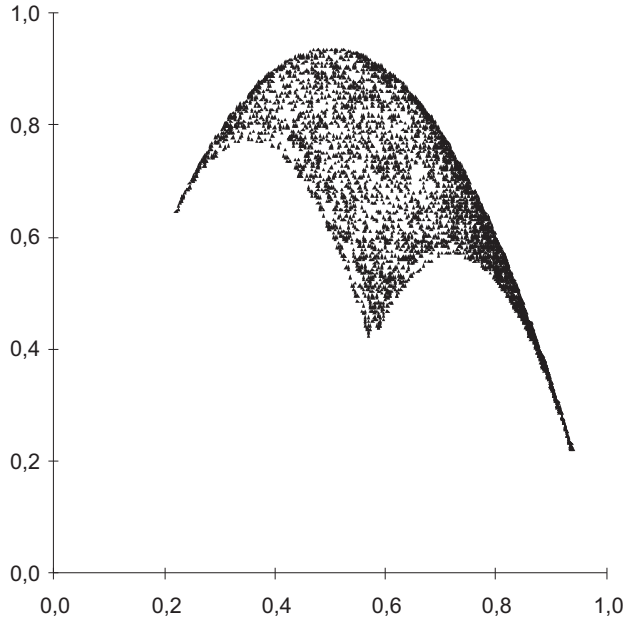
4. Inne operacje na chaotycznych szeregach czasowych

Obok średniej arytmetycznej chaotycznych szeregów czasowych rozpatrywać można wiele innych operacji złożenia generowanych niezależnie szeregów. Przykładowo rozpatrzmy formułę odwzorowania kwadratowego

$$x_{t+1} = 2x_t^2 - 1 \quad (3)$$

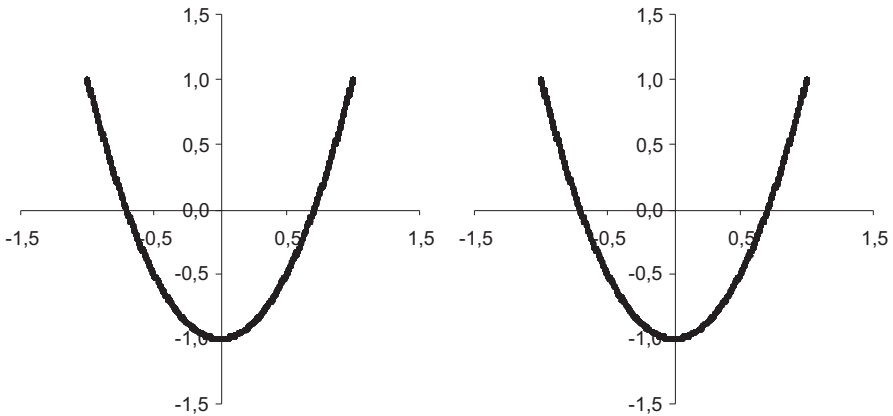
która generuje chaotyczne szeregi czasowe dla różnych wartości początkowych x_0 .

Wybierając dwie wartości początkowe $x_0 = 0,7223$ oraz $x_0 = 0,0434$ i dokonując 10000 iteracji odwzorowania (3) uzyskujemy dwa chaotyczne szeregi czasowe o wykresach fazowych pokazanych na rysunku 9.



Rys. 8. Wykres fazowy szeregu czasowego średniej arytmetycznej chaotycznych szeregów czasowych reprezentowanych przez wykresy fazowe z rysunku 7

Źródło: opracowanie własne



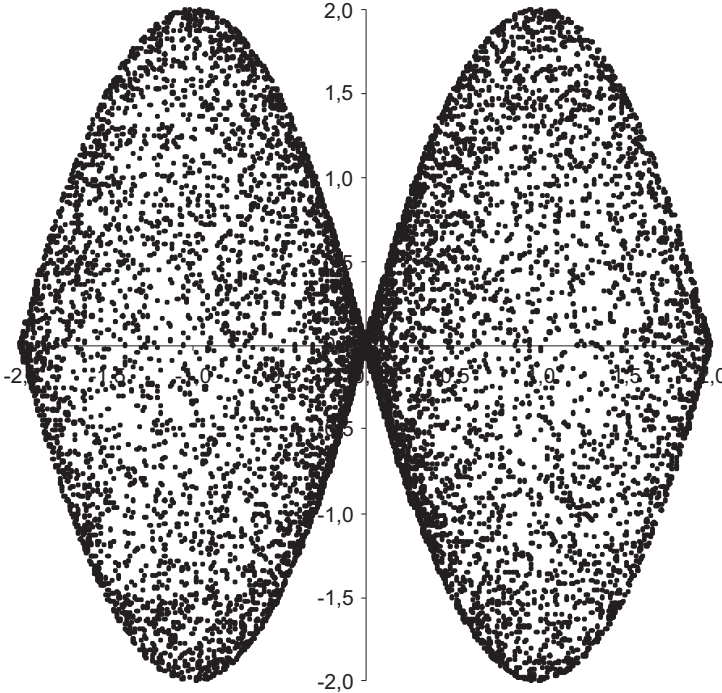
Rys. 9. Wykresy fazowe chaotycznych szeregów czasowych generowanych przez formułę (3) dla parametrów — pierwszy szereg: $x_0 = 0,7223$ i drugi szereg: $x_0 = 0,0434$

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie otrzymanych chaotycznych szeregów czasowych tworzymy szereg różnicowy x_t zgodnie z zależnością

$$x_t = (x_t^{(1)} - x_t^{(2)}) \quad (4)$$

Otrzymany szereg czasowy również przejawia charakter chaotyczny, a jego wykres fazowy przedstawiony został na rysunku 10.

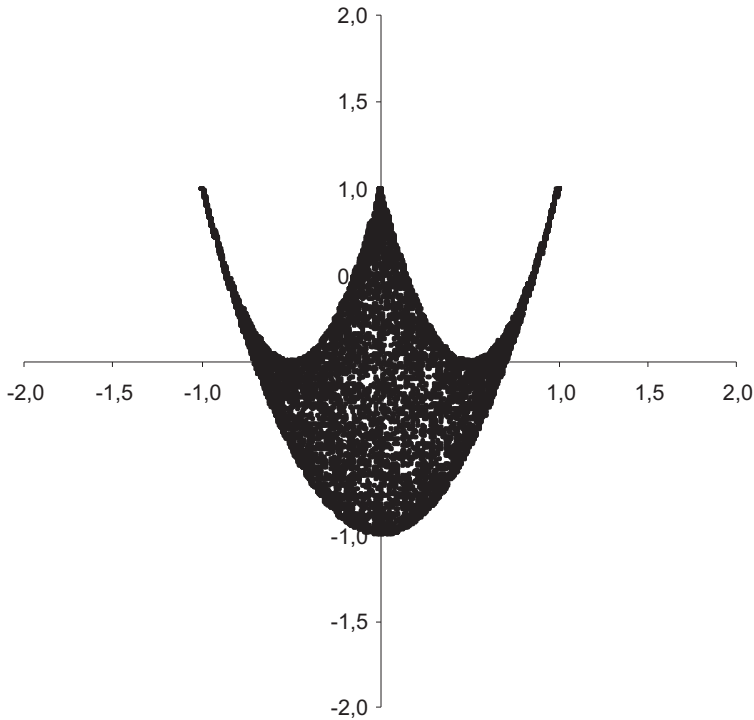


Rys. 10. Wykres fazowy szeregu czasowego różnic chaotycznych szeregów czasowych reprezentowanych przez wykresy fazowe z rysunku 9

Źródło: opracowanie własne

Porównując otrzymane obrazy fazowe widzimy wyraźną różnicę w charakterze wykresów fazowych sporządzonych dla prostych — generowanych jednolitą formułą np. (1) lub (3) — chaotycznych szeregów czasowych oraz złożonych szeregów czasowych powstałych jako pewna kombinacja szeregów składowych.

Rozpatrzmy jeszcze jeden przykład złożenia chaotycznych szeregów czasowych poprzez utworzenie szeregu iloczynów poszczególnych ich elementów. Wynik tej operacji pokazuje rysunek 11, na którym zaprezentowano obraz fazowy szeregu iloczynowego. Również ten obraz fazowy przejawia charakterystyczne cechy, które nie są możliwe do zaobserwowania na wykresach czasowych szeregów chaotycznych.



Rys. 11. Wykres fazowy szeregu czasowego iloczynów chaotycznych szeregów czasowych reprezentowanych przez wykresy fazowe z rysunku 9

Źródło: opracowanie własne

5. Zakończenie

Należy stwierdzić, że złożone chaotyczne szeregi czasowe stanowią odrębną grupę szeregów chaotycznych. Badanie własności takich szeregów może stanowić samo w sobie interesujące zagadnienie. Otrzymane rezultaty mogą przyczynić się do rozwoju metod klasyfikacji chaotycznych szeregów czasowych, a także aproksymacji dowolnych chaotycznych szeregów odpowiednio zdefiniowanym złożeniem prostych szeregów.

Bibliografia

1. Baker G. L., Gollub J. P. 1998. *Wstęp do dynamiki układów chaotycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12617-5.
2. Dorfman J.R. 2001. *Wprowadzenie do teorii chaosu w nierównowagowej mechanice statystycznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13593-X.

3. Kendall B.E. 2002. *Chaos and Cycles*. W: *Encyclopedia of Global Environmental Change*, Vol. 2: 209—215. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 0-471-97796-9
4. Tempczyk M. 2002. *Teoria chaosu dla odważnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13745-2.
5. Schuster H.G. 1995. *Chaos deterministyczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-10940-8.

Streszczenie

Przebiegi o charakterze chaotycznym obserwowane są w systemach deterministycznych, w których występują nieliniowości. Proste odwzorowania nieliniowe, takie jak odwzorowanie logistyczne lub kwadratowe, generują w sposób iteracyjny chaotyczne szeregi czasowe. W pracy zaproponowano badanie własności złożonych chaotycznych szeregów czasowych powstających przez wykonanie operacji na parach lub większej liczbie odpowiadających sobie elementów szeregów składowych. Wygodną metodą badania własności powstałych szeregów czasowych jest sporządzenie i analiza ich obrazów fazowych, które ujawniają cechy nie obserwowane bezpośrednio na wykresach czasowych rozpatrywanych szeregów.

Słowa kluczowe

chaos deterministyczny, złożone chaotyczne szeregi czasowe, obraz fazowy

Compound Chaotic Time Series

Summary

In deterministic systems with non-linear relations there are chaotic courses observed. Simple non-linear mapping, like logistical or square mapping, generate chaotic time series in the iterative way. The paper presents a method of properties research of compound chaotic time series, which are created as a result of some operations, performed on couples or greater number of corresponding elements of component series. Making and analyzing the phase diagrams, which reveal properties not observed directly on timing diagrams of consider series, is a convenient method of research of properties of created time series.

Keywords

deterministic chaos, compound chaotic time series, phase diagram

PRACE Z ZAKRESU TURYSTYKI

ZENON MUSZYŃSKI*

Dynamika waloryzacji turystyki w Małopolsce

1. Wprowadzenie

Turystyka wiąże się przeważnie ze zbiorowymi lub indywidualnymi wyjazdami, podróżami, albo wędrowkami, względnie wycieczkami poza miejsce stałego zamieszkania. Zazwyczaj łączy się z formą czynnego wypoczynku, czy też rekreacji i może być związana z celami krajoznawczymi, poznawczymi, kulturotwórczymi, albo służącymi podnoszeniu i nabywaniu określonej sprawności fizycznej, a także wyrabianiu pewnych cech charakteru, jak np. wytrwałość.

W działalności turystycznej można wyróżnić, między innymi, turystykę: krajową i zagraniczną; indywidualną, zbiorową i tak zwaną masową; kwalifikowaną; tranzytową, pobytową, weekendową (sobotnio-niedzielną) i świąteczną; poznawczą, edukacyjno-dydaktyczną i rekreacyjną; pieszą, rowerową i motorową (samochodową); nizinną, górską, jaskiniową, kajakową i żeglarską; całoroczną, sezonową letnią, zimową; klasyczną, albo bardziej ukierunkowaną na agroturystykę, sylwaturystykę itp.

Turystyka wiąże się z czynnościami osób podróżujących i przebywających w miejscu poza ich stałym pobytom przez okres nie przekraczający 12 miesięcy, w celach wypoczynkowych lub innych, z wyłączeniem podjęcia pracy zarobkowej zarówno dorywczej, jak również okresowej.

Uczestnikami turystyki są także osoby przebywające w danym regionie, miejscowości, czy też na terenie konkretnego obiektu, które przynajmniej przez jedną noc korzystały z miejsc zbiorowego albo indywidualnego zakwaterowania. Do kategorii turystów odwiedzających zalicza się tzw. osoby beznoclegowe, uprawiające turystykę jednodniową.

* Prof. zw. dr hab. Zenon Muszyński jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; od 2006 roku pełni również funkcję Rektora.

W czasach nam współczesnych turystyka stanowi istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego i zarazem kulturalnego miast, regionów, czy też krajów świata. Stanowi znaczącą część dochodu krajowego brutto. Szacuje się, że tylko w roku 2006 w Małopolsce turyści zostawili ponad 4 mld zł. W roku 2006 gmina Kraków zarobiła 1,8 mln zł na tzw. taksie turystycznej, która była pobierana w 276 obiektach noclegowych, w wysokości 1,60 zł od osoby za każdy dzień pobytu turysty.

Do najważniejszych aktów prawnych regulujących możliwość oraz rodzaj, a także sposób prowadzenia w Polsce działalności turystycznej należy Ustawa z 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (Dz. U. nr 223 z 2004, poz. 2268), która m.in. określa warunki świadczenia usług turystycznych i organizowania imprez turystycznych oraz Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 16 sierpnia 2004 roku w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (Dz. U. nr 188 z 2004, poz. 1944). Do podstawowych zadań przewodnika turystycznego m.in. należy oprowadzanie wycieczek oraz fachowe udzielanie ich uczestnikom możliwie wielokierunkowych informacji o kraju, regionie, o zwiedzanych miejscowościach, obiektach etc.

Wydział Turystyki Dyrekcji Generalnej Parlamentu Europejskiego m.in. opracował przewodnik „EU Support for Tourism Enterprises and Tourist Destination. An Internet Guide European Commission. Enterprise Directorate — General. Directorate D — Services, commerce, tourism, e-business. Unit D 3 Tourism”, który zawiera podstawowe informacje o wspólnotowych programach, projektach, funduszach i instrumentach zarządzanych przez Komisję oraz o wspólnotowych środkach pomocowych zarządzanych przez organy krajowe, regionalne lub lokalne.

Rada Europy zaleciła państwom członkowskim i kandydującym do Unii Europejskiej powołanie odpowiednich zespołów przygotowujących strategię i wdrażanie zrównoważonego rozwoju sportu, rekreacji i turystyki (m.in. zalecenie nr R(94)7, R(95)10, R(97)9, R(99)13 oraz R(2000)017). W Polsce zespół taki został powołany w 2003 roku (Pieńkos, 2004, s. 67).

Należy zauważyć, że rynek turystyczny kształtowany przez krajowe, regionalne lub lokalne organizacje turystyczne wewnątrzunijne jest bardzo konkurencyjny w kreowaniu produktów.

Kraków jako centrum Małopolski jest szczególnie chętnie odwiedzany zarówno przez turystów z kraju, jak i zagranicy. W roku 2005 do Krakowa przyjechało ponad 7,1 mln osób, z czego 1,25 mln to obcokrajowcy. W odniesieniu do roku poprzedniego powyższa liczba turystów wzrosła o 20%.

Szacuje się, że w Krakowie oferuje się w przybliżeniu około 25 000 miejsc noclegowych, z czego blisko 40% jest w hotelach. Należy przy tym nadmienić, że ponad 50% pokoi hotelowych znajduje się w obiektach trzygwiazdkowych, a hotele pięcio- i czterogwiazdkowe dysponują ponad 20% łóżek i 25% pokoi (Noworól, Bartuś, 2006, s. 1—3).

2. Struktura bazy noclegowej i jej wykorzystanie przez turystów

Baza noclegowa podawana w różnych opracowaniach statystycznych GUS, a także sprawozdaniach urzędów wojewódzkich, związana z obiektami zbiorowego zakwaterowania, nie obejmuje pokoi gościnnych, kwater agroturystycznych, czy też odniesionych do sylwaturystyki.

Zazwyczaj w analizie obiektów zbiorowego zakwaterowania wyróżnia się dwie grupy, tj. obiekty hotelarskie oraz pozostałe.

W strukturze hotelowej bazy noclegowej obiektów zbiorowego zakwaterowania, która dotyczy 29,4% ogólnej ich liczby, w województwie małopolskim, w roku 2004 najliczniejszą grupę stanowiły hotele (60%), oraz pensjonaty (24,0%), motele (4,7%) i inne obiekty (11,3%). Ich stan, a zwłaszcza hoteli, wykazuje stałą dynamikę. Przykładowo nadmienia się, że w roku 2004, w odniesieniu do roku 2003 liczba hoteli wzrosła o około 13%, a w stosunku do roku 2000 aż o 100%.

W pozostałej bazie noclegowej, do której zalicza się: domy wycieczkowe i pracy twórczej, schroniska, kempingi, pola biwakowe, ośrodki wczasowe, kolonijne, szkoleniowo-wypoczynkowe, oraz ośrodki wypoczynku sobotnio-niedzielnego i świątecznego i inne, dostrzega się raczej minimalny regres.

Liczba miejsc noclegowych udostępnianych turystom w hotelach w roku 2004 w odniesieniu do roku 2003 wzrosła o ponad 9%, a w nawiązaniu do roku 2000 o 67%, przy równocześnie stale podnoszonym standardzie świadczonych usług hotelarskich.

W województwie Małopolskim miejsca noclegowe oferowane turystom w ciągu całego roku stanowią ponad 89% bazy obiektów zbiorowego zakwaterowania (Noworól, Bartuś, 2006, s. 1—3).

Z danych zawartych w tablicach 1 oraz 2 wynika, że turyści nie tylko krajowi, a zwłaszcza zagraniczni korzystają z hotelowych obiektów zbiorowego zakwaterowania. Nadal stosunkowo liczne grono turystów krajowych, spośród obiektów pozahotelowych korzysta z ośrodków wczasowych.

W roku 2004 w odniesieniu do roku 2000 gwałtownie obniżona została liczba turystów korzystających z domów wycieczkowych, tj. z 84 172 do 54 551, a w przypadku turystów korzystających ze schronisk młodzieżowych z 87 292 do 46 959.

W ostatnich latach dostrzega się wyraźny wzrost udziału w ruchu turystycznym obcokrajowców, którzy odwiedzają Małopolskę nie tylko w miesiącach letnich, przede wszystkim od kwietnia do października, ale ze względu na możliwości korzystania ze sportów zimowych, coraz liczniej odwiedzają tereny górskie.

Procentowy udział turystów korzystających z hotelowych obiektów zakwaterowania z 37,0% w roku 2000, wzrósł w roku 2003 do 42%, a w roku 2004 do ponad 48%. Należy jednak zauważyć, że powyższy problem jeszcze bardziej uwi-

Tablica 1

Turyści korzystający z obiektów zbiorowego zakwaterowania

Wyszczególnienie	2000	2003	2004
Hotele	726 656	868 837	1 108 197
Motele	18 712	30 634	29 338
Pensjonaty	217 020	121 971	108 261
Inne obiekty hotelowe	x	x	43 058
Domy wycieczkowe	84 172	60 744	54 551
Schroniska	60 145	57 542	66 967
Schroniska młodzieżowe	87 292	70 252	46 959
Szkolne schroniska młodzieżowe	x	x	42 208
Kempingi	15 648	19 499	19 408
Pola biwakowe	12 564	10 046	7 897
Ośrodki wczasowe	186 094	205 849	212 246
Ośrodki kolonijne	8 019	7 998	6 565
Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	118 565	178 221	169 083
Domy pracy twórczej	15 232	13 275	12 981
Zespoły ogólnodostępnych domków turystycznych	13 160	16 318	18 457
Ośrodki do wypoczynku sobotnio-niedzielnego i świątecznego	1 231	35 398	27 231
Pozostałe obiekty	399 609	350 562	328 779
Razem	1 964 062	2 047 146	2 305 132

Źródło: *Rocznik Statystyczny Województw*, 2005, s. 224.

dacznia się podczas korzystania z hotelowych obiektów zbiorowego zakwaterowania przez turystów zagranicznych odwiedzających województwo Małopolskie (tablica 2). W roku 2000 turyści zagraniczni z hoteli korzystali w około 74,9%, a w roku 2003 w 77,6%, natomiast wskaźnik powyższy w roku 2004 osiągnął poziom 80,6%.

Stosunkowo nieliczna grupa turystów zarówno krajowych, jak również zagranicznych korzystała w ostatnich latach z pól biwakowych (tablice 1 i 2).

Najwięcej w Małopolsce, bo około 50% miejsc noclegowych jest do dyspozycji turystów w samym mieście Krakowie, natomiast w podregionie krakowsko-tarnowskim w przybliżeniu 10% oraz w podregionie nowosądeckim 40% (tablica 3).

Tablica 2

Turyści zagraniczni korzystający z obiektów zbiorowego zakwaterowania

Wyszczególnienie	2000	2003	2004
Hotele	379 751	429 816	584 488
Motele	4 125	8 410	8 526
Pensjonaty	17 959	10 540	11 950
Inne obiekty hotelowe	x	x	6 201
Domy wycieczkowe	13 640	7 124	8 908
Schroniska	3 059	4 132	4 516
Schroniska młodzieżowe	10 643	9 552	12 336
Szkolne schroniska młodzieżowe	x	x	2 861
Kempingi	6 546	10 358	12 727
Pola biwakowe	352	464	508
Ośrodki wczasowe	3 149	6 957	7 419
Ośrodki kolonijne	—	—	33
Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	7 568	11 126	9 731
Domy pracy twórczej	644	657	732
Zespoły ogólnodostępnych domków turystycznych	954	1 389	1 717
Ośrodki do wypoczynku sobotnio-niedzielnego i świątecznego	4	1 679	2 135
Pozostałe obiekty	58 797	51 496	50 808
Razem	507 191	553 700	725 586

Źródło: *Rocznik Statystyczny Województw*, 2005, s. 226.

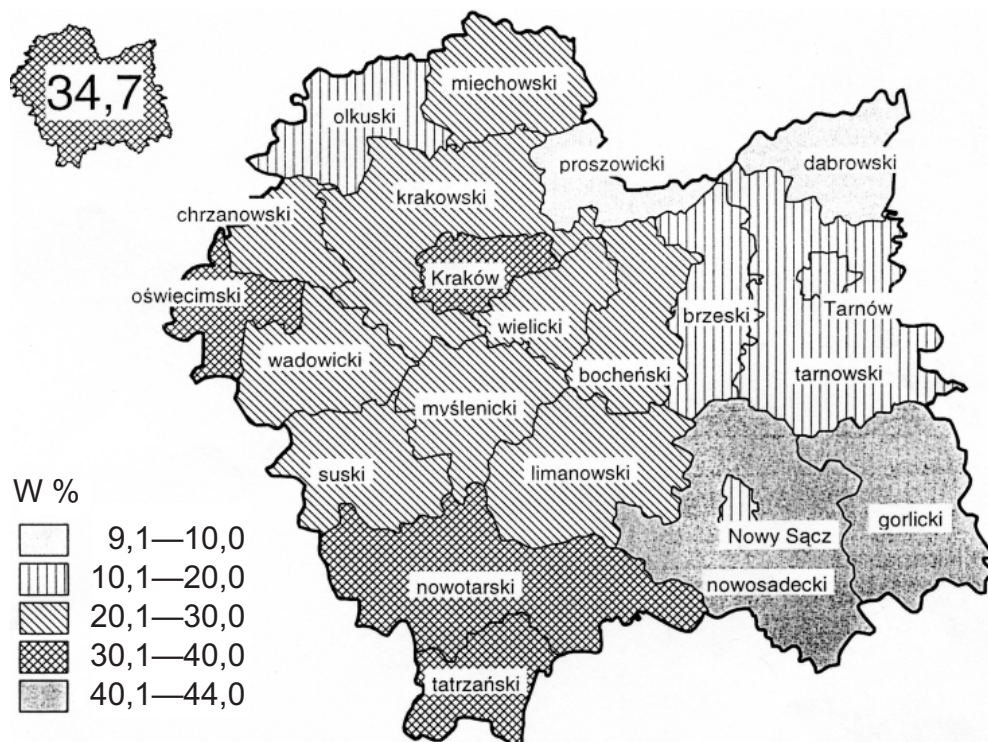
W roku 2004 w Małopolsce ponad 82% turystów zagranicznych korzystało w Krakowie z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania, a tylko 12% w podregionie nowosądeckim oraz około 8% w podregionie krakowsko-tarnowskim (tablica 3).

Mimo, że według przeprowadzanych badań baza obiektów zbiorowego zakwaterowania w województwie małopolskim jest nadal niewystarczająca, zwłaszcza w określonych bardziej atrakcyjnych okresach roku, to jednak stopień wykorzystania będącej do dyspozycji turystów liczby miejsc noclegowych nie jest wysoki i w roku 2003 kształtował się na poziomie 34,7% i był w poszczególnych powiatach znacznie zróżnicowany (rys. 1).

Tablica 3
Turystyczne obiekty zbiorowego zakwaterowania

		Turystyczne obiekty zbiorowego zakwaterowania									
		obiekty		miejsca noclegowe		udzielone noclegi		korzystający z noclegów			
WYSZCZEGÓLNIENIE		ogółem	w tym obiekty hotelowe	ogółem	w tym obiekty hotelowe	ogółem	w tym obiekty hotelowe	ogółem	obiekty hotelowe	turyści zagraniczni	
		w tys.									
POLSKA		6972	2139	584623	165311	46657,11	17447,7	15745,7	9657,9	3934,1	
Małopolskie		873	257	65256	22249	7081,7	2850,9	2305,1	1288,9	725,6	
Podregiony:											
krakowsko-tarnowski		112	36	5725	2276	434,1	185,8	227,5	116,7	44,1	
nowosądecki		640	129	44245	8936	4516,5	1000,5	1035,1	330,9	90,0	
miasto Kraków		121	92	15286	11037	2131,2	1664,6	1042,5	841,2	591,5	

Źródło: Rocznik Statystyczny Województw, 2005, s. 166.

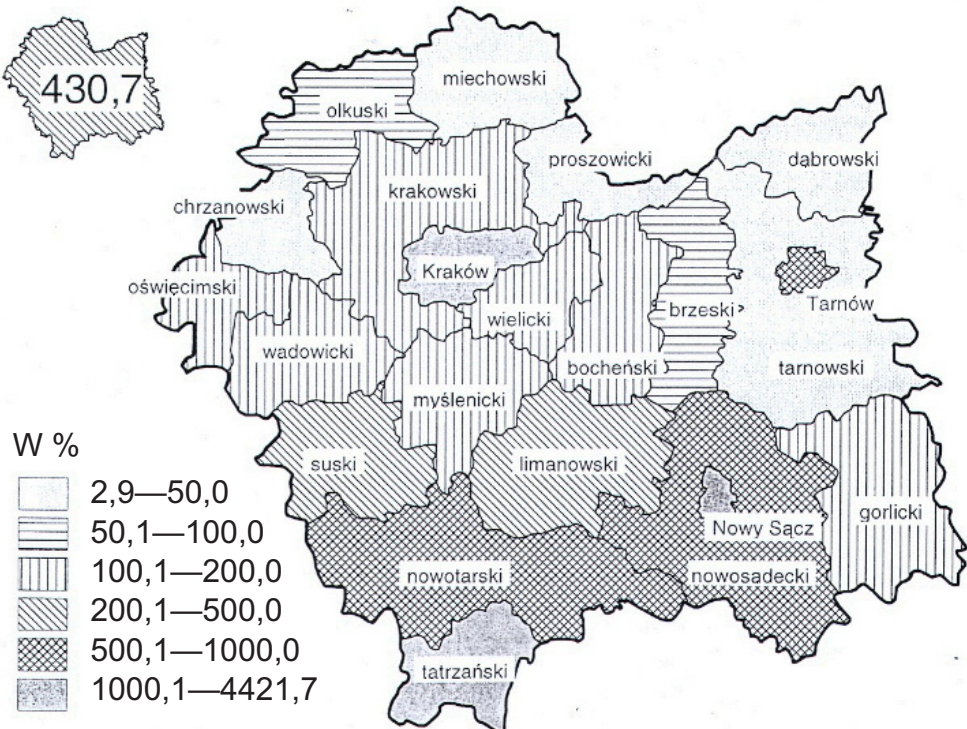


Rys. 1. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w turystycznych obiektach noclegowych zbiorowego zakwaterowania w roku 2003

Źródło: *Turystyka w województwie małopolskim...*, 2004, s. 12.

Na tle struktury wykorzystywanej bazy noclegowej w obiektach zbiorowego zakwaterowania należy również zauważyć dość silne zróżnicowanie miejsc noclegowych na 100 km² w roku 2003, w województwie małopolskim.

Stan i struktura oraz zasoby bazy obiektów turystycznych charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem w poszczególnych powiatach województwa małopolskiego. Wywiera to wpływ na konkurencyjność powszechnie nie ujednoliconego produktu turystycznego. Niezależnie od powyższej sytuacji należy mieć na uwadze systematyczne podnoszenie walorów, jakości i atrakcyjności, a tym samym promocji lokalnych niejednokrotnie niedocenianych produktów turystycznych. Słusznie dostrzega się również, że na rozwój turystyki wywiera wpływ świadczenie usług komplementarnych, w tym również bytowych, związanych przykładowo z propozycjami różnych imprez i zajęć wypełniających turystom o różnych zainteresowaniach cały czas pobytu z możliwością wykorzystania lokalnych walorów, tak kulturowych, regionalnych, jak również przyrodniczo-krajobrazowych.



Rys. 2. Miejsca noclegowe w turystycznych obiektach noclegowych zbiorowego zakwaterowania na 100 km² w roku 2003

Źródło: *Turystyka w województwie małopolskim...*, 2004, s. 10.

3. Obcokrajowcy korzystający ze zbiorowego zakwaterowania

W ostatnich latach dostrzega się wyraźny wzrost obcokrajowców odwiedzających Małopolskę, którzy najliczniej przyjeżdżają od kwietnia do października. Przy czym tzw. sezon turystyczny w sposób ciągły wydłuża się.

Wśród turystów zagranicznych odwiedzających nasz kraj przeważają mieszkańcy Unii Europejskiej, zwłaszcza Niemcy, a w dalszej kolejności Anglicy, Włosi, Francuzi, czy też Szwedzi (tablica 4).

Stosunkowo liczną grupę stanowią turyści spoza krajów UE (24,2%), a także z krajów Ameryki Północnej (10,3%), w tym z USA — 9,3% (rys. 3). Nadal nie-liczną grupę turystów stanowią mieszkańcy Afryki, Ameryki Centralnej i Południowej, Australii i Oceanii, którzy stanowią około 1,6% ogólnej liczby zagranicznych turystów.

Podjęmowane prognozy nie wskazują na istotne zmiany w strukturze zagranicznych turystów odwiedzających nasz kraj. Niemniej jednak, po śmierci papie-

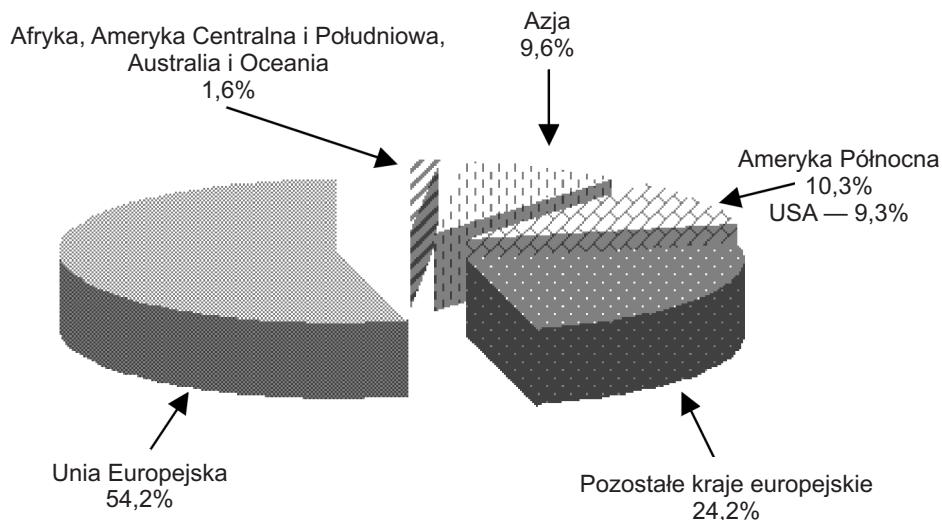
Tablica 4

Turyści zagraniczni korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania w Polsce

Kraje	Lata	Ogółem		W tym					
				hotele	motele	pensjo- naty	domy wy- ciecz- kowe	ośrodki wczaso- we	kem- pingi i pola biwako- we
		w odsetkach							
Ogółem	1995	x	100,0	67,2	2,3	1,1	5,5	2,7	2,8
	2000	x	100,0	76,9	1,9	1,4	1,8	1,2	1,3
	2003	x	100,0	76,4	1,6	1,1	1,0	1,9	1,9
	2004	100,0	100,0	79,6	1,3	1,0	0,7	1,8	2,0
w tym									
Białoruś		2,3	100,0	63,1	3,0	0,4	3,5	0,4	0,3
Dania		2,5	100,0	81,7	0,7	1,5	0,4	1,6	1,9
Francja		4,6	100,0	81,6	1,0	1,0	0,9	0,6	3,5
Hiszpania		2,0	100,0	90,5	0,2	0,2	0,5	0,2	1,5
Izrael		3,1	100,0	97,5	0,1	0,3	0,0	0,1	0,0
Litwa		1,9	100,0	66,3	5,7	5,7	1,4	0,5	1,4
Niderlandy		3,0	100,0	76,6	1,7	0,8	0,4	0,7	9,3
Niemcy		35,0	100,0	75,4	0,8	1,6	0,3	4,2	2,7
Rosja		4,3	100,0	80,0	3,3	0,6	1,3	0,5	0,3
Stany Zjednoczone		5,1	100,0	92,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,2
Szwecja		2,6	100,0	83,4	1,1	0,8	0,4	0,8	1,4
Ukraina		3,9	100,0	48,6	4,4	1,1	2,6	1,5	0,5
W. Brytania		5,5	100,0	91,4	0,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Włochy		4,7	100,0	88,2	0,7	0,4	0,3	0,3	3,0

Źródło: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, 2005, s. 407.

za Jana Pawła II, tj. od roku 2005 dostrzega się wzrost, zwłaszcza w Krakowie i w Wadowicach religijnego ruchu turystycznego związanego z odwiedzaniem miejsc dotyczących życia i działalności tego pod każdym względem szczególnie wybitnego Polaka.



Rys. 3. Struktura turystów korzystających z noclegów w roku 2004

Źródło: *Turystyka w województwie małopolskim...*, 2004, s. 13

4. Konkurencyjność małopolskiego produktu turystycznego

W Małopolsce znajduje się co najmniej 50% obiektów polskich wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Przyrodniczego UNESCO, do których zalicza się przede wszystkim centrum Stołeczno-Królewskiego Miasta Krakowa, Kopalnię Soli w Wieliczce, obóz koncentracyjny w Oświęcimiu, sanktuarium w Kalwarii Zebrzydowskiej, drewniane kościoły w Dębnie (zbudowany w XV wieku bez użycia gwoździ), w Lipnicy Murowanej, Sękowej itd.

Podstawowymi celami przyjazdów turystów do Krakowa w roku 2005 było zwiedzanie zabytków (35% turystów) oraz wypoczynek (16%). Coraz liczniejsza grupa turystów przyjeżdża w celach religijnych (10% pielgrzymuje do Sanktuarium Bożego Miłosierdzia w Łagiewnikach) (Noworól, Bartuś, 2006, s. 1).

Tarnów to po Krakowie największy w południowej Polsce kompleks zabytkowy, charakteryzujący się bogactwem stylów architektonicznych gotyku, renesansu i baroku, nadający swoisty urok starówce miasta, które w roku 2005 obchodziło 675-lecie przyznania praw miejskich (Muszyński et al., 2005, s. 145—158).

Wiele dobrze zachowanych zabytków, zwłaszcza architektury sakralnej, budownictwa murowanego i drewnianego, prezentujących wielowiekową historię i kulturę lokalną, atrakcyjnych obiektów pochodzących z różnych epok i stylów, charakterystycznych nie tylko dla miasta Tarnowa, ale również znajdujących się w okolicznych miejscowościach, przyciąga coraz liczniejsze rzesze turystów i wycieczkowiczów.

Osobliwe bogactwo, a w wielu przypadkach dzikość i różnorodność przyrody sprawiają, że Region Tarnowa to jedna z piękniejszych krain Małopolski, do której z wszędzie panującą miłą atmosferą i tradycyjnie polską gościnnością, otwierają się drzwi dla licznych turystów z kraju i zagranicy.

Zakopane to centrum aktywnego wypoczynku oraz główny ośrodek turystyki i sportów, zwłaszcza zimowych z ponad 50 wyciągami narciarskimi. Należy przypomnieć, że Tatrzański Park Narodowy już w roku 1954 uzyskał status Rezerwatu Biosfery UNESCO.

Niewątpliwą atrakcją turystyczną Krynicy Zdroju, perły polskich uzdrowisk, jest nowoczesna i zarazem najdłuższa w Polsce kolej gondolowa na szczyt Jaworzyny (1114 m n.p.m.).

Przełom Dunajca wijący się szerokimi meandrami w głębokiej gardzieli Pienin zaliczany jest do najatrakcyjniejszych obiektów turystycznych w Polsce. W każdym roku ze spławu tratwami korzysta około 250 tys. turystów (rys. 4).

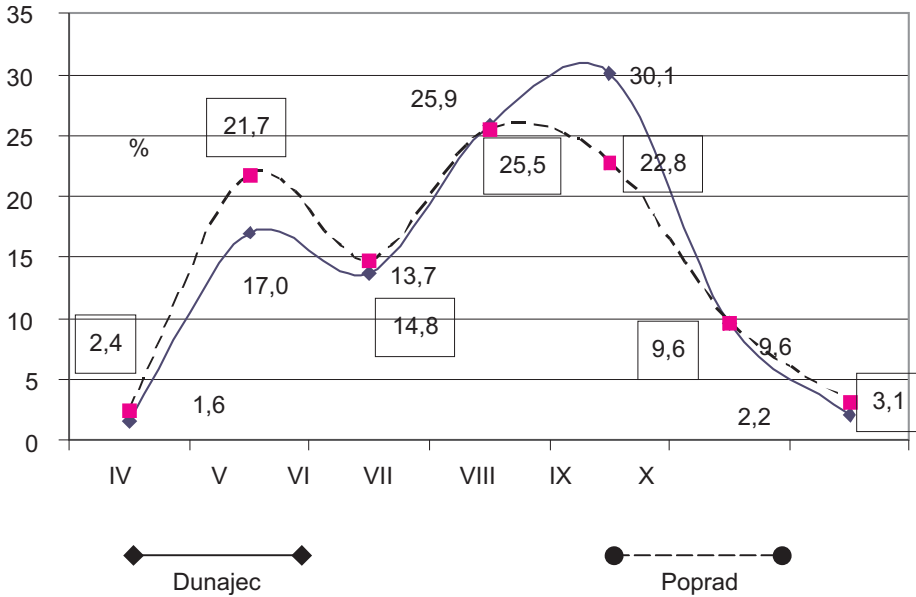
Nieco mniejszym zainteresowaniem (około 15 tys. w stosunku rocznym) cieszy się spływ łodziami wzdłuż szczególnie malowniczej trasy Doliną Popradu.

W Małopolsce do strategii wielofunkcyjnego rozwoju turystyki, od kilkunastu już lat obserwuje się włączanie podejmowanych działań związanych z oferowaniem atrakcyjnych usług i produktów markowych związanych zarówno z agroturystyką, jak i sylwaturystyką. Rolnicze gospodarstwa ekologiczne stają się coraz bardziej popularną formą wypoczynku. Agroturystyka, podobnie jak sylwaturystyka, wiąże się z turystyką w nieskażonym środowisku.

Korzystając z powyższych form turystyki, wypoczywa się w swoistym mikroklimacie, w harmonijnie zestawionej barwie roślin i drzew. Atrakcyjność oraz niekonwencjonalność spędzenia czasu w powyższych obiektach wiąże się z degustacją miejscowych produktów żywnościowych, wyprodukowanych w środowisku mineralnie nie nawożonym oraz nie skażonym pestycydami i innymi środkami ochrony roślin.

Do produktów ekologicznych, stosownie do Ustawy o rolnictwie ekologicznym z 16 marca 2001 roku (Dz. U. nr 38, poz. 452, z 2 maja 2001) zaliczane są płody rolne nieprzetworzone oraz produkty z nich powstałe, w tym także zwierzęta oraz produkty i przetwory pochodzenia zwierzęcego, jeżeli zostały wyprodukowane lub przetworzone metodami ekologicznymi, co potwierdza certyfikat zgodności.

W Małopolsce kilkaset gospodarstw agroturystycznych oferuje pokoje o stosunkowo wysokim standardzie, a także poza tradycyjnym pobytem, szeroką ofertę rekreacji



Rys. 4. Struktura uczestników spływu w poszczególnych miesiącach 2003 roku

Źródło: *Turystyka w województwie małopolskim...*, 2004, s. 17.

i specjalistycznych zainteresowań, które mogą być połączone z turystyką pieszą, konną, rowerową, czy też wypoczynkiem nad wodą, z możliwością np. łowienia ryb.

Wypoczynek w lesie jest zaliczany do specyficznego antidotum na wyciszenie napięć stresowych. W lesie znajdujemy środowisko do właściwego relaksu i odprężenia psychofizycznego oraz do odpoczynku i poprawy nadwątlonego stanu zdrowia.

Z danych statystycznych wynika, że liczba turystów krajowych odwiedzających Małopolskę w niewielkim tylko zakresie wzrasta, natomiast odnotowuje się znaczny wzrost turystów przyjeżdżających z zagranicy. Należy przy tym zauważyć, że do dynamicznego wzrostu liczby obcokrajowców przyczynił się również bardziej dogodny i wielokierunkowy rozwój połączeń lotniczych, zwłaszcza tanich linii, z portem w Balicach i coraz dogodniejsze połączenie z portu lotniczego ze śródmieściem Krakowa, m.in. szybkim tramwajem.

W roku 2005 z linii lotniczych do Krakowa korzystało około 21% turystów, tj. o około 11% więcej niż w roku 2003.

Udział obcokrajowców korzystających z połączeń lotniczych w roku 2005 wzrósł do około 48%, w porównaniu do 19% w roku 2003. Prognozy w powyższym zakresie przewidują, że w najbliższym czasie liczba turystów odwiedzających Kraków znacznie przekroczy 2 mln osób.

5. Wnioski

Na tle analizy dynamiki waloryzacji turystyki w Małopolsce nasuwają się następujące wnioski:

1. Biorąc pod uwagę narodowe niewymierne bogactwo kulturowe i historyczne stołeczno-królewskiego miasta Krakowa, jego wizerunek, a także liczne zasoby atrakcyjnych dóbr i walorów turystycznych, bogactwo przyrodnicze i krajobrazowe Małopolski, ten region Polski jest nie tylko konkurencyjnym, ale również charakteryzującym się dynamiką rozwoju turystycznego.

2. Konkurencyjność turystyki związanej z Krakowem i Małopolską oznacza potrzebę znacznie większego kompleksowego oraz perspektywicznego zaangażowania promocyjnego, nie tylko na rynku krajowym i europejskim, ale również światowym, związanego ze specyfiką systematycznie modernizowanego i dostosowywanego do zróżnicowanych potrzeb i wymagań produktu turystycznego.

3. Tworzenie produktu markowego, dotyczącego również turystyki aktywnej, powinno być związane z dalszą rozbudową infrastruktury turystycznej oraz miejsc hotelowych, zarówno o wysokim standardzie, jak i przystępnych dla mniej zamożnego społeczeństwa, pragnącego korzystać z obiektów zbiorowego zakwaterowania, ale zawsze świadczącego usługi o wysokiej jakości.

4. Należy zauważyć, że sektor usług turystycznych, w tym również hotelarskich, opiera się o własną podstawową działalność i wpływa w sposób dostrzeżalny na rozwój gospodarczy konkretnego regionu.

Bibliografia

1. *Rocznik Statystyczny Województw*. 2005. Warszawa: GUS, s. 166—167.
2. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. 2005. Warszawa: GUS, s. 406—407.
3. Muszyński Z., Kozioł L., Muszyński J. 2005. *Aspekty zrównoważonego rozwoju turystyki i rekreacji w regionie Tarnowa*. W: *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*. Tarnów: MWSE, s. 145—158.
4. Noworól M., Bartuś K. 2006. *Rynek nieruchomości turystycznych w Krakowie*. Konferencja — Zagospodarowanie przestrzenne Krakowa, 3—4 października 2006, Willa Decjusza, Kraków.
5. Nowakowska A. 2005. *Warunki konkurencyjności produktów turystycznych*. W: Pieńkos K. (red.) *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, s. 237—245.
6. Pieńkos K. 2004. *Zrównoważony rozwój sportu, rekreacji i turystyki w świetle zaleceń Rady Europy*. W: Pieńkos K. (red.) *Problemy zrównoważonego rozwoju turystyki, rekreacji i sportu w lasach*. Warszawa: AWF, PTL, LP, s. 65—69.
7. *Województwo Małopolskie 2005*. 2006. Kraków: UMWM, s. 177—181.
8. *Turystyka w województwie małopolskim w latach 2002—2003. Informacje i opracowania statystyczne*. 2004. Kraków: US, s. 6—17.
9. *Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego*. 2005. Kraków: US, s. 223—227.
10. *Województwo małopolskie. Podregiony, powiaty, gminy*. 2005. Kraków: US, s. 243—245.

Streszczenie

Województwo małopolskie jest jednym z najbardziej atrakcyjnych, pod względem turystycznym, regionem w Polsce. Dynamika turystyki stanowi istotny czynnik w rozwoju społeczno-gospodarczym i kulturalnym tego województwa. Liczba turystów krajowych i zagranicznych z każdym następnym rokiem wykazuje tendencję wzrostową. Najliczniej odwiedzanym miastem jest Kraków. Około 18% turystów zagranicznych przyjeżdżających do Polski korzysta z noclegów w województwie małopolskim. Turystyczne obiekty zbiorowego zakwaterowania oferują ponad 65 tys. miejsc hotelowych, co stanowi około 8% miejsc noclegowych w Polsce. W roku 2005 liczba odwiedzających Małopolskę wzrosła do 9,3 mln, (w tym 2,3 mln turystów zagranicznych), to jest o około 16% więcej niż w roku 2003, a wpływy z obsługi turystów wyniosły około 3,8 mld złotych.

Słowa kluczowe

turystyka, dynamika, ruch turystyczny, turyści krajowi, zagraniczni

The Dynamics of Valorisation of Tourism in Małopolska Province

Summary

The province of Małopolska is one of the most attractive tourist regions in Poland. The dynamics of tourism is an important factor in economic and cultural development of the province. The number of domestic and foreign tourists is increasing every year. The most frequently visited city is Krakow. About 18% of foreign tourists coming to Poland use accommodation provided in the province of Małopolska. There are more than 65 thousand hotel rooms, which constitute 8% of hotel accommodation in Poland. In the year 2005 the number of tourists visiting Małopolska increased to 9,3 million (including 2,3 million of foreign tourists), which is about 16% more than in the year 2003. The incomes from tourism amounted to 3,8 million zlotys.

Key words

tourism, dynamics, domestic tourists, foreign tourists

LESZEK RUDNICKI*

Wpływ ryzyka na zachowanie konsumenta na rynku turystycznym

W gospodarce rynkowej w centrum zainteresowania znajduje się konsument, określa się go nawet jako „króla systemu ekonomicznego”. Od jego rynkowych decyzji zależy powodzenie i osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa produkujące i sprzedające towary i usługi.

Świadomość tego faktu jest podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa, a warunkiem jego pomyślności jest zorientowanie działalności na konsumenta. Bo- wiem skuteczność działań marketingowych zależy od stopnia rozpoznania potrzeb konsumentów, od sposobów ich zaspokajania oraz od umiejętnego dostosowania oferty towarowej do potrzeb i oczekiwań konsumentów.

Wiedza o potrzebach i postępowaniu konsumenta w procesie ich zaspokajania warunkuje osiągnięcie sukcesu w działalności marketingowej. Zależność ta powoduje ogromne zainteresowanie konsumentem i jego zachowaniem na rynku. Zain- teresowanie to dodatkowo potęguje szybkie tempo wprowadzania nowych pro- duktów na rynek, ciągłe skracanie cyklu życia produktów, nacisk na ochronę kon- sumenta, troska o środowisko naturalne człowieka itd.

Wiedza o zachowaniu konsumenta i czynnikach kształtujących je jest jedną z głównych dziedzin stanowiących przedmiot zainteresowań marketingu. Informa- cje z tego zakresu stanowią podstawę do określenia programu polityki sprzedaży. Znajomość i umiejętne wykorzystanie odpowiednich bodźców oddziaływających na konsumenta pozwala wpływać na jego zachowanie i kształtować je, co jest ostatecznym celem działalności marketingowej. Wiedza z tego zakresu jest dla przedsiębiorstw także źródłem inspiracji, pozwala weryfikować podjęte decyzje marketingowe we wszystkich fazach kształtowania oferty rynkowej.

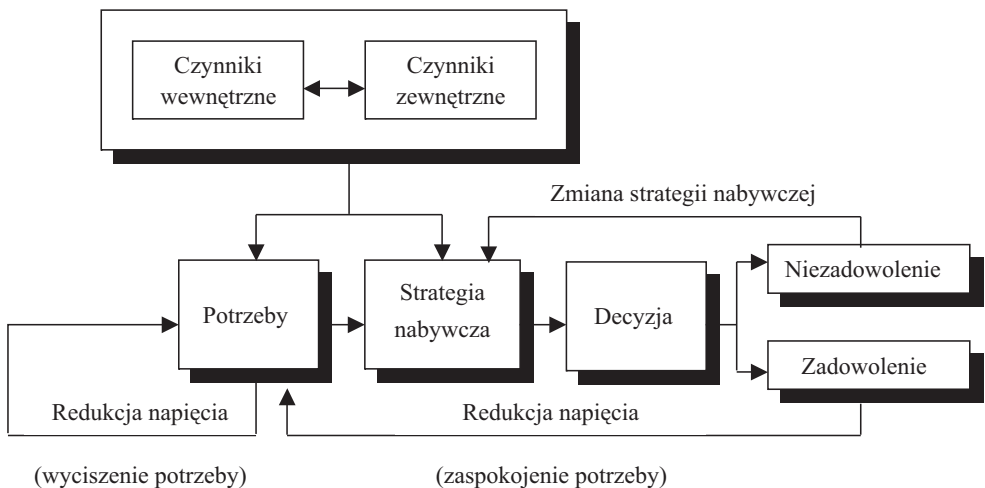
* Prof. zw. dr hab. Leszek Rudnicki jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Znajomość zachowań konsumentów nabiera szczególnej wagi wraz ze wzrostem poziomu dobrobytu, ponieważ wraz ze wzrostem funduszy nabywczych rozszerza się zakres możliwości decyzyjnych konsumenta. Wzbogaca się także motywacja konsumentów w sferze konsumpcji i decyzji rynkowych. Zwiększające się możliwości wyboru dóbr i usług umożliwiają zaspokojenie bardziej wyrafinowanych potrzeb konsumenta. Zachowania konsumentów cechują się jednocześnie dużą zmiennością i są podatne na oddziaływania bodźców płynących z zewnątrz.

Zachowanie konsumenta jest częścią szerszej problematyki dotyczącej zachowania człowieka w ogóle, przez które rozumie się każdą reakcję na bodźce otoczenia lub ogół reakcji i ustosunkowań organizmu żywego do środowiska (por. *Encyklopedia...*, 1995, s. 880). Podstawowym bodźcem rozpoczynającym ciąg reakcji są potrzeby. To pod ich wpływem konsument uaktywnia się na rynku. Jego potrzeby oraz zachowanie jest kształtowane przez czynniki psychologiczne, społeczno-kulturowe oraz ekonomiczne. Mają one charakter bodźców, hamulców bądź też warunków.

Na rysunku 1. przedstawiono model zachowania konsumenta. Jest to model merytorycznie uporządkowanych zagadnień procesu zakupu. Obejmuje on czynniki i etapy, które ujawniają się we wzajemnych związkach i teoretycznie wyjaśniają dochodzenie do zakupu oraz skutków z nim związanych.

Przedstawiony model zachowania konsumenta jest uproszczonym obrazem rzeczywistości, nie oddający wszystkich sposobów dokonywania zakupu, jakie występują w rzeczywistości. Trzeba pamiętać, że podejmowanie decyzji kupna zmienia się w zależności od typu zakupu i typu decyzji z nim związanych. Istnieją ogromne różnice między kupowaniem chleba, ubrania, usługi turystycznej czy sa-



Rys. 1. Model zachowania konsumenta

mochodu. Zakupy droższe i kompleksowe są bardziej skomplikowane, dotyczą różnych wariantów alternatywnych. Na pewno wymagają głębszego zastanowienia się ze strony nabywcy, a ponadto można przypuszczać, że na decyzję będzie mieć wpływ więcej osób. Trzeba też zauważyć, że waga poszczególnych czynników kształtująca zakup jest różna w zależności od rodzaju nabywanego produktu.

Podejmowanie decyzji zakupu jest czynnością ryzykowną, zwłaszcza w przypadku produktu nabywanego po raz pierwszy. Zakupowi takiemu towarzyszy na ogół ryzyko podjęcia nietrafionej decyzji, czyli prawdopodobieństwo poniesienia różnego rodzaju strat, które mogą wynikać w następstwie zakupu. Jest to więc czynnik kształtujący w sposób istotny zachowanie konsumenta na rynku.

Ryzyko jest rodzajem niepewności, z którą konsumenci mają do czynienia wówczas, gdy nie mogą przewidzieć wielu istotnych konsekwencji podejmowania decyzji zakupu. Według R. J. Markina (1974, s. 526—527) spostrzegane ryzyko jest funkcją niepewności oraz możliwych konsekwencji zakupu. Wyraża się ono formułą:

$$R = f(U, C)$$

gdzie:

R — spostrzegane ryzyko,

U — niepewność,

C — konsekwencje zakupu.

Ryzyko zakupu występuje wówczas, gdy konsumenci dostrzegają niebezpieczeństwo podjęcia nietrafnej decyzji i obawiają się, że konsekwencje takiej właśnie decyzji mogą być dla nich istotne, na przykład strata pieniędzy, prestiżu, czasu, ośmieszenie się itp.

Spostrzegane przez konsumenta ryzyko zakupu ma charakter subiektywny i jest ściśle związane z psychiką ludzką. Dlatego też zalicza się je do uwarunkowań wewnętrznych zachowań konsumentów.

Podejmowane przez konsumentów decyzje zakupu są związane z ponoszeniem różnego rodzaju ryzyka. Może to być:

— ryzyko funkcjonalne, związane z obawami konsumenta o możliwość spełnienia przez produkt funkcji, jakich się od niego oczekuje,

— ryzyko fizyczne, dotyczące bezpieczeństwa produktu w czasie jego konsumpcji,

— ryzyko ekonomiczne, związane z wrażliwościami konsumenta odnoszącymi się do wysokości ceny produktu,

— ryzyko społeczne, związane z wyborem tych produktów oraz ich marek, które mają określone atrybuty akceptacji społecznej (rodziny, znajomych i członków grup społecznych),

— ryzyko psychologiczne, występuje wtedy, gdy zakup produktu lub jego konsumpcja wpływa na postrzeganie własnego wizerunku lub na poczucie własnej godności,

— ryzyko straty czasu, związane z koniecznością poświęcenia znacznej ilości czasu na zakup i konsumowanie produktu.

Wielkość ponoszonego przez konsumenta ryzyka zakupu może być różna. Zależy to od wielu czynników. Na ogół uważa się, że rozmiary ryzyka są ściśle związane z rodzajem nabywanego produktu. Decyzje zakupu tabliczki nowej czekolady zawiera minimalne ryzyko, ale decydowanie o tym, gdzie spędzić urlop, jest związane z poważnym wydatkiem i obarczone wysokim stopniem niepewności.

Na wielkość ryzyka ma znaczny wpływ znajomość produktu przez konsumenta. Znacznie większe ryzyko ponosi on kupując produkt, z którym nie miał on w przeszłości żadnych doświadczeń lub miał doświadczenia negatywne, niż wybierając produkt dobrze mu znany i sprawdzony w użytkowaniu.

W trakcie korzystania z produktu konsument na ogół redukuje ryzyko poprzez zaznajomienie. Trzeba jednak zauważyć, że turystyka w swojej naturze mieści poszukiwanie nowości, istnieje zatem problem zrównoważenia potrzeby przygody i nowych doświadczeń z potrzebą zaznajomienia. Można go rozwiązać różnymi sposobami. I tak np. turyści wyjeżdżający za granicę po raz pierwszy mogą zaryzykować zwiedzanie przygranicznych miejscowości sąsiedniego kraju, gdzie będą blisko „postrzeganego bezpieczeństwa” ich rodzinnego kraju i kultury. Postrzegane bezpieczeństwo może być również zwiększone przez podróżowanie za granicę krajowymi liniami lotniczymi i zatrzymywanie się w sieci hoteli obsługiwanych lub będących własnością firmy z rodzinnego kraju (por. Holloway, 1997, s. 109).

Odpowiedzią sprzedawców na potrzebę zaznajomienia są pakiety urlopowe. „Turyści podróżujący do miejsc masowo odwiedzanych przez innych turystów, gdzie znajdują się w towarzystwie osób ze swego kręgu kulturowego, mieszkańcy umieją się porozumiewać w ich języku i gdzie można kupić znaną żywność i napoje, ale istnieje też możliwość spróbowania nowych potraw i innego stylu życia. Wycieczki z pilotem, zwłaszcza gdy są prowadzone przez pilota z rodzinnego kraju, dają psychiczne poczucie bezpieczeństwa, gdyż pilot występuje nie tylko jako «znawca kultury», lecz również jako osoba odpowiadająca za zaspokojenie potrzeb towarzyskich turystów oraz działający jako katalizator, aby członkowie grupy lepiej się poznali nawzajem” (Holloway, 1997, s. 109—110).

Powszechnie uważa się, że wielkość ponoszonego przez konsumenta ryzyka zależy od względnej wartości finansowej zakupu, czyli relacji ceny w stosunku do zasobów finansowych konsumenta. Większe zaangażowanie finansowe (wyższa cena) oznacza ryzyko poniesienia większych strat na skutek błędnej decyzji. Spostrzegane ryzyko ulega istotnemu zwiększeniu w przypadku, gdy zasoby finansowe konsumenta są ograniczone.

Rozmiary ryzyka zależą także od oczekiwań związanych z zakupem, a te z kolei — od charakteru i znaczenia potrzeb zaspokajanych przez dany produkt. Duże jest zwłaszcza ryzyko zakupu produktu, którego konsumpcja nie jest akceptowana przez społeczeństwo oraz produktu rodzącego obawy o skutki fizjologiczne (szkodliwość) płynące z jego użytkowania. To ostatnie ryzyko można znacznie

ograniczyć przez ubezpieczenie konsumenta od szkodliwych skutków zakupu produktu.

Na wielkość ryzyka wpływa w sposób istotny niepewność związana z wyborem, na przykład niepełny zasób informacji o wszystkich wariantach zakupu. Im więcej jest nie w pełni poznanych wariantów wyboru, im więcej zbliżonych wariantów wyboru, zwłaszcza nowych skomplikowanych technicznie produktów, tym trudniej jest dokonać prawidłowego wyboru, tym większe ryzyko zakupu (por. Duliniec, 1986, s. 71—72). Trzeba zauważyć, że konsumentom podejmującym decyzje zakupu produktu turystycznego, zwłaszcza wycieczki zagranicznej, często brak jest wystarczającego doświadczenia, na którym mogliby oprzeć swoje decyzje, a zdobywanie obiektywnych informacji o nowych miejscach nie jest łatwe. Z tego właśnie powodu zachęta ustna odgrywa znaczącą rolę w procesie podjęcia decyzji kupna (por. Holloway, 1997, s. 108).

Rozmiary ryzyka zakupu zależą także od sposobu dokonywania zakupu. Ryzyko to jest znacznie mniejsze jeśli konsument wybiera produkt bezpośrednio u sprzedawcy — w biurze podróży, niż gdy zamawia go telefonicznie lub listownie. W tym ostatnim przypadku wyboru produktu dokonuje właściwie sprzedawca, a nie konsument. Istnieje w związku z tym duże ryzyko zakupu produktu nie odpowiadającego potrzebom konsumenta.

Wielkość ryzyka zależy w dużym stopniu również od cech osobowości konsumenta. Ryzyko zakupu jest tym większe, im niższym poziomem samooceny charakteryzuje się dany konsument, i odwrotnie — jest tym mniejsze, im większym poziomem samooceny charakteryzuje się konsument. Ryzyko zakupu jest niewielkie, jeśli konsument wierzy we własne siły.

Ryzyko w procesie wyboru i zakupu produktu turystycznego wywołuje stan napięcia. Naturalną konsekwencją tego stanu jest dążenie konsumentów do jego zmniejszenia lub likwidacji (por. Garbarski, 1998, s. 50). Mogą oni poprzez pewne działania zmniejszyć ryzyko związane z zakupem. Do działań tych można zaliczyć:

- poszukiwanie dodatkowych informacji i porad,
- lojalność wobec marki produktu,
- wybór powszechnie uznawanej marki produktu,
- dokonywanie zakupu po porównaniu wielu marek produktu i odwiedzeniu wielu punktów ich sprzedaży,
- zmniejszenie oczekiwań wobec produktu,
- dokonywanie zakupu w sieci handlowej znanego biura podróży,
- delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji zakupu produktu i odpowiedzialności za zakup na inne osoby, bardziej kompetentne w przekonaniu konsumenta lub podejmowanie decyzji zakupu wspólnie z innymi osobami,
- wykorzystywanie różnego rodzaju zabezpieczeń przed nieudanym lub nietrafionym zakupem (system gwarancyjny dotyczący jakości produktu, obietnice zwrotu pieniędzy w przypadku rezygnacji z zakupu itp.).

Poznanie źródeł oraz charakteru ryzyka jest ważne dla praktyki marketingowej. Bowiern ryzyko zakupu ogranicza możliwości sprzedaży produktu. Chcąc zatem skutecznie działać na rynku przedsiębiorstwo turystyczne powinno:

- rozpoznać obszar dostrzegalnego przez konsumentów ryzyka,
- określić rodzaje ryzyka towarzyszące decyzjom zakupu,
- poznać stosowane przez konsumentów sposoby redukcji ryzyka (por. Garbarski, 1998, s. 59).

Wiedza ta winna być przez biura podróży wykorzystana do redukcji ryzyka konsumenta. Mogą one znacznie zmniejszyć to ryzyko między innymi poprzez:

- wprowadzanie na rynek i utrzymywanie na nim tylko dobrych jakościowo produktów,
- wprowadzanie na rynek produktów nie zawierających składników kontrowersyjnych,
- stosowanie szerokich gwarancji,
- podkreślanie w reklamie, iż produkt cieszy się społeczną akceptacją.

Bibliografia

1. Duliniec E. 1986. *Postępowanie nabywców towarów konsumpcyjnych w krajach o gospodarce rynkowej: analiza marketingowa*. Warszawa: Wydawnictwo Uczelniane SGPiS. Monografie i Opracowania, nr 204.
2. *Encyklopedia popularna PWN*. 1995. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11802-4.
3. Gajewski S. 1994. *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7016-798-5.
4. Garbarski L. 1998. *Zachowania nabywców*. Wyd. 2 rozszerz. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1135-X.
5. Holloway J.C., Robinson C. 1997. *Marketing w turystyce*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1108-2.
6. Markin R. J. Jr. 1974. *Consumer Behavior: A Cognitive Orientation*. New York: Mcmilan. ISBN 0023761105.
7. Rudnicki L. 2004. *Zachowania rynkowe nabywców: mechanizmy i uwarunkowania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-2004-9.

Streszczenie

W gospodarce rynkowej w centrum zainteresowania znajduje się konsument. Od jego decyzji rynkowych zależy powodzenie i sukces przedsiębiorstwa produkującego i sprzedającego produkty. Wiedza o zachowaniu konsumenta i czynnikach go kształtujących stanowi podstawę do podejmowania decyzji marketingowych we wszystkich fazach kształtowania oferty rynkowej.

Waga poszczególnych czynników kształtujących zachowanie konsumenta na rynku jest różna w zależności od rodzaju nabywanego produktu. W przypadku produktów turystycznych istotny

wpływ na te zachowania ma postrzegane ryzyko. Zakup produktu turystycznego jest czynnością ryzykowną, zwłaszcza w przypadku produktu nabywanego po raz pierwszy. Zakupowi takiemu towarzyszy na ogół ryzyko podjęcia nietrafionej decyzji i poniesienia różnego rodzaju strat. Postrzegane ryzyko może powodować rezygnację z zakupu produktu przez konsumenta. Jest to czynnik wpływający w istotny sposób na zachowanie konsumenta oraz na ofertę rynkową biur podróży i na wielkość sprzedaży produktów turystycznych.

W artykule omówiono rolę ryzyka w procesie podejmowania decyzji zakupu przez konsumentów i jego rodzaje, wskazano też na możliwości zmniejszenia postrzeganego przez konsumenta ryzyka zakupu produktów turystycznych.

Słowa kluczowe

zachowania konsumentów, ryzyko konsumenckie, rynek turystyczny, produkt turystyczny

Risk Influence on Consumer Behaviour on Tourist Market

Summary

In the market economy the consumer is in the focus of attention. Their market decisions determine the prosperity and success of an enterprise manufacturing and selling products. The knowledge of consumer behaviour and factors which shape it are the basis for taking marketing decisions at all stages of creating a market offer.

The importance of individual factors which shape consumer behaviour on the market varies depending on the type of a purchased product. In case of tourist products these behaviour patterns are seriously affected by perceived risk. A purchase of a tourist product is a risky activity, in particular as far as a product acquired for the first time is concerned; such a purchase is usually accompanied by the risk of making the wrong decision and suffering different types of damages. The perceived risk can lead to resigning from purchasing a product by the consumer. It is a factor seriously affecting consumer behaviour as well as market offers of tourist agencies plus sales volume of tourist products.

The article discusses the role of risk in the process of taking the decision concerning purchases by consumers and its kinds, it also points to opportunities of decreasing the risk of tourist product purchase, perceived by consumers.

Key words

consumers' behaviour patterns, consumer risk, tourist market, tourist product

Zagospodarowanie turystyczne w gminie Krynica-Zdrój

1. Uwagi wstępne

Gmina Krynica-Zdrój leży w województwie małopolskim we wschodniej części Beskidu Sądeckiego i zajmuje obszar o powierzchni 14 518 ha (w tym miasto Krynica około 4000 ha). W skład gminy wchodzi następujące sołectwa: Berest, Czyrna, Mochnaczka Niżna, Mochnaczka Wyżna, Muszynka, Piorunka, Polany i Tylicz. Od północy gmina graniczy z gminą Grybów, od zachodu z gminami Piwniczna i Łabowa, od południowego wschodu z gminą Muszyna. Granicę południową stanowi granica państwa Polski i Słowacji.

Obszar gminy zamieszkuje około 18,5 tys. osób, z czego 70% w mieście Krynica. Najmniej ludności liczy sołectwo Czyrna (ok. 1,6% ogółu), a najwięcej Tylicz (ponad 10% ogółu mieszkańców gminy). Średnia gęstość zaludnienia wynosi w gminie Krynica około 125 osób/km², przy średniej dla województwa małopolskiego 212 osób/km² (*Rocznik...*, 1988). W Krynicy gęstość zaludnienia wynosi 326 osób/km².

Ludność w wieku produkcyjnym stanowi około 56% ogółu populacji gminy, ponad 30% ludność w wieku przedprodukcyjnym. Około 16% ludności gminy utrzymuje się wyłącznie z pracy we własnym gospodarstwie rolnym (około 1300 indywidualnych gospodarstw rolnych). W strukturze agrarnej dominują gospodarstwa o areale poniżej 1 ha (36%). Gospodarstwa rolne o powierzchni powyżej 10 ha stanowią niecały procent ogółu gospodarstw. Średnia wielkość gospodarstwa rolnego na terenach wiejskich wynosi 6,4 ha, a w Krynicy 4,5 ha (*Strategia...*, 1999). Na terenie gminy Krynica działalność gospodarczą prowadzi 1426 podmiotów, z czego 1216 (85%) w samej Krynicy. Najwięcej podmiotów gospo-

* Dr Jolanta Teneta-Płotkowiak jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Turystyki i Rekreacji Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Mgr Wojciech Swędziół jest asystentem w Katedrze Turystyki i Rekreacji Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie.

darczych działa w sferze handlu i usług (w tym turystycznych). Około 90% ogółu podmiotów gospodarczych należy do osób fizycznych lub spółek cywilnych. W rankingu atrakcyjności inwestycyjnej miast nie mających statusu miasta powiatowego, opracowanym przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Krynicy sklasyfikowano na 204 miejscu wśród 508 miast objętych rankingiem.

2. Podstawy zagospodarowania turystycznego

W terminologii marketingu produktem może być wszystko, co stanowi przedmiot wymiany, ponieważ służy zaspokajaniu czyichś potrzeb. Produktem bywa przedmiot, usługa, miejsce, organizacja lub idea. Turysta może zaspokajać swoje potrzeby nabywając przyczepę kempingową (dobro materialne), nocleg w hotelu (usługa), angażując przewodnika (osoba), przyjechać do określonego miasta w celach krajoznawczych (miejsce), stać się członkiem stowarzyszenia turystycznego (organizacja) lub zwolennikiem ochrony przyrody (idea) (Kotler, 1980, s. 20).

W większości przypadków produkt turystyczny jest kompozycją kilku usług, które łącznie tworzą tzw. pakiet, czyli zestaw usług turystycznych służących zaspokajaniu komplementarnych potrzeb.

Zagospodarowanie turystyczne jest komplementarnym składnikiem produktu turystycznego. Można w nim wyodrębnić trzy podstawowe dziedziny:

- 1) ochronę i przystosowanie do potrzeb ruchu turystycznego walorów turystycznych,
- 2) zapewnienie możliwości dojazdu do nich,
- 3) zapewnienie turystom niezbędnych warunków egzystencji, co dotyczy samej podróży oraz samego pobytu, a więc przede wszystkim zaspokojenia potrzeb noclegowo-żywnieniowych (Rogalewski, 1977, s. 7).

Tak więc elementy bazy materialnej obejmują: bazę komunikacyjną, noclegową, żywieniową i towarzyszącą. W skład zagospodarowania turystycznego wchodzi zarówno elementy turystyczne, jak i paraturystyczne. Elementy turystyczne obejmują przede wszystkim ruch turystyczny, paraturystyczne służą innym działom gospodarki oraz ludności miejscowej, jednocześnie przeznaczone są także dla turystów. Wynika z tego, że produkt turystyczny posiada związki z infrastrukturą państwa oraz innymi działami gospodarki, a więc nie istnieje jednolita branża turystyczna, a potrzeby turystów zaspokajają różne działy gospodarki.

Występowanie walorów turystycznych cechuje przestrzenność sztywność, co bezpośrednio wpływa na lokalizację bazy materialnej, czego efektem jest konieczność przybycia popytu w miejsce podaży turystycznej. Należy zaznaczyć, że produkt turystyczny cechuje strukturalna elastyczność, co oznacza, że turysta często wybiera pomiędzy różnymi wariantami poszczególnych elementów produktu.

W skład zagospodarowania turystycznego wchodzi urządzenia turystyczne oraz usługi dzięki nim świadczone. Jeśli chodzi o usługi to bierze się pod uwagę

szereg czynności zaspokajających potrzeby turystów przed, podczas i po podróży oraz w czasie pobytu w miejscu docelowym. Mogą być one skierowane na osobę turysty, bądź na przedmioty przez niego posiadane, co szereguje funkcje pełnione przez usługi turystyczne na trzy grupy (Łazarek, 1999, s. 30):

- 1) dostarczające towary do zaspokajania potrzeb człowieka,
- 2) oddziaływanie bezpośrednio na osobę turysty,
- 3) utrzymujące elementy wyposażenia turysty w stanie przydatności do użytku.

3. Analiza systemu komunikacyjnego, bazy noclegowej, gastronomicznej i towarzyszącej

System komunikacyjny

Podstawowym zadaniem systemu komunikacyjnego jest zapewnienie łatwego dostępu do punktów będących punktami docelowymi turystyki pobytowej albo bazami wyjściowymi wędrowek i wycieczek (Rogalewski, 1977, s. 50). Dostępność komunikacyjną można podzielić na zewnętrzną i wewnętrzną. Komunikacja zewnętrzna służy dotarciu do terenów występowania walorów turystycznych i nie należy do kompetencji jednostek administracyjnych, a o jej rozwoju decyduje otoczenie zewnętrzne. Komunikacja wewnętrzna umożliwia poruszanie się po tym terenie i dana jednostka administracyjna odpowiedzialna jest za jej stan. Terenem łatwo dostępnym nazywać będziemy także miejsce, do którego można dotrzeć stosunkowo szybko, bezpiecznie i wygodnie. O stopniu dostępności terenów turystycznych decyduje system komunikacyjny, składający się z:

- sieci i stanu technicznego urządzeń komunikacyjnych, a więc linii kolejowych, dróg, lotnisk, portów morskich i śródlądowych,
- wyposażenia tych urządzeń w środki transportu, czyli autokary, pociągi, samoloty, statki,
- organizacji ruchu komunikacyjnego, a więc częstotliwości kursowania pociągów, autobusów, samolotów, itd.

Głównymi węzłami komunikacyjnymi są Nowy Sącz i Krynica-Zdrój. Biegąca południkowo droga tranzytowa Nowy Sącz — Muszyna jest osią komunikacyjną Krynicy-Zdroju, a od wschodu dochodzi do niej droga prowadząca do Tylicza. Krynica-Zdrój i uzdrowiska podkarpackie posiadają dogodne warunki komunikacyjne. Umożliwiła je powstała w 1911 roku linia kolejowa, która stanowi odgańlenie linii Tarnów — Leluchów — Granica Państwa. Dzięki niej Krynica-Zdrój i inne miejscowości posiadają dogodne, bezpośrednie połączenia kolejowe ze wszystkimi większymi ośrodkami miejskimi w kraju. Pociągi w większości przypadków kursują raz dziennie, do Warszawy dwa razy dziennie, do Tarnowa 4 razy dziennie. Linia ta jest jedyną na tym terenie, a więc nie jest dobrym środ-

kiem komunikacji do przemieszczania się po okolicy. Natomiast połączenia autobusowe są bardzo dogodnym połączeniem zarówno z pobliskich okolic, jak i odleglejszych miejsc w kraju.

Dalekobieżne trasy obsługuje wyłącznie PKS. Raz dziennie zatrzymując się na dworcu, przejeżdżają przez Krynicy-Zdrój autobusy do Bielska-Białej, Kielc przez Tarnów, Krakowa przez Piwniczną, Lublina przez Puławy, Łodzi, Nysy, Ostrowca Świętokrzyskiego, Rzeszowa, Tarnowa, Warszawy oraz Zakopanego, natomiast dwa razy dziennie do Stalowej Woli przez Mielec i do Wysowej-Zdroju. Często, bo 8 razy dziennie kursują autobusy do i z Krakowa przez Brzesko. Na wszystkich tych trasach oprócz Tarnowa i Wysowej-Zdroju jeżdżą autobusy pospieszne zazwyczaj doliną Kamienicy przez Łabową. Lokalne autobusy PKS odjeżdżają z Krynicy-Zdroju do Nowego Sącza przez Grybów około 10 razy dziennie oraz do Nowego Sącza wzdłuż Popradu do Żegiestowa, Piwnicznej, Jastrzębika i Złockiego. Autobusami można także dotrzeć do Berestu, Polan, Piorkunki i Czurnej. Natomiast dużym brakiem jest preferowanie godzin dojazdów bardziej do potrzeb mieszkańców niż turystów, szczególnie, że autobusy kursują wczesnym rankiem, w południe, w porze obiadowej i późnym popołudniem. W Krynicy-Zdroju istnieje 6 linii komunikacji uzdrowskiej obsługiwanych przez PKS Nowy Sącz oraz prywatną firmę miejscową. Stan techniczny autobusów, zwłaszcza na liniach lokalnych choć ciągle ulega poprawie pozostawia nadal wiele do życzenia. Po Krynicy-Zdroju można poruszać się również taksówkami, a także dorożkami konnymi, które można zaliczyć do atrakcji turystycznych.

Dostępność komunikacyjną dla indywidualnego ruchu samochodowego zapewnia układ dróg krajowych, wojewódzkich i powiatowych. Łączna długość dróg powiatowych na terenie gminy wynosi 40,6 km, przy ogólnej długości wszystkich dróg 93,5 km. Gęstość dróg o nawierzchni twardej jest niska — 22,02 km/100 km, przy gęstości dla województwa małopolskiego 110,47 km/100 km.

Wszystkie drogi można uznać za atrakcyjne krajobrazowo, a kilka z nich lub ich części uznawane są za drogi widokowe. Taką drogą jest na przykład trasa prowadząca z Tylicza wzdłuż potoku Mochnaczka do Mochnaczki Wyżnej oraz znaczne części prowadzącej z Grybowa przez Polany, Berest, Krynicy-Zdrój, Muszynę do Piwnicznej i Starego Sącza niezwykle atrakcyjnej tzw. Drogi Karpackiej. Choć do prawie wszystkich miejscowości w gminie można dotrzeć drogami o nawierzchni asfaltowej, to ich stan techniczny pozostawia wiele do życzenia. W mieście Krynicy-Zdroju prawie wszystkie drogi posiadają asfaltową nawierzchnię, jednakże w okresie wzmożonego natężenia ruchu w sezonie zimowym drogi dojazdowe do ośrodków narciarskich na Słotwinach i w Czarnym Potoku okazują się zbyt wąskie i niebezpieczne ze względu na stan poboczy. Rozwój prywatnej przedsiębiorczości doprowadził do powstania licznych rozlewni wód mineralnych, które muszą dostarczać swoje towary na cały kraj. Niestety transport ten odbywa się przez centrum uzdrowiska, powoduje nie tylko zagęsz-

czenie ruchu i związane z tym zanieczyszczenie i hałas, ale także degradację nawierzchni dróg przez „tiry”.

Istotnym problemem w uzdrowisku jest brak parkingów nie tylko ogólnodostępnych, ale przy sanatoriach, pensjonatach i innych ośrodkach. Gmina stara się wygospodarować tereny pod parkingi wszędzie, gdzie jest to tylko możliwe.

Baza noclegowa

Istotną funkcją bazy noclegowej jest umożliwienie turystom pobytu poza miejscem stałego zamieszkania dłużej niż jeden dzień. Urządzenia składające się na bazę noclegową możemy podzielić na:

- obiekty całorocznej eksploatacji, czyli stałe i sezonowe,
- ogólnodostępne (otwarte dla wszystkich turystów) i środowiskowe (dostępne dla określonej grupy osób, bądź organizacji),
- obiekty o różnym standardzie,
- obiekty trwałe (wieloletniego użytkowania) i lekkie (obiekty przenośne).

Stan bazy noclegowej na terenie gminy Krynica-Zdrój przedstawia tablica 1. Liczba miejsc noclegowych na terenie gminy Krynica-Zdrój stanowi ponad 40% wszystkich miejsc w powiecie nowosądeckim. Kwatery prywatne obejmują 15% liczby miejsc noclegowych, pensjonaty 28% ogółu miejsc i 19% to miejsca noclegowe w zakładach uzdrowiskowych. Około 9% miejsc posiadają inne obiekty, a 5,5% posiadają gospodarstwa, których dynamiczny przyrost charakterystyczny jest dla terenów wiejskich gminy Krynica-Zdrój. Natomiast hotele skupiają 3,5% ogółu miejsc noclegowych.

Tablica 1

Baza noclegowa na terenie gminy Krynica-Zdrój w 2004 roku

Lp.	Rodzaj obiektu	Liczba obiektów	Liczba miejsc noclegowych
1.	Hotele	6	278
2.	Pensjonaty	28	2320
3.	Schroniska	1	34
4.	Schroniska młodzieżowe	2	96
5.	Ośrodki wczasowe	26	1270
6.	Ośrodki szkolno-wypoczynkowe	1	24
7.	Domy pracy twórczej	1	24
8.	Kwatery prywatne	74	1246
9.	Zespoły domków	3	821
10.	Zakłady uzdrowiskowe	26	522
11.	Kwatery agroturystyczne	31	444
12.	Inne obiekty	—	717
	Razem	197	8056

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Informacje i opracowania statystyczne, Turystyka w województwie małopolskim w 1999 r., WUS w Krakowie, 2004.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tablicy 2, w 2004 roku udzielono ponad 540 tysięcy noclegów. Szacuje się, że średni pobyt gościa w obiekcie noclegowym w 2004 roku wyniósł 6 dni, z tym, że jest on zróżnicowany w zależności od obiektu i tak np. w hotelu wynosi on średnio 3 dni, w pensjonatach 5 dni, w ośrodkach wczasowych 7 dni, a w pokojach gościnnych 8—9 dni. Pomimo tego, że Krynica-Zdrój jest ośrodkiem sportów zimowych najwięcej turystów przyjeżdża do gminy w okresie lipca oraz sierpnia, i dotyczy to zarówno turystów krajowych, jak i zagranicznych. Szacuje się, że do Krynicy-Zdroju rocznie przyjeżdża ponad 3,5 tysiąca obcokrajowców. Najmniej obcokrajowców do Krynicy-Zdroju przyjeżdża w okresie stycznia i lutego, ponieważ preferują oni wyjazd na narty w Alpy. O przyciąganiu turystów decyduje nie tylko ilość oferowanych miejsc noclegowych, ale także jakość usług świadczonych, a niekiedy również cena.

Tablica 2

Korzystający z obiektów noclegowych w gminie Krynica-Zdrój w 2004 r.

Lp.	Rodzaj obiektu	Liczba osób korzystających z noclegów	Udzielone noclegi
1.	Hotele	5896	21 020
2.	Pensjonaty	54 250	283 725
3.	Schroniska	458	892
4.	Schroniska młodzieżowe	310	620
5.	Ośrodki wczasowe	18 113	123 632
6.	Ośrodki szkolno-wypoczynkowe	2300	9020
7.	Zespoły domków	1270	6471
8.	Pokoje gościnne	5280	46 950
9.	Gospodarstwa agroturystyczne	396	4433
10.	Zakłady uzdrowiskowe	8302	44 375
11.	Domy pracy twórczej	199	1534
12.	Inne obiekty	—	55
	Razem	96 774	542 727

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych szacunkowych z Urzędu Gminnego Uzdrowiska.

Do Krynicy-Zdroju przyjeżdża dużo kuracjuszy nie tylko z Polski, ale ostatnio również z zagranicy. W Krynicy-Zdroju znajduje się ponad 10 obiektów posługujących się nazwami: ośrodek sanatoryjno-wczasowy, rehabilitacyjno-wypoczynkowy czy wypoczynkowo-leczniczy, które przyjmują turnusy rehabilitacyjne i posiadają bazę zabiegową. Natomiast ośrodki typowo wczasowe i wypoczynkowe nie posiadają własnej bazy zabiegowej, ale często mają urządzenia sportowo-rekreacyjne. W Krynicy-Zdroju najwięcej takich obiektów, bo 12, posiada Fundusz Wczasów Pracowniczych.

Baza gastronomiczna

Podstawowym zadaniem bazy żywniowej jest zapewnienie turystom możliwości wyżywienia w miejscowościach i na szlakach turystycznych.

Możemy wyróżnić w niej 3 główne rodzaje:

- 1) urzędnia gastronomiczne dostarczające turystom gotowych posiłków,
- 2) urzędnia zaopatrujące turystów w artykuły spożywcze,
- 3) urzędnia zaopatrzenia zakładów gastronomicznych i sklepów detalicznych, czyli zaplecze produkcyjne, magazynowe i transportowe.

Prawie wszystkie, oprócz kwater prywatnych i schronisk młodzieżowych, obiekty noclegowe w Krynicy-Zdroju gwarantują swoim gościom pełne wyżywienie. Ewentualną barierą może okazać się cena, chociaż istnieje możliwość wykupienia tylko niektórych posiłków. W hotelach Motyl, Kasztelan, Starym Domu Zdrojowym, Henryku II i Rapsodii znajdują się restauracje w osobnym pomieszczeniu. W Krynicy-Zdroju jest 15 restauracji i każda z nich może pochwalić się specyficzną atmosferą przyciągającą nie tylko swoich stałych bywalców. Dla kuracjuszy i wczasowiczów lubiących bawić się na dancingach i „fajfach” są restauracje Cichy Kącik, Hawana oraz Restauracja Koncertowa, zlokalizowana w XIX-wiecznej willi w Parku Słotwińskim. Dla turystów poszukujących spokojniejszych miejsc znajduje się w centrum kilka restauracji o średnim standardzie. Do nich należy między innymi Berło i Cezarus, które w sezonie letnim wystawiają stoliki na zewnątrz. Godne polecenia ze względu na wyjątkową specyfikę są dwie restauracje zlokalizowane w pobliżu deptaka — pizzeria Węgierska Korona i Restauracja-Pizzeria-Pub Pod Zieloną Górką. Niewysokie ceny i szybka obsługa to główne zalety barów, których w Krynicy-Zdroju jest 12. Sezonowo otwierane są lodziarnie, a niektóre z nich pracują przez cały sezon i cukiernie. Sezonowo w kilku kawiarniach i restauracjach na oczach klientów coraz częściej smaży się naleśniki z różnymi nadzieniami, ustawia punkty sprzedaży prażonych orzechów i migdałów w karmelu. W lecie na tyłach Starego Domu Zdrojowego ustawiane są ogródki piwne z licznymi grillami, smaźalniami pstrągów i punktami sprzedaży słodczy. Przez cały rok w kilku miejscach ustawiają się sprzedawcy góralskich oscypków. Turyści mogą również samodzielnie zaopatrywać się w artykuły spożywcze w sieci sklepów. Większość sklepów otwarta jest również w soboty i niedziele.

Urządzenia towarzyszące

Potrzeby znacznej większości uczestników ruchu turystycznego wychodzą znacznie dalej niż uzyskanie noclegu i zapewnienie wyżywienia. Służy temu wiele innych urządzeń określanych jako towarzyszące. Wyróżniamy cztery ich rodzaje (Rogalewski, 1977, s. 63):

- urządzenia umożliwiające korzystanie z walorów turystycznych,
- urządzenia rozrywkowe,
- urządzenia usługowe,
- urządzenia ułatwiające uprawianie turystyki.

W Krynicy-Zdroju i okolicach jest wiele obiektów zabiegowych, w których można korzystać z zasobów wód mineralnych. Walory w postaci mikroklimatu i wysokiej jakości powietrza wykorzystywane są przez turystów i kuracjuszy podczas spacerów i wycieczek. W zimie trasy spacerowe posypywane są piaskiem, a wieczorami oświetlane są stylowymi lampami.

Deptak jest atrakcyjnie zagospodarowany i utrzymany w czystości. W lecie uruchomione są fontanny. Właściwe zagospodarowanie przestrzeni zielonych (parków i skwerów) w Krynicy-Zdroju jest tradycją.

Korzystanie z walorów klimatycznych ułatwiają także urządzenia sportowo-rekreacyjne na wolnym powietrzu. W sezonie letnim otwarty jest odkryty basen kąpielowy. Trzy ośrodki dysponują kortami tenisowymi, które znajdują się w Parku Sportowym w Dolinie Czarnego Potoku. Park Sportowy posiada również boisko do piłki nożnej i sztuczne lodowisko.

Krynica-Zdrój to przede wszystkim ośrodek narciarski. Wyciągi i trasy mieszczą się głównie w dwóch ośrodkach, Jaworzynie Krynickiej i Słotwinach, ale rozmieszczone są też pojedynczo w różnych częściach uzdrowiska i samej gminy. Ogółem znajduje się w Krynicy-Zdroju 16 wyciągów i kolejek, w tym 7 sztucznie naśnieżanych tras i 5 sztucznie oświetlonych.

Wybudowana w roku 1997 na Jaworzynie Krynickiej kolejka gondolowa wykorzystywana jest zarówno w zimie, jak i w lecie. Jest ona najdłuższą i najnowocześniejszą kolejką gondolową w Polsce. Na stokach Jaworzyny wytyczone są trasy zjazdowe.

Walory krajoznawcze i specjalistyczne udostępniane są za pomocą szlaków turystycznych. Na terenie gminy wytyczonych jest 160 km takich szlaków, z czego w samej Krynicy-Zdroju 10. Udostępnianie walorów doliny rzeki Poprad odbywa się poprzez organizowanie spływów tratwami na jego dwóch 10-kilometrowych odcinkach z Leluchowa do Muszyny i z Piwnicznej do Rytra.

Walory krajobrazowe i rzeźba terenu sprzyjają uprawianiu paralotniarstwa, co umożliwia Klub Paralotniowy w Muszynie. Kilka kół łowieckich organizuje dla zainteresowanych turystów polowania. Na terenie gminy występują liczne jaskinie — niestety brakuje odpowiedniego oznakowania i niewielu miłośników speleologii może z nich korzystać.

Dużą atrakcją okolic Krynicy-Zdroju są cerkwie, można je oglądać dzięki broszurze *Szlakiem cerkwi*, rozprowadzanej przez Urząd Gminny Uzdrowiska w Krynicy-Zdroju.

Do urządzeń rozrywkowych można zaliczyć liczne kawiarnie, w których odbywają się różne kulturalne imprezy i spotkania, nie licząc dancinów i „fajfów”.

Życie kulturalne organizuje w Krynicy-Zdroju Centrum Kultury, w którego skład wchodzi:

- ośrodek w Krynicy-Zdroju, organizujący imprezy na deptaku,
- kino Jaworzyna otwarte codziennie, oprócz czwartków,
- Orkiestra Zdrojowa, dająca koncerty w Muszli Koncertowej lub w Pijalni Głównej,
- Teatr Zdrojowy, wystawiający głównie sztuki zapraszanych teatrów, Scena Dramatyczna, Scena Małych Form, Scenka Lalki i Aktora oraz Kabaret.

Pamiątki można kupić prawie wszędzie, a głównie w Pijalni Głównej, gdzie mieści się kilka małych sklepików.

4. Perspektywy rozwoju turystyki w Krynicy-Zdroju

Kierunki i perspektywy rozwoju turystyki w Krynicy-Zdroju przedstawiono w oparciu o analizę SWOT. W analizie uwzględniono mocne i słabe strony turystyki w gminie, a ponadto przedstawiono szanse i zagrożenia przy realizacji perspektywy rozwoju turystyki w Krynicy-Zdroju.

Obecny stan rozwoju turystyki w gminie Krynica-Zdrój należy ocenić na tle Karpat i regionu nowosądeckiego. Jak wynika z analizy zagospodarowania turystycznego można powiedzieć, że stan turystyki w gminie jest wysoki, chociaż występują pewne niedociągnięcia.

Aby ukazać perspektywy i kierunki rozwoju turystyki należy przedstawić mocne strony tej gminy.

Mocne strony to:

- znaczące w skali kraju zasoby naturalne (wody mineralne, lasy, góry, klimat),
- wielowiekowe tradycje uzdrowiskowo-wypoczynkowe,
- uznany, międzynarodowy wizerunek Krynicy-Zdroju,
- możliwość wykorzystania zasobów do różnorodnego przeznaczenia (sport, poznawanie przyrody, turystyka specjalistyczna, biznesowa, aktywna, agroturystyka),
- baza lecznictwa uzdrowiskowego,
- dobry stan środowiska, częściowo rozwinięta infrastruktura proekologiczna,
- proturystyczne władze gminy,
- baza noclegowa o zróżnicowanym standardzie,
- baza gastronomiczna o zróżnicowanym standardzie,
- wyszkolona kadra hotelowa i medyczna.

Słabe strony to:

- słaba dostępność transportowa Krynicy-Zdroju, niedostateczna sieć dróg,
- brak obwodnicy dla transportu towarowego,
- słaba sieć dystrybucji usług turystycznych i komplementarnych,

- uzdrowiskowy wizerunek Krynicy-Zdroju,
- słaba informacja zewnętrzna,
- ograniczone działania promocyjne,
- brak szlaków turystycznych (z wyjątkiem turystyki pieszej),
- brak kadry turystycznej profesjonalnej,
- brak infrastruktury pozauzdrowiskowej z przeznaczeniem dla turystyki, sportu, rekreacji oraz działalności targowo-wystawienniczej i kongresowej,
- brak tradycji kulturowych związanych z dziedzictwem łemkowsko-bojkowskim oraz żydowskim.

Szanse rozwoju turystyki w gminie to:

- przystąpienie do Unii Europejskiej — dostęp do rynku,
- wzrost ilości dni wolnych od pracy,
- planowany zjazd z autostrady A4 w Brzesku i Tarnowie,
- przygraniczne położenie wraz z przejściami granicznymi dla turystów,
- proturystyczny program rozwoju regionalnego Małopolski,
- szeroka prywatyzacja,
- uwzględniony plan rozwoju i program inwestycyjny na najbliższe lata,
- wykorzystanie Funduszy Strukturalnych z UE.

Perspektywy rozwoju turystyki w gminie Krynica-Zdrój mogą napotkać szereg zagrożeń. Zagrożenia te to przede wszystkim:

- brak ustawy Prawo Uzdrowiskowe,
- brak drogi szybkiego ruchu Warszawa — Tarnów — Krynica,
- stagnacja w kraju i zubożenie społeczeństwa,
- zbyt wysoka cena kredytu,
- drastyczny spadek nakładów państwa na lecznictwo uzdrowiskowe,
- restrykcyjny i antymotywacyjny system podatkowy,
- konkurencja turystyki słowackiej,
- brak promocji i informacji w innych regionach Polski,
- słaba promocja polskiej turystyki za granicą,
- dekapitalizacja bazy turystycznej i sanatoryjnej.

Reasumując, dalszy rozwój Krynicy-Zdroju uzależniony jest od uruchomienia nowych celów i motywów do przyjazdu, np. różnorodne działania turystyczne i paraturystyczne, sportowe, kulturalne, biznesowe i kongresowe. Narzędziem realizacji tych celów powinna być promocja i wzmocnienie wizerunku turystyczno-sportowego całej gminy. W osiągnięciu celów pomocne mogą być cele operacyjne takie, jak: modernizacja istniejących i definiowanie nowych produktów, rozwój atrakcji i infrastruktury turystycznej i komplementarnej, atrakcyjniejszy marketing i promocja oraz wzmocnienie instytucjonalne i organizacyjne.

Bibliografia

1. Kotler P. 1980. *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. ISBN 0135579759.
2. Łazarek R. 1999. *Ekonomika turystyki*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 83-86980-60-0.
3. Rogalewski O. 1977. *Zagospodarowanie turystyczne*. Warszawa: WSiP.
4. *Rocznik Statystyczny Województwa Nowosądeckiego*. 1988. Nowy Sącz: WUS.
5. *Strategia rozwoju gminy uzdrowiskowej Krynica w zakresie wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków 1999.

Streszczenie

W artykule pt. *Zagospodarowanie turystyczne w gminie Krynica-Zdrój* autorzy podjęli próbę przedstawienia stanu zagospodarowania turystycznego w gminie Krynica-Zdrój. Przedstawili bazę noclegową, komunikacyjną, gastronomiczną i towarzyszącą w gminie Krynica-Zdrój. Ponadto, narysowali kierunki rozwoju turystyki w gminie Krynica-Zdrój, wykorzystując analizę SWOT do ustalenia misji i celów strategii rozwoju produktu turystycznego.

Słowa kluczowe

zagospodarowanie turystyczne, produkt turystyczny, Gmina Krynica-Zdrój

Tourist Development in the District of Krynica-Zdrój

Summary

The article entitled the *Tourist Development in the District of Krynica-Zdrój* attempts to present the state of tourist development in the district of Krynica-Zdrój. The authors describe accommodation, transport, gastronomic and accompanying conditions in the district of Krynica-Zdrój. Furthermore, they outlined the directions of development for tourism in the district of Krynica-Zdrój with the help of SWOT analysis in order to define the mission and objectives of the tourist product development strategy.

Key words

tourist development, tourist product, the district of Krynica-Zdrój

MAŁGORZATA TYRAŃSKA*

Kształtowanie potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym

1. Uwagi wstępne

Zasoby przedsiębiorstwa turystycznego składają się zasadniczo z trzech rodzajów: ludzkich, finansowych i rzeczowych. Ze względu na usługowy charakter przedsiębiorstwa turystycznego, podstawową rolę odgrywają jednak zasoby ludzkie. Personel biorący udział w procesie wytwarzania usług sam jest częścią tworzonego produktu turystycznego — jego postawa, zachowanie, wygląd zewnętrzny stanowią integralną część tego produktu postrzeganą przez klienta. Współdziałanie personelu przedsiębiorstwa turystycznego z gośćmi w dużej mierze decyduje o postrzeganiu jakości świadczonej usługi oraz kreuje opinię, jaką cieszy się dany obiekt turystyczny (Rogers, Slinn, 1996, s. 97). Sprawna obsługa gościa hotelowego, tworzenie atmosfery życzliwości, gotowość do spełniania nietypowych życzeń gościa, ze względu na duże podobieństwo produktu turystycznego różnych firm, stają się jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw turystycznych i przyczyniają się tym samym do ich sukcesów rynkowych (Tubilacki, 2005, s. 81).

Ponadto zasoby ludzkie, a przede wszystkim wiedza, którą posiadają pracownicy, poziom ich kwalifikacji oraz motywacja do pracy łącznie z systemami informacyjnymi przedsiębiorstwa turystycznego są istotnymi elementami jego kapitału intelektualnego. Aktualnie, wymienione zasoby stają się czynnikiem wytwórczym, zapewniającym adaptacyjność, elastyczność i innowacyjność organizacji, przyczyniającym się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo turystyczne (Perechuda, Nawrocka, 2006, s. 237). Nowe spojrzenie na zasoby ludzkie umożliwia postrzeganie pracowników jako aktywa organizacji, a wszelkie koszty związane z ich zatrudnieniem są traktowane jako działania inwestycyjne, które gwarantują w przyszłości wzrost wartości przedsiębiorstwa turystycznego (Knowles, 2001, s. 206).

* Dr Małgorzata Tyrańska jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, jest również pracownikiem Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

2. Pojęcie i struktura potencjału pracy

Potencjał pracy jest pojęciem, które nie znalazło dotychczas w literaturze jednoznacznego określenia. Chodzi tu na przykład o ustosunkowanie się do takich problemów, jak różnice pomiędzy pojęciem kwalifikacji a pojęciem potencjału pracy, wieloznaczność samego terminu i różne nazewnictwo.

Wyjaśnienie relacji pomiędzy kwalifikacjami a potencjałem pracy jest o tyle trudne, że kwalifikacje są pojęciem wieloznacznym. Część autorów nadaje temu pojęciu węższy zakres obejmujący wykształcenie, staż pracy, umiejętności praktyczne, część zaś szerszy, obejmujący obok wymienionych, takie elementy jak zdolność do pracy w różnych warunkach i formach organizacyjnych oraz motywację do pracy. Należy jednak dodać, że kwalifikacje stanowią istotny element potencjału pracy, ale nie wyczerpują zakresu tego pojęcia. Ponadto spotkać można szereg terminów pokrewnych, a mianowicie: potencjał roboczy, potencjał kwalifikacyjny, potencjał ludzki, potencjał wytwórczy, czy też kapitał ludzki. Przy czym wymienionym pojęciom przypisuje się podobne znaczenie.

Dla przykładu, T. Listwan uważa, że składnikami kwalifikacji są cechy psychologiczne, wiedza, umiejętności oraz poziom doświadczenia pracownika (2002, s. 83). Zaś S. Chępa definiuje kwalifikacje jako właściwości pracownika, jego dyspozycje (cechy psychologiczne i wiedza) oraz ujawniane w zachowaniu umiejętności zawodowe. Bardziej pierwotne są dyspozycje, a ich pochodną są umiejętności. Posiadane przez pracownika kwalifikacje są zasobem dynamicznym, między dyspozycjami i przejawianymi umiejętnościami zachodzi sprzężenie zwrotne, prowadzące do ich zmienności jakościowej i ilościowej (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 259).

Ze względu na cele opracowania przyjęto, że potencjał pracy stanowią: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy, które to elementy składają się na wymiar jakościowy potencjału pracy. Z kolei czas pozostawiania wymienionych elementów jakościowych w dyspozycji przedsiębiorstwa turystycznego tworzy jego aspekt ilościowy. Potencjał pracy obejmuje więc wszystkie cechy i właściwości zasobów ludzkich, które są niezbędne dla zachowań wymaganych od pracowników przedsiębiorstwa turystycznego. Przyjęta definicja potencjału pracy uwzględnia jego stan aktualny oraz możliwy do osiągnięcia w przyszłości (Pocztowski, 1998, s. 218).

Problematyka kształtowania potencjału pracy nabiera szczególnego znaczenia w sektorze usług, a zwłaszcza w sferze usług turystycznych. O ewentualnym sukcesie ekonomicznym przedsiębiorstwa usługowego decydują kwalifikacje kadr w nim zatrudnionych. Sposób traktowania klienta i jakość usług są najlepszą reklamą i magnesem przyciągającym klienta. Konkurencja między przedsiębiorstwami turystycznymi powoduje, że oferty nie mogą być bardzo różnicowane pod względem ceny. Zdobywanie klientów poprzez zwiększanie dostępności usług, lepszy wystrój wewnątrz czy lepszą lokalizację również ma swoje granice.

A zatem to, czym przedsiębiorstwo turystyczne może wyróżnić się na rynku, to jakość świadczonych usług, a w tym jakość obsługi klienta.

3. Strategiczne aspekty rozwoju potencjału pracy

Wobec powyższego doskonalenie zasobów ludzkich to jeden ze strategicznych obszarów działalności każdej organizacji turystycznej. Wszelkim działaniom odnoszącym się w tym obszarze do procesów programowania rozwoju pracowniczego przypisuje się więc szczególną rolę. Z tego względu działania te powinny mieć zasadniczo charakter kompleksowy i ukierunkowany. Zamierzony kierunek działań wyznacza w zasadzie przyjęta i realizowana strategia personalna, jednak ich kompleksowość oznacza potrzebę uwzględnienia w tych działaniach wszelkich realizowanych w przedsiębiorstwie turystycznym funkcji personalnych.

Wśród funkcji, których udział w procesie kształtowania potencjału pracowniczego jest niezaprzeczalny, wymienić należy: planowanie zasobów i rekrutację, wyznaczanie ścieżki kariery i budowa systemu awansowania, opracowanie i wdrożenie systemu szkoleń, budowanie elastycznej struktury organizacyjnej, opracowanie skutecznego systemu motywacyjnego oraz systemu oceniania, kreowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, budowanie sprawnej komunikacji, organizacja pracy oraz humanizacja pracy.

Działania prowadzone w ramach wskazanych funkcji wzajemnie się warunkują, uzupełniają i przenikają. Nie można wskazać tutaj funkcji głównej czy pomocniczych. Każda z nich musi być uwzględniona w procesie prawidłowego kształtowania potencjału pracowniczego, przy czym zakres i wpływ poszczególnych funkcji na całokształt procesu doskonalenia zależy od uwarunkowań cechujących poszczególne organizacje, aktualnie realizowanych strategii lub też czynników zewnętrznych w postaci, na przykład: aktualnych wymogów otoczenia czy sytuacji ekonomiczno-prawnej.

Realizacja rozwoju potencjału pracy odbywa się z wykorzystaniem takich działań, jak: dostosowanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, rozszerzenie kwalifikacji, rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny, umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem turystycznym, kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z jego celami (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 112). Efektem działań prowadzących do rozwoju potencjału pracy jest: realizowanie przez pracowników bardziej efektywnych zadań na zajmowanych stanowiskach pracy oraz rozwijanie kariery pracowników.

Czynnikami determinującymi rozwój pracowników są: indywidualne preferencje zawodowe i predyspozycje pracowników, możliwości pozyskiwania i rozwijania niezbędnych kwalifikacji, a przede wszystkim cele i możliwości finansowe przedsiębiorstwa turystycznego. Rozwój potencjału pracy oznacza polepszenie i rozszerzenie ogółu wiedzy oraz zdolności pracowników, które mają być wyko-

rzystane do osiągnięcia celów organizacji turystycznej. W miarę jak rosną kompetencje pracownika, zmniejsza się czas i wysiłek potrzebny do uzyskania pewnego poziomu efektywności.

Obecnie przedsiębiorstwa, w tym także turystyczne, przywiązują duże znaczenie do podniesienia świadomości swoich pracowników dotyczącej ich roli i wkładu w działalność i wyniki finansowe firmy. Nie wystarczy zatem już tylko poprawne wykonywanie czynności przypisanych do danego stanowiska pracy, ale niezbędna jest inicjatywa ze strony samych pracowników w procesie doskonalenia swych umiejętności. Olbrzymią rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza przedsiębiorstwa turystycznego, która powinna zadania dotyczące rozwoju potencjału pracy realizować, a zarazem wymagać ich od podległych pracowników. Należy zaznaczyć, że zauważa się powszechne dążenie do wzrostu fachowości i rozwoju kwalifikacji pracowników, jednak procesowi temu brakuje usystematyzowania.

Ponadto brak jest norm — standardów kwalifikacji określających oraz pozwalających zidentyfikować potencjał pracy pracowników. W standardach kwalifikacji zawodowych zawarte powinny być cechy i umiejętności niezbędne do wykonywania określonych czynności, wyznaczone po dokładnej analizie stanowisk i ich wymagań. Określenie standardów kwalifikacji zawodowych sprawia, że łatwiejsza staje się sama kontrola wykonywanych przez pracownika czynności na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.

Należy pokreślić, że rozwój potencjału pracy, zwiększenie wiedzy i kwalifikacji pracowników, ich motywacji do pracy powinno stać się podstawowym dążeniem organizacji turystycznej do standaryzacji tych działań. W przyszłości stanie się to podstawą sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego. W związku z tym tablica 1 prezentuje proponowaną procedurę rozwoju potencjału pracy wraz ze stosowanymi na każdym etapie metodami szczegółowymi.

Poniżej szczegółowo omówiono poszczególne fazy proponowanej metodyki rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym.

4. Planowanie rozwoju potencjału pracy

Proces planowania rozwoju potencjału pracy, podobnie jak proces planowania rozwoju organizacji powinien opierać się na założeniach strategicznych. Idea strategicznego planowania rozwoju potencjału pracy polega na przełożeniu celów strategicznych na konkretne działania poprzez analizę czynników określających potrzeby kadrowe organizacji w chwili obecnej oraz te przewidywane w przyszłości (Listwan, 1999, s.52). Tak więc na etap planowania rozwoju potencjału pracy składa się ustalenie celów rozwoju potencjału pracy, które bezpośrednio wynikają ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi i są powiązane ze strategicznymi celami realizowanymi w innych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 1

Etapy rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym

Etap	Zadania szczegółowe	Stosowana metoda
Planowanie	a) Identyfikacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi, b) ustalenie celów rozwoju potencjału pracy wynikających ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi, c) ustalenie profili pożądanego potencjału pracy (benchmarków), d) identyfikacja istniejących profili potencjału pracy — ocena istniejącego potencjału pracy, e) przeprowadzenie analizy porównawczej i określenie luki potencjału pracy, f) planowanie przedsięwzięć minimalizacji lub likwidacji luki potencjału pracy	<ul style="list-style-type: none"> — analiza pracy, — metody scenariuszowe, — benchmarking, — metody wartościowania stanowisk pracy: analityczne, sumaryczne, — metody oceniania pracowników: zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, porównanie ze standardami, ranking, porównanie parami, technika wymuszonego rozkładu, listy kontrolne, arkusze ocen pracowniczych, wywiad oceniający, ankieta, zarządzanie przez cele, testy, skale ocen, assessment center portfolio personalne. — metody identyfikacji poziomu motywacji do pracy (diagnoza efektywności systemu motywacji pracy Lawlera i Nadlera, diagnoza hierarchii motywów pracy Bluma i Russa)
Realizacja	Wybór instrumentów rozwoju potencjału pracy: <ul style="list-style-type: none"> — wzbogacanie istniejącego potencjału pracy, — harmonizacja istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania, — kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy 	<ul style="list-style-type: none"> — szkolenia zawodowe (udział w pracach projektowych, grupowe formy organizacji pracy, seminaria, konferencje, gra ról, metoda sytuacyjna, analiza przypadków, trening grupowy, coaching, konsultacje z przełożonym, zadania zlecone, specjalistyczny instruktaż, zastępstwa na stanowiskach pracy, rotacja na stanowiskach pracy, wykłady, zaprogramowany instruktaż, prace pisemne, studia zaoczne, — przemieszczenia pracownicze w hierarchii organizacyjnej, ścieżka kariery zawodowej, — strukturalizacja pracy (rotacja, rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacenie treści pracy, grupowe formy pracy, elastyczne formy organizacji czasu pracy, partycypacja pracownicza, metody rozwiązywania konfliktów)
Kontrola	Ustalenie stopnia likwidacji lub minimalizacji stwierdzonej luki potencjału pracy: <ul style="list-style-type: none"> — analiza profili potencjału pracy, — analiza przebiegu i efektów procesu rozwoju potencjału pracy, — analiza transferu efektów rozwoju potencjału pracy. Określa tzw. lukę transferu, — analiza ekonomiczna rozwoju potencjału pracy 	<ul style="list-style-type: none"> — wykres cyklu produktywności zasobów ludzkich, — analiza SWOT, — analiza kluczowych czynników sukcesu, — controlling, — zrównoważona karta wyników (BSC), — poziom absencji, płynności pracowniczey, — poziom rentowności firmy, — poziom płynności finansowej, — koszty zarządzania, — wielkość zysku na 1 pracownika, — wartość produkcji sprzedanej netto 1 pracownika, — wydajność pracy, jakość pracy, — udział kosztów pracy w kosztach działalności firmy

Źródło: opracowanie własne.

Tym samym następuje tu bezpośredni związek między planowaniem rozwoju potencjału pracy a planowaniem ilości i jakości zasobów ludzkich (potrzeb personalnych), które są niezbędne dla prawidłowego wykonywania zadań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa turystycznego.

Należy podkreślić, iż punktem wyjścia do nakreślenia potrzeb personalnych przedsiębiorstwa turystycznego są zmiany zachodzące w różnych jego obszarach funkcjonalnych oraz w otoczeniu, ponieważ to one determinują pożądaną stan i strukturę zatrudnienia. Opracowanie planów personalnych wiąże się z umiejętnością stosowania różnych metod i technik planowania zatrudnienia. Niezwykle przydatna na tym etapie planowania jest metoda scenariuszy zmian makrootoczenia. Jest to jedna z metod analizy strategicznej, która służy do przewidywania zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz ustalania siły ich wpływu na jego funkcjonowanie, a przez to, pośrednio, na potrzeby personalne przedsiębiorstwa turystycznego¹. Celem tej metody jest opracowanie prognozy przyszłej konfiguracji otoczenia przedsiębiorstwa turystycznego oraz wynikających stąd konsekwencji dla planowania zasobów ludzkich.

W układaniu scenariuszy należy uwzględniać czynniki wewnętrzne (np. ogólna charakterystyka firmy, sposób zorganizowania firmy, jej efektywność) i zewnętrzne (np. sytuacja na rynku pracy, konkurencja innych przedsiębiorstw turystycznych, szkolnictwo i oświata, demografia siły roboczej oraz migracje i emigracje, ustawodawstwo pracy, kultura, system wartości społecznych, kształt systemu politycznego, gospodarczego, kulturowego, ekologicznego i ich zmiany determinujące planowanie personelu przedsiębiorstwa turystycznego).

Dysponując wiedzą o przyszłych zadaniach przedsiębiorstwa turystycznego można zdefiniować zmiany niezbędne do osiągnięcia założonych celów oraz podjęcia decyzji personalnych umożliwiających wykonanie zaplanowanych zadań. Na podstawie analizy środowiska, w którym działa dana organizacja turystyczna można określić jej szanse i zagrożenia, co stanowi punkt wyjścia dla sformułowania misji, celów strategicznych, planów taktycznych i operacyjnych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejną ważną metodą z punktu widzenia planowania rozwoju potencjału pracy jest analiza pracy. Istota analizy sprowadza się do zbierania kompleksowych informacji, charakteryzujących konkretne prace wchodzące w zakres wykonywanych czynności bądź pełnionych funkcji zawodowych oraz określania cech wymaganych od pracownika na danym stanowisku pracy.

Na podstawie tych informacji dokonuje się opisu stanowiska pracy, przy czym stopień szczegółowości tego opisu zależy od celu, jakiemu on ma służyć (zob. tabela 2). Opis stanowiska pracy dostarcza informacji o czynnościach i funkcjach składających się na treść pracy, o sposobie wykonywania danej pracy oraz stosowanych narzędziach i sprzęcie, o powiązaniach organizacyjnych z innymi stano-

¹ Szerzej na temat stosowania metody scenariuszowej: Gierszewska, Romanowska, 2000, s. 56–81.

Tablica 2

Opis stanowiska pracy dyrektora hotelu — przykład

Identyfikacja stanowiska pracy	Nazwa stanowiska pracy	Dyrektor hotelu
Streszczenie	Kieruje całokształtem działalności hotelu, jest jego przedstawicielem na zewnątrz	
Obowiązki i zakres odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> — ustala organizację wewnętrzną hotelu i określa zasady współpracy poszczególnych działów, — koordynuje prace hotelu, — określa kierunki polityki handlowej hotelu, — kieruje polityką kadrową hotelu, — monitoruje pracę poszczególnych działów hotelu, — sprawuje nadzór nad zabezpieczeniem mienia hotelu, — rozpatruje skargi pracowników 	
Wymagania kwalifikacyjne		
Wykształcenie i doświadczenie zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> — wykształcenie wyższe, — preferowana specjalność: turystyka i rekreacja, — 8 lat pracy w hotelarstwie, w tym 4 lata na samodzielnym stanowisku kierowniczym 	
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> — podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów przy jednoczesnym koncentrowaniu się na celach hotelu, — kierowania ludźmi, — nawiązywania kontaktów, — delegowania uprawnień i obowiązków, — motywowania innych, — dokonywania oceny pracy, wynagradzania, — organizowania pracy. 	
Kwalifikacje	<ul style="list-style-type: none"> — praktyczna nauka zawodu hotelarza lub ekonomisty hotelarskiego, — znajomość branży turystycznej, — znajomość zagadnień ekonomicznych, — znajomość organizacji pracy hotelu, — znajomość co najmniej 2 języków obcych. 	
Predyspozycje zawodowe/cechy osobowości	<ul style="list-style-type: none"> — komunikatywność, — odporność na stres, — asertywność, — empatia i inteligencja emocjonalna, — kreatywność, otwartość na zmiany, — wytrwałość i odpowiedzialność. 	
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> — kreowanie własnego rozwoju, — stawianie pracownikom właściwych, kompleksowych i odpowiedzialnych zadań, — nastawienie na sukces. 	
Relacje z innymi stanowiskami	<ul style="list-style-type: none"> — zarządzanie działaniem wszystkich podległych stanowisk i komórek organizacyjnych. 	
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> — czas pracy nienormowany, — dyspozycyjność. 	

Źródło: opracowanie własne.

wiskami pracy, o materialnych warunkach pracy wymaganych dla danego stanowiska oraz podaje wykaz wymaganych kwalifikacji.

Rozpatrując szerzej kwestię użyteczności analizy pracy należy wymienić następujące możliwe jej zastosowania: projektowanie i usprawnianie organizacji pracy, określanie wymogów kwalifikacyjnych stanowisk pracy i racjonalnego doboru pracowników, wartościowanie i ocena efektów pracy, programowanie szkolenia i doskonalenia pracowników, budowa systemów motywacyjnych, poprawa warunków pracy.

Inne typowe metody planowania personelu zostały podzielone na dwie grupy dotyczące odpowiednio, ustalania (zob. tablica 3): aspektu jakościowego zasobów ludzkich organizacji — określenie wymaganych kwalifikacji pracowników, aspektu ilościowego zasobów ludzkich — ustalenie odpowiedniej liczby pracowników.

Tablica 3

Systematyka metod wykorzystywanych do planowania zatrudnienia

Metody planowania aspektu jakościowego zasobów ludzkich organizacji	Metody planowania aspektu ilościowego zasobów ludzkich organizacji
<ul style="list-style-type: none"> — analiza pracy, — metoda scenariuszowa, — profile kwalifikacyjno-behawioralne, — księga kadry kierowniczej — księga sukcesorów, — ścieżka kariery zawodowej, — księga (rejestr) kwalifikacji — inwentarz kwalifikacji kadr, — docelowe wskaźniki płynności, — metody wartościowania stanowisk pracy, — metody oceniania pracowników, — techniki szkolenia zawodowego pracowników, — przemieszczenia pracownicze, — strukturalizacja pracy, — macierze transakcyjne, — metoda tzw. współczynnika przydatności pracowników do zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> — zarządzanie przez cele, — analiza współczynników ruchliwości pracowniczej, — analiza statystyczna, — technika symulacyjna, — prognozowanie o bazie zerowej, — prognozowanie oparte na trendach w zakresie rozwoju produktywności, — podejście „z dołu do góry”, — intuicyjne sposoby ustalania ilościowych potrzeb personalnych, — metody wskaźnikowe, — metoda normatywów zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jednak podstawowym celem etapu planowania rozwoju potencjału pracy jest opracowanie profili pożądanego oraz istniejącego potencjału pracy. Analiza tych dwóch profili potencjału pracy, prowadzona poprzez ich wzajemne porównanie służy do identyfikacji luki potencjału pracy, którą definiujemy jako różnicę pomiędzy wymaganym a istniejącym profilem potencjału pracy (Pocztowski, 1993, s. 60).

Należy nadmienić, że pożądaný profil potencjału pracy daje jasny obraz wymagań dotyczących poziomu wykształcenia, preferowanych umiejętności i zdolności, cech osobowościowych oraz właściwych standardów zachowań, które pożądané są dla wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Profile określają, jaka jest relatywna ważność poszczególnych elementów potencjału pracy dla osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności pracy na danym stanowisku. Porównując profil potencjału pracy opracowany dla danego stanowiska z wzorcowym profilem potencjału pracy można zaobserwować wszelkie odchylenie od pożądaných wzorów (zob. tablica 4).

Tablica 4

Profil potencjału pracy Dyrektora Hotelu — przykład

Kompetencje		Profil pożądaných i faktycznych kompetencji				
		1	2	3	4	5
Kompetencje koncepcyjne	1. Zdolność rozpoznawania problemów			o	*	
	2. Umiejętność analizy i syntezy		o	*		
	3. Umiejętność formułowania celów		o	*		
	4. Myślenie krytyczne		o	*		
	5. Umiejętność wnioskowania i dokonywania ocen			o	*	
	6. Umiejętność uczenia			o	*	
Kompetencje techniczne	1. Wiedza z zakresu zarządzania hotelem			o	*	
	2. Wiedza z zakresu analizy ekonomicznej działalności hotelu			o	*	
	3. Wiedza z zakresu zarządzania personelem			o	*	
	4. Umiejętność rozwiązywania trudnych problemów			o	*	
	5. Znajomość specyfiki branży turystycznej			o	*	
	6. Umiejętność organizacji pracy			o	*	
	7. Skuteczność w działaniu		o	*		
Kompetencje społeczne	1. Zdolności przywódcze			o	*	
	2. Kreatywność			o	*	
	3. Otwartość na zmiany			o	*	
	4. Orientacja na klienta			o	*	
	5. Umiejętność pracy w zespole		o	*		
	6. Inteligencja emocjonalna		o	*		
	7. Odporność na stres		o	*		
	8. Asertywność			o	*	
Legenda	o-----o — profil faktycznych kompetencji Dyrektora Hotelu *-----* — profil pożądaných kompetencji Dyrektora Hotelu Skala natężenia ocenianej cechy: od 1 — poziom najniższy — niezadowalający — do 5 — poziom najwyższy — bardzo dobry					

Źródło: opracowanie własne.

Do opracowania wzorcowego profilu potencjału pracy można wykorzystać ideę metody benchmarkingu. Celem tej metody jest porównanie się z najlepszymi i podjęcie trudu „dogonienia” ich w wybranej dziedzinie umiejętności lub funkcji przedsiębiorstwa (Ziębicki 2001, s. 139—154). Nawiązując do idei benchmarkingu można przyjąć, że benchmarking personalny jest metodą doskonalenia funkcji personalnej przez porównanie uwarunkowań, procesów i efektów zarządzania zasobami ludzkimi u siebie z najlepszymi rozwiązaniami firm, w których funkcja personalna wykazuje najwyższą efektywność w tworzeniu wartości dla interesariuszy, a następnie odpowiedniego implementowania tych rozwiązań (Pocztowski, 2007, s. 432).

Ważnym działaniem w ramach benchmarkingu personalnego jest pomiar porównawczy w stosunku do przyjętych punktów odniesienia — benchmarków. Pomiar ten może mieć charakter pomiaru: wewnętrznego, konkurencyjnego (zewnątrznego), funkcjonalnego. W odniesieniu do rozwoju potencjału pracy można wykorzystać tzw. benchmarking wewnętrzny oraz zorientowany na konkurencję (Pocztowski, 2007, s. 433).

Benchmarking wewnętrzny polega na porównaniu stanowisk pracy w różnych oddziałach zdywersyfikowanej firmy pod względem poziomu kształtowania się poszczególnych elementów potencjału pracy. Punktem odniesienia, a zarazem wzorcem jest stanowisko we wzorcowym oddziale przedsiębiorstwa, którego pracownik posiada najwyższy poziom potencjału pracy.

Natomiast benchmarking zorientowany na konkurencję nastawiony jest na porównanie potencjału pracy na badanym stanowisku pracy z potencjałem pracy na porównywalnym stanowisku w firmie uznanej za lidera rynku. Analiza sposobu osiągnięcia sukcesu przez kadrę konkurencyjnego przedsiębiorstwa pozwala wykorzystać dobre wzorce na użytek kadry badanego przedsiębiorstwa.

Identyfikacja skali problemu, czyli różnicy między występującymi a pożądanymi profilami potencjału pracy pozwala zaplanować działania prowadzące do minimalizacji lub likwidacji istniejącej luki potencjału pracy. Na tym etapie rozwoju potencjału pracy można wykorzystać szereg instrumentów, a mianowicie: wzbogacanie istniejącego potencjału pracy, harmonizacja istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania, kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy. Uważamy, że podstawę rozwoju zawodowego pracowników przedsiębiorstwa turystycznego stanowi przede wszystkim kształtowanie treści i warunków pracy. Przy czym za L. Koziółem warunki te można podzielić na trzy jednorodne grupy czynników, o charakterze: technologicznym, strukturalnym oraz wynikające z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (zob. tablica 5).

Tworzenie takich warunków w przedsiębiorstwie turystycznym można nazwać mianem inwestowania w rozwój potencjału pracy. Przedsiębiorstwo turystyczne inwestując w pracownika zapewnia sobie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (wyższej wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu), lepiej umotywowawa-

Tablica 5

Struktura (środowisko) pracy

Technologia	Struktura	Kultura organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> — stworzenie bazy materialnej dla pracy twórczej, — poziom wydatków na działalność badawczo-rozwojową, — dobre warunki pracy, — wysoki poziom komputeryzacji procesów pracy — Intranet, Internet, — benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> — opracowanie i wdrażanie rozwojowej strategii organizacji, — elastyczna struktura organizacyjna, — decentralizacja zarządzania, — autonomia i samodzielność, — wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą, — zespołowe formy organizacji pracy, — systemy informacji stwarzające możliwość wymiany wiedzy i informacji między pracownikami organizacji, — organizacja ruchu racjonalizatorskiego: procedury zgłaszania projektów, ich oceny i nagradzanie, — procedury oceny ryzyka, — środki motywacyjne (dofinansowanie kursów i kształcenia pracownika, przyznawanie urlopów szkoleniowych, organizowanie szkoleń), — programy rozwoju pracowników, — wewnętrzny rozrachunek gospodarczy. 	<ul style="list-style-type: none"> — stwarzanie klimatu sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym, — demokratyczny styl zarządzania, — preferowanie techniki zarządzania przez partycypację, — tworzenie atmosfery przychylności dla dokształcania, — otwartość kierownictwa na innowacje, — tolerowanie niepowodzeń (w pewnych granicach), — znajomość misji i celów organizacji, — ujednoczenie słownictwa zapewniające poprawne rozumienie wiedzy, — wzajemne zaufanie do siebie członków zespołu.

Źródło: Koziół, 2005, s. 271; Jasiński, 2004, s. 73.

nych do kreatywnego rozwiązywania jego problemów oraz efektywnego wykorzystania własnego potencjału.

Dlatego też A. Francik i M. Kosała inwestowanie w zasoby ludzkie uważają za podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości (Francik, Kosała, 2003, s. 93).

Ponosząc koszty związane z inwestowaniem w zasoby ludzkie, można w przyszłości liczyć na korzyści zapewniające nie tylko zwrot poniesionych nakładów, ale także osiągnięcie nadwyżki finansowej, będącej wynikiem zachowań przedsiębiorczych pracowników.

5. Kontrola rozwoju potencjału pracy

Ostatnim etapem rozwoju potencjału pracy jest kontrola skuteczności i efektywności tego procesu, prowadzące do ustalenia stopnia likwidacji lub minimalizacji luki potencjału pracy. Wyniki przeprowadzonej kontroli umożliwiają podjęcie działań korygujących lub określenie dalszych kierunków doskonalenia potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym. Można wyróż-

nić trzy obszary kontroli potencjału pracy, a mianowicie (Pocztowski, 1993, s. 125—135): analiza przebiegu i efektów procesu rozwoju potencjału pracy prowadzone na podstawie analizy profili potencjału pracy, analiza transferu efektów rozwoju potencjału pracy, określająca tzw. lukę transferu oraz analiza ekonomiczna podjętych działań w zakresie rozwoju potencjału pracy.

Przedmiotem analizy w obszarze kontroli rozwoju potencjału pracy jest porównanie planowanych i zrealizowanych celów określonych przedsięwzięć w dziedzinie szkolenia zawodowego, przemieszczeń pracowniczych i strukturyzacji pracy oraz zbadanie przebiegu procesów ich realizacji. Umożliwia to dokonanie analizy odchyień między wielkościami planowanymi i osiągniętymi, a następnie podjęcie działań korygujących. Stanowi również podstawę oceny adekwatności podjętych decyzji dotyczących zastosowanych metod minimalizacji luki potencjału pracy. Działalność kontrolna koncentruje się, w tym przypadku, w obszarze nabywania wiedzy i umiejętności, kształtowania zachowań, realizacji karier zawodowych i przebiegu procesów strukturyzacji pracy.

Ważnym obszarem kontroli rozwoju potencjału pracy jest zbadanie, w jakim stopniu nowo nabyta wiedza i umiejętności są przydatne i wykorzystywane w praktyce oraz czy między nowymi elementami wiedzy zawodowej i wzorcami zachowań, a istniejącymi strukturami organizacyjnymi występują sprzeczności. Ten etap polega na określeniu tzw. luki transferu. Do czynników, które mogą tworzyć taką lukę zalicza się:

- opłacalność zmiany dotychczasowych zachowań oraz istnienie sprzyjających do tego warunków,
- stosunek przełożonego, kolegów oraz podwładnych wobec stosowania przez daną osobę nowych umiejętności i zachowań,
- istniejące struktury organizacyjne oraz formy organizacji pracy,
- wyposażenie techniczne, stosowane technologie, które determinują w znacznym stopniu rolę pracownika,
- stopień zgodności między treścią przeprowadzonych przedsięwzięć rozwoju potencjału pracy a wymogami na konkretnych stanowiskach pracy,
- ogół wartości wyznawanych w danym przedsiębiorstwie, istniejących tam tradycji, przyzwyczajzeń, uprzedzeń, norm zachowań i innych elementów składających się na kulturę przedsiębiorstwa.

Niezbędna staje się także analiza ekonomiczna przeprowadzanych działań w ramach rozwoju potencjału pracy. Wynika to z faktu, że podjęte w tym zakresie działania wiążą się z określonymi nakładami finansowymi ponoszonymi przez przedsiębiorstwo turystyczne. Pociąga to za sobą konieczność kontroli wykorzystanych środków w relacji do osiągniętych efektów rozwoju potencjału pracy oraz w kontekście osiągania ogólnych celów przedsiębiorstwa turystycznego. Analiza ekonomiczna obejmuje dwie główne dziedziny, tj. analizę kosztów poszczególnych przedsięwzięć rozwoju potencjału pracy oraz analizę rentowności tych przedsięwzięć. Podstawowy problem, występujący w tym ob-

szarze kontroli, polega na precyzyjnym i jednoznacznym określeniu kosztów ponoszonych na różnego rodzaju przedsięwzięcia rozwoju potencjału pracy oraz efektów uzyskiwanych w wyniku tych działań. Kontrola kosztów umożliwia wgląd w zakres i rodzaj nakładów związanych z zastosowaniem poszczególnych instrumentów rozwoju potencjału pracy i stanowi następnie podstawę do obliczania ich rentowności. Analiza kosztów polega również na porównaniu planowanych i rzeczywistych kosztów przeprowadzonych działań. W tym obszarze kontroli rozwoju potencjału pracy kryteriami oceny jest: zysk, wielkość produkcji, wielkość sprzedaży, koszty, płynność pracownicza, absencja. Te wielkości zestawia się z wynikami działań podejmowanych w ramach rozwoju potencjału pracy i dąży się do ustalenia związków przyczynowo-skutkowych. Celem jest tu wykazanie, że działalność mająca na celu rozwój potencjału pracy wiąże się nie tylko z określonymi kosztami, ale że stanowi rodzaj inwestycji w zasoby ludzkie, przyczyniającej się do realizacji celów przedsiębiorstwa turystycznego.

Diagnozowanie zmian, które nastąpiły w poziomie potencjału pracy w wyniku podjętych działań, prowadzących do minimalizacji lub likwidacji luki potencjału pracy jest możliwe dzięki wykorzystaniu licznych metod, pozwalających określić skuteczność tych działań. Narzędziami pozwalającymi przeprowadzić ocenę istniejącego potencjału pracy jest strategiczna karta wyników (BSC), controlling personalny.

Strategiczna karta wyników (BSC) jest to narzędzie, które pozwala przełożyć strategię rozwoju potencjału pracy na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa turystycznego (Gołębiowski, 2001, s. 418; Becker, Huselid, Ulrich, 2002, s. 85—89). Istota metody BSC polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego. Podstawowymi elementami w opracowaniu karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi są: potencjał działu zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości, system pracy oparty na efektywności, zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa turystycznego oraz wydajność zarządzania zasobami ludzkimi. BSC zarządzania zasobami ludzkimi ujmuje cztery perspektywy, w ramach których można zastosować następujące miary odnoszące się do jednostki organizacyjnej:

- 1) w perspektywie finansowej — ocena zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat finansowy (wartość dodana kapitału ludzkiego, procent całkowitych kosztów pracy, wskaźnik potencjału konkurencyjnego),

- 2) w perspektywie klienta — ocena dotyczy tego jak firmę postrzegają jej klienci, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów (wskaźnik zaangażowania pracowników, koszt obsługi, analiza porównawcza z innymi firmami),

- 3) w perspektywie (procesowej) operacyjnej — ocena wydatków (kosztów) dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i ich zgodności ze strategią firmy (% programów wynagrodzeń dopasowanych do strategii i czas opracowania progra-

mów, koszt i % przeprowadzonych szkoleń, koszty usług świadczonych przez dział personalny),

4) w perspektywie rozwojowej — ocena wydajności działań i procesów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które prowadzą do generowania wartości, czyli budowania kompetencji (% utrzymanych w firmie nowych pracowników w ciągu roku, wskaźnik fluktuacji pracowników, wewnętrzna stopa awansów).

Zatem karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia: rozróżnienie między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a jego potencjałem tworzenia wartości, kontrolę kosztów i tworzenia wartości, ocenę wkładu zasobów ludzkich w realizację strategii i w wynik finansowy przedsiębiorstwa turystycznego, tworzenie zachęt do elastyczności i wprowadzania zmian.

Podsumowując, kontrola rozwoju potencjału pracy jest procesem złożonym, ponieważ wymaga uwzględnienia wielu problemów, występujących w poszczególnych jego etapach oraz stosowania szeregu różniących się między sobą metod analizy i oceny przebiegu procesów planowania i realizacji podejmowanych działań, jak również osiąganych efektów. Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji ustala się — na zasadzie sprzężenia zwrotnego — korektę prowadzonych przedsięwzięć.

Warunkiem efektywności kontroli rozwoju potencjału pracy jest koordynacja zadań wykonywanych na poszczególnych etapach procesu rozwoju potencjału pracy. Takie podejście do realizacji kontroli rozwoju potencjału pracy umożliwi sterowanie całym procesem i wykrycie występujących w tym względzie nieprawidłowości.

Ważną rolę w procesie kontroli odgrywa controlling personalny, działający na zasadzie systemu wczesnego ostrzegania (Pocztowski 1993, s. 135). Celem controllingu jest sprawowanie nadzoru nad różnymi dziedzinami działalności organizacji turystycznej i podejmowanie działań korygujących. Jako metoda nadzoru nie służy on jedynie kontrolowaniu, lecz zapobieganiu. Występujące między kontrolą a controllingiem różnice podane są w tabelicy 6.

Tabela 6

Różnice między kontrolą a controllingiem

Kontrola (zorientowana na przeszłość)	Controlling (zorientowany na przyszłość)
— stwierdza błędy	— koordynuje
— wnioskuję naprawienie błędów	— nadzoruje
— szuka winnych	— doradza
— wnioskuję pokrycie szkód	— pomaga merytorycznie
— karze (wnioskuję nałożone kary)	— wnioskuję rozwiązania
— wnioskuję zmiany personalne	— proponuje środki zaradcze
— wnioskuję zmiany organizacyjne	— inspirowuje
— kieruje sprawę do właściwych organów administracji lub ścigania	— przestrzega
	— wskazuje na doświadczenia obce

Controlling pozwala wcześniej wykrywać odchylenia od przyjętych norm i poprzez analizę i ocenę przyczyn ich wystąpienia umożliwia zapobieganie ich pojawieniu się w przyszłości (Listwan, 2002, s. 246). Controlling personalny stanowi integralną część controllingu w organizacji i jest controllingiem funkcjonalnym, obok controllingu marketingu, produkcji, finansów (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 89). Przy czym wyodrębnienie controllingu personalnego wynika ze zmian w (Sierpińska, 2004, s. 179):

- ujmowaniu controllingu jako formy zarządzania — od wąsko rozumianego controllingu w rachunkowości, który był ukierunkowany na sterowanie zyskiem — do controllingu, obejmującego całe przedsiębiorstwo,
- postrzeganiu miejsca zasobów ludzkich w strukturze firmy, jako istotnego składnika aktywów firmy i źródła jej konkurencyjności, a nie tylko kosztów,
- podejściu do realizacji funkcji personalnej w firmie, poprzez scalanie strategii personalnej ze strategią ogólną firmy oraz aktywne włączanie kierowników liniowych w proces zarządzania zasobami ludzkimi.

W związku z powyższym idea controllingu personalnego polega na tym, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał pracy w danym przedsiębiorstwie i tak go nieustannie kształtować, by pomnażać jego wartość (wartość kapitału ludzkiego) i zarazem sukces przedsiębiorstwa (Sekuła, 1999, s. 55).

Jednym z obszarów controllingu personalnego jest controlling rozwoju potencjału pracy. Celem controllingu w tym obszarze jest identyfikacja zakłóceń pojawiających się w trakcie realizacji tego procesu. Źródła tych zakłóceń leżą po stronie firmy oraz pracownika. W firmie może to być: załamanie jej działalności, zmiana profilu produkcji. Zmianie w czasie mogą ulegać też aspiracje samych pracowników, np. z powodu odejścia z firmy, choroby czy sytuacji rodzinnej. W związku z tym, w trakcie realizacji planu rozwoju potencjału pracy może nastąpić potrzeba jego modyfikacji lub podjęcie działań na rzecz pełnego wykonania przyjętego planu (Sekuła, 2000, s. 109).

Przeprowadzona, za pomocą controllingu, globalna ocena realizacji rozwoju potencjału pracy ma na celu wykazanie:

- jaki był stopień realizacji awansów i przedsięwzięć dotyczących rozwoju zawodowego,
- zaistniałych w tym procesie przeszkód, których nie udało się usunąć,
- potrzeby przesunięcia w czasie niektórych niewykonanych pozycji planu rozwoju potencjału pracy.

Podkreślić należy, że controlling personalny pełni dwie zasadnicze funkcje: informacyjną oraz sterującą (Sierpińska, 2004, s. 180). Funkcja informacyjna polega na zbieraniu, opracowywaniu i przygotowywaniu informacji personalnych niezbędnych w procesie podejmowania decyzji. Źródłem tych informacji są dokumenty organizacyjne, pracownicy przedsiębiorstwa oraz opinie klientów.

Natomiast funkcja sterująca jest realizowana poprzez integrację i koordynację planów oraz konkretnych przedsięwzięć personalnych, a także sprawowanie kon-

troli bieżącej. Realizacja tej funkcji opiera się na obszarach sterowania, czyli polach obserwacji. W polach tych identyfikowane są zbiory informacji o charakterze ilościowym i jakościowym (Listwan, 2002, s. 247).

Informacje ilościowe przyjmują postać wskaźników liczbowych służących do oceny pewnych zdarzeń w procesie rozwoju potencjału pracy (zob. tablica 7).

Tablica 7

Informacje ilościowe w obszarze rozwoju potencjału pracy

Wskaźniki
— udział pracowników objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych,
— nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę,
— udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy,
— liczba rezerwowej kadry kierowniczej,
— liczba komórek, w których przewidziana jest rezerwowa kadra kierownicza,
— liczba komórek ogółem w firmie,
— liczba planowanych awansów w podziale na poziome i pionowe,
— liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe,
— wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu,
— liczba osób, które zrealizowały pewne etapy rozwoju zawodowego,
— liczba osób, które spełniły wymagania do awansów i awansowały/nie awansowały,
— wskaźnik zrealizowanych awansów stanowiący relacje rzeczywistych do planowanych awansów,
— rentowność pracy na 1 zatrudnionego,
— rentowność płac 1 zatrudnionego,
— wydajność pracy 1 zatrudnionego,
— wydajność pracy na 1 roboczogodzinę.

Źródło: Gableta, 1998, s. 141; Pocztowski, 1996, s. 157—158; Sekuła, 2000, s. 113.

Informacje o charakterze jakościowym (opisowym) przyjmują postać listy pytań kontrolnych. Pozwalają one opisywać zjawiska, których nie można przedstawić w postaci ilościowej. Usystematyzowanie pytań właściwych dla obszaru rozwoju potencjału pracy — jako narzędzi controllingu personalnego — przedstawia tablica 8.

W ogólnej ocenie procesu rozwoju personelu trzeba uwzględnić faktyczne możliwości rozwoju zawodowego i awansów w stosunku do wielkości planowanych i realizowanych. Ważne jest porównanie liczby zrealizowanych awansów do liczby osób, które spełniają wymagania i mogłyby być awansowane. Jeżeli wskaźnik obliczony, na podstawie tych wielkości, jest mniejszy od 1, np. wynosi 0,5 oznacza to, że tylko połowa spośród osób, które spełniły niezbędne wymagania podlegała awansom. Wartość wskaźnika nie powinna być wyższa od 1, ponieważ wskazywałoby to, że awansowano pewną część pracowników nie spełniających pożądanych wymagań do awansów (Sekuła, 2000, s. 113).

Tablica 8

Lista pytań kontrolnych dla potrzeb controllingu rozwoju potencjału pracy

Pytania
— Czy firma posiada koncepcję i strategię rozwoju personelu?
— Czy dokonuje się oceny pracowników w aspekcie ich rozwoju i planowania kariery?
— Czy w firmie istnieje zbiór sukcesorów?
— Czy opracowuje się ścieżki awansu?
— Czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowywaniu planu karier?
— Jakie rodzaje awansu firma oferuje: pionowe, poziome, poziomo-pionowe?
— Czy firma planuje rozwój zawodowy i awanse?
— Jakie czynniki bierze się pod uwagę przy planowaniu awansów i rozwoju zawodowego?
— Czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów?
— Czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny?
— Czy stosowane są wewnętrzne i zewnętrzne formy treningu i szkolenia pracowników?
— Czy firma korzysta z usług doradców personalnych?

Źródło: Poczowski, 1996, s. 158—160; Sekuła, 2000, s. 113.

6. Zakończenie

Zasoby ludzkie, a w szczególności wiedza, kwalifikacje, doświadczenie i motywacja (potencjał kwalifikacyjny) stają się najcenniejszym elementem kapitału intelektualnego organizacji turystycznej. Przy czym o ich udziale w walorach przedsiębiorstwa turystycznego decyduje wartość i unikalność kapitału ludzkiego, jaki posiadają. Wartość kapitału ludzkiego określa jego przydatność w zakresie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo turystyczne lub możliwość ograniczania zagrożeń pojawiających się w trakcie jego funkcjonowania. Natomiast unikalność kapitału ludzkiego określana jest w kategoriach specyficznych umiejętności, przypisanych do konkretnych osób dysponujących tzw. wiedzą, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji (Ludwiczynski, Stoińska, 2001, s. 58).

Należy podkreślić, że poza zasobami ludzkimi wszystkie pozostałe aktywa organizacji turystycznej nie mają swojej własnej dynamiki rozwoju, są zasobami biernymi, które mogą wytworzyć wartość tylko pod warunkiem, że zostaną odpowiednio zastosowane przez człowieka (Drucker, 2000, s. 148). Od decyzji zasobów ludzkich zależy też, jaką część posiadanego kapitału będą chciały uruchomić w procesie wytwórczym realizowanym przez organizację turystyczną. Podnoszenie jakości zasobów ludzkich oraz właściwe wykorzystanie potencjału pracy to

jedno z głównych zadań przedsiębiorstwa turystycznego, które chce się utrzymać na rynku lub zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Ponadto, coraz bardziej powszechny dostęp do Internetu powoduje, że tradycyjne przedsiębiorstwa turystyczne — biura turystyczne ustępują miejsca wirtualnym biurom („Rynek Turystyczny” 2003, nr 4, s. 1). Biura te budują swoją przewagę konkurencyjną głównie na zasobach niematerialnych — wiedzy i informacji oraz na tym, że są w stanie obsługiwać klientów o dowolnej porze dnia i pod dowolną szerokością geograficzną.

Bibliografia

1. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. 2002. *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-52-3.
2. Drucker P. 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza. ISBN 83-7200-605-9.
3. Francik A., Kosała M. 2003. *Inwestowanie w zasoby ludzkie jako podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. Zeszyty Naukowe nr 622.
4. Gableta M. (red.). 1998. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: kształtowanie i wykorzystanie*. Wrocław: Wydaw. AE im. O. Langego. ISBN 83-7011-289-7.
5. Gick A., Tarczyńska M. 1999. *Motywowanie pracowników*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1196-1.
6. Gierszewska G., Romanowska M. 2000. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Wyd. 2 zm. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1255-0.
7. Gołębiowski T. 2001. *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-151-9.
8. Jasiński Z. 2004. *Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych*. W: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Pod red. M. Juchnowicz. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-60-6.
9. Knowles T. 2001. *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1353-0.
10. Kozioł L. 2005. *Determinanty, obszar i pomiar przedsiębiorczości*. W: *Sukces organizacji: strategie i innowacje*. Sopot: Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. Prace i Materiały WZ UG Nr 4.
11. Król H. (red.), Ludwiczynski A. (red.). 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14813-6.
12. Krupski R. (red.). 2001. *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*. Wyd. 4 uzup. Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego. ISBN 83-7011-470-9.
13. *Leksykon zarządzania*. 2004. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-438-0.
14. Listwan T. (red.). 1999. *Zarządzanie kadrami*. Wrocław: Wydaw. AE im. O. Langego. ISBN 83-7011-390-2.
15. Listwan T. (red.). 2002. *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7247-842-4.
16. Ludwiczynski A. (red.), Stońska K. (red.). 2001. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-05-3.
17. Perechuda K., Nawrocka E. 2006. *Zarządzanie informacją i wiedzą jako instrument uzyskiwania przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki turystycznej*. „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2006, nr 7. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. Zeszyty Naukowe US nr 429.
18. Pocztoński A. 1993. *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydaw. AE.

19. Pocztowski A., 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-45-7.
20. Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
21. Rogers H.A., Slinn J.A. 1996. *Zarządzanie obiektami turystycznymi*. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki. ISBN 83-86800-52-6.
22. „Rynek Turystyczny” 2003, nr 4 [online, dostęp 2007-04-18]. Dostępny w Internecie: www.slowacja.pl/media.
23. Sekuła Z. 1999. *Controlling personalny*. Cz. 1. *Istota i przedmiot controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK; Oficyna Wydaw. Ośrodka Postępu Technicznego. ISBN 83-87636-54-1.
24. Sekuła Z. 2000. *Controlling personalny*. Cz. 2. *Strategie personalne, zadania, narzędzia controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK; Oficyna Wydaw. Ośrodka Postępu Technicznego. ISBN 83-87636-73-8.
25. Sierpińska M. (red.). 2004. *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-43-4.
26. Tubilacki T. 2005 *Organizacja i zarządzanie hotelarstwem*. Warszawa: Wyższa Szkoła Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki. ISBN 83-916760-8-0.
27. Wierzbicki K. 1994. *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1994, nr 3.
28. Ziębicki B. 2001. *Benchmarking jako metoda zarządzania wiedzą o konkurentach*. W: *System informacji strategicznej: wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Pod red. R. Borowieckiego, M. Romanowskiej. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-183-7.

Streszczenie

Ze względu na usługowy charakter przedsiębiorstwa turystycznego, podstawową rolę w jego funkcjonowaniu odgrywają zasoby ludzkie. Pracownicy biorący udział w procesie świadczenia usług stają się częścią tworzonego produktu turystycznego. Ich postawa, zachowanie, wygląd zewnętrzny decydują o jakości produktu postrzeganej przez klienta. Wartość i unikalność potencjału kwalifikacyjnego staje się więc najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa turystycznego.

Wobec powyższego wszelkim działaniom odnoszącym się do programowania rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników przypisać należy szczególną rolę. Działania te powinny mieć charakter kompleksowy i zgodny z realizowaną strategią personalną firmy.

Słowa kluczowe

potencjał kwalifikacyjny, metody rozwoju potencjału pracy, controlling personalny, strategiczna karta wyników

Shaping Labour Potential in Tourist Enterprise

Summary

Due to a service character of tourist enterprises, the basic role in its operations is played by human resources. Employees participating in the process of service provision become a part of the tourist product being created. Their attitude, behaviour, appearance determine the quality of the product perceived by the customer. Following this, the value and uniqueness of the qualifying potential become the most valuable asset of the tourist enterprise.

Taking into account the above-mentioned facts, any activities which concern programming the development of employees' qualifying potential should be attributed a special role. Such activities should be of a complex character, consistent with the personal strategy applied by the company.

Key words

qualifying potential, methods of labour potential development, personal controlling, strategic score-card

Wydanie I

Ark. wyd. 19,3; ark. druk. 18,75; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” — Marcin Herzog
Kraków, ul. Mazowiecka 25/203

Druk i oprawa: Wydawnictwo i Drukarnia Secesja
Kraków, ul. Rzemieślnicza 7, tel./fax 012-266-78-30