Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE

Zeszyt 7

Wydawnictwo Politechniki Białostockiej

Białystok 2002

Redaktor naukowy

dr hab. Stanisław Naruszewicz, prof. PB

Recenzenci:

prof. dr hab. Henryk Bronakowski – 20
dr Aleksander Busłowski – 29
prof. dr hab. Elżbieta Chrabonszczewska – 24
dr hab. Adam Dobroński, prof. UwB – 11
prof. dr hab. Stefan Ignatiuk – 28
dr hab. inż. Stanisław Jurewicz, prof. PB – 10, 18, 21
prof. dr hab. Tadeusz Klementewicz – 1, 2
prof. dr hab. Bogdan Klepacki – 30
dr inż. Józef Kobyłecki – 6
prof. dr hab. Szczęsny Kujszczyk – 13
prof. dr hab. Mirosława Lasek – 7, 9
prof. zw. dr hab. Leonard Łukaszuk – 27
prof. dr hab. Aleksander Maksimczuk – 12
prof. dr hab. Tadeusz Markowski – 8
dr Jarosław Matwiejuk – 16
prof. dr inż. Tadeusz Missala – 19
prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko – 14, 17
prof. zw. dr hab. Lech Ostrowski – 3
prof. dr hab. Aleksy Pocztowski – 25
prof. nzw. dr hab. inż. Zbigniew Rosłaniec – 26
dr Adam Sadowski – 4, 5, 15
dr Barbara Smoczyńska – 22
dr hab. inż. Wojciech Żebrowski, prof. UwB – 23, 31

© Copyright by Politechnika Białostocka
Białystok 2002

ISSN 1232–8553

Skład i druk w Dziale Wydawnictw i Poligrafii Politechniki Białostockiej

SPIS TREŚCI

1. **Acewicz M.:** Akty argumentacyjne przekonywania 7
2. **Acewicz M.:** Językowy kontekst procesu perswazji 21
3. **Backiel K.:** Strategie marketingowe jako zintegrowany system zarządzania towarzystwem ubezpieczeniowym 35
4. **Borowska A.:** Rola krytyki w kierowaniu ludźmi 53
5. **Borowska A.:** Samowiedza a efektywność działania lidera 59
6. **Budzisz B.:** Kształcenie w szkołach ponadgimnazjalnych według założeń reformy oświaty 67
7. **Chodakowska E.:** Zastosowanie pakietu STATISTICA w prognozowaniu na podstawie szeregów czasowych 77
8. **Dobrzyńska E.:** Modelowanie rozwoju miast za pomocą automatów komórkowych 87
9. **Dziekoński K., Halicka K.:** Zastosowanie sieci neuronowych w finansach 97
10. **Glińska E.:** Charakterystyka promocji miasta – przykład Zambrowa 107
11. **Ickiewicz-Sawicka M.:** Europa od starożytności do ponowoczesności (uwagi na temat wspólnych fundamentów kulturowych) 121
12. **Ignatiuk S.:** Strategia zarządzania a zarządzanie strategiczne 131
13. **Jakuszewicz I.:** Zastosowanie wnioskowania rozmytego do prognozowania przestrzennego rozwoju miast 143
14. **Kacprzak D.:** Przykładowe wykorzystanie teorii chaosu do analizy finansowych szeregów czasowych 151
15. **Konopelko A.:** Polityka turystyczna Polski 159
16. **Konopka K.:** Reforma uwłaszczeniowa w Królestwie Polskim i jej wpływ na ograniczenie obrotu gruntami włościańskimi, 1864-1914 177
17. **Kozłowski A.:** Czynniki kształtujące popyt przedsiębiorstw na ubezpieczenia 183

18. **Krot K.:** Jakość usług i metody jej pomiaru 191
19. **Lisowski J.:** Problematyka dotycząca zarządzania jakością w procesie wytwarzania 205
20. **Malinowska B.:** Alianse promocyjne szansą rozwoju turystyki w województwie podlaskim 217
21. **Mazur B.:** Przedsiębiorczość w działalności szkół wyższych 225
22. **Mazur B.:** Prywatność w organizacji a nowoczesne środki komunikacji 233
23. **Michałowski K., Ziółkowski R.:** Turystyczne i rekreacyjne użytkowanie ekosystemów przyrodniczo cennych 241
24. **Piekunko I.:** Teoria Dowa i teoria fal Elliotta, czyli najmniej i najbardziej kontrowersyjna metoda analizy technicznej 267
25. **Saczyńska S.:** Wybrane aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w szkołach wyższych 277
26. **Sidoruk A., Filipkowski P.:** koncepcja inteligentnego sterowania temperaturą strefy wytłaczarki z uwzględnieniem ciepła ścinania 285
27. **Szczepański M.:** Obszary morskie Polski 291
28. **Walicka M.:** Aspekt podatkowy reklamy w Internecie 305
29. **Walicka M.:** Konsolidacja rynku piwa w Polsce 315
30. **Zaręba P.:** Zmiany zachodzące w bankach komercyjnych w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej 329
31. **Ziółkowski R.:** Zarządzanie informacją w turystyce (na przykładzie komputerowego systemu informacji turystycznej) 347

CONTENTS

1. **Acewicz M.:** THE ARGUMENTATIVE ACTS OF PERSUASIVENESS 19
2. **Acewicz M.:** THE LINGUISTIC CONTEXT OF THE PROCESS OF PERSUASION 33
3. **Backiel K.:** MARKETING STRATEGIES AS AN INTEGRATED SYSTEM OF INSURANCE COMPANY MANAGEMENT 51
4. **Borowska A.:** CRITISISM IN PEOPLE MANAGEMENT 58
5. **Borowska A.:** SELF – KNOWLEDGE AND EFFICACITY OF THE LEADER 65
6. **Budzisz B.:** EDUCATION IN ABOVE-GYMNASIUM SCHOOLS ACCORDING TO GUIDELINES EDUCATIONAL REFORM 75
7. **Chodakowska E.:** STATISTICA IN TIME SERRES FORECASTING ... 86
8. **Dobrzyńska E.:** MODELLING OF CITIES DEVELOPMENT BY CELLULAR AUTOMATA 96
9. **Dziekoński K., Halicka K.:** NEURAL NETWORK APLICATION IN FINANCE 105
10. **Glińska E.:** LOCAL PROMOTION EXAMPLED BY ZAMBROW TOWN – CASE STUDY 120
11. **Ickiewicz-Sawicka M.:** EUROPE FROM ANTIQUITY TO POST-MODERNITY – COMMON CULTURAL FOUNDATIONSES RESEARCH 129
12. **Ignatiuk S.:** MANAGEMENT STRATEGY VS STRATEGIC MANAGEMENT 141
13. **Jakuszewicz I.:** APPLICATION OF FUZZY LOGIC IN SPATIAL TOWNS DEVELOPMENT FOREC ASTING 150
14. **Kacprzak D.:** APPLYING CHAOS THEORY TO FINANCIAL TIME SERIES 157
15. **Konopelko A.:** TOURISM POLICY IN POLAND 176
16. **Konopka K.:** THE AFFRANCHISEMENT REFORM IN THE POLISH KINGDOM AND ITS INFLUANCE ON RESTRICTION IN PEASANTS LAND'S TURNOVERS, 1864-1914 181

17. **Kozłowski A.:** FACTORS INFLUENCING INSURANCE DEMANDS OF COMPANIES 190
18. **Krot K.:** QUALITY OF SERVICES AND RESEARCH METHODS 203
19. **Lisowski J.:** PROBLEMS OF QUALITY MANAGEMENT IN MANUFACTURING PROCESS 215
20. **Malinowska B.:** THE ADVETISEMENT ALLIANCE – A CHANCE FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY OF PODLASKIE PROVINCE 223
21. **Mazur B.:** ENTREPRENEURSHIP IN UNIVERSITY'S ACTIVITY 232
22. **Mazur B.:** THE RIGHT TO PRIVACY AND MODERN METHODS OF COMMUNICATION 239
23. **Michałowski K., Ziółkowski R.:** TOURISM AND RECREATION USAGE OF RALUABLE ECOSYSTEMS 265
24. **Piekunko I.:** THE DOW THEORY AND THE ELLIOTT WARE THEORY, THAT IS THE LEAST AND THE MOST CONTROVERSIOL METHOD OF THE CAPITAL MARKET ANALYSIS 275
25. **Saczyńska S.:** SOME ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS 283
26. **Sidoruk A., Filipkowski P.:** CONCEPTION OF INTELLIGENT TEMPERATURE CONTROL OF EXTRUDE – MACHINE ZONE 290
27. **Szczepański M.:** POLISH SEA ZONES 302
28. **Walicka M.:** A LEGAL CONDICTIONS OF INTERNET ADVERTISEMENT 313
29. **Walicka M.:** A CONSOLIDATION OF A BEER MARKET IN POLAND 327
30. **Zaręba P.:** CHANGES IN COMMERCIAL BANKS IN CONNECTION WITH POLISH ENTRY TO EUROPEAN UNION 345
31. **Ziółkowski R.:** COMPUTER TOURISM INFORMATION SYSTEM AS AN EXAMPLE OF TOURISM INFORMATION MANAGMENT 363

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Mirosław Acewicz

AKTY ARGUMENTACYJNE PRZEKONYWANIA

Streszczenie: W różnego rodzaju interakcje międzyludzkie wpisane jest zjawisko perswazji. Rozumiane jako przekonywanie jest przede wszystkim argumentacyjnym aspektem relacji społecznych. Przy czym jest to ciąg swoistych aktów argumentacyjnych. Ich wartość osadzona w praktycznej skuteczności zależy od złożoności sytuacji. Stopień osiągnięcia założonego celu powoduje, że w procesie przekonywania do argumentów racjonalnych należą niejednokrotnie wnioskowania logicznie błędne (heurystyki). Ale perswazja realizuje się w konkretnym kontekście psychospołecznym. Dlatego znaczącym dla praktycznie rozumianego procesu przekonywania jest ponadto szereg mechanizmów psychologicznego wpływu wprost lub pośrednio odnoszących się nawet do sfery emocjonalnej.

Słowa kluczowe: przekonywanie, argumenty, emocje

Proces przekonywania jako realizacja założonych intencji, mająca praktycznie manifestować się zmianą sposobu myślenia bądź postępowania obejmuje niemalże wszystkie dziedziny życia ludzkiego. Ma miejsce między współmałżonkami, gdzie poziom interakcji opisuje rodzaj więzi małżeńskiej, ale zachodzi też w sytuacji interakcji konsument i produkt. Przestrzeń między założonym celem a osiągniętym efektem w procesie przekonywania wypełniana jest aktami argumentacyjnymi. Wzajemne przekonywanie małżonków korzysta z szeregu rozumowych, emocjonalnych i normotwórczych strategii argumentacyjnych. Przekonywanie konsumentów do reklamowanego produktu najczęściej odbywa się poprzez prezentację jego zalet, ale odwołuje się też do procesów wzbudzania lub wygaszania emocji typu strach, radość czy do podkreślania jego związku z powszechnie uznanym zbiorem norm obyczajowych i moralnych. A więc nie tylko w sferze logicznych racji, ale i w emocjach oraz w płaszczyźnie norm tkwią źródła skutecznego przekonywania.

Klasyczny model procesu przekonywania obstawał przy tezie, że wypowiedź najlepiej skomponowana argumentacyjnie to takie ich ułożenie, że zachowują one proporcję między apelem do rozumu a apelem do uczuć. [1] Mówiąc inaczej, przekaz

[1] Arystoteles, *Retoryka. Poetyka*, Warszawa, 1988, rozdz. 2-11 oraz rozdz. 12-17.

skuteczny perswazyjnie powinien odwoływać się nie tylko do argumentacji racjonalnej, do logiki, analizy przyczyn i skutków czy praw naukowych, ale i do argumentacji emocjonalnej opartej na wyobraźni odbiorcy, na płaszczyźnie której przywoływane są wartości, ale i podawane, niejednokrotnie jako argumenty, drastyczne przykłady jednostkowe czy jakieś wyjątkowe sceny. W strategii argumentacji racjonalnej rodzaj używanych dowodów powinien każdorazowo zależeć od rozsądnego i rzeczowego uzasadniania prezentowanego przekonania. Charakter argumentacji emocjonalnej zaś warunkowany przede wszystkim rodzajem emocji winien uwzględniać wskazania obyczajowo-moralne. Społecznie preferowane są uczucia pozytywne typu podziw, uznanie, radość. Argumenty budzące uczucia negatywne w rodzaju potępienia czy straszenia jako wątpliwe moralnie spycha się do pola propagandy.

Na gruncie współczesnej wiedzy o procesie przekonywania i skuteczności mechanizmów argumentacyjnych nie wydaje się zasadne teoretycznie, ale i praktycznie niewykonalne w czystej postaci, obstawanie przy precyzyjnym rozgraniczeniu argumentów racjonalnych i emocjonalnych, a tym bardziej ich ułożeniu w jakiejś założonej proporcji. Nie pozwala na to bowiem sama specyfika rozumowań perswazyjnych, wyznaczana przede wszystkim przez stosowane efektywnie uproszczenia myślowe i praktyczne reguły zdroworozsądkowe.

1. „Racjonalne" akty argumentacji

Globalizacja na bazie gwałtownego postępu technologicznego wytwarza sytuację nadmiaru informacji. Już obecnie ludzie nie są w stanie ich ogarnąć, zinterpretować i w pełni uwzględnić w swoim zachowaniu. Nie będąc zdolnym przetwarzać całej oddziałującej na nich informacji społecznej, człowiek coraz częściej stosuje metodę oszczędności poznawczej. Kosztem rzetelnej analizy logicznej uczy się stosować efektywne uproszczenia myślowe i praktyczne reguły zdroworozsądkowe także dlatego, że one najszybciej pomagają mu zrozumieć rzeczywistość społeczną. Nadmiar informacji ze świata i społeczna presja szybkiego ich przetwarzania powoduje, że ludzie chcąc zinterpretować zachowania i sytuacje, a w konsekwencji odpowiednio na nie zareagować wykorzystują przede wszystkim to, co jest najbardziej znane, to co mają pod ręką. Sięgają do takich sposobów rozumowania, które są poniekąd im genetycznie zadane i utrwalone w złożonych procesach codziennej percepcji i myślenia o rzeczywistości. Nawykowe schematy i heurystyki wydawania sądów zmuszony jest więc człowiek przenosić na niemalże wszystkie dziedziny życia.

Informacje organizowane są przede wszystkim według pewnych tematów. Za takie ich ułożenie odpowiadają schematy. Jako struktury poznawcze wywierają one silny wpływ na to, co z otrzymanej informacji się zauważa, o czym się myśli i co później pamięta. Sytuacja niejednoznaczna jest zwykle interpretowana zgodnie z jakimś schematem. Szczególnie w sytuacji presji czasu i kontekstu myślenie oparte na schematach jest do pewnego stopnia przystosowawcze i funkcjonalne. Bezwyjątkowe jednak poleganie na schematach może skutkować błędną interpretacją danych. Choćby zwyczajna nadgorliwość prowadzi czasem do zniekształcania informacji w taki sposób, by po prostu pasowała do schematów. Na poziomie doświadczenia potocznego wyrazem takiej modyfikacji są na przykład zjawiska opisywane mianem „efektu uporczywości" i „efektu pierwszeństwa". Jest to z jednej strony sytuacja upartego trzymania się swoich przekonań nawet wtedy, kiedy została wykazana ich bezpodstawność, z drugiej sytuacja dotycząca pierwszego wrażenia o innej osobie, które silnie i znacząco wpływa na interpretacje jej dalszego zachowania. Efekt świeżości powoduje, że największy wpływ ma informacja uzyskana na końcu, efekt zaś pierwszeństwa wpisuje spostrzeganie danych w schemat pierwszego wrażenia. Być może też na gruncie schematycznych struktur poznawczych należy umieszczać zjawisko samospełniającego się proroctwa, mimo że badania pokazały, iż nie jest to świadome i celowe dążenie do potwierdzania własnych schematów.[2]

Heurystyki wydawania sądów to nieformalne i uproszczone reguły wnioskowania. Są stosowane przez ludzi, by wydawać sądy w sposób szybki i efektywny w sytuacji wielkiej ilości informacji społecznej. Są one użyteczne, ale mogą także prowadzić do wniosków błędnych. Najczęściej stosowane rodzaje heurystyk to heurystyka dostępności, heurystyka reprezentatywności oraz heurystyka zakotwiczenia/dostosowania.

Heurystyka dostępności to nieformalna reguła umysłowa, na mocy której ludzie wydają sąd, kierując się tym, jak łatwo i szybko mogą coś przywołać do świadomości. Skutkuje to stosunkowo pochopnym wnioskiem na przykład przeceniania procentu osób umierających w pożarach, a niedoceniania liczby ludzi ginących wskutek utonięcia. Dzieje się to zgodnie z regułą dostępności, bowiem pożary mając większą szansę nagłośnienia medialnego są w efekcie albo wprost uświadamiane przez ludzi, albo później bardziej dostępne z pokładów pamięci niż inne zdarzenia.

Heurystyka reprezentatywności zazwyczaj dotyczy klasyfikacji czegoś. Jako uproszczona metoda wnioskowania pomaga ona rozstrzygnąć, jak podobna jest jedna rzecz do innej i służy do klasyfikowania ludzi bądź sytuacji na podstawie ich

[2] Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Warszawa, 1997, s. 144.

podobieństwa do przypadków typowych. Jej podstawą jest stosunkowo silna tendencja umysłu do ignorowania informacji o proporcji podstawowej jako informacji o częstości występowania w populacji przedstawicieli różnych kategorii. A podstawą określenia stopnia podobieństwa do przypadku typowego staje się aprioryczne prawdopodobieństwo tego, że ktoś lub coś należy do danej kategorii.

W sytuacji, kiedy jakaś informacja odgrywa rolę punktu zakotwiczenia czy punktu wyjściowego dla następnych ocen danego zjawiska, najczęściej ma zastosowanie heurystyka zakotwiczenia/dostosowania. Polega ona na posłużeniu się jakąś liczbą czy wartością jako punktem wyjściowym i następnie na sformułowaniu odpowiedzi na pytanie przez zmodyfikowanie tej wartości stanowiącej zakotwiczenie. Ludzie przy tym często nie modyfikują tej wartości w stopniu wystarczającym. Metoda wyciągania wniosków opiera się tu na silnej skłonności do trzymania się blisko wartości wyjściowej czy wyjściowego przekonania i niekiedy niewystarczającego korygowania własnych sądów. Jest to głęboko zakorzeniona, wręcz fundamentalna, cecha ludzkiego umysłu.

Schematyczno-heurystyczna orientacja poznawcza spełnia wymóg, zgodnie z intencją jednostki, szybkiego rozumienia rzeczywistości społecznej. Ale zarazem stosunkowo często prowadzi do myślowych uproszczeń i błędów. Wprost ujawniają się już one na etapie formułowania i wydawania sądów dotyczących świata. Najczęstsze z nich to błąd wnioskowania z prób niereprezentatywnych oraz błąd korelacji pozornej. Podstawą pierwszego są zazwyczaj uogólnienia na podstawie informacji tendencyjnych bądź nietypowych. Drugi błąd tkwi w procesie szacowania współzmienności. Jest to określanie związku pomiędzy dwiema zmiennymi, czyli tego, jak trafnie na podstawie jednej z nich można wysnuwać przewidywania dotyczące drugiej. Niestety częstym jest nietrafne przewidywanie jednej zmiennej na podstawie innej, czyli korelacja pozorna. Realne wtedy staje się przekonanie, że dwie zmienne są skorelowane, podczas gdy w rzeczywistości tak nie jest. Jakaś osoba jest przekonana do takiego przeświadczenia, bo wynika ono z wrodzonego jej schematu poznawczego, zgodnie z którym istnieje pomiędzy zmiennymi zakładany związek. Czyli, jeśli spodziewamy się, że pomiędzy dwiema zmiennymi występuje korelacja w świecie społecznym, to mamy tym samym skłonność do znajdowania świadectw ją potwierdzających.

Stosowane w sytuacji nadmiaru informacji uproszczenia myślowe i praktyczne reguły zdroworozsądkowe są dla jednostki nie tylko sposobem ich uporządkowania, ale i przekonania się do nich. Występują w swoistej roli argumentów za lub przeciw. Dla sytuacji świadomie podejmowanego procesu przekonywania oznaczać to może, że stopień siły dowodowej stosowanej argumentacji zależy od stopnia zbliżenia jej do struktury mentalnie warunkowanych mechanizmów ludzkiego myślenia. Argumenty bowiem, praktycznie realizowane i szczególnie skuteczne

w zjawisku perswazji, obok swojej mocy i płaszczyzny logicznej, mają „coś" jeszcze. Podobnie jak to „coś" w odniesieniu do zastosowanych w procesie przekonywania środków językowych zasadza się na dodatkowym w stosunku do znaczenia elemencie o charakterze emocjonalnym (nacechowanie emocjonalne wyrażeń perswazyjnych), siła używanych argumentów jest wzmacniana podobieństwem i bliskością do naturalnych człowiekowi sposobów perswazyjnego przetwarzania informacją. Widoczne to jest w schematach sprawdzonych historycznie rozumowań perswazyjnych.

Niewątpliwie dużą siłą perswazyjną dysponują rozumowania poprzez uogólnianie szczegółowych przypadków. Jest to sposób argumentowania szczególnie częsty w życiu społecznym i w polityce. Polega na sprowadzeniu obserwacji czy zdarzeń do wspólnego mianownika i wyciągnięciu na tej podstawie uogólniających wniosków. I mimo że zastanowienia wymaga zawsze to, czy liczba przypadków szczegółowych jest na tyle duża i znacząca, że uzasadnia wyciąganie uogólniających wniosków, często się stosuje i ulega takiemu sposobowi myślenia.

Rozumowania przyczynowo-skutkowe zakładają istnienie określonej przyczyny i formułują wynikające z niej skutki. Samo poszukiwanie przyczyn cywilizacyjnie okazało się podstawowym warunkiem postępu życia, bowiem było to i jest otwarcie możliwości kontrolowania i wpływania na zjawiska. O czym się jednak myśli, mówiąc o przyczynie i skutku? Związek przyczynowy przypomina następstwo zjawisk. Najpierw pojawia się jedno zjawisko, potem drugie i za każdym razem, kiedy obserwujemy jedno zjawisko, obserwujemy także drugie, co w efekcie prowadzi do wyzwolenia skłonności uważania i nazywania pierwszego zjawiska „przyczyną" drugiego – „skutkiem". I chociaż nie musi być prawdą, że jeśli jedno zjawisko następuje zawsze po drugim, to pierwsze jest zawsze przyczyną, a drugie skutkiem (złożone zjawiska mają wiele przyczyn, a w związku z tym istnienie przyczyny musi zostać dowiedzione i musi ona ponadto zostać powszechnie uznane przez odbiorców), to właśnie najprostsze rozumienie terminu „przyczyna i skutek" ma znaczenie pragmatyczne w procesie przekonywania.

Inne, powszechnie stosowane typy rozumowania perswazyjnego, to rozumowanie objawowe, analogiczne, normatywne czy wszelkiego rodzaju rozumowanie skojarzeniowe. Rozumowanie objawowe przypomina w swojej strukturze diagnostykę lekarską. Na podstawie niepełnych danych („czy są one wiarygodne?") próbuje się określić powód objawu. Niezwykle skuteczną, szczególnie w demagogii, jest metoda analogii. W rozumowaniu analogicznym wnioski wyciąga się na podstawie relacji podobieństwa, kiedy rozważany przedmiot zestawia się z jakimś, powszechnie i dobrze znanym fragmentem rzeczywistości. Rozumowanie normatywne bazuje na przykład na normach albo już istniejących jako wspólnych dla mówcy i odbiorcy (mogą to być nakazy Dekalogu), albo wnioski wyprowadza na

podstawie normy przywoływania opinii jakichś powszechnie uznanych autorytetów. Odwołanie się do stereotypów, uprzedzeń, przesądów, (przesądy wiąże się zazwyczaj z wiarą w zjawiska nadnaturalne i w magiczną siłę mającą wpływ na życie), odwołanie się do zakodowanych w umyśle zestawień typu *hitlerowiec-zbrodniarz* lub *świeże powietrze-zdrowie* itp. jest typowe dla rozumowania skojarzenego.[3]

2. Perswazja emocjonalna

Perswazja emocjonalna na poziomie zasad opisywana jest zazwyczaj przez szereg warunków. Po pierwsze jej realizacji musi towarzyszyć wiedza na temat charakteru związków uczuciowych. Wiedza na przykład o tym, że związek uczuciowy między dwojgiem osób powinien być podobny do małej spółki, w której wspólnicy pozostają partnerami i nie stają się wzajemną własnością, mówiąc w innej stylistyce, oparty na negocjacyjnej strategii „wygrana-wygrana". Po drugie, świadomość o nacechowaniu emocjonalnym językowych środków wyrazu oraz orientacja w zbiorze najczęściej stosowanych wyrażeń jako wyzwalaczach poszczególnych stanów uczuciowych. Trzeba po prostu wiedzieć, że emocję zwaną lękiem pobudzają słowa typu *grzech, wina, zagrożenie* czy *niebezpieczeństwo* itp. Po trzecie, emocjonalne przeżycie tematu perswazji przez perswadującego, co zakłada nie tylko umiejętność empatii jako umiejętności wchodzenia do czyjegoś wnętrza i wyrażania uczuć innych, ale i konieczność posiadania wiedzy i osobistej kultury uczuć samego nadawcy. Niezbędna jest, po czwarte, orientacja w zjawiskach jednostkowej i zbiorowej sugestii oraz rozwinięcie świadomości emocjonalnej wymowy dowodów i przesłanek i ich rozmieszczenia w strukturze wypowiedzi perswazyjnej. Odwołanie się do uczuć powinno mieć miejsce w najodpowiedniejszej do tego części. Najwłaściwsze dla wyrażenia emocji jest zakończenie mowy perswazyjnej, bowiem jest to punkt kulminacyjny, synteza całej wypowiedzi. Po piąte, praktyczna umiejętność budzenia uczuć. Jest to sztuka wydobywania z tematu takich składników emocjonalnych, które wzmacniają argumentację. Emocjonalne środki perswazji powinny być, oczywiście, ściśle zharmonizowane nie tylko z treścią tematu, ale i z rodzajem wypowiedzi perswazyjnej. W przypadku przekonań skarżących bądź obrończych najlepiej do tego nadają się uczucia wzgardy, wstydu, nienawiści, nadziei lub współczucia. Dla wypowiedzi w rodzaju dorad-

[3] Do rozumowania skojarzonego należy wszelkiego rodzaju często stosowane rozumowanie oparte na lojalności. Ujawnia to na przykład argumentacja oparta na lojalności w wystąpieniu o podwyżkę skierowaną do bezpośredniego przełożonego w zdaniu typu „Pracuję, jak mogę, ale przy niewielkiej pomocy finansowej mógłbym zrezygnować z dodatkowej pracy i być bardziej wydajny".

czym najskuteczniejsze emocjonalnie jest odwoływanie się do miłości, nadziei, pragnienia, żalu bądź odwagi, dla wypowiedzi oceniających – wskazywanie na podziw, pragnienie, radość, współzawodnictwo czy wstyd. I ważne jest, aby każda obrazowana przez nadawcę postać uczucia była nie tylko zawsze naturalna i zgodna z jego powszechnym odbiorem i akceptacją, ale i precyzyjnie mierzona i dawkowana.

Realny proces przekonywania jako praktyczna realizacja założeń perswazji przebiega od postawienia i wykonania (bądź nie) założonego zadania, poprzez dostarczenie nie tylko odpowiednich racji działania, ale zbudowanie takiej motywacji emocjonalnej, która pobudzi i nakieruje na pożądany efekt założoną aktywność, aż do osiągnięcia (bądź nie) założonego celu. Oczywiście, nie jest to łatwe. W bezpośrednich praktycznie kontaktach perswazyjnych zastosowanie poszczególnych strategii emocjonalnych uzależnione jest od wielu czynników wyznaczających konkretny poziom interakcji. Czy w takiej sytuacji przekonywanie emocjonalne może być efektywne? Odpowiedź winna zdążać tropem wskazywania jedynie warunków koniecznych. Reguły skutecznego przekonywania, niewyczerpujące jednak ich zbioru, na poziomie praktycznie stosowanej perswazji emocjonalnej, to po pierwsze – perswazja poprzez odwoływanie się do lęku, lęku przed utratą życia i zdrowia, strachu przed karą, złym losem, utratą majątku, utratą władzy, utratą dobrego imienia, utratą przyjaźni, utratą pracy, utratą ulubionych przyjemności i rozrywek. Po drugie perswazja wykorzystująca pragnienia zysku materialnego, władzy i wpływów oraz prestiżu i wysokiej pozycji społecznej. Po trzecie, wskazywanie na nierówność społeczną i obronę przed nią.[4]

Emocjonalny aspekt perswazji zasadza się na przekonywaniu wykorzystującym naturalne skłonności człowieka do ulegania sugestii[5] wzbudzenia bądź likwidowania uczuć, zgodnie z założonym celem. Emocjonalne strategie i argumenty perswazyjne zmierzając do tego, by wychodząc z przyjętych twierdzeń wzmocnić lub osłabić akceptację innych twierdzeń, przekonać do twierdzeń nowych, zmienić postawy bądź zachęcić do podjęcia określonych działań, mają przede wszystkim poprzez płaszczyznę emocjonalną ułatwiać kontakt między nadawcą a odbiorcą. Czyli modelowo rozumiane emocjonalne uzasadnianie perswazyjne, adresowane do odbiorcy, do jego wyobraźni, powinno wywoływać u niego raczej uczucia pozytywne, takie jak podziw, uznanie czy radość. Jednak warunkiem wstępnym, ale

[4] Przykładem negatywnym może zbyt szybkie przechodzenie od obrazu silnego uczucia do rozumowania, bez zastosowania tzw. "pauzy psychologicznej" albo wprowadzanie do perswazji przesyconej silnym odcieniem uczuciowym tonacji przeciwnej temu nastrojowi, tonacji typu dowcipu w kwestii poważnej.

[5] Zauważyli to już sofiści. Arystoteles w drugiej księdze *Retoryki* i Cyceron w traktacie *O mówcy*. Współcześnie wiedzy w tym względzie dostarcza psychologia eksperymentalna.

zarazem podstawowym, każdej perswazji emocjonalnej jest, oprócz wiedzy o typowych stanach emocjonalnych każdego człowieka, umiejętność werbalnego i pozawerbalnego ich ujawniania. Mówienie bowiem o uczuciach (w tym prawda o swoim stanie emocjonalnym) wsparte przekazem niewerbalnym to naturalna moc i siła w procesie przekonywania.

Życie i emocje są ze sobą istotnie powiązane. W życiu emocje pełnią ważną funkcję adaptacyjną. Nie dość że są zawsze wywoływane w określonych warunkach, to pozwalają we właściwy sposób reagować na różne sytuacje. Strach może być odpowiednią reakcją w obliczu agresji, reakcją prowadzącą do kontrataku lub ucieczki, zależnie od okoliczności. Emocje mogą być albo wrodzone, albo nabyte. Jako odczucie na reakcję powstającą w odpowiedzi na określone bodźce wewnętrzne lub zewnętrzne, emocja przejawia się zarówno pod postacią doznania, jak i na poziomie fizjologicznym oraz behawioralnym. Emocje są w różny sposób doznawane. Kategoryzacja najprostsza (żadna z propozycji klasyfikacji emocji nie została zaakceptowana przez większość psychologów – pewna zgodność dotyczy jedynie cech klasyfikacyjnych) to podział stanów odczuwania na stany przyjemne, typu radość albo duma, lub nieprzyjemne, typu lęk lub zawstydzenie. Do emocji podstawowych zazwyczaj zalicza się radość, akceptacja, strach, zdziwienie, smutek, obrzydzenie, gniew i oczekiwanie.[6] Emocje są powiązane ze zmianami fizjologicznymi. W tym przypadku, na przykład za drżenie rąk czy przyśpieszone bicie serca odpowiedzialny jest autonomiczny układ nerwowy, który wyzwala wraz z określonymi hormonami energię niezbędną do ujawnienia pożądanej w danej sytuacji reakcji. W zachowaniu emocje mogą manifestować się na różne sposoby. Charakteryzują się, występując z różną mocą (bać się lub cieszyć można bardziej lub mniej), różnorodną intensywnością, najczęściej powiązaną z fizycznymi formami wyrazu typu mimika, gestykulacja czy płacz. Emocje, mimo że dominują bądź są tłem większości ludzkich reakcji, nie poddają się jednoznacznym wyjaśnieniom naukowym. Dlatego zasadne w dalszym ciągu jest przekonanie, że jedynie własne doświadczenie jednostki i to doświadczenie nazwane jest warunkiem zrozumienia różnych stanów uczuciowych.

Do podstawowego kanonu emocji odwołują się typowe sposoby nakłaniania wpisane w powszechnie stosowane akty komunikacji międzyludzkiej w kontaktach bezpośrednich. Zdaniem Gerarda Millera są to obietnica lub groźba osobista, ekspertyza pozytywna lub negatywna, zachowania korupcjogenne lub awersyjne, odwołania do powinności lub sympatii, apel moralny, wskazanie na przyjemność bądź nieprzyjemność, odwołanie się do wzoru pozytywnego lub negatywnego, żonglowanie poczuciem winy, wykorzystanie konformizmu w aspekcie pozytyw-

[6] Lista ośmiu takich emocji to propozycja Roberta Plutchika.
Zob. Robert J. Sternberg, *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa, 1999, s. 240.

nym lub negatywnym.[7] Każdy z tych konkretnych argumentów perswazyjnych da się wpisać w treść wyrażaną używanymi w stosownych okolicznościach środkami językowymi. Najprostsze odzwierciedlenie werbalne argumentu „obietnicy nadawcy", to *Jeżeli posłuchasz, pójdę z Tobą do teatru!* Ich praktyczne użycie związane jest albo z posłużeniem konkretnym wyzwalaczem danej emocji, na przykład przedstawienie korzyści wynikających z zastosowania się do sugestii nadawcy lub przedstawienie strat wynikających z niedopasowania się do sugestii nadawcy albo z odwołaniem się wprost do emocji dodatnich lub ujemnych poprzez wskazanie na takie działanie, by odbiorca uznał zaaprobowanie sugestii za powód do dumy lub takie działanie, by odbiorca odczuwał emocje typu „wstyd" i „niższość" w wypadku odmowy zaaprobowania sugestii nadawcy. A o wartości argumentacyjnej tak rozumianej perswazji emocjonalnej każdorazowo decyduje osiągnięty efekt.

Na płaszczyźnie emocji osadzone są również uzasadnienia perswazyjne w bardziej złożonych sytuacjach. Społeczny kontekst wpływu na innych nadmiarem informacji zaciera bezpośredniość wzajemnych relacji. Życie współczesne różni się od dawniejszego. Wskutek ogromnego postępu technologicznego mamy obecnie do czynienia z narastającą lawiną coraz to nowych wiadomości, ale i z nowymi możliwościami ich wyboru. W miarę dalszego postępu telekomunikacji i technologii komputerowej rośnie więc dostęp szeregowych obywateli do ogromnego zakresu wiedzy. W sytuacji zalewu informacji coraz bardziej widoczna staje się próba przystosowania do zmian cywilizacyjnych poprzez rezygnację z zasady rozważania „za i przeciw" na rzecz myślowej drogi na skróty. Decyzja o uleganiu czemuś lub komuś coraz częściej opierana jest na jakiejś wskazówce, wskazówce najpopularniejszej i najczęściej używanej, ale, i to już nierzadko, wskazówce zaledwie jednej i jedynej. Zazwyczaj jest to ważna i wiarygodna informacja, ale ważna i wiarygodna na gruncie akceptacji przede wszystkim emocjonalnej. Wtedy dopiero nadany sygnał, że bez namysłu można powiedzieć „tak" i automatycznie komuś ulec, staje się realną zmianą zachowania. Zdaniem Roberta Cialdiniego wywieranie wpływu na innych mocą przekonywania we współczesnym świecie dokonuje się wprawdzie za pomocą technik wpływu, które mogą przebierać wiele postaci, ale większość z nich daje się zaklasyfikować do jednej z sześciu reguł psychologicznych, które sterują przebiegiem ludzkiego postępowania. Są to reguła wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności. One użyczają różnym technikom perswazji właśnie ich mocy przekonywania i zazwyczaj powodują automatyczne i bezrefleksyjne („automatyczne wyzwalacze uległości") uleganie innym przez poddanych jej działaniu ludzi.[8]

---

[7] Gerard Miller, *On Various Ways of Scanning Symbolic Cat*, w: „Journal of Language and Social Psychology", 1983, nr 3, s. 127.

[8] Zob. Robert Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk, 1999.

Mechanizm wywierania wpływu na ludzi oparty na regule wzajemności stwierdza, że zawsze powinniśmy się starać odpowiednio odwdzięczyć osobie, która nam dostarczyła jakiegoś dobra. Opiera się na obligacji do odwzajemnienia ustępstw i osiągania kompromisu. Jest ona nie dość że rozpowszechniona tak dalece, że zobowiązanie wzajemności znane jest wszystkim społeczeństwom ludzkim, to zarazem na tyle silna perswazyjnie, że jej wzbudzenie może całkowicie zniwelować wpływ przez inny czynnik, jakim jest na przykład lubienie osoby proszącej przez proszoną. Skąd tak wielka skuteczność reguły wzajemności? Otóż okazuje się, że szczególnej efektywności nadaje regule wzajemności leżąca u jej podstaw technika odmowy oparta na uczuciu strachu. To właśnie silnie zakorzenione w świadomości jednostek zagrożenie odmową spełnienia, strach przed wycofaniem się, nie tylko skuteczniej nakłania do zgodzenia się z prośbami, ale powiększa szansę dotrzymania obietnicy, a także szansę na spełnienie dalszych próśb w przyszłości.

Reguła zaangażowania i konsekwencji polega na tym, że kiedy dokonamy już wyboru, lub zajmiemy stanowisko w jakiejś sprawie, napotykamy silny nacisk psychiczny, w szczególności emocjonalny, i społeczny na zachowanie konsekwentne i zgodne z tym, w co już się zaangażowaliśmy. W większości przypadków chcemy być konsekwentni i na takich wyglądać, bowiem zgodność i konsekwencja są w naszej kulturze wysoko cenione, bez nich nasze życie byłoby trudne, a działania chwiejne i mało skuteczne. Kiedykolwiek więc jednostka zajmie jakieś stanowisko w sposób publiczny, dostępny świadomości innych, pojawia się w niej skłonność do dalszego podtrzymywania tego stanowiska, aby wyglądać w oczach innych na osobę konsekwentną. Przy tym bardzo ważne jest pisemne zaangażowanie, deklaracja pisemna bowiem stanowi niezbity dowód raz dokonanego aktu, jest to dowód nakłaniający do jakiegoś uzgadniania dalszego myślenia i konsekwentnego postępowania z tym aktem początkowym. Ponadto, istnieje wiele dowodów na to, że im więcej wysiłku dana osoba wkłada w swoje zaangażowanie w jakąś sprawę, tym bardziej pozytywny staje się jej stosunek do tej sprawy. Zaangażowanie prowadzi bowiem do wewnętrznych zmian w człowieku, polegających na „zapuszczaniu własnych korzeni". Każda jednostka dołoży starań, by w imię konsekwencji przekonać samą siebie o słuszności raz podjętego kierunku działania. W konsekwencji, zaangażowanie często trwa, pomimo zaniku warunków, które je początkowo wywołały.[9]

W społecznym dowodzie słuszności o tym, czy coś jest poprawne, czy nie, decydujemy poprzez odwołanie się do tego, co inni myślą na ten temat. Dowody

[9] Zjawisko „zapuszczania korzeni" jest podstawą techniki handlowej „stopy w drzwi" („od rzemyczka do koziczka" albo „puszczanie niskiej piłki"), polegającej na tym, że zgoda na małą prośbę skutkuje późniejszą zgodą na prośbę większą.
Zob. Robert Cialdini, op. cit., s. 79-81.

społeczne wywierają największy wpływ w dwóch wypadkach. Gdy ludzie są niepewni co czynić, poszukują wskazówek w postępowaniu innych. Po drugie, dowody społeczne działają szczególnie silnie, jako wskazówki co do poprawności naszego własnego postępowania, wtedy, gdy pochodzą od ludzi podobnych do nas samych. Ponadto, odwołanie się do tego, co inni myślą, charakterystyczne w sytuacjach wieloznacznych i niejasnych, wtedy bowiem widoczna jest skłonność każdej jednostki do przyglądania się temu, co czynią inni.

Reguła lubienia i sympatii głosi, że z zasady zgadzamy się spełniać prośby ludzi, których znamy i lubimy. Podstawowe czynniki decydujące o uczuciu sympatii do jakiejś osoby („kogo lubimy i za co?") i w konsekwencji uległości wobec niej to fizyczna atrakcyjność (jako zazwyczaj fizyczne piękno człowieka roztaczające aureolę na jego cechy psychiczne), podobieństwo (co oznacza, że bardziej lubimy ludzi podobnych do nas samych i chętniej im ulegamy), komplementy tego, kto ma być lubiany pod adresem tego, który ma lubić, utrzymywanie częstego kontaktu (szczególnie dotyczy to przypadków, gdy kontakty z ludźmi lub przedmiotami mają szczególnie przyjemny charakter) oraz różnego rodzaju skojarzenia danej osoby z czymś co już się lubi (na przykład zasadę skojarzenia wykorzystuje wiele osób, usiłując wyeksponować swój związek z cudzym sukcesem, ukryć zaś związek z czyjąś porażką).

Głęboko zakorzenione w świadomości poczucie obowiązku ulegania autorytetom oraz emocjonalny spokój i pewność są podstawą reguły autorytetu, niejednokrotnie ulegania automatycznego. Poddanie się autorytetom może oznaczać uleganie jedynie symbolom czy oznakom autorytetu, nie zaś jego istocie. Symbolami tymi są tytuły, ubrania i samochody. Osoby zawłaszczające któryś z tych symboli mogą silniej wpływać na innych, mogą wyzwolić wręcz mechaniczną uległość, nawet jeżeli w istocie nie są one rzeczywistymi autorytetami. System autorytetów daje każdemu społeczeństwu niezmierne zyski, pozwala bowiem rozwinąć skomplikowane systemy produkcji, obrony i kontroli nad członkami społeczeństwa. Bez hierarchii autorytetów powstanie takich systemów byłoby niemożliwe.

Reguła niedostępności polega na przypisywaniu większej wartości temu, co staje się niedostępne, trudne do zdobycia, szczególnie gdy niedostępność pojawiła się niedawno[10] i gdy o dobra trudno dostępne trzeba konkurować z innymi. Przyczyny jej powszechnej obligacji są dwojakie. Po pierwsze przedmioty trudno osiągalne są zwykle cenniejsze, czyli niedostępność jakiejś rzeczy jest automatycznym wskaźnikiem jej wartości. Reguła niedostępności wpływa przy tym nie tylko na ocenę wartości dóbr, ale i na sposób przetwarzania informacji na ich temat. Ograniczenie dostępu do jakiegoś dobra powoduje, że ludzie bardziej pragną je posiąść

[10] Bardziej pożądane jest to, co niedawno stało się niedostępne, niż to, co niedostępne było zawsze. W tym upatruje się bezpośrednią przyczynę przewrotów społecznych.

i widzą je w lepszym świetle. Po drugie, nieosiągalność jakiejś możliwości oznacza utratę swobody wyboru i działań, co wywołuje opór wobec tej sytuacji, opór przejawiający się w nasilonym pragnieniu posiadania tego, co niedostępne. Wyzwala się potężny stan emocjonalny oparty na chęci zaspokojenia dobra pożądanego, podporządkowujący sobie świadome zachowanie jednostki. Naciskowi wynikającemu z niedostępności trudno przeciwstawić się siłami samego rozumu, gdyż nacisk ten polega na wzbudzaniu emocji utrudniających właśnie myślenie.

Racjonalny i emocjonalny aspekt argumentacji w treści konkretnego procesu perswazji manifestuje się poprzez sieć nie zawsze możliwych do przewidzenia powiązań. Sama racja, bez zakorzenienia emocjonalnego, ale i bez umiejętnej prezentacji, nie przekonuje. Sama emocja, bez uzasadnień racjonalnych, skutkuje demagogią. A efekt, jeśli jest osiągany, wydaje się dziełem przypadku. I w pewnym sensie tak jest. W konkretnym bowiem procesie przekonywania na samą rację nakłada się jej emocjonalizacja, czyli to, co niewątpliwie prawdziwe staje się na przykład przedmiotem uczucia radości. Na samą zaś emocję nakładać się może racjonalizacja emocji, prowadząca w efekcie do, na przykład, zrozumienia uczuciowego stosunku do danej sytuacji. A wszystko ponadto może być przeplatane elementami wręcz irracjonalnymi poprzez zaskakujące skojarzenia i niespotykane kontrasty albo poprzez wiarę we wszechwładne działanie jakichś znaków językowych. Sprzyja temu, powszechna jak się wydaje, świadomość przewagi wiarygodności obrazu nad słowem, co zresztą już ujawnia sam zwyczaj językowy, kiedy mówimy *widziałem na własne oczy*, gdy chcemy kogoś przekonać, oraz przekonanie, że najlepsze są słowa, które w swych podstawowych znaczeniach budzą naturalne pozytywne skojarzenia, słowa typu *miłość, matka, dom* itp.

Nawet najdokładniejsze rozpoznanie odbiorcy, poznanie jego głównych celów i zbioru wszystkich przekonań, wyodrębnienie w grupie osób kształtujących opinię i gruntowne przebadanie stopnia ich wpływu nie daje gwarancji osiągnięcia założonych celów perswazji. Na ogół bowiem jest to proces nieprzewidywalny. Sytuacja perswazyjna zmienia się w każdej chwili i ciągle różnicuje się stopień zaangażowania stron. U jej podstaw leży zjawisko porozumiewania się, ale należy zdawać sobie sprawę z tego, że rozgrywa się ono zawsze między żywymi ludźmi. Jest to trwający w czasie ciąg wzajemnie określających się zdarzeń, w trakcie którego uczestnicy zamieniają się rolami w procesie ciągłej wzajemnej wymiany informacji, kształtowania kontekstu, w którym wymiana informacji zachodzi, zdarzeń z dynamicznie zmieniającymi się stanami twórczego rozumienia informacji, tworzenia związku psychicznego opartego na wzajemnym kontakcie różnych stanów psychicznych i postawy partnerów. Nieprzewidywalność tego procesu jest zresztą już wyraźnie zaznaczana na poziomie percepcji w odniesieniu do sposobu postrzegania rzeczywistości, samego siebie i odbiorcy, do sposobu rozumienia znaczeń

w wymianie informacji, do określania stopnia nastawienia intelektualnego i emocjonalnego. Wpływanie na odbiorcę w sytuacji ogólnej względności, a ponadto w sytuacji procesu zachodzącego nawet wówczas, gdy nie jesteśmy tego świadomi, nie pozwala kontrolować wszystkich jego elementów i jako proces nieodwracalny oraz niepowtarzalny skazuje proces perswazji na oddziaływania zawsze w jakimś stopniu przypadkowe.

THE ARGUMENTATIVE ACTS OF PERSUASIVENESS

Summary: The phenomenon of persuasion is involved in various kinds of interpersonal interactions. Conceived as the persuasiveness, it is, first of all, an argumentative aspect of social relations. At the same time it is a sequence of specific argumentative acts. Their value, in terms of practical effectiveness depends on the complexity of a situation. The degree of achieving the assumed goal causes that many a time in the process of persuasion among rational arguments there are logically wrong inferences (heuristics). But persuasion is realized in the concrete psychosocial context. Therefore, it is relevant for the practically conceived process of persuasion to include additionally a number of mechanisms of psychological influence directly or indirectly pertaining even to the emotional sphere.

Key words: persuasion, arguments, emotion

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Mirosław Acewicz

JĘZYKOWY KONTEKST PROCESU PERSWAZJI

Streszczenie: Jednym ze sposobów opisu złożonego zjawiska perswazji jest ujmowanie go jako szeregu zachowań komunikacyjnych między jednostkami, zewnętrznie identyfikowanych pod postacią ciągu aktów werbalnych i niewerbalnych. Punktem wyjścia w procesie komunikacji przekazu perswazyjnego jest nadawca. To od niego, od jego dyspozycji psychospołecznych i umiejętności językowych rozpoczyna się przekonywanie odbiorcy. Wiarygodność, sprawność logiczna, wyczucie psychologiczne, uczciwość moralna, atrakcyjność osobista budują pożądany stopień zaufania odbiorcy do nadawcy, co w efekcie sprzyja skuteczności jego wypowiedzi. Ale jest to zarazem fundament realizowanego znaczenia używanych w procesie perswazji środków językowych. Jest nim do tego stopnia, że dla odbiorcy przekazu perswazyjnego stają się one istotnym elementem ich reinterpretacji, a w konsekwencji podstawą dostosowania do proponowanych sugestii nadawcy.

Słowa kluczowe: perswazja, nadawca, język

Zjawisko perswazji jako przekonywania jest powszechne. Występuje praktycznie na wszystkich poziomach ludzkiego życia, począwszy od potocznie rozumianego „luźnego" kontaktu interpersonalnego, a skończywszy na złożonych procesach zarządzania. Szczególnie jednak sytuacja globalizacji życia społecznego i gospodarczego wydaje się zmieniać stosunek do zjawiska perswazji. Nie zawsze w przeszłości uświadamiana, dzisiaj perswazja pozostaje w centrum zainteresowania. Oto bowiem przy powszechnym dostępie do informacji i dóbr, podanie tych dóbr, aby było skuteczne, musi być wsparte procesem przekonania do nich. Świadomość tego, że perswazja to istotny składnik efektywności działań, wydaje się coraz powszechniejsza, co praktycznie skutkuje szeregiem prób sformułowania konkretnych recept skutecznych zachowań.

Perswazja opisywana jest z różnych stron. Psychologicznie, jako element osobowości jednostek, jest często zestawiana z mechanizmami sugestii i ogólnej podatności na wpływ. Logicznie, różnej siły oddziaływania poszukuje się w schematach argumentacji. Swego rodzaju uogólnieniem jest ujęcie perswazji jako zjawiska komunikacyjnego. Proces perswazji to szereg zachowań komunikacyjnych między jednostkami, to ciąg działań mających na celu przekonywanie kogoś do czegoś.

Zewnętrznie jest wtedy identyfikowany pod postacią ciągu aktów werbalnych i niewerbalnych. Samo zaś komunikowanie jawi się jako dynamiczny dwustronny proces przekazywania, w formie symbolicznej, poprzez odpowiednie kanały, informacji między nadawcą a odbiorcą. Realizuje się ono poprzez etap opisania myśli, zakodowania jej w jakiś znak, zorganizowania sposobu jej przekazu, wreszcie poprzez etap odebrania jej, rozkodowania i ewentualnego podjęcia działań.

Punktem wyjścia w procesie komunikacji przekazu perswazyjnego jest nadawca. To od niego, od jego dyspozycji i umiejętności rozpoczyna się osiąganie skuteczności działania, mającego przekonać odbiorcę. Abstrahując od danych, którymi dysponuje nadawca w konkretnej sytuacji perswazyjnej i które poddaje obróbce interpretacyjnej, przekonywanie jest wejściem w relację językową ze swoim odbiorcą. Pierwotne znaczenie, a tym samym siła perswazyjna, użytych środków językowych zakorzenione jest w osobowościowo warunkowanych cechach nadawcy jako jednostki. Można wręcz postawić tezę, że nawet w sytuacji nadawcy zbiorowego czy anonimowego wartość form językowych ujawnia się poprzez ich swoistą interpretację w kontekście cech intelektualnych i moralnych konkretnej osoby jako źródła przekazu.

Częstym odniesieniem dla analizy procesu perswazji są interpersonalne kontakty międzyludzkie. Kultura wypracowała szereg uniwersalnych zasad sterujących zachowaniem jednostek. Grzeczność, aprobata i uznanie wzajemnego szacunku, skromność (jako niepokazywanie wyższości czy nawet braków i słabości, zgodność), kooperacja (jako swoiście rozumiany obowiązek budowania dobrego klimatu), a nawet ironia czy ciekawość (spełniana tematem interesującym zarówno dla nadawcy jak i odbiorcy) – zasady te są zrozumiałe w pełni jedynie w odniesieniu do jednostkowego źródła przekazu. I to one nadają sens wszelkim regułom, już nie tylko związku interpersonalnego, ale tekstowym regułom organizowania wypowiedzi perswazyjnej. Reguła zrozumiałości i poprawności gramatycznej, reguła spójności semantycznej, syntaktycznej i pragmatycznej, reguła ekonomiczności wypowiedzi oraz reguła ekspresyjności, czyli postulat mówienia żywego i z uczuciem[1] jako zasady konwersacyjne w komunikacji językowej nabierają przez to właściwej sobie siły perswazyjnej.

1. Perswazyjność nadawcy

Panuje powszechne przeświadczenie, że te same słowa czy zdania w ustach różnych ludzi mogą mieć i mają dla ich odbiorów różne znaczenie. Niejednokrotnie jest ono wypowiadane pod postacią tezy głoszącej, że niektóre cechy nadawcy

[1] Zob. Geoffrey N. Leech, *Principles of Pragmatics*, London, 1983.

są szczególnie ważne dla interpretacji wygłaszanych przez niego treści. Najczęściej wymienia się je pod postacią takiego zbioru dyspozycji intelektualno-psychicznych przekonującego, od którego zależy skuteczne przekonywanie. Do najważniejszych na ogół zalicza się wiarygodność, sprawność logiczną, wyczucie psychologiczne będące podstawą wyborów argumentacyjnych, uczciwość moralną, atrakcyjność osobistą oraz zaufanie.

Im wyższa jest wiarygodność osoby, tym większa moc jej przekonywania, tym większa gotowość do aprobaty wszystkiego, co ona mówi. Zjawisko wiarygodności, samo w sobie, poza zewnętrznym wymiarem realizacji, charakteryzuje się przede wszystkim wysokim stopniem złożoności. Obejmuje szereg względnie niezależnych aspektów działania. Podstawą wiarygodności są przede wszystkim kompetencje. Powszechnie są one rozumiane albo jako autorytet, albo prawo do podejmowania decyzji, albo po prostu jako należyta znajomość przedmiotu wypowiedzi. Na zewnątrz atrybuty owe ujawnia postawa obiektywizmu w przedstawianiu danego stanu rzeczy, przedmiotowa rzetelność i unikanie tendencyjności. Ale wiarygodność to też szereg działań o charakterze emocjonalnym. Od osoby wiarygodnej oczekuje się przede wszystkim autentyczności uczuciowej, ujawnienia jakby stopnia swojej charyzmy. W postaci wzorcowej werbalny czy niewerbalny sposób prezentacji zagadnienia powinien być osadzony w jawnej i pełnej gamie uczuć dostosowanych do okoliczności. Perswazja staje się wtedy ułatwiona, bowiem uczucia przekonującego są przenoszone na odbiorcę wręcz automatycznie i w swej najczystszej postaci. Sprzyja temu przede wszystkim świadomość znaczenia i umiejętność wykorzystania w konkretnych kontekstach perswazyjnych podstawowych dla wiarygodności środków werbalnych. Najprostsze językowe narzędzia, nie tylko uwiarygodnienia ale i uzyskiwania pożądanego stopnia wiarygodności, to wpisanie wypowiedzi perswazyjnej w odpowiednią dla kontekstu stylistykę wypowiedzenia. Czasami oznacza to generalnie wykorzystywanie językowego stylu urzędowo-kancelaryjnego czy językowego charakteru wypowiedzi naukowej, kiedy indziej polega jedynie na świadomym wpisaniu w różne etapy procesu przekonywania czy to wielkiego kwantyfikatora czy skutecznych peswazyjnie figur stylistycznych typu metafora, porównanie, hiperbola.[2]

[2] Zdaniem Jerzego Bralczyka reklama jest przykładem instrumentalnych metod zwiększania perswazyjnej wiarygodności. Przy czym o reklamie wykorzystującej takie różnego rodzaju stylistyczne „gry z prawdą", oparte na gramatycznych narzędziach ukrywających niemożliwość sprawdzenia, trudno powiedzieć, że kłamie. Najczęściej stosowane stylistyczne mechanizmy uzyskiwania wiarygodności to stosowanie urzędowo-kancelaryjnego stylu wypowiedzenia (*posiadamy w szerokim asortymencie...* lub *świadczymy usługi w zakresie...*), używanie zewnętrznego, językowego charakteru wypowiedzi naukowej (*jako lekarz...* lub *jako żona stomatologa...* lub *Polskie Towarzystwo Stomatologiczne potwierdza...*), powoływanie się nie tylko na autorytety, ale także na badania (*badania kliniczne wykazują...*), używanie naukowych nazw i terminów dla odbiorcy niejasnych, ale

Sprawność logiczna to przede wszystkim umiejętność i konsekwencja w stosowaniu odpowiednich argumentów. Wiedza na ich temat, wybór i praktyczne użycie zawsze podporządkowane założonemu celowi metody perswazyjnej to *sine qua non* procesu przekonywania. Sprawność logiczna winna zarazem obejmować szczególną w danym kontekście perswazyjnym wrażliwość na możliwe błędy. Ich niepodważalnym znaczeniowo sygnałem jest zawsze sprzeczność. Kontradykcja, zewnętrznie zazwyczaj wyrażana pod postacią zasady rozumowania, że dwa wzajemnie sprzeczne twierdzenia nie mogą być jednocześnie prawdziwe, jedno z nich musi być fałszywe, powinna być odbierana w danej sytuacji jako perswazyjnie głośny sygnał „Stop!". Poza koniecznością ponownego przeanalizowania stosowanych form argumentacji, oznacza on, że logicznie poprawny proces przekonywania zakłada uprzednią znajomość, przynajmniej podstawowych i typowych błędów

wywołujących (manipulacja) przekonanie o kompetencji nadawcy i walorów reklamowanego produktu (*współczynnik PH* lub *lipolaza*), stosowanie sugestywnych słów typu „system", „formuła" lub „specjalne składniki" (*bioformuła* lub *system TAED* lub *dzięki specjalnym składnikom*), wykorzystywanie do potwierdzania prawdziwości wypowiedzi jej struktury gramatycznej, czego wyrazem są prawdy-przysłowia typu „lepiej z mądrym zgubić niż z głupim znaleźć" (*gdy biel jest bielsza, to pranie jest czystsze* lub *to wie się, co się ma* lub *liczby nie kłamią* lub *przecież zęby są na całe życie*), utwierdzanie prawdziwości poprzez odwołanie się do zmysłu wzroku (ale też i innych zmysłów) – „no widzisz", „zobaczysz", „widziałem na własne oczy" (*spójrzcie jak piękne* lub *tu mam właśnie rzecz, którą upralam w tym proszku* lub *czyste - co widać... - i słychać*), wzmaganie wiarygodności całej wypowiedzi poprzez wpisanie do niej zdań oczywiście prawdziwych (*dwa i dwa to cztery*) albo zdań z zabezpieczającymi elementami modalnymi typu „może", „nie musi" (*golenie może sprawiać wiele kłopotów* lub *nie musisz się już martwić*), wykorzystywanie braku możliwości sprawdzenia prawdziwości (*psy uwielbiają smak suchej karmy*), wprowadzanie ocen i charakterystyk jawnie subiektywnych, wypowiadanych ustami konkretnych osób, mówiących zwierząt i przedmiotów z użyciem oceniających przymiotników typu „świeży", „zdrowy", „modny", „czysty", „ładny", „tani", „przystępny", „doskonały", „fantastyczny", „wyjątkowy", „cudowny", wykorzystywanie typów wypowiedzi, które ze swej natury gramatycznej nie mogą podlegać charakterystyce prawdziwościowej, np. pytań (*czy widzisz ten aromat?*), trybu rozkazującego (*pozbądź się łupieżu*), wypowiedzi typu „dziękujemy ci..., wypowiedzi bez orzeczenia (*XXX-pokarm championów*), gramatycznej elipsy, w której wyeliminowany jest element strukturalnie konieczny, np. przyimek „od" lub spójnik „niż" lub przysłówek „coraz", a pozostaje jedynie stopień wyższy przymiotnika lub przysłówka (*a Vibovit jest lepszy...*), zdań orzekających o przyszłości (*XXX odmieni Twoje życie* lub *będziesz mieć cudowny dzień*), cytatów (*Szlachetne zdrowie! Nikt się nie dowie, jako smakujesz – aż się zepsujesz* – Jan Kochanowski), wykorzystywanie samej frazeologii połączeń typu „o to właśnie chodziło", „to czysty zysk", „od razu lepiej", „kaszel z głowy", odwoływanie się do metafor (*XXX to lew francuski*), porównań (*czekolada o delikatności jedwabiu*), hiperbol (*jedna kropla płynu zmywa góry brudnych naczyń*), pomniejszeń itp., stosowanie wielkiego kwantyfikatora jako jednego z najczęstszych językowych narzędzi perswazji (*zawsze, nigdy, każdy, wszyscy, nikt, wszędzie, nigdzie – klei wszystko i wszędzie* albo *zawsze Coca Cola*), odwoływanie się do stopnia najwyższego przymiotnika i przysłówka (*on jest naj* lub *najmilsza chwila poranka* lub *lepsze od najlepszego*) czy odwoływanie się do poezji, żartu, muzyki jako niepoddających się prawdziwościowej ocenie.

Zob. Jerzy Bralczyk, *Język na sprzedaż*, Warszawa, 1997, s. 31-45.

powszechnych rozumowań perswazyjnych. Już sama natura wnioskowań z danych faktów, wnioskowań o charakterze materialnym powinna podpowiadać szczególną ostrożność. Argumentacjom opartym na faktach zazwyczaj brak pewnych danych. Fakty, które wydają się oczywiste, nie muszą być automatycznie prawdziwe, są prawdopodobnie prawdziwe. Wygłaszane stwierdzenia nie mogą być wtedy absolutnie pewne, bowiem stopień niepewności dotyczący wniosku, jest zdeterminowany przez rozkład prawdopodobieństw, dotyczących założeń, na jakich opiera się rozumowanie. Jeśli uwzględnić aspekt formalny wnioskowań, podstawowe błędy w rozumowaniach perswazyjnych to błędne koło w rozumowaniu (oparte jedynie na przeformułowaniu dowodzonej tezy i użyciu tego nowego, podobnie brzmiącego stwierdzenia jako dowodu), błąd uznania przesłanek za dowód (w szczególności, jeśli przesłanki nie są przekonywające – np. sama identyfikacja dokonana przez świadków nie jest wystarczającym dowodem winy w procesie sądowym), błąd oparty na skłonności do uznania, jeżeli wniosek jest prawdziwy, że przesłanki, na których jest oparty, także są prawdziwe (gdy tymczasem prawdziwość wniosku nie dowodzi prawdziwości przesłanek – na ogół uznaje się ją za dość istotną wskazówkę dotyczącą prawdziwości przesłanek, nie stanowi ona jednak dowodu – tak więc można jedynie stwierdzić, że wniosek jest niesprzeczny z przesłankami, jednak wniosek nie dowodzi przesłanek), błąd fałszywej analogii typu „wspólnicy w spółce a mąż i żona w małżeństwie" (opieranie analogii na podobieństwie jest dobre, jeżeli jest to tylko przypuszczenie i co najwyżej pierwszy etap procesu rozumowania, które musi być sprawdzone – bez sprawdzenia nie ma pewności, że jakakolwiek analogia czy jakikolwiek wyciągnięty na jej podstawie wniosek są rzeczywiście uzasadnione – zanim zostanie uznane za prawdziwe) czy błąd nadgeneralizowania (jako uogólnienia, które jest błędne, ponieważ zostało użyte poza właściwym dla niego obszarem zastosowań, i dlatego może spowodować błędy w rozumowaniach, jeżeli zostanie użyte jako przesłanka). Należy pamiętać, że błędy manifestujące się zewnętrznie pod postacią czy to krańcowych ocen „albo tak, albo nie" lub „albo wszystko, albo nic", ignorujących zazwyczaj szerokie pasmo informacji i rozwiązań pośrednich, które mogłyby okazać się istotne, czy pochopnych i nieuzasadnionych wniosków formułowanych na podstawie niepełnych lub błędnie interpretowanych faktów czy jako zwyczajne nieporozumienia są również w jakimś stopniu warunkowane samymi mechanizmami psychologicznego myślenia. Niejednokrotnie ujawniają one swój upośledzony logicznie charakter. Czasami jest to potocznie doskonale znana wszystkim rutyna jako myślenie według zasady: „ponieważ do tej pory nic się nie wydarzyło", kiedy indziej są to stereotypy zapewniające poprzez selekcję faktów wygodę i komfort psychiczny,

może być to wreszcie zwyczajne upośledzenie myślenia przez negatywny wpływ emocji.[3]

Wyczucie psychologiczne jest darem danym niewielu. Jako umiejętność rozpoznania nastawienia przekonywanego i charakteru samej sytuacji perswazyjnej odnosi się do nieskończonej ilości elementów budujących proces przekonywania. Najważniejsze z nich przede wszystkim zawierają się w instrumentalnie realizowanym stopniu wiedzy o adresacie perswazji. Zakłada się bowiem, że tego typu informacja jest wprost proporcjonalna do skuteczności przekonywania. Znajomość potrzeb psychicznych i postaw odbiorcy, świadomość jego języka i charakteru – to podstawa nie tylko do stworzenia odpowiedniego klimatu zaufania i w efekcie skuteczności akcji perswazyjnej, ale przede wszystkim płaszczyzna dla jednoznacznego wyboru w danej sytuacji preferencji argumentacyjnych. Konkretnie, jest to zazwyczaj odpowiedź na pytanie, czy proces przekonywania będzie dokonywał się na ścieżce centralnej strategii perswazji czy strategii peryferycznej? Centralna strategia perswazji ma miejsce wtedy, gdy odbiorca ma motywację i zdolność do skupienia uwagi na argumentach zawartych w samym komunikacie. Niewątpliwie, w pewnych warunkach, ludzie kierują uwagę na fakty zawarte w treści wypowiedzi i stają się najbardziej podatni na perswazję, gdy te fakty są logicznie przekonujące. Dzieje się tak na pewno przy nastawieniu do pozyskania długotrwałej zmiany swojej postawy. Bowiem, jeżeli uzależnia się swoją postawę od uważnej analizy argumentów, jest się bardziej skłonnym do utrzymywania tej postawy w czasie i do zachowywania się zgodnie z nią, ale zarazem jest się bardziej na kontrargumenty odpornym (na przykład w stosunku do tych osób, które ukształtowały swoją postawę na podstawie wskazówek jedynie peryferycznych). Technicznie zależy to od zdolności do rzeczywistego zainteresowania sprawą czy też od umiejętności zachęcenia do kierowania uwagi na argumenty. Podstawowym czynnikiem wpływającym na to, czy ludzie koncentrują uwagę na komunikacie jest przede wszystkim jego znaczenie osobiste. Im większy stopień, w jakim wynikające z danej sprawy konsekwencje są ważne dla dobrego samopoczucia odbiorcy, im ważniejsze są one osobiście, tym większa koncentracja uwagi na racjach zawartych w samej treści i uleganie perswazji w takim stopniu, w jakim argumenty są przekonujące logicznie. Instrumentalnie, jako sposób przyciągnięcia uwagi, może być na przykład wykorzystana technika wywołania strachu. Należy wzbudzić u odbiorcy strach i przekonać go, że skoncentrowanie się na samym komunikacie pomoże mu ten strach zredukować. Inną może być technika generalnej strategii akcentowania wartości, tożsamości społecznej i emocji zamiast faktów i liczb. Należy przy tym zawsze pamiętać, że do najważniejszych czynników utrudniających koncentrację

[3] Zob. Hy Ruchlis (przy współpracy Sandry Oddo), *Jak myśleć logicznie. Praktyczne wprowadzenie*. Warszawa, 1999, s. 130-164.

uwagi na treści i zawartej w niej argumentacji należy czasami sama złożoność problemu i trudność dokonania jego oceny, ale powszechne jest przede wszystkim występowanie wręcz fizycznych czynników zakłócających (typu dokuczliwy hałas, komentarze innych osób, uczucie zmęczenia lub głodu). Peryferyczną strategię perswazji stosuje się wtedy, gdy odbiorcy nie skupiają swojej uwagi na argumentach, lecz są pod wpływem charakterystyk powierzchownych dla samej informacji. Przykładowo, komunikat wydaje się przekonujący, bo wygłasza go osoba atrakcyjna fizycznie, albo treść jest przekonująca, bo przekazuje ją ekspert, wedle reguły, że *można zaufać nadawcy o wysokim prestiżu* bądź argumenty przekonują, bo tekst jest długi – zgodnie z zasadą perswazji, że *w długości komunikatu tkwi siła argumentów*. Na szczęście dla procesu przekonywania strategia ta prowadzi zazwyczaj do krótkotrwałej zmiany postaw jako sposobu myślenia i postępowania.[4]

Mimo że na skutek skoku cywilizacyjnego zmianie uległy niemalże wszystkie elementy ludzkiego doświadczenia, dzisiejszy moralny wzorzec perswazji, tak jak w przeszłości, przede wszystkim negatywnie odnosi się do wątpliwych moralnie metod procesu przekonywania. Konkretnie i najczęściej perswazyjna uczciwość moralna jest oglądana poprzez praktyczną realizację postulatu wstrzymywania się od stosowania chwytów erystycznych. Argumentacja erystyczna dotyczy sytuacji sporu między stronami.[5] Jej podstawą mogą być argumenty rzetelne logicznie, ale utarło się identyfikować argumentację erystyczną jako posługiwanie się w praktyce argumentami nierzetelnymi logicznie i podejrzanymi moralnie. Typowe chwyty wykorzystujące błędy logiczne to ekwiwokacje (gdzie wnioskowanie jest zawodne ze względu na wieloznaczność występujących w nim słów) czy argument, dla którego podstawą jest przekonanie, że całość zawsze udziela sensu części danego zbioru (znany jako *pars pro toto*, czyli zamiast całością zajęcie się jedynie częścią tej całości) lub argument *totum pro parte* (czyli zamiast częścią całości zajęcie się jedynie ową całością, bo tego wymaga teza). Przykładowym chwytem niejednoznacznym moralnie, a ponadto odwołującym się do czynników emocjonalnych jest *argumentum ad baculum*, argument odwołujący się do „kija", który w wersji skrajnej polega na groźbie użycia siły fizycznej w przypadku niespełnienia konkretnych żądań przekonującego czy *argumentum ad crumenam*, argument odwołujący się do „sakiewki". Klasyczne chwyty erystyczne mają swoje współczesne odzwierciedlenie w szeregu nie zawsze czystych moralnie i merytorycznie niezbyt rzetelnych zabiegach argumentacyjnych. Jest to po pierwsze wszelkiego rodzaju przesadzanie czy to poprzez chociażby uproszczone uogólnianie, czy poprzez poszerzenie zakresu czyjejś wypowiedzi, czy poprzez wyrwanie z kontekstu znane czasami pod po-

[4] Zob. Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Warszawa, 1997, s. 317-328.

[5] Zob. Arthur Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Kraków, 1973.

stacią techniki „czepiania się słów" czy poprzez formułowanie naciąganego wniosku. Po drugie, modnym dziś sposobem argumentowania jest gra na zwłokę jako albo celowe spowalnianie wypowiedzi i prezentacji argumentów, albo jako unik, w którym nie kwestionuje się argumentów, lecz przenosi uwagę na obszar, który z nimi nie ma nic wspólnego albo jako marginalizacja, gdzie rozdmuchuje się temat marginalny dla głównej tezy wystąpienia. Po trzecie, często próbuje się zastąpić argumentację odwołaniem się do autorytetu, wykorzystując do skrajności psychologiczny mechanizm osłabionego krytycyzmu słuchaczy w odniesieniu do odbioru treści, których twórcą jest niekwestionowany autorytet. Współczesne formy sporów nie są też wolne od stosowania skrajnych form erystycznych typu bezpośrednich ataków na osobę, wszelkiego rodzaju apeli do różnych uczuć jak też od odwoływania się do chwytów pozaargumentacyjnych typu aluzji, bluffu perswazyjnego („rzetelny mówca", „ofiara"), milczenia, śmiechu czy dowcipu.[6]

Sieć pozytywnych odczuć odbiorcy w stosunku do nadawcy to płaszczyzna praktycznie realizowanej w procesie perswazji sympatii.[7] Powszechnie sądzi się, że im większa sympatia do danej osoby, tym większa tendencja do ulegania jej sugestiom. Oczywiście, najlepiej jest, gdy sympatia pojawia się naturalnie, jako wynik wzajemnego, przyjaznego traktowania siebie. Tymczasem częstszymi wydają się być sytuacje świadomie odwołujące się do jakichś, instrumentalnych wręcz, sposobów jej zwiększania. Z reguły mieszczą się one w ramach typowych technik osiągania pożądanego stopnia atrakcyjności osobistej perswadującego. Czasami jest to realizowane przez samą autoprezentację, która rozpoczyna się od stosownego wyglądu zewnętrznego, uśmiechu, a kończy na dyskretnym pochwaleniu się sukcesami i ujawnieniu swojej pozytywnej motywacji do publicznej perswazji. Czasami jest to, pozornie zwyczajne, szukanie podobieństw z odbiorcą. Te same przekonania ideologiczne, ukończenie tych samych szkół, pochodzenie z tej samej miejscowości, podobne zainteresowania, podobna sytuacja rodzinna – dla nadawcy są to jakby dodatkowe punkty na wspólnotę ze swoim odbiorcą. Atrakcyjności sprzyja również postawa szczerego uważania odbiorcy za osobę ważną. Poprzez umiejętność bycia zarazem dobrym słuchaczem nadawca przekazuje informację, że jego zainteresowanie skupia się nie tylko na sobie.

---

[6] Heinz Lemmerman, *Szkoła debaty*, Wrocław, 1994, s. 81-125.

[7] Eksperymenty pokazują, że listy do odbiorców wyobrażanych jako osoby sympatyczne są zawsze o około 25% dłuższe niż w wypadku korespondencji do postaci wyobrażonych jako niemiłe albo że długość przekazu ustnego skierowanego do osób uznanych za sympatyczne przewyższa średnio o 40% czas przekazywania słów osobom nieuważanym za takie.
Zob. Robert Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk, 1999, w szczególności s. 154-190.

Wiarygodność, sprawność logiczna, wyczucie psychologiczne, uczciwość moralna, atrakcyjność osobista budują pożądany stopień zaufania odbiorcy do nadawcy, co w efekcie wpływa na skuteczność jego wypowiedzi perswazyjnej. Charakterystycznym jest to, że to zaufanie do człowieka jako do źródła informacji jest warunkowane przez czynniki motywowane racjonalnie oraz czynniki motywowane emocjonalnie. Warunki racjonalne to cechy przypisywane nadawcy, które dają się uzasadnić. Do sfery przekonań należy uczciwość jako przekonanie, że nadawca nie chce oszukać odbiorcy, kompetencja jako przekonanie, że nadawca jest ekspertem w danej dziedzinie z racji posiadanej wiedzy lub osobistych doświadczeń czy bezstronność jako brak skłonności do stronniczego wyolbrzymiania lub pomniejszania znaczenia niektórych faktów i zjawisk. Czynniki motywowane emocjonalnie to bycie lubianym przez słuchaczy, co osiąga się przez powagę i życzliwość w stosunku do odbiorcy, to przekonanie, że nadawca jest podobny do odbiorcy, bo wskazują na to albo wygląd i sposób bycia, czy dyskretnie podkreślane w tekście podobieństwo wiedzy, doświadczeń i planów, albo sama wypowiedź jako wypowiedź podobająca się nadawcy. A podoba się z reguły tekst jasny i zrozumiały, przedstawiony barwnie, bliski treściowo doświadczeniom słuchacza i komplementujący go.

2. Znaczenie perswazyjne aktów językowych

Złożone zjawisko perswazji jest przede wszystkim ciągiem zachowań komunikacyjnych między jednostkami. Zewnętrznie są one identyfikowane pod postacią językowych aktów werbalnych i niewerbalnych. Język werbalny pojawia się na scenie komunikacyjno-perswazyjnej około 40 tys. lat temu. Wcześniej formą przekazywania informacji są akty komunikacji niewerbalnej, w większości po prostu wrodzone naturze ludzkiej.

Akty komunikacji niewerbalnej jako pierwotne sygnały swą podstawową funkcją zawierają się w przekazywaniu znaczeń, w ilustracji wypowiedzi, we wskazywaniu stanu emocji i ekspresji oraz w regulowaniu zachowań werbalnych. Sygnały pozawerbalne muszą być jednak zawsze odczytywane w kontekście, są bowiem często jego wyróżniającą się częścią. Główne rodzaje aktów komunikacji niewerbalnej to gestykulacja, mimika, wyraz twarzy, spojrzenia. Częste utrzymywanie kontaktu to sygnał przyjaźni, redukcji dystansu fizycznego i zbliżania się psychicznego. Sama pozycja ciała może wyrażać postawę obronną poprzez skrzyżowane ręce na klatce piersiowej. Wygląd zewnętrzny poprzez staranność ubioru to sygnał przywiązywania wagi do spotkania. Elementem języka niewerbalnego może też być aranżacja miejsca spotkania poprzez rodzaj mebli, oświetlenie, dźwięki, zapachy czy szereg dźwięków o charakterze paralingwistycznym, para-

językowym, typu śmiech, ziewanie, mlaskanie, posapywanie, westchnienia, a nawet sama intonacja głosu, zewnętrznie identyfikowana pod postacią mówienia zimnego lub ciepłego, ostrego lub łagodnego, monotonnego lub dynamicznego, spokojnego lub nerwowego.

Akty werbalne to sekwencja zachowań językowych w wybranej konwencji stylistycznej. Fizycznie jest to zespół środków językowych w mowie realizowany przez „aparat produkcji dźwięków" nadawcy i „aparat słuchowy odbiorcy". Semiotycznie jest procesem kodowania i rozkodowywania znaczeń, ujawnianych w ramach jakiegoś systemu znaków. Akty werbalne w procesie perswazji to ciąg realizowanych środków językowych poddawany uprzedniej selekcji i nieustannej modyfikacji sytuacyjnej. Bowiem język i akty językowe konstytuujące komunikację werbalną obdarzone są różnym stopniem perswazyjności. Dlatego do natury zjawiska perswazji należy możliwość wyboru nie tylko informacji i treści, ale i użytych w wypowiedzi środków językowych jako językowych sposobów skłonienia odbiorcy do pożądanego myślenia czy postępowania. Selekcja środków językowych opisujących fakty, selekcja z punktu widzenia siły perswazji powinna kierować się przede wszystkim podziałem na akty językowe, których charakter da się wprost odczytać z zewnętrznych form językowych, i na akty językowe ujawniane poprzez powierzchnię wypowiedzenia. Można wypowiedzieć coś wprost lub pośrednio, można powiedzieć prawdę lub skłamać. Niejednokrotnie wprost, z zewnętrznych form językowych, daje się odczytać siła perswazji powierzchniowych środków językowych i ta właśnie jawność perswazyjnego charakteru pozwala na ich wybór. Ale jest i tak, że na powierzchni mamy narrację, pytania czy wyrażanie wątpliwości, ale prawdziwym znaczeniem tych środków językowych jest na przykład prośba. Do takich aktów językowych należą również świadomie podejmowane w ich ramach różnego rodzaju zabiegi typu sugerowania czy nawet udawania pewnego stanu.

Działanie perswazyjne słów jest skutkiem ich podstawowych funkcji znaczeniowych oraz stopnia nacechowania. Słowo występuje przede wszystkim w funkcji denotacyjnej, wskazując na to, co jest przez nie nazywane. Denotacja to coś, co się nazywa lub coś, do czego się dane słowo odnosi. Ale perswazyjnie ważna jest również, może ważniejsza, funkcja konotacyjna słów. Wskazywane są wtedy przez słowo zbiory bardziej dowolnych i mniej ustabilizowanych odniesień. Często jest to zespół skojarzeń o charakterze emocjonalnym. Konotacje, mimo że wskazują na znaczeniowe obrzeża słów, wydają się dysponować znaczną siłą perswazyjną. Czasami mogą wpływać na odbiorcę silniej, bowiem wyznaczają poczucie przynależności do jakiejś wspólnoty na zasadzie intersubiektywności intuicji znaczeniowej słowa, i mimo że nie zawsze są uświadamiane, są zwykle związane mocno z emocjami. Słownik języka, co szczególnie mocno zostało wyakcentowane w jego kon-

cepcji strukturalistycznej, to zarazem zbiór elementów nie nacechowanych oraz elementów nacechowanych. Jednostki wyrazowe nie nacechowane to wyrazy, do których użycia nadawca jest poniekąd zmuszony. Są to nazwy własne, liczby i najprostsze określenia. Jednostki wyrazowe nacechowane to wyrazy, które oprócz treści podstawowej przekazują jakąś dodatkową informację lub ładunek emocjonalny. Słowo *domek* wskazuje nie tylko na dom, ale ujawnia też jego wielkość i rodzaj uczuciowego stosunku do niego. Jakie słowa wybrać z punktu widzenia ich siły perswazyjnej? Na pewno powinny dominować w procesie przekonywania słowa bardziej konkretne. Konkret bowiem jest łatwiejszy do wyobrażenia i silniej zazwyczaj działa na odbiorcę. Niektóre konteksty będą przemawiały raczej za słowami ogólnymi, bo konkretne wywoływać tu mogą wrażenie ograniczenia użyteczności. Podobnie będzie ze słowami wyrazistymi znaczeniowo, precyzyjnymi i jednoznacznymi. Będą one sprzyjały zrozumiałości wypowiedzenia i spełnieniu funkcji informacyjności. Są też sytuacje perswazyjne, w których słowa nieostre, z rozmytym znaczeniem, a nawet słowa wieloznaczne będą obdarzone większą siłą oddziaływania, chociażby ze względu na swoją aluzyjność.

W odniesieniu do związków frazeologicznych obowiązuje zasada, że im bardziej ustabilizowane związki frazeologiczne, tym mniejsza ich siła nakłaniania. Dlatego zazwyczaj założony zakres perswazji kieruje zmianą związków frazeologicznych. Modyfikacje frazeologiczne w kierunku znalezienia struktur najbardziej przekonywających językowo mogą w takim układzie stać się swego rodzaju zabawą czy grą językową, ale powinno to się dokonywać na gruncie reguł wewnątrzjęzykowych i w granicach zasadności perswazyjnej. Przekształcenia dopuszczalne i najczęściej stosowane polegają albo na wymianie komponentów, na dodaniu partykuły „nie", na odwracaniu porządku słów, na wykorzystywaniu peryfrazy lub idiomów, albo na odwołaniu się do personalizacji. Powstałe związki frazeologiczne powinny być silne perswazyjnie. Wiadomo, że do takich należą przede wszystkim związki oparte na istniejącej frazeologii potocznej, związki akcentujące pozytywne odniesienia oraz związki frazeologicznie oryginalne. Naturalnymi więc dla procesu przekonywania w niektórych kontekstach mogą być na przykład odwoływania wykorzystujące styl poufały jako sposób na opisywanie nie tylko stopnia bliskości nadawcy i odbiorcy (*z poważaniem, spokojna głowa*) czy związki bazujące na połączeniach całkiem nieoczekiwanych (*kraina łagodności*).

Perswazja poprzez składnię wypowiedzi opiera się przede wszystkim na technikach właściwego wykorzystywania struktur składniowych. Należą do nich z jednej strony naturalny każdemu językowi rym czy rytm wypowiedzi, z drugiej jest to już świadome posługiwanie się czy to paralelizmami, jako powtarzającymi się elementami składniowymi, ale wypełnionymi nieco innymi treściami, czy używanie sloganów jako konstrukcji raczej bezspójnikowych, albo zdań bez orzeczenia

lub zdań prostych i nierozwiniętych, czy posługiwanie się koniunkcyjnym połączeniem czasowników oznaczających czynności, czy wreszcie używanie przeciwstawień wyrażanych spójnikami „ale", „lecz", „tylko", „jednak", „mimo", „chociaż". Przy wyborze perswazyjnej struktury składniowej powinna zawsze w jakimś stopniu decydować jej wartość mnemotechniczna. Wiadomo na przykład, że najbardziej w pamięć zapadają te części wypowiedzi, które są na jej początku i na końcu. Łatwo ponadto zapamiętuje się zawsze treści z wpisaną weń relacją przyczynowości, wynikania, celowości i równoznaczności. Relacja przyczynowości na poziomie słownika języka potocznego opisywana jest zazwyczaj czasownikami typu *powoduje, przywraca, wzmaga, pomaga, zapobiega* albo spójnikami *bo, bowiem, ponieważ, gdyż, jako że, dlatego, że, dzięki, przez*, relację wynikania najczęściej przedstawiają spójniki *więc, zatem*, relację celowości *żeby, aby, by*, a relacja równoznaczności z reguły oparta jest na składniowej konstrukcji typu *X to jest Y* (*młodość to piękno*).

Skuteczność użytych środków językowych zależy ponadto od globalnie założonej i realizowanej perswazyjnej strategii powtarzalności treści. Ważne treści należy powtarzać, aby pokonać bariery związane przede wszystkim z psychologicznymi mechanizmami selekcji odbioru informacji. Podstawową jest bariera już na poziomie selekcji sensorycznej. Warunkowana fizjologicznie, przejawia się w zmysłowym wychwytywaniu tylko niektórych aspektów rzeczywistości. Następna bariera lokuje się na poziomie postaw wyjściowych odbiorcy. Jest niestety tak, że człowiek z reguły woli zauważać i zapamiętywać te treści, które są zgodne z jego utrwalonymi ocenami o rzeczywistości. Selektywny odbiór danych skutkuje niejednokrotnie taką ich interpretacją, która wykracza poza ramy sposobu rozumienia, wskazywane przez nadawcę. Dlatego ważne treści należy powtarzać tak długo, jak długo nie jest się pewnym, że zostały usłyszane i odebrane. Dobrze temu służy reguła „podgrzewania kanału" wypowiedzi. Przed przedstawieniem ważnych spraw należy rozbudzić ciekawość odbiorcy i skoncentrować jego uwagę na tych właśnie treściach. Instrumentalne techniki przyciągania uwagi pełnią wtedy funkcję jakby „budzika perswazyjnego" a praktycznie zastosowane związki frazeologiczne typu *Teraz powiem coś bardzo ważnego, Obecnie przechodzę do zagadnienia podstawowego..., Niesłychanie istotne jest..., Gdy przedstawię kolejny problem, będziecie zaskoczeni...* efektywnie spełniają rolę „podgrzewania kanału".

Nie ulega wątpliwości, że perswazja to przekonywanie zależne od kontekstu sytuacyjnego. Odniesienie tematyczne decyduje też o stopniu złożoności samego procesu perswazji. Sytuacja perswazyjna to z jednej strony zespół przyjętych i stosowanych środków argumentacyjnych, z drugiej zaś niepewność co do osiągnięcia założonego efektu, wywoływana świadomością wieloaspektowości samego kon-

tekstu przekonywania, mimo że na poziomie modelu jest prosta. Jest to bowiem taka sytuacja, w której jedna osoba chce przekonać drugą, by postępowała zgodnie z jej zamierzeniami, czyli jest to ciąg poziomów wędrówki informacji od nadawcy do odbiorcy.[8] Mimo wielowymiarowości i złożoności interakcji, podstawą skuteczności procesu przekonywania powinno być uświadomienie faktu, z pozoru banalnego, że punkt wyjścia to dane, język i sam nadawca. Jeżeli cel zawarty w sposobie ujęcia danych ma być zrealizowany, o znaczeniu dostosowanych do nich środków językowych decydują osobowościowo utrwalone i ujawniane w procesie perswazji cechy intelektualne i moralne samego nadawcy. Tak jest do tego stopnia, że dla odbiorcy przekazu perswazyjnego stają się jakby naturalnym filtrem przy ich interpretacji. I dotyczy to nie tylko znaczenia wypowiadanych słów, ale i całej gamy znaków języka niewerbalnego.

THE LINGUISTIC CONTEXT OF THE PROCESS OF PERSUASION

Summary: One of the ways of describing the complex phenomenon of persuasion is to formulate it as a sequence of communicative instances of bahaviour between individuals, externally identified in the form of a sequence of verbal and non-verbal acts. The starting point in the process of persuasive acts of communication is the sender. It is from him/her the persuading begins and so does their psychosocial ability and their linguistic skills. Credibility, logical competence, psychological intuition, moral honesty, personal attractivness build the desired degree of confidence of the receiver towards the sender, which in the final effect favours the effectiveness of their statement. But it is also the foundation of the realized significance of linguistic measures used in the process of persuasion. This happens to such an extent that these measures become an essential element of their interpretation, and in consequence the foundation of adjusting to the sender's proposed suggestions.

Key words: persuasion, sender, language

[8] Ów ciąg informacji opisuje się tradycyjnym cybernetycznym „łańcuchem przesyłania informacji" – źródło (kto?) → przekaz (co?) → kanał (jak?) → odbiorca (komu?) → skutek (efekt?). Zdaniem Umberto Eco, włoskiego teoretyka semiotyki, taki sam łańcuch można odnaleźć w masowej komunikacji radiowej. Źródło informacji jako zespół ustalonych wiadomości pochodzi od nadawcy komunikatu, który dalej przysyła je do nadajnika (mikrofonu), gdzie są przetwarzane w sygnały fizyczne, wędrujące kanałem fal radiowych i przyjmowane przez odbiornik przetwarzający je w komunikat jako szereg artykułowanych dźwięków odbieranych przez adresata.
Zob. Umberto Eco, *Pejzaż semiotyczny*, Warszawa, 1972, s. 33.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Krystyna Backiel

STRATEGIE MARKETINGOWE JAKO ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA TOWARZYSTWEM UBEZPIECZENIOWYM

Streszczenie: Zjawisko konkurencji na polskim rynku ubezpieczeniowym pojawiło się po przelomowym roku 1990. Pozyskanie klientów stało się niezmiernie poważnym problemem. Warunki gospodarki rynkowej wymusiły na towarzystwach ubezpieczeniowych działania zgodne ze strategiami marketingowymi. Rosnące znaczenie planowania strategicznego spowodowało rozwój systemów informacyjnych wczesnego ostrzegania, które z kolei przyczyniają się do wzrostu skuteczności podejmowanych działań marketingowych. Artykuł przybliża zagadnienia i problemy związane z strategią marketingową, w tym również w zakładzie ubezpieczeń, oraz nakreśla istotę zarządzania marketingowego. Ze względu na ewoluowanie uwarunkowań rynkowych opisano trendy w kształtowaniu nowych strategii w zarządzaniu marketingowym na rynku ubezpieczeń.

Słowa kluczowe: strategia marketingowa, zarządzanie marketingowe, zakład ubezpieczeń

1. Istota strategii marketingowej współczesnej firmy

„Dbałość o szczegóły w sytuacjach, w których tylko całkowita zmiana strategii działania może zapewnić sukces, ma tyle samo sensu, co zmiana ustawienia leżaków na pokładzie Titanica".[1]

Kenichi Ohmae, „The Mind of the Strategist"

W rozwoju strategicznym każdej firmy zdarzają się decyzje, których podejmowanie wymaga dłuższego czasu. Odnosi się to szczególnie do sytuacji, gdy firma formułuje swoją misję i cele dotyczące przyszłości, określa zasady i reguły oraz postępowania, które w dłuższym czasie ustalą kierunek jej rozwoju, wyznaczając tym samym rozmiary udziału w rynku, w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu.[2]

[1] J. Kall, Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej, COMPTEXT, Warszawa, 1999, s. 9.
[2] J. Sroka, Konkurencja zaostrza myślenie, „Gazeta Bankowa" 11/962.

W literaturze pojawiało się wiele sprzecznych teorii co do rzeczywistego znaczenia pojęcia „strategia". Podobnie jak w przypadku definicji marketingu, tak i tu występuje wiele interpretacji. Zależą one od podejścia autorów.

Strategię można zdefiniować z co najmniej dwóch punktów widzenia – pod kątem tego, co konkretna organizacja zamierza robić oraz co istotnie robi, niezależnie od tego czy jej działalność była rzeczywiście zamierzona.[3]

Z pierwszego punktu widzenia – strategia jest ogólnym programem formułowania i realizacji celów firmy oraz spełniania jej misji. Według drugiego spojrzenia – jest to układ w reakcji przedsiębiorstwa na otoczenie przebiegający w czasie.

Strategie marketingowe w takim ujęciu obejmują – „...decyzje, sposoby i środki realizacji celów marketingowych oraz odpowiedni ich dobór i kombinacje, zapewniające osiągnięcie zamierzonych celów."[4]

Pierwszoplanowym problemem przedsiębiorstwa jest określenie strategii związanych z kształtowaniem pola rynkowej aktywności, czyli wprowadzanie nowych produktów na rynek oraz utrzymanie na nim swojej dotychczasowej pozycji. Tworzenie strategii marketingowej jest procesem decyzyjnym, polegającym na ustaleniu kluczowych problemów i wyborze optymalnych rozwiązań, z punktu widzenia założonych celów, misji firmy i warunków realizacji.

Działania marketingowe, które są planowane, koordynowane i realizowane w taki sposób, aby działalność ta była celowym procesem prowadzonym z wykorzystaniem zintegrowanych, wewnętrznie spójnych interesów, nazywany ***strategią marketingową.***[5]

Strategia marketingowa stanowi zatem zestaw działań, za pomocą których przedsiębiorstwo osiąga swoje długofalowe cele rynkowe. Punktem wyjścia tworzenia strategii marketingowej jest analiza sytuacji, polegająca na kompletowaniu i selekcji informacji dotyczących np. określenia potrzeb konsumentów, a także wyszukiwaniu luk istniejących na rynku. Dalszy ciąg działań – to dobór odpowiednich narzędzi marketingowych, czyli kształtowanie oferty produktowej, określenie polityki cenowej, wybór kanałów dystrybucji oraz opracowanie kampanii promocyjnej.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, można powiedzieć, że „...strategia marketingowa odnosi się do konkretnego przedsiębiorstwa lub jego wyodrębnionej

[3] W. Grzegorczyk; Strategie marketingowe banków, PWN. Warszawa. 1996, s. 126.

[4] Tamże, s. 126.

[5] Szerzej o strategiach marketingowych patrz: J. Ditel; Marketing, PWE, Warszawa, 1996, s. 349-369; A. Krzymiński, Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących, PWE. Warszawa, 1971, s. 84-136 oraz T. Jaworski, Strategie dystrybucji w warunkach dywersyfikacji rynku. Wyd. UL. Łódź, 1989.

części. Oznacza system średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych."[6]

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, strategia jest najczęściej określana jako „...koncepcja zasadniczych celów firmy oraz jej przyszłej pozycji względem otoczenia. Jest pojmowana jako swoisty drogowskaz dla przedsiębiorstwa, jako koncepcja kierunku posuwania się po skali, na której zaznaczono obecną oraz przyszłą, czyli pożądaną pozycję firmy."[7]

W literaturze coraz częściej można spotkać opinię, że strategia nie polega na wskazaniu dokąd ma zmierzać firma, jaką powinna osiągnąć pozycję na rynku, ale jak to uczynić, przy pomocy jakich metod, środków czy procedur. W piśmiennictwie zaczyna przeważać traktowanie strategii jako narzędzia czy instrumentu zapewniającego firmie zdolność do elastycznej reakcji na płynące z zewnątrz sygnały. Jednocześnie na tej podstawie można stwierdzić, że treść pojęcia „strategia" nie jest czymś stałym, lecz ewoluuje w miarę jak zmienia się środowisko społeczno-ekonomiczne.

W tak rozumianej strategii możliwe i konieczne staje się wprowadzenie do firm systemu Total Innovation Management. Wymaga on głębokiego zaangażowania naczelnego kierownictwa w proces doskonalenia obsługi rynku, udziału i oddania tej sprawie całej załogi oraz doskonalenia w podejmowaniu działań nie tylko korygujących, ale też zapobiegających i wyprzedzających.[8]

2. Strategia marketingowa w działalności ubezpieczeniowej

Strategia marketingowa w ubezpieczeniach oznacza zestaw działań, za pomocą których towarzystwo osiąga swoje długotrwałe cele rynkowe. Cele te dotyczą zazwyczaj zdobywania nowych rynków, lokowania w nich odpowiedniej ilości produktów ubezpieczeniowych, zwiększania udziału firmy na danym rynku, utrwalania jej dobrego imienia oraz wzrostu zysków. Każde towarzystwo musi nie tylko prawidłowo sformułować cele, ale także spełniać wiele warunków niezbędnych dla osiągnięcia skuteczności obranej strategii. Między innymi ma obowiązek określić pole opłacalnego działania i ocenić własne szanse na danym rynku.[9]

Według J. Monkiewicza strategia marketingowa jest planem realizowania celów marketingowych i obejmuje ustalenie głównych celów rynkowych (np. wielkość sprzedaży, udział w rynku), wybór rynków, wybór produktów i określenie

[6] J. Altkorn, Podstawy marketingu, op. cit., s.412

[7] K. Ohmae, The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, New York, 1983, s. 61.

[8] Podstawy Ubezpieczeń, t. I. – Mechanizmy i funkcje, pod red. J. Monkiewicza, Wyd. Poltext, Warszawa, 2000, s. 195.

[9] K. Rodek, Marketing ubezpieczeń na życie, Poltext, Warszawa, 1996, s. 56.

zadań rozwoju produktów, pozycjonowanie i identyfikowanie cech wyróżniających zakład i produkty, politykę cenową oraz metody dystrybucji i zadania promocyjne.

Strategia marketingowa, podobnie jak strategia ogólna, oparta jest na analizie otoczenia oraz analizie własnych możliwości. W przypadku ubezpieczeń analiza otoczenia jest bardziej skoncentrowana na problemach konkurencji i oczekiwaniach klientów. Jednym z narzędzi tej analizy jest metoda analizy pięciu sił konkurencji (M. E. Portera).

„Rynek ubezpieczeń zwykle kojarzy się z nabywcami i beneficjentami ubezpieczeń. Tymczasem sukces w sprzedaży ubezpieczeń zależy od zaufania do towarzystwa, atrakcyjności produktu i ...sił sprzedaży."[10]

Ch.T. Ennew zwraca uwagę na coraz większe zależności zachodzące miedzy marketingiem a strategią.[11] Niestety, w literaturze narosło wiele nieporozumień wokół tych pojęć. Bardzo często autorzy używają strategii marketingowej i strategii firmy jako terminów podobnych znaczeniowo. W rzeczywistości strategia firmy dotyczy całej firmy i jest częścią planu jej rozwoju, podczas gdy strategia marketingowa koncentruje się na dużo węższym zakresie problemów. Obejmuje główne interakcje na styku przedsiębiorstwa z rynkiem. Faktycznie strategia marketingowa jest częścią strategii firmy, a plan marketingowy częścią planu firmy. Proces tworzenia strategii marketingowej w towarzystwie ubezpieczeniowym przedstawia rysunek 1.

Efektywność strategii przyjętej przez towarzystwo ubezpieczeniowe uzależniona jest od poprawności opracowania planu strategicznego tego towarzystwa.

„Planowanie strategiczne jest procesem określania głównych celów organizacji, lokowania kapitału oraz postępowania zmierzającego do osiągnięcia tych celów. Wyznacza kierunki działania firmy, przewidując przyszłość i podejmując próby, adaptując próby adaptmy."[12]

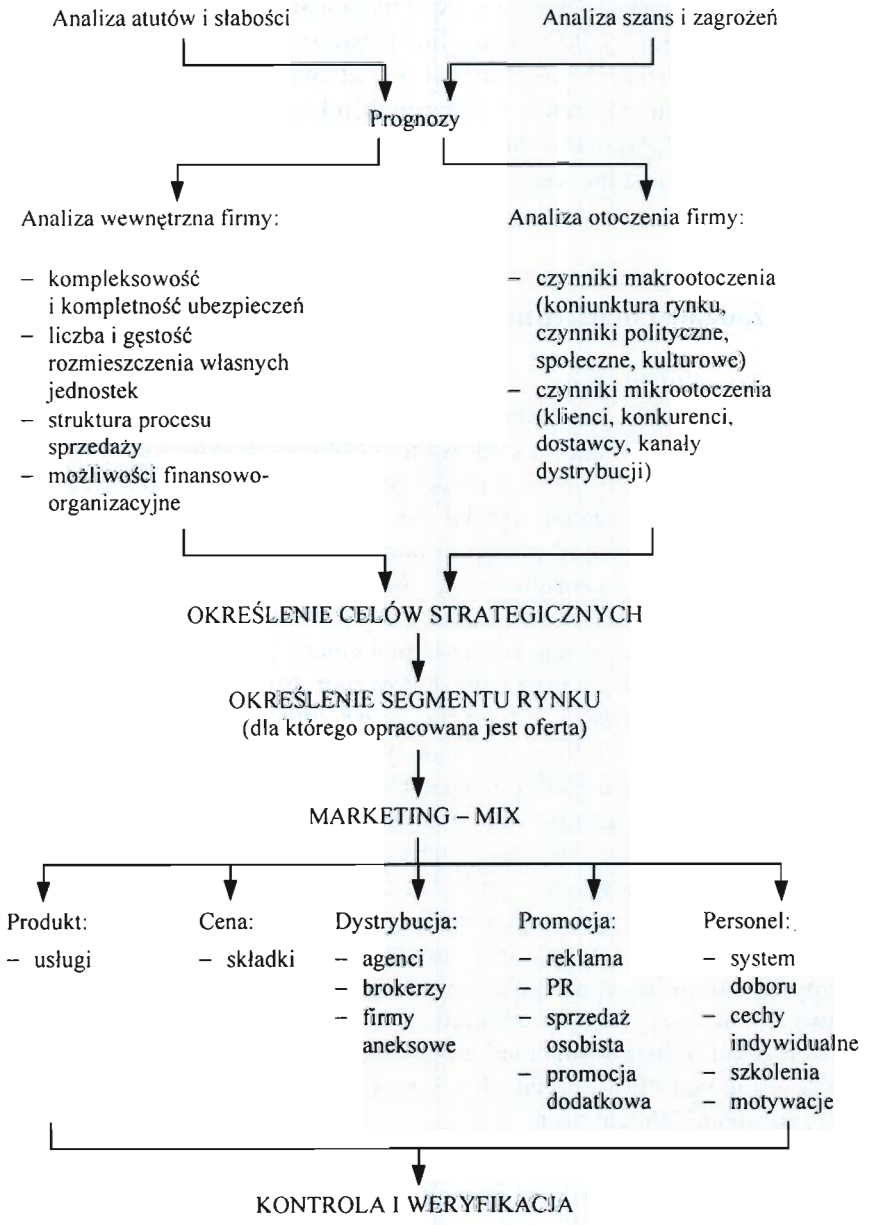
Korzyści związane z planowaniem strategicznym towarzystwa ubezpieczeniowego przejawiają się w postaci:

- możliwości skoncentrowania się na analizie konkurencji oraz silnych i słabych stron firmy,
- określenia kierunku rozwoju towarzystwa, jego misji i celów przewidzianych do osiągnięcia w określonych przedziałach czasowych (krótko-, średnio- i długoterminowych),
- możliwości integracji załogi (kierownictwa, menadżerów grup i poszczególnych agentów ubezpieczeniowych),
- dostarczenia podstaw do analizy przebiegu i stopnia realizacji przyjętych strategii oraz sformułowania zaleceń na kolejny okres.

[10] Podstawy Ubezpieczeń, t. I. pod red. J. Monkiewicza, op. cit. s. 196.

[11] Ch.T. Ennew; The marketing Blueprint, Blackwell Business, Oxford, 1993, s. 18-19.

[12] H. Mruk, B. Pilarczyk i inni, Podstawy marketingu, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 1996, s. 19.



Rys. 1. Proces tworzenia strategii marketingowej towarzystwa ubezpieczeniowego
Źródło: Opracowanie własne na podst. Nowotarska-Romaniak B; Marketing usług ubezpieczeniowych, PWE, Warszawa, 1996, s. 34

Strategia marketingowa określa cele działalności towarzystwa ubezpieczeń, kierunki rozwoju, prognozy ilościowe i finansowe oraz zadania, które będą realizowane w ciągu najbliższych lat. Zmierza do zapewnienia sprawnego funkcjonowania i jego dynamicznego rozwoju w warunkach konkurencyjnego, szybko zmieniającego się rynku. Podstawą wyboru strategii marketingowej towarzystwa ubezpieczeniowego jest dokładne poznanie otoczenia, w którym funkcjonuje zakład oraz rynku, na którym zamierza działać.

3. Istota zarządzania marketingowego

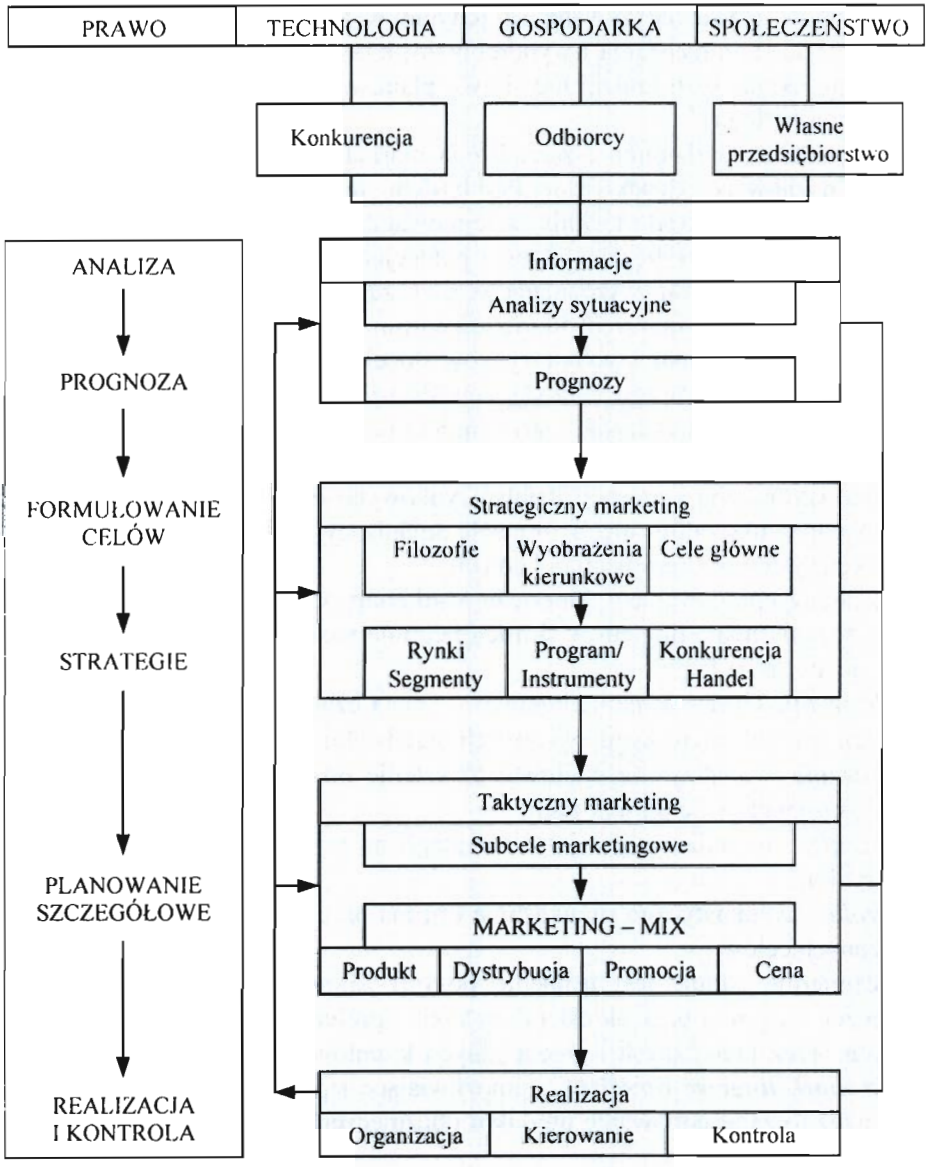
Zarządzanie marketingowe[13] – to proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji".[14] Na rysunku 2 przedstawiono model procesu zarządzania marketingowego.

Z dotychczasowych ustaleń wynika, że w warunkach współczesnego rynku marketing, będąc zbiorem zasad postępowania określających ogólną filozofię działania przedsiębiorstwa, jest zarazem jedną z funkcji organizacyjnych, która stanowi dziedzinę wyspecjalizowanego zarządzania. Dlatego w zachodniej literaturze przedmiotu terminy „marketing" i „marketing-management" stosuje się zamiennie i nie ma to większego wpływu na zakres prezentowanej problematyki. W polskiej terminologii przyjęło się tłumaczenie terminu *„marketing-management"* jako *„zarządzanie marketingowe"*. Prowadzi to niekiedy do błędnych skojarzeń, w wyniku których identyfikuje się „marketing management" w sposób zawężony, jako jedną z wielu metod klasyfikowanych i objaśnianych w nauce organizacji i zarządzania. Niekiedy sugeruje się wręcz, że zarządzanie marketingowe to zarządzanie przedsiębiorstwem zorientowanym na rynek. Jest to daleko idące uproszczenie. Po pierwsze – zarządzanie dotyczy problemów rozwiązywanych na innych rynkach (finansowym, zaopatrzeniowym, rynku pracy itp.) i jedynie pośrednio wiąże się z marketingiem uprawianym na rynku stanowiącym główny obszar działania przedsiębiorstwa. Po drugie – pojęcia „marketing-management" nie można sprowadzać do ogólnych zasad postępowania marketingowego, ponieważ oprócz nich obejmuje ono całość zagadnień merytorycznych wiążących się z wyznaczaniem celów rynkowych i sposobami ich realizacji.

---

[13] E. Gummesson, Making Relationship Marketing Operational. „International Journal of Service Industry Management", 1994, nr 5, cyt. za A. Kreja, Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy. Przegląd Organizacji, 1997 nr 12.

[14] Szerzej na ten temat Ph. Kotler; Marketing Manegement, op. cit., s. 10-19; P.F. Drucker; Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa, 1976, s. 146-150; M. Prymon; Marketingowe zarządzanie firmą, Edukator, Częstochowa, 1994, s. 91-94.



Rys. 2. Proces zarządzania marketingowego
Źródło: H. Meffert, Marketing. Grundlagen der Absarzpolitik, Gabler Verlag, Wiesbadenm, 1986. s. 38.

Zagadnienia te usystematyzowane są jedynie w sposób odpowiadający logice przebiegu procesu zarządzania i wyodrębnianych w nim funkcji. Odpowiednio do klasycznego układu tych funkcji mówimy o planowaniu, organizowaniu, realizacji i kontroli marketingu.[15]

Rozróżnianie marketingu i zarządzania marketingiem ma przede wszystkim znaczenie poznawcze i dydaktyczne. Pod hasłem „marketing" kryje się całość wiedzy na temat zasad, metod i technik podejmowania decyzji i działań w sferze kontaktów organizacji z jej rzeczywistymi i potencjalnymi klientami. Wiedzę tę systematyzuje się zazwyczaj, wyróżniając w niej, ze względu na przedmiot i instrumenty działań marketingowych: teorię zachowań konsumenta, badania marketingowe, segmentacje rynku i wybór rynków docelowych, kształtowanie produktu i programu asortymentowego, politykę cen, dystrybucję, promocję. W ujęciu charakterystycznym dla zarządzania marketingiem poszczególne zagadnienia omawia się w zakresie i kolejności wynikającej z ciągu zdarzeń składających się na proces tworzenia całościowej koncepcji działań rynkowych oraz realizację tej koncepcji w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych i przy wykorzystaniu właściwych systemów kierowania i kontroli.[16]

Zgodnie z opracowaniem American Marketing Association z 1985 roku proces, zarządzania marketingiem w firmie obejmuje następujące nieustannie powtarzające się po sobie fazy:[17]

- ***analizowanie*** (badania marketingowe) – ocena czynników zewnętrznych i wewnętrznych pod kątem szans rynkowych przedsiębiorstwa,
- ***planowanie*** – analizy szczegółowe, określenie misji i celów, wybór strategii oraz instrumentów do jej realizacji,
- ***wdrożenie*** – organizacja przyjętych strategii na wyselekcjonowanych segmentach rynku,
- ***kontrola*** – systematyczne sprawdzanie i ocena procesów oraz stopnia realizacji założonych celów.

Niezmiernie istotne jest ustalenie pozycji zajmowanej przez towarzystwo ubezpieczeń na rynku oraz określenie potrzeb i preferencji produktowych, wykazywanych przez faktycznych i potencjalnych klientów. W tym celu prowadzi się ***badania marketingowe (analiza)***[18], umożliwiające lepsze poznanie rynku i klientów, a przez to zaproponowanie produktu ubezpieczeniowego najlepiej zaspokaja-

[15] Podstawy marketingu, pod redakcją J. Altkorna, op. cit., s. 31-32.

[16] Tamże, s. 32.

[17] M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin; Marketing w zarządzaniu firmą handlową, op. cit., s. 46-50.

[18] Na jej duże znaczenie zwraca uwagę P.F. Drucker, pisząc, że analiza ma być narzędziem do wyszukiwania właściwych pytań, a nie do automatycznego znajdowania właściwych odpowiedzi. P.F. Drucker; Innowacja i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa, 1992, s. 166.

jącego potrzeby, oczekiwania klientów i służącego poprawianiu pozycji towarzystwa ubezpieczeniowego na rynku. Tego typu badania narzucają reguły gry rynkowej, w której ten, kto ma dobrą informację o otoczeniu funkcjonowania towarzystwa ubezpieczeń, a w szczególności o klientach, jest w stanie wyprzedzać działania konkurentów i pełniej zaspokajać potrzeby nabywców usług ubezpieczeniowych.

W ramach analizy odbywają się stałe badania i ocena otoczenia oraz wielkości posiadanych zasobów. Wielkość i struktura zasobów bezpośrednio decydują o wyborze poszczególnych instrumentów i działań marketingowych. W zależności od stopnia dostępności poszczególnych zasobów mogą one prowadzić do silniejszych lub łagodniejszych ograniczeń działań. Zasoby o najniższym stopniu dostępności tworzą ograniczenia przyjmowane jako dana wielkość, przy której następuje integracja poszczególnych instrumentów i działań.[19] Każda przeprowadzona analiza obniża ryzyko podjęcia błędnej decyzji.

Planowanie jest procesem systematycznego oszacowywania szans i zasobów, określania celów marketingowych, opracowywania strategii i planów marketingowych w celu ich wdrożenia oraz kontroli osiąganych wyników. Plany pokazują kto, kiedy i w jaki sposób będzie prowadzić działalność marketingową w firmie. Planowanie wymusza na kierownikach do spraw marketingu potrzebę myślenia z wyprzedzeniem i określania celów, itp. W efekcie dobrze opracowane plany zmniejszają lub wręcz eliminują ryzyko w prowadzeniu bieżącej działalności.[20] Planowanie składa się z określenia celów, środków, zasobów niezbędnych do realizacji zamierzeń. Rozróżnia się planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne.[21]

Korzyści wynikające z planowania strategicznego to przede wszystkim:

- możliwość skoncentrowania się na konkurencyjnych zadaniach firmy oraz analizie jej silnych i słabych stron,
- określenie formalnego kierunku rozwoju firmy (dokąd zmierza firma, jakie są jej cele i jaka jest ich realizacja),
- możliwość integracji załogi podczas realizacji celów rozwojowych firmy, co wywołuje silniejszą motywację do pracy i zmniejsza frustrację pracowników,
- dostarczenie podstaw do analizy i sformułowania zaleceń dotyczących ogólnej działalności firmy.[22]

Planowanie nie jest procesem, który kończy się z chwilą uzgodnienia planu. Plan musi być urzeczywistniony. Aby osiągnąć założone cele (a także sprostać sytuacji, gdy cele ulegną modyfikacji na skutek zmian w otoczeniu), trzeba czasem

[19] R. Berndt, Marketing, Springer Lehrbuch Verlag, Berlin, 1990, s. 6-7.

[20] B. Żurawik, W. Żurawik, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa, 1996, s. 23.

[21] Takie rozróżnienie planowania proponuje R. Berndt w: Marketing, op. cit., s. 10.

[22] H. Mruk, Podstawy marketingu, AE, Poznań, 1996, s. 20.

plany przekształcać, a nawet nieraz całkowicie zmieniać. Planowanie jest bowiem zespołem czynności pozwalających gromadzić i analizować informacje o otoczeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, w tym otoczeniu. Celem ich działań jest dostosowanie się firmy do otoczenia i sprostanie sygnalizowanym wymogom.

Wdrożenie, zwane też przez niektórych autorów funkcją organizowania lub realizacji (w tym oddziaływania na pracowników-agentów ubezpieczeniowych), polega na wprowadzaniu w życie przyjętej strategii działania, na praktycznej jej realizacji. Jego zadaniem jest doprowadzenie do osiągnięcia zamierzonych celów przez dostosowanie i koordynowanie poszczególnych instrumentów marketingu-mix, a więc produktu ubezpieczeniowego, składki, dystrybucji, promocji i personelu.[23] Organizowanie działalności marketingowej dotyczy wkomponowania jej w strukturę organizacyjną firmy. Wszystkie piony zakładu ubezpieczeń muszą współpracować ze sobą, gdyż tylko wówczas są w stanie zaspokoić długo- i krótkookresowe potrzeby nabywców. Koordynacja prac wszystkich pionów zakładu pozwala na najskuteczniejsze osiągnięcie celów oraz dostarczenie satysfakcji odbiorcom. Prawidłowe wykonanie planów marketingowych wymaga koordynacji działalności marketingowej, systemu motywacji agentów ubezpieczeniowych oraz zapewnienia skutecznej komunikacji w ramach towarzystwa. Dobry system komunikacji w towarzystwie powinien umożliwiać stałe kontakty z dyrekcją, z kierownictwem i pozostałym personelem zaangażowanym w działalność marketingową.

Kontrola marketingu, czyli controlling w sferze marketingu, jest to systematyczne sprawdzanie i ocenianie realizacji celów i polityki marketingowej przedsiębiorstwa oraz metod osiągania tych celów.[24]

Proces *kontroli marketingowej* obejmuje ustalenie standardów funkcjonowania firmy, ocenę i porównanie bieżącej działalności firmy z tymi standardami. Efektywny system kontroli wymaga dostępu do informacji i właściwego ich dopływu, co pozwala kierownictwu na szybkie wychwytywanie odchyleń od założeń planowych. System kontroli powinien być na tyle elastyczny, aby umożliwiał dostosowywanie się do występujących zmian. Koszty jego funkcjonowania powinny być niższe od kosztów ponoszonych przy braku systemu kontroli.[25]

Kontrola marketingu powinna pozwolić krytycznie spojrzeć na firmę i informacyjne sprzężenie zwrotne. W razie konieczności instrumenty marketingu ulegają zmianie. W kontroli marketingu można wyróżnić następujące etapy: określenie stan-

[23] A. Payne; Marketing usług, PWE, Warszawa, 1996, s. 279.

[24] J. Goliszewski, Controlling. Koordynacja systemu planowania i kontroli, „Przegląd Organizacji". 1990, nr 10.

[25] S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride, O.C. Ferrel, Marketing Concepts and Strategy, Houghton Mifflin Co., Boston, 1994, s. 21.

dardów (jak być powinno), ustalenie rzeczywistych wielkości, porównanie standardów z wielkościami faktycznymi, ocenę wyników porównań.[26]

Nieschlag dokonał podziału kontroli marketingu na marketingową kontrolę wyników i na marketingowy auditing[27]. Kontrola strategiczna doprowadza do zastąpienia tradycyjnego myślenia w kategoriach wolumenu sprzedaży myśleniem w kategoriach zysku. Oznacza to konieczność pomiaru kosztów operacji gospodarczych i działań marketingowych.[28]

Marketing usług ubezpieczeniowych podlega takim samym warunkom jak rynek towarów oraz takim samym wymogom gry rynkowej i sprowadza się do działań związanych z badaniem i analizowaniem czynników zewnętrznych i wewnętrznych towarzystwa ubezpieczeniowego, planowaniem, wdrażaniem i kontrolą wszystkich zadań i osiągniętych wyników, uwzględniających potrzeby potencjalnych nabywców.

Działania te powinny być prowadzone w sposób taki, aby można było je nazwać celowym procesem prowadzonym z wykorzystaniem zintegrowanych, wewnętrznie spójnych instrumentów. Proces spełniający takie warunki nazywany jest strategią marketingową towarzystwa ubezpieczeniowego. Dojrzały system zarządzania zakładem ubezpieczeń, ukształtowany w warunkach pełnej konkurencji, opiera się na zintegrowanej strategii marketingowej.

Dla marketingu, jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, charakterystyczne jest uwzględnianie zmian zachodzących w otoczeniu i szybkie reagowanie na nie. W przeciwnym razie może dojść do dezaktualizacji celów, strategii i programu działania firmy. Istnieje więc potrzeba bieżącej kontroli i rewizji podejmowanych działań.[29]

Te towarzystwa, które uzyskują największą efektywność, najskuteczniej radzą sobie z coraz to silniejszą konkurencją – stosują elastyczne (dopasowujące się do żywiołowych zmian na rynku) strategie marketingowe w ramach koncepcji 7 x P. Cele osiągane są za pomocą opracowanej strategii marketingowej. Dotyczą one zdobywania nowych rynków, ulokowania na nich odpowiedniego wolumenu produktów, zwiększenia udziału firmy w danym rynku, zwiększenia zysku oraz utrzymania dobrego imienia towarzystwa. Cele, określane w strategii marketingowej towarzystwa ubezpieczeń, są zbieżne z ogólną definicją. Prawidłowe sformułowanie strategii marketingowej, zgodnie z określonymi etapami postępowania, umożliwia zakładowi ubezpieczeń osiągnięcie sukcesu na rynku.

---

[26] M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin; Marketing w zarządzaniu firmą handlową, op. cit., s. 194,

[27] Angielskie słowo „auditing" oznacza fachową rewizję

[28] J. Goliszewski, Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji" 1990, nr 8-9.

[29] K. Rodek, J. Visan, Marketing ubezpieczeń na życie, op. cit., s. 353-355.

Celem każdej działalności gospodarczej w dłuższym przedziale czasu jest nie zysk, ale wzrost wartości firmy. Dotyczy to także zakładów ubezpieczeń i jest podstawowym miernikiem sukcesu rynkowego związanego z rozwojem towarzystwa. Powstaje pytanie o czynniki decydujące o tym, że tylko niewielu jednostkom udaje się powiększać udział w rynku sprzedaży polis. Analiza działalności wielu zakładów, zarówno tych, odnoszących sukcesy, jak tych, ponoszących porażki (sukcesywne pomniejszanie udziału w rynku), wskazuje wyraźnie, że w hierarchii czynników, determinujących osiągnięcia na współczesnym rynku ubezpieczeniowym, najważniejsze miejsce zajmuje strategia marketingowa.

4. Nowe strategie w zarządzaniu marketingowym na rynku ubezpieczeń

„Marketing dzisiaj – to rzemiosło i sztuka, marketing jutra – to głównie sztuka".

Rene de Bleis[30]

Obserwowane dzisiaj trendy, które w przyszłości zaowocują zmianami społecznymi, są czynnikiem wymuszającym postęp w zakresie skutecznych strategii marketingowych oraz instrumentów oddziaływania na rynek.
Rysujące się już dzisiaj kierunki postępu to:

- wprzęgnięcie w procesy decyzyjne osiągnięć w dziedzinie informatyki – rozbudowanie systemów informacyjnych i szersze przetwarzanie danych na potrzeby segmentacji rynku,
- wykorzystanie zdobyczy nauk matematycznych, np. teorii gier, dla obniżenia ryzyka w procesach decyzyjnych,
- opieranie decyzji, zwłaszcza w zakresie komunikacji międzyludzkiej na postępie w naukach psychologicznych (psychoanaliza, analiza transakcyjna), socjologicznych, oraz innych, np. numerologii stosowanej,
- przygotowanie firm do szybkiego reagowania na zmiany i wykorzystanie ich własnego potencjału do generowania zmian w skali i obszarach właściwych dla rodzaju prowadzonej działalności,[31]
- wykorzystanie osiągnięć techniki i technologii dla usuwania barier rynkowych i zapewnienia właściwej jakości produktów i usług,
- udział w tworzeniu gospodarki przedsiębiorczej poprzez zastosowanie technologii społecznej – zarządzania do „systematycznej innowacji: poszukiwania i wykorzystywania nowych okazji do zaspokajania ludzkich pragnień i potrzeb".[32]

[30] Tyszka T., Psychologia zachowań ekonomicznych, PWN, Warszawa, 1997.
[31] Tamże.
[32] P. Drucker, Innowacje i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady, PWE, Warszawa, 1992.

Będzie to oznaczało wdrażanie do praktyki nowoczesnych postaci BPR (*Business Process Re-engineering)* i podciąganie (*Benchmarkingu*), a także położenie nacisku na innowacje jako jedynego sposobu budowania istotnych przewag konkurencyjnych.[33]

Każdy z obserwowanych trendów, nawet sprzeczny z innymi, wywiera potężny wpływ na współczesną naukę i technikę.

Wśród całej gamy strategii marketingowych szczególnego znaczenia nabiorą:[34]

1) nisze rynkowe,
2) indywidualizacja działań,
3) turbomarketing,
4) megamarketing,
5) geomarketing,
6) telefonomarketing.

Logika i harmonijność działań marketingowych powodują, że strategie zarządzania powiązane są ze zmianami w otoczeniu oraz w elementach marketingu-mix. Zachodzące między tymi sferami sprzężenia zwrotne umożliwiają jednoznaczną odpowiedź na pytanie, które działania mają charakter przyczyn, a które skutków.[35]

Zwiększa się różnorodność technologii wytwarzania i zróżnicowanie konsumentów, wzrasta też skala różnic między strategiami marketingowymi, można więc oczekiwać wzrostu znaczenia nisz rynkowych.[36] Wynika to zarówno z umocnienia się firm działających na zasadzie marketingu globalnego, jak również ze zwiększenia zróżnicowania potrzeb i oczekiwań nabywców. Dotychczasowe segmenty rynku wydają się zbyt duże, aby można było potrzeby te zaspokoić. Stąd też należy poszukiwać mikrosegmentów i stosować strategię wypełniania *nisz marketingowych.*[37] Nisze takie tworzą się również w sytuacji globalizacji działań przedsiębiorstw wielonarodowych, jakimi są firmy ubezpieczeniowe. Coraz częściej firmy będą mogły poszukiwać odpowiednich dla siebie nisz rynkowych i osiągać w tym sukcesy.

Bogate i wszechstronne informacje na temat konsumentów i segmentów rynku będą umożliwiały znacznie lepsze, bardziej *indywidualne dostosowanie produktu i usługi do potrzeb konsumenta.* Dzięki posiadanym informacjom źródłowym, strategia firmy coraz bardziej będzie nakierowana na zaspokojenie potrzeb konsu-

[33] I. Bielski, Obszary i sposoby budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa, Politechnika Wrocławska, Wrocław, 1997, s. 55.

[34] I. Bielski, Podstawy marketingu, op. cit.. s. 361-362.

[35] O.C. Walker, H.W. Boyd, J.C. Larreche, Marketing Strategy. Planning and Implementation, IRWIN, Boston, 1992, s. 13.

[36] K. Linneman, J. I. Stanton, Making Niche Marketing Work, McGraw-Hill, Inc. 1991, s. 28.

[37] F. Jefkins, Modern Marketing, Pitman Publishing, London. 1991, s. 41.

menta bez konieczności prowadzenia odrębnych badań ilościowych. Duże zakłady ubezpieczeniowe, działające na rynkach międzynarodowych, w najbliższej przyszłości będą swe strategie marketingowe opierać właśnie na powyższej koncepcji.

Inną strategią w zarządzaniu marketingowym firm jest *turbomarketing*. Strategia ta powiązana jest z tempem zmian zachodzących w otoczeniu firmy. Przy jej zastosowaniu gwałtownie skraca się czas realizacji nowych projektów. Przyspieszenie procesów i działań marketingowych dotyczy tak sfery przemysłowej, jak i konsumpcyjnej, czy nawet usługowej[38], w tym zakładów ubezpieczeniowych.

W odniesieniu do firm wielonarodowych, działających w skali globalnej, wyróżnia się strategię zarządzania nazywaną *megamarketingiem*. W tym przypadku sukcesy w funkcjonowaniu nie są jedynie uzależnione od czynników wewnętrznych, konieczne jest utrzymanie ścisłych związków między firmą a określonymi ośrodkami władzy politycznej. Wprowadzenie blokad czy restrykcji politycznych może wyeliminować firmę z jakiegoś rynku. Istotnym elementem działań w ramach tej strategii marketingu jest poszukiwanie wsparcia i budowanie powiązań z elitami politycznymi.[39]

Kolejną strategią działania jest *strategia geomarketingu*. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w skali globalnej wymaga różnicowania działań na płaszczyznach geograficznych. Zróżnicowanie konsumentów pochodzących z różnych obszarów wymaga modyfikacji produktu, zmiany instrumentów promocji, form komunikacji, a nawet opakowań.[40]

Gwałtowny rozwój środków komunikacji, logistyki oraz systemów informacyjnych ułatwia bezpośrednie, szybkie i tanie przemieszczanie produktu/usługi do finalnego nabywcy. W przypadku firm globalnych, cały rynek i mechanizm rynkowy sprowadza się do podniesienia słuchawki telefonicznej.[41]

W konsekwencji instrumenty marketingowe muszą być i zostaną zmodyfikowane oraz przystosowane do realizacji strategii marketingowych w nowych warunkach. W szczególności mają one służyć kształtowaniu przyszłości (*future*) firmy, która zależeć będzie od liczebności klientów lojalnych. Powinny zatem zostać rozbudowane systemy sprzężeń zwrotnych (*feed back*) przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym,. Systemy te służą między innymi do prognozowania przyszłych potrzeb, ich cyklów życia i sposobów wpływania na nie, a także do zbudowania obrazu „doskonałej usługi", „doskonałego produktu" i „doskonałej firmy" – jako wzorców sterujących działalnością zakładu. Przedsiębiorstwo musi stać się doskonale elastyczne (*flexibility*), przy czym oznaczać to ma elastyczność niezbędną,

[38] Tamże, s. 42.
[39] G.B. Giles, Marketing, Pitman Publishing, London, 1992, s. 329.
[40] Tamże, s. 329-330.
[41] Tamże, s. 330.

optymalną ze względu na realizowane cele. Podkreślając swoją społeczną odpowiedzialność, firmy będą sięgać do bogatego arsenału instrumentów promocji, a w szczególności zaś do public relations.[42]

Więzi ze społeczeństwem będą musiały być silne, a reakcje na nowe potrzeby klientów szybkie i precyzyjne. W stosunku do produktu ubezpieczeniowego konieczna będzie aktywna polityka projakościowa. Szczególnego znaczenia nabiorą również działania w zakresie polityki cenowej, ważne też będzie oferowanie produktów po względnie stałych, niskich cenach.

Zachowania zakupowe dzisiejszych klientów zakładów ubezpieczeń na życie wskazują, że klienci cenią wszystkie możliwe udogodnienia w procesie sprzedaży. Wzrośnie zatem znaczenie tych instrumentów, które ułatwiają nabywcom podjęcie decyzji w wyborze określonej polisy. Wydaje się, że marka firmy ubezpieczeniowej (co potwierdzają wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych na próbie prawie 1000 osób),[43] kumulująca w sobie bogate spectrum informacji, stanie się jednym z najbardziej wartościowych instrumentów marketingu przyszłości.

Zamierzony i bardzo prawdopodobny efekt racjonalnego użycia instrumentów oddziaływania na rynek przez zakłady ubezpieczeń na życie – to zadowolony klient, który będąc dalszym celem działań firmy pozostanie także miarą jej sukcesu.

Literatura

1. **Altkorn J.:** *Podstawy marketingu*, Wyd. OO. Franciszkanów, Kraków, 1996.
2. **Berndt R.:** *Marketing*, Springer Lehrbuch Verlag, Berlin, 1990.
3. **Bielski I.:** *Obszary i sposoby budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa*, Politechnika Wrocławska, Wrocław, 1997.
4. **Dibb S., Simkin L., W.M. Pride, O.C. *Ferrel:*** *Marketing Concepts and Strategy*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1994.
5. **Ditel J.:** *Marketing*, PWE, Warszawa, 1996.
6. **Drucker P. F.:** *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1976.
7. **Drucker P. F.:** *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa, 1992.
8. **Ennew Ch. T.:** *The marketing Blueprint*, Blackwell Business, Oxford, 1993.
9. **Giles G. B.:** *Marketing*, Pitman Publishing, London, 1992.
10. **Grzegorczyk W.:** Strategie marketingowe banków, PWN, Warszawa, 1996.
11. **Jaworski T.:** *Strategie dystrybucji w warunkach dywersyfikacji rynku*, Wyd. UŁ, Łódź, 1989.

[42] I. Bielski; Podstawy marketingu, op. cit.. s. 360-363.

[43] Autor przeprowadził badania ankietowe rynku klientów indywidualnych w województwie podlaskim na próbie 980 osób w latach 1998 i 1999.

12. **Jefkins F.:** *Modern Marketing*, Pitman Publishing, London, 1991.
13. **Kall J.:** *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, COMPTEXT, Warszawa, 1999.
14. **Kotler Ph.:** *Marketing Manegement and Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersy, 1991.
15. **Krzymiński A.:** *Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących*, PWE, Warszawa, 1971.
16. **Linneman K., Stanton J.I.:** *Making Niche Marketing Work*, McGraw-Hill, Inc. 1991.
17. **Mruk H., Pilarczyk B. i inni:** *Podstawy marketingu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 1996.
18. **Ohmae K.:** *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York, 1983.
19. **Payne A.:** *Marketing usług*, PWE, Warszawa, 1996.
20. *Podstawy Ubezpieczeń*, t. I – Mechanizmy i funkcje, pod red. **J. Monkiewicza**, Wyd. Poltext, Warszawa, 2000.
21. **Prymon M.:** *Marketingowe zarządzanie firmą*, Edukator, Częstochowa, 1994.
22. **Rodek K.:** *Marketing ubezpieczeń na życie*, Poltext, Warszawa, 1996.
23. **Rodek K., Visan J.:** *Marketing ubezpieczeń na życie*, wyd. 1., Poltext, Warszawa, 1997.
24. **Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E.:** *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa, 1995.
25. **Tyszka T.:** *Psychologia zachowań ekonomicznych*, PWN, Warszawa, 1997.
26. **Żurawik B., Żurawik W.:** *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 1996.
27. **Walker O.C., Boyd H.W., Larreche J.C.:** *Marketing Strategy*, Planning and Implementation, IRWIN, Boston, 1992.

Periodyki

1. **Goliszewski J.:** *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 1990, nr 8-9.
2. **Goliszewski J.:** *Controlling. Koordynacja systemu planowania i kontroli*, „Przegląd Organizacji", 1990, nr 10.
3. **Gummesson E.:** *Making Relationship Marketing Operational*. „International Journal of Service Industry Management", 1994, nr 5, cyt. za A. Kreja, Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy. Przegląd Organizacji, 1997, nr 12.
4. **Sroka J.:** *Konkurencja zaostrza myślenie*, „Gazeta Bankowa" 11/961.

MARKETING STRATEGIES AS AN INTEGRATED SYSTEM OF INSURANCE COMPANY MANAGEMENT

Summary: The phenomenon of competition appeared on Polish insurance market after the breakthrough year 1990. Winning new clients became an extremely important problem. The conditions of market economy forced insurance companies to act in accordance with marketing strategies. Increasing importance of strategic planning triggered development or early warning information systems, which now contribute to the increase of effectiveness of undertaken marketing actions. The paper brings closer issues and problems associated with marketing strategy, including those present in an insurance company, and outlines the idea of marketing strategy. Due to evolving marketing conditions, trends in shaping new strategies in marketing management on insurance market were described.

Key words: marketing strategy, marketing management, insurance company

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Alina Borowska

ROLA KRYTYKI W KIEROWANIU LUDŹMI

Streszczenie: Jednym z zadań kierownika przyszłości czy przywódcy jest wydobywanie ze współpracowników ich talentów i kreatywności oraz inspirowanie do rozwoju. Nieumiejętna krytyka lub jej nadmiar, poprzez swoje negatywne następstwa, hamuje rozwój pracowników, wzbudza niechęć do ludzi i pracy, utrudnia, a nawet uniemożliwia wykorzystanie całego ich potencjału.

W artykule mówi się o tym jaka więc powinna być krytyka, aby spełniając swą zasadniczą rolę niezbędnej informacji zwrotnej nie wywierała destrukcyjnego wpływu na pracownika.

Słowa kluczowe: kierowanie, informacja zwrotna, krytyka

Motto

Informacja zwrotna jest życiodajnym pokarmem zwycięzców.
Steven Covey[1]

W dzisiejszych czasach następują wielkie zmiany w organizacjach. Powoduje to, że zmieniają się również podstawowe paradygmaty zarządzania a jego sednem staje się współzarządzanie i współpraca.

Kierowanie ludźmi w nowoczesnych przedsiębiorstwach staje się przewodzeniem i dlatego przywódca, chcąc współpracować z ludźmi, musi odejść od tradycyjnej krytyki, musi zastosować inne metody informacji zwrotnej jak również okazać więcej szacunku i zrozumienia dla spraw swoich podwładnych. Coraz większej wagi nabiera skuteczna komunikacja między ludźmi, której warunkiem jest sprzężenie zwrotne lub inaczej informacja zwrotna.

Niniejsza praca jest próbą odpowiedzi na pytanie jak udzielać informacji i jak odbierać krytyczną informację zwrotną. *Sprzężenie zwrotne jest odwróceniem procesu komunikowania się, w którym wyraża się reakcja na komunikat nadawcy*[2]. Może ono być dodatnie (pochwała, aprobata) i ujemne (krytyka, nagana); może

[1] S.R. Covey, *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Medium, Warszawa, 1997,s.274
[2] J. Stoner , Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 1996, s. 436

być wyrażone werbalnie i niewerbalnie. Jest sposobem przekazania rozmówcy informacji zwrotnej, to jest informacji o tym, jak ocenia się jego pracę lub zachowanie.

Udzielanie krytycznej informacji zwrotnej jest jednym z najważniejszych zadań kierownika, ponieważ jest informacją dotyczącą efektów pracy podwładnych, pozwalającą im orientować się czy właściwie wykonują swoje zadania. Umiejętnie sformułowana uwaga krytyczna może być jednym z najbardziej użytecznych komunikatów, jakie przekazuje się podległym pracownikom, a przekazana we właściwy sposób jest efektywnym narzędziem rozwoju człowieka.

Krytyka sprawia wiele nieprzyjemności i stresów, zarówno dla krytykujących jak i krytykowanych. Dla niektórych kierowników krytykowanie nie jest żadnym problemem, dla nich jest to po prostu metoda kierowania i udzielanie informacji zwrotnej, polegające wyłącznie na wytykaniu błędów i potknięć. Zauważają wyłącznie braki; pozytywów nie widzą. Często używają pojęcia „krytyka konstruktywna", aby usprawiedliwić swoją skłonność do wygłaszania uwag krytycznych.

Są też kierownicy, którzy nie lubią krytykować i starają się tego unikać. Odraczanie informacji zwrotnej pogarsza czasem sytuację, ponieważ często bywa za późno na poprawienie błędów; wzrasta frustracja i gniew. Kiedy nie można powstrzymać złości, zaczyna się przekazywanie informacji zwrotnej w atmosferze gniewu, co zamienia się często w atak personalny. Nie ma już czasu na rzeczową dyskusję, spokojną ocenę sytuacji i konstruktywne zmiany, pracownicy przyjmują postawę defensywną i stosują bierny opór.

Efekty tak przeprowadzonej krytyki dotykają również krytykującego. Pozostaje niezadowolenie z samego siebie, większy lub mniejszy stres i lęk przed podobną sytuacją w przyszłości.

Oba sposoby krytykowania są niewłaściwe.

Umiejętności w zakresie krytyki to zarówno umiejętność udzielania jej, jak i odbierania. Na drabinie służbowej hierarchii jest dużo stopni pośrednich, gdy kierownicy są jednocześnie „dawcami" i „odbiorcami" krytyki.

A zatem dobre rady na krytyczną informację zwrotną.

Uwagi krytyczne powinny być wyrażane w formie pytań, wątpliwości lub sugestii, by stworzyć atmosferę do unikania błędów i ewentualnie do ich naprawy. Konieczne jest okazywanie szacunku osobie krytykowanej, oddzielenie problemu od człowieka oraz panowanie nad emocjami. Należy unikać złośliwości, ponieważ są one najczęściej objawem złości skierowanej do ludzi a nie do ich działań i mogą wywołać u podwładnego urazy.

Uwagi krytyczne powinny wskazywać sposób rozwiązania problemu. W przeciwnym razie zniechęcają one, pozbawiają ochoty do działania, albo osłabiają motywację do działania osoby poddanej krytyce.

Tylko w cztery oczy – nigdy w obecności innych, ewentualnie w formie pisemnej. Krytyka wyrażona publicznie, zwłaszcza ta zjadliwa i *ad personam*, tak bardzo rani i upokarza, że czasami żadne późniejsze pochwały – też w cztery oczy – nie zniwelują jej skutków. Uwagi krytyczne powinny być raczej opisowe niż osądzające, ponieważ osąd i wartościowanie człowieka powodują powstanie postawy obronnej, która utrudnia lub uniemożliwia komunikację[3].

Szczególną rolę w krytykowaniu pełni empatia, czyli wczucie się w sytuację drugiej osoby i spojrzenie na sprawę z jej punktu widzenia. Według Stonera i Wankela: *„Komunikowanie się polegające na wczuwaniu się w położenie słuchacza prowadzi do bardzo korzystnych reakcji*[4]*"*.

Badania wykazują, że szefowie, którzy mają niewielką zdolność empatii, są skłonni do aroganckiego traktowania podwładnych, co przejawia się miażdżącą krytyką bez możliwości obrony i wyjaśnień. Efekt tego jest destrukcyjny – zamiast informacji o możliwości naprawy błędów krytyka taka wywołuje w pracowniku niechęć, gorycz i oburzenie, skłania do przyjęcia postawy obronnej i stwarza ogromny dystans między szefem a podwładnym oraz powoduje kumulowanie się ukrytej wrogości.

Harry Levinson, psychoanalityk, który został doradcą przedsiębiorców, daje następujące rady na opanowanie sztuki krytykowania[5]:

1) bądź konkretny – skoncentruj się na szczegółach, mówiąc co dana osoba zrobiła dobrze, a co źle i co można zmienić,
2) zaproponuj jakieś rozwiązanie – uwagi krytyczne, podobnie jak inne użyteczne sprzężenia zwrotne, powinny wskazywać rozwiązanie problemu,
3) bądź obecny – tylko w cztery oczy,
4) bądź wrażliwy – wczuj się w skórę tego, który odbiera krytykę.

Udzielając negatywnej informacji zwrotnej (nagana, krytyka), należy mieć świadomość własnych intencji, emocji i mowy ciała oraz panować nad nimi.

Świadomość swoich emocji, dążenie do zrozumienia emocjonalnych reakcji innych ludzi oraz przygotowanie się do radzenia sobie z nimi jest bardzo ważne w kierowaniu ludźmi.

Ważna jest również świadomość komunikacji niewerbalnej. Oprócz uzasadnionych słów krytyki nieświadomie można „dołożyć" wiele informacji mową ciała, raniąc równie lub nawet bardziej boleśnie niż słowami.

Informacja zwrotna, zwłaszcza ta krytyczna, jest bardzo cenna dla ludzi, którzy chcą się rozwijać, poznawać siebie samych, usprawniać swoje działania i rela-

---

[3] J. Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 1996, s. 443.

[4] Tamże, s. 444.

[5] D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań, 1997, s. 243.

cje z innymi ludźmi oraz się uczyć. *Lepiej być uratowanym dzięki krytyce niż zrujnowanym słodkimi pochwałami*[6].

A zatem jak przyjmować krytykę, czyli co zrobić, żeby nie bolała, lecz przynosiła korzyści?

Umiejętność odbioru krytycznych uwag związana jest z poczuciem własnej wartości oraz z asertywnością. Osoby o niskim poczuciu własnej wartości zawsze przyjmują krytykę bardzo osobiście i z komunikatu krytycznego nieświadomie wybierają tylko negatywny kontekst, a nie meritum, czyli konkretną informację dotyczącą ich pracy, bardzo często też mają problem z udzielaniem krytyki we właściwej formie. Osoby z wysokim poczuciem własnej wartości, wyposażone w umiejętności asertywne, doskonale radzą sobie z odbiorem krytyki, ponieważ mając przekonanie o własnej wartości potrafią wybrać tylko to, co konstruktywne, co jest twórczą informacją zwrotną, odrzucając cudze emocje i cały negatywny kontekst. Skupiają się tylko na tym, jaką korzyść mogą z tego odnieść, odrzucając całą resztę. W sytuacji szczególnej potrafią też zaprotestować przeciwko nieuzasadnionej krytyce jak również przeciw osobistym atakom. Jeśli taki protest ma odpowiednie miejsce, czas i słowa, to bardzo często jest skuteczny i w efekcie budzi szacunek zwierzchnika.

Lewinson udziela następujących rad osobom krytykowanym[7]:

- nie traktować krytyki jako ataku personalnego, traktować uwagi jako cenne wskazówki umożliwiające poprawę działania;
- wystrzegać się postawy defensywnej;
- jeśli rozmowa staje się zbyt trudna i nerwowa, można poprosić o jej odłożenie i wrócić do niej po opadnięciu emocji;
- w uwagach krytycznych należy zobaczyć szansę wspólnej pracy z osobą krytykującą w celu usunięcia trudności.

Jest kilka asertywnych technik, które ułatwiają przyjęcie krytyki i mają bardzo pozytywny wpływ na krytykującego.

Technika „zamglenia" – polega na pozornej zgodzie z krytyczną opinią. Zamiast zaprzeczać negatywnej opinii, lepiej jest przyznać, że być może w pewnym stopniu jest ona uzasadniona. Lecz to my decydujemy czy nas dotyczy i w jakim stopniu.

Technika „negatywnego potwierdzenia". Ta metoda radzenia sobie z uzasadnioną krytyką polega na zgodzeniu się z krytyką, bez dodatkowych wyjaśnień czy przeprosin; ponieważ większość ludzi oczekuje odrzucenia słów krytyki, zaakcep-

[6] M.R. Kopmeyer, *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa, 1994, s. 314.

[7] Tamże, s. 245.

towanie ich przez osobę krytykowaną najpierw budzi zaskoczenie, a następnie tworzy szansę na porozumienie się obu stron.

Warunkiem odniesienia korzyści z krytyki jest eliminowanie lęku przed nią oraz świadomość emocji własnych i osoby krytykującej. Prawie każdy człowiek reaguje na krytykę automatycznie – lękiem i oporem. Pokonanie tego lęku, często panicznego i irracjonalnego, oraz jego zamiana na zainteresowanie korzyścią, którą można odnieść z udzielanej informacji (która jak każda informacja ma swoją wartość), jest pierwszym warunkiem radzenia sobie z krytyką.

Po wyeliminowaniu emocji można „na zimno" sprawdzić wartość takiej krytyki i albo ją przyjąć, albo odrzucić.

Umiejętność udzielania i przyjmowania krytycznej informacji zwrotnej jest bardzo ważna. Daniel Goleman pisze, że: *„Badania, którymi objęto 108 menedżerów i pracowników umysłowych, wykazały że na liście przyczyn konfliktów w pracy niestosowne albo niewłaściwie wyrażone uwagi krytyczne uplasowały się na pierwszym miejscu – przed brakiem zaufania, różnicami charakteru i wysokością wynagrodzenia*[8]".

Umiejętność krytykowania wiąże się ze stylem kierowania, który jest bardzo ważnym elementem kultury przedsiębiorstwa. Krytyka wzbudza najwięcej emocji.

Kultura o charakterze karzącym nie sprzyja kreatywności czy innowacyjności, ponieważ w atmosferze strachu nie ma miejsca na eksperymenty. W takich warunkach nie ma również miejsca na rozwój osobisty ani na pobudzanie i wykorzystywanie ludzkiego potencjału.

Stephen R. Covey, twierdzi: *„Gdy rozmowy dotyczące stopnia wykonania zadań – zamiast osądzania i wytykania palcami błędów – staną się synergicznym szkoleniem, doradzaniem i opracowywaniem sposobów rozwiązywania problemów, zaufanie zajmie miejsce strachu i wątpliwości, otwierając nowe możliwości wykorzystania potencjału twórczego*[9]".

Krytycyzm i osąd są – niestety – bardzo zakorzenione w kulturze Zachodu, a jednym z powszechnych przekonań we współczesnym świecie jest pewność, że krytyka jest zjawiskiem pozytywnym; pomaga wyciągać stosowne wnioski. W rzeczywistości jedynym skutkiem krytyki jest stres, niechęć, brak motywacji i wzmocnienie tego, co podlega krytyce. Stałe podkreślanie tego co pracownik robi źle, zdecydowanie przeszkadza w uczeniu się. Nauka polega przecież na naśladowaniu pozytywnych wzorów a nie złych.

[8] D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań, 1997, s. 241.
[9] S.R. Covey, *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Medium, Warszawa, 1997,s. 299.

Koncentrowanie się na krytyce pochodzi od Sokratesa, który miał opinię, że obala każdą przedstawioną mu ideę lub definicję, ale nie jest w stanie (albo nie chce) przedstawić lepszej propozycji.

Współcześnie odchodzi się od tradycyjnego systemu myślenia, obowiązującego od tysiącleci przez trzech wielkich myślicieli[10]: Sokratesa, Platona i Arystotelesa. To myślenie nie zdaje egzaminu w dobie rewolucji informatycznej i informacyjnej. Zastępuje je myślenie lateralne – ze swoją kreatywną, twórczą energią, niezbędne do zarządzania zmianą, która jest jedynym stałym elementem we współczesnych i nadchodzących czasach.

Literatura

[1] **Covey S.R.:** *Zasady działania skutecznego przywódcy,* Medium, Warszawa, 1997.

[2] **De Bono E.:** *Myślenie równoległe,* Prima, Warszawa, 1998.

[3] **Goleman D.:** *Inteligencja emocjonalna,* Media Rodzina of Poznań, Poznań, 1997.

[4] **Gross S.F.:** *Inteligencja stosunków międzyludzkich,* Agencja Wydaw. Placet, Warszawa, 1999.

[5] **Jamrożek B., Sobczak J.:** *Komunikacja interpersonalna,* Wydawnictwo EMPi2, Poznań, 2000.

[6] **Kopmeyer M.R.:** *Praktyczne metody osiągania sukcesów,* Wydawnictwo Bellona, Warszawa, 1994.

[7] **Kozielecki J.:** *Psychologiczna teoria samowiedzy,* PWN, Warszawa, 1986.

[8] **Landsberg M.:** *TAO SZKOLENIA,* Studio Emka, Warszawa, 1999.

[9] **Stoner J., Wankel Ch.,** *Kierowanie,* PWE, Warszawa, 1996.

]10] **Townend A.:** *Jak doskonalić asertywność,* Zysk i s-ka, Poznań, 1996.

CRITISISM IN PEOPLE MANAGEMENT

Summary: One of the task for future manager or leader is to get from the co-workers. theirs talents and creativity, to inspirate and to stimulate them to development. Excessive or unskillful critisism with his negatives consequences, restraints people development, excites reluctance to boss and to work, makes difficile and even impossble to get their potential. So, what sould be critique in order to being indispensable back information and not to exert his destructive influence on co-workers.

Key words: management, back information, criticism

[10] E.De Bono, *Myślenie równoległe,* Prima, Warszawa, 1998, s. 14

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Alina Borowska

SAMOWIEDZA A EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁANIA LIDERA

Streszczenie: Wiedza jednostki o sobie pełni różne funkcje w życiu człowieka. Jest jednym z regulatorów stosunków międzyludzkich, wpływa na jakość komunikacji interpersonalnej i na akceptację jednostki przez otoczenie, ułatwia poznanie i zrozumienie innych ludzi. Jest warunkiem rozwoju i uczenia się jednostki oraz efektywności jej działania.

Słowa kluczowe: samowiedza, samopoznanie, znajomość siebie

Efektywność działania lidera, zwłaszcza w czasach wielkich zmian w świecie i w organizacjach, staje się w coraz większym stopniu zależna od jego umiejętności zarządzania sobą. Zarządzanie sobą, czyli swoimi zasobami, wymaga przede wszystkim znajomości siebie, swoich celów, priorytetów, możliwości – czyli swoich mocnych i słabych stron, talentów oraz systemu wartości i przekonań.

Wiedza o sobie umożliwia liderowi również poznanie i zrozumienie swoich współpracowników oraz efektywne wykorzystanie ich mocnych stron i systemów wartości.

Samowiedza nazywana jest często obrazem samego siebie lub autoportretem psychicznym oraz „Ja". Jest to wiedza nagromadzona o nas samych w trakcie poznawania i doświadczania różnych przejawów naszego życia.

Samowiedza jest zbiorem sądów oraz wyobrażeń na swój temat, dotyczących:
- osobowości i charakteru człowieka,
- emocji i ich źródeł oraz temperamentu,
- umiejętności i zakresu wiedzy,
- talentu oraz mocnych i słabych stron człowieka,
- wartości i przekonań oraz uprzedzeń,
- charakteru stosunków interpersonalnych z innymi ludźmi (rodziną, przyjaciółmi, współpracownikami, zwierzchnikami, obcymi),
- własnej biografii, która często może być kluczem do zrozumienia i poznania pewnych aspektów własnej osobowości, mających źródło w przeszłości,
- wiedzy o sobie w oczach innych ludzi,
- tego jakim chce się być, czyli obrazu „JA idealnego",
- własnego wyglądu, organizmu i stanu zdrowia,
- marzeń, pragnień, dążeń, usposobienia, nawyków.

Jednostka potrzebuje adekwatnej teorii własnej osoby, aby móc właściwie przystosować się do środowiska i efektywnie w nim funkcjonować. Poznanie siebie umożliwia zrozumienie siebie i swojego postępowania. Pozwala również przewidzieć to postępowanie w różnych okolicznościach.

W aspekcie przewodzenia, kierowania ludźmi i pracą zespołową zasadniczą rolę odgrywa wiedza o temperamencie, emocjach oraz przekonaniach i wartościach.

Temperament przejawia się we wszystkich rodzajach zachowania człowieka i reguluje stosunki człowieka z otoczeniem. Jego rola ujawnia się najsilniej, gdy człowiek funkcjonuje w warunkach stresu i/lub ma do wykonania zadania wymagające szczególnej mobilizacji organizmu[1]. Temperament jest regulatorem działania człowieka i określa: dynamikę wciągania do pracy i stopień męczliwości, zakres pracy umysłowej oraz stopień napięcia emocjonalnego. Jest moderatorem zjawisk związanych ze stresem: wpływa na intensywność stresorów, jest czynnikiem współodpowiedzialnym za pojawienie się stanu stresu, wpływa na umiejętność radzenia sobie ze stresem.

Od temperamentu zależy wielkość kosztów psychofizjologicznych i/lub psychologicznych stresu[2], dlatego tak ważna jest wiedza o własnym temperamencie. Pozwala ona na taką organizację zajęć, aby nie przekroczyć własnego progu stymulacji i utrzymać równowagę w ilości bodźców właściwej przy określonym temperamencie.

Temperament wyznacza aspiracje człowieka i kierunki jego działań oraz kierunek motywacji **od** czy **do**, co jest istotne przy motywowaniu zespołu.

Równie istotną sprawą w aspekcie kierowania ludźmi jest znajomość własnych emocji oraz źródeł ich powstawania. Prowadzi ona do emocjonalnej sprawności, która jest podstawą efektywnych kontaktów interpersonalnych i niezbędną umiejętnością lidera XXI wieku.

Poznanie swoich emocji pozwala świadomie i racjonalnie używać ich energii do osiągania celów, chroni przed odruchowym reagowaniem emocjonalnym, przynoszącym często szkodę.

Wiedza o własnych emocjach pozwala również neutralizować emocje destrukcyjne i osłabiające, które ograniczają rozwój człowieka. Znajomość i świadomość własnych emocji umożliwia rozpoznawanie emocji innych ludzi i radzenie sobie z nimi, co oznacza:

– odporność na cudze negatywne emocje, które są „zaraźliwe" i przechodzą z ludzi na ludzi, niezależnie od tego czy ludzie tego chcą,

[1] J.Strelau, *Psychologia temperamentu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1998, s.185.
[2] Tamże, s. 389.

- umiejętność zmiany cudzych negatywnych emocji i ukierunkowanie ich, (tak zwane „emocjonalne judo").

Szczególnie ważna jest znajomość własnych przekonań. Przekonania to generalizacje, będące wynikiem subiektywnej interpretacji osobistych doświadczeń. Mogą one dotyczyć znaczenia, przyczyn i ograniczeń związanych z zachowaniem, własnymi możliwościami, obrazem samego siebie, poczuciem przynależności. Przekonania są pewnikami określającymi zezwolenie, zakaz lub ograniczenie. Określają one to, co człowiek uważa w stosunku do siebie za prawdziwe i możliwe lub nieprawdziwe i niemożliwe. Są subiektywne i mogą wywierać skutek pozytywny lub negatywny. Siła przekonań może budować, ale także niszczyć.

Efektem działania negatywnych przekonań są uczucia bezsilności i poczucie braku wartości. Ograniczają one rozwój człowieka i uniemożliwiają wykorzystanie jego potencjału. Są one trudne do zidentyfikowania, ponieważ są tak oczywiste, że są poza świadomością. Tymczasem to właśnie poprzez te wartości człowiek patrzy na świat, działa, myśli i osądza, z tego wynikają jego oceny, priorytety i zachowania.

Poznając i definiując swoje przekonania, można sprawdzić, które z nich są przeszkodą w osiąganiu zamierzonych celów. Docierając do ich źródeł można je zmienić albo się ich pozbyć. Znajomość swoich przekonań i wartości jest niezbędna dla zbudowania wiarygodności. Według Miltona Rokeacha, *wartość jest to trwałe przekonanie, że określony sposób postępowania lub końcowy stan istnienia jest preferowany przez jednostkę lub społeczeństwo w przeciwieństwie do innego sposobu postępowania lub końcowego stanu istnienia*[3].

Wartości są podstawowymi zasadami kierującymi życiem ludzi i spełniają kilka funkcji:

- umożliwiają wybór drogi postępowania i ocenę działań, przekonań i postaw własnych oraz innych ludzi;
- dają wiedzę o własnych preferencjach i możliwość oceny tego co jest dobre, a co złe,
- ułatwiają podejmowanie decyzji i rozwiązywanie konfliktów,
- motywują do działania (dążenie do tego co jest zgodne z wartościami, unikanie tego co jest niezgodne).

Często się zdarza, że zachowania człowieka zależą od oczekiwań związanych z odgrywaną w życiu rolą: kierownika, przywódcy lokalnej społeczności, małżonka czy rodzica. Ponieważ każdej z tych ról przypisany jest odrębny system wartości, ludzie często mają dylematy, gdy chcą spełnić sprzeczne ze sobą wymagania.

Wartości są drogowskazem w życiu i najbardziej są potrzebne w sytuacjach kryzysowych, ponieważ stanowią oparcie i pozwalają na własne wybory.

[3] J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Wiarygodność*, Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice, 1998, s. 101.

Poznawanie siebie, poznawanie i definiowanie wartości jakimi człowiek kieruje się w życiu pozwala na ich selekcję i świadomy wybór tych wartości, które są zgodne z własną filozofią i zasadami świadomie wprowadzonymi w życie.

Jednostka zdobywa wiedzę o sobie w procesie samopoznania, zamierzonym lub niezamierzonym. Dominuje samopoznanie niezamierzone. Najczęściej poznajemy siebie w sytuacjach skrajnych i przypadkowych. Ludzie dojrzali rzadko zadają sobie pytania kim jestem, kim chcę być, jak mnie widzą inni, dokąd zmierzam, co jest dla mnie ważne.

Józef Kozielecki stworzył koncepcję człowieka samowiednego. *Człowiek samowiedny, to taki, który przyjmuje postawę badawczą wobec siebie, który próbuje realistycznie opisać swoją osobowość i swoje czyny, który stara się poznać własne możliwości i ułomności. Takie samopoznanie służy zwiększeniu wolności osobistej i autokreacji. Pozwala bardziej racjonalnie działać w zmiennym świecie*[4].

Człowiek samowiedny świadomie dąży do samopoznania. Pierwszym źródłem samowiedzy są opinie i oceny formułowane przez innych, a szczególnie przez osoby znaczące; proces tego samopoznawania postępuje od dzieciństwa. Poprzez kontakty z innymi ludźmi człowiek określa kim jest. W trakcie zamierzonej lub spontanicznej aktywności, w różnych okolicznościach i środowiskach, człowiek zdobywa informacje zwrotne – werbalne i niewerbalne, które są bogatym źródłem samowiedzy. Dowiaduje się o tym, co inni o nim sądzą, co mówią, następnie dokonuje konfrontacji cudzych i własnych sądów oraz ich selekcji.

Samoobserwacja siebie, swoich zachowań i okoliczności w jakich one występują, obserwacja reakcji innych ludzi, zwłaszcza reakcji niewerbalnych, które są najprawdziwsze, autoanaliza i autorefleksja są bardzo ważnymi źródłami samowiedzy

Źródłem informacji o człowieku są również jego emocje. Informują one o ukrytych stronach osobowości, do których świadomość nie ma dostępu. Świadomość własnych emocji, obserwacja i szukanie odpowiedzi co one chcą przekazać człowiekowi jest drogą do lepszego poznania siebie.

Wiedzę o sobie zdobywamy przez porównywanie się z innymi ludźmi, których uczucia, cechy i zdolności stanowią wartościowe źródło informacji. Teoria porównań społecznych L.Festingera[5] głosi, że swoje zdolności, postawy, poglądy oraz mocne i słabe strony poznajemy przez porównywanie się z innymi ludźmi. Porównanie społeczne z innymi ludźmi może być dwojakiego rodzaju: porównanie w górę – z ludźmi, którzy lokują się wyżej niż my w badanym zakresie, mające na celu określenie standardu doskonałości, oraz porównanie w dół – z ludźmi lokują-

[4] J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa, 1986, s. 424.

[5] E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań, 1998, s. 251.

cymi się niżej w zakresie jakiejś cechy czy zdolności, mające na celu uzyskanie poczucia większego zadowolenia z siebie.

Dążąc do poznania prawdy o sobie, do weryfikacji hipotez na temat swojej osobowości, umiejętności, zdolności itp., człowiek powinien skupiać się na wszystkich wiarygodnych źródłach informacji. Powinien mieć świadomość tego, że ma on tendencję do wybierania i cenzurowania napływających informacji. Na drodze do samopoznania człowiek napotyka różne przeszkody zakłócające ten proces. Będą to np. takie przeszkody jak:

1. Ocenianie siebie wyżej lub niżej od innych ludzi, dewaluowanie niewygodnych informacji, tendencyjna selekcja informacji napływających ze świata zewnętrznego.
2. Ucieczka i lęk przed samopoznaniem, unikanie prawdziwych informacji o sobie samym.
3. Zakłócenia w samopoznaniu powodują emocje związane z procesem samopoznania. Informacje o „Ja" człowieka są związane z układem afektywnym człowieka, często są one nazywane „informacjami gorącymi", gdyż powodują różne emocje i stany uczuciowe. Pozytywne sądy innych ludzi wzbudzają radość, negatywne smutek lub złość. Siła wzbudzonych emocji ma wpływ na samopoznanie, gdyż przeciętny człowiek jest bardzo na nie wrażliwy
4. Brak zamierzonego poznawania siebie, zdobywanie wiedzy w sposób przypadkowy.
5. Brak umiejętności poznawania siebie, a więc samoobserwacji, autorefleksji, umiejętności weryfikacji napływającej wiedzy oraz scalania jej w spójny system.

Samowiedza poprzez ukazanie braków i wad dostarcza motywacji do pracy nad sobą. Daje możliwość wyboru, stanowi drogę do autokreacji oraz do wolności osobistej.

Kozielecki[6] stwierdza, że: *Jedynie dzięki adekwatnej samowiedzy człowiek jest zdolny dostrzec zakres możliwości zmiany swojego charakteru i intelektu. Samowiedza czyni go wolnym.*

Samowiedza jego zdaniem jest drogą do tożsamości. *Tożsamość to przekonanie o własnej odrębności, ciągłości i spójności, to przeświadczenie o byciu tym samym w ciągle zmieniającym się świecie społecznym./../*

Osiągnięcie poczucia tożsamości jest trudne w naszych czasach, gdy człowiek pełni wiele sprzecznych ról, gdy rzeczywistość ulega ciągłym zmianom. W takich oko-

[6] J. Kozielecki, *Psychologiczna* , s. 437.

licznościach doznaje on dyfuzji tożsamości; czuje, że jest zbiorem niezależnych dyspozycji, ról i cech, które nie tworzą całości [7].

Samowiedza prowadzi również do samorozwoju, a rozwój wewnętrzny, choć wymaga ze strony jednostek wiele trudu, wysiłku i poświęceń, jak twierdzi Maria Szyszkowska[8], przynosi trwałe i wymierne korzyści w postaci wzmożonej świadomości samego siebie i wewnętrznego okrzepnięcia. Daje to oparcie w samym sobie a nie rzeczach, ludziach czy sytuacjach zewnętrznych i przypadkowych, pozwala wytworzyć niezbędne dla wewnętrznej równowagi dystans wobec wszystkich i wszystkiego.

Samowiedza w dużym stopniu wpływa na sposób spostrzegania i oceny innych ludzi, jak również na akceptację jednostki przez otoczenie. Realistyczna ocena siebie ułatwia realistyczną ocenę innych ludzi i wzbudza szacunek otoczenia. Nieznajomość własnej osoby może zakłócać stosunki międzyludzkie. Nierealistyczna samowiedza prowadzi do nierealistycznych zachowań. W wielu przypadkach utrudnia współpracę i współdziałanie w grupie zawodowej. Znajomość siebie ułatwia poznanie innych ludzi, które następuje w procesie porównywania innych do siebie. Proces ten polega na szukaniu najpierw cech wspólnych, a następnie cech różnicujących. Poznawanie innych to rozumienie ich a rozumienie – to możliwość współdziałania i tworzenia.

Dla lidera znajomość współpracowników – ich temperamentu, zdolności, mocnych i słabych stron jest warunkiem skuteczności i efektywności. Dzięki tej wiedzy może on skutecznie organizować pracę zespołową, wykorzystując cały potencjał zespołu, to jest zarówno mocne jak i słabe strony każdego pracownika. W pracach zespołowych niezbędne są wszystkie umiejętności i cechy osobowości, w ich zmiennym natężeniu i zmiennych proporcjach, tak jak zmienne są zadania i okoliczności.

Dzięki samopoznaniu człowiek poznaje swoje mocne i słaby strony, ukryte talenty, uświadamia sobie swój potencjał oraz blokady, które uniemożliwiają mu pełny rozwój i realizację marzeń i zamiarów. Poznanie swoich wewnętrznych atutów umożliwia efektywne ich wykorzystanie oraz realistyczne planowanie swoich osiągnięć i przedsięwzięć.

Wiedza ta ułatwia osiągnięcie akceptacji siebie, umożliwia korektę wybranych elementów swojej osobowości. Wpływa ona na samoskuteczność i samoocenę oraz na wielkość zadań jakie człowiek sobie stawia.

W wyniku samopoznania człowiek formułuje samoocenę – to jest uczuciowo zabarwiony obraz własnej osoby. Samooceny mogą być adekwatne, to jest zgodne z rzeczywistością, oraz nieadekwatne – a więc zaniżone lub zawyżone.

[7] Tamże, s. 419.
[8] Red. K. Dąbrowski, *Zdrowie psychiczne*, PWN, Warszawa, 1981, s. 362.

Samoocena ma istotne znaczenie w regulacji naszego postępowania. Od tego zależy jakie zadania uważamy za wykonalne, a jakie nie.

Człowiek, który zna siebie, znacznie łatwiej adaptuje się do zmian i nowych sytuacji. Ma łatwość rozumienia i przewidywania zachowań własnych i cudzych.

Samowiedza to fundament, niezbędna podstawa, warunkująca rozwój człowieka. Wiedza o tym kim się jest dziś, znajomość swoich zasobów i aktywów, pozwala na projektowanie tego kim się będzie jutro i na planowanie działań zmierzających do tego. Jest pierwszym podstawowym krokiem w kierunku samorozwoju i samokształcenia.

Literatura

[1] **Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.L:** *Psychologia społeczna. Serce i umysł.* Wydanie I. Zysk i S-ka, Poznań. Wydanie I.

[2] **Dudzikowa M.:** *O trudnej sztuce tworzenia samego siebie.* Nasza księgarnia, Warszawa, 1985.

[3] **Kouzes J.M., Posner B.Z.:** *Wiarygodność.* Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice.

[4] **Kozielecki J.:** *Psychologiczna teoria samowiedzy.* PWN, Warszawa, 1986.

[6] **Lauster P.:** *Świadomość samego siebie.* Świat książki, Warszawa, 1995.

[7] **Pietrasiński Z.:** *Sam sięgaj do psychologii.* Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 1982.

[8] **Red. K. Dąbrowski:** *Zdrowie psychiczne.* PWN, Warszawa, 1981.

[9] **Strelau J.:** *Psychologia temperamentu.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.

SELF – KNOWLEDGE AND EFFICACITY OF THE LEADER

Summary: Self-knowledge fulfills many functions in men's live. Regulates interpersonal contacts, makes impact to comunication and social approval, facilitates recognitions and understanding others people.

Is a condition of self-development, learning and efficacity in action.

Key words: self-knowledge, self-recognition

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Bolesław Budzisz

KSZTAŁCENIE W SZKOŁACH PONADGIMNAZJALNYCH WEDŁUG ZAŁOŻEŃ REFORMY OŚWIATY

Streszczenie: Artykuł przybliża najważniejsze kwestie koncepcji kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych, funkcjonujących od 1 września 2002 roku. W szczególności zwraca uwagę na typy szkół i kierunki kształcenia, jakie będą dostępne dla absolwentów trzyletnich gimnazjów wprowadzonych do polskiego systemu edukacji w 1999 roku.

Słowa kluczowe: szkoła ponadgimnazjalna, profil kształcenia, nachylenie profilowania

Zgodnie z przyjętym harmonogramem prac nad zmianami w zakresie kształcenia, z dniem 1 września 2002 roku dotychczasowe szkoły ponadpodstawowe (licea ogólnokształcące, licea zawodowe, technika zawodowe i szkoły zasadnicze) zastąpione zostały szkołami ponadgimnazjalnymi. W planowanym systemie edukacji przewidziano cztery drogi kształcenia[1]. Jedną jest możliwość nauki w trzyletnim liceum ogólnokształcącym, po którym można zdobyć kwalifikacje zawodowe w szkole policealnej lub po zdaniu egzaminu maturalnego ubiegać się o przyjęcie na studia. Drugą jest nauka w liceum profilowanym, po którym, podobnie jak w przypadku liceum ogólnokształcącego, można dalej się kształcić w szkole policealnej lub, po zdaniu egzaminu maturalnego, podjąć studia, czy rozpocząć pracę zawodową. Kolejną możliwość edukacyjną stwarza czteroletnie technikum, po ukończeniu którego istnieje możliwość wstąpienia do szkoły policealnej lub, po zdaniu matury, na studia wyższe. Ostatnią drogę stanowi nauka w zasadniczej szkole zawodowej, która trwa od 2 do 3 lat. Po jej ukończeniu można wybrać dwuletnie liceum ogólnokształcące albo trzyletnie technikum uzupełniające. Po obu tych szkołach absolwent może przystąpić do matury i dalej kontynuować edukację na studiach wyższych lub w szkole policealnej.

Typem szkoły, który nie występował w dotychczasowej strukturze polskiego systemu oświaty jest liceum profilowane. Dlatego w dalszych rozważaniach naj-

[1] http://www.men.waw.pl/aktual/oświata/nowy.htm

więcej miejsca poświęcono temu liceum. Jest to szkoła przygotowująca przede wszystkim do egzaminu maturalnego i dalszego kształcenia poprzez system profilowania zajęć edukacyjnych.

Profilowanie ma na celu wspieranie uczniów w możliwie trafnym wyborze ich dalszej drogi edukacyjnej i ułatwienie jej realizacji. Powinno ono spełniać następujące funkcje[2]:

1) orientować na obszar gospodarczy, w którym działalność danej osoby będzie najbardziej dla niej satysfakcjonująca i efektywna, dopasowana do indywidualnych zainteresowań, zdolności i poziomu osiągnięć;
2) dostarczać wiadomości i wspierać w nabywaniu umiejętności o charakterze ponadzawodowym oraz ogólnozawodowym odpowiadającym preferowanemu obszarowi;
3) umożliwiać podjęcie pracy po ukończeniu szkoły, zarówno przez zatrudnienie w charakterze pracownika najemnego, jak i poprzez samozatrudnienie.

W liceum profilowanym kształcenie odbywa się w dwóch obszarach:

- ogólnym, gdy realizuje się kanon treści nauczania zawartego w podstawie programowej kształcenia ogólnego i przeznacza się na to 80% czasu nauczania;
- profilowanym, będącym propozycją szkoły w zakresie dyscyplin akademickich bądź prozawodowych, opartą na podstawach programowych kształcenia w profilach, na co przeznacza się około 20 % całkowitego czasu nauczania.

Proponowane jest wprowadzenie 14 następujących profili: kształtowanie środowiska, ekonomiczno-administracyjny, rolniczo-spożywczy, usługowo-gospodarczy, kreowanie ubiorów, chemiczne badanie środowiska, socjalny, leśnictwo i technologia drewna, transportowo-spedycyjny, elektroniczny, elektrotechniczny, mechatroniczny, mechaniczne techniki wytwarzania, zarządzanie informacją.

Specyfiką profilu **kształtowanie środowiska** jest holistyczne podejście do problemu ingerencji człowieka w środowisko naturalne poprzez jego analizę, badania i planowanie elementów. Szkoła powinna wyposażyć absolwenta w wiedzę i ukształtować umiejętności ogólnozawodowe, niezbędne do dalszego kształcenia w zakresie budownictwa ogólnego, drogowego, mostowego, projektowania architektonicznego, renowacji zabytków architektury, projektowania architektonicznego, technologii robót konstrukcyjnych i wykończeniowych, inżynierii sanitarnej, melioracji, geologii, hydrologii.

Kształcenie w profilu **ekonomiczno-administracyjnym** umożliwia ukształtowanie podstawowych umiejętności związanych z funkcjonowaniem człowieka w warunkach gospodarki rynkowej. Przybliża szeroki zakres zagadnień edukacji ekonomicznej, od rachunkowości poprzez pracę biurową, aż do marketingu i za-

[2] Reforma systemu edukacji, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa, 2000. s. 20.

rządzania firmą. Przewiduje się, że absolwent będzie mógł kontynuować kształcenie w zakresie zarządzania i marketingu, handlu, rachunkowości, bankowości, techniki biurowej, administracji rządowej, terenowej, sądowej i celnej. Profil ten powinien dać także możliwość uzyskania w krótkim czasie kwalifikacji w zawodach pokrewnych, związanych przede wszystkim z prowadzeniem działalności w zakresie hotelarstwa i turystyki, małej gastronomii, prac pocztowych i telekomunikacyjnych, a więc takich, na które powinno istnieć zapotrzebowanie na obszarach wiejskich.

Liceum o profilu **rolniczo-spożywczym** ma umożliwić uzyskanie kwalifikacji z zakresu rolnictwa, ogrodnictwa, pszczelarstwa, weterynarii i przetwórstwa spożywczego. Wyposaża absolwentów w umiejętności analizowania i oceniania przyrodniczych, ekonomicznych i społecznych warunków prowadzenia produkcji rolniczej i przetwórczej. Jest to więc szkoła, która w najszerszym zakresie przygotowuje specjalistów na potrzeby wsi i obszarów wiejskich. Dla absolwentów, którzy wybiorą dalsze kształcenie w szkole policealnej, przewiduje się naukę w zawodach technika technologii żywności ze specjalizacją w zakresie produkcji piekarskiej, przetwórstwa mięsnego i mleczarskiego oraz technika agrobiznesu w zakresie produkcji rolniczej i przetwórstwa spożywczego.

Absolwenci liceum o profilu **usługowo-gospodarczym** są przygotowywani do pracy w dziedzinie usług turystycznych, gastronomicznych, kosmetycznych, fryzjerskich, małej poligrafii i tzw. biuroserwisu. Zdobyte umiejętności powinny umożliwić im także prowadzenie działalności w tym zakresie na własny rachunek. Dla zainteresowanych dalszym kształceniem w szkole policealnej przewidziano naukę w zawodzie technik żywienia i gospodarstwa domowego ze specjalizacją: organizator żywienia, technik obsługi turystycznej, pilot wycieczek. Wydaje się, że kształceniem w tym profilu powinny być zainteresowane szkoły przygotowujące kadry na potrzeby obszarów wiejskich, bowiem na ich terenie będą powstawały przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych sferach społeczno-gospodarczej działalności człowieka, a nade wszystko w handlu i usługach.

W procesie kształcenia w profilu **kreowanie ubiorów** uczący się poznają elementy techniki, materiałoznawstwa, metrologii i technologii tekstyliów oraz plastycznego ich projektowania. Założeniem jest, by przyswoili oni wiedzę i posiedli umiejętności ogólnozawodowe z zakresu szeroko rozumianej branży tekstylnej, umożliwiające osiągnięcie, na kolejnym etapie edukacyjnym, kwalifikacji w zawodzie technik technologii odzieży (komputerowe wspomaganie przygotowania produkcji odzieży, modelarz odzieży damskiej i dziewczęcej, konstruktor odzieży damskiej i dziewczęcej) i technik włókiennik (projektowanie tkanin, wyroby dekoracyjne, projektowanie dzianin wytwarzanych na szydełkarkach).

Kształcenie prozawodowe w profilu **chemiczne badania środowiska** ma w szczególności zapoznać uczniów z zasadami przebiegu procesów chemicznych, co powinno umożliwić im projektowanie różnych technologii z tego zakresu oraz ukształtować umiejętność wykonywania pomiarów i prostych badań analitycznych, po to by mogli w przyszłości prowadzić kompleksowe analizy surowców, półproduktów i produktów, pozwalające ustalić ich skład oraz ocenę jakościową. Program kształcenia przewiduje następujące bloki tematyczne: badania chemiczne, chemia środowiskowa, produkcja chemiczna. Absolwent tego profilu w szkole policealnej ma możliwość dalszego kształcenia się w zawodzie technik technologii chemicznej w zakresie środków myjących i piorących, środków farmaceutycznych i kosmetyków albo w zawodzie technik analityk (analiza środków spożywczych, ochrona środowiska).

Specyfika kształcenia w profilu **socjalnym** związana jest z istotą przyszłych działań zawodowych absolwenta, tj. pracą z człowiekiem i dla człowieka. Założono, że absolwent będzie umiał ocenić czynniki warunkujące biologiczne, psychiczne i społeczne funkcjonowanie jednostki i jej rozwój, rozpoznać i ocenić poziom kondycji psychofizycznej w każdym okresie życia człowieka pod kątem jego rozwoju i pomyślności; rozróżniać i opisywać mechanizmy funkcjonowania jednostki i grupy; stosować odpowiednie metody i środki promocji zdrowia; rozpoznawać potrzeby ludzi. W okresie nauki uczniowie zdobywają wiedzę z zakresu przedsiębiorczości, komputeryzacji, podstaw prawa, nauk socjalnych, wychowania plastyczno-technicznego. Aby umożliwić absolwentom osiągnięcie kwalifikacji zawodowych na poziomie szkoły policealnej, przygotowano programy kształcenia w zawodzie terapeuta zajęciowy i opiekunka dzieci.

Absolwenci profilu **leśnictwo i technologia drewna** są przygotowani do diagnozowania zagrożeń dla środowiska, wywołanych różnymi czynnikami, do planowania zagospodarowania lasu, badania materiałów drzewnych i drewnopodobnych, analizowania procesów technologicznych, obsługiwania podstawowych urządzeń i maszyn do obróbki drewna, badania procesów obróbczych i wykorzystywania specjalistycznego programowania komputerowego do projektowania prostych elementów z drewna, materiałów drewnopodobnych i wikliny. Kształcenie w szkole policealnej odbywa się w zawodzie technik technologii drewna i technik leśnik.

Profil **transportowo-spedycyjny** przygotowuje absolwenta, by mógł uzyskać kwalifikacje zawodowe w zakresie: naprawy i eksploatacji pojazdów samochodowych, eksploatacji pojazdów spalinowych, eksploatacji i naprawy taboru kolejowego, maszyn i urządzeń drogowych, metrologii warsztatowej, dźwigów osobowych, automatyki napędu elektrycznego, trakcji elektrycznej, automatyki sterowania ruchem kolejowym, ruchu i przewozów kolejowych, silników lotniczych i okrętowych.

Profil **elektroniczny** wyposaża uczniów w umiejętności obsługi urządzeń elektronicznych powszechnego użytku, doboru aparatury pomiarowej, testowania układów i urządzeń elektronicznych, eksploatowania urządzeń zgodnie z dokumentacją techniczno-ruchową, doradzania klientowi przy zakupie określonego sprzętu. Przewiduje się, że absolwenci mogą podjąć naukę w szkole policealnej kształcącej w zawodzie technik elektronik ze specjalnością robotyka i automatyka elektroniczna; technik elektronik ze specjalnościami: komputerowe systemy zarządzania produkcją, systemy zarządzania bazami danych, komputerowe wspomaganie projektowania, grafika komputerowa, techniki multimedialne oraz technik poligraf w zakresie komputerowych systemów składu i reprodukcji.

Ponieważ elektronika jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin, przewiduje się wprowadzenie odrębnego profilu **mechatronicznego**, który ujmuje zagadnienia mechaniki, elektroniki i informatyki. Kształcenie będzie prowadzone w takich blokach tematycznych, jak: elektrotechnika, elektronika i automatyka, technologia, materiałoznawstwo, konstrukcje mechaniczne, komputerowe wspomaganie projektowania. Absolwent powinien posiąść umiejętność obsługi układów i urządzeń automatyki, obrabiarek sterowanych numerycznie, układów oraz urządzeń elektroniki i automatyki samochodowej, aparatury medycznej.

Liceum o profilu **elektrotechnicznym** przygotowuje do samodzielnego rozwiązywania typowych problemów związanych z budową i działaniem maszyn elektrycznych oraz urządzeń elektrycznych i energoelektrycznych, analizowaniem i interpretowaniem podstawowych zjawisk zachodzących w obwodach elektrycznych, mierzeniem wybranych wielkości elektrycznych i nieelektrycznych oraz analizowaniem wyników pomiarów, przewidywaniem skutków instalowania i pracy maszyn elektrycznych, doborem materiałów elektroizolacyjnych, przewodzących, konstrukcyjnych i magnetycznych, informowaniem i doradzaniem innym w zakresie obsługi, działania i zastosowania podstawowych maszyn elektrycznych, urządzeń elektroenergetycznych i energoelektrycznych.

Kształcenie w profilu **mechaniczne techniki wytwarzania** przygotowuje do zdobycia kwalifikacji zawodowych w takich obszarach jak: programowanie obrabiarek sterowanych numerycznie, inżynieria powierzchni i metali, automatyka przemysłowa, technologia maszyn, obróbka plastyczna, obróbka cieplna, mechanika precyzyjna, spawalnictwo.

Profil **zarządzanie informacją** umożliwia ukształtowanie umiejętności analizowania, segregowania, wybierania i zarządzania informacją pochodzącą z różnych źródeł medialnych. W szczególności uwzględnia on konieczność stosowania technologii informatycznej, a przede wszystkim wykorzystania internetu i projektowania baz danych.

Dla tych, którzy nie są zainteresowani uzyskaniem wyłącznie przygotowania ogólnozawodowego, jakie daje liceum profilowane, wprowadza się czteroletnie technika, które umożliwiają uzyskanie wykształcenia zawodowego. W założeniu mają one zapewnić dostosowanie kwalifikacji zawodowych do potrzeb lokalnego rynku pracy, poprzez skoncentrowanie się, w czwartej klasie, na kształceniu zawodowym.

Wiadomo, że elastyczny rynek pracy będzie oczekiwać od pracowników nie tylko dobrego przygotowania do zawodu, ale również umiejętności i chęci ustawicznego doskonalenia się w zawodzie, a nawet gotowości do wielokrotnej jego zmiany. W związku z tym planowana zasadnicza szkoła zawodowa w nowym ustroju szkolnym, w ramach realizacji obowiązku nauki, przygotowuje ucznia do podjęcia pracy zawodowej na szybko zmieniającym się rynku pracy oraz do kształcenia ustawicznego. Kształcenie odbywa się w obszarze ogólnym i zawodowym. Zadaniem kształcenia ogólnego jest ułatwienie uczniom odpowiedzialnego funkcjonowania w różnych obszarach życia społecznego, na co przeznacza się około 35% całkowitego czasu nauczania. Zadaniem kształcenia zawodowego jest pełne zrealizowanie podstaw programowych kształcenia w zawodzie szerokoprofilowym na poziomie robotniczym. Powinno być ono związane z lokalnym rynkiem pracy i wypełniać około 65% całkowitego czasu nauczania.

Zasadnicza szkoła zawodowa prowadzi kształcenie[3]:

- młodocianych pracowników, czyli osób, które zawarły z pracodawcami umowę o pracę w celu przygotowania zawodowego. W tym przypadku obowiązkiem szkoły jest wyposażenie uczniów w wiedzę teoretyczną w zakresie wymaganym do nabycia określonych kwalifikacji, a także stworzenie możliwości kształcenia ogólnego;
- uczniów w zakresie zawodowym i ogólnym; w tym wypadku szkoła przejmie odpowiedzialność za przygotowanie młodzieży zarówno od strony teoretycznej, jaki i praktycznej oraz za zrealizowanie kształcenia ogólnego.

Po zrealizowaniu treści programowych młody człowiek otrzymuje świadectwo ukończenia zasadniczej szkoły zawodowej, które umożliwia mu ubieganie się o potwierdzenie poziomu nabytych kwalifikacji. Upoważnionymi do tej czynności są określone komisje egzaminacyjne. Młodociany pracownik ma zdawać egzamin przed komisją rzemieślniczą lub branżową, a uczeń przed komisją okręgową. W obu przypadkach standardy wymagań egzaminacyjnych ustalane będą przez Centralną Komisję Egzaminacyjną. Po zdaniu egzaminu pracownik młodociany otrzyma tytuł zawodowy, przewidziany klasyfikacją zawodów szkolnictwa zawodowego lub tytuł czeladnika, jeśli zwód znajdzie się na liście zawodów rzemieślni-

[3] Tamże, s. 24.

czych. Przed otrzymaniem tytułu zawodowego uczeń musi udokumentować co najmniej półroczny staż pracy na odpowiednim stanowisku.

Przewidziane do wprowadzenia dla absolwentów zasadniczych szkół zawodowych uzupełniające liceum ogólnokształcące ma za zadanie uzupełnienie wykształcenia ogólnego ucznia do poziomu średniego i przygotowanie do egzaminu maturalnego, a w konsekwencji stworzenie możliwości kontynuowania nauki na poziomie wyższym, na równi z absolwentami liceów profilowanych. Zakłada się, że około 85% całkowitej liczby godzin wykorzystane będzie na kształcenie ogólne, a 15% na kształcenie fakultatywne, przygotowujące do matury.

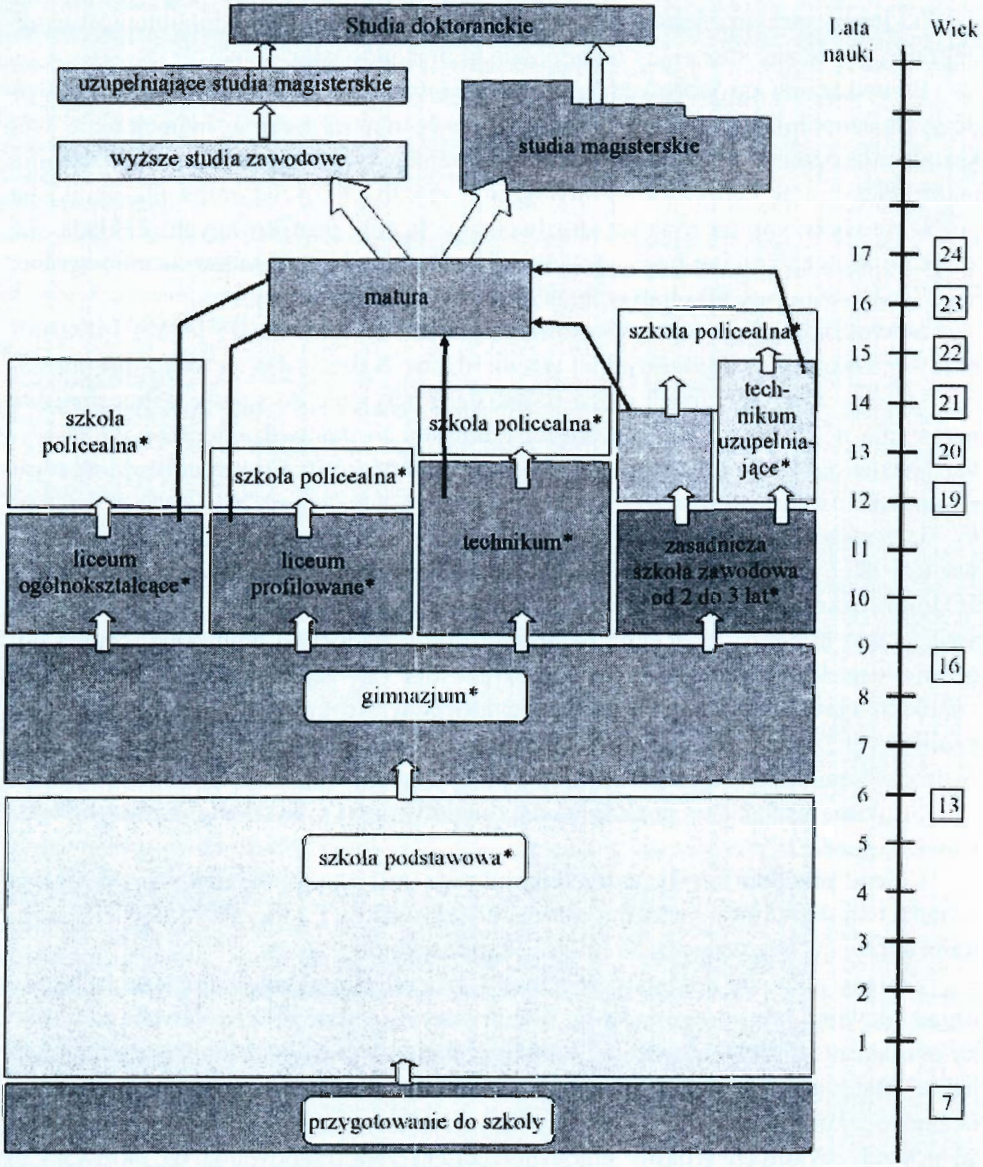
Nowością nowego ustroju szkolnego jest to, że ukończenie jedno- i dwustopniowej szkoły ponadgimnazjalnej potwierdzane będzie świadectwem, na podstawie którego młody człowiek może starać się o przyjęcie do szkoły policealnej lub przystąpić do zewnętrznego egzaminu maturalnego, sprawdzającego poziom wykształcenia ogólnego oraz stopień przygotowania do kontynuowania nauki na wyższych uczelniach.

U podstaw założeń szkoły policealnej leży możliwość przygotowania absolwentów liceów profilowanych do uzyskania kwalifikacji zawodowych na poziomie średnim. Szkoła prowadzi głównie kształcenie zawodowe dla osób posiadających świadectwo ukończenia liceum, technikum lub świadectwo maturalne. Nauka odbywa się w trybie semestralnym z możliwością zaliczenia poszczególnych zajęć i skrócenia jej okresu dla tych słuchaczy, którzy w liceum brali udział w zajęciach profilowych, odpowiadających nabywanym kwalifikacjom, zdobywali wiedzę w drodze samokształcenia lub w trakcie pracy zawodowej.

Strukturę kształcenia ponadgimnazjalnego w nowym systemie edukacji przedstawia rysunek 1.

Celem przeobrażeń systemu szkolnictwa jest danie możliwości uzyskania świadectwa dojrzałości każdemu młodemu człowiekowi, którego zdolności i chęci temu sprzyjają, bez względu na miejsce zamieszkania.

Zmiany jakie się dokonały wymagały solidnego przygotowania tak od strony organizacyjnej, jak i programowej. W pierwszym rzędzie opracowywane były plany przekształceń dotychczasowych szkół ponadpodstawowych w ponadgimnazjalne, a następnie ich sieć i specjalizacja. Wymagało to rozpoznania preferencji uczniów szkół gimnazjalnych w zakresie kierunków przyszłego kształcenia, a także potrzeb lokalnych rynków pracy pod kątem zapotrzebowania na określonych specjalistów.



Rys. 1. Struktura kształcenia ponadgimnazjalnego w nowym systemie edukacji: * w tym szkoły specjalne
Źródło: http://www.men.waw.pl/aktual/oswiata/nowy.htm

Literatura

1. http://www.men.waw.pl/aktual/oświata/nowy.htm – 12/15/01.
2. Reforma systemu edukacji, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa, 2000.
3. Zeszyty Ministerstwa Edukacji Narodowej z serii „Biblioteczka Reformy".
4. **Jastrzębska L.:** *Matura 2002*: *Stara, nowa, pomostowa*, „Nowa Szkoła" 2002, nr 10, s. 7.

EDUCATION IN ABOVE-GYMNASIUM SCHOOLS ACCORDING TO GUIDELINES EDUCATIONAL REFORM

Summary: This articule explains main conceptions of education in above-gymnasium schools, which will start working from the first of September in 2002 year. It concentrates on different kinds of school and their towards in education, which will accessible for graduated students after third year of gymnasiums, putted Polish educational system in 1999 year.

Key words: above-gymnasium school, profile, slope of profile

Artykuł zrealizowano w ramach pracy badawczej własnej W/IZM/2/00.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Ewa Chodakowska

ZASTOSOWANIE PAKIETU *STATISTICA* W PROGNOZOWANIU NA PODSTAWIE SZEREGÓW CZASOWYCH

Streszczenie: Artykuł przedstawia praktyczne wykorzystanie pakietu STATISTICA w prognozowaniu na podstawie szeregów czasowych. Za jego pomocą został przeanalizowany szereg czasowy przedstawiający miesięczną stopę bezrobocia w Stanach Zjednoczonych w okresie od 1993 do 2000 roku. Praca nie zawiera przeglądu i analizy samych metod prognozowania. Przegląd taki można znaleźć w załączonej literaturze. Artykuł pokazuje proces budowy i analizy modelu rzeczywistego szeregu czasowego z wykorzystaniem jednego z najbardziej popularnych obecnie na rynku programów komputerowych.

Słowa kluczowe: prognozowanie, STATISTICA, szereg czasowy, autokorelacja, autokorelacja cząstkowa, stacjonarność, ARIMA

1. Wstęp

Efektywne prognozowanie jest bardzo ważne w osiąganiu strategicznych i operacyjnych celów każdej organizacji. Znajomość, chociażby przybliżona, kształtowania się w przyszłości takich elementów rynku, jak popyt, podaż i cena oraz innych zjawisk rynkowych pozwala znacznie usprawnić obsługę klientów i elastyczniej odpowiadać na ich zmieniające się preferencje, lepiej alokować zasoby i wyeliminować straty spowodowane niedoborami czy nadmiarami zapasów.

Większość matematycznych modeli predykcji wymaga wykonywania wielu żmudnych i skomplikowanych obliczeń. Obecnie na rynku istnieje wiele profesjonalnych programów komputerowych wspomagających budowę prognoz. W pracy tej zostało pokazane praktyczne wykorzystanie możliwości programu STATISTICA w prognozowaniu na podstawie szeregów czasowych.

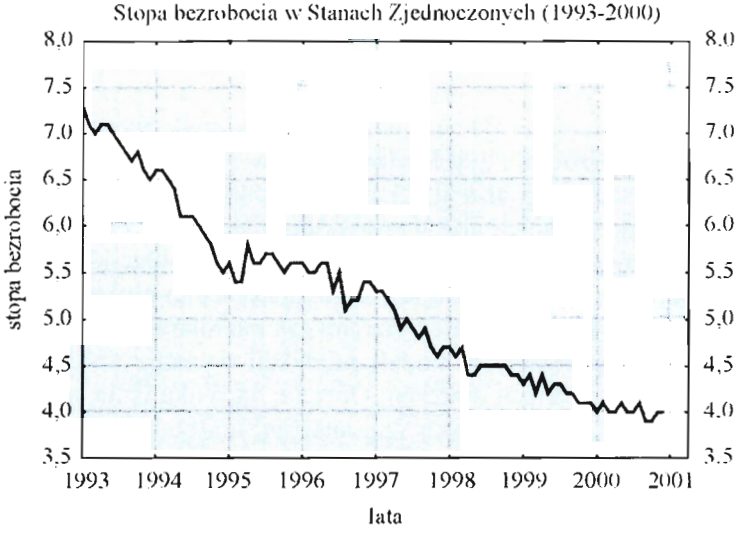
2. Analiza szeregu czasowego w pakiecie STATISTICA

STATISTICA for Windows, program firmy StatSoft Inc., jest zintegrowanym systemem służącym do statystycznej analizy danych, do tworzenia wykresów oraz

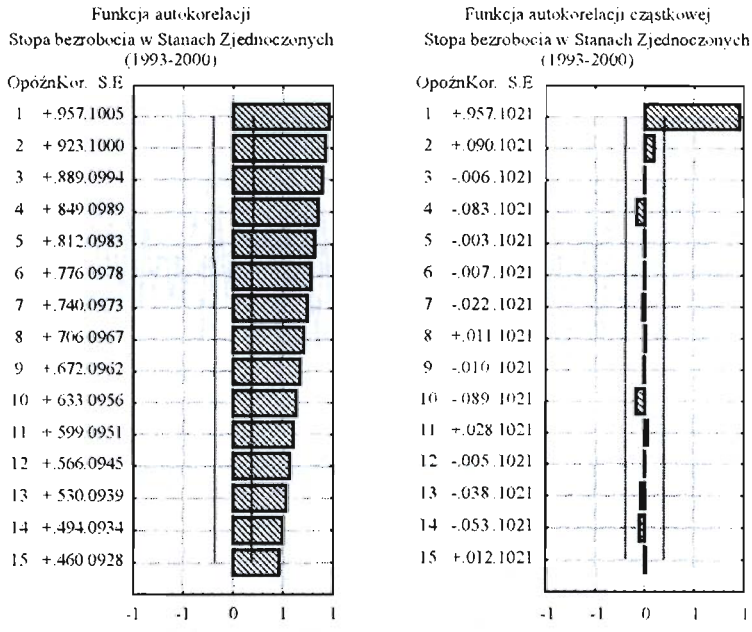
zarządzania danymi. Program oferuje niezwykle obszerny zestaw procedur analitycznych stosowanych w nauce, biznesie i technice. Wszystkie algorytmy są pogrupowane i dostępne w postaci modułów. Modułowa konstrukcja programu wpływa na jego przejrzystość, a jednocześnie pozwala dostosować program do różnych użytkowników. Komponenty wykorzystywane w prognozowaniu na podstawie szeregów czasowych to głównie: *szeregi czasowe/prognozowanie* i *regresja wielokrotna*.

Za pomocą pakietu STATISTICA został zanalizowany szereg czasowy przedstawiający miesięczną stopę bezrobocia w Stanach Zjednoczonych w okresie od stycznia 1993 do grudnia 2000 roku (96 obserwacji). Dane zostały pobrane z witryny internetowej Economagic (adres: http://www.economagic.com).

Prognozowanie na podstawie szeregów czasowych rozpoczyna się zazwyczaj od wstępnej analizy danych. Zalicza się do niej przede wszystkim wizualizację zarówno samego szeregu czasowego, jak i jego funkcji autokorelacji i autokorelacji cząstkowej. Na podstawie analizy wykresów można określić strukturę szeregu i w zależności od niej wybrać odpowiednią metodę prognozowania. Wykresy miesięcznej stopy bezrobocia oraz funkcji autokorelacji tego szeregu uzyskane za pomocą programu STATISTICA przedstawiają rysunki 1 i 2.



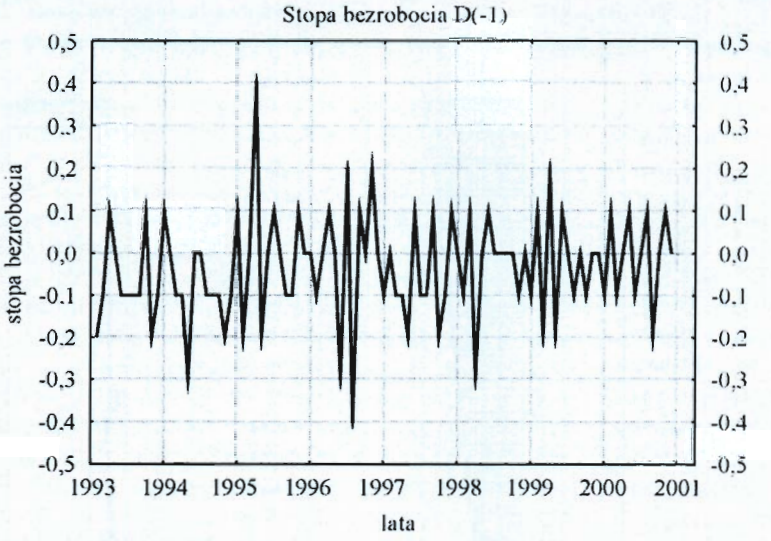
Rys. 1. Wykres badanego szeregu czasowego w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z witryny internetowej http://www.economagic.com



Rys. 2. Wykres funkcji autokorelacji i autokorelacji cząstkowej badanego szeregu czasowego w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z witryny internetowej http://www.economagic.com

Ocena wizualna szeregu pozwala przyjąć, że szereg ma stabilną wariancję, lecz jego wartości systematycznie się zmniejszają. Analizując wykres funkcji autokorelacji można zauważyć wolne, liniowe zanikanie jej wartości. Wartość funkcji autokorelacji cząstkowej jest istotna tylko dla opóźnienia równego 1. Oznacza to, że szereg nie wykazuje okresowości, ale jest niestacjonarny ze względu na średnią.

Dogodną metodą prognozowania niestacjonarnego szeregu jest metoda ARIMA. Metoda ta wymaga, aby przed dalszymi obliczeniami szereg został przekształcony do postaci stacjonarnej. Nie ma konieczności transformacji badanych danych, gdyż wariancja szeregu jest stała w czasie. W celu usunięcia trendu z szeregu można wykorzystać operację różnicowania. W pierwszym etapie przeprowadza się różnicowanie z opóźnieniem równym 1. W wyniku powyższej operacji otrzymuje się szereg przedstawiony na wykresie (rys. 3).



Rys. 3. Wykres zróżnicowanego szeregu czasowego w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z witryny internetowej http://www.economagic.com

Ponowna ocena wizualna zróżnicowanych danych oraz analiza funkcji autokorelacji i autokorelacji cząstkowej (rys. 4) pozwala stwierdzić, że uzyskano stacjonarność.

Kolejnym krokiem w budowie modelu jest identyfikacja modelu na podstawie kształtów funkcji autokorelacji i autokorelacji cząstkowej.

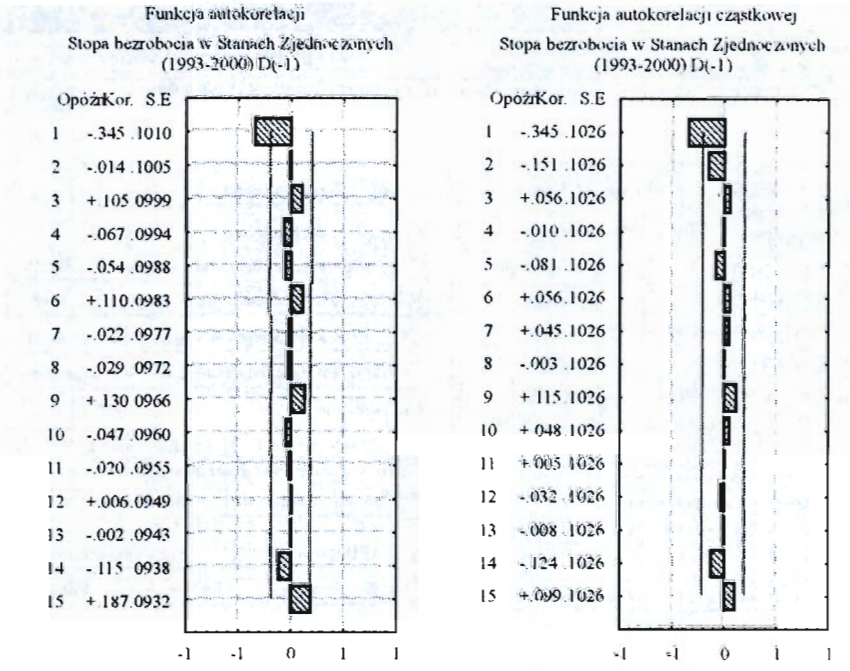
Kształty korelogramów sugerują wybór modelu ARIMA(0,1,1)[1]. Postać modelu przedstawiona jest równaniem (2.1):

$$(1-B)Y_t = c + (1-\theta_1 B)e_t \tag{2.1}$$

gdzie:

c – stała,
θ_1 – parametr modelu średniej ruchomej, stojący przy wyrazie e_{t-1},
e_{t-1} – reszta dla momentu lub okresu $t-1$,
Y_t – wartość zmiennej prognozowanej w momencie lub okresie t,
B – operator przesunięcia wstecz.

[1] Omówienie problemu identyfikacji liczby i typu parametrów modeli klasy ARIMA znajduje się m. in. w [1, 2, 3].



Rys. 4. Wykresy funkcji autokorelacji i autokorelacji cząstkowej zróżnicowanego szeregu w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z witryny internetowej http://www.economagic.com

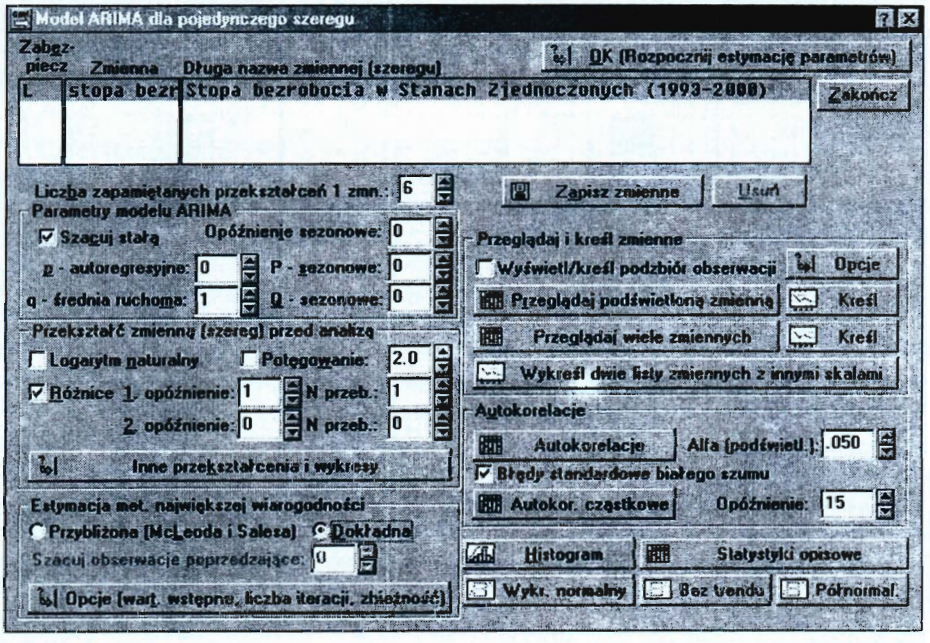
Równoznaczny zapis tego modelu, lecz bez użycia operatora przesunięcia wstecz (2.2):

$$Y_t = c + Y_{t-1} + e_t - \theta_1 e_{t-1} \tag{2.2}$$

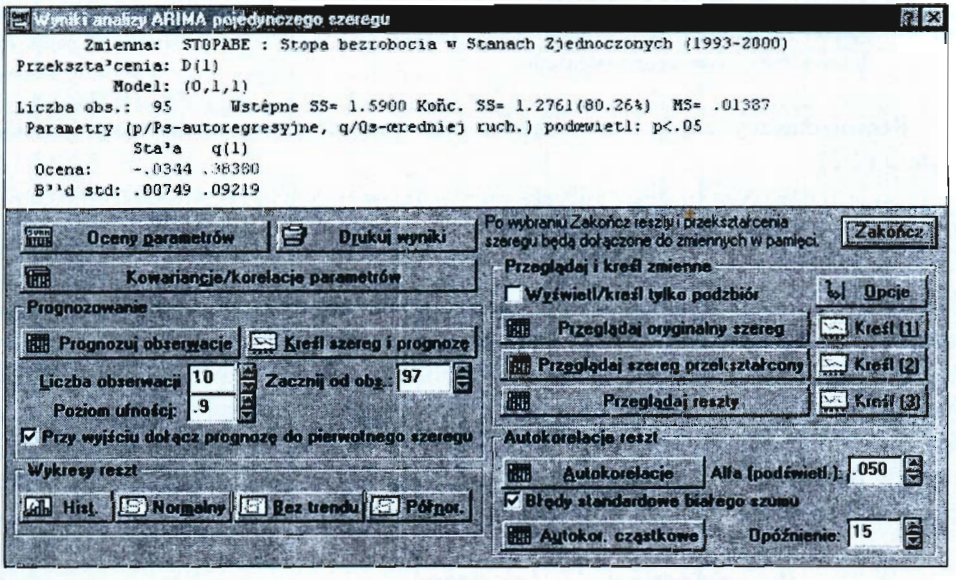
Liczbę i rodzaj parametrów modelu uzupełnia się w oknie dialogowym *Model ARIMA dla pojedynczego szeregu*, pokazanym na rysunku 5.

STATISTICA oferuje dwa sposoby obliczania parametrów modelu ARIMA: metodę przybliżoną z szacowaniem obserwacji poprzedzających lub bez szacowania oraz dokładną metodę największej wiarygodności. W wyniku zastosowania metody dokładnej do analizowanego szeregu czasowego opisującego stopę bezrobocia w Stanach Zjednoczonych otrzymuje się model (2.1):

$$\hat{Y}_t = -0.0344 + Y_{t-1} + e_t - 0.38380 e_{t-1} \tag{2.3}$$



Rys. 5. Okno dialogowe *Model ARIMA dla pojedynczego szeregu* w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne



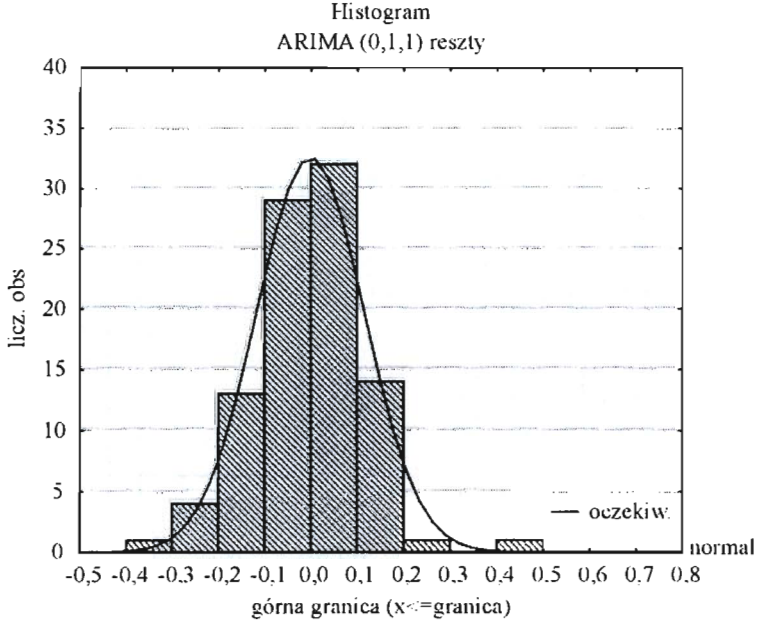
Rys. 6. Okno dialogowe *Wyniki analizy ARIMA pojedynczego szeregu* w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne

Powyższy wynik STATISTICA standardowo podaje w postaci pokazanej na rysunku 6, lecz można go też oglądać w formie arkusza wyników przypominającego arkusz kalkulacyjny Excela.

Na podstawie wyliczanej przez program statystyki *t* (rys. 6) można przyjąć, że oba estymowane parametry modelu są statystycznie istotne. Oznacza to, że żaden parametr nie może zostać pomięty, gdyż każdy wpływa w dużym stopniu na dopasowanie modelu.

Dopasowanie modelu do danych można badać poprzez analizę reszt. Reszty modelu powinny spełniać dwa warunki: mieć rozkład normalny i być nieskorelowane. Gdyby szereg reszt nie był procesem białego szumu, oznaczałoby to, że wybrany model jest niewłaściwy.

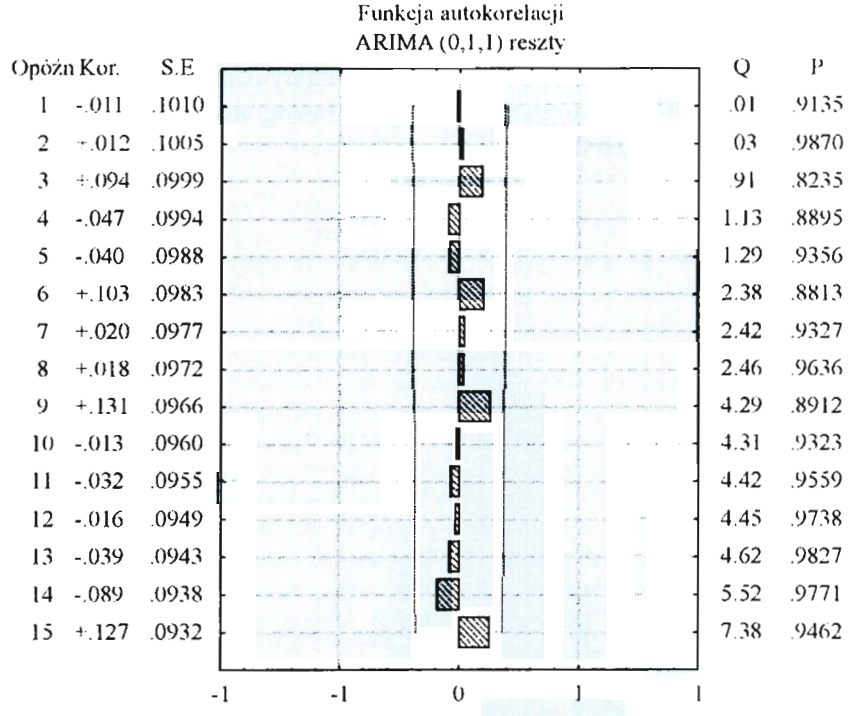
Jedną z metod testowania założenia o normalnym rozkładzie jest graficzne przedstawienie i analiza histogramu reszt. Taki histogram dla analizowanych danych przedstawiony jest na rysunku 7.



Rys. 7. Histogram reszt modelu ARIMA dla badanego szeregu w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z witryny internetowej http://www.economagic.com

Wykorzystanie formalnych testów zgodności danych z rozkładem normalnym wymaga uruchomienia innego modułu programu STATISTICA – *Statystyki nieparametryczne/Rozkłady*. Na podstawie testu zgodności χ^2 prawdopodobieństwo (poziom istotności), przy którym odrzuca się hipotezę mówiącą, że reszty mają rozkład normalny, jest mniejsze od 0.05 dla dowolnej liczby kategorii. Można przyjąć, że warunek normalnego rozkładu reszt został spełniony.

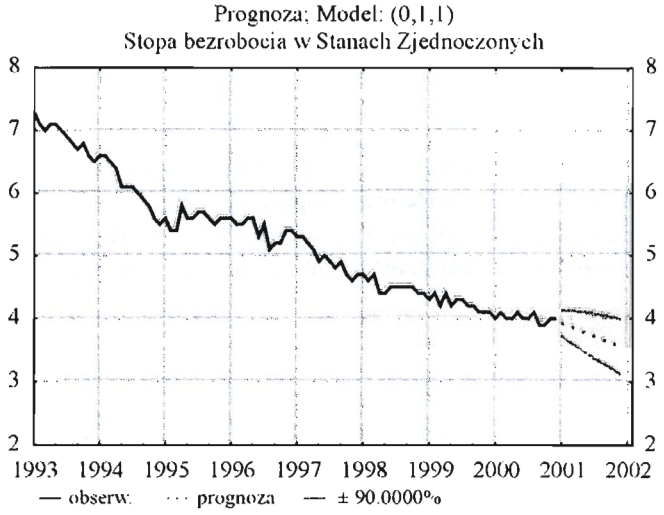
Niezależność reszt można ocenić na podstawie wykresu funkcji autokorelacji (rys. 8).



Rys. 8. Funkcja autokorelacji reszt modelu ARIMA w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z witryny internetowej http://www.economagic.com

Dla żadnego opóźnienia wartość funkcji autokorelacji nie przekracza wartości krytycznej. Oznacza to, że reszty nie są skorelowane, czyli również warunek niezależności reszt jest spełniony. Wyznaczony model może być użyty do wyznaczenia prognozy.

Wykres wyliczonej na podstawie zbudowanego modelu prognozy wraz z granicami ufności prezentowany jest na rysunku 9.



Rys. 9. Wykres prognozy w programie STATISTICA
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z witryny internetowej http://www.economagic.com

Porównanie wartości prognozy obliczonej na podstawie danych z lat 1993-2000 i rzeczywistej realizacji zmiennej w roku 2001[2] przedstawia tabela 1.

Tabela 1.
Porównanie prognozy i rzeczywistej realizacji zmiennej opisującej stopę bezrobocia w Stanach Zjednoczonych

Kolejne miesiące roku 2001	Wartość prognozowana	Wartość rzeczywista
styczeń	3,9	4,2
luty	3,9	4,2
marzec	3,9	4,3
kwiecień	3,8	4,5
maj	3,8	4,4
czerwiec	3,8	4,6
lipiec	3,7	4,6
sierpień	3,7	4,9
wrzesień	3,7	5,0
październik	3,6	5,4
listopad	3,6	5,6
grudzień	3,6	5,8

[2] Dane pochodzą ze strony http://www.economagoc.com.

Błędy prognozy rosną wraz ze wzrostem horyzontu prognozy. Pierwiastek ze średniego kwadratowego błędu prognozy wyznaczonej na cały rok 2001 wynosi 1.2.

3. Podsumowanie

Za pomocą programu STATISTICA można przejść wszystkie etapy budowy prognozy. Rozpoczyna się od wstępnej eksploracji danych, następnie buduje model i weryfikuje go, a kończy się na obliczeniu wartości prognozy. Rezultaty każdego etapu prognozowania są przedstawiane w postaci czytelnych wykresów i tabel.

Literatura

1. **DeLugio S. A.,** *Forecasting Principles and Applications*, Irwin/McGraw-Hill 1998.
2. **Makridakis S., Wheelwright S. C., Hyndman R. J.,** *Forecasting. Methods and Applications, Third Edition.* John Wiley & Sons, Inc, 1998.
3. *STATISTICA dla Windows (Tom III): Statystyki II.* StatSoft, Sp. z o.o., Kraków, 1997.

STATISTICA IN TIME SERRES FORECASTING

Summary: This article presents practical possibilities of using the computer program STATISTICA in time series forecasting. A time series, which shows an unemployment rate in the USA from 1993 to 2000, was analysed with the aid of this program. The article covers neither the overview nor characteristic of forecasting methods. Full descriptions of major forecasting methods you can find in items in the references. The article presents a model design of a real time series using STATISTICA.

Key words: forecasting, STATISTICA, time series ,autocorrelation, partial autocorrelation, stationary, ARIMA

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Ewa Dobrzyńska

MODELOWANIE ROZWOJU MIAST ZA POMOCĄ AUTOMATÓW KOMÓRKOWYCH

Streszczenie: Artykuł opisuje wyniki eksperymentów numerycznych, których celem było modelowanie rozwoju terytorialnego miast. Do modelowania wykorzystano automaty komórkowe. Artykuł przedstawia historię opracowania i rozwoju automatów komórkowych i daje krótkie wyjaśnienie ich teoretycznych podstaw. Następnie autorka przedstawia też metodę tworzenia modelu miasta na podstawie danych historycznych oraz wyniki swoich doświadczeń.

Słowa kluczowe: prognozowanie, rozwój terytorialny miast, automaty komórkowe

1. Modelowanie z zastosowaniem techniki automatów komórkowych

Brytyjski matematyk John Horton Conway, pracujący w Goneville and Caius College na Uniwersytecie w Cambridge, w końcu lat sześćdziesiątych wysunął kilka idei dotyczących prostych automatów komórkowych. Pierwsze idee automatów komórkowych pojawiły się w pracach wybitnego polskiego matematyka Stanisława Ulama. Idee Ulama zostały rozwinięte przez Johna von Neumana, który stworzył skomplikowany automat komórkowy z możliwością samoreprodukcji wzorców. Maszyna von Neumanna miała komórki o 29 stanach, lecz Conway był zainteresowany prostszymi, chociaż nie mniej interesującymi przypadkami. Podstawowe postulaty Conwaya były następujące:

- na podstawie początkowego wzorca nie można określić przyszłego zachowania się populacji ani jej wzrostu czy zanikania,
- powinny istnieć początkowe wzorce, które rozrastają się bez ograniczeń,
- powinny istnieć początkowe wzorce, które rosną i zmieniają się w długim czasie osiągając w końcu jeden z trzech możliwych stanów: kompletny zanik (na skutek zbytniego zagęszczenia lub rozrzedzenia), stabilna konfiguracja pozostająca jako niezmienna w czasie lub osiągniecie fazy oscylacji charakteryzującej się cyklicznym osiąganiem dwóch lub więcej stanów.

Conway i jego uczniowie badali wiele różnych zasad o doszli w końcu do znanej reguły, według której „komórka rodzi się przy trzech komórkach sąsiedztwa,

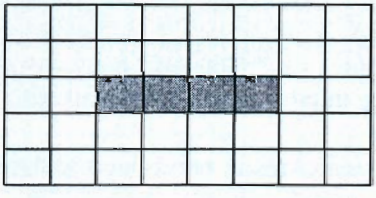
a przeżywa przy dwóch lub trzech" (birth on 3 / survival on 2 or 3). We wczesnych latach siedemdziesiątych komputery były raczej prymitywne i dlatego cały zespół modelował zachowanie populacji fizycznie na planszy warcabów. Jednym z największych odkryć zespołu był szybowiec (glider – samopowtarzający się wzór, przemieszczający się po badanej przestrzeni).

Zasady działania prostych automatów komórkowych zostały pierwotnie opublikowane w październikowym numerze znanego czasopisma popularnonaukowego „American Scientist" w rubryce „Gry matematyczne", prowadzonej przez Martina Gardnera. Po tej publikacji ukazało się wiele artykułów i polemik, a zainteresowanie tematem przekroczyło oczekiwania redakcji i jej możliwości. Zaczęto więc wydawać kwartalnik LifeLine. Ukazało się 11 pełnych jego numerów.

Pomiędzy rokiem 1974 i 1988 zaobserwowano pewien zastój w badaniach nad automatami komórkowymi. Można to wytłumaczyć małymi możliwościami technicznymi w dziedzinie zobrazowania (wizualizacji) rezultatów badań i doświadczeń. Ponowny wzrost zainteresowania obserwujemy od początku lat dziewięćdziesiątych, co należy wiązać z rozwojem obliczeniowych i graficznych możliwości komputerów oraz wzrostem dostępności poczty elektronicznej i Internetu. Stan ten trwa do dnia dzisiejszego.

2. Zasada działania automatu komórkowego – przykład

Aby wyjaśnić zasadę działania automatu komórkowego, przedstawiono ewolucję układu stosując model Conwaya „birth on 3 / survival on 2 or 3".



Rys. 1. Początkowy układ komórek rozpatrywanego przykładu
Źródło danych: badania własne

0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	2	3	3	3	1	0
0	1	1	2	2	1	1	0
0	1	2	3	3	2	1	0
0	0	0	0	0	0	0	0

Rys. 2. Stan układu po pierwszym etapie przekształceń
Źródło danych: badania własne

Komórki z szarym wypełnieniem nazywa się „żyjącymi", natomiast komórki bez wypełnienia „martwymi". Dla stanu początkowego zliczono żywe komórki w otoczeniu rozpatrywanej. Liczba w komórce odpowiada liczbie żywych komórek w otoczeniu np. liczba „2" wpisana w daną komórkę oznacza, że w jej sąsiedztwie

znajdują się dwie żywe komórki. Po zliczeniu komórek i wpisaniu odpowiednich danych układ będzie się przedstawiał jak na rysunku 2.

Rozpatrzmy, co się stanie z komórkami w następnym pokoleniu:

- z komórek żyjących dwie centralne mają po 2 sąsiadów i one przeżyją; dwie skrajne żyjące komórki mają po jednym sąsiedzie i one umrą na skutek samotności;
- z pustych komórek cztery mają trzech sąsiadów i one ożyją (zostaną aktywowane – zmienią swój stan); pozostałe komórki mają 0, 1 lub dwóch sąsiadów i one nie zmienią swojego stanu.

Stan układu komórek dla następnej generacji przedstawiono na rysunku 3.

0	0	1	2	2	1	0	0
0	0	2	3	3	2	0	0
0	0	3	5	5	3	0	0
0	0	2	3	3	2	0	0
0	0	1	2	2	1	0	0

Rys. 3. Stan układu po drugim etapie przekształceń
Źródło danych: badania własne

Cztery żywe komórki przeżyją, gdyż mają po trzech sąsiadów, natomiast dwie komórki umrą z powodu tłoku (mają po pięciu sąsiadów). Z martwych komórek ożyją dwie, mające po 3 sąsiadów i układ w następnym pokoleniu będzie wyglądał jak na rysunku 4.

0	0	1	2	2	1	0	0
0	1	2	2	2	2	1	0
0	1	2	5	5	2	1	0
0	1	2	2	2	2	1	0
0	0	1	2	2	1	0	0

Rys. 4. Stan układu po trzecim etapie przekształceń
Źródło danych: badania własne

Otrzymany układ jest stabilny, gdyż żywe komórki mają po 2 sąsiadów, co pozwoli utrzymać się im przy życiu. Żadna z pozostałych komórek nie ma 3 sąsiadów, stan nieżywych komórek pozostanie więc niezmienny. Układ pozostaje niezmienny przez wszystkie następne pokolenia (aż do nieskończoności).

3. Automaty komórkowe – próba generalizacji

Na podstawie przytoczonych szczegółowych przykładów możemy dokonać próby generalizacji pojęcia *automat komórkowy* bez ograniczania się tylko do modelu Conwaya. Zależnie od realizacji programowej automaty komórkowe mogą różnić się następującymi parametrami:

1. Liczbą stanów komórki. W modelu Conwaya mamy tylko dwa podstawowe stany – on/off (włączony/wyłączony). W niektórych modelach automatów komórkowych mamy do 256 stanów komórki (prezentowanych zwykle graficznie przez różne kolory komórki).
2. Kształtem komórek. Oprócz komórek o kształcie kwadratowym automaty komórkowe wykorzystują również przestrzeń podzieloną na ośmiokąty.
3. Pojęciem sąsiedztwa. W klasycznych modelach przez sąsiedztwo rozumiemy osiem przylegających komórek. W niektórych modelach dolicza się do sąsiedztwa również samą komórkę, otrzymując sąsiedztwo dziewięciokomórkowe. W niektórych realizacjach modelów do sąsiedztwa zalicza się również komórki nieprzylegające bezpośrednio do rozpatrywanej.
4. Wagę komórek z sąsiedztwa. Wszystkie komórki są równe, ale niektóre mogą być równiejsze (parafrazując Orwella).
5. Operacje dokonywane na sąsiednich komórkach w celu określenia stanu rozpatrywanej komórki (w klasycznym ujęciu jest to proste zliczanie).
6. Wymiar rozpatrywanej przestrzeni (automaty działają w przestrzeni jedno- dwu- lub trójwymiarowej).

4. Modelowanie rozwoju terytorialnego miast za pomocą automatów komórkowych

Cel modelowania rozwoju miast

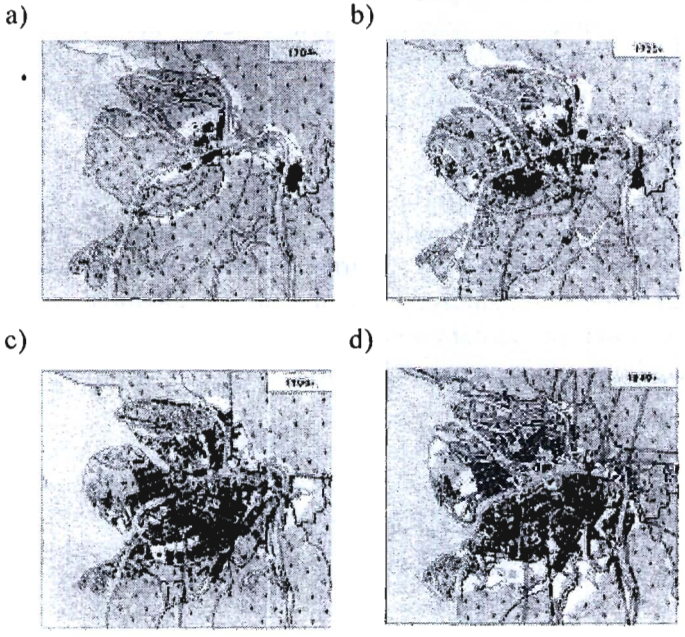
Celem przeprowadzonych eksperymentów numerycznych był wybór modelu oraz dobór jego parametrów jak najwierniej odzwierciedlających rozwój organizmu miejskiego pod względem terytorialnym. Ze względu na dostępność danych posłużono się historią rozwoju Petersburga (Rosja) w latach 1705-1976.

Wybór modelu

Wybierając model automatu komórkowego dla zdefiniowanego zagadnienia, przeprowadzono eksperymenty numeryczne, stosując następujące modele automatów komórkowych : Life, Generations, Weighted Life, Vote for Live, Rules

Table, Ciclic CA, Larger than Life, Margolus neighborhood i Weighted Generation.

Jako kryterium wyboru modelu przyjęto jak najwierniejsze odzwierciedlenie kształtu płaszczyzny w stosunku do danych historycznych (map przedstawiających rozwój terytorialny Petersburga w latach 1705-1849 – rys. 5).



Rys. 5. Rozwój terytorialny Sankt Petersburga (Rosja) w latach: a) 1705, b) 1725, c) 1799, d) 1849
Źródło danych: Leningrad - atlas historyczno-geograficzny, Główny Urząd Geodezji i Kartografii, Moskwa, 1981, s. 115

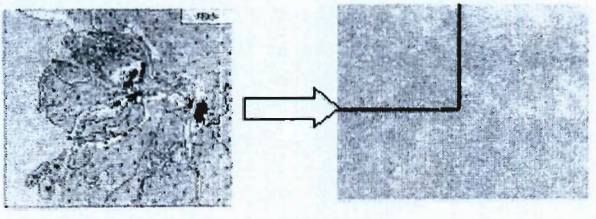
Do eksperymentów zastosowano płaszczyznę o wymiarach komórek 300×300, na której za pomocą mechanizmu, zwanego „czarną dziurą" (czarna dziura to obszar, na którym dowolne pojawiające się komórki giną niezależnie od ich stanu i parametrów modelu), wydzielono górną lewą ćwiartkę, symulując w ten sposób brzeg Zalewu Fińskiego z wyspami, czyli obszar ograniczający rozrost organizmu miejskiego (rys. 6).

Kryterium wyboru zostało spełnione w największym stopniu przez model „Pokolenia". Następnie w ramach tego modelu zbadano następujące zbiory reguł: Banners, BelZhab, Bloomerang, Chentille, Circuit Genesis, Cooties, EbbFlow, EbbFlow II, Fadders, Fireworks, FlamingStarbows, Lava, MeteorGuns, Nova,

Prairie on Fire, RainZha, Rake, SendiMental, Snake, Spirals, Star Wars, Sticks, Transers, Transers II, Wanderers, Warms, Xtasy. Najlepsze odwzorowanie uzyskano, wykorzystując dwa zbiory reguł: Ebb&Flow i MeteorGuns.

Zespół reguł Ebb&Flow został opracowany przez Michaela Swaneya (w zapisie tekstowym 012478/36/18). Model należy do wolno rozrastających się z burzliwymi procesami wewnątrz granic modelu. Dotychczas wykorzystywany był do rozwiązywania problemów inżynieryjnych. MeteorGuns opracował Charles A. Rockafellor (zbiór reguł w zapisie tekstowym 01245678/3/8). Model należy również do wolno rozrastających się, wewnątrz granic modelu można dostrzec obszary o stabilnej oscylacji i stałych wzorach).

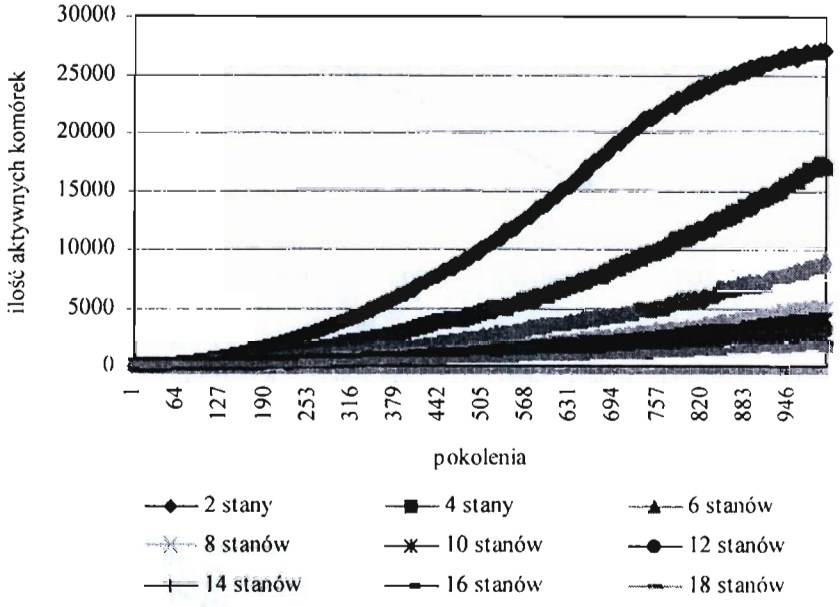
Rysunek 6 przedstawia zasady zobrazowania rzeczywistego obiektu (miasta) w modelu. Brzeg Zatoki Fińskiej (linie prostopadłe na lewej mapie) tworzą granice „strefy zakazanej", poza którą model nie może się rozwijać (w aparatach komórkowych taki obszar jest nazywany „czarną dziurą"). W modelu (prawa cześć rysunku) obszar ten jest ograniczony dwiema prostopadłymi liniami. Początkowy stan zabudowy miejskiej został odwzorowany za pomocą zbioru punktów, stanowiących początkowy układ „żywych komórek".



Rys. 6. Zasady modelowania terytorialnego wzrostu miasta
Źródło danych: badania własne

Podstawową różnicą pomiędzy modelem automatu komórkowego typu Pokolenia a innymi modelami jest większa liczba stanów komórki. W klasycznych modelach mamy przeważnie do czynienia z komórkami dwustanowymi typu żywa/martwa. Wprowadzenie nieograniczonej liczby stanów w automacie komórkowym, typu Pokolenia, pozwala zdefiniować liczbę cykli, podczas których komórka pozostaje „w uśpieniu" (sama nie ginie, ale nie podlega reprodukcji). W rzeczywistym modelu możemy ten mechanizm odnieść do cyklu odnawiania substancji mieszkaniowej (przez pewien czas dana nieruchomość zajmuje określoną powierzchnię miasta, a następnie jest wyburzana i zastępowana przez nową budowlę). W modelu automatu komórkowego typu Pokolenia częstość odnawiania substancji mieszkalnej może być symulowana przez użycie odpowiedniej liczby stanów komórki. Przy wyborze większej liczby stanów następuje spowolnienie modelowane-

go przyrostu terytorialnego miasta (komórki zajmują miejsce innym, wstrzymując ekspansję). Zależność pomiędzy szybkością przyrostu organizmu a liczbą stanów komórek ilustruje rysunek 7.

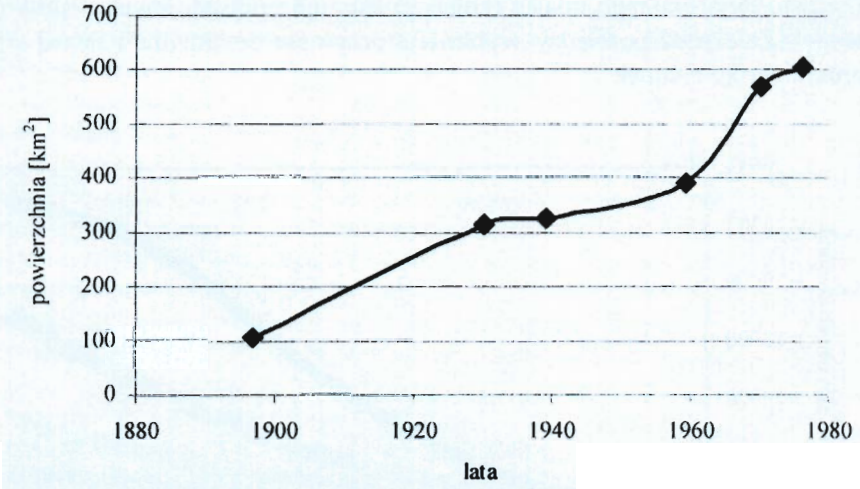


Rys. 7. Zależność wzrostu aktywnych komórek w modelu automatu komórkowego typu Pokolenia a liczba stanów komórki

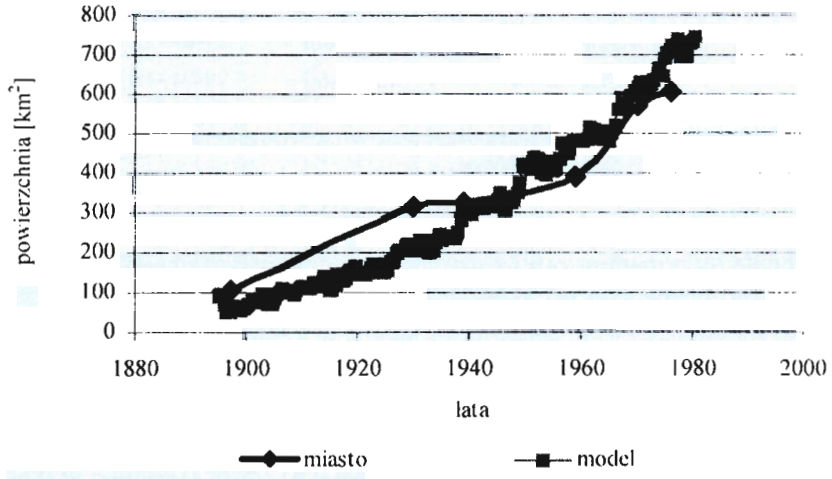
Źródło danych: badania własne

Porównując otrzymane wyniki z danymi o rzeczywistym obiekcie (rys. 8) możemy oszacować liczbę stanów, która zastosowana jako jeden z parametrów proponowanego modelu pozwoli najlepiej modelować zachowanie badanego obiektu (rys. 9).

Prezentowane rezultaty można przyjąć za próbę uogólnienia zastosowania aparatu komórkowego do modelowania rozwoju miasta, gdyż model symuluje rozwój w znacznych okresach czasu (w setkach lat). Aby rezultaty były pełne, przeprowadzono eksperymenty numeryczne dla krótszego okresu – od roku 1930 do 1936. W tym przypadku dokładnie odwzorowano granice miasta w roku 1930 z zachowaniem ograniczeń z poprzedniego modelu (obecność Zatoki Fińskiej, wprowadzenie komórek zmieniających się losowo itp.). Rezultaty doświadczeń pokazano na rysunku 10.

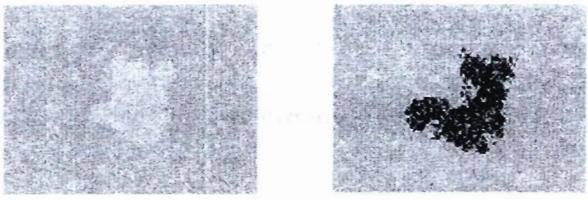


Rys. 8. Rozwój terytorialny Sankt Petersburga w latach 1897-1976
Źródło danych: *Leningrad- atlas historyczno-geograficzny*, Główny Urząd Geodezji i Kartografii, Moskwa, 1981, s. 72



Rys. 9. Porównanie danych historycznych rozwoju terytorialnego miasta z danymi uzyskanymi w wyniku eksperymentów numerycznych
Źródło danych: badania własne

a) b)



Rys. 10. Modelowanie rozwoju miasta w latach 1930-1936: a) rzeczywiste miast, b) model
Źródło danych: badania własne

5. Wnioski z przeprowadzonych eksperymentów

Przeprowadzone eksperymenty pozwalają wysnuć następujące wnioski ogólne:

- rezultaty prób modelowania rozwoju terytorialnego miast za pomocą aparatów komórkowych można uznać za dobre i obiecujące (wymagające dalszej kontynuacji);
- każdy oddzielny eksperyment numeryczny modelujący rozwój terytorialny organizmu miejskiego wymaga indywidualnego doboru modelu automatu komórkowego i jego parametrów; przeprowadzone badania nie pozwalają uogólnić otrzymanych rezultatów i wymagają przeprowadzenia dalszych badań z zastosowaniem większej liczby danych historycznych.

Wnioski szczegółowe:

- wprowadzenie elementu przypadkowości (losowe generowanie stanu niektórych komórek) nie wpływa (lub wpływa w bardzo niewielkim stopniu) na proces modelowania,
- modelowanie dobrze odzwierciedla ogóle zmiany granic miasta, źle odwzorowuje zmiany o charakterze przypadkowym (decyzje administracyjne dotyczące przyłączenia miejscowości podmiejskich, ograniczenia rozwoju związane z elementami infrastruktury np. szlaki komunikacyjne itp.),
- obecność elementów sieci hydrologicznej, np. rzek czy kanałów hamuje i ogranicza rozwój miasta i czyni go bardziej asymetrycznym (lewobrzeżna część jest bardziej rozwinięta niż prawobrzeżna).

Literatura

[1] **Buller A.:** *Sztuczny mózg – to już nie fantazje*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa, 1998.

[2] *Leningrad – atlas historyczno-geograficzny*, Główny Urząd Geodezji i Kartografii, Moskwa, 1981.

MODELLING OF CITIES DEVELOPMENT BY CELLULAR AUTOMATA

Summary: Article describes results of numerical experiments, which aim was modelling territorial development of cities. Modelling was made using cellular automata. Article introduces history of elaboration and development cellular automata and gives short explanation their theoretical rules. Then author introduces methodology creation of city model on the ground of historical data and results own experiences and conclusions from them.

Key words: forecasting, territorial development of cities, cellular automata

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Krzysztof Dziekoński, Katarzyna Halicka

ZASTOSOWANIE SIECI NEURONOWYCH W FINANSACH

Streszczenie: Sztuczne sieci neuronowe mają liczne i różnorodne zastosowanie. Wykorzystywane są w takich dziedzinach życia człowieka, jak medycyna, psychologia, ekonomia, czy technika. W artykule przedstawiono konkretne przykłady zastosowania sztucznych sieci neuronowych w finansach. Porównano wyniki otrzymane za pomocą metod klasycznych z wynikami uzyskanymi metodą tzw. nowej generacji.

Slowa kluczowe: finanse, sieci neuronowe, prognozowanie, zastosowanie sztucznych sieci neuronowych

1. Wprowadzenie

Rosnąca rola rynków finansowych sprawia, że zarówno inwestorzy indywidualni, jak i inwestorzy instytucjonalni stają przed problemem wyboru najlepszych, z punktu widzenia osiągnięcia przyszłych dochodów, papierów wartościowych. Dlatego też istotny jest wybór odpowiedniego narzędzia służącego do zidentyfikowania akcji spółek mogących przynieść najwyższy zysk.

Strategie inwestowania oparte na analizie technicznej czy fundamentalnej są stosowane przez wielu inwestorów od dawna. Systemy takie nie są w stanie dopasować się do ciągle zmieniającego się i coraz bardziej dynamicznego obrazu rynku. Dlatego też ostatnimi laty inwestorzy coraz częściej sięgają po najnowocześniejsze metody analizy danych, pozwalające zamodelować skomplikowane (nieliniowe) zależności rządzące rynkiem. Mowa tu o teoriach chaosu, algorytmach genetycznych oraz sztucznych sieciach neuronowych, czyli technikach składających się na tzw. sztuczną inteligencję.

Sztuczne sieci neuronowe (SSN) próbują naśladować wysoką tolerancję na uszkodzenia i zdolność samouczenia biologicznego systemu nerwowego. Można je traktować jako nowoczesne systemy obliczeniowe, które przetwarzają informacje wzorując się na zjawiskach zachodzących w mózgu człowieka. W wielu wypadkach stały się one podstawą zastosowania w nietypowych, z biologicznego punktu

widzenia, dziedzinach, takich jak np. finanse. Sieci neuronowe stosuje się w takich dziedzinach finansów jak:
- prognoza bankructw,
- analiza wniosków o udzielanie pożyczki hipotecznej,
- marketing produktu,
- klasyfikacja obligacji przedsiębiorstw,
- prognozowanie zachowań rynku akcji

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione konkretne przykłady zastosowania sieci neuronowych w finansach.

2. Przykłady zastosowania sieci neuronowych

2.1. Przewidywanie bankructwa

Podstawowe kierunki badań nad upadłością firm koncentrowały się tradycyjnie na dwu płaszczyznach. Najpierw było śledzenie sytuacji w jakiej dochodziło do bankructwa, po to by znaleźć symptomy mogące w przyszłości świadczyć o rychłym bankructwie, później było porównywanie skuteczności różnych metod służących do zapobiegania bankructwu.

Do końca lat 80. najczęściej stosowanymi metodami były metody statystyczne. Podstawowe zalety tych metod to możliwość określenia istotności zmiennych w badanym modelu oraz dostępność pakietów statystycznych służących rozwiązywaniu tych problemów. W końcu lat 80. sztuczna inteligencja, a zwłaszcza metoda uczenia indukcyjnego sieci neuronowych, została zastosowana do zagadnień związanych z rynkami finansowymi i przewidywaniem bankructwa. Metoda ta dowiodła swojej efektywności wtedy, gdy dysponowaliśmy danymi o charakterze jakościowym; w przypadku danych o charakterze ilościowym metody statystyczne znacznie nad nimi górują[1].

Porównanie analizy dyskryminacyjnej z zastosowaniem sieci neuronowych z algorytmem wstecznej propagacji do przewidywania bankructwa, dokonane przez Wilsona i Sharda na próbie 129 przedsiębiorstw, wykazało 96% skuteczność sieci neuronowych przy 91% skuteczności analizy dyskryminacyjnej. W badaniach tych w obu metodach używano tych samych wskaźników finansowych[2]. Podobne bada-

[1] Jo H., Han I., Bankruptcy prediction using case-based reasoning, neural networks, and discriminant analysis, Expert Systems with Applications, Vol. 13, no. 2, ss. 97-108, 1997.

[2] Back B., Laitinen T., Sere K., Neural Networks and Genetic Algorithms for bankruptcy Predictions. Expert Systems with Applications, Vol. 11, No. 4, ss. 407-413, 1996.

nia porównawcze przeprowadził Serrano-Cinca, Martin i Gallizio[3]. Dokonane przez nich porównanie skuteczności zastosowania sieci neuronowych do przewidywania upadłości w sektorze bankowym dało następujące rezultaty: 91% skuteczności dla sieci neuronowych z algorytmem wstecznej propagacji, 96% dla SOM samoorganizujących się map i 90% skuteczność przewidywania w przypadku analizy dyskryminacyjnej[4].

Badaniem zdolności sieci neuronowych do prognozowania upadłości zajęli się również Jo H. i Han I[4]. Wykorzystano dane finansowe koreańskich przedsiębiorstw w latach 1991-1993. Zbadano 31 przedsiębiorstw, w których ogłoszono upadłość w 1991 roku, 99 w 1992 roku i 142 w 1993 roku. Analizie poddano także dokładnie taką samą liczbę przedsiębiorstw, które charakteryzowały się dobrą kondycją finansową, tak aby w całości próby badawczej 50% stanowiły przedsiębiorstwa o dobrej kondycji finansowej. Całkowita liczba analizowanych firm wynosiła więc 544. Ponieważ przedsiębiorstwa pochodziły z różnych sektorów gospodarki, dokonano podziału na 6 sektorów. W analizie użyto trzech różnych typów wskaźników finansowych: danych niestandaryzowanych, danych standaryzowanych według oznaczeń (średnich) Banku Korei i danych standaryzowanych według zaleceń stowarzyszenia inwestorów koreańskich. Na podstawie tych danych przygotowano 36 próbek badawczych różniących się zestawami wskaźników i ich liczbą (od 9 do 23 wejściowych zmiennych). Co ciekawe, najlepsze wyniki osiągano przy mniejszej liczbie zmiennych wejściowych (9-13) i przy użyciu niestandaryzowanych wskaźników finansowych uzyskiwanych z badanych przedsiębiorstw. Skuteczność sieci neuronowych wahała się w przedziale od 81% do około 91%, zawsze jednak przewyższając skuteczność uzyskiwaną przy metodach statystycznych.

Boritz[5] w swojej pracy zajął się pomiarem skuteczności sieci neuronowych w procesie przewidywania upadłości firm na podstawie danych finansowych. Przeanalizował dane finansowe 6153 przedsiębiorstw z lat 1971-1984, z których 171 zbankrutowało. W fazie treningu sieci neuronowej użyto danych finansowych z ponad 4000 firm. Testów skuteczności zdolności klasyfikacyjnych sieci dokonano na zestawie danych finansowych z 230 przedsiębiorstw, z których prawie połowa (112) zbankrutowała w analizowanym okresie. W badaniach Boritza zastosowano ciekawy sposób oceny skuteczności możliwości klasyfikacyjnych sieci neu-

[3] Serrano-Cinca C., Martin B., Gallizo J., Artificial neural networks in financial statement analysis: ratios versus accounting data., 16th Annual Congress of the European Accounting Association, Turku, Finlandia, 1993.

[4] Jo H., Han I., Bankruptcy prediction using case-based reasoning, neural networks, and discriminant analysis, Expert Systems with Applications, Vol. 13, no. 2, ss. 97-108, 1997.

[5] Boritz J. E., Kennedy D. B, Effectiveness of Neural Networks Types for Prediction of Business Failure, Expert Systems with Applications, Vol. 9, no.4, ss. 503-512, 1995.

ronowych. Obok powszechnie stosowanej procentowej oceny trafności klasyfikacji sieci neuronowych w porównaniu z efektywnością wyników uzyskiwanych przy użyciu metodologii Altmana[6] i Ohlsona[7] dokonano także oceny relatywnego kosztu błędów przy stosowaniu różnych metod. Zdefiniowane zostały dwa typy błędów powstających w procesie klasyfikowania:

- błędy typu I – wówczas gdy firma została oceniona jako „zdrowa", a w rzeczywistości musiała ogłosić upadłość;
- błędy typu II – gdy w wyniku oceny firma zaklasyfikowana została jako bankrut a w rzeczywistości działała w okresie dłuższym niż rok po dokonaniu takiej oceny.

Ocena kosztów błędnej klasyfikacji (równanie 1) oparta jest na założeniu różnego wartościowania przez różne grupy odbiorców owych błędów. I tak inwestorzy są w stanie tolerować wyższy wskaźnik błędów typu II przy niższym wskaźniku błędów typu I. Zarządzający natomiast firmami preferują raczej niższe wskaźniki błędów typu II, chcąc unikać tzw. „samospełniających się przepowiedni", gdy nieprawdziwe informacje o złej kondycji firmy mogą rzeczywiście doprowadzić ją do bankructwa. Założono trzy współczynniki kosztów: 0,05; 1 i 20. Dla przykładu współczynnik 20 oznacza, że dany typ błędu (typ I bądź typ II) oceniany jest z punktu widzenia odbiorcy jako dwudziestokrotnie kosztowniejszy. Wartość współczynnika równa 1 zakłada jednakowe koszty obu typów błędów.

$$\text{koszt błędnej klasyfikacji} = \frac{(BT_I \times \%B \times Wk) + (BT_{II} \times \%nB)}{(\%B \times Wk) + \%nB}$$

Równanie 1. Koszt błędnej klasyfikacji
Źródło: Boritz J. E., Kennedy D. B, Effectiveness of Neural Networks Types for Prediction of Business Failure, Expert Systems with Applications, Vol. 9, no.4, ss. 503-512, 1995.

gdzie:

BT_I – wartość błędu typu I,
$\%B$ – % firm bankrutujących,
Wk – współczynnik kosztu,
BT_{II} – wartość błędu typu II,
$\%nB$ – % firm niebankrutujących.

[6] Altman E., Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The Journal of Finance, 23 (4), ss. 589-609, 1968.

[7] Ohlson J., Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy, Journal of Accounting Research, 18(1), ss. 109-131, 1980.

Obliczono w ten sposób trzy warianty kosztów błędnej klasyfikacji dla każdej ze stosowanych metod oceny przedsiębiorstw. Analiza owych kosztów nie wykazuje już tak znaczącej dominacji sieci neuronowych nad metodami Altmana i Ohlsona. Podsumowując swoje badania Boritz stwierdził, że powinny być podjęte dalsze prace poświęcone wyborowi skuteczniejszych wskaźników finansowych używanych w tego typu analizie. Uważa, że należy skoncentrować się na wyborze odpowiedniej architektury sieci neuronowej stosowanej do oceny upadłości firm.

2.2. Ocena wiarygodności obligacji

Ocena wiarygodności obligacji jest subiektywną opinią zdolności obsługi odsetek i spłaty pożyczonego kapitału przez instytucje finansowe, przedsiębiorstwa czy rządy państw. Najpopularniejsza jest klasyfikacja dokonywana przez agencje Moody i Standard & Poor. Ocena wiarygodności kredytowej dokonywana jest za pomocą kodów składających się liter. I tak AAA – oznacza dobrą kondycję finansową emitenta pożyczki lub pożyczkobiorcy, a D – duże prawdopodobieństwo niemożności spłaty zobowiązań finansowych. Ocena wiarygodności obligacji oparta jest na intensywnej analizie finansowej dokonywanej przez agencje, i mimo że dokładne informacje o stosowanych technikach nie są znane (o czynnikach determinujących ocenę), interpretacja danych ekonomicznych w dużym stopniu zależy od oceny dokonywanej przez profesjonalnych analityków.

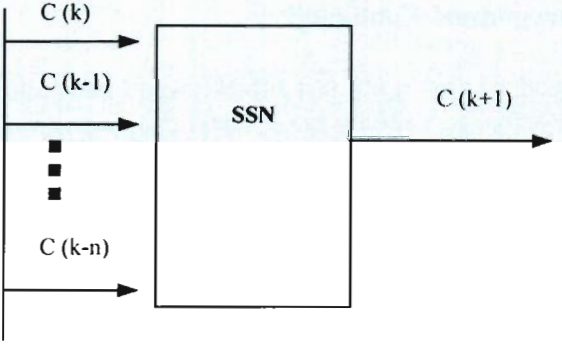
Daniels i Kamp[8] w swoich badaniach poddali porównaniu dwie metody oceny wiarygodności papierów dłużnych. Porównaniu poddano skuteczność sieci neuronowych i modelu liniowego. W analizie użyto danych 256 firm wybranych z przewodnika Standards & Poor's z 1994 roku. Skuteczność sieci neuronowych w ocenie wiarygodności obligacji w tym badaniu wynosiła 67%, a modelu liniowego 55%.

2.3. Prognozowanie cen na rynkach kapitałowych

Budowa modelu neuronowego wymaga znajomości technik statystycznych i pewnej wiedzy specjalistycznej z dziedziny samych sieci neuronowych. Metody sztucznej inteligencji zaczynają się powoli pojawiać w zestawach profesjonalnych narzędzi giełdowych. Przykładem może tu być pakiet NPG4.5 firmy ASHER.

[8] Daniels H., Kamp B., Application of MLP Networks to Bond Rating and House Pricing, Neural Computing & Applications, No. 8, ss. 226-234, 1999.

W pracy Zielińskiego[9] przedstawiono prognozowanie cen na rynkach kapitałowych. Sieć neuronowa nie wymaga założeń *a priori* odnośnie do postaci modelu. Decydują o niej wyłącznie zależności występujące w danych historycznych o przebiegu procesu. Przykład neuronowy prognozy szeregu czasowego przedstawiony jest na rysunku 1. Aby otrzymać prognozę w kolejnym notowaniu C(k+1) , analizujemy kształtowanie się wartości tej zmiennej w czasie sesji bieżącej C(1), poprzedniej C(k-1) itd. Powinniśmy mieć do dyspozycji zbiór co najmniej rocznych obserwacji ceny zamknięcia prognozowanego waloru.



Rys. 1. Model neuronowy prognozy cen na rynkach kapitałowych
Źródło: J. Zieliński, *Inteligentne systemy w zarządzaniu.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.

2.4. Wybór optymalnego portfela inwestycyjnego

Wykorzystywanie sieci neuronowych do prognozowania cen akcji oraz jako narzędzia pomocnego przy konstruowaniu takiego portfela papierów wartościowych, by zyski inwestorów były jak najwyższe, jest dość częstym zastosowaniem sieci neuronowych (por. [5], [12]). Tradycyjnie „punktem odniesienia" w tego typu analizach jest porównywanie wyników finansowych, jakie osiąga portfel akcji skonstruowany z wybranych przez sieć neuronową „najlepszych" akcji z wybranym indeksem giełdowym.

Quah T.S.i Srinivasan B. w swoich badaniach zajęli się próbą skonstruowania takiego portfela akcji, który przynosiłby jak największy zysk. Użyli w swojej analizie tradycyjnych wskaźników finansowych stosowanych w analizie fundamental-

[9] Zieliński J., *Inteligentne systemy w zarządzaniu.*, *Wydawnictwo Naukowe* PWN, Warszawa, 2000.

nej spółek giełdowych. Analizę przeprowadzono na podstawie danych giełdy singapurskiej w latach 1993-1996. Sieć neuronowa miała za zadanie zidentyfikować te papiery wartościowe, z których zysk przekracza o 5% rynek i te, które przynoszą zysk niższy o 5% niż rynek. Na tej podstawie skonstruowano portfel akcji, który będzie generował stopę zwrotu wyższą niż indeks giełdowy. Stworzony w ten sposób portfel akcji w badanym okresie charakteryzował się 76,92% skutecznością w generowaniu większych zwrotów niż indeks giełdy, co w ujęciu rocznym dawało stopę zwrotu o około 36,5% większą aniżeli indeks giełdy w Singapurze – SESALL[10].

3. Zakończenie

Chociaż SSN stały się w ostatnich latach bardzo popularne, niewiele firm używa ich w swojej codziennej praktyce prowadzenia działalności gospodarczej. Być może jest również tak, iż nie wiemy o tym, że sieci neuronowe są używane przez firmy. Działalność w warunkach silnej konkurencji może powodować, że wiele z przedsiębiorstw nie ujawnia faktu korzystania z tego typu rozwiązań. Może się to bowiem przyczynić do utraty uzyskanej przewagi konkurencyjnej. Owa niechęć do dzielenia się swoimi osiągnięciami i wiedzą z konkurencją wydaje się być uzasadniona. Oprócz przykładów przedstawionych w powyższym artykule SSN stosowano również:

- w analizie opłacalności miejsc reklamowych w Wielkiej Brytanii[11],
- w systemie analizy przedsiębiorstw mogących mieć kłopoty finansowe, stosowanej w jednym z włoskich banków[12],
- w systemie wykrywania oszustw podatkowych, stosowanym przez kanadyjską izbę skarbową[13].

Najczęściej wykorzystywany model sieci neuronowych w zagadnieniach finansowych to: sieć nadzorowana wielowarstwowa ze wsteczną propagacją[14].

[10] Quah T.S., Srinivasan B., Improving returns on stock investment through neural network selection. Expert Systems with Applications, no. 17, ss. 295-301, 1999.

[11] Wallen J., Neural Network has jump on old methods for rating poster sites – but how did it do it?. Computergram International, No 2, 1995.

[12] Altman E. I., Marco G., Varetto F., Corporate distress diagnosis: comparisons using linear discriminant analysis and neural networks, Journal of banking and finance, No. 18, ss. 505-529, 1994.

[13] Delahanty P., Government using neural nets to snag tax cheaters, Computing Canada, No. 22, 1996.

[14] Vellido A., Lisboa P.J.G., Vaughan J., Neural networks in business, Expert Systems with Applications, No. 17, ss. 51-70, 1999.

Podsumowując powyższe stwierdzamy, że wzrasta zastosowanie sieci neuronowych w aplikacjach finansowych, a zwłaszcza zastosowanie do prognozowania i oceny inwestycji na rynkach kapitałowych. Chociaż sieci neuronowe są wciąż technologią nową, wydaje się, że dotarły do punktu, w którym mogą oferować wiele praktycznych zalet swoim użytkownikom.

Literatura

[1] **Altman E.:** *Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*, The Journal of Finance, 23 (4), ss. 589-609, 1968.

[2] **Altman E. I., Marco G., Varetto F.:** *Corporate distress diagnosis: comparisons using linear discriminant analysis and neural networks*, Journal of banking and finance, No. 18, ss. 505-529, 1994.

[3] **Back B., Laitinen T., Sere K.:** *Neural Networks and Genetic Algorithms for bankruptcy Predictions*, Expert Systems with Applications, Vol. 11, No. 4, ss. 407-413, 1996.

[4] **Boritz J. E., Kennedy D. B.:** *Effectiveness of Neural Networks Types for Prediction of Business Failure*, Expert Systems with Applications, Vol. 9, no.4, ss. 503-512, 1995.

[5] **Daniels H., Kamp B.:** *Application of MLP Networks to Bond Rating and House Pricing, Neural Computing & Applications*, No. 8, ss. 226-234, 1999.

[6] **Delahanty P.:** *Government using neural nets to snag tax cheaters*, Computing Canada, No. 22, 1996.

[7] **Jo H., Han I.:** *Bankruptcy prediction using case-based reasoning, neural networks, and discriminant analysis*, Expert Systems with Applications, Vol. 13, no. 2, ss. 97-108, 1997.

[8] **Ohlson J.:** *Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy*, Journal of Accounting Research, 18 (1), ss. 109-131, 1980.

[9] **Quah T.S., Srinivasan B.:** *Improving returns on stock investment through neural network selection*, Expert Systems with Applications, No. 17, ss. 295-301, 1999.

[10] **Serrano-Cinca C., Martin B., Gallizo J.:** *Artificial neural networks in financial statement analysis: ratios versus accounting data.*, 16th Annual Congress of the European Accounting Association, Turku, Finlandia, 1993.

[11] **Vellido A., Lisboa P.J.G., Vaughan J.:** *Neural networks in business*, Expert Systems with Applications, No. 17, ss. 51-70, 1999.

[12] **Wallen J.:** *Neural Network has jump on old methods for rating poster sites – but how did it do it?*, Computergram International, No 2, 1995.

[13] **Zieliński J.:** *Inteligentne systemy w zarządzaniu.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.

NEURAL NETWORK APLICATION IN FINANCE

Summary: Neural networks are applied in a various areas of human activities. Economics, medicine, technology are a few. In this article the examples of neural networks use in the field of finance are presented. In article the evaluation of effectiveness of neural networks in numerous finance applications was also done.

Key words: finance, neural networks, forecasting

Artykuł zrealizowano w ramach pracy badawczej nr W/IZM/8/2000 oraz W/IZM/3/2001.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Ewa Glińska

CHARAKTERYSTYKA PROMOCJI MIASTA – PRZYKŁAD ZAMBROWA

Streszczenie: Miasta polskie po przełomie lat 1989/1990 znalazły się w nowej sytuacji – stanęły wobec nieznanych im wcześniej wyzwań rozwojowych, wymagających zmiany koncepcji postępowania swoich zarządów. Jednym z przejawów nowej filozofii działania władz stała się konkurencja pomiędzy ośrodkami miejskimi. Współczesne miasta rozpoczęły rywalizację m.in. o takie czynniki jak: inwestycje dające nowe miejsca pracy czy środki finansowe przeznaczane na rozwój, uzyskiwane ze źródeł krajowych oraz funduszy Unii Europejskiej. Konsekwencją współzawodnictwa między miastami stała się ich promocja. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka działań promocyjnych, podejmowanych przez władze miejskie jednego z małych miast w województwie podlaskim. Wybór Zambrowa ma swoje uzasadnienie w tym, że sytuacja małych miast jest szczególnie trudna w walce konkurencyjnej. Stąd też warto analizować działania promocyjne realizowane przez władze, zwłaszcza w tych ośrodkach, które wykazują znaczną aktywność marketingową.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, promocja miasta

Wstęp

Sytuacja polskich miast na przełomie lat 1989/1990 znacznie się zmieniła. Z jednej strony nowe polityczne uwarunkowania szerzej otworzyły granice Europy, z drugiej zaś nastąpiła liberalizacja gospodarki i procesów decyzyjnych na szczeblach lokalnych. Miasta stanęły wobec nieznanych im we wcześniejszym okresie wyzwań rozwojowych. Pojawiające się wymagania wymusiły na zarządach i radach miejskich przyjęcie nowych zasad postępowania. Można mówić o swoistego rodzaju konkurencji pomiędzy miastami. Ten specyficzny typ konkurencji bierze swój początek z rywalizacji o czynniki rozwoju, które spodziewano się przyciągnąć z zagranicy już we wczesnych latach 90. (w sytuacji braku rodzimego kapitału i zaawansowanej przedsiębiorczości). Miasta rozpoczęły poszukiwania najefektywniejszych dróg osiągania sukcesu cywilizacyjnego. Coraz częściej zaczęła się pojawiać tendencja umacniania własnej odrębności gospodarczej, kulturowej czy społecznej. Wraz z tymi procesami nastąpił wzrost świadomości władz

miejskich, które zaczęły zdawać sobie sprawę z faktu, że regres i trudności gospodarcze miasta spowodowane są między innymi tym, że zaczyna być ono niezdolne do wchłaniania nowych działalności adaptowanych taniej i łatwiej w innych ośrodkach. Uświadomiono sobie, że w pewnym momencie miasto przestało odpowiadać wymaganiom jego nowych użytkowników, np. inwestorów czy turystów.[1]

Józef Komorowski z AE w Poznaniu wskazuje na cztery grupy czynników, o które przede wszystkim konkurują współczesne miasta. Są to:

1) inwestycje, dające miejsca pracy,
2) wzrost liczby ludności (co wiąże się ze zwiększeniem dochodów miasta, a także powoduje szereg innych pozytywnych konsekwencji, takich jak np. zwiększenie potencjału intelektualnego, siły politycznej itd.),
3) publiczna środki finansowe przeznaczone na rozwój, uzyskiwane ze źródeł krajowych i z funduszy UE,
4) organizację wielkich imprez sportowych, kulturalnych, politycznych[2].

Konkurencja między miastami w Polsce zbliża się już do standardów europejskich. Jest to widoczne na wykazie głównych czynników konkurencyjności miast polskich, wśród których dominują czynniki jakościowe, takie jak np.:

- środowisko gospodarcze i społeczne miasta, cechujące się zdolnością wywoływania efektów wzbudzających,
- obecność przedsiębiorstw innowacyjnych oraz technologicznie zaawansowanych,
- dostępność komunikacyjna,
- jakość życia w sensie kulturowym,
- jakość usług publicznych,
- stan środowiska naturalnego[3].

Na skutek rosnącej walki konkurencyjnej pomiędzy miastami coraz więcej ośrodków jest zmuszonych traktować siebie jako towar i dążyć do sprzedawania się na rynku. Władze samorządowe, aby zaproponować miasto potencjalnym klientom, muszą zacząć myśleć o ośrodku w kategorii towaru. Miasto jest bowiem produktem, który może zostać ujęty jako: „usługi bytowe i produkty konsumpcyjne sprzedawane na rynku lokalnym, usługi publiczne, usługi dla podmiotów niedochodowych, finansowane z urzędu gminy (oświata, kultura, ochrona zdrowia, wypoczynek, sport), finansowane ze środków pomocniczych, usługi świadczone przez agencje i fundacje rozwoju lokalnego". Jest to produkt złożony, ponieważ obejmuje również kształtowanie warunków życia ludności przebywającej na terenie miasta stale lub okresowo oraz warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Produkt w postaci miasta jest kierowany do konkretnych adresatów – klientów,

[1] J. Komorowski, Konkurencja, promocja, marketing, „Miasto", Nr 2(23), 2000, s. 20.
[2] Tamże, s. 20.
[3] Tamże, s. 21.

którymi są konsumenci (gospodarstwa domowe), podmioty gospodarcze, inwestorzy, turyści.

Miasto może być rozpatrywane jako przedmiot działań marketingowych i zarządzania marketingowego, ponieważ będąc „wytwórcą" produktu zaspokaja konkretne potrzeby klientów oraz kreuje nowe. Osiągnięcie celów przyjętych przez władze miasta zależy od popytu na ten produkt.[4] Miasto, podobnie jak przedsiębiorstwo, staje się podmiotem wytyczającym strategię marketingową.[5] Elementem tej strategii jest promocja, będąca praktyczną i pozytywną konsekwencją współzawodnictwa między miastami traktowanymi jako towar, zarówno na szczeblu regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym.

Promocja miasta jest działalnością pokazującą walory miejskie na zewnątrz. Dzięki polityce władz oraz dzięki umiejętnie zaprezentowanym możliwościom rozwoju w różnych dziedzinach[6] promocja może kształtować obraz miasta otwartego na inwestorów. Generalnie rzecz biorąc promocja polega na oddziaływaniu na potencjalnych odbiorców poprzez przekazywanie im konkretnych informacji na temat promowanego produktu, uwypuklanie zalet produktu, a dyskretne pomijanie ewentualnych wad czy niedoskonałości. Promowanie gminy w swoim ogólnym zarysie nie różni się zasadniczo od promowania jakiegokolwiek innego produktu[7].

Promowanie miasta staje się w obecnej rzeczywistości społecznej i gospodarczej koniecznością. Urzędy miejskie prześcigają się w pomysłach organizowania kampanii promocyjnych swojego produktu. W lepszej sytuacji są większe miasta. Zupełnie inaczej jest w przypadku małych miast i wsi, które dysponują skromnym budżetem. Osoby zajmujące się promocją w urzędach gmin spotykają się często z niezrozumieniem ze strony lokalnej społeczności, niedostrzegającej sensu przeznaczania środków finansowych na działania, których efekt często nie następuje automatycznie. Apatia mieszkańców małych miast, borykających się z problemem bezrobocia, niewidzących szansy rozwoju swojej miejscowości, jest największą przeszkodą w realizacji jakichkolwiek działań promocyjnych. Władze miejskie świadome konieczności promocji ośrodka, który reprezentują, stają przed dylematem sposobu rozdysponowania wydatków miasta w taki sposób, by wygospodarować w budżecie środki na szeroko rozumianą promocję. Powyższe spostrzeżenia uzasadniają wybór przez autorkę przypadku miasta Zambrowa, jako przykładu miejscowości, która potrzebuje zorganizowanego systemu działań promocyjnych, a jednocześnie musi pokonywać wiele trudności, by je realizować.

---

[4] B. Gajdzik, Orientacja marketingowa gminy, Marketing i Rynek, nr 2/1998, s.14.

[5] Analiza strategiczna gminy dla potrzeb wyboru strategii rozwoju, red. T. Żabińska, Katowice, 1997, s. 5.

[6] J. Komorowski, Tamże, s.21.

[7] Inwestycje zagraniczne w gminie, red. W. Dziemianowicz, Warszawa, 1999, s. 45.

Ze względu na ograniczone ramy niniejszego artykułu autorka przedmiotem analizy promocji objęła jedynie działania samorządu miejskiego. Analiza promocji uwzględnia odpowiedzi na podstawowe pytania, takie jak: co jest przedmiotem promocji w mieście (specyficzne cechy Zambrowa), jakie są główne grupy docelowe działań promocyjnych, jakie jest główne przesłanie promocji oraz – przede wszystkim – jakie instrumenty i formy promocji są stosowane. W praktyce trudno zidentyfikować poszczególne instrumenty i formy promocji, ponieważ wszystkie one wzajemnie się przenikają i uzupełniają. W związku z tym opracowanie zostało podzielone na dwie zasadnicze części. Pierwsza stanowi ogólną prezentację miasta, druga zaś stricte omawia działania promocyjne realizowane przez samorząd miejski w Zambrowie.

1. Prezentacja miasta

Miasto Zambrów leży w województwie podlaskim na trasie Warszawa – Białystok – Sank Petersburg (planowana Via Baltica). Jest gminą o powierzchni 19 km^2, od 1 stycznia 2000 roku jest siedzibą powiatu.

1.1. Historia miasta

Najstarsza wzmianka o Zambrowie jako wsi książęcej pochodzi z 1283 roku. Nazwa miasta pochodzi od rzeczownika *ząbr*, czyli żubr, i oznacza *miejsce pobytu żubrów*.

Zambrów, będący najpierw własnością książąt mazowieckich, a następnie miastem królewskim, położonym na skrzyżowaniu ważnych szlaków handlowych, miał dobre warunki rozwoju. Jego rozkwit nastąpił na przełomie XV i XVI wieku, kiedy to liczba mieszkańców wahała się w granicach 1500. Głównym ich zajęciem było rolnictwo, handel i rzemiosło. Stopniowy upadek Zambrowa nastąpił w XVIII wieku na skutek dotkliwych klęsk żywiołowych i wojen. Liczba ludności w tym okresie spadła do około 550. Ponowny rozwój przypadł na pierwszą połowę XIX wieku i wiązał się z przebiegającym przez Zambrów traktem Warszawa – Białystok – Petersburg. W wieku XIX Rosjanie wybudowali w mieście kompleks koszar dla dwóch pułków piechoty. Fakt ten odegrał istotną rolę w rozwoju Zambrowa, gdyż stacjonowały tu między innymi 71 Pułk Piechoty i Szkoła Podchorążych Rezerwy, które napędzały życie i gospodarkę miasta.

II wojna światowa przyniosła miastu ogromne zniszczenie i spustoszenie. Niemcy wyniszczyli całą ludność żydowską, która stanowiła 50% ludności miejskiej.

Istotną zmianę i szansę na rozwój przyniosła budowa w latach 50. Zakładów Przemysłu Bawełnianego. Kombinat stanowił „żywą, pulsującą aortę" miasta. W latach 1955–1975 nastąpił szybki rozwój Zambrowa i wzrost liczby jego mieszkańców. Obok powstałych zakładów bawełnianych rozwinęło się przetwórstwo rolno-spożywcze i baza usługowo-handlowa.

1.2. Struktura społeczno-demograficzna mieszkańców

Według stanu ludności na 31grudnia 2001 roku miasto liczyło 23 960 mieszkańców, z czego 48,5% stanowili mężczyźni a 51,5% kobiety. W roku 2001 zawarto 203 małżeństwa (w 1998 – 181), natomiast rozwodów było 49 (w 1998 – 27). Strukturę demograficzną mieszkańców Zambrowa przedstawia tabela 1.

Tabela 1.

Struktura stałych mieszkańców Zambrowa według wieku i płci

	Wiek	0-6	7-15	16-19	20-65	20-60	Powyżej 65	Powyżej 60	Razem
Mężczyźni	Liczba	1 083	2 075	901	6987		596		**11 642**
	Procent	4.5	8,7	3,8	29,2		2,5		**48,6**
Kobiety	Liczba	970	1 899	858		6994		1597	**12 318**
	Procent	4,0	7,9	3,6		29,1		6.7	**51,4**
Razem	**Liczba**	**2 053**	**3 974**	**1 759**	**13 981**		**2193**		**23 960**
	Procent	**8,7**	**16,6**	**7,3**	**58,3**		**9,2**		**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Miejskiego w Zambrowie z 31.12.1999 r.

W mieście dominuje ludność w wieku produkcyjnym, która stanowi 58,3% wszystkich mieszkańców. Niepokojącym wskaźnikiem jest spory odsetek ludności w wieku poprodukcyjnym (9,2%), co wskazuje na starzenie się społeczności lokalnej. Dynamikę demograficzną miasta Zambrowa przedstawiają poniższe dane (stan na 31 grudnia 1999 roku):

- urodzenia – 279 osób,
- zgony – 153 osoby,
- przyrost naturalny – 126 osób,
- napływ ludności – 114 osób,
- odpływ ludności – 148 osób,
- saldo migracji – 34 osoby,
- przyrost rzeczywisty – 92 osoby.

Do 1998 roku w mieście utrzymywał się dość wysoki przyrost naturalny, obecnie następuje jego spadek. Zaznacza się ujemny wskaźnik salda migracji, który spowodowany jest znacznym odpływem młodych ludzi do większych aglomeracji miejskich. Struktura zatrudnienia ludności miasta, według danych z grudnia 1999 roku przedstawia się następująco:

- sfera produkcji materialnej – 61%:
  w tym:
  przemysł – 43%,
  budownictwo – 6,1%,
  transport i łączność – 4,3%,
  handel – 7,6%,
- sfera budżetowa, administracja, usługi – 39%.

Jak wynika z powyższego zestawienia, 61% społeczności lokalnej zatrudnia się w sferze produkcji materialnej. Najwięcej osób pracuje w przemyśle. Ostatni rok przyniósł pewne zmiany w powyższej strukturze zatrudnienia. Spadła liczba zatrudnionych w przemyśle na skutek zwolnień grupowych, jakie miały miejsce w największym miejscowym zakładzie pracy PPB „Zamtex" S.A.. Jednocześnie wzrosła liczba zatrudnionych w handlu i usługach. Wielu mieszkańców postanowiło rozpocząć działalność gospodarczą na własną rękę.

Trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa wielu przedsiębiorstw w mieście przyczyniła się do wzrostu wskaźnika bezrobocia. Zgodnie z danymi Powiatowego Urzędu Pracy, stopa bezrobocia w Zambrowie w styczniu 2001 roku wynosiła blisko 20%. Problem bezrobocia jest częściowo łagodzony poprzez wyjazdy mieszkańców za granicę, głównie do USA oraz krajów Europy Zachodniej. Jest to zjawisko znamienne dla Zambrowa, zwanego już od dawna „zagłębiem dolarowym".

1.3. Gospodarka

Według danych z grudnia 2000 roku w mieście funkcjonują 1 524 jednostki gospodarcze. Nadal największym zakładem przemysłowym jest Przedsiębiorstwo Przemysłu Bawełnianego „Zamtex" S.A., zatrudniające około 800 pracowników. Jednak obecnie najprężniej rozwija się przetwórstwo rolno – spożywcze. Od kilku lat na terenie całego kraju znana jest Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska z Zambrowa, która w rankingu na Najlepsze Mleczarnie Targów Mleko – Expo' 99 zajęła wysoką trzecią pozycję wśród 25 spółdzielni z całej Polski. Zambrowska spółdzielnia znana jest na terenie całego kraju z takich produktów, jak: masło „Mlemix Zambrowski", sery salami, desery „Amiś" i „Am". W roku 1999 intensywną kampanią reklamową mleka „Białe" spółdzielnia podbiła także rynek produktów mle-

czarskich UHT. Inne przedsiębiorstwa tego sektora w mieście to: Zakłady Mięsne „Netter", Przetwórnia Owoców i Warzyw „Provitius" oraz Młyn Przemysłowo-Handlowy. Właściciel ostatniej firmy jest autorem pomysłu produkowania biodegradowalnych naczyń z otrąb pszennych, o czym szeroko rozpisywała się prasa regionalna i ogólnopolska na początku bieżącego roku. Za produkt firma otrzymała znak promocyjny „Zielone Płuca Polski". W niedalekiej przyszłości właściciel Młyna planuje rozpoczęcie współpracy z firmami francuskimi, które wyraziły zainteresowanie naczyniami ekologicznymi.

Ponadto w mieście funkcjonują też firmy specjalizujące się w mechanice precyzyjnej, rozwija się przemysł drzewny oraz budownictwo.

1.4. Infrastruktura miejska

Miasto Zambrów cechuje rozwinięta sieć infrastruktury technicznej. W ciągu ostatniej dekady zrealizowano następujące inwestycje:
- wybudowano nowoczesną oczyszczalnię ścieków,
- uruchomiono nowe ujęcia wody,
- powstała nowoczesna centrala telefoniczna na 5000 numerów,
- wybudowano wysypisko śmieci,
- przeprowadzono pierwszy etap gazyfikacji miasta,
- w 90% skanalizowano miasto i rozbudowano sieć wodociągową,
- wybudowano wiele nowych dróg, dużą część starych zmodernizowano.

1.5. Kultura i sport w mieście

Podstawową placówką odpowiedzialną za rozwój kulturalny miasta jest Miejski Ośrodek Kultury. MOK proponuje mieszkańcom wiele alternatywnych form spędzania czasu wolnego: prowadzi kluby i koła zainteresowań między innymi koło brydżowe, koło teatralne, plastyczne, modelarskie. Ośrodek cyklicznie organizuje konkursy plastyczne, recytatorskie oraz wystawy fotograficzne, wycieczki krajoznawcze, wieczorki autorskie, koncerty. Pod patronatem ośrodka działa Młodzieżowa Orkiestra Dęta, która uświetnia wszystkie miejskie uroczystości.

Miasto Zambrów ma szczególne predyspozycje do rozwijania różnych dyscyplin sportowych nie tylko wśród młodzieży, ale też wśród dorosłych. Mieszkańcy miasta nie tylko gorąco popierają rozwój kultury fizycznej, ale również biorą czynny udział w rozwoju miejskiego sportu. Powstają liczne kluby i sekcje, w ramach których odbywają się treningi. Najprężniej działa klub miejski „Olimpia".

Prowadzi on kilka drużyn piłki nożnej, w skład których wchodzą osoby z różnych grup wiekowych. Drużyna seniorów „Olimpii" Zambrów występuje w III lidze, natomiast drużyna juniorów starszych uczestniczy w rozgrywkach ligi makroregionalnej warszawsko-mazurskiej. Poza klubem miejskim w mieście funkcjonują także kluby uczniowskie, mające swoje siedziby w szkołach podstawowych i średnich między innymi klub „Orkan", klub „Żubr" oraz „Oyama Karate".

W mieście funkcjonuje także Klub Tańca Towarzyskiego „Oskar". Tancerze wchodzący w skład klubu reprezentują miasto na wielu turniejach regionalnych i ogólnopolskich, zdobywając szereg nagród i wyróżnień. Sukcesy zawodników stały się bodźcem do corocznego organizowania w miecie Ogólnopolskiego Turnieju Tańca Towarzyskiego o Puchar Burmistrza Miasta Zambrowa.

2. Charakterystyka promocji miasta

W ciągu ostatniej dekady intensywność działań promocyjnych podejmowanych przez władze miejskie Zambrowa systematycznie wzrastała. Wyrazem tego jest między innymi wzrost środków przeznaczonych na ten cel w budżecie miasta.

Urząd Miejski potrzebę promowania miasta dostrzegał od dawna. Jednak właściwym momentem rozpoczęcia pewnych strategii promocyjnych było pogorszenie się kondycji finansowej największego podmiotu gospodarczego (PPB „Zamtex" S.A.), zatrudniającego w latach siedemdziesiątych 3000 osób, na początku lat dziewięćdziesiątych 1800, a obecnie 800. Zaistniała konieczność ściągnięcia inwestorów, którzy chcieliby podjąć działalność gospodarczą w Zambrowie. Jednocześnie mieszkańcy miasta znaleźli się w trudnej sytuacji nie tylko materialnej, ale też psychologicznej, ponieważ dotychczas Zambrowskie Zakłady Przemysłu Bawełnianego stanowiły ostoję bezpiecznej i pewnej pracy. Władze podjęły decyzję o podjęciu działań promocyjnych skierowanych do dwóch podstawowych grup docelowych – do potencjalnych inwestorów oraz do mieszkańców miasta, stanowiących podstawowy nośnik reklamy każdego ośrodka. Stopniowo zaczęto wykorzystywać różne instrumenty promocji, wśród których dominowały takie, jak: reklama (reklama prasowa, telewizyjna, zamieszczana na tablicach oraz reklama radiowa), promocja sprzedaży (wyrażająca się m.in. udziałem w targach) oraz public relations (m. in. sponsorowanie i współorganizowanie imprez kulturalnych i sportowych).

Ówczesny burmistrz miasta uznał, że najlepszą promocją jest budowanie nowoczesnego miasta z atrakcyjną infrastrukturą. Rozpoczęto na szeroką skalę poprawę stanu infrastruktury miejskiej. Od 1994 roku stopniowo realizowano takie inwestycje, jak: budowa nowoczesnej oczyszczalni ścieków, rozbudowa ciepłowni miejskiej, w której zainstalowano urządzenia konieczne do odsiarczania spalin.

Ponadto wybudowano i uruchomiono nowe ujęcia wody, zaspokajające potrzeby miasta do 2010 roku. W 1993 roku uruchomiona została nowoczesna centrala telefoniczna, umożliwiająca automatyczne połączenia miastowe i międzymiastowe. Oprócz powyższych inwestycji wybudowano także nowoczesne wysypisko śmieci, zgazyfikowano miasto oraz rozbudowano siec kanalizacyjną i wodociągową. Większość inwestycji finansowano z budżetu miasta, ale przy niektórych inwestycjach ekologicznych posiłkowano się częściowo umarzalnymi lub preferencyjnymi kredytami z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska, Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska oraz z Banku Ochrony Środowiska. Wysiłki władz miejskich w zakresie realizacji inwestycji infrastrukturalnych zostały dostrzeżone prze Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, który uznał w 1999 roku miasto Zambrów za ośrodek atrakcyjny inwestycyjnie właśnie w kategorii infrastruktury technicznej.

Z myślą o inwestorach przygotowano także tereny pod inwestycje. W pierwszej kolejności dokonano ich uzbrojenia, następnie uregulowano ich stan prawny i własnościowy. Po działaniach przygotowawczych rozpoczęto promocję terenów i obiektów poprzemysłowych, przeznaczonych do zagospodarowania. W tym celu przygotowano folder reklamowy miasta oraz informator miejski, w którym zamieszczono oferty gospodarcze miasta w języku polskim, angielskim i niemieckim. Materiały zostały przesłane podmiotom potencjalnie zainteresowanym inwestowaniem w Zambrowie. Głównym przesłaniem promocyjnym materiałów reklamowych była otwartość władz na propozycje inwestowania w mieście, deklaracja współpracy i pomocy w rozpoczęciu działań gospodarczych. Innymi środkami rozpowszechniania informacji o możliwości inwestowania w mieście były ogłoszenia w prasie lokalnej i regionalnej.

Władze miejskie stopniowo zaczęły stosować kolejne instrumenty i formy promocji w celu zainteresowania inwestorów Zambrowem. Przez trzy kolejne lata – 1994, 1995, 1996 – miasto brało udział w Targach Inwestycyjnych Miast Polskich „Invest City" w Poznaniu. Udział w targach nie przyniósł jednak oczekiwanych rezultatów, ponieważ przed podjęciem decyzji o uczestnictwie w targach nie została w sposób właściwy zaplanowana i opracowana koncepcja prezentacji walorów Zambrowa. Z powodu zminimalizowania kosztów nie przygotowano właściwie stanowiska, nie zwrócono się o pomoc do plastyków, brakowało pomysłu na ciekawe urządzenie miejsca ekspozycji. Jednocześnie nie zatrudniono kompetentnej osoby, która byłaby odpowiedzialna za udział miasta w targach. Przypadkowo wydelegowani pracownicy nie przygotowali odpowiednich materiałów informacyjnych i reklamowych. Urzędnicy reprezentujący miasto na targach nie zostali właściwie przeszkoleni. Przed wyjazdem na „Invest City" nie pomyślano o wykorzystaniu skutecznej formy promocji – o tak zwanym „mailingu", polegającym na

wysłaniu potencjalnym zainteresowanym zaproszeń, zachęcających do odwiedzenia stoiska. Jakkolwiek udział miasta w targach nie przyniósł wymiernych korzyści w postaci sprowadzenia inwestorów, to przyczynił się do uściślenia współpracy pomiędzy magistratem i lokalnymi podmiotami gospodarczymi, które także zostały zaproszone do wspólnego uczestnictwa w wystawie miast.

Kolejnym sposobem dotarcia do potencjalnych inwestorów było przygotowanie strony internetowej miasta. Z myślą o inwestorach na stronie zamieszczono informacje dotyczące położenia miasta oraz jego wyposażenia w infrastrukturę techniczną. W witrynie zaprezentowano tereny, przeznaczone pod inwestycje. Ponadto dokładnie przedstawiono samorząd Zambrowa, podając jednocześnie kontakty telefoniczne i adresy kontaktowe członków Zarządu i radnych.

Działania promocyjne skierowano także do społeczności lokalnej. Władze uświadomiły sobie konieczność poprawy nie tylko tak zwanych „twardych" uwarunkowań rozwoju miasta, ale także zainwestowały w rozwój oświaty, kultury, sportu i rekreacji. Podjęto szereg przedsięwzięć, które miały na celu nie tylko poprawę warunków życia mieszkańców w sensie materialnym, lecz również „duchowym". W mieście wybudowano nowoczesną halę sportową o standardowych wymiarach europejskich oraz korty tenisowe, wyremontowano Miejski Ośrodek Kultury. Inwestycją, która zyskała szczególne poparcie lokalnej społeczności, było zagospodarowanie rekreacyjnych terenów zielonych nad zalewem.

Równolegle z działalnością inwestycyjną, zintensyfikowano sposób komunikowania z mieszkańcami za pomocą różnych środków i technik. Od 1993 roku rozpoczęto wydawanie miejscowej gazety. „Wieści Zambrowskie" szybko stały się popularną prasą wśród mieszkańców. Ciekawa szata graficzna, atrakcyjna cena, a przede wszystkim treści, na które czekali zambrowianie, sfrustrowani zwiększającym się wskaźnikiem bezrobocia w mieście, zadecydowały o sukcesie pomysłu. Gazeta informowała mieszkańców o problemach poruszanych na sesjach Rady Miejskiej oraz na zebraniach Zarządu, donosiła o wydarzeniach kulturalnych, sportowych, prezentowała sukcesy szkół i wyróżnienia uzyskiwane przez lokalne podmioty gospodarcze. „Wieści..." od samego początku swego istnienia, doskonale spełniały swoją rolę – umacniały poczucie identyfikacji mieszkańców z własnym miastem. Wszystkie osoby zainteresowane zamieszczeniem swojej opinii, artykułu, czy listu w gazecie, mogły liczyć na zgodę redakcji. „Wieści..." do dzisiaj są gazetą najczęściej czytaną przez zambrowian. Jest ona także dostępna w formie elektronicznej, na stronie internetowej miasta.

Władze miasta komunikują się z mieszkańcami także poprzez artykuły, ogłoszenia i informacje zamieszczane w gazetach regionalnych, takich jak „Gazeta Współczesna" czy „Kurier Poranny". Do innych mediów wykorzystywanych w tej komunikacji należy Telewizja Kablowa „Dipol", regionalne radio oraz telewizja.

Władze miasta docierają do mieszkańców także za pośrednictwem tablic rozmieszczonych na terenie całego miasta. Zamieszczane są na nich informacje dotyczące decyzji władz, a także kierunków rozwoju miasta. Inną formą komunikowania się z mieszkańcami jest witryna internetowa miasta, która ma charakter interaktywny. Ogłaszane są w niej liczne konkursy i plebiscyty. Na stronie została także umieszczona tzw. „poczta", poprzez którą wszyscy mający dostęp do internetu mogą wyrazić swoje opinie, spostrzeżenia i komentarze co do działań władz miejskich. W 2001 roku przeprowadzono także badania ankietowe, które objęły próbę 1200 mieszkańców. Pozwoliły one na zebranie opinii lokalnej społeczności na temat problemów koniecznych do rozwiązania w mieście.

Kolejnym działaniem promocyjnym miasta jest organizacja „Dni Zambrowa". Jest to impreza o charakterze masowym, która już od trzech lat odbywa się na przełomie maja i czerwca. Mieszkańcy miasta mają okazję uczestniczyć w odbywających się w plenerze licznych koncertach muzyki rozrywkowej oraz w zawodach sportowych. Dni miasta cieszą się ogromną popularnością wśród lokalnej społeczności. [Dowodem tego są badania ankietowe, przeprowadzone na przełomie roku 1999/2000 przez Urząd Miejski na próbie obejmującej 1200 dorosłych mieszkańców. Wynika z nich, że 75% mieszkańców miasta uczestniczyło w ubiegłorocznych „Dniach Zambrowa". Większość badanych oceniła imprezę dobrze lub bardzo dobrze]. Patronat prasowy nad organizacją „Dni..." obejmuje zwykle gazeta regionalna, która przygotowuje specjalną wkładkę promocyjną, dołączoną do numeru wydawanego w trakcie trwania imprezy.

Inne przedsięwzięcia samorządu lokalnego, mające na celu włączenie mieszkańców do życia miasta, to organizowanie różnego typu konkursów. W okresie lipca i sierpnia każdego roku odbywa się konkurs na najładniejsze ogródki przydomowe i balkonowe. Ponadto cyklicznie ogłaszany jest konkurs fotograficzny pod tytułem „Zambrów w obiektywie". Władze miasta są często głównym sponsorem imprez kulturalnych i sportowych. Cyklicznie odbywają się tu zawody drużyn amatorskich w piłce nożnej o puchar Burmistrza Miasta.

Działania promocyjne miasta są skierowane również do lokalnych podmiotów gospodarczych. Miejscowi biznesmeni są często zapraszani na spotkania, które odbywają się w Urzędzie Miasta. Władze prowadzą aktywną politykę finansową – stosują ulgi w podatkach od nieruchomości dla pracodawców, tworzących nowe miejsca pracy. Z myślą o miejscowych podmiotach gospodarczych zawarto w ubiegłym roku umowę o partnerskiej współpracy z miastem Visaginas na Litwie. Oprócz kontaktów kulturalnych i wakacyjnej wymiany młodzieży rozpoczęły się intensywne kontakty gospodarcze przedsiębiorstw z obydwu miast.

Działalność promocyjna miasta, jakkolwiek zróżnicowana i wykorzystująca wiele instrumentów i technik, była jednak do 1999 roku realizowana w sposób

nieprzemyślany, chaotyczny i przypadkowy. W związku z tym nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Nie pojawił się ani jeden inwestor chcący podjąć działalność w mieście, a sytuacja wielu miejscowych przedsiębiorstw zaczęła się pogarszać. Brakowało całościowej i zaplanowanej strategii promocji oraz środków na podjęcie działań promocyjnych na większą skalę. Uświadomiono to sobie w połowie 1999 roku, kiedy to powołano w Urzędzie Miejskim stanowisko specjalisty do spraw promocji. Władze podjęły także decyzję o konieczności opracowania strategii rozwoju miasta. Uznano, że strategia działań promocyjnych może powstać dopiero po ustaleniu kierunków rozwoju miasta na najbliższe lata. Do prac nad strategią zaangażowano blisko 100 mieszkańców – lokalnych liderów opinii społecznej, przedstawicieli środowiska biznesu, reprezentantów partii politycznych, związków zawodowych, oświaty, kultury i sportu, a także władze powiatu. Opracowanie strategii zostało poprzedzone badaniami ankietowymi, przeprowadzonymi na próbie 1200 dorosłych mieszkańców, a także na grupie 300 losowo wybranych podmiotów gospodarczych. Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie opinii mieszkańców na temat problemów nurtujących zambrowian, stanu ich wiedzy na temat działań podejmowanych przez władze miejskie. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły też oceny bezpieczeństwa w mieście, stanu infrastruktury technicznej i społecznej. Badania pozwoliły również uzyskać informację na temat uczestnictwa mieszkańców w kulturze oraz imprezach sportowych organizowanych na terenie miasta. Zrealizowane badania były formą zwrotnej komunikacji ze strony lokalnej społeczności w kierunku magistratu. Natomiast badania przeprowadzone wśród podmiotów gospodarczych były wyrazem zainteresowania władz rozwojem lokalnego biznesu. Wyniki ankiet umożliwiły szczegółowe poznanie barier hamujących rozwój gospodarczy w mieście. Zarówno wyniki badań pierwotnych, jak też dane wtórne, uzyskane z poszczególnych wydziałów w Urzędzie Miejskim, pozwoliły na opracowanie diagnozy stanu miasta. Stała się ona punktem wyjścia do opracowania „Strategii rozwoju Zambrowa". W czerwcu 2001 roku zakończono prace nad dokumentem strategii, która została przyjęta do realizacji przez Radę Miejską. Do opracowania dokumentu powołano spośród mieszkańców Zambrowa zespoły ekspertów. Poszczególne zespoły, wśród których znajdowały się: Zespół ds. Infrastruktury Społecznej, Zespół ds. Infrastruktury Technicznej, Zespół ds. Rozwoju Gospodarczego, Zespół ds. Polityki Mieszkaniowej oraz Zespół ds. Bezpieczeństwa, opracowały kierunki rozwoju miasta w poszczególnych jego dziedzinach. Bieżące prace nad strategią były prezentowane w „Wieściach Zambrowskich", prasie regionalnej oraz na stronie internetowej. Obecnie cały dokument strategii dostępny jest w formie elektronicznej. Ponadto trwają prace nad jego wydaniem książkowym. W perspektywie planuje się przygotowanie skróconej wersji strategii i jej wydanie w języku angielskim i niemieckim.

Zatrudnienie osoby odpowiedzialnej za promocję miasta okazało się posunięciem trafnym. Utworzono stronę internetową, która zaczęła doskonale spełniać swoją rolę. Wzbudziła zainteresowanie wielu osób, między innymi byłych mieszkańców miasta, którzy odzywają się z Australii czy Stanów Zjednoczonych. Poza tym na szeroką skalę rozpoczęto pisanie wniosków o dofinansowanie działań inwestycyjnych z funduszy unijnych. Ponadto opracowanie strategii rozwoju miasta zyskało aprobatę lokalnej społeczności, która aktywnie włączała się w realizację poszczególnych etapów prac nad dokumentem.

Warto jednak na zakończenie zaznaczyć, że miasto w ostatnim czasie rzeczywiście przeżywa dobrą passę. Dzieje się tak za przyczyną nie tylko działań samorządu, ale też samych mieszkańców. W 2000 roku media regionalne i ogólnopolskie szeroko rozpisywały się o Zambrowie. Stało się tak za sprawą trzech różnych wydarzeń – wdrożenia patentu właściciela Młyna Przemysłowo-Handlowego w Zambrowie, wystawienia „Szopki Zambrowskiej" oraz ujawnienia pomysłu jednego z lokalnych biznesmenów. Pierwsze z powyższych wydarzeń wiązało się z wynalezieniem naczyń biodegradowalnych, produkowanych z otrąb pszennych. Ekologiczne naczynia stały się przedmiotem zainteresowania wielu firm w Zachodniej Europie oraz w Stanach Zjednoczonych. Kolejne wydarzenie było dziełem Niezależnej Grupy Kulturalnej „Pro-Forma". Kilku mieszkańców miasta, niemających wcześniej do czynienia z jakąkolwiek formą teatralną, przygotowało przedstawienie, które zrobiło furorę na Wojewódzkim Przeglądzie Teatrzyków Ludowych i Obrzędowych. Efekt dokonań tej grupy można porównać do efektu „Rejsu" według Marka Piwowskiego, oczywiście, w skali lokalnej. Ostatnie wydarzenie wiąże się z oryginalnym pomysłem właściciela nowo otwartego centrum handlowego w Zambrowie, który wystawił przed supermarketem klatkę dla przyłapanych na gorącym uczynku złodziei. Chociaż dla wielu osób pomysł budowy klatki dla złodziei wydał się szokujący, tchnący ciemnogrodem, to jednak przez kilka dni klatka w Zambrowie była centralnym punktem zainteresowań mediów krajowych.[8]

Literatura

1. *Analiza strategiczna gminy dla potrzeb wyboru strategii rozwoju*, red. **T. Żabińska**, Katowice, 1997.
2. **Gajdzik B.:** *Orientacja marketingowa gminy*, Marketing i Rynek, nr 2/1998, s. 14.
3. **Komorowski J.:** *Konkurencja, promocja, marketing*, „ Miasto", Nr 2(23), 2000.

[8] „Wieści Zambrowskie" Nr 2/ 2000 r., s. 9.

4. *Inwestycje zagraniczne w gminie*, red. **W. Dziemianowicz**, Warszawa, 1999.
5. „*Wieści Zambrowskie*" Nr 2/ 2000, s. 9.

LOCAL PROMOTION EXAMPLED BY ZAMBROW TOWN – CASE STUDY

Summary: Polish cities after 1989/1990' transformation found themselves in quite a new situation. They faced new development challenges requiring a total change of their governments policy, which had not been known to them before.

One of the symptoms of the new philosophy of the local authorities operations was a competition between various urban centres.

Contemporary cities and towns started being competitive over such factors as investments allowing for more workplace or financial resources obtained from EU funds or public money. Practically speaking, the competition between cities resulted in their active promotion.

This article aims at presenting and describing promotional activities taken by the local government of one of the small towns in Podlasie region, Zambrow.

The choice of Zambrow case was justified by the fact that the situation of the towns of such type is particularly difficult in terms of this competitive rivalry. Hence, it is worth to analyse promotion activities undertaken by local authorities, in particular in marketing oriented centres.

Key words: teritorial marketing, local promotion

Artykuł zrealizowano w ramach pracy własnej W/IZiM/07/00.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Magdalena Ickiewicz-Sawicka

EUROPA OD STAROŻYTNOŚCI DO PONOWOCZESNOŚCI (UWAGI NA TEMAT WSPÓLNYCH FUNDAMENTÓW KULTUROWYCH)

Streszczenie: W niniejszym artykule zostały zaprezentowane treści związane z poszukiwaniem wspólnych fundamentów kulturowych Europy. Opracowanie składa się z czterech części, w których autorka próbuje zebrać i uporządkować europejski dorobek w dziedzinie integracji.

Pierwsza część (*Wprowadzenie do tematu wielorakiego pojmowania Europy i europejskości*) jest wprowadzeniem do tematu. Rozważa się też w niej pojęcia europejskości w sensie geograficznym i kulturowym.

Druga część (*Starożytne dziedzictwo kulturowe Grecji i Imperium Rzymskiego jako podstawy europejskiej cywilizacji*) podejmuje tematykę związaną z początkami europejskiej filozofii, kultury, sztuki, a także demokracji oraz z podstawami państwa i prawa.

Trzecia część (*Średniowieczna Respublica Christiana jako najpełniejszy przykład integracji europejskiej*) z kolei prezentuje, jaką rolę w budowaniu wspólnych europejskich wartości odegrała religia chrześcijańska, a w szczególności Kościół Katolicki.

Ostatnia część opracowania (*Oświecenie i ponowoczesność – poszukiwanie wspólnych wartości. Szanse i zagrożenia współczesnej integracji europejskiej w dobie globalizacji*) jest rozważaniem na temat współczesnych idei dotyczących przyszłości europejskiej myśli integracyjnej w kontekście filozofii postmodernizmu. Artykuł nie zawiera klasycznych wniosków końcowych, ponieważ jest jedynie próbą odpowiedzi na doniosłe pytania XXI wieku, dotykające nierozstrzygniętych jeszcze kwestii kształtu Europy nowego milenium.

Słowa kluczowe: europejskość, kultura, wspólnota, cywilizacja

I. Wprowadzenie do tematu wielorakiego pojmowania Europy i europejskości

Zarówno samą Europę, jak i towarzyszące jej pojęcie tzw. europejskości, należy rozpatrywać dwojako. Po pierwsze Europa to przede wszystkim kontynent w sensie geograficzno-kartograficznym, po drugie zaś to zbiór wspólnych kulturowych, wypracowanych przez wieki wartości.

Według słownika języka polskiego, wydanego pod redakcją prof. M. Szymczaka, europeizm to: „zespół cech świadczących o przynależności do kultury europejskiej", a europeizowanie to: „nadawanie komuś lub czemuś cechy europejskiej, która może charakteryzować np. terytorium, ludność, architekturę, literaturę, muzykę, sztukę, naukę czy faunę i florę"[1].

W sensie geograficznym Europa to obszar lądu pomiędzy Uralem a Gibarltarem. Kontynent od północy sięga krańców Islandii, od południa zaś obejmuje obszar Malty, aż po irańsko- iracko- syryjską granicę Turcji[2]. Opis ten nie wyznacza jednoznacznie granic Europy. Wątpliwości pojawiają się w przypadku niektórych krajów leżących na pograniczu Europy i Azji (np. Rosji, Turcji czy Izraela). Podobne kontrowersje powstają w przypadku państw bałkańskich czy pozostających w środkowej i wschodniej części kontynentu. Dylematy te pozostają otwartą, niewyjaśnioną do tej pory kwestią. Obecnie nadal nie wiadomo, która z historycznie określonych granic geograficznych jest właściwa, czy ta wyznaczona przez Herodota, biegnąca wzdłuż Donu, czy też ta, do której przychylił się Charles de Gaulle, i okalająca góry Uralu[3]. Równie nieostrym i trudnym do zdefiniowania kryterium jest wyznaczanie granic Europy poprzez pryzmat recepcji tzw. europejskich wartości (równości, wolności, braterstwa), które wobec postępującej globalizacji kultury amerykańskiej schodzą na dalszy plan.

II. Starożytne dziedzictwo kulturowe Grecji i Imperium Rzymskiego jako podstawy europejskiej cywilizacji

Poszukując fundamentów europejskiej tożsamości, należy się cofnąć daleko w przeszłość, i zwrócić się ku historii starożytnej. Współcześnie najwięcej związków z kulturą antyczną mają kraje leżące w basenie Morza Śródziemnego, ponieważ to państwa Europy Zachodniej są jakoby spadkobiercami, zarówno greckiego jak i rzymskiego starożytnego świata. Kraje leżące w południowej i wschodniej części kontynentu czerpią również z kulturowych zdobyczy świata islamu, świata, który pomimo niebywałych zasług, także dla cywilizacji europejskiej, był i nadal jest odrzucany przez sprawujące władzę elity. A przecież wystarczy tylko wspomnieć, że jeden z najznakomitszych ojców Kościoła Katolickiego Św. Augustyn był najprawdopodobniej ciemnoskórym Numidem lub Berberem, a św. Tomasz z Akwinu czerpał wiedzę na temat dzieł Arystotelesa z przekazów Persów: Awi-

[1] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Warszawa, 1988, s. 561.
[2] N. Lobkowicz, *Europa jako rzeczywistość kulturowa. Założenia i problemy*, Warszawa ,1999, s. 15.
[3] K. Wiaderny- Bidzińska, *Polityczna integracja Europy Zachodniej*, Toruń – Warszawa, 2000, s. 13.

cenny i Awerroesa, którzy byli Arabami. Poza tym twórcami pierwszego europejskiego uniwersytetu byli kordobańscy Żydzi[4] i Arabowie.

Powróćmy jednak do głównego nurtu rozważań, dotyczących początków naszej europejskiej cywilizacji. Historycy są zgodni, że niekwestionowanym kamieniem węgielnym tej cywilizacji jest antyczna kultura grecka. To hellenistycznemu światu zawdzięczamy podstawy demokracji, nauki, filozofii czy architektury, a także początki europejskiej myśli integracyjnej, której prekursorem był Tales z Miletu[5]. Do dzisiejszego dnia posługujemy się także klasycznymi pojęciami greckiej etyki, takimi jak prawdziwy, sprawiedliwy, cnotliwy. Rozwijająca się w średniowieczu religia chrześcijańska przejęła i zaadaptowała pojęcie duszy, która nie była zupełnie znana tradycji żydowskiej. W starożytnej filozofii odnajdujemy także umiłowanie pokoju i szacunek dla wszelkich inicjatyw integracyjnych, których podstawę miała stanowić współpraca, a nie zbrojna rywalizacja pomiędzy plemionami.

Imperium rzymskie z kolei wprowadziło Europę w epokę doskonalenia instytucji państwowych i tworzenia podstaw prawa. Nie ulega wątpliwości, że najwspanialszym pomnikiem historii, jaki pozostawili po sobie Rzymianie, było opracowanie i wprowadzenie w życie prawa rzymskiego, którego ogólne zasady funkcjonują do dziś. Rzymowi zawdzięczamy również zasadniczy rozwój instytucji demokratycznych, w których obywatele dysponując niezależnością i wolności osobistą, mieli wpływ na funkcjonowanie Imperium.

III. Średniowieczna Respublica Christiana jako najpełniejszy przykład integracji europejskiej

Hellenistyczna wolność polityczna Grecji i obywatelska wspólnota prawa Imperium Rzymskiego stały się, pomimo generalnego odrzucenia wszystkiego co antyczne, zasadniczym elementem średniowiecznej filozofii chrześcijańskiej. Wprawdzie Europa wieków średnich nie korzystała ze zdobyczy cywilizacyjnych starożytności, jednak hellenistyczną filozofią były przepełnione zarówno dzieła św. Augustyna jak i św. Tomasza z Akwinu. Do nauki chrześcijańskiej na trwałe weszły pojęcia greckiej etyki i filozofii. W Piśmie Świętym odnajdujemy nieznane starotestamentowym Żydom pojęcie duszy jako centrum ludzkiej egzystencji.

Europa powoli wkraczała w nową epokę, która od czasów Cesarza Konstantyna i wydania Edyktu Mediolańskiego coraz bardziej stawała się centrum dawnego hellenistyczno-rzymskiego świata. Na kontynencie zaczęły się zarysowywać charakterystyczne wpływy świata Wschodu i Zachodu. Zgodnie z tym podziałem, od

[4] P. Johnson, *Historia Żydów*, Kraków, 1994.

[5] Patrz szerzej G. Sartori, *Teoria demokracji*, Warszawa, 1994, s. 341-358.

końca IV w. n.e. na wschodnich rubieżach dawnego Imperium Rzymskiego zaczęło kształtować się Cesarstwo Wschodnie, które później uzyskało nazwę Bizancjum, a dawne prowincje zachodnie zostały opanowane przez lokalnych germańskich władców. Ten burzliwie przebiegający, ale jednak prowadzący do klarownych rozwiązań, podział został zakłócony w VII w. n.e., poprzez powstanie na terenie Półwyspu Iberyjskiego imperium arabskiego. To niebagatelne wydarzenie w historii Europy na kilka wieków zmieniło układ sił w tej części kontynentu, a w zasadniczy sposób uszczupliło spuściznę Zachodniego Cesarstwa Rzymskiego. Ówczesna Europa musiała odnaleźć się pomiędzy wpływami świata islamu a rosnącym w siłę Bizancjum. W takiej sytuacji jedynym spajającym ogniwem kulturowym stała się religia chrześcijańska, która w naturalny sposób połączyła rozdrobnione królestwa zachodniej części Europy. Pomimo nieustannych konfliktów zbrojnych i piętrzących się podziałów politycznych, chrześcijańska Europa stała się faktem.

Licznych, niejednokrotnie skłóconych władców zjednoczył Kościół Katolicki, a jedyny patriarcha Zachodu stał na straży czystości wiary i obrządku łacińskiego. Cała średniowieczna Europa Zachodnia była podporządkowana papieżowi, co potęgowało z kolei poczucie jedności kulturowej. Komunikację pomiędzy narodami zaś umożliwiała łacina, pełniąca jednocześnie funkcję międzynarodowego języka.

Zupełnie inaczej natomiast przedstawiała się sytuacja na Wschodzie kontynentu, gdzie przyjęto zgoła odmienny od łacińskiego sposób rozpowszechniania wiary chrześcijańskiej. W Cesarstwie Bizantyjskim nacechowanym wysokim stopniem pluralizmu Kościół Wschodni czerpał ze zdobyczy kulturowych plemion pogańskich, które przyjmując chrzest zachowały jednocześnie własne tradycje i język w liturgii. Na tle tych informacji organizacja Kościoła Katolickiego wydaje się być znacznie skrępowana i nacechowana wysokim stopniem stagnacji. Jednak takie dość płytkie pojmowanie prawd wiary Kościoła Katolickiego jest prymitywnym uproszczeniem bardzo głębokiego mistycyzmu tego odłamu religii chrześcijańskiej. Średniowieczny Kościół obrządku łacińskiego tętnił życiem, wzmacniając i scalając fundamenty kultury średniowiecznej, której podstawą było kultywowanie poczucia wspólnoty i jedności. Te czynniki sprawiły, że kraje Europy Zachodniej już nigdy więcej nie osiągnęły takiego poziomu integracji i jedności jak w czasach średniowiecza. Wspólne wartości religijne i kulturowe umożliwiły stworzenie wzoru państwa i prawa, który w przyszłości został zaadaptowany przez niektóre kraje Europy Środkowej.

Opisane powyżej procesy zjednoczeniowe zaowocowały powstaniem specyficznej w swoim rodzaju organizacji państw i narodów, która otrzymała nazwę Respublica Christiana, zastępując starożytną Respublica Romana[6]. Powszechne przy-

[6] A. Gieysztor, Europejska Christiana Respublica w średniowieczu, w: Europa fundamenty jedności (red.) A. Dylus, Warszawa, 1999, s. 29-33.

jęcie się tego zwrotu w piśmiennictwie ugruntowało ostatecznie chrześcijański charakter kontynentu, który został ukształtowany przez grecko-rzymskie dziedzictwo. Jeśli chodzi zaś o samo pojęcie Europy, to pojawiło się ono po raz pierwszy dopiero w połowie VIII w n.e. Mianem Europenses scharakteryzowano różnorodny skład wojsk Karola Młota, który dał zbrojny opór inwazji islamu w 832 r. n. e.[7]. Kolejny etap rozkwitu Respublica Christiana rozpoczęła epoka władztwa karolińskiego. Karol Wielki, przez wielu uznawany za ojca Europy, w niezwykle umiejętny i dyplomatyczny sposób (choć proces ten nie obył się także bez konfliktów zbrojnych) zjednoczył kraje europejskie, broniąc je skutecznie przed groźbą rozszerzenia islamu oraz ambicjami powiększenia Cesarstwa Bizantyjskiego. To zdobycze epoki karolińskiej stworzyły realne możliwości odrodzenia się Zachodniego Cesarstwa Rzymskiego pod berłem Ottona Pierwszego. Wkrótce do europejskiej rodziny narodów chrześcijańskich zaczęły dołączać dotychczasowe plemiona pogańskie, zamieszkujące jej południowe i środkowowschodnie krańce. Suwerenność oraz uznanie cesarza i papieża uzyskał zarówno Bolesław Chrobry jak i Stefan Węgierski. Od tej chwili narody zamieszkujące tereny im podległe stały się członkami zachodniocesarskiej społeczności. Idea Respublica Christiana zdobywała coraz więcej zwolenników wśród plemion słowiańskich, pozostających do tej pory poza kręgiem cywilizacji łacińskiej. Te tendencje integracyjne były jednak bez przerwy osłabiane przez wygórowane ambicje i partykularne interesy lokalnych możnowładców. Od czasu do czasu wybuchały konflikty, które nierzadko kończyły się zbrojną konfrontacją. Nie bez znaczenia była też wysoka pozycja zinstytucjonalizowanego Kościoła Katolickiego, dysponującego bogatym państwem kościelnym. Wkrótce religia, która do tej pory była czynnikiem integracyjnym, stała się źródłem poważnych sporów doktrynalnych i konfliktów kulturowych. Kryzys zapoczątkowały pierwsze wyprawy krzyżowe, które pod pretekstem ochrony wiary w Ziemi Świętej przekształciły się w krwawe wojny religijne pomiędzy chrześcijanami a muzułmanami.

Na drugiej części półkuli ziemskiej zaś przeprowadzano, głównie za pomocą ognia i miecza, „chrystianizację" obu Ameryk, niszcząc i doprowadzając do eksterminacji rdzenną ludność. Podobna sytuacja zapanowała w północnej Afryce i w niektórych częściach Azji, gdzie krzewienie cywilizacji europejskiej odbywało się w bestialski i nieznoszący sprzeciwu sposób.

Tymczasem „stara" Europa przeżywała głęboki kryzys dotychczasowego systemu wartości, co w ostateczności musiało doprowadzić do wybuchu niepokojów społecznych i rozłamu w Kościele katolickim. Reformacja na dobre przypieczętowała rozpad średniowiecznego porządku i zapoczątkowała odrodzenie się zaniedbanej kultury antycznej. Oświecenie zepchnęło na dalszy plan królujące do tej pory idee katolickiego kanonu wiary, zwracając się ku humanizmowi i reformacji.

[7] M. Doliwa-Klepacki, *Integracja europejska (po Amsterdamie i Nicei)*, Białystok, 2001.

Nikt nie powinien jednak bagatelizować czy pomijać milczeniem intelektualnych zdobyczy średniowiecznej filozofii religijnej, która w znakomity sposób rozwinęła jej integracyjne wątki. Nie ulega wątpliwości, że średniowieczna Europa była zarazem widoczną i niewidoczną ojczyzną Europejczyków[8].

Chociaż Respublica Christiana nigdy nie stała się państwem w sensie prawnodoktrynalnym, to do dziś przetrwały podstawowe więzy kultury i religii, które w tamtych czasach doprowadziły do rzeczywistej integracji europejskiej, opartej na wspólnych wartościach i ideach. Respublica Christiana stanowiła swoisty fenomen w historii naszego kontynentu, którą Papież Pius II określił mianem „wspólnego domu".

IV. Oświecenie i ponowoczesność – poszukiwanie wspólnych wartości. Szanse i zagrożenia współczesnej integracji europejskiej w dobie globalizacji

Jak już wcześniej wspomniałam, upadek Średniowiecza utorował drogę dla nowej świeckiej wizji świata, w którym najwyższą wartością jest rozum, a w centrum zainteresowania znajduje się człowiek i jego potrzeby. Oświecenie odwróciło się od szeroko pojętej wspólnoty na rzecz indywidualizmu i poszanowania wolności jednostki. Wielu współczesnych intelektualistów odnajduje podobieństwa pomiędzy obecną epoką, określaną mianem ponowoczesności, a czasami Renesansu[9]. Powtarzając zatem słowa J. Theisinga stwierdzamy, że „być może rozpoczyna się epoka, którą można by określić mianem współczesnego Oświecenia"[10]. To dość śmiałe spostrzeżenie znajduje jednak potwierdzenie w rzeczywistości, choć z drugiej strony w tak daleko posuniętej integracji Wspólnoty Europejskiej[11] można dostrzec pewne elementy iście średniowiecznej myśli integracyjnej. Niemniej jednak w odróżnieniu od wczesnych wieków średnich dzisiejsza jednocząca się Europa buduje swoją przyszłość na wielokulturowym dorobku kilkunastu wieków wspólnej historii.

Europa przełomu tysiącleci realizuje ponownie ideę integracji wyrastającej ze wspólnego pnia kulturowego; greckiej sztuki, rzymskiego prawa i chrześcijańskiej

[8] A. Gieysztor, *op. cit.*, s. 32.

[9] Współczesne czasy uzyskują jednak różne nazwy, dla przykładu Anthony Giddens określa je mianem „późnej nowoczesności", Ulrich Beck mianem „nowoczesności refleksyjnej", George Balandier mianem „nadnowoczesności", zaś Zygmunt Bauman nazywa ją erą „ponowoczesną". za: z. Bauman, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa, 2000, s. 40.

[10] J. Thesing, *Globalizacja, Europa i XII wiek*, Warszawa, 1999, s. 35.

[11] patrz szerzej na temat WE np J. Galster, C. Mik., *Podstawy europejskiego prawa wspólnotowego. Zarys wykładu*, Toruń, 1995.

religii[12]. Jednak XXI wiek niesie za sobą także nowe wyzwania, które nie ograniczają się już jedynie do lokalnych ruchów integracyjnych, ale popychają Europę w kierunku globalizacji. Globalizacja przenika wszelkie sfery aktywności życiowej człowieka, burząc istniejące jeszcze, nieliczne bariery. Świat „zaczyna się kurczyć" w wyniku coraz szybszego przepływu informacji, które docierają do najdalszych zakątków globu za pomocą najnowocześniejszych łączy elektronicznych. Globalizacja charakteryzuje się „...rosnącą integracją narodów i regionów, a zwłaszcza rewolucją struktur gospodarczych prowadzącą do przełomu w gospodarce światowej i tworzenia sieci ekonomicznych powiązań olbrzymich rynków światowej wymiany towarów i usług oraz powstania nowoczesnej konkurencji. Rynki i produkcja w różnych krajach są coraz bardziej od siebie uzależnione, a nowoczesne technologie stymulują powstanie nowych struktur i centrów władzy"[13]. Świat staje się globalną wioską, w której różnorodność kultur staje się atutem globalnej gospodarki. Z drugiej strony zaś globalizacja nie ogranicza się jedynie do kwestii ekonomiczno-finansowych, ale skutecznie modeluje ludzkie myślenie, sięgając znacznie dalej niż narodowe wzorce kulturowe. Dlatego też globalizacja również, a może przede wszystkim, ma wymiar intelektualny i umysłowy, a globalny rynek dóbr i usług staje się jednocześnie rynkiem wymiany idei i myśli.

Jak już wcześniej zasugerowaliśmy, zasadniczym elementem globalizacji jest wzrost popularności idei integracyjnych, których namacalnym przykładem jest powstanie i rozwój Wspólnot Europejskich. Obecnie na naszych oczach wspólna Europa staje się faktem, podobnie jak faktem stała się Respublica Christiana ponad dziesięć wieków temu. To podobieństwo jednak zmusza nas do refleksji i każe stawiać następujące pytanie. Jak potoczą się dalsze losy integracji, czy rzeczywiście jest to spontaniczna, światła idea wolnych narodów, czy jedynie konieczność dziejowa? To pytanie stawiają sobie dzisiaj zarówno historycy, ekonomiści jak i filozofowie. Niektórzy z nich otwarcie przestrzegają przed nadmiernym rozwojem integracji europejskiej, upatrują w niej wielu niebezpieczeństw i zagrożeń. Wystarczy przynajmniej wspomnieć słowa Krzysztofa Pomiana, który wyraźnie wskazywał, że idea jedności Europy to widmo, które od czasu do czasu nawiedza stary kontynent[14]. Z kolei Z. Bauman twierdzi, że u podstaw integracji leżą jedynie konkretne przyczyny gospodarcze, które pomimo światłych haseł nie dążą do wyrównywania nierówności społecznych, ale służą jedynie konkurencyjności europejskiej gospodarki, przegrywającej twardą walkę z tańszymi produktami amerykańskimi czy azjatyckimi. Państwa integrują się, ponieważ szukają wyjścia z patowej sytuacji w jakiej znalazł się tradycyjny model państwowości. W ponowoczesnej

[12] K. Wiaderny-Bidzińska, *Polityczna integracja Europy Zachodniej*, Toruń –Warszawa, 2000, s. 13.
[13] J. Thesing, *op. cit.*, s. 35.
[14] K. Pomian, *Europa i jej narody*, Warszawa, 1992.

epoce trudno jest jednoznacznie stwierdzić, że nadal istnieje samowystarczalność militarna, gospodarcza oraz niezależność kulturowa współczesnych państw. Suwerenne do tej pory organizmy państwowe przystępują do międzynarodowych sojuszy, zrzekając się części swojej niezależności na rzecz wspólnej ponadnarodowej organizacji, ponieważ zmusza je do tego sytuacja ekonomiczna oraz sieć wzajemnych, często paraliżujących powiązań i uzależnień. Dzisiejsza Europa wystraszona, a raczej przerażona nadmierną popularnością swojego przykładu, oddala coraz bardziej perspektywę przyjęcia nowych członków, których obywatele jawią się jako potencjalne źródło utraty ekskluzywnych przywilejów (np. swobodny przepływ osób, towarów, kapitału, itd.)[15].

Zdaniem wielu mieszkańców obecnej Unii Europejskiej dobrodziejstwa wynikające z przynależności do „wspólnego europejskiego domu" powinny ograniczać się jedynie do jej obywateli, pozostałe kraje europejskie kandydujące do członkostwa powinny natomiast dążyć do integracji głównie przy pomocy własnych środków. Wspólnoty Europejskie zaś, zanim zdecydują się na rozszerzenie, muszą wpierw rozwiązać własne wewnętrzne problemy, przede wszystkim zaś stawić czoła kolejnej depresji ekonomicznej. Bo nie ulega wątpliwości, że Unia Europejska to nie tylko wieczna kraina szczęśliwości i dobrobytu, ale jednocześnie ponad 40 mln. ludzi żyjących poniżej socjalnego minimum, 20 mln. oficjalnie bezrobotnych oraz 3 miliony bezdomnych. W związku z tym wołania o jedność Europy rozlegają się najgłośniej nie w jej wnętrzu, ale wręcz przeciwnie na rubieżach, gdzie perspektywa przyjęcia do Wspólnoty jest odległa. Niemniej jednak, jak oceniają eksperci, przyszłość będzie zależała właśnie od krajów leżących na południu i wschodzie Europy, ponieważ przeżywający kryzys i stagnację konsumpcjonizmu Zachód będzie zwalniał tempo rozwoju[16]. Zdaniem Z. Baumana „...o przyszłości wspólnego europejskiego domu decydować będzie nie to, czy i jak szybko wchłonie Wspólnota Europejska nowo otwarte na jej wpływy peryferie, lecz to, czy i jak potrafi rozszerzona Europa wykorzystać szansę dziejową zawartą w nowej, jakże wzbogaconej, różnorodności tradycji i oczekiwań. To czy, nawykła do nauczania i pouczania, potrafi owa wspólnota, która przyswoiła sobie miano Europy, także się nauczyć"[17]. Niech te słowa wypowiedziane przez jednego z najwybitniejszych przedstawicieli epoki postmodernizmu posłużą jako konkluzja powyższych rozważań, toczących się wokół poszukiwania wspólnych europejskich korzeni, wyrastających zarówno z zachodniej jak i wschodniej tradycji kulturowej.

[15] Patrz szerzej A. Marszalek, *Integracja Europejska*, Łódź 2000, L. Ciamaga i inni, *Unia Europejska*, Warszawa, 1997, D. Lasok, *Zarys prawa Unii Europejskiej*, Toruń, 1998.

[16] Na ten temat patrz szerzej E. Skotnicka-Illasiewicz, *Może tu Wschód, a może tu Zachód...?*, Studia Europejskie nr 2 (14), 2000.

[17] Z. Bauman, *op. cit.*, s. 365.

Literatura

1. **Bauman Z.:** *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa, 2000.
2. **Ciamaga L. i inni:** *Unia Europejska*, Warszawa, 1997.
3. **Doliwa-Klepacki M.:** *Integracja europejska (po Amsterdamie i Nicei)*, Białystok, 2001.
4. **Galster J., Mik C.:** *Podstawy europejskiego prawa wspólnotowego. Zarys wykładu*, Toruń, 1995.
5. **Gieysztor A.:** *Europejska Christiana respublica w średniowieczu*, w: A. Dylus (red.), *Europa fundamenty jedności*, Warszawa, 1999.
6. **Johnson P.:** *Historia Żydów*, Kraków, 1994.
7. **Lasok D.:** *Zarys prawa Unii Europejskiej*, Toruń, 1998.
8. **Lobkowicz N.:** *Europa jako rzeczywistość kulturowa. Założenia i problemy*, Warszawa, 1999.
9. **Marszałek A.:** *Integracja Europejska*, Łódź, 2000.
10. **Pomian K.:** *Europa i jej narody*, Warszawa, 1992.
11. **Sartori G.:** *Teoria demokracji*, Warszawa, 1994.
12. **Skotnicka-Illasiewicz E.:** *Może tu Wschód, a może tu Zachód...?*, Studia Europejskie nr 2 (14), 2000.
13. **Szymczak M.:** (red.), *Słownik języka polskiego*, Warszawa, 1988.
14. **Thesing J.:** *Globalizacja, Europa i XII wiek*, Warszawa, 1999.
15. **Wiaderny-Bidzińska K.:** *Polityczna integracja Europy Zachodniej*, Toruń – Warszawa, 2000.

EUROPE FROM ANTIQUITY TO POSTMODERNITY – COMMON CULTURAL FOUNDATIONSES RESEARCH

Summary: In hereby article European common cultural foundationses are analysed. Elaboration consists of four parts, which are attempt of assembling and arranging European acquired possessions in sphere of integration. First part is introduction to theme and analysis of European idea notion in geographical and cultural substance. In second part undertook problems related with origin of European philosophy of culture, arts and also bases of democracy, state and law. Third part presents part of Christian religion in building common "European house". Article finishes with conclusions on present idea theme relating European integration thought future in context of postmodern philosophy.

Key words: europeanship culture, community, civilisation

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Sławomir Ignatiuk

STRATEGIA ZARZĄDZANIA A ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Streszczenie: W pracy przedstawiono istotę pojęć strategia zarządzania oraz zarządzanie strategiczne, zwracając szczególną uwagę na występujące różnice między tymi pojęciami oraz ich przydatność w praktyce zarządzania. Podkreślono, że strategia zarządzania jest podstawą zarządzania strategicznego, wyjaśniając jednocześnie, na czym polega proces zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie, organizacja

1. Wstęp

Pojęcie strategia pochodzi od greckiego słowa strategos. Pierwotna jego treść oznaczała osobę, która przewodzi armii i tworzy koncepcję walki, a więc decyduje o zwycięstwie lub śmierci[1]. Dlatego według ówczesnych Greków strateg powinien dobrze znać swoje rzemiosło oraz umieć dobrze dowodzić żołnierzami w walce. Greckie rozumienie słowa strategia zachowało aktualność do dnia dzisiejszego. Dzisiaj wiemy, że strategia ma fundamentalny wpływ na sukces lub porażkę firmy.

Strategia zarządzania jest często utożsamiana z zarządzaniem strategicznym. Dotyczy to szczególnie osób zajmujących się działalnością gospodarczą, w tym osób pełniących funkcje kierownicze. Z tego też względu postanowiono te pojęcia szczegółowo wyjaśnić, zwracając uwagę na praktyczne ich aspekty. W piśmiennictwie spotyka się bardzo wiele definicji, zarówno strategii zarządzania jak i zarządzania strategicznego, a autor każdej definicji chce nadać jej własne oryginalne cechy. W konsekwencji definicje mają czasami charakter bardzo ogólnych lub szczegółowych formuł, jak np. „strategia stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku". Odbiorca takiej informacji zadaje sobie pytanie, jaki jest ten „wzorzec decyzji" i gdzie go

[1] K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa, 1998, s. 13.

należy szukać w konkretnym podmiocie gospodarczym. Tym bardziej takiej definicji nie zrozumie student, który nie zna praktycznych aspektów organizacji.

Zastosowanie teorii strategii w procesie zarządzania organizacjami gospodarczymi miało miejsce w początkach drugiej połowy ubiegłego stulecia. Rozwój myśli strategicznej przyczynił się do powstania czterech odmiennych szkół budowania strategii, a mianowicie:

- szkoły planistycznej (lata 1954-1964)
- szkoły ewolucyjnej (lata 1965-1975)
- szkoły pozycyjnej (lata 1967-1985)
- szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się (po roku 1985)

2. Definicje strategii zarządzania

Praktyka potwierdziła, że dobrze opracowana strategia zarządzania jest podstawą sukcesu każdej organizacji. Wyraża ona główny kierunek działania kierownictwa firmy, uwzględniający zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Zatem strategia określa cele możliwe do osiągnięcia w długim przedziale czasu, odpowiadające głównym kierunkom działań, oraz rozmiar zasobów, niezbędnych do zrealizowania zamierzonych celów. Z tego też względu utożsamiana jest często z wieloletnim planem organizacji, stąd definiowana jest przez wielu autorów jako[2]:

a) plan, w którym zawarte są zadania odnoszące się do funkcjonowania organizacji w przyszłości,
b) program efektywnego działania przedsiębiorstwa na określonym rynku,
c) plan działania,
d) szeroki program wykorzystania i osiągnięcia celów organizacji.

Z przedstawionych wyżej informacji wynika, że strategia określa główną orientację gospodarczo-ekonomiczną firmy w przyszłych przedziałach czasu, jest zatem projektem przyszłej organizacji, przedstawia cele, które decydują o funkcjonowaniu i rozwoju firmy w nawiązaniu do jej otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, jest wyrażona w formie programów i planów ukierunkowanych na najlepsze wykorzystanie zasobów organizacji i gwarantujących osiągnięcie założonego celu.

Aby lepiej zrozumieć istotę strategii, należałoby wyjaśnić czym strategia nie jest i w związku z tym jakich przedsięwzięć organizacyjnych do strategii zaliczać nie należy. Otóż strategii nie wolno utożsamiać z planem wieloletnim, w którym, zgodnie z wymogami formalnymi, przedstawione są na okres kilku lat (w ujęciu

[2] A. Strabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwa Naukowe PWN. Warszawa – Kraków, 2000, s. 39- 40.

liczbowym) zadania do wykonania i środki na ich realizację. Zaznaczyć jednak należy, że plan ilościowy może być znaczącym elementem strategii, uzasadniającym celowość jej wdrożenia w firmie, ponieważ strategia jest koncepcją jakościową firmy na przyszłość, która zafunkcjonuje za 3-5 lub więcej lat.

Strategia nie jest zbiorem życzeń, ani zbiorem idei stworzonych i realizowanych w wąskim gronie kierownictwa firmy. Szczególną cechą strategii jest jej wykonalność nawet w trudnych, czasami wydawałoby się nierealnych warunkach organizacyjnych i ekonomicznych. Strategia opiera się na takiej koncepcji działania, która dla uczestników organizacji jest zrozumiała i przyjęta przez nich do realizacji. Strategia nie jest także programem działania, którego wdrożenie przyczyni się do zlikwidowania zaistniałej nierównowagi między otoczeniem zewnętrznym a firmą, w rezultacie czego firma osiągnie lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe.

Duży wkład w badania nad strategią organizacji wniósł S. Tilles[3]. Strategia według Tillesa, to zbiór celów oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych. Zatem w procesie budowania strategii należy w pierwszej kolejności określić cele organizacji, które chciałaby ona osiągnąć w przyszłych przedziałach czasu w nawiązaniu do realnych warunków otoczenia zewnętrznego (rynkowego, politycznego, ekonomicznego, lokalnego, prawnego, globalnego, itp.) i wewnętrznego (technologie, ludzie, finanse, organizacje związkowe, kadra kierownicza). Autor podkreśla, że cele należy postrzegać w kategoriach bardzo szerokich, nie tylko finansowych i produkcyjnych. Zatem przy określaniu celów należy najpierw dokonać identyfikacji potrzeb poszczególnych grup klientów, a w następnej kolejności sformułować przedsięwzięcia organizacyjne, dzięki którym cele będą zrealizowane. Stale należy mieć na względzie, że cele są głównym elementem strategii, stąd należy je formułować w sposób jasny i zrozumiały. Aby stały się one głównym przedsięwzięciem organizacji, jej uczestnicy muszą je znać, zrozumieć i zaakceptować.

Budując strategię, a więc określając cele i główne przedsięwzięcia organizacji niezbędne do zrealizowania w określonych przedziałach czasu, należy mieć na uwadze poziom ryzyka, jakie musi być podjęte w procesie realizacji strategii. Ryzyko jest dzisiaj nierozłączną cechą każdego poważniejszego działania, a jego głównym źródłem jest ciągle komplikujące się, nieprzewidywalne otoczenie zewnętrzne. Każda organizacja powinna określić stopień ryzyka w procesie budowy strategii, posługując się wynikami analiz ekonomicznych, organizacyjnych oraz prognozami krótko- i długookresowymi. W procesie oceny strategii należy według S. Tillesa mieć na względzie:

[3] A. K. Koźmiński (red.) – Zarządzanie teoria i praktyka. Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa, 1997, s. 168-169.

– wewnętrzną spójność i zgodność celów strategicznych,
– zgodność strategii z otoczeniem,
– odpowiedniość w stosunku do dostępnych zasobów,
– satysfakcjonujący poziom ryzyka,
– odpowiedni horyzont czasu,
– wykonalność.

Na zwrócenie uwagi zasługuje koncepcja strategii opracowana przez Japończyka K. Ohmae[4], który opcje strategiczne opracowywał na bazie potrzeb klientów, umieszczając ich w systemie wartości firmy i stwierdzał, że „strategie oparte na roli klienta są podstawą wszystkich strategii". Podkreślić w tym miejscu należy, że zorientowanie firm na klienta w obecnych czasach akceptowane jest bez zastrzeżeń w teorii i praktyce zarządzania. Zasada *klient nasz pan* jest znana i stosowana na całym świecie. Strategia według K. Ohmae „jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa, tak aby możliwie w największym stopniu spełniać oczekiwania klienta". M. E. Porter strategią nazywa skuteczny program, sformułowany dla każdego obszaru działania organizacji, koordynujący różne funkcje[5].

Z przedstawionych wyżej informacji wynika, że definicja strategii nie jest jednoznacznie określana i pojmowana przez wszystkich jej autorów. Wspólnym jej mianownikiem jest formułowanie możliwych do zrealizowania przez firmę w warunkach konkretnego otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego – najważniejszych celów. Jeśli otoczenie ulega zmianie, należy również zmieniać lub modyfikować strategię, tak aby główne cele organizacji były w przyszłych okresach zrealizowane. Istota strategii polega na tym, że dotyczy ona przyszłych przedziałów czasu. Zatem musi być bardzo dokładnie opracowana w odniesieniu do roku docelowego, zweryfikowana i wdrożona w praktycznym działaniu. Wciąż pamiętać należy o tym, że wdrożenie strategii w firmie przyniesie zamierzone efekty tylko wówczas, gdy będzie ona dobrze zrozumiana i zaakceptowana przez pracowników organizacji. Każda dobrze opracowana i wdrożona strategia powinna przynieść firmie wymierne korzyści w formie zysku netto. Dlatego też uznawana jest w działalności praktycznej za najważniejsze narzędzie zarządzania firmą. Strategia podmiotu gospodarczego jest przecież najważniejszą koncepcją działania kierownictwa oraz jest podstawą do podejmowania najważniejszych decyzji w procesie zarządzania strategicznego firmą.

[4] Koch R. Strategia. Jak opracować i wdrożyć w życie najskuteczniejszą strategię. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Zarządzania, Kraków, 1998, s. 167-168.

[5] A. K. Koźmiński (redakcja). Zarządzanie, teoria i praktyka. Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa, 1997, s. 171.

W obecnej rzeczywistości dobrze opracowaną strategię zarządzania powinien mieć każdy podmiot gospodarczy. Strategia jest podstawą podejmowania takich decyzji gospodarczych, które firmie zapewniają przetrwanie i rozwój. Według R. Kocha strategia każdemu menadżerowi może[6]:

- pomóc w określaniu różnych obszarów działalności, w których sukces zależy od innych czynników,
- precyzyjnie wskazać obszary działalności zapewniające największe zyski i dostarczające największej ilości gotówki oraz wyjaśnić, dlaczego są one tak korzystne dla firmy,
- ułatwić zrozumienie perspektywy klientów i przyczyn, dla których zaopatrują się oni u konkurencji,
- wskazać obszary, w których należy skupić największe wysiłki i zainwestować najwięcej pieniędzy,
- określić obszar, w którym istnieje szansa powiększenia zysków – od kompozycji produktów/klientów poprzez zmianę cen, po cięcia w kosztach,
- ułatwić zrozumienie, dlaczego różne inicjatywy w różnych obszarach przyniosły sukces lub porażkę,
- wskazać, jakich kwalifikacji brakuje menadżerom i pracownikom,
- określić obszary działalności czy asortymenty produktów, z których trzeba zrezygnować lub które należy sprzedać innym firmom,
- wskazać grupy klientów, o których najbardziej trzeba się troszczyć, oraz sposoby powiększania ich lojalności,
- ułatwić rozstrzygnięcie, czy należy rozszerzać działalność w drodze zakupu nowego przedsiębiorstwa, a jeśli tak, jakiego rodzaju powinien być ten zakup,
- wskazać znaczenie ekspansji międzynarodowej oraz najbardziej odpowiednie jej kierunki,
- ułatwić wypracowanie kultury firmy oraz jej kompetencji, aby była ona w stanie lepiej niż konkurencja zaspokajać potrzeby swych najważniejszych klientów,
- pomóc w podniesieniu na wyższy poziom wyników jednostki gospodarczej poprzez ścisłą kontrolę finansową, opartą na spójnej, konsekwentnie stosowanej w całej firmie metodzie postępowania.

3. Definicje zarządzania strategicznego

Proces zarządzania firmą polega na: gromadzeniu informacji, przygotowaniu decyzji, decydowaniu, koordynowaniu, motywowaniu, komunikacji i kontrolowa-

[6] Koch R. Strategia. Jak opracować i wdrożyć w życie najskuteczniejszą strategię. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Zarządzania, Kraków, 1998, s. 19-20.

niu. W procesie zarządzania podejmowane są różnego rodzaju decyzje, w tym decyzje operacyjne, taktyczne i strategiczne. Jest bardzo dużo definicji zarządzania strategicznego, a każda z nich oparta jest na określonym sposobie patrzenia na organizację. Część autorów definicję zarządzania opiera na formalnej strukturze organizacji, część na stosunkach własnościowych firmy zaś inni na relacjach czynnościowych, wykonywanych w procesie zarządzania. Często w piśmiennictwie przytaczana jest następująca definicja zarządzania: zarządzanie to zespół działań (planowanie, organizowanie, kierowanie, przewodzenie, itp.), skierowanych na zasoby organizacji (ludzie, środki rzeczowe i finansowe, informacje) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia jej celów w sposób sprawny i skuteczny. Z treści przedstawionej definicji wynika, że osoba zarządzająca firmą zobowiązana jest pod względem formalnym i moralnym do zrealizowania jej celów w sposób sprawny i skuteczny. Aby cele zrealizować podejmuje ona szereg różnego rodzaju decyzji, odniesionych do ludzi, środków rzeczowych i finansowych. W konsekwencji zarządzanie rozstrzyga o przetrwaniu i rozwoju firmy, o wykorzystaniu jej zasobów w bieżących i przyszłych przedziałach czasu, a w związku z tym o wynikach finansowych organizacji.

Podkreślić należy, że na sposób i jakość zarządzania szczególnie duży wpływ wywiera kultura organizacji. Można nawet twierdzić, że poziom jakości zarządzania jest wynikiem uwarunkowań kulturowych narodu, regionu, organizacji. Narodowa kultura Japonii jest bezpośrednią przyczyną stosowania w procesie zarządzania odmiennego niż w innych krajach stylu kierowania ludźmi, przynoszącego w praktyce zarządzania najlepsze rezultaty. Zatem efektywne oddziaływanie kierownika na podwładnych wymaga nie tylko znajomości kultury, w której oni uczestniczą i którą reprezentują, ale także zobowiązania się do kształtowania kultury organizacji, którą kieruje, zgodnie z potrzebami dnia jutrzejszego.

Zarządzanie skierowane jest na zasoby organizacji. Do zasobów specyficznych, od których przede wszystkim zależą efekty zarządzania należą pracownicy firmy. Dlatego też jej kierownictwo, chcąc dobrze wykorzystać silne strony uczestników organizacji, musi dużo czasu poświęcić kontaktom międzyludzkim, poznawać potrzeby i dążenia poszczególnych pracowników, ich stopień integracji z firmą, co w konsekwencji ułatwia stosowanie w procesie zarządzania właściwych bodźców i technik motywacyjnych. Kierownictwo każdej komórki organizacyjnej, w tym także kierownictwo naczelne organizacji, musi nie tylko tworzyć efektywne zespoły ludzkie, ale także im przewodzić, wykorzystując do tego celu swój autorytet. Oznacza to, że w procesie zarządzania zasobami ludzkimi należy, poza doborem i selekcją pracowników, wyznaczać zespołowi zadania do wykonania w dłuższym i bliższym przedziale czasu, zapewnić dopływ niezbędnych informacji, wywierających wpływ na realizację celów określonej komórki organizacyjnej i pod-

noszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, kierować nieformalnymi stosunkami wewnątrz zespołu, mając na względzie tworzenie dobrej, rodzinnej atmosfery.

Zarządzanie to proces ciągły, realizowany pod nadzorem kierownictwa firmy przez wszystkich jej uczestników. W tym procesie prawidłowo zarządzana organizacja, osiągając swoje cele nabywa wciąż nowych umiejętności, wciąż się uczy. Dzięki temu zdolna jest szybko dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego, wyprzedzać konkurentów, opanowywać rynki zbytu, działać globalnie, zwiększać produkcję, poprawić jakość wyrobów i osiągać z działalności dobre rezultaty ekonomiczne.

Prawidłowo zarządzać organizacją można tylko wówczas, gdy w procesie zarządzania dobrze jest skoordynowane zarządzanie operacyjne z zarządzaniem strategicznym. Czym zatem jest zarządzanie strategiczne? Odpowiedź na powyższe pytanie nie będzie prosta i jednoznaczna, chociażby z tego względu, że definicji zarządzania strategicznego w piśmiennictwie jest bardzo dużo. Najogólniej można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji, od których będą zależały losy konkretnego przedsiębiorstwa w przyszłości. Według B. Wawrzyniaka[7] zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest taką koncepcją zarządzania, która opiera się na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej. Według R. W. Griffina[8] zarządzanie strategiczne to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągania jej strategicznych celów. Według Z. Pierścionka[9] zarządzanie strategiczne obejmuje problematykę natury ekonomicznej i organizacyjnej, ale także sferę problemów informacyjnych i informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji. W rezultacie zarządzanie strategiczne jest dyscypliną stosowaną, problemowo zorientowaną, stanowiącą wiedzę syntetyzującą i kojarzącą czynniki, procesy i mechanizmy związane ze sterowaniem rozwoju przedsiębiorstwa.

W procesie zarządzania strategicznego tworzy się organizacje przyszłości. A wciąż pamiętać należy o tym, że tworzą ją wszyscy uczestnicy organizacji. Dlatego też M. Crozier[10], określając istotę zarządzania strategicznego, stwierdza, że jest to tworzenie przyszłości, rozwoju społeczeństwa i organizacji – jest to przede wszystkim transformacja ludzi, którzy się na nią składają, a mówiąc precyzyjniej – transformacja stosunków jakie między nimi zachodzą oraz systemowych reguł gier i zasad wymiany zwyczajów, umożliwiających im przeżycie i poprawę warunków bytu.

---

[7] Wawrzyniak B., Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 1989, s. 33.

[8] Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa, 1996, s. 233.

[9] Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa, 1996, s. 18

[10] Crozier M., Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego, PWE, Warszawa, 1993 s. 163.

Zarządzanie strategiczne w ujęciu czynnościowym jest procesem informacyjno-decyzyjnym (wspomaganym funkcjami planowania, organizowania, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego[11]. Do najważniejszych, a więc kluczowych problemów działalności gospodarczej, wywierających istotny wpływ na rezultaty ekonomiczne i organizacyjne, autor zalicza działalność globalną oraz newralgiczne sfery działalności, a więc takie, które ze względu na swą wyjątkowość mają zasadnicze znaczenie dla całej firmy. Działalność globalną natomiast interpretuje w znaczeniu dwojakim, a mianowicie jako:

- ogólny kierunek działania, zdeterminowany przez realizację przedsięwzięć gospodarczych w sposób całościowy, a więc przy zaangażowaniu całego lub przeważającej części potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa,
- orientację na światowy wymiar produktu, rynku (klientów), techniki, kosztów, itp.

Newralgiczne sfery działalności gospodarczej podporządkowane są globalnemu (ogólnemu) kierunkowi działania, co w istocie stanowi praktyczną wykładnię zarządzania strategicznego. Zatem globalizacja jest cechą naczelną zarządzania strategicznego, bowiem ona obejmuje całościowe ujęcie działalności gospodarczej, niezależnie od rodzaju, wielkości i struktury podmiotu gospodarczego.

Podkreślić należy, że zarządzanie strategiczne różni się od zarządzania operacyjnego. Podstawą zarządzania strategicznego jest z reguły wcześniej opracowana przez kierownictwo firmy, przy współudziale jej uczestników, strategia zarządzania, w której powinny być uwzględnione następujące parametry:

- powód istnienia firmy (misja firmy),
- przyszłościowy obraz i docelowa pozycja firmy na rynku (wizja),
- cele strategiczne do osiągnięcia w długich, ale określonych przedziałach czasu.

W procesie zarządzania strategicznego podejmowane są decyzje, które wywierają istotny, czasami decydujący wpływ na funkcjonowanie bądź przetrwanie firmy. Podejmuje je kierownictwo szczebla naczelnego. Proces decyzyjny, ze względu na wagę rozstrzyganych problemów, składa się zawsze z 4 kolejno następujących po sobie etapów: rozpoznania, wnioskowania, analizy porównawczej, decydowania.

Podkreślić należy, że zarządzanie operacyjne wywiera duży wpływ nie tylko na funkcjonowanie firmy i osiągane z tego tytułu rezultaty finansowe. Zarządzanie

[11] Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa – Kraków, 2000, s. 11.

operacyjne wywiera także duży wpływ na wdrożenie strategii zarządzania, a wiec i tym samym na proces zarządzania strategicznego.

Proces decyzyjny zarządzania strategicznego dotyczy ustalenia najważniejszych kierunków działań podmiotu gospodarczego, a w tym:
- wyboru dziedzin działalności gospodarczej,
- specjalizacji w wybranych dziedzinach działalności,
- przeprowadzenia restrukturyzacji firmy,
- sposobu podziału środków finansowych na poszczególne dziedziny działalności gospodarczej.

Proces decyzyjny wspomagany jest funkcjami zarządzania (planowanie, organizacja, motywowanie i kontrola), instrumentami zarządzania, zasadami i stylami zarządzania. Podstawowe determinanty systemu zarządzania w odniesieniu do celowościowego, podmiotowego, strukturalnego, funkcjonalnego i instrumentalnego aspektu przedstawione są za A. Strabryłą w tabeli 1.

Tabela 1.

Podstawowe determinanty systemu zarządzania strategicznego

Wyszczególnienie
1. **Aspekt celowy:** odnosi się do zakresu działalności globalnej przedsiębiorstwa i jej sformalizowana na podstawie przyjętej wizji i misji.
Determinanty:
– Strategie podstawowe,
– Strategie dziedzin gospodarowania (na poziomie SJG),
– Plany biznesowe,
– Strategie i plany funkcjonalne (na poziomie całej firmy i SJG),
2. Aspekt podmiotowy: wskazuje na kierownictwo, zespoły doradcze i komórki, które wykonują zadania zarządzania strategicznego na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.
Determinanty:
– formalizacja organizacyjno-prawna wyodrębniona instytucji zarządzania strategicznego,
– kompetencje menedżerskie naczelnego kierownictwa firmy i SJG,
– specjalizacja zawodowa kadry pracowniczej komórek funkcjonalnych ds. strategicznych,
– zasady zarządzania strategicznego,
– uprawnione role centrali w opracowaniu strategii firmy:
• strategii ratunkowej,
• strategii olimpijskiej,
• strategii nabywania przedsiębiorstw,
• strategii ekspansji rynkowej,
• strategii kształtowania kompetencji i kultury,
• strategii kontroli wyników (R. Koch 1998, s. 102-105).
– pragmatyka zarządzania odniesiona do naczelnego kierownictwa firmy i SJG,
• efektywność zarządzania:
• zdolność rozwojowa firmy i SJG,
• zdolność kierowania (kadry menedżerskiej).

cd. tabeli 1.

Wyszczególnienie
3. Aspekt strukturalny: dotyczy struktury kierownictwa, zespołów doradczych i komórek, które tworzą organizację systemu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. ***Determinanty:*** – konfiguracja struktury hierarchicznej systemu zarządzania strategicznego, – organizacja systemu zarządzania strategicznego: • podział zadań, • rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, • podział odpowiedzialności, – organizacja systemu planowania strategicznego, – organizacja systemu kontroli strategicznej, – struktura organizacyjna SJG.
4. Aspekt funkcjonalny: odnosi się do funkcjonowania systemu zarządzania strategicznego i określa go w ujęciu procesowym. ***Determinanty:*** – zasady zarządzania strategicznego, – zakres funkcji systemu zarządzania strategicznego ze względu na przyjętą misję i cele przedsiębiorstwa, – procesy i procedury zarządzania przedsięwzięciami strategicznymi w zakresie: • organizacji firmy, • produkcji globalnej, • inwestycji, • marketingu, • rozwoju personalnego i in.
5. Aspekt instrumentalny: wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych, wykorzystywanych w pracach diagnostycznych, w projektowaniu strategii zarządzania oraz jej implementacji. ***Determinanty:*** – analiza strategiczna, – diagnostyka ekonomiczna i organizacyjna, – zasady alokacji środków finansowych, – modele stosowania instrumentów finansowych, – techniki negocjacyjne, – metody prognozowania gospodarczego, – rachunki decyzyjne w zakresie podstawowych problemów strategicznych (rozwoju struktury organizacyjnej, wyboru dziedziny gospodarowania, realizacji projektów inwestycyjnych, ustalania cen i preliminarza kosztów, itd.), – metody planowania strategicznego, – procedury koordynowania programów i planów, – techniki zarządzania (przez cele, przez wynik, przez wyjątek, zarządzanie systemowe i in.), – reenginering, – metody kontroli strategicznej.

Źródło: Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa – Kraków, 2000, s. 19-21.

Analizując przedstawione w tabeli 1 informacje należałoby podkreślić, że ich autor bardzo precyzyjnie i szczegółowo określił problemy i sposoby ich rozstrzygania w procesie zarządzania strategicznego.

MANAGEMENT STRATEGY VS STRATEGIC MANAGEMENT

Summary: This article is an attempt to classify the terminology describing management stategy and strategic management. Special attention was paid to explain diffrence between this specific terminology and its use in management practice. I was emphasized, that management stategy is fundamental for strategic management. And finally an article explains what the process of strategic manegement is.

Key words: strategy, management, organization

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Ireneusz Jakuszewicz

ZASTOSOWANIE WNIOSKOWANIA ROZMYTEGO DO PROGNOZOWANIA PRZESTRZENNEGO ROZWOJU MIAST

Streszczenie: Artykuł prezentuje podstawowe założenia metody prognozowania kierunków rozwoju aglomeracji miejskich z zastosowaniem wnioskowania rozmytego. Prognoza taka jest niezbędna w prawidłowym gospodarowaniu terenami miejskimi. Stanowi ona podstawę dla właściwego, ujmującego potrzeby użytkowników, zarządzania procesem rozwoju miasta. Przeszkodę w prawidłowym określaniu kierunków zmian przestrzennego zagospodarowania terenu stanowi zależność przebiegu tych kierunków od różnorodnych czynników o charakterze jakościowym. Większość słownych opisów służących określeniu preferencji ludności, tj. „bliżej", „dalej", „przedkładać nad", „unikać" jest z natury nieostra. Zastosowanie teorii zbiorów rozmytych i wnioskowania rozmytego do przetworzenia zgromadzonej informacji wejściowej pozwala przekształcić sformułowania lingwistyczne w wartości liczbowe, użyteczne przy obliczeniach komputerowych.

Słowa kluczowe: gospodarka przestrzenna, czynniki lokalizacyjne, zarządzanie rozwojem miast, wnioskowanie rozmyte

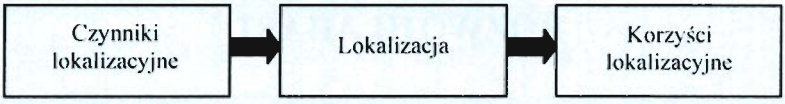
1. Wiadomości wstępne

Człowiek jest jednym z elementów systemu tworzącego miasto. Oczekuje on, że otoczenie sprosta wymaganiom wynikającym z jego potrzeb. Decyzje użytkowników miasta tyczące się wyboru miejsca zamieszkania i miejsca pracy (prowadzenia działalności gospodarczej) mają znaczący wpływ na kształt przestrzenny aglomeracji miejskiej. Powyższe decyzje uwarunkowane są działaniem czynników lokalizacyjnych.

Czynniki lokalizacyjne są to wszystkie okoliczności wpływające bezpośrednio lub pośrednio na najkorzystniejszy wybór miejsca realizacji inwestycji (np. budowy osiedla mieszkalnego) lub przedsięwzięcia bezinwestycyjnego (np. przekształcenie szkoły zawodowej w szkołę wyższą) [7, 10]. Następstwem właściwego wyboru lokalizacji są korzyści lokalizacyjne, których skala może być znacząca. Korzyści z lokalizacji mogą być [6]:

- ekonomiczne (np. minimalizacja kosztów i maksymalizacja dochodów lub zysków, minimalizacja nakładów, lepsze zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, przyspieszenie tempa rozwoju gospodarczego),
- pozaekonomiczne (np. względy społeczne, ekologiczne, demograficzne, polityczne, strategiczne itp.).

Schematyczny diagram mechanizmu działania czynników lokalizacyjnych przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Schematyczny diagram mechanizmu działania czynników lokalizacyjnych (według [4])

Czynniki lokalizacyjne mają ścisły związek z preferencjami ludności. We współczesnym świecie człowiek występuje zarówno w roli producenta jak i konsumenta (jednostki biologicznej i społecznej). Preferencje lokalizacyjne producentów i konsumentów mogą być zupełnie rozbieżne [5].

2. Gospodarstwa domowe wobec rozwoju przestrzennego swego otoczenia

Człowiek jako jednostka biologiczno-społeczna poszukuje do życia miejsca, w którym jest bezpiecznie, koszty utrzymania są stosunkowo niskie, a warunki bytowe spełniają określone wymogi [6].

Zachowania użytkowników gospodarstw domowych w odniesieniu do przestrzeni są następstwem decyzji dotyczących lokalizacji miejsca zamieszkania, miejsca pracy, wyboru użytkowanych usług oraz sposobu ich osiągania (wybór tras przejazdów i środków lokomocji). Najczęściej jednak podstawową decyzją użytkowników gospodarstwa domowego jest wybór miejsca zamieszkania. Pozostałe decyzje są następstwem tego wyboru. W nielicznych przypadkach gospodarstwa domowe przyjmują inną hierarchię ważności. Ze względu, na przykład, na rodzaj wykonywanego zawodu; o pozostałych decyzjach lokalizacyjnych przesądza możliwość uzyskania pracy [8].

Chociaż swobodny dobór miejsca zamieszkania, nie jest możliwy, obserwuje się pewne preferencje. Ludzie dążą do zamieszkiwania [9]:

- w pobliżu miejsc pracy (charakterystyczne szczególnie dla robotników),
- na terenach oferujących dobre walory środowiskowe,

- na obrzeżach miasta, w zabudowie jednorodzinnej, gdy rodziny posiadają dzieci (związane jest to ze wzrostem liczby rodzin posiadających własne samochody),
- w centrum miasta, dotyczy osób starszych (możliwość łatwiejszego utrzymania stosunków sąsiedzkich oraz łatwiejszy dostęp do usług).

Wybór miejsca zamieszkania wynika ze stylu życia mieszkańców. Jest on uzależniony nie tylko od sytuacji materialnej poszczególnych jednostek, ale i od ich osobistych preferencji.

Potrzeby ludzi ciągle ulegają zmianom. Stan potrzeb zależny jest od stopnia rozwoju gospodarczego i społecznego, od kultury i cywilizacji, warunków geograficznych i politycznych itp. W miarę zmian tych warunków zmienia się hierarchia potrzeb ludności. Gdy walory użytkowe miejsca zamieszkania stają się zbyt niskie w stosunku do potrzeb, mieszkańcy stają wobec alternatywy – pozostać czy migrować [8].

Na walory użytkowe terenów mieszkaniowych znaczący wpływ ma dostęp do usług, miejsc pracy i wypoczynku. Zwiększenie dostępności wymienionych elementów może nastąpić dzięki rozbudowie systemu transportu i zwiększeniu jego efektywności [8].

3. Jednostki gospodarcze wobec rozwoju przestrzennego swego otoczenia

Człowiek jako producent poszukuje miejsca, które mu zapewni wysokie i pewne zarobki oraz przyjemne warunki pracy [6].

Wśród czynników wpływających na decyzje lokalizacyjne jednostek gospodarczych należy wymienić [8]:

- walory użytkowe zasobów i wynikające z nich korzyści lokalizacyjne;
- walory popytu (odgrywające szczególną rolę przy lokalizacji tych jednostek gospodarczych, które muszą mieć bezpośrednią łączność z konsumentami ich produktów czy usług),
- stopień wewnętrznej spójności jednostki gospodarczej (podatność na podziały lokalizacyjne),
- zwiększanie rozmiarów działalności (obniżenia kosztów jednostkowych),
- terenochłonność działalności (stosunek wielkości terenu do wartości uzyskiwanych efektów),
- bezwładność przestrzennych struktur miejskich (wiąże się z tendencją do ograniczania zmian miejsc dotychczasowej działalności).

Powyższe czynniki, działają z różnym natężeniem na różne jednostki gospodarcze. Siła oddziaływania zależna jest od warunków społecznych, gospodarczych

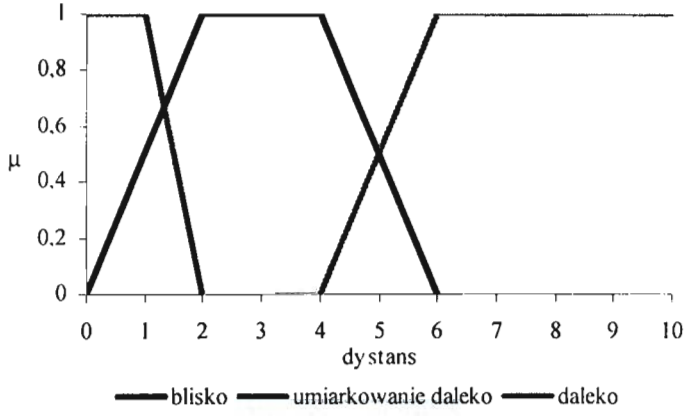
i politycznych, w jakich określona jednostka działa. W efekcie działania czynników lokalizacyjnych można wyodrębnić pewne ogólne tendencje w zachowaniu się jednostek gospodarczych w odniesieniu do przestrzeni [1]:

- dążenie do lokalizacji w centrach miast usług wyspecjalizowanych, wymagających dużej liczby konsumentów oraz usług ukierunkowanych na obsługę ludności miejskiej (walory popytu mają w tym przypadku znaczenie podstawowe),
- przesunięcie na obszarze miasta usług zorientowanych na obsługę ludności pozamiejskiej oraz usług związanych z ogólnokrajowym systemem obrotu towarowego (łatwo dostępne lokalizacje, ułatwiające kontakt z konsumentem),
- lokalizacja w centrum dzielnicowym lub drugorzędnym centrum w aglomeracji, jako racjonalna alternatywa na niedogodności związane z lokalizacją w centrum rozrastającego się miasta (postępująca intensyfikacja użytkowania terenów śródmiejskich, wzrastające natężenie ruchu oraz uciążliwości środowiskowe),
- lokalizacja działalności terenochłonnych na obrzeżach miasta (uzasadniona wysoką ceną terenów leżących w centrum),
- tworzenie dużych jednostek gospodarczych i powiększanie już istniejących, wymagające lokalizacji, która zapewnia odpowiednio dużą powierzchnię terenu i możliwość rozwoju w przyszłości (zjawisko korzyści skali – wzrost wielkości zakładu może prowadzić do zwiększenia efektywności produkcji),
- lokalizacja wszystkich wydziałów przedsiębiorstwa w obrębie jednego spójnego terenu (zgodnie z zasadą wewnętrznej spójności instytucji – łatwiejsza współpraca wewnętrzna, a zatem większa efektywność działania),
- dzielenie przedsiębiorstwa na części o zróżnicowanym charakterze i dobieranie dla każdej z nich lokalizacji gwarantującej najwyższe korzyści (zgodnie z zasadą, że przez maksymalizowanie korzyści lokalizacyjnych można zyskać więcej niż przez zachowanie spójności),
- koncentracja w niedalekim sąsiedztwie przedsiębiorstw realizujących zbliżone funkcje, powodująca dodatkowe korzyści dzięki tworzeniu wspólnych urządzeń i przedsiębiorstw obsługi (np. zgrupowania jednostek administracyjnych, dzielnice handlowe czy przemysłowe),
- grupowanie się funkcji komplementarnych (pewnego rodzaju funkcje stwarzają popyt na inne),
- bezwładność struktur miejskich, zależna od wielu różnorodnych czynników (np. faktu, że wartość zagospodarowania stanowi majątek trwały, z tradycji związanych z siedzibą firmy).

Przedstawione powyżej tendencje w zachowaniach jednostek gospodarczych w odniesieniu do rozwoju przestrzennego swego otoczenia są bardzo ogólne. Decyzje lokalizacyjne podejmowane przez konkretne przedsiębiorstwo będą wypadkową oddziaływania wielu czynników i będą uwzględniać rangę każdego z nich.

4. Zastosowanie logiki rozmytej do przetworzenia informacji słownej

Większość słownych opisów służących określeniu preferencji ludności jest rozmyta, z natury nieostra. Konwencjonalne przybliżenia nie obejmują sformułowań lingwistycznych w efektywny sposób. Zastosowanie teorii zbiorów rozmytych i logiki rozmytej do przetworzenia zgromadzonej informacji wejściowej pozwala przekształcić sformułowania lingwistyczne w wartości liczbowe, użyteczne przy obliczeniach komputerowych.

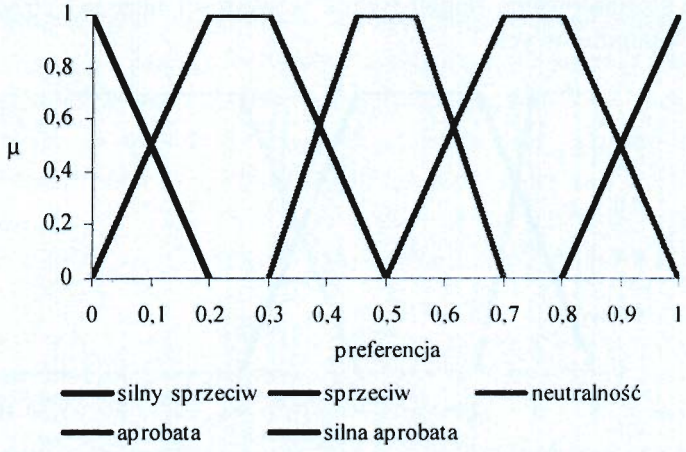


Rys. 2. Funkcja przynależności dla zbioru rozmytego odległości

Pojęcie takie jak „blisko", „umiarkowanie daleko", „daleko" można określić jako podzbiory rozmyte zbioru odległości. Przynależność elementu do zbioru rozmytego, w odróżnieniu od przynależności do zbioru konwencjonalnego, nie zawiera się w zbiorze {0, 1} lecz w przedziale jednostkowym [0, 1] (rys. 2). Funkcja przynależności do zbioru rozmytego służy do przetworzenia lingwistycznego opisu problemu w wartość przynależności, użyteczną w procesie wnioskowania rozmytego. Algorytm wnioskowania rozmytego stanowi zbiór zależności preferencji od odległości. Na rysunku 3 pokazano zbiór zależności preferencji od odległości od centrum miasta. Wyjście procesu wnioskowania rozmytego jest następnie poddawane procesowi defuzyfikacji. Defuzyfikacja polega na wyborze, przy zastosowaniu wyjścia procesu wnioskowania rozmytego, liczbowej wartości reprezentatywnej dla zbioru rozmytego preferencji. Elementami ww. zbioru rozmytego są podzbiory opisujące sformułowania lingwistyczne, służące wyrażeniu preferencji: „silny sprzeciw", „umiarkowany sprzeciw", „neutralność", „umiarkowana aprobata", „silna aprobata" (rys. 4) [2, 3].

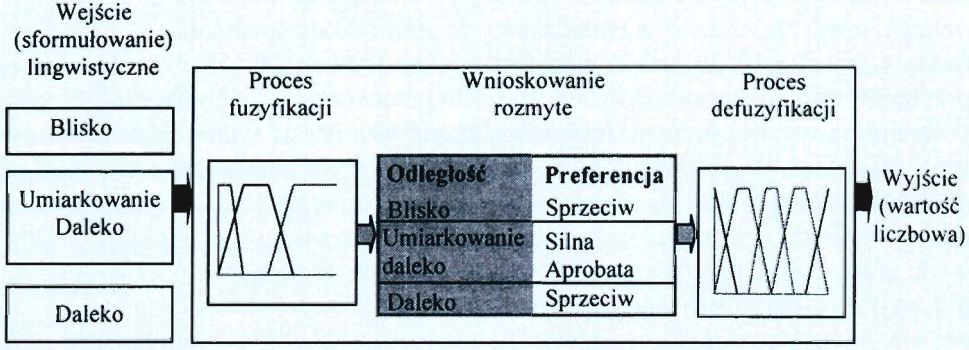
Odległość	Preferencja
Blisko	Silny sprzeciw
Umiarkowanie daleko	Aprobata
Daleko	Sprzeciw

Rys. 3. Zbiór zależności preferencji od odległości od centrum miasta



Rys. 4. Funkcja przynależności dla zbioru rozmytego preferencji

Całkowity proces przetwarzania informacji słownej w wartość liczbową przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Schematyczny diagram procesu przetwarzania informacji słownej

Informacja słowna, opisująca preferencje ludności, przetworzona w wartość liczbową jest użyteczna w obliczeniach komputerowych.

5. Schemat Yagera wielokryterialnego podejmowania decyzji

Celem prognozy przestrzennego rozwoju aglomeracji miejskiej jest przedstawienie, dla wybranego obszaru, z pewnym dostatecznie dużym prawdopodobieństwem, stanu zagospodarowania przestrzennego terenu, w funkcji czasu. Prognoza ta jest procesem wielokryterialnego podejmowania decyzji, wymagającym wyboru jednej z alternatyw a_i, z przestrzeni n alternatyw $A=\{a_1,a_2,...,a_n\}$ biorąc pod uwagę zbiór r kryteriów $O=\{o_1,o_2,...,o_r\}$. Dla każdego z rozpatrywanych kryteriów przydzielony jest przy tym względny, w stosunku do innych, czynnik wagowy z przestrzeni $B=\{b_1,b_2,...,b_r\}$.

Istnieje wiele metod rozwiązywania problemu wielokryterialnego podejmowania decyzji, lecz nie wszystkie z nich uwzględniają rangę poszczególnych kryteriów decyzyjnych. Metoda zaproponowana przez Yagera uwzględnia rangę każdego z kryteriów w procesie podejmowania decyzji. U podstaw metody Yagera leży ocena każdej z możliwych alternatyw pod kątem jak najlepszego spełnienia każdego kryterium [11].

6. Uwagi końcowe

Gospodarka terenami jest podstawowym elementem zarządzania rozwojem miasta. Głównym instrumentem tej gospodarki jest plan przestrzennego zagospodarowania. Jest on, z punktu widzenia władz miasta, wyrazem pożądanych procesów przestrzennych. Winien on określać przeznaczenie terenów i sposób ich zagospodarowania, tak aby były uwzględnione wszystkie bieżące i przyszłe potrzeby użytkowników terenu nim objętego. Funkcje preferowane przez władze miejskie (zawarte w planie zagospodarowania przestrzennego) winny pokrywać się z preferencjami lokalizacyjnymi użytkowników miasta. Niezbędne w związku z tym staje się badanie opinii i potrzeb użytkowników miasta, w celu stworzenia najkorzystniejszego, nie tylko z punktu widzenia władz, planu rozwoju przestrzennego miasta. Wykorzystanie obiektywnej geograficznej informacji oraz teorii zbiorów rozmytych do oceny preferencji ludności pozwala określić najbardziej pożądany przez mieszkańców przyszły kształt przestrzenny miasta.

Literatura

[1] **Bury P., Markowski T., Rogulski J.:** *Podstawy ekonomiki miasta.* FRP. Łódź, 1993.

[2] **Chow M., Tram H.:** *Application of Fuzzy Logic Technology for Spatial Load Forecasting.* IEEE Transaction on Power Systems, Vol. 12, No. 3. August, 1997.

[3] **Chow M., Zhu J., Tram H.:** *Application of Fuzzy Multi-Objective Decision Making in Spatial Load Forecasting.* IEEE Transaction on Power Systems, Vol. 13, No. 3. August, 1998.

[4] **Chow M., Zhu J., Tram H.:** *Methodology of Urban Re-Development Considerations in Spatial Load Forecasting.* IEEE Transaction on Power Systems. Vol. 12, No. 2. May, 1997.

[5] **Hoover E.M.:** *Lokalizacja działalności gospodarczej.* PWN, Warszawa, 1962.

[6] **Kupiec L.:** *Wstęp do planowania i polityki regionalnej.* Uniwersytet Warszawski Filia w Białymstoku, Białystok, 1979.

[7] **Leśniak J.:** *Planowanie przestrzenne.* PWN, Warszawa, 1985.

[8] **Markowski T.:** *Zarządzanie rozwojem miast.* PWN, Warszawa, 1999.

[9] **Regulski J.:** *Rozwój miast w Polsce, aktualne problemy.* PWN, Warszawa, 1980.

[10] **Tarski I.:** *Transport jako czynnik lokalizacji produkcji.* PWE, Warszawa, 1963.

[11] **Yager R.R., Filev D.P.:** *Podstawy modelowania i sterowania rozmytego.* Wydawnictwo Naukowo-Techniczne. Warszawa, 1995.

APPLICATION OF FUZZY LOGIC IN SPATIAL TOWNS DEVELOPMENT FOREC ASTING

Summary: Paper presents basic metodologi of spatial towns development forecasting with use fuzzy logic. This forecast is nesesery to corect menagement of town areas. Dificulty in corect define changing in spatial towns development.

Key words: spatial economy, location faktor, town development menagement, fuzzy inference

Artykuł opracowano w ramach pracy W/IZM/5/01.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Dariusz Kacprzak

PRZYKŁADOWE WYKORZYSTANIE TEORII CHAOSU DO ANALIZY FINANSOWYCH SZEREGÓW CZASOWYCH

Streszczenie: W ostatnich latach nieliniowe układy dynamiczne stały się ważną dziedziną badań ekonomistów i ekonometryków. Modele nieliniowe znajdują zastosowanie w wielu dziedzinach teorii ekonomii, takich jak: rynki finansowe, teoria wzrostu gospodarczego, czy też cykle gospodarcze. Celem pracy jest przedstawienie procedur sprawdzających czy konkretny ekonomiczny szereg czasowy ma charakter nieliniowy. Prezentowane metody umożliwiają również sprawdzenie czy mamy do czynienia z procesem deterministycznym czy też stochastycznym. Zaprezentowane zostaną również wyniki symulacji komputerowych.

Słowa kluczowe: fraktal, artaktor, chaos

Wstęp

W ostatnim okresie mamy coraz więcej metod, które są stosowane do analizy danych finansowych, a w szczególności do analizy finansowych szeregów czasowych. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy możemy niewątpliwie wyróżnić fakt, że rozwój technologii komputerowej umożliwia implementację nawet bardzo skomplikowanych metod matematycznych. Jedną z nich, stosunkowo najmłodszą, na którą należy zwrócić uwagę jest teoria chaosu deterministycznego. Przez pojęcie *chaos deterministyczny* rozumiemy nieregularny, chaotyczny ruch, zachodzący w nieliniowym układzie deterministycznym, którego prawa dynamiki jednoznacznie określają ewolucję stanu układu w czasie, gdy znana jest jego wcześniejsza historia. Chaotyczny układ dynamiczny można scharakteryzować następującymi cechami:

- trajektoria w przestrzeni fazowej tworzy skomplikowaną strukturę geometryczną, przypominającą fraktal,
- układ wykazuje dużą wrażliwość na zmianę warunków początkowych.

Atrakcyjność teorii chaosu w analizie szeregów czasowych wynika między innymi z faktu, że szeregi pochodzące z układów dynamicznych wyglądają jak szeregi losowe.

W pracy zostanie przedstawiona metoda analizy układów chaotycznych, która polega na odtworzeniu atraktora. W roku 1980 Packard wraz z kilkoma współautorami przedstawiła opracowaną przez Ruelle prostą metodę rekonstrukcji przestrzeniu fazowej (atraktora) na podstawie pojedynczego szeregu czasowego. Ścisłe podstawy matematyczne podał w 1981 roku Takens poprzez tak zwane twierdzenie o zanurzeniu [10].

Metoda ta polega na odtworzeniu wielowymiarowego atraktora na podstawie jednej zmiennej, reprezentowanej przez szereg czasowy, poprzez wypełnienie pozostałych (wyższych) wymiarów opóźnionymi odpowiednikami jednej zmiennej obserwowalnej. Pozwala ona na wyznaczenie wymiaru atraktora nieznanego systemu oraz umożliwia klasyfikację układów na deterministyczne i stochastyczne.

1. Wymiar korekcyjny

Niech $x_1,...,x_T$ będzie szeregiem czasowym. Rekonstruując atraktor tworzymy m-wymiarowy szereg czasowy poprzez wypełnienie pozostałych wymiarów opóźnieniami obserwowanej zmiennej według formuły [2]:

$$\begin{aligned}
x_1^m &= (x_1, x_{1+\tau}, x_{1+2\tau}, ..., x_{1+(m-1)\tau}) \\
x_2^m &= (x_2, x_{2+\tau}, x_{2+2\tau}, ..., x_{2+(m-1)\tau}) \\
&\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots \\
x_j^m &= (x_j, x_{j+\tau}, x_{j+2\tau}, ..., x_{j+(m-1)\tau}) \\
&\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots \\
x_{T+(1-m)\tau}^m &= (x_{T+(1-m)\tau}, x_{T+(2-m)\tau}, x_{T+(3-m)\tau}, ..., x_T)
\end{aligned} \tag{1}$$

gdzie:

τ znaczy opóźnienie,

m oznacza wymiar zanurzenia.

Elementy x_i^m, $i = 1,2,...,T+(1-m)\tau$ nazywamy m-historiami.

Na podstawie tak zrekonstruowanego atraktora można określić wymiar atraktora. Wymiar atraktora dostarcza informacji o złożoności dynamiki systemu – minimalnej liczbie zmiennych niezbędnych do jego opisu.

W przypadku danych doświadczalnych najwygodniejszą metodą jest opracowana przez Grassbergera i Procaccie metoda wyznaczania wymiaru korelacyjnego. W tym celu wykorzystywana jest całka korelacyjna [2]:

$$C_m(\varepsilon) = \frac{1}{T(T-1)} \sum_{i=1}^{T} \sum_{j=1}^{T} H\left(\varepsilon - \left\| x_i^m - x_j^m \right\|\right); \quad (i \neq j) \tag{2}$$

gdzie:

x_i^m, x_j^m są m-historiami zrekonstruowanego atraktora,

$\|\cdot\|$ jest normą euklidesową,

$H(\cdot)$ jest funkcją Heaviside'a:

$$H(y) = \begin{cases} 1 & \text{gdy} \quad y > 0 \\ 0 & \text{gdy} \quad y \leq 0 \end{cases}$$

Całkę korelacyjną można interpretować jako prawdopodobieństwo tego, że dwa losowo wybrane punkty atraktora będą oddalone od siebie o mniej niż ε. Na jej podstawie (przechodząc do granicy) obliczany jest wymiar korelacyjny [10]:

$$D_G = \lim_{\varepsilon \to 0} \lim_{T \to \infty} \frac{\ln C_m(\varepsilon)}{\ln \varepsilon} \tag{3}$$

Do obliczania wymiaru korelacyjnego można również zastosować wzór przybliżony:

$$d = \frac{\Delta(\ln C_m(\varepsilon))}{\Delta(\ln \varepsilon)} \tag{4}$$

gdzie Δ oznacza przyrost zmiennej.

Wymiar korelacyjny obliczany jest dla wzrastającej wartości wymiaru zanurzenia m, ponieważ zanurzenie atraktora w przestrzeni o wzrastającym wymiarze powoduje, że ukazuje on coraz bardziej złożoną strukturę w miarę „rozprostowywania", a jego wymiar wzrasta. Trwa to do czasu pełnego rozprostowania [1]. Gdy przy kolejnym zwiększeniu wymiaru zanurzenia wymiar korelacyjny nie zwiększa się, można uznać otrzymaną wartość za poszukiwany wymiar korelacyjny.

Jeżeli wymiar korelacyjny jest znacząco mniejszy od wymiaru zanurzenia m, to szereg ma charakter deterministyczny. Szereg ma charakter stochastyczny, gdy wymiar korelacyjny zbliża się do wymiaru zanurzenia m [10].

Innym sposobem pozwalającym wykluczyć hipotezę o stochastycznym charakterze procesu jest tzw. „test mieszany". Polega on na porównaniu wymiaru korelacyjnego dla szeregu oryginalnego oraz potasowanego (permutacje szeregu oryginalnego) [7].

- Proces jest stochastyczny, gdy: D_G (dla danych oryginalnych) = D_G (dla danych potasowanych).
- Proces jest deterministyczny, gdy: D_G (dla danych oryginalnych) < D_G (dla danych potasowanych).

2. Analiza szeregów czasowych złożonych z cen walorów giełdowych

W przypadku rynków kapitałowych i innych empirycznych danych ekonomicznych dany jest zazwyczaj jeden szereg obserwacji (np. ceny akcji na giełdzie). Do wstępnej analizy takich szeregów można wykorzystać rekonstrukcję atraktora i zastosować wymiar korelacyjny, aby odróżnić szereg deterministyczny od losowego.

W analizie wykorzystano dane pochodzące z giełdy nowojorskiej (NYSE) z okresu od 1 stycznie 1994 do 30 września 1996 roku. Badaniom poddano następujące walory (tab. 1).

Tabela 1.

Lista spółek z giełdy nowojorskiej wykorzystywanych w symulacjach

Symbol	Nazwa spółki
AA	Aluminum Co America
DIS	Disney Walt Company
DNA	Doana Corp
DWD	Dean Witter Discover
ELY	Callaway Golf Co
GPS	Gap Inc
HOU	Houston Ind Inc
KSU	Kansas City Southn Inds Inc
LTD	Limited Inc
LUK	Leucadia National Corp
PSG	Ps Group Hlds Holding Co
WWW	Wolverine World Wide
XTO	Cross Timbers Oil Company
YES	Yankee Energy System Inc

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2.

Wymiar korelacyjny danych oryginalnych oraz potasowanych

symbol		wymiar zanurzenia - *m*								
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
AA	oryginalne	1,2836	1,6653	3,1218	2,6678	3,2846	3,8392	4,2237	4,9736	4,9396
	potasowane	1,7319	2,2990	2,8994	3,4539	4,0935	4,2237	5,8789	5,3645	5,3645
DIS	oryginalne	1,1344	1,6298	2,1969	2,7565	3,3118	3,9010	4,5551	5,2973	6,2117
	potasowane	1,4753	2,1561	2,9072	3,6107	4,4671	5,2675	5,8993	6,8475	7,1913
DNA	oryginalne	0,9646	1,2099	1,4140	1,6591	1,9015	2,1007	2,5163	2,7672	3,0336
	potasowane	1,1852	1,4549	1,7230	2,0642	2,4709	2,8962	3,3725	3,8546	4,3371
DWD	oryginalne	1,2044	1,6678	2,1431	2,6684	3,2302	3,8724	4,7263	5,2617	5,6142
	potasowane	1,6953	2,2979	2,8604	3,5254	4,1804	4,7854	5,7404	7,2126	7,2126
ELY	oryginalne	1,2696	1,6472	1,9631	2,2964	2,6060	2,9115	3,1944	3,4919	3,7442
	potasowane	1,6242	2,1282	2,5346	2,9069	3,2630	3,5443	4,1430	4,2479	4,8580
GPS	oryginalne	1,1905	1,6081	2,0419	2,4792	2,9339	3,3633	3,7435	4,3204	4,8380
	potasowane	1,8019	2,3980	3,0219	3,6700	4,3354	4,6964	5,1285	6,3259	5,1285
HOU	oryginalne	1,0386	1,3988	1,7766	2,1642	2,5535	2,9312	3,2553	3,5594	3,7987
	potasowane	1,5120	1,9619	2,3892	2,7128	3,2987	3,8826	4,6893	5,5392	6,1085
KSU	oryginalne	1,1915	1,4915	1,8892	2,3418	2,8332	3,2385	3,5976	3,9825	4,3338
	potasowane	1,7178	2,1029	2,5685	3,1376	3,7797	4,4768	4,9412	5,8315	6,2647
LTD	oryginalne	1,1508	1,6383	2,1129	2,6129	3,0903	3,5651	3,8927	4,3828	4,6942
	potasowane	1,7017	2,1207	2,5692	3,0428	3,5354	4,0284	4,4720	5,0528	5,4009
LUK	oryginalne	1,1782	1,5163	1,8327	2,2003	2,5417	2,9417	3,2875	3,6521	3,9309
	potasowane	1,5575	1,9332	2,3862	2,8214	3,1314	3,5346	3,9408	4,3534	4,0528
PSG	oryginalne	0,8517	0,9764	1,1150	1,3019	1,4949	1,7060	1,9214	2,1440	2,3852
	potasowane	1,2396	1,4923	1,7431	2,0090	2,2791	2,5526	2,8509	3,1292	3,4134
WWW	oryginalne	1,1568	1,4858	1,9492	2,4209	2,8835	3,3369	3,7068	4,1683	4,5420
	potasowane	1,7437	2,1739	2,7427	3,3317	3,8667	4,6067	5,2083	5,6299	6,1821
XTO	oryginalne	0,8919	1,0931	1,3221	1,6040	1,9091	2,2458	2,5895	2,9424	3,3129
	potasowane	1,2542	1,5224	1,8040	2,1510	2,5080	2,9332	3,3478	3,7681	4,1048
YES	oryginalne	09707	1,1597	1,3819	1,6595	1,9519	2,2973	2,6639	3,0143	3,3445
	potasowane	1,5065	1,7978	2,1165	2,5491	2,9971	3,4724	3,9408	4,3970	4,7071

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie formuły (1) dokonywana jest rekonstrukcja atraktora dla wymiaru zanurzenia m i zgodnie z formułą (2) obliczane są kolejne całki korelacyjne dla wzrastającej wartości ε. Na liniowych częściach wykresów podwójnie logarytmicznych krzywych całkowych przeprowadzana jest regresja liniowa. Współczynnik nachylenia linii regresji będzie szacunkową wartością wymiaru korelacyjnego.

Obliczenia zostały powtórzone dla szeregów czasowych, w których dane zostały losowo przemieszane. Szczegółowe wyniki są zaprezentowane w tabeli 2.

Przyjrzyjmy się, na przykład, spółce Disney Walt Company – DIS. Widzimy, że wraz ze wzrostem wymiaru zanurzenia wzrasta wymiar korelacyjny, na przykład dla $m=3$ wymiar korelacyjny wynosi $D_G=1{,}6298$, dla $m=4$ $D_G=2{,}1969$. Jednak jest on zawsze znacznie mniejszy od wymiaru zanurzenia. Można również zauważyć, że wymiar korelacyjny jest mniejszy w przypadku danych oryginalnych (o), niż w przypadku danych potasowanych (p): $D_G=2{,}1561$ (dla $m=3$), $D_G=2{,}9072$ (dla $m=4$). Podobna sytuacja ma miejsce dla innych spółek.

Z prezentowanych w tabeli 2 wyników widać, że brak jest wyraźnej zbieżności wymiaru korelacyjnego do konkretnej wartości przy zwiększaniu wymiaru zanurzenia w przypadku wszystkich badanych spółek. Może to wynikać z faktu, że badane szeregi miały ograniczoną liczbę obserwacji (około 700). Niemniej wyraźnie jest widoczne, że wymiar korelacyjny jest zdecydowanie mniejszy od wymiaru zanurzenia. Ponadto, losowe przemieszanie danych spowodowało zwiększenie wartości wymiaru korelacyjnego.

Powyższe uwagi świadczą o tym, że w badanych szeregach istnieje jakaś struktura deterministyczna, czyli nie są one czysto losowe.

Podsumowanie

Zaprezentowane w pracy metody, chociaż niewystarczające, mogą stanowić punkt wyjścia do szerszej analizy szeregów czasowych, a w szczególności finansowych szeregów czasowych. W ostatnich latach widać duże zainteresowanie badaczy rynkami kapitałowymi. Prowadzi to do powstawania nowych, bardziej skutecznych metod badania ekonomicznych szeregów czasowych oraz skuteczniejszego ich prognozowania.

Przedstawione wyniki badań, uzyskane na podstawie danych z giełdy nowojorskiej, świadczą o tym, że bardziej prawdopodobna wydaje się hipoteza, że ceny akcji są szeregami deterministycznymi. Podobne rezultaty można znaleźć między

innymi w książce E. E. Peretsa [7], chociaż dotyczą one innego okresu pracy giełdy, a symulacje były robione za pomocą innych programów.

Literatura

1. **Baker G.L., Gollub J.P.:** *Wstęp do dynamiki układów chaotycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.
2. **Creedy J., Martin V. L.:** *Chaos Non-linear Models in Economics, Theory and Applications*, Edgard Elgar Publishing Limited, 1994.
3. **Drabik E., Kacprzak D.:** *Teoria chaosu w badaniach ekonomicznych szeregów czasowych*, Optimum Studia Ekonomiczne, UwB Wydział Ekonomiczny, 2001.
4. **Grassberer P., Procacci I.:** *Measuring the strangeness of strange attractors*, Physica 9D, 1982.
5. **Kudrewicz J.:** *Fraktale i chaos*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 1996.
6. **Ott E.:** *Chaos w układach dynamicznych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 1997.
7. **Peters E.E.:** *Teoria chaosu a rynki kapitałowe*, WIG-Press, Warszawa, 1997.
8. **Schuster H.G.:** *Chaos deterministyczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1993.
9. **Weron A., Weron R.:** *Inżynieria finansowa*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 1998.
10. **Zawadzki H.:** *Chaotyczne systemy dynamiczne*, AE im. Karola Adamieckiego, Katowice, 1996.

APPLYING CHAOS THEORY TO FINANCIAL TIME SERIES

Summary: In recent years a non-linear dynamics has been an important area of research of economists and econometricians. A non-linear models have a many applications of areas in economic such as financial markets, economic growth, business cycle. The aim of this paper is to show of several procedures for identifying non-linearities in economic time series. These alternative approaches can be classified into two categories depending on whether the process is considered to be deterministic or stochastic. Some computer simulation results will be also presented.

Key words: attractor, fractal, chaos

Artykuł zrealizowano w ramach pracy badawczej nr 5 H02B 015 21, finansowanej przez Komitet Badań Naukowych.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Agnieszka Konopelko

POLITYKA TURYSTYCZNA POLSKI

Streszczenie: W pierwszej części artykułu przedstawiono system organizacji i miejsce turystyki w obecnych strukturach administracji państwowej. W drugim rozdziale opisano znaczenie turystyki w polityce społeczno-ekonomicznej państwa (ogólne dokumenty rządowe kształtujące tę politykę). Kolejną część pracy poświęcono kierunkom polityki turystycznej państwa, wyznaczonym w szczegółowych dokumentach resortowych rządu. W ostatnim rozdziale przedstawiono zadania Polskiej Organizacji Turystycznej w dziedzinie promocji turystyki.

Słowa kluczowe: turystyka, polityka turystyczna. Polska Organizacja Turystyczna

Wstęp

Turystyka jest jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki narodowej; staje się zatem dochodową dziedziną działalności, a nawet olbrzymim sektorem gospodarki światowej, zatrudniającym największą liczbę osób (od kilku lat zauważalna jest stopniowa zmiana podstawowej funkcji turystyki – ze społecznej na ekonomiczną).

Według badań Instytutu Turystyki w Warszawie, w 1999 roku łączna kwota wydatków mieszkańców Polski na krajowe wyjazdy turystyczne wyniosła 19,158 mld złotych, czyli o 12,9% więcej niż w roku poprzednim. Szacunkowo, wydatki te do roku 2006 mogą wzrosnąć do 26,7 mld złotych. Jednocześnie wydatki cudzoziemców w czasie pobytu w Polsce, wynoszące w 2000 roku około 6,1 mld USD (podobnie jak w 1999 r.), mogą wzrosnąć do 9,3 mld USD w 2006 roku. W 2001 roku dochody z turystyki stanowiły około 7,8% produktu krajowego brutto[1].

Ze względu na korzyści ekonomiczne oraz polityczne, jakie przynosi turystyka, istnieje potrzeba tworzenia instrumentów wspomagających jej rozwój. Państwo kreuje formalne i organizacyjne podstawy rozwoju turystyki krajowej i zagranicznej. Są to przede wszystkim dokumenty rządowe o charakterze ogólnym, określa-

[1] W. Bartoszewicz, K. Łopaciński, Ocena bieżącej i przyszłej sytuacji na rynku turystycznym, Opracowano w Instytucie Turystyki na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej, Warszawa, 2001.

jące cele i kierunki polityki społeczno-gospodarczej państwa, szczegółowe programy i strategie wyznaczające priorytety i podstawowe zadania państwa w sektorze turystyki oraz podmioty administracji rządowej i samorządowo-rządowej, które bezpośrednio realizują zadania wynikające z powyższych dokumentów.

1. System organizacji turystyki na szczeblu administracji rządowej

Polityka turystyczna jest to „działalność polegająca na określaniu celów ekonomicznych, społecznych i kulturowych związanych z rozwojem turystyki, uzyskiwaniu wszechstronnych pozytywnych efektów wynikających z istnienia popytu i podaży turystycznej, dążeniu do zaspokajania potrzeb społecznych w zakresie uprawiania turystyki i precyzowaniu środków niezbędnych do realizacji wymienionych wyżej celów"[2].

Polityka turystyczna prowadzona jest przez różnego rodzaju instytucje i organizacje zainteresowane (najczęściej upoważnione ustawowo, bądź statutowo) kształtowaniem i rozwijaniem turystyki. Działalność taka umożliwia również (dzięki wykorzystaniu różnorodnych funkcji turystyki) rozwiązywanie podstawowych problemów społeczno-ekonomicznych państwa, np.: walkę z bezrobociem, rozwój regionów, wyrównywanie różnic regionalnych, ochronę środowiska przyrodniczego, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, zagospodarowanie przestrzenne, rozbudowę infrastruktury, eksport produktów i usług, ochronę dziedzictwa kulturowego.

Przyjmując kryterium zasięgu terytorialnego sprawowanych kompetencji, można wyróżnić następujące podmioty polityki turystycznej:
- podmioty międzynarodowej polityki turystycznej,
- podmioty krajowej (rządowej) polityki turystycznej,
- podmioty regionalnej polityki turystycznej,
- podmioty lokalnej polityki turystycznej,
- podmioty polityki turystycznej o charakterze zawodowym[3].

Wśród podmiotów rządowej (centralnej) polityki turystycznej wyodrębnia się:
1) administrację rządową (Narodowa Administracja Turystyczna – National Tourism Administration – **NTA**) – jej zadaniem jest tworzenie podstaw prawnych funkcjonowania turystyki, określanie celów polityki turystycznej państwa, zgodnej z założeniami strategii gospodarczej administracji państwowej, wraz z określeniem podmiotów wykonawczych, jej koordynacji i współpracy z ministerstwami oraz centralnymi urzędami, zarządzanie działaniami operacyjno-

[2] S. Wodejko, Ekonomiczne zagadnienia turystyki, WSH, Warszawa, 1997, s. 170.
[3] W. W. Gaworecki, Turystyka, PWE, Warszawa, 2000, s. 121.

organizacyjnymi w sferze turystyki, np. koncesjonowanie uprawnień zawodowych, kategoryzacja bazy noclegowej, rozdzielnictwo środków na promocję, elementy marketingu, kształcenie i szkolenie kadr, realizacja strategii rozwoju produktów turystycznych danego kraju (obecnie w Polsce funkcję tę pełni Ministerstwo Gospodarki – Departament Turystyki, a wcześniej Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki – UKFiT),

2) administrację rządowo-samorządową (Narodowa Organizacja Turystyczna – National Tourism Organisation – NTO) – zajmuje się realizacją bieżących zadań i funkcji operacyjnych, głównie w sferze marketingu i promocji turystycznej, kształtowaniem wizerunku kraju na rynkach zagranicznych i rynku krajowym, wdrażaniem nowych produktów turystycznych, wspieraniem sektora turystyki w zakresie informacji turystycznej, marketingu, promocji (obecnie Polska Organizacja Turystyczna – POT, wcześniej UKFiT, Polska Agencja Promocji Turystyki – PAPT)[4].

Zgodnie z ustawą z dnia 4.09.1997 roku o działach administracji rządowej[5] został utworzony dział „turystyka", obejmujący sprawy zagospodarowania turystycznego kraju oraz mechanizmy regulacji rynku turystycznego. W latach 1997 – 1999 właściwym do spraw turystyki był Prezes Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki, a następnie od 1.01.2000 roku do 20.06.2000 roku – Minister Transportu i Gospodarki Morskiej. Od dnia 20 czerwca 2000 roku dział ten podporządkowano Ministrowi Gospodarki na podstawie Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 20.06.2000 roku w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Gospodarki [6].

Celem działalności **Ministra Gospodarki** (a dokładnie Departamentu Turystyki) w zakresie turystyki jest:

- przygotowywanie rozwiązań systemowych stymulujących rozwój turystyki i wzrost atrakcyjności krajowego produktu turystycznego,
- opracowywanie i monitorowanie realizacji programów z zakresu turystyki,
- prowadzenie spraw związanych z zagospodarowaniem przestrzennym kraju w zakresie turystyki i wypoczynku,
- dokonywanie oceny funkcjonowania sektora usług turystycznych,
- podejmowanie działań mających na celu ochronę konsumentów usług turystycznych i podnoszenie jakości i konkurencyjności usług turystycznych,
- prowadzenie spraw związanych ze sprawozdawczością statystyczną w turystyce,

[4] K. Mazurek – Łopacińska, Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław, 1999, s. 87.

[5] Dz. U. z 1999 r., nr 82, poz. 928.

[6] Rozporządzenie Prezesa RM z dn. 20.06.2000 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Gospodarki, Dz. U. nr 50, poz. 588.

- prowadzenie Centralnego Rejestru Zezwoleń,
- prowadzenie spraw związanych z pozyskiwaniem zagranicznych i krajowych środków finansowych przeznaczonych na rozwój turystyki[7].

Zadania w zakresie promocji polskiej turystyki w kraju i na świecie podjęła z dniem 1 stycznia 2000 roku **Polska Organizacja Turystyczna** (POT), powołana ustawą z dnia 25.06.1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej[8]. Nadzór nad działalnością POT objął minister właściwy ds. turystyki, czyli Minister Gospodarki (zadania POT zostaną omówione w dalszej części artykułu).

2. Rola i miejsce turystyki w polityce społeczno-gospodarczej państwa

Od kiedy turystyka stała się odrębnym działem gospodarki narodowej (czyli od 1997 roku), stopniowo zaczęła być traktowana jako istotna dziedzina wspierająca rozwój gospodarczy kraju oraz jego poszczególnych regionów. Znalazło to odzwierciedlenie w najważniejszych dokumentach rządowych – strategicznych i operacyjnych, które pośrednio lub bezpośrednio wpływają na rozwój gospodarki turystycznej w Polsce.

W dniu 23 czerwca 1998 roku Rada Ministrów przyjęła **Narodowy Program Przygotowania Polski do Członkostwa w Unii Europejskiej (NPPC)**. Program jest corocznie aktualizowany (przez Komitet Integracji Europejskiej) i przesyłany do Komisji Europejskiej (ostatni Projekt Uzupełnienia NPPC został przyjęty przez Radę Ministrów 12.06.2001 roku).

NPPC stanowi podstawowy instrument polskiego rządu, służący programowaniu działań dostosowawczych w Polsce do wymogów członkostwa w Unii Europejskiej. Dostosowania te obejmują zarówno harmonizację prawa (w zakresie polityki konkurencji, małych i średnich przedsiębiorstw, swobody świadczenia usług, statystyki), budowę instytucji, jak i inne dodatkowe działania niezbędne dla wzmocnienia zdolności administracyjnej do transformacji, wdrażania i egzekwowania prawa. NPPC wyznacza kierunek priorytetowych zadań i określa harmonogram ich realizacji na lata 1998-2002 (tab. 1).

[7] Ibidem.
[8] Dz. U. nr 62 poz. 689 z późn. zm.

Tabela 1.

Procesy dostosowawcze w zakresie turystyki w latach 1998-2001, zawarte w Narodowym Programie Przygotowania Polski do Członkostwa w Unii Europejskiej

Rok	Kierunki działań
1998	Dostosowanie gospodarki turystycznej do konkurencji istniejącej na jednolitym rynku turystycznym UE: dostosowanie prawa polskiego do wspólnotowego w dziedzinie turystyki, wspomaganie procesu prywatyzacji i restrukturyzacji w turystyce, rozwoju bazy noclegowej oraz infrastruktury turystycznej, wspieranie rozwoju wybranych markowych produktów turystycznych, zmiany struktur zarządzania turystyką, poprawa jakości usług turystycznych, szkolenie i doskonalenie kadry turystycznej, realizacja strategii marketingowej.
1999	Priorytet 3.4 – Przygotowanie Polski do uczestnictwa we wspólnotowym rynku turystycznym: dostosowanie prawa polskiego do prawa wspólnotowego w dziedzinie turystyki, wsparcie procesu prywatyzacji i restrukturyzacji w turystyce oraz rozwoju bazy noclegowej oraz infrastruktury turystycznej, wspieranie rozwoju wybranych markowych produktów turystycznych, poprawa jakości usług turystycznych, szkolenie i doskonalenie kadry turystycznej, kontynuacja dotychczasowych prac.
2000	Realizacja priorytetu 3.4: 1. zmiany legislacyjne (wdrożenie prawa wspólnotowego, stworzenie ram prawnych mających na celu podniesienie jakości usług turystycznych, wdrożenie niezbędnych zmian instytucjonalnych), 2. zmiany instytucjonalne, związane z zarządzaniem turystyką na szczeblu centralnym (oddzielenie funkcji zarządczych od wykonawczych, zwiększenie udziału branży i samorządu terytorialnego w działaniach promocyjnych, poprawa konkurencyjności polskiej oferty turystycznej na rynku międzynarodowym i krajowym), 3. dodatkowe działania służące realizacji przyjętych celów (wspieranie procesów kształcenia oraz szkolenia i doskonalenia kadry, prowadzenie badań, opracowywanie analiz i ekspertyz, udzielanie wsparcia finansowego jednostkom realizującym zadania z zakresu integracji, nawiązywanie kontaktów i współpraca z zagranicą, monitorowanie wdrażania przepisów prawnych).
2001	Realizacja priorytetu 3.4: Dostosowanie prawa polskiego do prawa wspólnotowego w dziedzinie turystyki (zasady dotyczące uznawania wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, zakres badań statystycznych w turystyce zgodnie z prawem wspólnotowym), kontynuacja prac nad wdrażaniem procedury konsultacji i współpracy w branży turystycznej, wzmocnienie instytucjonalne i kadrowe niezbędne do podniesienia jakości i konkurencyjności polskich produktów turystycznych (opracowanie i wdrożenie programu rządowego „Strategia rozwoju turystyki w latach 2001-2006. Rządowy program wsparcia rozwoju turystyki w latach 2001-2006").

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Narodowego Programu Przygotowania Polski do Członkostwa w UE" (NPPC), przyjętego przez Radę Ministrów 23.06.1998 r. z późn. aktualizacjami (Uzupełnienia NPPC w 1999, 2000, 2001 r.).

Rozwinięciem zapisów *Narodowego Programu Przygotowania do Członkostwa w Unii Europejskiej* oraz *Partnerstwa dla Członkostwa* są postanowienia **Wstępnego Narodowego Planu Rozwoju 2000-2002.** Jego zadaniem jest rozpoznanie największych różnic rozwojowych między Polską a Wspólnotą i określenie na tej podstawie najważniejszych priorytetów rozwoju w dziedzinie spójności społeczno – gospodarczej w okresie przedakcesyjnym. Problematyka gospodarki turystycznej we *Wstępnym Narodowym Planie Rozwoju* pojawia się na poziomie zdefiniowania i realizacji celów oraz priorytetów polityki spójności społeczno-gospodarczej do roku 2002. Jedną z istotnych kwestii jest wzmocnienie potencjału rozwojowego regionów i przeciwdziałanie marginalizacji niektórych obszarów. Dla zróżnicowania działalności gospodarczej istotne znaczenie ma rozwój usług, zwłaszcza turystyki i różnych form rekreacji, rozbudowa i modernizacja infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej, promocja alternatywnych form turystyki, wykorzystanie możliwości gospodarczych, społeczno-kulturowych oferowanych przez środowisko naturalne, stanowiska archeologiczne, obiekty historyczne[9].

Dokument **Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2001-2006**[10] jest częścią strategii rozwoju społeczno-gospodarczego państwa, która zmierza do realizacji ogólnonarodowych celów rozwoju określonych w odniesieniu do przestrzeni Polski i Europy. Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego (NSRR) jest jednym z narzędzi tworzonego systemu polityki rozwoju regionalnego w Polsce. Określa ona cele, priorytety i kryteria wyodrębniania obszarów wsparcia, zasady i kryteria wsparcia finansowego programów wojewódzkich ze strony polityki rozwoju regionalnego państwa.

Jednym z priorytetów strategii jest „Restrukturyzacja bazy ekonomicznej regionów i tworzenie warunków jej dywersyfikacji". W ramach tego priorytetu wyróżnia się trzy szczegółowe cele, między innymi „rozwój turystyki, rekreacji i ochrona dziedzictwa kulturowego". Zgodnie z tym celem, mają być podejmowane działania wspierające małe i średnie przedsiębiorstwa świadczące usługi turystyczne, rozbudowę i modernizację infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej, promocję alternatywnych form turystyki oraz wykorzystywanie możliwości gospodarczych, społeczno-kulturowych oferowanych przez środowisko naturalne, stanowiska archeologiczne i obiekty historyczne. Cel ma być realizowany poprzez projekty rozwoju regionalnych produktów i pakietów produktów zidentyfikowanych marek turystycznych, konkurencyjnych na rynku krajowym i zagranicznym.

W ramach priorytetu „Rozwój współpracy regionów" wyodrębniono cel szczegółowy „rozwój współpracy przygranicznej", zgodnie z którym mają być rea-

[9] A. Somorowska, Miejsce turystyki w strategii rozwoju gospodarczego kraju, materiały V Forum Turystyki Polskiej, Częstochowa, 2001.

[10] Uchwała Rady Ministrów z dn. 28.12.2000 r., M. P. nr 43, poz. 851.

lizowane działania zapewniające rozwój ruchu turystycznego w strefie przygranicznej m. in. poprzez prowadzenie wzajemnej promocji atrakcji turystycznych, informacji turystycznej w rejonach przygranicznych, likwidację barier ograniczających ruch turystyczny.

W dokumencie **Polska 2025. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju** uznano, że ważną cechą społeczeństwa polskiego jest gotowość do aktywnego udziału w kształtowaniu swojego stylu życia: spędzania wolnego czasu, turystyki, kultury, rozrywki, ochrony środowiska przyrodniczego i dziedzictwa kulturowego oraz korzystania z usług. Główne cele, związane ze zrównoważonym rozwojem gospodarki turystycznej to przede wszystkim – ochrona środowiska przyrodniczego i jego racjonalne kształtowanie, ochrona dziedzictwa kulturowego. Zadania, zmierzające do realizacji powyższych celów obejmują: tworzenie warunków i wspieranie aktywnych form rekreacji, promocję polskiej kultury i turystyki za granicą, wspieranie rozwoju usług z zakresu ochrony zdrowia, ochrony środowiska naturalnego, turystyki i wypoczynku, edukacji i kultury, rozwój i modernizację sieci drogowej, portów morskich, lotniczych, wzmacnianie konkurencyjności regionów przy zachowaniu ich różnorodności kulturowej i przyrodniczej, poprawę warunków do rozwoju turystyki na obszarach o dużych walorach przyrodniczych i kulturowych[11].

Koncepcja polityki przestrzennego zagospodarowania kraju[12] przyjmuje za podstawowy cel tworzenie korzystnych warunków rozwoju społeczno-gospodarczego kraju poprzez kształtowanie odpowiedniej struktury przestrzennej. Główne założenie Koncepcji zdefiniowano jako „dynamizację rozwoju Polski otwartej na globalny i europejski system gospodarowania i przełamanie w ten sposób zapóźnienia cywilizacyjnego".

Do strategicznych celów polityki przestrzennego zagospodarowania kraju dokument zalicza:

1) *„zharmonizowanie rozwoju gospodarczego ze środowiskiem przyrodniczym, zapewniając jego koegzystencję z produkcją rolną, rekreacją i turystyką, m.in. przy pomocy technologii proekologicznych oraz wyznaczając ograniczenia dla tych działalności"* (tworzenie dogodnych warunków do funkcjonowania i harmonijnego rozwoju uzdrowisk i miejscowości klimatycznych, zagospodarowanie przestrzenne, zgodne z naturalną pojemnością recepcyjną i chłonnością terenów, wielofunkcyjny i zrównoważony rozwój terenów wiejskich); realizacja tego celu powinna doprowadzić do efektywnego wykorzystania skumulowanych walorów reprezentowanych przez poszczególne obszary kraju dla zdynamizowania rozwoju (włączenie zasad ekorozwoju),

[11] A. Somorowska, Miejsce turystyki w strategii .... op. cit.
[12] Koncepcja polityki przestrzennego zagospodarowania kraju, Rada Ministrów, Warszawa, 1999.

2) *„utrzymanie ciągłości kulturowej, poprzez zachowanie dziedzictwa kulturowego, wzmocnienie tożsamości regionalnej i lokalnej, umożliwiającej wpisanie wartości kulturowych w nowe warunki rozwoju"*(rewaloryzacja przestrzeni turystycznej, zagospodarowanie turystyczne dróg transeuropejskich, szlaków kulturowych, zwiększenie atrakcyjności obiektów turystycznych, zwiększenie środków na ochronę dziedzictwa i krajobrazu kulturowego i historycznego)[13].

W celu wsparcia rozwoju polskiej polityki turystycznej i pobudzenia ruchu turystycznego na rynku turystyki przyjazdowej w Polsce, Unia Europejska uruchomiła specjalne **programy pomocowe**.

Program Tourin I (1992-1995, 4,5 mln ECU) obejmował rozwój instytucjonalny, organizacyjny UKFiT-u, finansowanie projektu *„Plan rozwoju krajowego produktu turystycznego"*, kształcenie i szkolenie kadr turystycznych. Częścią programu Tourin I był **Plan Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego,** Raport końcowy, opracowany w 1994 roku na zlecenie UKFiT przez brytyjską firmę Arthur d. Little. Raport zawierał:

- strategię rozwoju krajowego produktu turystycznego 1995-2004,
- krajowy plan działania 1995-1997,
- regionalne plany działania 1995-1997,
- reprezentatywne plany rozwoju produktu,
- reprezentatywne plany inwestycyjne (biznesplany) dla możliwości inwestycyjnych[14].

Zgodnie z powyższym dokumentem „podstawowym celem rządu jest stworzenie silnego ekonomicznie, zorientowanego na rynek, sektora turystycznego, opartego na prywatnej własności i inicjatywie"[15].

Projekt przewidywał następujące strategie dla UKFiT (w latach 1995-1997):

- wdrożenie dobrze zorganizowanego systemu wspierania przemysłu turystycznego, opartego na Strategicznych Jednostkach Turystycznych (STU),
- zapewnienie niezbędnych środków w celu przyspieszenia rozwoju branży,
- ustanowienie międzyresortowych struktur dla zwiększenia skutecznej koordynacji i współpracy w sprawach dotyczących turystyki,
- wspieranie rozwoju stowarzyszeń branżowych,
- wdrożenie sprawnego systemu kategoryzacji i rejestracji prywatnych obiektów noclegowych,
- wdrożenie sprawnej sieci zagranicznych przedstawicielstw turystycznych i lokalnych biur informacji turystycznej,

[13] Ibidem.

[14] Plan Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego. Raport końcowy, Arthur d. Little, Warszawa, 1994, t. II, s. 1.

[15] Ibidem.

– realizowanie programów szkolenia i podnoszenia kwalifikacji mających na celu szybkie podniesienie poziomu obsługi przemysłu turystycznego[16].

Program Tourin II (1995-1997, 8 mln ECU) dotyczył określenia kierunków dalszego rozwoju, przygotowania zaplecza logistycznego, tworzenia mechanizmów strategii, dystrybucji informacji, centralnego systemu rezerwacji miejsc; programu rozwoju turystyki wiejskiej, aktywnej[17].

Program Tourin III (1998-1999, 6 mln euro) dotyczył utworzenia Polskiej Organizacji Turystycznej; ze środków programu były też finansowane szkolenia dla organizacji samorządowych (np. dotyczące tworzenia Regionalnych Organizacji Turystycznych. Trzy województwa: warmińsko-mazurskie, pomorskie, małopolskie objęte zostały specjalnymi szkoleniami z dziedziny strategii marketingowych, które miały ułatwić przygotowanie planów rozwoju turystyki w tych regionach. Osobny projekt dotyczył rozwoju infrastruktury turystycznej (zarządzała nim Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw). Środki w wysokości 3,2 mln euro zostały przeznaczone głównie na modernizację ośrodków wypoczynkowych oraz zakup wyposażenia (budowa i modernizacja szlaków wędrownych, stworzono wiele kwater agroturystycznych, wybudowano kilka nowych obiektów gastronomicznych, ośrodków informacji, hotel); również na pomoc dla użytkowników dróg (modernizacja, dostosowanie oznakowania do obowiązującego w UE)[18].

Zarządzaniem środków pomocy zagranicznej (z programów Tourin I, Tourin II) zajmowała się, powstała w grudniu 1993 roku z inicjatywy Prezesa UKFiT, Fundacja Rozwoju Turystyki „Tourin". Ponadto, wykorzystano środki programów pomocowych dla regionów, jak:

– PHARE 2000-2002, Crossborder – programy spójności społeczno-ekonomicznej; obejmują także projekty bezpośrednio związane z turystyką i zmierzające do tworzenia miejsc pracy poza rolnictwem oraz wsparcie działań władz samorządowych, projektów inwestycyjnych, małych i średnich przedsiębiorstw;
– SAPARD (harmonijny i zrównoważony rozwój obszarów wiejskich) – obejmuje dofinansowanie metod produkcji rolnej, chroniącej środowisko i krajobraz; rozwój i dywersyfikację działalności gospodarczej; tworzenie alternatywnych źródeł dochodów, renowację i rozwój wsi, ochronę i konserwację dziedzictwa obszarów wiejskich, szkolenia zawodowe;

[16] Ibidem.
[17] M. Jendra, Koniec środków pomocowych dla turystyki w: Gazeta Samorządu i Administracji nr 25/26 2000.
[18] Ibidem.

– ISPA (Przedakcesyjny Instrument Strukturalny) – obejmuje dofinansowanie rozwoju infrastruktury transportowej oraz ochrony środowiska[19].

Szacuje się, że łącznie fundusze przedakcesyjne i pomocowe Unii Europejskiej wyniosą w latach 2001-2006 około 27 mld zł, a na rozwój turystyki pośrednio lub bezpośrednio zostanie przeznaczonych około 1,2 mld zł[20].

3. Kierunki polityki turystycznej w szczegółowych dokumentach resortowych rządu

Założenia rozwoju gospodarki turystycznej, przyjęte przez Radę Ministrów RP 19 września 1994 roku[21], określały strategię rozwoju turystyki, propozycje dalszego rozwoju gospodarki turystycznej w Polsce, harmonogram realizacji zadań w resortach. Sformułowane w strategii cele rozwoju turystyki dotyczyły aktywizacji gospodarczej regionów i gmin poprzez turystykę, w tym przez tworzenie nowych miejsc pracy, wywołanie zmian w strukturze zatrudnienia, wzrost wpływów budżetowych i poprawę bilansu płatniczego państwa dzięki zwiększeniu napływu turystów do Polski.

W ramach przyjętych założeń podjęto następujące działania:

– wprowadzenie rozwiązań prawnych sprzyjających podniesieniu jakości usług turystycznych (koncesjonowanie biur podróży, klasyfikacja i kategoryzacja bazy noclegowej zgodnie z wymogami Światowej Organizacji Turystyki, licencjonowanie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek),
– wprowadzenie mechanizmów finansowych sprzyjających rozwojowi turystyki (zwolnienie z podatku dochodowego od osób fizycznych dochodów uzyskanych z tytułu wynajmu pokoi gościnnych w gospodarstwie rolnym z tytułu wyżywienia osób przebywających na wypoczynku, jeżeli liczba pokoi nie przekracza pięciu; umożliwienie inwestorom, tworzącym nowe miejsca pracy na terenie gmin zagrożonych bezrobociem strukturalnym, odliczania od dochodu – 50% wydatków inwestycyjnych, związanych z budową lub rozbudową elementów infrastruktury turystycznej, a w przypadku podatników podejmujących działalność na terenach wiejskich 75% wydatków inwestycyjnych; wprowadzenie stawki 7% podatku od towarów i usług dla hoteli czterogwiazdkowych; rozszerzenie

[19] Strategia rozwoju turystyki w latach 2001 – 2006. Rządowy program wsparcia rozwoju turystyki w latach 2001-2006. Dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów 24.04.2001 r., Warszawa, 2001.

[20] Ibidem.

[21] Założenia rozwoju gospodarki turystycznej, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów RP 19.09.1994 r., UKFiT, Warszawa, 1994.

zakresu wydatków, które mogą być odliczone od podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób prawnych o wydatki na zakup, budowę, rozbudowę pływalni i basenów odkrytych, kortów tenisowych oraz obniżenie minimalnej stopy rentowności z 8% do 4%),
- realizacja programu szkolenia i doskonalenia kadr dla turystyki (utworzenie nowoczesnego Centrum Edukacji Kadr Turystyki)[22].

Założenia rozwoju gospodarki turystycznej wyznaczały priorytety działań administracji publicznej w sektorze turystyki:
- rozwój i promocja produktów, usług i ofert, które mogą sprostać międzynarodowej konkurencji na rynku usług turystycznych, zapewnić wzrost dochodów z turystyki i stać się polskimi markowymi produktami turystycznymi,
- poprawa jakości usług turystycznych – szkolenie kadr turystycznych, rozbudowa i modernizacja infrastruktury turystycznej, uruchomienie instytucji i mechanizmów wspierania inwestycji w turystyce, powołanie Polskiego Funduszu Inwestycji Turystycznych,
- koncentracja działań promocyjnych na najważniejszych międzynarodowych i krajowych rynkach turystycznych,
- restrukturyzacja zarządzania turystyką (wzmocnienie współpracy międzyresortowej, zwiększenie roli władz wojewódzkich, powołanie Polskiej Organizacji Turystycznej),
- wzmocnienie pozycji sektora turystycznego w Polsce[23].

Zadania te zostały sprecyzowane w **Programie Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego w latach 1998-2007**, opracowanego w Departamencie Gospodarki Turystycznej Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki[24].

Wyżej wymieniony dokument wyróżnia sześć szczegółowych programów:
1) przedsięwzięcia programowe – działania związane z opracowaniem i wdrażaniem dokumentów programowych, takich jak: krajowa strategia rozwoju produktu turystycznego, krajowa strategia promocji turystyki, regionalne (wojewódzkie) strategie rozwoju turystyki, rządowe programy rozwoju i promocji turystyki,
2) program rozwoju markowych produktów turystycznych – obejmuje rozwój wytypowanych produktów markowych na wybranych obszarach (turystyka biznesowa, turystyka miejska i kulturowa, turystyka wiejska, turystyka aktywna, rekreacyjna i specjalistyczna, turystyka tranzytowa i przygraniczna) oraz urucho-

[22] Raport o stanie turystyki 1998-2000. Ministerstwo Gospodarki Departament Turystyki, Warszawa, 2001.
[23] Program Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego w latach 1998-2007, UKFiT, Warszawa, 1998.
[24] Ibidem.

mienie programów dotyczących rozwoju istotnych elementów infrastruktury decydującej o markowym charakterze produktu,

3) program poprawy jakości usług turystycznych – szkolenie i doskonalenie kadr turystycznych, rozwój infrastruktury turystycznej (budowa i modernizacja infrastruktury turystycznej na obszarach chronionych, terenach wiejskich, dostosowanie infrastruktury uzdrowiskowej do potrzeb gospodarki rynkowej, poprawa komunikacji, łączności, bezpieczeństwa i informacji turystycznej), turystyczne wykorzystanie zasobów kultury narodowej, nowelizacja prawa z uwzględnieniem dyrektyw Unii Europejskiej,
4) program promocji turystyki – realizacja strategii promocji na lata 1998-2007, badania marketingowe, promocja turystyki na rynkach zagranicznych i rynku krajowym,
5) program zmian struktur zarządzania turystyką – utworzenie Polskiej Organizacji Turystycznej, która będzie odgrywać kluczową rolę w polskiej gospodarce turystycznej, tworzenie regionalnych i lokalnych struktur zarządzania turystyką, uruchomienie instytucji i mechanizmów wspierania inwestycji w turystyce (Polski Fundusz Inwestycji Turystycznych – wspieranie inwestorów zainteresowanych budową i modernizacją infrastruktury turystycznej, zapewnienie dostępu do korzystnych kredytów i innych funduszy),
6) program przedsięwzięć wspomagających – opracowanie i wdrożenie programu doskonalenia statystyki turystyki i badań statystycznych w Polsce, Narodowy System Dystrybucji Usług Turystycznych (dalszy rozwój krajowego systemu informacji turystycznej i włączenie go do międzynarodowych sieci informacyjnych)[25].

Ważnym krokiem w realizacji przyjętych przez Radę Ministrów *Założeń rozwoju gospodarki turystycznej* było uchwalenie przez Sejm ustawy z dnia 29.10.1997 roku o **usługach turystycznych**[26]. Ustawa stała się podstawowym aktem normatywnym, który kompleksowo reguluje prowadzenie działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług turystycznych oraz nakłada szczególne obowiązki na wojewodów i ministra właściwego do spraw turystyki. Akt ten jest dostosowany do wymagań ustalonych przez Dyrektywę Rady Wspólnot Europejskich 90/314/EEC z 13.06.1990 roku o podróżach turystycznych za cenę zryczałtowaną[27].

W 2000 roku podjęto prace nad następnym (po *Założeniach rozwoju gospodarki turystycznej)* dokumentem rządowym, rozwijającym strategiczne kierunki działań administracji rządowej, co zaowocowało przygotowaniem i zatwierdze-

[25] Ibidem.
[26] Dz. U. nr 133, poz. 884 z późn. zm.
[27] J. Gospodarek, Prawo w turystyce i hotelarstwie, Wydawnictwa Prawnicze, Warszawa, 2000, s. 573.

niem **„Strategii rozwoju turystyki w latach 2001-2006"** wraz z **Rządowym programem wsparcia rozwoju turystyki w latach 2001-2006**[28].

Strategia rozwoju turystyki jest częścią strategii rozwoju społeczno-gospodarczego państwa, zatem uwzględnia priorytety polityki społeczno-gospodarczej państwa określone przez Rząd. Zakłada ona, że celem głównym polityki państwa na lata 2001-2006 jest poprawa konkurencyjności polskiej oferty turystycznej na rynku międzynarodowym i krajowym[29].

Ponadto, strategia wyznacza turystyce kilka celów ogólnogospodarczych:

- zwiększenie dochodów mieszkańców regionów wymagających głębokiej restrukturyzacji,
- zmniejszenie bezrobocia na obszarach przygranicznych, o dużych walorach turystycznych, dotkniętych strukturalnym bezrobociem poprzez rozwój usług w sektorze gospodarki turystycznej i wzrost aktywizacji zawodowej ludności,
- aktywizacja mieszkańców wsi i podnoszenie jakości życia na wsi,
- zwiększenie rentowności majątku państwowego w sektorze uzdrowisk, ośrodków wypoczynkowych zakładów pracy, w bazie rekreacyjnej zarządzanej przez gminy,
- wzmocnienie roli dziedzictwa kulturowego, środowiska cywilizacyjnego i przyrodniczego w edukacji,
- poprawa wizerunku Polski i jej mieszkańców na arenie międzynarodowej oraz rozwój kontaktów z krajami sąsiednimi i współpracy regionów przygranicznych[30].

Rządowy program wsparcia rozwoju turystyki w latach 2001-2006 przewiduje, że łącznie w latach 2001-2006 na rozwój turystyki zostanie przeznaczonych z budżetu państwa ponad 2473 mln złotych. Nakłady te, w pierwszej kolejności, będą służyć wspieraniu działań podejmowanych przez samorządy wojewódzkie i lokalne oraz przedsiębiorców (rozwój produktu turystycznego i inwestycje infrastrukturalne mają być finansowane głównie przez kapitał prywatny wspierany przez samorządy lokalne)[31].

4. Działania promocyjne w turystyce

W latach 1998-1999 promocją polskiej turystyki, zarówno na rynkach zagranicznych, jak i na rynku krajowym, zajmował się specjalnie do tego wyodrębniony

[28] Strategia rozwoju turystyki w latach 2001-2006. Rządowy program wsparcia rozwoju turystyki w latach 2001-2006. Dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów 24.04.2001 r., Warszawa. 2001.
[29] Ibidem.
[30] Ibidem.
[31] Ibidem.

Departament Promocji Turystyki Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki. Zadania promocyjne realizowane były zgodnie z opracowanym na każdy rok *„Planem promocji turystyki Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki"*. Działania promocyjne za granicą w latach 1998-1999 prowadzone były głównie poprzez przedstawicielstwa zagraniczne UKFiT – 9 Polskich Ośrodków Informacji Turystycznej (POIT-y) oraz ich filie.

Zgodnie ze *Strategią promocji turystyki,* opracowaną w Urzędzie Kultury Fizycznej i Turystyki w 1997 roku, organy administracji rządowej miały do zrealizowania następujące cele: tworzenie pozytywnego wizerunku Polski na rynkach zagranicznych, tworzenie sieci dystrybucji informacji o Polsce i polskim produkcie turystycznym, zwiększenie tempa wzrostu liczby przyjazdów turystycznych do Polski, zwiększanie dochodów od turystów odwiedzających Polskę, przedłużanie pobytów turystów zagranicznych w Polsce, wzrost uczestnictwa mieszkańców Polski w turystyce krajowej (wspieranie regionalnych promocji), zwiększenie liczby podróży krajowych w ciągu roku[32].

Generalnie, w latach 1998-2000 promocja na zagranicznych rynkach turystycznych prowadzona była poprzez takie formy jak: współpraca z mediami, wydawnictwa i materiały promocyjne, targi turystyczne i wystawy promocyjne, public relation, seminaria, prezentacje i warsztaty robocze, informacja turystyczna, analizy statystyczne i marketingowe. W zależności od specyfiki rynku i możliwości finansowych stosowane były różne instrumenty promocyjne. Prowadzona była zarówno promocja konsumencka, jak i branżowa[33].

Z dniem 1 stycznia 2000 roku działalność w zakresie promocji polskiej turystyki w kraju i na świecie podjęła wspomniana wcześniej **Polska Organizacja Turystyczna**, przyjmując do realizacji opracowany w Departamencie Promocji Turystyki UKFiT *„Plan promocji turystyki Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki na rok 2000"*. Polskie Ośrodki Informacji Turystycznej stały się jednostkami organizacyjnymi POT. Z dniem 1.01.2000 roku Skarb Państwa przekazał POT mienie przedsiębiorstwa państwowego Polska Agencja Promocji Turystyki PAPT (realizowała politykę państwa w dziedzinie promocji turystyki krajowej i zagranicznej turystyki przyjazdowej oraz koordynowała funkcjonowanie systemu informacji turystycznej w kraju) oraz akcje Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki S.A. PART (realizowała zadania w zakresie komercjalizacji bazy, promocji inwestycji turystycznych, pozyskiwania kapitałów, wspierania rozwoju infrastruktury turystycznej i towarzyszącej w turystycznych regionach Polski)[34].

[32] Strategia promocji turystyki, UKFiT Warszawa, 1997.

[33] Raport o stanie turystyki 1998-2000, Ministerstwo Gospodarki Departament Turystyki, Warszawa. 2001.

[34] Ustawa z dn. 25.06. 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej, Dz. U. nr 62 poz. 689 z późn. zm.

Zgodnie z ustawą o POT i statutem POT, celem Polskiej Organizacji Turystycznej jest tworzenie oraz promocja pozytywnego wizerunku Polski w dziedzinie turystyki w kraju i za granicą oraz tworzenie warunków współpracy organów administracji rządowej, samorządu terytorialnego i organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki, w tym samorządu gospodarczego i zawodowego, a także stowarzyszeń działających w tej dziedzinie. Wymienione cele realizowane są poprzez następujące działania:

- promocja Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie,
- zapewnienie funkcjonowania i rozwijania polskiego systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie,
- inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- wykonywanie innych zadań powierzonych przez organy i jednostki samorządu terytorialnego i gospodarczego oraz współpraca z tymi podmiotami w zakresie promocji Polski w kraju i za granicą,
- inspirowanie tworzenia Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych[35].

Polska Organizacja Turystyczna zainicjowała proces tworzenia Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych (ROT-y i LOT-y) jako instytucji współpracy zainteresowanych rozwojem turystyki jednostek samorządu terytorialnego, organizacji zrzeszających przedsiębiorców, stowarzyszeń. Członkami regionalnych organizacji turystycznych są: Marszałek Województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, gminy, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej zrzeszonej reprezentującej swoje interesy w postaci stowarzyszenia, inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki województwa (np. biura turystyczne).

Zgodnie z *Programem działania Polskiej Organizacji Turystycznej na lata 2001-2004* działalność promocyjna POT w tym okresie koncentrować się będzie wokół następujących celów:

- upowszechnianie wizerunku Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie pod względem kulturowym i przyrodniczym,
- stworzenie spójnego systemu promocji turystycznej na szczeblu regionalnym i lokalnym oraz stymulowanie rozwoju produktu turystycznego,
- stworzenie podstaw i zasad funkcjonowania nowoczesnego systemu informacji turystycznej,
- zwiększenie przychodów z zagranicznej turystyki przyjazdowej poprzez wzrost liczby turystów[36].

[35] Ibidem.

[36] Program działania Polskiej Organizacji Turystycznej na lata 2001-2004, Polska Organizacja Turystyczna Warszawa, 2000.

Program działania POT wyznacza szereg szczegółowych zadań niezbędnych do zrealizowania wyżej wymienionych celów:

- promocja wybranych markowych produktów turystycznych – turystyka miejska i kulturowa, turystyka aktywna z wykorzystaniem środowiska naturalnego, turystyka wypoczynkowa i zdrowotna,
- promocja produktów i ofert turystycznych na rynku niemieckim i pozostałych rynkach sąsiednich, rynkach zamorskich (szczególnie Stanów Zjednoczonych, Japonii, Izraela),
- współpraca z Ministerstwem Gospodarki i innymi resortami, Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi, Forum Turystyki Przyjazdowej oraz branżą turystyczną,
- współpraca z mediami w kraju i za granicą,
- współpraca z organizacjami międzynarodowymi,
- uczestnictwo w targach i wystawach,
- wydawanie zunifikowanych materiałów promocyjnych i publikacji turystycznych,
- organizacja seminariów, prezentacji, warsztatów, szkoleń zawodowych dla branży turystycznej, konkursów na najlepszy produkt turystyczny,
- budowa Ogólnopolskiego Systemu Informacji Turystycznej, jako niezbędnego elementu promocji turystycznej, który służyć będzie, nie tylko indywidualnym turystom, ale również organom administracji publicznej, innym instytucjom i organizacjom bezpośrednio lub pośrednio związanym z turystyką oraz środkom masowego przekazu i lokalnym społecznościom[37].

Reasumując powyższe, należy stwierdzić, że turystyka do swego rozwoju potrzebuje pomocy państwa. Turystyka jest tym sektorem usług, który zawsze musi być brany pod uwagę w polityce zwiększania handlu, wzroście zatrudnienia, modernizacji infrastruktury i przy zachęcaniu inwestorów. Rząd powinien proponować pomoc przez odpowiednie pobudzanie inwestycji, popieranie udziału w targach turystycznych. Niezbędne jest kompleksowe utworzenie struktury instytucjonalnej, udoskonalenie instrumentów organizacyjnych (w celu wsparcia rozwoju regionalnego, rozbudowy i modernizacji infrastruktury, wpierania przedsiębiorczości) oraz przeszkolenie kadr (zwiększenie mobilności zawodowej, sektorowej, przestrzennej zasobów pracy), zdolnych do podjęcia zadań w sferze programowania, realizacji i monitorowania polityki rozwoju regionalnego.

[37] Ibidem.

Literatura

1. **Bartoszewicz W., Łopaciński K.:** *Ocena bieżącej i przyszłej sytuacji na rynku* turystycznym, Opracowano w Instytucie Turystyki na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej, Warszawa, 2001.
2. **Gaworecki W. W.:** *Turystyka*, PWE, Warszawa, 2000.
3. **Gospodarek J.:** *Prawo w turystyce i hotelarstwie*, Wydawnictwa Prawnicze, Warszawa, 2000.
4. **Jendra M.:** *Koniec środków pomocowych dla turystyki* w: Gazeta Samorządu i Administracji 25/26 2000.
5. *Koncepcja polityki przestrzennego zagospodarowania kraju*, Rada Ministrów, Warszawa, 1999.
6. **Mazurek-Łopacińska K.:** *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław, 1999.
7. *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2001-2006*, Uchwała Rady Ministrów z dnia 28.12.2000 roku, M.P. nr 43 poz. 851.
8. *Narodowy Program Przygotowania Polski do Członkostwa w Unii Europejskiej*, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 23.06.1998 r. z późn. aktualizacjami.
9. *Plan Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego. Raport końcowy*, Arthur d. Little, Warszawa, 1994.
10. *Program działania Polskiej Organizacji Turystycznej na lata 2001-2004*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa. 2000.
11. *Program Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego w latach 1998-2007*, Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki, Warszawa, 1998.
12. *Raport o stanie turystyki 1998-000*, Ministerstwo Gospodarki Departament Turystyki, Warszawa, 2001.
13. Rozporządzenie Prezesa RM z dnia 20.06.2000 roku w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Gospodarki, Dz. U. nr 50 poz. 588.
14. **Somorowska A.:** *Miejsce turystyki w strategii rozwoju gospodarczego kraju*, materiały V Forum Turystyki Polskiej, Częstochowa, 2001.
15. *Strategia promocji turystyki*, Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki, Warszawa, 1997.
16. *Strategia rozwoju turystyki w latach 2001-2006. Rządowy program wsparcia rozwoju turystyki w latach 2001-2006*, Dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów 24.04.2001, Warszawa, 2001.
17. Ustawa z dnia 4.09.1997 roku o działach administracji rządowej, Dz. U. z 1999 roku nr 82 poz. 928 z późn. zm.

18. Ustawa z dnia 29.10.1997 roku o usługach turystycznych, Dz. U. nr 133 poz. 884 z późn. zm.
19. Ustawa z dnia 25.06.1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej, Dz. U. nr 62 poz. 689 z późn. zm.
20. **Wodejko S.:** *Ekonomiczne zagadnienia turystyki,* WSH, Warszawa, 1997.
21. *Założenia rozwoju gospodarki turystycznej*, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów RP 19.09.1994 r., UKFiT, Warszawa, 1994.

TOURISM POLICY IN POLAND

Summary: Tourism has grown to massive proportions in the last several years and become a renumerative sphere of an activity and moreover a huge sector of an industry.
There is a need of an instruments creation which assist the tourism development like the general administration documents marking the main aims and directions of a state policy, detailed programmes, strategies and administration institutions in tourism sector.

Key words: tourism, tourism policy, Polish Tourism Organisation

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Kazimierz Konopka

REFORMA UWŁASZCZENIOWA W KRÓLESTWIE POLSKIM I JEJ WPŁYW NA OGRANICZENIE OBROTU GRUNTAMI WŁOŚCIAŃSKIMI, 1864–1914

Streszczenie: W publikacji przedstawiono warstwę włościańską w Królestwie Polskim w okresie 1864-1914 w aspekcie trudnego jej położenia ekonomicznego, spowodowanego długim okresem utrzymywania się pańszczyzny odrabianej przez włościan na rzecz dworów. Po wieloletnich próbach ulżenia doli włościan, zmniejszenia wymiaru pańszczyzny, bądź jej całkowitej likwidacji i przejścia na oczynszowanie, ostatecznie w 1864 r. pańszczyzna ta została całkowicie zniesiona za odszkodowaniem płaconym na rzecz dworów. Dla zapobieżenia dalszego rozdrabniania się gospodarstw włościańskich ustalono normy obszarowe ich powierzchni, poniżej których nie mogły one być dzielone na mniejsze gospodarstwa, a to dla zapewnienia rodzinom włościańskim minimalnych warunków utrzymania. Norma obszarowa gospodarstwa ustalona została na 6 mórg ziemi. Jednocześnie zabroniono kupowania bądź też nabywania, na podstawie innych czynności prawnych, ziemi włościańskiej przez inne osoby, nienależące do stanu włościańskiego.

Słowa kluczowe: reforma, uwłaszczenie, włościanie, normy obszarowe, ograniczenie obrotu ziemią, odszkodowanie, instytucje uwłaszczeniowe, podmioty, przedmioty, znaczenie uwłaszczenia, migracja, emigracja

1. Przesłanki uwłaszczenia

Odniesienie się do kwestii uwłaszczenia włościaństwa w 1864 roku w Królestwie Polskim stanowić będzie podstawę przemyśleń prawno-ekonomicznych zaistniałych na ziemiach polskich po tym zdarzeniu.

Problematyka ta dotychczas była poruszana głównie w kontekście badań ogólnohistorycznych Stefana Kieniewicza, znanego badacza tego okresu.

Zatem chciałbym poszerzyć wiedzę o tym okresie historycznym w związku z samym uwłaszczeniem oraz w związku z powołaniem do życia w Królestwie Polskim organów uwłaszczeniowych i w związku z ich działalnością.

Chciałbym jednocześnie objąć i ocenić skutki uwłaszczenia dla poszczególnych warstw społecznych i dla całego narodu.

Uwłaszczenie wywarło bardzo korzystny wpływ na rozwój prawa, zwłaszcza prawa cywilnego, oraz na ożywienie ekonomiczne i gospodarcze ziem polskich.

W końcu XVIII wieku oraz przez cały XIX wiek sprawa włościańska, a więc dążenie do nadania włościanom ziemi i ulżenia ich doli, obok sprawy odzyskania niepodległości, była na ziemiach polskich kwestią najważniejszą. Dola bowiem włościan w tamtym okresie historycznym była wyjątkowo ciężka, na co złożyło się wiele przyczyn, a wśród nich między innymi zwiększane systematycznie przez właścicieli ziemskich różne ciężary pozapańszczyźniane, ale przede wszystkim sama pańszczyzna.

Kwestię uwłaszczenia podjęły między innymi patriotyczne organizacje młodzieżowe, część działaczy emigracyjnych oraz powstający w kraju zalążek Rządu Narodowego – Komitet Centralny Narodowy, który zapowiedział uwłaszczenie włościan i wynagrodzenie właścicieli ziemskich ze skarbu państwa za utracone czynsze.

Komitet Centralny Narodowy ogłaszając wybuch Powstania Styczniowego, w wydanym Manifeście: KCN z 22.01.1863 roku czynił i ogłaszał „wszystkich synów Polski, bez różnicy wiary i rodu, pochodzenia i stanu, wolnymi i równymi obywatelami kraju".

Jednocześnie dekrety uwłaszczeniowe Rządu Powstańczego – KCN nadały włościanom ziemię bez jakichkolwiek obowiązków: bez danin, bez pańszczyzny, bez czynszu, a nowych właścicieli zobowiązywały tylko do opłacania przypadających z tej ziemi podatków i do odbywania należnej służby wojskowej na rzecz kraju.

Moc dekretów uwłaszczeniowych Rządu Powstańczego rozciągnięto na wszystkie rodzaje własności ziemskiej, a więc na własność: prywatną, rządową, donacyjną, kościelną i polecono naczelnikom wojskowym i wojewódzkim ich ogłoszenie dla Narodu i wprowadzenie uwłaszczenia w życie.

2. Uwłaszczenie przeprowadzone w 1864 roku

Chociaż Powstanie Styczniowe zostało militarnie zdławione przez wojska rosyjskie, carat nie odważył się już powstrzymać kwestii uwłaszczenia włościan na ziemiach polskich bez ostatecznego załatwienia, wprowadzając je ukazami uwłaszczeniowymi z dnia 19.02/02.03 1864 roku.

Ukazy carskie z 1864 roku przejęły główne treści reformy uwłaszczeniowej Powstańczego Rządu Narodowego z 1863 roku, mocą których przekształcone zostało włościańskie posiadanie ziemi pańszczyźnianej w zupełną własność jej dotychczasowych użytkowników.

W celu wykonania i wprowadzenia w życie włościańskiej reformy uwłaszczeniowej powołano do życia wiele nowych organów. Głównym organem uwłaszczeniowym był Komitet Urządzający.

Niektóre kwestie związane z przeprowadzaniem uwłaszczenia rozstrzygane były również przez komisje działające przy Komitecie Urządzającym.

Skomplikowane operacje finansowe przeprowadzała natomiast ustanowiona Komisja Likwidacyjna, której głównym zadaniem było dokonywanie operacji finansowych, mających na celu wynagrodzenie właścicieli ziemskich za grunty oraz za zniesione w części służebności włościańskie, które przeszły na włościan.

Zasadom reformy uwłaszczeniowej z 1864 roku podlegał cały stan włościański w Królestwie Polskim, a więc każdy włościanin, który chociażby ze względu na zewnętrzne znamiona życia mógł być do tego stanu zaliczony.

W zamian za ziemię otrzymaną na własność, włościanie zobowiązani zostali do wnoszenia do skarbu państwa podatku gruntowego. Właściciele ziemscy natomiast otrzymali odszkodowania za zniesione powinności włościańskie.

3. Ograniczenie obrotu ziemią włościańską

Ukaz o uwłaszczeniu włościan, jako pierwszy z czterech ukazów carskich z dnia 19.02/02.03 1864 roku, w art. 18, ust. 1 i 2 ustalał, że gospodarstwa włościańskie mogli nabywać tylko włościanie, a dom i inne zabudowania mogły być przekazywane tylko łącznie z gruntem.

Komitet Urządzający postanowieniem z dnia 30.12.1866/11.01.1867 roku, wydanym z dyspozycji art. 19 Ukazu z dnia 19.02/02.03.1864 roku, zakazywał w ogóle dzielenia gospodarstw włościańskich na mniejsze niż 6 mórg obszaru jednostkowego.

Wreszcie Ukaz z dnia 26.07/07.08.1891 roku, zmieniając postanowienie Komitetu Urządzającego z 30.12.1866/11.01.1867 roku, ustanowił stały zakaz zbywania, oddawania w zastaw i zakaz dzierżawy uwłaszczeniowych gospodarstw włościańskich na rzecz osób nienależących do stanu włościańskiego.

Powyższy Ukaz jednocześnie określił pojęcie włościanina, jako osoby zapisanej do tabeli likwidacyjnej wraz ze swymi potomkami w linii prostej.

Wprowadzenie obszarowych norm jednostkowych gospodarstw włościańskich oraz wprowadzenie zakazu zbywania w jakiejkolwiek formie prawnej ziemi uwłaszczeniowej włościańskiej spełniało bardzo pozytywną rolę w zakresie: stworzenia podstawowych warunków utrzymania rodziny włościańskiej oraz wprowadzania w gospodarstwach włościańskich podstawowych form postępu technicznego.

Uwłaszczenie miało jeszcze cały szereg innych korzystnych zjawisk społecznych i gospodarczych oddziałujących na ogólne ożywienie gospodarcze kraju.

4. Skutki uwłaszczenia

Wprowadzenie ukazami z 19.02/02.03.1864 roku uwłaszczenia w Królestwie Polskim przyniosło zasadniczo trzy podstawowe korzyści: zmiany prawne w zakresie posiadania i obrotu ziemią, zmiany ekonomiczne i zmiany społeczno – polityczne.

Na skutek uwłaszczenia powstała włościańska własność ziemi, oparta na podstawie prawnej, którą był wpis włościanina, otrzymującego ziemię z dóbr prywatnych oraz z dóbr rządowych na podstawie aktu nadawczego, w tabeli likwidacyjnej.

Wprowadzenie minimalnej powierzchni obszarowej gospodarstwa włościańskiego oraz zakazu zbywania tej ziemi dla innych osób spoza stanu włościańskiego było konsekwencją wykonania zasad uwłaszczeniowych Ukazu.

Po upadku Powstania Styczniowego i po wprowadzeniu uwłaszczenia, wystąpiły i systematycznie się pogłębiały zmiany w psychice Polaków i w życiu całego narodu. Wystąpiła bardzo duża migracja oraz emigracja ludności. Poczęły kształtować się nowe grupy społeczne ludności w ramach istniejących warstw społecznych. Zaczęła powstawać nowa kapitalistyczna struktura agrarna, a rozwój wielkiej własności ziemskiej uległ zahamowaniu.

Wreszcie uwłaszczenie miało ogromny wpływ na rozwój sytuacji społeczno-politycznej kraju. Uwłaszczenie i wszelkie procesy społeczno-gospodarcze z nim związane kładły podwaliny pod budowę nowego społeczeństwa i narodu polskiego, zdolnego w niedalekiej przyszłości skutecznie podjąć dzieło odzyskania niepodległości Polski.

Literatura

1. **Bardach J., Leśnodorski B., Pietrzak M.:** *Historia ustroju i prawa polskiego.* Warszawa, 1993.
2. **Brodowska H.:** *Ruch chłopski po uwłaszczeniu w Królestwie Polskim* 1864-1904. Warszawa, 1967.
3. **Brodowski F., Kaczkowski J.:** *Zbiór ustaw włościańskich obowiązujących w Królestwie Polskim.* Warszawa, 1918.
4. Praca zbiorowa pod ogólną redakcją **Bardacha J.:** *Historia państwa i prawa Polski*, t. III i IV, Warszawa, 1981-1982.

5. **Groniowski K.:** *Realizacja reformy uwłaszczeniowej 1864 roku.* Warszawa, 1963.
6. **Kieniewicz S.:** *Historia Polski 1795-1918.* Warszawa, 1968.
7. **Ohryzko-Włodarska C.:** *Organizacja władz włościańskich w Królestwie Polskim i ich pozostałość aktowa (1864-1918).* Warszawa, 1973.
8. **Zawadzki S.:** *Prawo cywilne obowiązujące w Królestwie Polskim*, t. I, Warszawa, 1860.
9. **Sczaniecki M.:** *Powszechna historia państwa i prawa.* Warszawa, 1973.

THE AFFRANCHISEMENT REFORM IN THE POLISH KINGDOM AND ITS INFLUANCE ON RESTRICTION IN PEASANTS LAND'S TURNOVERS, 1864-1914

Summary: The paper is abort vicissitudes of peasants in Polish Kingdom in the years 1864-1914 in the aspect of difficult economic situation caused by the long period of drudgery which peasants made for nobiles. After of many tries reliefing the lot of peasants, shorting a time of drudgery or the total. Eliminating of drudgery and change it for a pension, finally 1864 were eliminated. In the place of drudgery provided a pension, which was paid for nobles. For stopping the further crumble of farms it was decided, that the norms of fields and surfaces below than there was no possibility to aportforms for smaller ones. The purpose of this regulation was to protect families of peasants the minimal condition of existation. The norm of surfaces in farm was settled in the limit of six morgas /one morg is 5900 m^2/. The goverment also banned to buy by other persons the fields, which was owned by peasants.

Key words: Reform, affranchisement, peasants, area norms, restriction in land turnover, compensation, institutions of affranchisement, subjects, objects, the meaning of affrachisement, migration, emigration

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Artur Kozłowski

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE POPYT PRZEDSIĘBIORSTW NA UBEZPIECZENIA

Streszczenie: Przedsiębiorstwo funkcjonuje podejmując stale decyzje w warunkach niepewności. Skutki tych decyzji rozciągają się na wiele następnych lat. Tak więc podmioty gospodarcze dążą do ograniczania rozmiarów ryzyka towarzyszącego określonym decyzjom, co przejawia się w zgłaszaniu popytu na usługi ubezpieczeniowe.

Zapotrzebowanie przedsiębiorstw na ubezpieczenia określane jest pod wpływem różnorodnych okoliczności. Można je sklasyfikować w trzy podstawowe grupy. Pierwsza obejmuje czynniki wynikające z polityki gospodarczej państwa, druga wypływa z samego przedsiębiorstwa, trzecia grupa czynników leży po stronie ubezpieczycieli i wiąże się z ich ofertą ubezpieczeniową. Wszystkie z wyżej wymienionych grup czynników kształtują w sposób kompleksowy decyzje przedsiębiorstw o zakresie i formach ubezpieczeń.

Słowa kluczowe: ubezpieczenia obowiązkowe, samoubezpieczenie, spółki typu captives, specjalizacja i łączenie ubezpieczeń

1. Wprowadzenie

Podejmowanie decyzji dotyczących działalności przedsiębiorstwa i jego przedsięwzięć inwestycyjnych zawsze związane jest z określonym ryzykiem. Wynika ono z wielu aspektów gospodarczej aktywności podmiotów, związanych z czynnikami zewnętrznymi (np. koniunktura gospodarcza) i wewnętrznymi (np. typ branży, udział w rynku). Dlatego też podmioty te będą dążyły do zniwelowania niekorzystnych zjawisk lub ubezpieczenia się przed nimi bądź ich konsekwencjami.

Ubezpieczenia pełnią wiele pożytecznych funkcji w gospodarce[1]. Umożliwiają lub ułatwiają planowanie działalności gospodarczej, gdyż planujący może przyjąć, że szkoda losowa nie zrujnuje go i tym samym nie zniweczy jego planów na przyszłość. Odgrywają także ważną rolę w operacjach kredytowych. Często bowiem warunkiem udzielenia kredytu przez banki i inne instytucje finansowe jest wymóg wcześniejszego ubezpieczenia się potencjalnego kredytobiorcy na wypa-

[1] M. Kuchlewska, *Determinanty popytu przedsiębiorstwa na ubezpieczenia*, w: „Studia ubezpieczeń", praca zbiorowa pod red. T. Sangowskiego, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 1998, s. 82.

dek śmierci lub trwałej niezdolności do pracy. Ma to na celu uwiarygodnienie zwrotu zaciągniętego kredytu przez jego nabywcę[2].

Ubezpieczenia są postrzegane jako środek przeciwdziałający nadmiernej monopolizacji działalności gospodarczej. Ich brak skłaniałby do rozwoju struktur monopolistycznych. W warunkach występowania różnego rodzaju ryzyka przedsiębiorstwa musiałyby tworzyć różnego rodzaju rezerwy na sytuacje losowe. Uwięzione w ten sposób zasoby znacznie zmniejszyłyby kapitał obrotowy, co istotnie utrudniłoby normalne funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw. Nawet gdyby były one w stanie tworzyć takie rezerwy, to i tak ograniczałoby to ich możliwości konkurencji z dużymi firmami ze względu na zbyt wysokie koszty własne.

Ubezpieczenia obniżają koszty pozyskiwanego kapitału, gdyż zarówno kredytodawcy, jak i inwestorzy, przeznaczając na swoją działalność znacznie więcej środków, mają świadomość, że istotne ryzyko gospodarcze może być w znacznej mierze zniwelowane przez ubezpieczenia. To z kolei powoduje zwiększenie podaży kapitału na rynku a tym samym obniża się cena kapitału.

To wszystko powoduje, że ubezpieczenia są jednym z ważnych elementów rynku. Przedsiębiorstwa zgłaszają na nie popyt. Niniejsza praca jest próbą sklasyfikowania czynników, które owe zapotrzebowanie kształtują.

2. Polityka gospodarcza państwa

Państwo wpływa na popyt przedsiębiorstw na ubezpieczenia poprzez określanie zakresu ubezpieczeń obowiązkowych oraz politykę podatkową. Warunkiem koniecznym do powstania stosunku ubezpieczenia jest zawarcie umowy ubezpieczenia, z tym że w przypadku ubezpieczeń obowiązkowych przepisy prawne nakładają na wskazane podmioty obowiązek zawarcia tejże umowy, wynikający z prowadzenia określonej działalności lub posiadania pewnych przedmiotów. Zakład ubezpieczeń prowadzący działalność w zakresie ubezpieczeń obowiązkowych nie może odmówić zawarcia umowy tego ubezpieczenia. Ubezpieczenie obowiązkowe ustanawia się wówczas, gdy wymaga tego szeroko rozumiany interes społeczny i ekonomiczny, wynikający z potrzeby zapewnienia ochrony osobom poszkodowanym. Ubezpieczenia obowiązkowe wprowadzane są na mocy ustawy o działalności ubezpieczeniowej oraz innych obowiązujących ustaw lub umów międzynarodowych ratyfikowanych przez Rzeczpospolitą Polskę[3].

[2] J. Łańcucki, *Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych*, PWN, Warszawa, 1996, s. 15.

[3] *Ubezpieczenia gospodarcze*, praca zbiorowa pod red. T Sangowskiego, POLTEX, Warszawa, 1998. s. 153.

Ustawa z dnia 28 lipca 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej stanowi, że ubezpieczeniami obowiązkowymi są[4]:

1) ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych za szkody powstałe w związku z ruchem tych pojazdów,
2) ubezpieczenie budynków wchodzących w skład gospodarstwa rolnego od ognia i innych zdarzeń losowych,
3) ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej rolników z tytułu prowadzenia gospodarstwa rolnego,
4) inne ubezpieczenia przewidziane na mocy obowiązujących ustaw lub ratyfikowanych przez Rzeczpospolitą Polskę umów międzynarodowych.

Kategoria ubezpieczeń obowiązkowych nie jest jednak jednorodna, należy bowiem wskazać na zróżnicowanie przymusu ubezpieczenia. Podstawowym kryterium jego wyodrębnienia jest charakter prawny ogólnych warunków ubezpieczeń[5]. Stąd w literaturze przedmiotu spotyka się pojęcie powszechnych i szczególnych ubezpieczeń obowiązkowych. Do tych pierwszych zalicza się ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej kierowców, ubezpieczenie budynków i ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej rolników[6]. Ich ogólne warunki wydaje w drodze aktu normatywnego minister finansów. Ustawa określa przedmiot ubezpieczenia, podstawowy system taryf, datę powstania obowiązku zawarcia umowy ubezpieczenia, podstawowy zakres odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń, minimalną sumę ubezpieczenia, zakres praw i obowiązków ubezpieczającego i zakładu ubezpieczeń. Składkę ubezpieczeniową określa zawsze zakład ubezpieczeń. Do klasy szczególnych ubezpieczeń obowiązkowych zalicza się pozostałe ubezpieczenia, z którymi wiąże się przymus ubezpieczeniowy (np. ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej za szkody olejowe)[7].

Ubezpieczenia obowiązkowe mają charakter powszechny, ale jednocześnie wymuszony, ponieważ obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia powstaje z mocy ustawy, bez względu na ocenę przydatności i intensywności odczuwanej potrzeby ze strony ubezpieczonego. Należy także stwierdzić, że określony podmiot gospodarczy nie ma w takim przypadku możliwości elastycznego dostosowania

[4] J. Łańcucki, *Podstawy*....., op. cit., s. 124.

[5] W. Mogilski, *Ubezpieczenia obowiązkowe w polskim systemie prawnym*, w: „Prawo Asekuracyjne" 1998 z. 1, s. 25.

[6] *Ustawa z dnia 28 lipca 1990 o działalności ubezpieczeniowej*, tekst jednolity: Dz. U. 1996 nr 11, poz. 63 z póź. zm., art. 4 pkt. 1-3. Do powszechnych ubezpieczeń obowiązkowych zaliczyć należy również ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej doradców podatkowych, ze względu na normatywną regulację prawną ogólnych warunków tego rodzaju ubezpieczenia.

[7] *Ubezpieczenia*....., praca zbiorowa pod red. T. Sangowskiego, op. cit., s. 161.

ubezpieczenia do swoich potrzeb. W konsekwencji ubezpieczający płaci składkę za ryzyko bardziej lub mniej go dotykające[8].

Reasumując powyższe należy stwierdzić, że nałożonymi normami prawa obowiązek ubezpieczeń powoduje ograniczenie w przedsiębiorstwie pola wyboru metod finansowania ryzyka. Obecnie zakres obowiązku ubezpieczenia wyznacza minimalny, nieelastyczny popyt przedsiębiorstw na ubezpieczenia.

Państwo może wpływać na decyzje przedsiębiorstw dotyczące wyboru metod panowania nad ryzykiem, prowadząc określoną politykę podatkową. Uznawanie wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwa na działania prowadzące do ograniczenia ryzyka jako kosztów osiągnięcia przychodów, bądź umożliwienia umniejszania o te wydatki podstawy opodatkowania, tworzy bodźce dla podejmowania tego typu działań. Przyjęte w ustawach o podatku dochodowym w Polsce rozwiązania uznają za koszt osiągnięcia przychodu wydatki z tytułu płaconych towarzystwom ubezpieczeniowym składek[9]. Ubezpieczone ryzyko uznano więc za czynnik produkcji, co prowadzi do rozłożenia kosztów ubezpieczenia pomiędzy przedsiębiorstwo a budżet państwa. Dzieje się tak ze względu na obniżenie faktycznie płaconego podatku. W ten sposób państwo poprzez regulacje podatkowe zwiększa atrakcyjność ubezpieczeniowej formy finansowania ryzyka w porównaniu z innymi możliwymi w tym zakresie rozwiązaniami. Mamy więc tu do czynienia ze „sprzedażą" ryzyka, oznaczającą dla przedsiębiorstwa transfer ryzyka i przekształcenie go w element kosztów.

3. Wpływ otoczenia przedsiębiorstwa

Druga grupa determinująca zapotrzebowanie przedsiębiorstw na ubezpieczenia zawiera czynniki wynikające z konieczności funkcjonowania w stale zmieniającym się otoczeniu i ponoszenia ryzyka z tytułu podejmowanej aktywności gospodarczej. Efekty działalności podmiotów gospodarczych w dużej mierze są wynikiem określonej koniunktury gospodarczej. Dobra koniunktura w gospodarce oznacza większe zyski i możliwość realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, zła zaś może doprowadzić do utraty płynności finansowej a nawet w niektórych przypadkach do bankructwa. Nie bez znaczenia pozostaje także sytuacja ogólnogospodarcza danego kraju. Wysoka inflacja osłabia bodźce do podejmowania decyzji o ubezpieczeniu. Mniejsza wydajność gospodarki powoduje, że przedsiębiorstwa nie są w stanie w pełni ponosić dotychczasowych kosztów utrzymania majątku, w tym kosztów ubezpieczeń. Również struktura własnościowa gospodarki kształtuje miej-

[8] Por. J. Łańcucki, *Podstawy* ....., op. cit. s. 127.
[9] M. Kuchlewska, *Determinanty*....., op. cit. s. 84.

sce i sposób funkcjonowania ubezpieczeń. Właściciele prywatni, świadomi ryzyka, wypełniają wynikające z własności obowiązki i przywileje, wybierają formę i zakres ochrony swego majątku. Zakłady ubezpieczeń, wychodząc naprzeciw dążeniom przedsiębiorstw chcących pozbyć się określonych odmian ryzyka, oferują coraz nowsze produkty, silnie zróżnicowane pod względem ilościowym i jakościowym.

Należy podkreślić, że nie tylko otoczenie zewnętrzne wpływa na określenie popytu przedsiębiorstwa na ubezpieczenie. To, czy podmioty gospodarcze dokonują najlepszych wyborów, zależy od ich znajomości i umiejętności posłużenia się dostępnymi metodami zarządzania ryzykiem (*risk management*)[10]. Wiąże się to z określoną postawą zarządów i właścicieli tych jednostek wobec ryzyka. Od niej bowiem zależy, w jakim stopniu dany podmiot będzie korzystał z dostępnych form asekuracji.

Wzrastający popyt na instrumenty ubezpieczeniowe i rosnący koszt tych usług powoduje jednakże w dużych przedsiębiorstwach tendencje do poszukiwania innych, tańszych alternatywnych sposobów zabezpieczeń. W rezultacie wykształciły się nowe typy ubezpieczeń – ubezpieczenia wzajemne. Poprzez taką formę dochodzi do rozłożenia ryzyka w czasie i w przestrzeni na zasadzie wzajemności, stąd też cena takiego ubezpieczenia może być niska[11]. Czasami w przedsiębiorstwie może być tworzony z własnych zasobów kapitałowych fundusz rezerwowy, mający na celu ubezpieczanie pewnych klas ryzyka. Takie zjawisko nosi miano samoubezpieczenia. W ramach danej firmy tworzy się przedsiębiorstwa w formie spółek, które zajmują się jedynie i wyłącznie ubezpieczeniami tej firmy. Pozwala to na obniżenie kosztów ubezpieczenia (np. eliminowanie pośredników ubezpieczeniowych), daje możliwość ubezpieczenia ryzyka, które nie jest ubezpieczane lub jest trudno ubezpieczane na rynku ubezpieczeniowym. Spółki te noszą nazwę captive[12]. Zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami, do tworzenia funduszy są zobowiązane spółki prawa handlowego, spółdzielnie oraz banki (rezerwy na ryzyko kredytowe)[13].

---

[10] Por. *Statystyczne metody oceny ryzyka w działalności gospodarczej*, praca zbiorowa pod red. A. Zeliasia, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, 1998, s. 31.; *Ubezpieczenia gospodarcze*, praca zbiorowa pod red. T. Sangowskiego, op. cit., s. 314.

[11] M. Kuchlewska, *Determinanty*....., op. cit., s. 84.

[12] A. Kowalewska, *Instytucje typu captives - nowy rodzaj konkurencji dla ubezpieczycieli*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe" 1998 nr 1/2, s. 50.

[13] *Ubezpieczenia*....., praca zbiorowa pod red. T. Sangowskiego, op. cit., s. 314.

4. Podaż ubezpieczeń

Ostatnia grupa czynników kształtuje się pod wpływem samej podaży ubezpieczeń. Zakłady ubezpieczeń starają się uatrakcyjniać swoją ofertę adekwatnie do potrzeb sygnalizowanych przez gospodarkę, a tym samym wpływać na zgłaszany przez przedsiębiorstwa popyt na ubezpieczenia.

Dostosowując się do przemian, zakłady ubezpieczeń wprowadzają na rynek nowe produkty, przez rozszerzanie swojej oferty ubezpieczeń. Przejawia się to w rozszerzeniu podstawowego zakresu ryzyka, objętego ochroną ubezpieczeniową w ramach produktów dotąd oferowanych, oraz uzupełnieniu przedmiotowego i podmiotowego zakresu świadczonej usługi ubezpieczeniowej. Na rozwiniętych rynkach ubezpieczeniowych można zaobserwować tendencje do łączenia (kombinacji) i specjalizacji (indywidualizacji) produktów.

Specjalizacja polega na tworzeniu nowych rodzajów ubezpieczeń[14]:
- ubezpieczeń wycinkowych dla określonego, wąskiego zakresu przypadków ryzyka z określonej grupy ubezpieczeń (np. z ubezpieczeń od odpowiedzialności cywilnej – wyodrębnia się ubezpieczenia lekarzy, adwokatów, radców prawnych, notariuszy, brokerów ubezpieczeniowych, nauczycieli, itd.);
- ubezpieczeń, w których podstawowe produkty ubezpieczeniowe (rodzaje ubezpieczeń) rozszerzane są o dodatkowe ryzyko (np. w ubezpieczeniu ogniowym o inne zdarzenia losowe).

Specjalizacja stanowi wynik zarówno dostosowania produktów do potrzeb klientów, jak i stałego rozwoju techniki ubezpieczeniowej (lepszej możliwości oceny danego ryzyka i dokładniejszej kalkulacji składki).

Łączenie różnych rodzajów ubezpieczeń może mieć wieloraki charakter. Powstają wtedy następujące, tzw. łączone (kombinowane) produkty ubezpieczeniowe[15]:
- ubezpieczenia scalone (połączone), w których kilka rodzajów ubezpieczeń wchodzi w skład jednej umowy ubezpieczeniowej,
- ubezpieczenia wiązane, które oferowane są w postaci pakietów ubezpieczeniowych,
- ubezpieczenia grupowe, w których ryzyko jednego rodzaju pokryte jest przez objęcie większej liczby podmiotów lub osób jedną umową.

Tendencja do łączenia ubezpieczeń wynika z łatwiejszego nimi zarządzania i obniżania kosztów ubezpieczenia. Zakłady ubezpieczeń dzięki sprzedaży ubezpieczeń kombinowanych mają możliwość lepszego rozłożenia ryzyka oraz wykorzystania pola ubezpieczeniowego w większym niż dotychczas stopniu.

[14] *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, praca zbiorowa pod red. T. Sangowskiego, Saga Print. Poznań, 1998, s. 174.
[15] Tamże, s. 175.

Ponadto ubezpieczający przez zakup pakietu ubezpieczeń rozszerza zakres swojej ochrony ubezpieczeniowej za niższą cenę, bowiem przy sprzedaży polisy pakietowej zakłady ubezpieczeń stosują często rabaty ilościowe.

Innym przykładem uatrakcyjnienia oferty ubezpieczeniowej i jej dopasowania do towarzyszącego przedsiębiorstwom ryzyka jest możliwość aktualizacji sumy ubezpieczenia w trakcie trwania umowy ubezpieczenia do jej wartości oraz ubezpieczenia na sumy zamienne. Oznacza to bowiem dbałość zakładu ubezpieczeń o zapewnienie realności wypłacanych odszkodowań[16].

5. Podsumowanie i wnioski

Działające w warunkach konieczności ponoszenia ryzyka przedsiębiorstwa dążą do zniwelowania lub zmniejszenia skali tego zjawiska, zgłaszając zapotrzebowanie na określone usługi ubezpieczeniowe. Ubezpieczenia są więc elementem rynku, na który zgłaszany jest przez te podmioty popyt. W świetle zaprezentowanego artykułu można stwierdzić, iż jest on kształtowany nie tylko pod wpływem podaży ubezpieczeń i ich ceny, ale również pod wpływem innych istotnych czynników. Przedstawiony podział tych czynników na: wynikające z polityki państwa, płynące z samego przedsiębiorstwa oraz związane z podażą ubezpieczeń i ich ceną, wskazuje nie tylko na podmioty, lecz również na instrumenty pozwalające oddziaływać i kształtować popytową stronę rynku ubezpieczeń dla przedsiębiorstw.

Literatura

1. **Kowalewska A.:** *Instytucje typu captives – nowy rodzaj konkurencji dla ubezpieczycieli,* „Wiadomości Ubezpieczeniowe" 1998 nr 1/2.
2. **Kuchlewska M.:** *Determinanty popytu przedsiębiorstwa na ubezpieczenia,* w: „Studia ubezpieczeń", praca zbiorowa pod red. T. Sangowskiego, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 1998.
3. **Łańcucki J.:** *Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych,* PWN, Warszawa, 1996.
4. **Mogilski Ł.:** *Ubezpieczenia obowiązkowe w polskim systemie prawnym,* w: „Prawo Asekuracyjne" 1998, z. 1.
5. *Statystyczne metody oceny ryzyka w działalności gospodarczej,* praca zbiorowa pod red. **A. Zeliasia,** Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, 1998.

[16] M. Kuchlewska, *Determinanty*....., op. cit., s. 86.

6. *Ubezpieczenia gospodarcze*, praca zbiorowa pod red. **T Sangowskiego**, POLTEX, Warszawa, 1998.
7. *Ustawa z dnia 28 lipca 1990 roku o działalności ubezpieczeniowej*, tekst jednolity: Dz. U. 1996, nr 11, poz. 63 z póź. zm.
8. *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, praca zbiorowa pod red. **T. Sangowskiego**, Saga Print, Poznań, 1998.

FACTORS INFLUENCING INSURANCE DEMANDS OF COMPANIES

Summary: Each company exist making decisions in conditions of unstability and the results of these decisions determine many future periods. That is why economy units are forced to limit the possible chances of risk in decision taking which results in enhancing insurance services.

Insurance demands are determinated by many different circumstances. They fall into the following three cathegories: the first one concerns the factors of the state economy policy, the second one involves the risk-prone company itself, the third one involves insurance companies and is strictly connected with their insurance offers. All of the factors mentioned above have a thorough impact on company's decisions referring to the kind and form of the insurance.

Key words: obligatory insurance, self-insurance, captives companies, specialization and consolidation of insurances

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Katarzyna Krot

JAKOŚĆ USŁUG I METODY JEJ POMIARU

Streszczenie: Niniejszy artykuł traktuje o jakości świadczenia usług. Obecnie kwestie jakości podejmowane są nie tylko w sferze produkcji dóbr materialnych, ale także coraz częściej w służbie zdrowia, edukacji czy usługach osobistych.

Zainteresowanie tym problemem nasiliło się w wyniku komercjalizacji dotychczas nieodpłatnie świadczonych usług. Jednak jakość dóbr materialnych i procesu usługowego nie jest określeniem tożsamym. W procesie świadczenia usług jakość ma charakter subiektywny, zależny od oczekiwań i potrzeb klientów. Z tego wynikają trudności związane z zapewnieniem odpowiedniego poziomu jakości, ewentualną kontrolą oraz ustaleniem obserwowalnych wskaźników umożliwiających jej mierzenie. Znaczny stopień indywidualizacji i subiektywny charakter jakości usług wymaga także specyficznych metod badawczych. Ostatnia część artykułu jest próbą podsumowania podjętych zagadnień i zasygnalizowania kolejnego podejścia do jakości, czyli próbą marketingowej orientacji jakości usług.

Słowa kluczowe: jakość usług, satysfakcja klienta

Termin „jakość" jest określeniem wszechobecnym, używanym zarówno w różnych publikacjach, jak i w życiu codziennym. Wieloznaczność pojęcia powoduje nieścisłości i niewłaściwą interpretację tego słowa. Inaczej bowiem powinna być rozumiana jakość dóbr materialnych, jakość usług czy jakość życia. Nieporozumienia w tej kwestii zmuszają do dokładnego zbadania zagadnienia i uściślenia pojęć. Tym bardziej, że jakość coraz częściej wyznacza kierunki działania przedsiębiorstw i zyskuje coraz większą popularność. Świadczą o tym liczne publikacje związane z tym tematem. Konsumenci wymuszają na przedsiębiorstwach wysoką jakość produktów, która jest jednocześnie elementem przewagi konkurencyjnej. Stałe polepszanie jakości oferowanych produktów i usług stało się najwyższym priorytetem. Współczesne przedsiębiorstwa, jeśli chcą utrzymać się w wyścigu konkurencyjnym, muszą nastawić się na stałą poprawę jakości produktów. Według prezesa General Electric Johna F. Welcha „jakość jest naszą najlepszą gwarancją pozyskania lojalności klienta, naszą najlepszą obroną przeciw konkurencji i jedyną drogą umożliwiającą utrzymanie wzrostu i zarobków"[1]. W coraz większym stopniu

[1] P. Kotler, „Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola", Gebethner & S-ka, Warszawa, 1994, s. 49.

ze znaczenia jakości zdają sobie sprawę przedsiębiorstwa usługowe i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. Transformacja systemowa w sektorze usług oznacza nie tylko zmianę form własności, ale także komercjalizację i urynkowienie usług, sprawiające, że usługa przestaje być „dobrem wolnym" lub nabywanym za symboliczną opłatą, a staje się towarem podlegającym prawom rynku. W wyniku tych procesów wiele przedsiębiorstw usługowych musi obecnie zabiegać o klienta w sposób jeszcze do niedawna niewyobrażalny. To właśnie wysoka jakość pozwala zdobyć, a co ważniejsze, utrzymać klienta. Wszyscy kiedyś byliśmy ofiarami złej jakości: opóźnionych pociągów, przesolonego dania w restauracji, przepuszczających uszczelek itd. Koszty tego ponosimy my konsumenci, ponieważ nie ma znaczenia obniżony rachunek za niesmaczny posiłek czy niewłaściwą obsługę w restauracji, kiedy zamiast przyjemności mamy towarzyską „wpadkę". Konsument raz źle potraktowany nigdy do przedsiębiorstwa nie wraca.

Wielu autorów podejmowało próbę zdefiniowania jakości odnoszącej się do dóbr materialnych. Można ją wyrazić za pomocą norm, parametrów, standardów. W związku z tym łatwo jest odróżnić produkt złej i dobrej jakości. Gorzej sytuacja przedstawia się w przypadku usług. Percepcja jakości usług ma charakter subiektywny, co zmusza usługodawcę do szerszego spojrzenia na tę kwestię – nie przez pryzmat ściśle ustalonych specyfikacji, ale między innymi poprzez jakość obsługi. Specyfika usług wymaga, by jakość usług potraktować odrębnie i jednoznacznie zdefiniować to pojęcie. Już Platon twierdził, że jakość to pewien stopień doskonałości. Jakość to stopień uwolnienia wyrobu od wad i błędów[2]. Zgodnie z normą ISO 8402 jakość to ogół właściwości obiektu, wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia twierdzonych lub przewidywanych potrzeb. Inne definicje określają jakość jako stopień spełnienia stawianych wymagań[3]. P. Kotler przytacza definicję Amerykańskiego Stowarzyszenia Kontroli Jakości, według której „jakość jest sumą cech produktu lub usługi, decydującą o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb"[4]. K. Rogoziński zacytowaną definicję rozszerza, twierdząc, że w ten sposób zaspokajane są nie tylko potrzeby określone, ale także domniemane[5]. Wszystkie te definicje nakierowane są na klienta, a dokładniej na to, by produkty mogły zaspokajać jego potrzeby, wymagania, oczekiwania. W przypadku dóbr materialnych jest to stosunkowo łatwo zmierzyć. Gdy jakiś produkt odpowiada założonym specyfikacjom jakościowym dostosowanym do potrzeb klienta, można stwierdzić, że jest on produktem wysokiej jakości. Dzięki temu

[2] K. Dendura, „Podstawy zarządzania jakością", Wyższa Szkoła Morska, Gdynia, 1998, s. 11.
[3] R. Kolman, T. Tkaczyk, „Jakość usług", Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 1996, s. 19.
[4] P. Kotler, op. cit., s. 49.
[5] K. Rogoziński, „Nowy marketing usług", Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1998, s. 198.

konsumenci mają zaufanie do firmy i jej produktów. Ocena jakości usług wywołuje znacznie więcej komplikacji. Specyfika usług, ich znaczny stopień indywidualizacji wpływa na subiektywność dokonywanych ocen. Niematerialny charakter usług sprawia, że nie mają one łatwo obserwowalnych cech czy właściwości ułatwiających ocenę jakości. Suszarka do włosów może być funkcjonalna lub nie, estetycznie wykonana, bezpieczna itd. Większe problemy mamy z oceną usługi fryzjerskiej. Zależy ona od personelu zakładu fryzjerskiego, wyposażenia, oferowanych usług oraz wartości dodanej, np.: masażu głowy podczas mycia włosów. Percepcja tej usługi będzie uzależniona od pierwotnych oczekiwań. Jedna osoba może spodziewać się tylko usługi jaką jest strzyżenie, inna odwiedza zakład w celu zrelaksowania się, a więc oprócz strzyżenia spodziewa się miłej pogawędki, filiżanki herbaty czy porady. W przypadku usług podkreśla się, że powinny spełniać, a nawet przekraczać oczekiwania nabywców. W związku z tym „jakość usługi to realizacja spełniająca lub przekraczająca oczekiwania nabywcy. Czyli usługa ma odpowiednią jakość, jeśli została wykonana przynajmniej zgodnie z oczekiwaniami klienta"[6]. Definiując jakość usług nie stosuje się zamiennie takich pojęć jak: potrzeba czy wymagania. Konsumenci są w stanie zidentyfikować swoje potrzeby czy wymagania. Nabywając nowy samochód zaspokajamy potrzebę szybkiego i wygodnego przemieszczania się. Wymagania dotyczą marki, koloru, danych technicznych. Są one jasno sprecyzowane, mierzalne i często pokrywają się z oczekiwaniami. W przypadku usługi hotelowej odczuwamy potrzebę nocnego wypoczynku. Wymagamy jednoosobowego pokoju z łazienką i telewizorem. Jednocześnie oczekujemy miłej obsługi, kompetentnej recepcjonistki, baru, odpowiedniej restauracji. Różne osoby tak samo sformułowane oczekiwania będą różnie interpretowały. Bo cóż oznacza miła obsługa? Podobnie o jakości biblioteki nie można sądzić na podstawie liczby posiadanych przez nią tomów Szekspira. Zamiast tego należy zbadać, czy ta biblioteka zapewnia ludziom to, czego sobie życzą.

Jakość może być postrzegana w dwóch aspektach: wewnętrznym (technicznym) i zewnętrznym (funkcjonalnym). W aspekcie wewnętrznym jakość oznacza zgodność z określonymi warunkami i normami, natomiast z perspektywy zewnętrznej jej podstawą jest relatywna ocena klienta, tzn. postrzeganie przez niego jakości na tle oferty konkurencji i subiektywnych odczuć. W aspekcie technicznym jakość usługi hotelowej będzie dotyczyła posiłków, sypialni, dywanów itd., natomiast w aspekcie funkcjonalnym zachowania recepcjonisty, portiera, pokojowych. Jakość techniczna jest warunkiem koniecznym osiągnięcia satysfakcji przez klienta, ale nie wystarczającym. W przypadku, gdy jakość funkcjonalna nie satysfakcjonuje klienta, czuje się on niezadowolony z usługi – niezależnie od jej jakości

[6] Tamże, s. 200.

technicznej[7]. Jakość techniczna może być mierzona obiektywnie, podobnie jak w przypadku produktów.

Jednak klient jest zainteresowany nie tylko wynikiem procesu świadczenia usługi, ale również jego przebiegiem. Stąd tak ważne jest zapewnienie jakości usługi i określenie kryteriów jej oceny, aby klient jeszcze przed skorzystaniem mógł mieć zaufanie do jakości. Często nastawienie nabywcy ma wpływ na wybór usługi i jej ocenę. Kluczowym punktem koncepcji jakości jest to, aby do jej oceny przyjąć autentyczne kryteria klientów, a nie to, co w opinii przedsiębiorców ma być takim kryterium[8]. Jakość wewnętrzna usług okazuje się mało przydatnym sposobem pojmowania i rozumienia tej kategorii. Ostatecznym weryfikatorem jakości danej, konkretnej usługi jest zawsze nabywca. Właściwości przydatne do określenia jakości dzieli się na trzy grupy:

- czynniki jakościotwórcze – to cechy usługi, które mogą być wykorzystane do poznawania lub kształtowania jej jakości,
- przymioty jakości – niemierzalne cechy lub mierzalne wielkości, które nadają się do wykorzystania jako kryteria jakości,
- kryteria jakości to istotne właściwości usługi wybrane do określenia jej jakości[9].

Obok czynników determinujących jakość usług, konieczne jest również ustalenie wymiernych norm jakościowych dla konkretnej usługi[10].

Należy pamiętać, iż termin jakość nie oznacza stopnia ogólnej doskonałości, lecz jest relacją między cechami produktu a wymaganiami, jakie produkt ma spełniać. Istotne jest więc rozróżnienie pomiędzy stopniem zaspokojenia oczekiwań co do jakości a bezwzględnym poziomem jakości produktu. Na przykład usługa w pięciogwiazdkowym hotelu może być usługą niskiej jakości, a w schronisku turystycznym, usługą wysokiej jakości. Zależy to od wymagań konsumentów.

Jakość usługi w ujęciu marketingowym jest więc realizacją spełniającą lub przekraczającą oczekiwania usługobiorcy. Maksymalizowanie korzyści nabywcy w długim okresie będzie zapewnione, gdy dojdzie do odpowiedniego połączenia trzech traktowanych dotąd oddzielnie elementów: jakości, obsługi nabywcy i marketingu. Na gruncie tego połączenia powstaje tzw. marketing relacyjny. Pojęcie to oznacza „mobilizację personelu, mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współwytwórcę wartości – produktu, ale związać go na trwałe z firmą". Powstająca dzięki relacjom sytuacja bezpośredniości, dialogu i spotkania warunkuje powstanie trwalszych więzi i zależności, a przecież to właśnie one są celem mar-

[7] A. Drapińska, P. Dominiak, „Model marketingu usług", Marketing i Rynek 11/98.
[8] A. Payne, „Marketing usług", PWE, Warszawa, 1997, s. 264.
[9] R. Kolman, T. Tkaczyk, op. cit., s. 20.
[10] P. Mudie, A. Cottam, „Usługi. Zarządzanie i marketing", PWN, Warszawa, 1998, s. 106.

ketingu relacyjnego[11]. Z powyższego wynika, że w zapewnieniu jakości usług ważną rolę odgrywa personel. Jakość kontaktu z klientem przesądza często o zadowoleniu klienta oraz zaufaniu do świadczonych usług. Konsument może wybrać takie a nie inne przedsiębiorstwo usługowe ze względu na osobę świadczącą usługę. A więc przyszły student wybierze uczelnię, na której wykłady prowadzi znany mu doskonały ekspert w określonej dziedzinie. W przedsiębiorstwie usługowym usługodawca i klient spotykają się „twarzą w twarz". To rodzi wiele utrudnień, ale z drugiej strony daje ogromne możliwości odpowiedniego kształtowania usługi, dopasowywania jej poziomu do oczekiwań nabywcy oraz zebrania informacji o potrzebach konsumenta (w dużym stopniu może to zastąpić badania marketingowe obecnych klientów); np. menu może być tak skonstruowane, aby stymulowało rozmowę między kelnerem a klientem w celu wywołania dobrego wrażenia. Jeśli jednak kelner będzie niekompetentny lub nieuprzejmy, wywoła to efekt całkowicie odmienny. Recepcjonista hotelowy, który pobiegł po gazetę dla klienta, mimo że ten zapomniał złożyć zamówienie poprzedniego dnia, bardziej przyczynia się do satysfakcji klienta niż wygodne fotele.

Interakcja – usługodawca i usługobiorca niewątpliwie wpływa na percepcję jakości, choć nie jest to jedyny czynnik. Przedsiębiorstwa usługowe muszą liczyć się z nastrojami konsumentów, ich zachowaniami czy relacjami pomiędzy klientami. Na przykład pacjenci mogą postrzegać personel medyczny jako niedbały, ponieważ są w stanie rozdrażnienia. Rozmowa kilku osób w kinie może wywołać poirytowanie pozostałych widzów[12]. Jakość usługi jest więc rezultatem tego, co nabywca otrzymuje w wyniku relacji zachodzących między nim a przedsiębiorstwem i innymi nabywcami, czyli w wyniku tzw. interakcji oraz w wyniku tego, jak te interakcje są odbierane przez nabywcę. Kiedy to zostanie skonfrontowane z oczekiwaniami nabywcy co do usługi, otrzymamy postrzeganą jakość usługi[13].

W dotychczasowych rozważaniach pojawiały się takie pojęcia jak: jakość, satysfakcja klienta. Była mowa o powiązaniach pomiędzy nimi. Zapewnienie jakości są to różnorodne działania po stronie usługodawcy, których celem jest zaspokojenie potrzeb klientów, a więc wywołanie satysfakcji u konsumenta z nabytej usługi. Stąd wniosek, że jakość jest środkiem do osiągnięcia celu, jakim jest zadowolenie klienta z usługi, czyli zapewnienie klientowi satysfakcji, a w efekcie uzyskanie jego lojalności.

Określenie jakości usługi będzie zależało od udziału w niej elementów materialnych i niematerialnych. Zupełnie inaczej konsument będzie oceniał usługi telekomunikacyjne i medyczne.

---

[11] K. Rogoziński, op. cit., s. 40.
[12] H. Drummond, „W pogoni za jakością", Dom wydawniczy ABC, Warszawa, 1998, s. 97.
[13] A. Drapińska, P. Dominiak, „Model marketingu usług", Marketing i Rynek, 11/98.

Jakość wymaga takiego zaprojektowania przedsiębiorstwa, aby codziennie satysfakcjonowało ono klienta. Obejmuje to dwie dziedziny:
- staranne zaprojektowanie usługi,
- zapewnienie takiej organizacji, aby przedsiębiorstwo mogło stale wytwarzać produkt zgodny z projektem.

Jakość musi być wypracowana i świadomie osiągnięta. Sprzedawca warzyw, u którego są one zawsze świeże, zawdzięcza to nie wróżce, ale temu, że codziennie rano udaje się na targ, a nie, jak robią to inni, dwa razy w tygodniu. Działania te muszą dotyczyć wszystkich faz świadczenia usługi. Jeśli np. pomocnik sprzedawcy warzyw niszczy produkty wskutek niewłaściwego obchodzenia się z nimi, to codzienne wyprawy na targ będą bezużyteczne[14].

Zapewnienie jakości to wszystkie planowane i systematyczne działania realizowane w ramach systemu jakości, służące do wzbudzenia należytego zaufania co do tego, że obiekt spełni wymagania jakościowe[15]. Z powyższej definicji wynika, że podejmowane działania są skierowane na przyszłość i o ile jakość dotyczy usług i daje nabywcy zadowolenie z zaspokojenia jego potrzeb, o tyle zapewnienie jakości wiąże się z producentem i wzbudza zaufanie do firmy.

Jakość, a więc zaspokojenie oczekiwań, oznacza:
- identyfikację istotnych determinant jakości,
- sterowanie oczekiwaniami klienta,
- sterowanie wrażeniami dotyczącymi oceny jakości produktu,
- edukację klienta,
- rozwijanie niezawodnych systemów wspomagających,
- poszukiwanie sprzężeń zwrotnych.

Bezcelowe jest podejmowanie wysiłków kontrolowania zbyt wielu zmiennych, które oddziałują na percepcję jakości usług. Najistotniejszą i jedynie słuszną rzeczą jest rozpoznanie istotnych spraw i skoncentrowanie się na nich. Błędem jest usiłować zrobić wszystko dla wszystkich[16]. Można jednak wyodrębnić komponenty procesu usługowego, które, stanowiąc „twarde" elementy procesu świadczenia usługi, łatwiej poddają się obiektywizacji i tym samym umożliwiają w miarę dokładny pomiar. Do takich komponentów można zaliczyć np.:
- wyposażenie, urządzenia, kwalifikacje i wydajność pracowników, wykorzystanie zużytych materiałów i surowców,
- czas oczekiwania na realizację usługi, czas trwania procesu usługowego, terminowość wykonania usługi,

[14] H. Drummond, op. cit., s. 18.
[15] K. Dadura, op. cit., s. 15.
[16] P. Mudie, A. Cottam, „Usługi. Zarządzanie i marketing", PWN, Warszawa, 1998, s. 119.

– warunki pracy personelu bezpośrednio kontaktującego się z klientami oraz personelu obsługującego proces usługowy,
– estetykę otoczenia.

Obok wymienionych istnieją jeszcze kryteria jakości zsubiektywizowane, których efekty stosowania uzależnione są ściśle od doświadczeń, wykształcenia, odczuć doznań, nastrojów i emocji poszczególnych klientów. Do kryteriów oceny jakości, dokonywanej przez klienta, zalicza się:

- *materialne komponenty procesu usługowego* (materialność) – wygląd zewnętrzny placówki, wyposażenie, rodzaj i charakter materialnych udogodnień, środki komunikacji, materiały informacyjne,
- *solidność i niezawodność* – zdolność wykonywania obiecanych usług rzetelnie i dokładnie,
- *reakcja na oczekiwania klientów* – gotowość do służenia klientowi i terminowego realizowania usługi,
- *pewność i kompetencja* – posiadanie wymaganych umiejętności i wiedzy do wykonania usługi, grzeczność, szacunek i życzliwość ze strony świadczącego usługę personelu, zaufanie i uczciwość usługodawcy, wolność od niebezpieczeństw, ryzyka lub wątpliwości,
- *empatia* – przystępność i łatwość kontaktu z usługodawcą, przekazywanie informacji w języku zrozumiałym dla klientów oraz umiejętność utożsamiania się z klientami i wysłuchiwania usługobiorców, realizacja wszelkich przedsięwzięć zmierzających do poznania klientów i ich potrzeb.

Powyższy zestaw kryteriów konsumenckiej oceny jakości usług nie może pretendować do miana uniwersalnego. Zestaw ten powinien być modyfikowany i uzupełniany o odrębne kryteria oceny poszczególnych rodzajów usług. Działania takie są ważne również z uwagi na to, że jakość nie jest pojęciem statycznym. Zmieniające się warunki ekonomiczne, społeczne i wzrastające oczekiwania ze strony klientów powodują konieczność doskonalenia kryteriów, narzędzi i metod oceny jakości[17].

Inni autorzy wymieniają jeszcze takie czynniki jak: profesjonalizm, dostępność i elastyczność działania, rzetelność i zaufanie, reputacja i uczciwość[18], liczebność zarejestrowanych reklamacji.

Autor artykułu „Determinanty oceny jakości w sferze usług" przedstawił, za R. Johnson, jeszcze bardziej szczegółową listę wyznaczników jakości. Zawiera ona dodatkowo między innymi: troskliwość i opiekuńczość, schludność i czystość, wygodę, zaangażowanie, porozumiewanie się, przyjazność. Autor wskazuje, że prak-

[17] J. Łańcucki, „Determinanty oceny jakości w sferze usług", Problemy Jakości, 6/99; por P. Mudie, A. Cottam, op. cit., s. 119.
[18] K. Rogoziński, op. cit., s. 201.

tyczna użyteczność tak dużej ilości determinant jakości jest jednak niewielka, przede wszystkim ze względu na możliwość przenikania się wielu z tych wyróżników i trudności w ich ocenie. Ponadto pojawiłyby się problemy z ich kompleksową oceną w sytuacji, gdy część wyróżników otrzyma ocenę pozytywną a część negatywną[19].

Oczekiwania nabywcy wobec przedsiębiorstwa mają decydujący wpływ na jego percepcję jakości. Ktoś przybywający do nadmorskiego kurortu będzie prawdopodobnie rozczarowany, jeśli oczekiwał pięciogwiazdkowych udogodnień hotelowych. I odwrotnie ktoś spodziewający się, że otrzyma częściowe posiłki, np. obiad i kolację, będzie mile zaskoczony odkrywszy, że do ceny wliczono również poranną kawę. Rozbudzenie nierealnych oczekiwań może na początku generować sprzedaż, lecz kosztem utraty stałych klientów.

Świadczenie usług jest jak przedstawienie teatralne. Scena musi być urządzona i personel musi grać swoje role. Lekarze mogą postawić właściwą diagnozę o większości chorób przez zadawanie pytań pacjentowi. Większość badań, oględzin i opukiwań pacjentów jest z klinicznego punktu widzenia zbędna, ale brak rytuału sprawia, że pacjent czuje się zaniepokojony i formułuje pytanie retoryczne „skąd on wie, że nie mam się o co martwić, on mnie nawet nie zbadał".

Jeśli konsumenci mają otrzymać maksymalne korzyści z usługi, muszą wiedzieć, jak z nich korzystać. Przykładem mogą być goście hotelowi w zachodniej Szkocji, którzy czasami odmawiają spożycia ryby na śniadanie twierdząc, że jest zepsuta. Faktyczny problem tkwi w tym, że konsumenci ci nigdy, dotychczas, nie jedli świeżych ryb. Edukacja jest subtelnym i relatywnie tanim sposobem zwrócenia uwagi klientów na usługi. Agenci rozsyłają ulotki wyjaśniające przykre konsekwencje wynikające z braku testamentu na wypadek śmierci. Chociaż głównym celem jest edukowanie klienta, to może ona wspomagać funkcje promocyjne.

Zapewnienie jakości wymaga również odpowiednich urządzeń. Wymagania wobec personelu, który ma świadczyć usługi najwyższej jakości, muszą być połączone z wyposażeniem go w nowoczesną technologię i aparaturę.

Istotnym elementem dbałości o jakość jest zapewnienie sprzężeń zwrotnych. Pomiar jakości usług jest bardzo trudny. Brak narzekań niekoniecznie oznacza odczuwanie satysfakcji przez klienta. Tymczasem niewłaściwe sprzężenie zwrotne może wyrządzić większej szkody niż zupełny brak informacji[20].

Kwestie jakościowe mogą dotyczyć czterech obszarów:

1. Kontaktu usługowego – klient w trakcie świadczenia usługi styka się z personelem i elementami niematerialnymi takimi jak: wyposażenia, materiały informacyjne.
2. Projektu usługi.

[19] J. Lańcucki, op. cit..
[20] H. Drummond, op. cit., s. 101-106.

3. Produktywności usług – związek pomiędzy ilością i jakością usług (jak zmiany liczby usług, np.: wzrost liczby pacjentów wpłynie na jakość usług medycznych).
4. Organizacji i kultury usług.

Innym sposobem patrzenia na jakość i jej skutki w całej organizacji jest umieszczenie klienta w centrum procesu i zaznaczenie liczby kontaktów, których mógł doświadczyć w danej organizacji. Oczekiwania, zarówno placówki edukacyjnej jak i studenta, mogą być zdeterminowane od samego początku. Można je porównać ze spostrzeżeniami studenta i nauczycieli pod koniec kursu[21].

W działalności usługowej satysfakcja klienta zależy od relacji między jakością jakiej oczekuje klient, a jakością przez niego otrzymaną. W związku z tym uzyskany poziom jakości usługi jest wynikiem interakcji zachodzących na linii konsument a firma i inni nabywcy. Postuluje się odejście od dość powszechnego traktowania jakości usług wyłącznie jako zmiennej zależnej od przedsiębiorstw. Usługa jest postrzegana subiektywnie i indywidualnie przez każdego usługobiorcę. Nie ma usługi dobrej dla wszystkich nabywców. Bardziej uzasadnione jest posługiwanie się pojęciem postrzeganej jakości usług. Ona bardziej determinuje satysfakcję klienta. Postrzegana jakość usługi zależy od dwóch zmiennych: usługi oczekiwanej oraz usługi otrzymanej. Wyraz temu dają w swej publikacji P. Mudie i A. Cottam przedstawiając model Parasurmana. Podstawowe cechy tego modelu to:

a) określenie najważniejszych atrybutów jakości usług z perspektywy kierownictwa i konsumentów,
b) zaznaczenie luk pomiędzy konsumentami a usługodawcami, szczególnie w odniesieniu do spostrzeżeń i oczekiwań,
c) zrozumienie implikacji, jakie ma dla zarządzania usługami usunięcie tych luk.

W postrzeganiu jakości występuje szereg luk i rozbieżności pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Właśnie one mogą stanowić główną przeszkodę w realizacji usługi najwyższej jakości.

Pierwsza luka polega na rozbieżności między oczekiwaniem klientów a percepcją tych oczekiwań przez usługodawcę. Źródłem tej rozbieżności jest brak rzetelnej wiedzy na temat oczekiwań klientów. Brak ten może wynikać z niedostatków badań marketingowych, błędów w wykorzystaniu tych badań oraz niedostatków w komunikowaniu się z klientami. Zła percepcja oczekiwań może być również rezultatem zbyt wielu szczebli zarządzania w organizacji usługowej w praktyce powodującego odseparowanie pracowników najwyższego szczebla zarządzania od zasobu pełnej informacji na temat oczekiwań klientów i w konsekwencji podejmowanie przez zarząd nietrafnych decyzji. Administracja szpitala może sądzić, że pacjenci chcą lepszego wyżywienia, choć w rzeczywistości najważniejsza jest dla nich szybsza reakcja pielęgniarek.

[21] P. Mudie, A.Cottam, op. cit., s. 107-108.

Druga luka polega na rozbieżności pomiędzy percepcją oczekiwań klientów przez organizację usługową a specyfikacją jakościową usługi. Powodem tej rozbieżności może być brak właściwej standaryzacji oferowanych usług, niedostateczne zaangażowanie się kierownictwa firmy usługowej w realizację celów jakościowych, brak zdecydowanego przekonania kierownictwa firmy o możliwościach spełnienia oczekiwań klientów, rozmiaru standaryzacji narzędzi, technik i technologii wykorzystywanych przy realizacji zadań. Zależy również od tego na ile cele jakościowe usługodawcy są oparte na normach i oczekiwaniach klienta. Na przykład administracja szpitala może zobowiązać pielęgniarki do szybszego wywiązywania się ze swoich obowiązków, lecz nie określa tego precyzyjnie.

Rozbieżność między specyfikacją jakości usługi a jej wykonaniem stanowi trzecią lukę. Źródłem tej luki mogą być takie czynniki, jak: niejasność i konfliktowość ról spełnianych przez pracowników, niskie kwalifikacje personelu, zacofana technologia, niewłaściwy nadzór nad systemami sterowania procesem usługowym oraz niedostatki w pracy zespołowej.

Luka czwarta to rozbieżność między wykonaniem usługi a zewnętrznym komunikowaniem się z klientem. Często występuje dysproporcja i różnica między tym co obiecuje marketing i sprzedający usługę a realizacją usługi i spełnieniem obietnic składanych wcześniej przez usługodawcę. Jeśli w prospekcie reklamowym szpitala przedstawiony jest piękny pokój, a pacjent dostaje pokój obskurny, to formy zewnętrznej komunikacji zniekształcają oczekiwania klienta.

Ostatnią luką jest zasadnicza rozbieżność między usługą oczekiwaną a usługą otrzymaną decydującą o postrzeganej przez klienta jakości usługi[22].

Z prezentowanego modelu wynika, że każda organizacja usługowa chcąc zapewnić klientom odpowiednią jakość, a przez to satysfakcję na najwyższym poziomie, musi dokładnie poznać oczekiwania klientów wobec świadczonej usługi. Firma musi wiedzieć, jakie wyobrażenia na temat danej oferty ma konsument, korzystając z jej usług. Błędnie definiując oczekiwania klientów firma może na zawsze stracić klientów na rzecz usługodawcy, który lepiej zaspokoi potrzeby konsumentów lub nawet przewyższy oczekiwania.

Wydaje się, iż zasadne będzie tutaj użycie terminu postrzegana jakość usługi. W przypadku usług nie istnieje absolutna jakość wyrażona pewnymi miernikami, adekwatna do wszystkich rodzajów usług i wszystkich usługobiorców. Jak już wielokrotnie podkreślałam, jakość usług ma charakter wysoce subiektywny, zależny nie tylko od rodzaju usługi, ale przede wszystkim od klienta. Z tego wynikają oczywiste implikacje dla usługodawców. Konieczne jest poznanie oczekiwań klientów i odpowiednie formowanie oferty usługowej. Powstaje teraz pytanie, za

[22] P. Mudie, A. Cottam, op. cit., s. 111, por P. Kotler, op. cit., s.434-435, j. Łańcucki, „Determinanty.....", Problemy Jakości, 6/99.

pomocą jakich instrumentów należy kształtować tę jakość. Obok działań o charakterze technologicznym i pewnej standaryzacji pomocne tutaj mogą być wszelkie narzędzia marketingowe.

Dotychczas była mowa o pojęciu jakości i jej determinantach. Kolejnym problemem jest umiejętność zmierzenia i zbadania jakości. Konieczne jest uwzględnienie kryteriów jakości, zarówno z punktu widzenia konsumenta, jak i usługodawcy. W literaturze z tego zakresu wymienia się model servqual. Opiera się on na zastosowaniu metody wnioskowania na podstawie danych uzyskanych z badań empirycznych. W badaniach tych wyróżnia się dwa etapy:

1. Badanie za pomocą metody focus groups, mające na celu poznanie opinii uczestników na następujące tematy:
   - satysfakcja i niezadowolenie z usług,
   - opis idealnej usługi określonego rodzaju, np.: idealnego szpitala i usługi medycznej, idealnej szkoły;
   - różne sposoby rozumienia jakości usług;
   - określenie najważniejszych czynników branych pod uwagę przy ocenie jakości;
   - oczekiwania dotyczące wykonania usługi.
2. Badania ankietowe, których celem było ustalenie rankingu wyodrębnionych wcześniej kryteriów cząstkowej oceny jakości[23].

W tej metodzie bardzo ważne jest odniesienie badania do konkretnej usługi i odpowiednie przystosowanie narzędzi badawczych w sposób umożliwiający zrealizowanie postawionych celów. W pierwszej części chodzi o „wyłuskanie" charakterystycznych i najważniejszych dla klientów kryteriów jakości i stworzenie weberowskiego „typu idealnego" danej usługi. Następnie zaś ustalenie, w jakiej odległości od typu idealnego znajdują się usługi wykonywane przez daną organizację. **Kolejnym etapem byłoby kształtowanie usługi i jej jakości, za pomocą instrumentów marketingu, na poziomie oczekiwanym przez klientów**.

Nieco odmienny sposób badania jakości zaproponował zespół A. Parasurmana. Polega on na dwukrotnym wykorzystaniu w badaniu tego samego zestawu miar, mogących charakteryzować jakość konkretnej usługi. Najpierw jest on wykorzystywany do mierzenia poziomu wykonania danej usługi oczekiwanego przez nabywcę. Jest więc próbą pomiaru oczekiwań. Po raz drugi ten sam zestaw stosuje się do pomiaru poziomu wykonania usługi. Służy więc wyrażeniu i ocenie usługi przeżytej czy postrzeganej w akcie jej świadczenia. Z różnic między korespondującymi ze sobą miarami wyprowadza się następnie miarę jakości usługi. W ostatnim etapie klient ma za zadanie, dysponując pulą 100%, obdzielić, według uznania i znaczenia, wymienione składowe jakości.

[23] K. Rogoziński, op. cit., s. 200.

Jeden z zarzutów przedstawianych w stosunku do tej metody jest zarzutem natury psychometrycznej. Chodzi bowiem o to, czy klient jest w stanie precyzyjnie określić różnice między jakością oczekiwaną a jakością wykonaną. Istnieje również możliwość błędnego rozumienia, interpretowania i mieszania satysfakcji z jakością. Nadmierna „psychologizacja" znosi różnicę między subiektywnością odczuwania a mistrzostwem wykonania. Zwraca się również uwagę na to, że przyjęte kryteria są raczej zmiennymi opisującymi, a nie faktycznymi cechami czy atrybutami usług, które powinny być uwzględniane przy ocenie produktu usługowego[24]. Mimo przedstawionych tu zarzutów metoda ta ma niewątpliwie znaczenia praktyczne i może, po pewnych modyfikacjach dostosowujących do danego rodzaju usługi, być zastosowana w badaniach nad jakością.

Znaczny wkład w badania nad jakością usług włożył Ch. Grönroos, który wykazał, że jakość usług jest integralnym elementem procesu marketingowego. Przyjęta koncepcja zakłada, że to co się wydarza w relacji zachodzącej między usługodawcą a usługobiorcą ma decydujące znaczenie dla zrozumienia i definiowania jakości. Jest ona postrzegana i „odbierana" przez nabywcę w dwu jej podstawowych wymiarach: technicznym i funkcjonalnym. Określenie globalnej jakości usługi odbywa się przez porównanie jakości oczekiwanej i doświadczanej w wykonaniu. Oczekiwania dotyczące jakości usługi współkształtowane są przez:
- komunikację rynkową, a więc: reklamę, public relations,
- wizerunek i opinie klientów,
- potrzeby nabywców.

Twórcą modelu jakości cząstkowych jest E. Gummesson. Rozpatruje on jakość usługi poprzez:
- jakość projektu – oznacza, że im doskonalszy projekt, tym produkt może lepiej spełniać funkcje, jakich oczekuje klient,
- jakość wykonania – czyli wykonanie zgodne z projektem i jego charakterystykami,
- jakość dostaw – czyli terminowe dostarczenie usług, przekazanie właściwej dokumentacji czy sprawny transport,
- jakość relacji, która bezpośrednio zależy od zdolności personelu[25].

Przedstawione rozważania podkreślają konieczność analizy i badania jakości usług z punktu widzenia nabywcy. Nie istnieje tutaj, jak w przypadku dóbr materialnych, jakość bezwzględna. Proponowane przez różnych autorów modele prezentują sposoby podejścia do badania tego zagadnienia. Wybór jednej z metod badania jakości usług, a może połączenie fragmentów czy etapów tych metod, zapewni najlepsze dotarcie do meritum sprawy i dogłębne zbadanie tej jakże interesującej i niezbadanej jeszcze kwestii. Największe problemy powstają w momen-

[24] K. Rogoziński, op. cit., s.201-203.
[25] K. Rogoziński, op. cit., s. 204.

cie doboru kryteriów oceny jakości, typowych i charakteryzujących daną, konkretną usługę. Wiele błędów można popełnić przy próbie zoperacjonalizowania zdefiniowanych już kryteriów. Niewątpliwie określenie tego, jakie cechy i atrybuty procesu usługowego wpływają na jakość ostatecznego produktu, jest pierwszym krokiem w kreowaniu najwyższej jakości. Kolejnym etapem byłoby zbadanie, w jaki sposób poszczególne elementy mieszanki marketingowej wpływają na jakość usług i jak za ich pomocą kształtować tę jakość.

Literatura

1. **Dendura K.:** *Podstawy zarządzania jakością,* Wyższa Szkoła Morska, Gdynia, 1998.
2. **Drapińska A., Dominiak P.:** *Model marketingu usług,* Marketing i Rynek 11/98.
3. **Drummond H.:** *W pogoni za jakością,* Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.
4. **Kolman R., Tkaczyk T.:** *Jakość usług,* Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 1996.
5. **Kotler P.,** *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola,* Gebethner & S-ka, Warszawa, 1994.
6. **Łańcucki J.:** *Determinanty oceny jakości w sferze usług,* Problemy Jakości, 6/99.
7. **Mudie P., Cottam A.:** *Usługi. Zarządzanie i marketing,* PWN, Warszawa, 1998;
8. **Payne A.:** *Marketing usług,* PWE, Warszawa, 1997.
9. **Rogoziński K.:** *Nowy marketing usług,* Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1998.

QUALITY OF SERVICES AND RESEARCH METHODS

Summary: The article presents problems of the quality in service process. Nowadays the quality affairs apply not only in the area of material goods production but also, more and more frequently, in health service, education and personal services.

Interests in this problem increased as the effect of service commercialisation – rendered gratuitously before. However the quality of material goods and service process is not identical. The quality in service process has subjective character dependent on consumers' expectations and needs. It is the main reason of troubles related to secure its required level, possible control and assignation of noticeable ratios necessary to estimate the quality. The considerable degree of individualisation and subjective character of service quality requires also specific research methods. The last section of the article is the attempt of summary of problems mentioned before and the reference to the next one, that is marketing orientation in the service quality.

Key words: quality services, customers satisfaction

Artykuł zrealizowano w ramach prac własnych W/IZiM/10/00.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Jerzy Lisowski

PROBLEMATYKA DOTYCZĄCA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PROCESIE WYTWARZANIA

Streszczenie: W artykule przedstawiono niektóre problemy związane z wpływem procesów wytwórczych na jakość produktów finalnych. Podjęto próbę zaprezentowania usytuowania procesów wytwarzania w hierarchii wymagań dotyczących systemu produkcyjnego, zgodnego z wytycznymi zawartymi w normie ISO-9001:2000.

Słowa kluczowe: wytwarzanie, procesy, zarządzanie jakością

1. Wstęp

Sterowanie jakością w fazie produkcji sprowadza się do zapewnienia takich warunków przebiegu procesu, które umożliwią uzyskanie jakości produktu określonej w specyfikacji. Odpowiedzialnym za uzyskanie dobrej jakości wytwarzania w przedsiębiorstwie jest pion produkcji z dyrektorem do spraw produkcji na czele. Dlatego już w uruchamianiu produkcji, badaniu serii próbnych i rozruchowych powinna współuczestniczyć grupa osób sterująca produkcją docelową. Współpraca pomoże w dobrym zrozumieniu wyznaczonego poziomu jakości i problemów związanych z osiąganiem tego poziomu.

W pionie produkcji o końcowej jakości wyrobu decyduje jakość działania każdej jednostki organizacyjnej i każdego pracownika. Tak więc jakość wytworzenia zależy przede wszystkim od bezpośrednich wykonawców, brygadzistów, mistrzów i kierowników wydziałów. Dział sterowania jakością oraz pozostałe służby i szczeble przedsiębiorstwa są wprawdzie istotnymi, lecz tylko uzupełniającymi ogniwami w całości systemu. Jednak odpowiedzialność bezpośredniego wykonawcy, tj. robotnika, za jakość nie może przesłonić istotnego znaczenia kierownictwa. Specjaliści w zakresie zarządzania jakością dzielą zwykle przyczyny złej produkcji na dwie kategorie: możliwe do sterowania, na które ma wpływ wykonawca (w j. ang. operator-controllable) i te, na które ma wpływ kierownictwo (w języku ang. management-controllable). Według nich [3, 7] błędy, na które mają

wpływ wykonawcy powodują przeciętnie tylko 20% łącznych strat z tytułu złej jakości. Zatem nie tracąc ich z oczu trzeba poważnie pracować nad całym systemem zarządzania jakością w firmie.

Zarządzanie to ma zasadnicze znaczenie w całej „wiązce" celów zarządczych przedsiębiorstwa. To jest powodem, że nowa norma tematyczna ISO-9001:2000 jest opracowana z uwzględnieniem procesów, a tradycyjne takie jak: kontrola międzyoperacyjna – końcowa i magazynowa są w niej zastąpione przez pojęcia: monitorowanie procesu i monitorowanie wyrobu. Właśnie takie podejście jest prezentowane w niniejszym artykule.

2. Braki produkcyjne

Brak produkcyjny to wyrób, który nie spełnia wymagań określonych w specyfikacji produkcyjnej (wyrób nieprzystosowany do użytkowania). Należy podkreślić, że brak produkcyjny nie jest elementem jakości wyrobu (nie decyduje o jakości wyrobu), wpływa jednak bardzo na efektywność procesu wytwarzania, gdyż wytworzenie braku kosztuje zwykle tyle samo, co wytworzenie produktu dobrego.

Jednym z istotnych elementów kompleksowego sterowania jakością jest systematyczne zmniejszanie strat z tytułu złej jakości wyrobów i usług. We współczesnym przedsiębiorstwie przemysłowym odpowiedni system zarządzania jakością powinien zapewniać na tyle wczesne wykrywanie przyczyn niezgodności, aby można było podjąć odpowiednią akcję naprawczą, bez zwiększania kosztów produkcji i zmiany terminów dostaw. Straty z tytułu produkcji wadliwej (często nieewidencjonowane) powstają na wszystkich odcinkach procesu wytwarzania. Braki produkcyjne dzielone są zwykle na braki naprawialne (które przez dodatkową obróbkę mogą być doprowadzone do stanu zgodnego z wymaganiami) oraz braki nienaprawialne (ostateczne, których naprawa jest technicznie niemożliwa lub nieuzasadniona ekonomicznie). W zależności od miejsca wykrycia braku dzieli się na wewnętrzne (ujawnione jeszcze w przedsiębiorstwie) oraz braki zewnętrzne (reklamacyjne, stwierdzone podczas eksploatacji wyrobu lub dalszego przerobu w innym przedsiębiorstwie).

Skuteczną działalnością zapobiegawczą, ułatwiającą podejmowanie właściwych środków zaradczych, prowadzących do optymalizacji poziomu jakości produkcji, jest dobrze prowadzona ewidencja i analiza braków. Ewidencja braków jest w rozumieniu normy ISO-9001:2000 zapisem, analiza braków pewnym procesem, z którego wynikają działania zapobiegawcze, ponieważ poprawianie elementów niezgodnych, lecz naprawialnych jest działaniem korygującym. Nowa norma wymaga udokumentowanych procedur prowadzenia tych działań. Dokumentami źródłowy-

mi tej analizy są karty braków (dla braków wewnętrznych) oraz karty reklamacji (dla braków zewnętrznych). Są one zwykle drukami ścisłego zarachowania, a obieg ich w przedsiębiorstwie określają odpowiednie procedury (lub instrukcje robocze). Ewidencję i analizę przyczyn braków wynikających z produkcji wadliwej ułatwiają odpowiednio opracowane klasyfikatory braków według rodzajów, miejsc powstawania, sprawców i przyczyn [2].

Rozważając problem przyczyn i skutków produkcji wadliwej należy stwierdzić, że tylko wówczas można mówić o skutecznej metodzie zapobiegania wadom, gdy wyraźnie zdefiniuje się:

– co jest wadą,

– jaka wada może być uważana za nieistotną, a jaka powoduje mniej lub bardziej poważne skutki i musi być w przyszłości usunięta.

Granica pomiędzy wadami „dopuszczalnymi" i „niedopuszczalnymi" musi być ściśle określona i stała. Często bywa tu stosowany podział na pięć klas:

a) wady nieistotne – nie mają większego znaczenia, jednak należy ich w miarę możliwości unikać,
b) wady uboczne – obniżają funkcjonalność wyrobu w stosunkowo małym stopniu,
c) wady główne – obniżają funkcjonalność w poważnym stopniu,
d) wady krytyczne – czynią wyrób nieużytecznym,
e) wady szczególnie krytyczne – zagrażają życiu ludzkiemu lub powodują bardzo poważne straty materialne.

Bardzo duże znaczenie, szczególnie z ekonomicznego punktu widzenia, ma miejsce (moment) wykrycia wady. Na przykład, gdy w fabryce mikrokomputerów, na stanowisku montażowym, stwierdzi się, że jakiś element został odwrotnie włożony do płytki drukowanej, usuwa się wady i to nie powoduje większych dodatkowych kosztów (należy zmienić tylko ułożenie elementu przed zalutowaniem). Jeżeli natomiast stwierdzi się podczas uruchamiania, że z tego powodu nie działa pakiet, to konieczne jest:

– odszukanie wadliwie wmontowanego elementu,
– wylutowanie (wybrakowanie) wadliwego elementu,
– wlutowanie (po otrzymaniu) sprawnego elementu,
– ponowne testowanie pakietu.

Wykrycie uszkodzenia dopiero w fazie uruchamiania powoduje niekiedy dodatkowe koszty. Na przykład zwarcia występujące w pakiecie mogą prowadzić do poważnych uszkodzeń innych układów oraz ścieżek płytki. Jeszcze większe straty powodują wady wykryte poza przedsiębiorstwem. Powyższe ilustruje tzw. „zasada 1-10-100", obrazująca koszty złej jakości według następującego klucza [1]:

– „1" – jest to symboliczna jedna jednostka, którą wydatkowuje się na korygowanie i usuwanie usterek w miejscu ich powstania, tj. na stanowisku roboczym,

- „10" – dziesięć razy więcej kosztuje rozwiązanie problemu braków wewnątrz przedsiębiorstwa w drodze kontroli dokonywanej przez wyznaczone komórki kontroli jakości, tzw. koszty ponoszone „przed wysyłką";
- „100" – ponownie zwiększa się dziesięciokrotnie koszt napraw wad wykrytych na etapie użytkowania wyrobu przez klienta, tzw. koszty zewnętrzne „po wysyłce". Na uwagę zasługuje fakt, że od momentu niewykrycia usterki na stanowisku roboczym, koszty jej usunięcia wzrosły stokrotnie

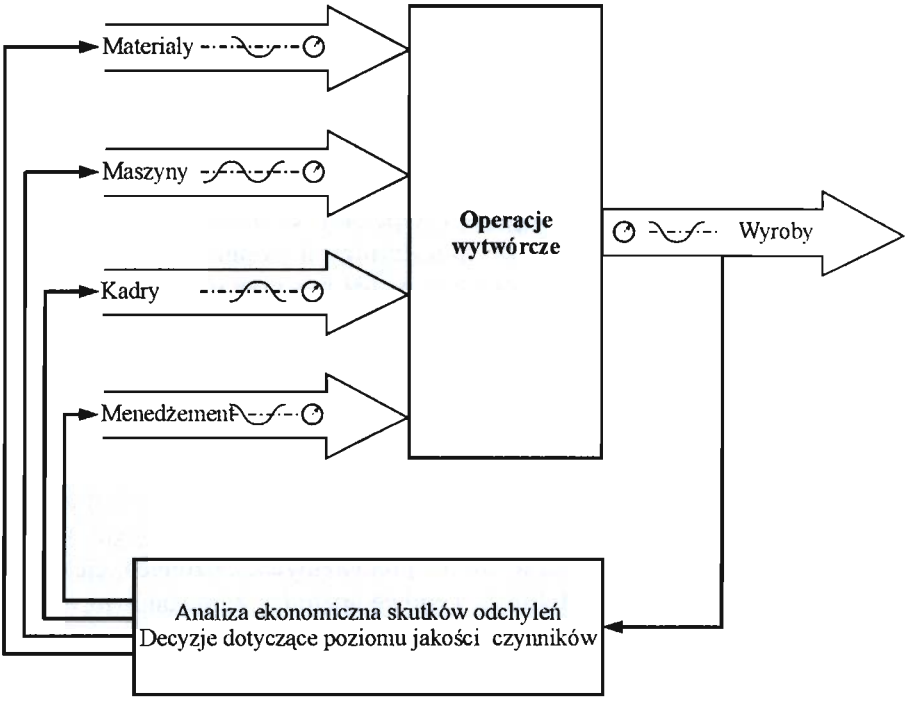
Zatem jak najwcześniejsze wykrycie wady jest właściwym sygnałem umożliwiającym natychmiastową akcję korekcyjną oraz działania zapobiegawcze (aby wady się nie powtórzyły). Innym istotnym zagadnieniem przy określaniu rodzajów wad jest ustalenie możliwości ich usunięcia. Można wprowadzić następujący podział wad:

a) wady, których eliminowanie leży w możliwościach i kompetencjach mistrza i kierownika działu (krótki czas usunięcia),
b) inne wady, których usunięcie (zwykle w dłuższym czasie),wymaga przygotowania decyzji o sposobie usunięcia.

Taka kwalifikacja braków na naprawialne i nienaprawialne oraz ustalanie sposobu naprawy i dopuszczenia po naprawie powinny być przedmiotem udokumentowanej procedury (wg par.8.3 normy ISO-9001:2000) oraz powinny być udokumentowane zapisami zgodnymi z systemem zarządzania jakością, funkcjonującym w przedsiębiorstwie. Należy podkreślić, że całość spraw związanych z wykrywaniem wad mieści się w pojęciu *monitorowanie procesu i wyrobu.*

3. Sterowanie jakością procesu wytwórczego

Każde działanie w aspekcie jakości można sprowadzić do schematu zamieszczonego na rysunku 1, przedstawiającego układ regulacji wykonania operacji w procesie produkcyjnym. Przedstawiony na nim tok rozumowania dotyczy wszystkich procesów podstawowych i pomocniczych, a więc: operacji technologicznych, kontroli, transportu, magazynowania i konserwacji. W każdej z nich uczestniczą cztery podstawowe czynniki tworzące proces pracy: człowiek, materiał, maszyna i menedżement (kierownictwo zarządzające procesami). Ich wzajemne związki w procesie określają jakość tego procesu, która decyduje o jakości wykonania operacji, a w konsekwencji i o jakości wyrobu. Rozważania niniejszego artykułu zostały ograniczone do procesów obróbczych. Niektóre uwagi mają jednak szerszy zasięg.



Rys. 1. Układ regulacji w procesie wytwórczym
Źródło: opracowanie własne na podstawie [2]

Chociaż proces produkcyjny tworzą te cztery podstawowe czynniki oraz ich liczne elementy składowe, to jednak można zwykle zaobserwować, że jeden z nich ma wpływ dominujący. Ustalenie tego czynnika zasadniczo decyduje o przyjętym rozwiązaniu sterowania procesem. Najczęściej wyszczególnia się pięć przypadków czynnika dominującego:

1. Czynnikiem dominującym jest nastawienie procesu. Technologia procesu zapewnia tak dokładną powtarzalność wyników, że przy prawidłowym początkowym nastawieniu maszyny i urządzeń cała partia spełnia wymagania. Jakość zależy w takim przypadku od początkowego nastawienia)np.: przeciąganie, znakowanie, wiercenie, drukowanie, powielanie itp.). Typowe metody sterowania to: kontrola pierwszej sztuki, kontrola za pomocą pomiarów o zawężonej tolerancji oraz kontrola wizualna cech wyrobu.
2. Czynnikiem dominującym jest maszyna. Maszyna rozregulowuje się w czasie produkcji, wymaga zatem okresowego sprawdzenia i doregulowania (np.: nacinanie gwintu na tokarce, napełnianie do określonego ciężaru czy objętości itp.).

Typowe metody sterowania to: kontrola okresowa, kontrola wartości średniej cechy – karta x, kontrola mediany, kontrola wartości średniej i wartości rozrzutu cechy w próbce – karta x-R, kontrola za pomocą pomiarów o zawężonej tolerancji, kontrola wadliwości – karta w, sum skumulowanych, sprawdzenie parametrów procesu i samoczynna rejestracja wyników. Szczegóły dotyczące tych metod są zawarte w pracy prof. E. Kindlarskiego [2].

3. Czynnikiem dominującym jest operator. Operator, czyli czynnik ludzki, występuje w procesie produkcji zawsze, niezależnie od stopnia jego automatyzacji (człowiek nastawiający proces lub maszynę też jest operatorem). Występuje tu zatem możliwość powstawania błędów, których częstość występowania i waga zależy od umiejętności i staranności operatora. Są one główną przyczyną wad produktu (np.: lutowanie ręczne, toczenie na tokarce, dopasowywanie, wypełnianie formularzy itp.). Typowe metody sterowania to: kontrola odbiorcza, karty w, c, rejestrowanie osiągnięć operatora.
4. Czynnikiem dominującym jest materiał wsadowy. Niejednorodność materiałów wyjściowych i półwyrobów jest głównym czynnikiem wpływającym na jakość wyrobu finalnego (np.: montaż wyrobów precyzyjnych, złożonych, elektronicznych, z tworzyw sztucznych itp.). Typowe metody sterowania to: kontrola kwalifikacyjna dostawców, kontrola materiałów wejściowych, kontrola poprzedniej operacji i kontrola odbiorcza.
5. Czynnikiem dominującym jest menedżement (rozumiany jako zespół zarządzający i kierujący procesami). Nienadążanie metod zarządzania produkcją za rozwojem techniki i technologii jest w tym przypadku głównym czynnikiem wpływającym na jakość wyrobu finalnego (np.: nierównomierność produkcji, wadliwa organizacja, błędne ustalenie celów strategicznych w zakresie jakości, niewłaściwe metody motywowania, nieadekwatna kontrola, brak inicjatyw pokontrolnych itp.). Typową metodą sterowania jest wdrażanie w przedsiębiorstwie modelu zarządzania jakością według normy ISO-9001:2000 oraz kompleksowego zarządzania jakością (TQM).

4. Jakość we współpracy kooperacyjnej

W dobie dynamicznego rozwoju produkcji wyrobów złożonych trudno sobie wyobrazić producenta wyrobów finalnych, który nie musiałby przywiązywać dużej wagi do jakości materiałów, półfabrykatów, podzespołów i całych mechanizmów dostarczanych oraz usług świadczonych mu przez inne przedsiębiorstwa. Wielkość tych zakupów i dostaw kooperacyjnych jest w różnych przedsiębiorstwach różna, lecz tylko w niewielu przypadkach może spadać poniżej 50% wartości produktu

finalnego. Jednak w większości przypadków (poza przemysłem surowcowym) dochodzi nawet do 70% (np. przemysł motoryzacyjny). Wynika z powyższego, że jakość dostaw może przesądzić o jakości produktu finalnego.

Historycznie, gdy dostawami były jedynie materiały podstawowe, producent wyrobów finalnych nie musiał utrzymywać ścisłych związków z dostawcą. Obecnie sytuacja ta uległa diametralnej zmianie. Przedstawiono to w tabeli 1.

Tabela 1.

Kontrast w zakupach kooperacyjnych

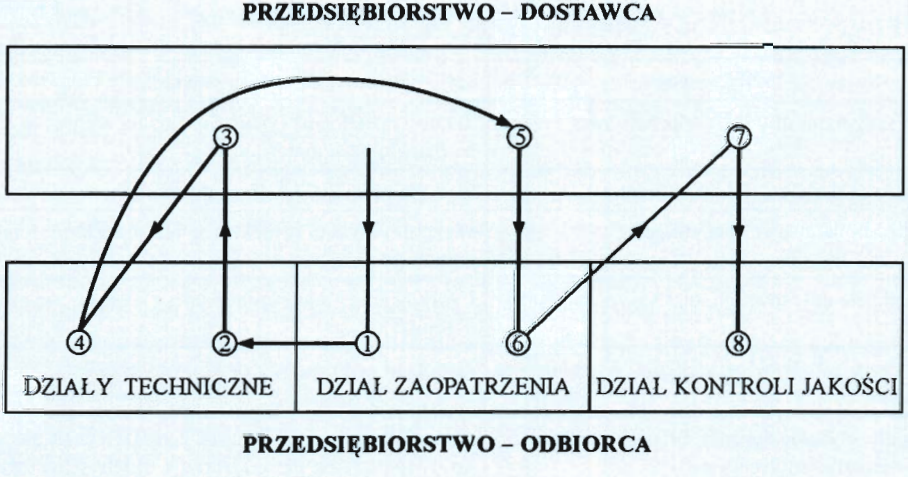
Tradycyjnych	Nowoczesnych
Materiały naturalne lub uszlachetnione	Zakupy projektów, rysunków i usług technicznych w uzupełnieniu materiałów
Szerokie tolerancje, jakość zmienna	Wysoka precyzja i niezawodność
Bardzo podstawowe specyfikacje	Wysublimowane projektowanie, określone ściśle parametry
Niezależne użytkowanie, niska wymienialność	Użytkowanie zdeterminowane, wysoka wymienialność
Inspekcja możliwa praktycznie w momencie dostawy	Inspekcja w momencie dostawy niemożliwa
Ograniczone podzlecenia, bliskość geograficzna i zasilanie informacyjne	Skomplikowane powiązania z podzleceniodawcami, rozproszenie geograficzne i długie pętle zasilania informacyjnego
Pojedyncza linia komunikacji	Zwielokrotnione komunikowanie się
Dostawcy dostarczają tylko produkty	Dostawcy dostarczają produkty oraz dowody spełnienia wymogów odbiorcy

Źródło: opracowanie własne

Zatem w miarę rozwoju podziału pracy, gdy przedmiotem kooperacji stają się skomplikowane mechanizmy, stanowiące istotne elementy całych urządzeń, współpraca pomiędzy producentem wyrobów finalnych a jego dostawcami powinna być bardzo ścisła i obejmować aspekty techniczne, ekonomiczne i organizacyjne. Odpowiednie służby producenta prawidłowo współpracując ze sobą powinny zapewnić że:

a) dostawca dokładnie wie, czego się od niego oczekuje,
b) dostawca może spełniać stawiane mu wymagania,
c) dostawca rozumie ciążące na nim obowiązki i czuje się za nie odpowiedzialny,
d) sprawdzono, że dostawca spełnia te warunki,
e) zapewniono terminową dostawę wraz z dowodami spełnienia wymagań.

Spełnienie powyższych warunków wymaga planowego działania, które musi mieć również stronę formalnoprawną. W zakresie technicznego przygotowania powinno być zawarte: opracowanie odpowiednich specyfikacji, badanie możliwości i wyposażenia technicznego u potencjalnego dostawcy i podpisanie umowy zadowalającej obydwie strony. Przykładowe rozwiązanie procesu kwalifikacji dostawców przedstawia schemat na rysunku 2.



Legenda:

① Poszukiwanie odbiorcy
② Sprecyzowanie wymagań technicznych
③ Przygotowanie próbek
④ Ocena próbek
⑤ Przygotowanie propozycji
⑥ Akceptacja propozycji
⑦ Produkcja
⑧ Inspekcja, aprobata

Rys. 2. Schemat procesu kwalifikacji dostawców
Źródło: opracowanie własne

Producent wyrobów finalnych powinien otaczać szczególną troską dostawcę, zapewniając mu pomoc w opracowaniu i wdrożeniu technologii, która być może jest dlań nowa lub nie w pełni opanowana. Proces kooperacyjny powinien się opierać na wzajemnym zainteresowaniu kontrahentów, a współpraca ta powinna im się opłacać.

5. Faza poprodukcyjna

Faza poprodukcyjna jest również objęta normą ISO-9001:2000 (par. 7.5.5). W myśl tych uregulowań odbiór wewnętrzny wyrobu gotowego (produktu finalnego) traktuje się jako zakończenie fazy produkcyjnej. Faza poprodukcyjna obejmuje: składowanie w magazynie wyrobów gotowych, sprzedaż (wysyłkę, przyjęcie, magazynowanie), instalowanie, sprawdzenie, obsługę gwarancyjną, eksploatację, konserwację oraz likwidację. Wyszczególnione tu elementy składowe fazy poprodukcyjnej w pełnej postaci występują tylko w nielicznych grupach wyrobów. Niemniej jednak stwarzają one prawie zawsze istotne problemy, decydujące o opinii użytkownika na temat jakości wyrobu. Dlatego też producenci dbający o dobrą opinię powinni poświęcać im należytą uwagę.

W przypadku, gdy warunki magazynowania mają znaczący wpływ na końcową jakość produktu, należy zadbać o: odpowiednią klimatyzację w pomieszczeniach magazynowych, ostrożne wykonywanie czynności manipulacyjnych, stałą analizę zmian jakości składowanych wyrobów (te informacje powinny być przekazywane załodze produkującej do wykorzystania przy wytwarzaniu nowo projektowanych wyrobów), odpowiednią rotację zapasów, itp.

Opakowanie powinno być tak zaprojektowane, aby chroniło wyrób przed uderzeniem oraz szkodliwymi wpływami środowiska. Nowoczesne opakowania zastępują często sprzedawcę w sklepach samoobsługowych oraz oszczędzają czas konsumenta. Dlatego na opakowaniu powinny być zamieszczone informacje instruujące użytkownika. Istotnym zagadnieniem przy projektowaniu opakowania jest odpowiedni dobór jego wielkości. Dotyczy to zarówno opakowań jednostkowych (w których produkt trafia do konsumenta), jak również opakowań jednostek transportowych.

Praktyczną wartość wyrobu ujawnia w pełni dopiero eksploatacja. Metody symulacyjne badania niezawodności i trwałości tylko w części i z określonym prawdopodobieństwem pozwalają uzyskać obraz jakości wyrobu. Dlatego wyniki badań powinny być systematycznie konfrontowane z informacjami pochodzącymi z jednostek serwisowych i od użytkowników wyrobów. Użytkowaniem, a już zwłaszcza zachowaniem się wyrobu w okresie gwarancyjnym (który stopniowo się wydłuża), zainteresowani są więc zarówno nabywca jak i wytwórca. Sprawdzenie czy do użytkownika dotarł wyrób o określonej jakości, sprawdzenie warunków eksploatacji, badanie jakości wyrobu podczas eksploatacji i informacja o tym wszystkich w przedsiębiorstwie powinny być stałą troską odpowiednich służb. Wiąże się to z dobrze zaprojektowanym(procedury) i sprawnie realizowanym (instrukcje robocze) systemem zbierania i wykorzystywania informacji o zachowaniu się wyrobu (konkurencyjnych też !) podczas eksploatacji.

Niekiedy zachodzi potrzeba specjalnego szkolenia użytkowników. Może to być organizowane w różnej formie, na przykład przez odpowiednio przygotowane ulotki informacyjne, krótkie informacje podawane na przywieszce lub etykiecie, przez wykorzystanie środków masowego przekazu, itp. Przy pewnego typu wyrobach może się to okazać niewystarczające i wtedy konieczne jest prowadzenie szkolenia na szeroką skalę. Na przykład dział szkolenia wydziału silników lotniczych firmy Rolls-Royce przeszkolił dotychczas ponad 150 tys. osób z ponad 80 krajów (byli to piloci, inżynierowie pokładowi oraz specjaliści obsługi remontowej i napraw).

Każdy wyrób może kiedyś zawieść oczekiwania użytkownika. Dlatego producent(niekiedy dealer) musi mieć wyspecjalizowane służby, podejmujące działalność niezwłocznie po wpłynięciu reklamacji lub skargi użytkownika. Sposób załatwiania reklamacji konsumenta jest ważnym aspektem jakości usług. Jednak dla producenta każda rozważona reklamacja powinna być źródłem informacji dla przyszłej działalności (np. w sferze projektowania następnych generacji wyrobów). Ponieważ jednak część użytkowników (niekiedy znaczna) nie składa reklamacji, lecz po prostu zmienia dostawcę, producenci niezależnie od poziomu ilości napływających reklamacji powinni prowadzić własne badania na temat poziomu rzeczywistego „sprawowania się" wyrobów w terenie i poziomu zadowolenia (satysfakcji) nabywców ich wyrobów, co jest zresztą warunkiem przyznania certfikatu systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie zgodnie z normą ISO-9001:2000.

6. Zakończenie

Ponieważ autor niniejszego opracowania jest przekonany, że zarządzanie produkcją to przede wszystkim zarządzanie jej jakością, zaprezentował funkcjonowanie systemu zarządzania w obszarze zapewnienia jakości w tak kluczowym dla niej procesie jakim jest wytwarzanie.

Podkreślenia wymaga fakt, że na początku XXI wieku, w obliczu realnej możliwości zintegrowania naszego kraju z resztą przodujących państw Europy, kształcenie kadr zarządzających przemysłem musi w coraz większym stopniu obejmować zagadnienia jakości produkcji i nowoczesności metod zarządzania. Te przyszłe kadry nowoczesnego przemysłu naszej Ojczyzny teraz właśnie wstępują w mury naszych uczelni. Wyposażmy je zatem w odpowiednią wiedzę i umiejętności.

Literatura

[1] **Bank J.:** *Zarządzanie przez jakość.* Geberthner i S-ka. Warszawa, 1996.
[2] **Kindlarski E.:** *Kontrola i sterowanie jakością.* Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 1993.
[3] **Kolman R.:** *Poradnik o jakości dla praktyków.* TNOiK. Bydgoszcz, 1995.
[4] **Lisowski J.:** *Ekonomika przedsiębiorstwa budowlanego.* PWN, Warszawa, 1988.
[5] **Lisowski J.:** *System zarządzania jakością w przemyśle w ujęciu norm ISO, analiza czynnikowa,* Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Budowa i Eksploatacja Maszyn, Zeszyt nr 6, Białystok, 1998.
[6] **Lisowski J.:** *Podstawy zarządzania jakością w budownictwie* (skrypt), Politechnika Białostocka, Białystok, 2000.
[7] **Sayle A.J.:** *Meeting ISO 9000 in a TQM world.* AJSL, London, 1991.

PROBLEMS OF QUALITY MANAGEMENT IN MANUFACTURING PROCESS

Summary: The paper presents some problems connected with influence of manufacturing processes on the final product quality. The attempt is also made to situate manufacturing processes in hierarchy of the requirements concerning production systems, that have been mentioned in the ISO-9001:2000 standard.

Key words: production, processes, quality management

Niniejsze opracowanie wykonano w ramach **pracy statutowej** Katedry Technologii, Organizacji i Ekonomiki Budownictwa P.B., numer rejestracyjny S/IIB/4/02.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

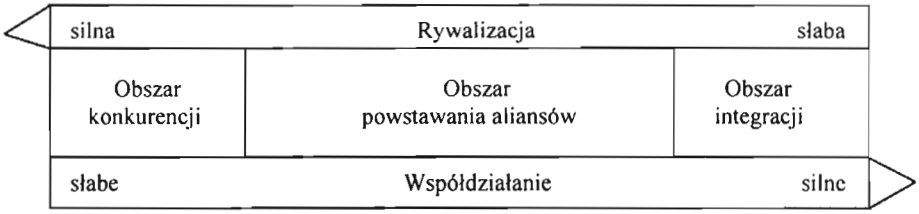
Bożena Malinowska

ALIANSE PROMOCYJNE SZANSĄ ROZWOJU TURYSTYKI W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM

Streszczenie: Podstawowym warunkiem funkcjonowania firm turystycznych na rynku jest promocja, poprzez którą dany region komunikuje się z rynkiem. Informuje o swoich walorach, atrakcjach, usługach. Jednocześnie reklama i jej komercyjny sens stały się *ozdobą* współczesnego życia. Ponieważ koszty ponoszone przez firmy na reklamę są bardzo wysokie, strategia jaką jest alians reklamowy staje się istotną formą konkurowania na rynku.

Słowa kluczowe: alians strategiczny, promocja, turystyka

Jedną z metod pozyskania środków finansowych z zewnątrz jest alians, inaczej porozumienie przedsiębiorstw turystycznych w obszarze usług. To, że firma turystyczna oferuje swoje usługi po jak najniższych cenach, nie rokuje jej dobrze na przyszłość. Zainteresowanie przedsiębiorstw turystycznych aliansem jest szczególnie duże, gdy ich atuty ekonomiczne nie są tak silne, aby umożliwiły osiągnięcie sukcesu. Może to dotyczyć firm turystycznych małych i średnich, w tym również gospodarstw agroturystycznych, nieposiadających własnych środków finansowych na promocję, gdyż właśnie alians daje możliwość zrealizowania kampanii promocyjnej przynoszącej dodatkowy zakres korzyści wszystkim uczestnikom aliansu.



Rys. 1. Obszar powstawania aliansu
Źródło: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1997.

Alians ma na celu, między innymi, wejście na nowy rynek oraz opracowanie i wdrożenie nowego produktu. W przypadku konkurowania za pomocą reklamy, fundusze jakie muszą ponieść przedsiębiorstwa turystyczne są bardzo wysokie. Brak tych funduszy naraża firmę na niepowodzenia związane ze skuteczną rywalizacją. Jednocześnie dużym problemem staje się ograniczenie wielkości budżetu przeznaczonego na reklamę w firmie. Bariera ta wynika często z wielkości obrotów przedsiębiorstwa turystycznego i jej zysków. Należy też podkreślić, że istotnym faktem jest przede wszystkim zrozumienie przez menedżerów potrzeby stosowania reklamy – reklamy, która powinna zawierać unikalną propozycję, coś, czego nie oferują inni. Cechy czy wartości przekazane w reklamie przenoszone są w świadomości odbiorców na reklamowaną markę.

Tymczasem wspólnie przeprowadzone przez firmy turystyczne przedsięwzięcia promocyjne i reklamowe mogą przynieść wiele korzyści, jak:
- ograniczenie własnych wydatków na reklamę, czyli podział kosztów inwestycji,
- zmniejszenie ryzyka,
- zwiększenie zasobu informacji,
- możliwość wspólnego wejścia na nowe rynki,
- uatrakcyjnienie reklamy i form promocji,
- poprawienie swojej pozycji na rynku,
- wzmocnienie własnej marki produktu,
- zwiększenie efektywności.

Ta szczególna współpraca przedsiębiorstw, zawierana na zasadzie zaufania, może im przynieść wzrost popularności. Należy jednakże podkreślić, że strategia, którą w negocjacjach nazywa się „*win-win*", czyli strategia zapewniająca korzyści wszystkim partnerom staje się trudnym warunkiem do udanego aliansu. Jednocześnie odpowiedni system komunikowania się partnerów jest narzędziem do utrzymywania wzajemnych korzyści. O tym, jak dobry alians został zawarty, firma turystyczna dowie się w trakcie jego realizacji, chociażby dlatego, że zarządzanie aliansem różni się od zarządzania nawet dużą firmą (musi uwzględniać różnice interesów).

Na marginesie należy powiedzieć, że wyróżniamy trzy grupy aliansów strategicznych i to o diametralnie różnych celach:
- alianse komplementarne, łączące przedsiębiorstwa, których kompetencje i udziały są zróżnicowane,
- alianse o ścisłej integracji,
- alianse addytywne, polegające na sojuszu przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakiś produkt [Romanowska, 1997].

Każdy ten typ aliansu nawiązywany jest w innym celu i daje odmienne efekty, jeśli chodzi o rywalizację między partnerami. Każdy też wymaga odmiennego zarządzania.

Reasumując powyższe należy stwierdzić, że alians zmniejsza konkurencję i przede wszystkim wzmacnia obie strony. W rezultacie przedsiębiorstwa turystyczne współdziałają w jednej dziedzinie, a w innej konkurują. Warto też zauważyć, że alians może być zawarty na z góry określony czas, czyli ma charakter odwracalny.

Sukcesywny i harmonijny rozwój województwa podlaskiego, a więc proces niezwykle potrzebny i godny pobudzania, powinien odbywać się poprzez rozwój podmiotów turystycznych. Oprócz oczywistej potrzeby poprawy pozycji rynkowej i wzrostu konkurencyjności należy wykorzystywać niekonwencjonalne działania, jak alianse, które są ciągle niewykorzystanym potencjałem. Współczesny klient, przy dużej propozycji ofert turystycznych ma trudne zadanie na dokonanie wyboru i podjęcie decyzji zakupu. To skłania go do poszukiwania i w następstwie wybrania zakupu produktu markowego.

Każdy nabywca jest członkiem określonej społeczności kulturowej i niepowtarzalną indywidualnością. Możemy zatem stwierdzić, że nabywcy różnią się w swoich motywacjach. Znając motywację, należy odpowiedzieć na pytanie: dlaczego nabywca ten wybiera określone cele?

Obecnie firmy turystyczne, jeżeli mają odnieść sukces na konkurencyjnym rynku, muszą działać doskonale. Takim sposobem na osiągnięcie sukcesu jest poznanie potrzeb, pragnień oraz preferencji określonej grupy nabywców i ich zaspokojenie. Firma turystyczna powinna postawić sobie następujące pytania:
- kim są nasi klienci?
- jakie są potrzeby, pragnienia i preferencje naszych klientów?
- co musimy zrobić, aby móc klientów zdobywać?

Warto zaznaczyć, że dokonanie segmentacji rynku przez firmę umożliwi rozpoznanie potencjalnych nabywców na grupy, które w zbliżony sposób zareagują na działania marketingowe. Tak jak wcześniej wspomniano, kwestią motywującą człowieka do działania są jego potrzeby. Jednak szczegółowa analiza potrzeb ma złożony charakter. Istotną kwestią jest dokładny monitoring potencjalnych nabywców, tj. rynku docelowego. Należy również podkreślić, że to właśnie nabywca podejmuje decyzję o przeznaczeniu swoich środków finansowych, czyli dokonuje wyboru zgodnie z indywidualną hierarchią potrzeb. Rozważając ważność potrzeb, które wpływają na dokonanie wyboru nabywcy, należy również określić relację pomiędzy potrzebą a podażą, czyli możliwość zaspokojenia potrzeb.

Wśród potrzeb związanych uprawianiem turystyki i rekreacji można wymienić takie jak:

- odpoczynek w atrakcyjnym środowisku przyrodniczym,
- poznanie ciekawych zjawisk przyrodniczych,
- korzystanie z dóbr kultury,
- zaspokojenie potrzeb religijnych,
- poprawa zdrowia,
- uczestniczenie w wielkich wydarzeniach,
- odwiedzanie krewnych,
- nauka,
- biznes [Altkorn 2000].

Zdaniem Kowalczyka [2000] potrzeby turystyczne i wypoczynkowe rozumiane są jako zespół potrzeb człowieka, związanych z koniecznością regeneracji jego sił fizycznych i psychicznych oraz pragnieniem rozwoju własnej osobowości, których zaspokojenie następuje w czasie wolnym od pracy i innych obowiązków i które są realizowane w przestrzeni turystycznej (wypoczynkowej). Firmy turystyczne stawiają do dyspozycji klienta pakiet różnego rodzaju ofert. Odmienne potrzeby klienta są zaspokajane przez różne elementy produktu. Według Gołembskiego [1997] produktem turystycznym są wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania, i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, jak w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością.

Tak szeroki zakres oferowanych na rynku turystycznym produktów stawia przed trudnym wyborem jego nabywcę. Jednocześnie przedsiębiorstwa muszą zadbać o odpowiedni wygląd produktu, oznakowanie (tj nazwę wraz z informacjami oraz markę produktu), jakość, cenę, innowacyjność, dostępność na rynku, bezpieczeństwo. Podkreślanie wybranych cech produktów turystycznych wpływa na jego wyjątkowość, atrakcyjność, funkcjonalność, użyteczność. W rzeczywistości nabywcy kupując produkty w istocie kupują jego cechy oraz korzyści funkcjonalne i emocjonalne.

Punktem wyjścia w strategii ***marki*** firm turystycznych może być dążność do zaspokojenia potrzeb i gustów nabywców, o czym już wcześniej pisano. Jednocześnie postrzeganie produktu może być wzmacniane marką. Porównywalna jakość oferowanych na rynku turystycznym produktów zachęca firmy do wprowadzenia na rynek oznaczeń indywidualizujących te produkty lub firmę. Takim oznaczeniem jest znak towarowy, zwany marką. Marka pełni doskonałą funkcję reklamową. Cóż zatem kryje się pod pojęciem *marka*? Pionier marketingu bezpośredniego Lester Wunderman zdefiniował markę w następujący sposób: marka jest tym, co reprezentuje potrzeby grupy konsumentów. Jest swoistą charakterystyką potrzeb klienta. Zdaniem Kotlera [1994] marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wy-

różnienia ich spośród konkurencji. Innymi słowy są to produkty najlepsze o dużej preferencji i ugruntowane w świadomości nabywcy poprzez przypominanie lub rozpoznawanie. Kojarzenie marki produktu z wysoką jego jakością wytwarza lojalność nabywców wobec produktu.

Markowy produkt turystyczny sprzyja usprawnieniu sprzedaży i jego aktywizacji oraz jest dobrym sposobem zdobywania nabywców. Tak więc, jak wcześniej wspomniano, promocja zrealizowana przez grupę firm turystycznych na zasadzie aliansu stwarza szanse wypromowania nie tylko produktu markowego, ale i konkretnego obszaru. Każdy region charakteryzuje się własną specyfiką, odmienną od innych, a jednocześnie przyciągającą turystów. Województwo podlaskie to teren o wysokich walorach ekologicznych, przyrodniczych, a jego atrakcyjność turystyczna wyznaczona jest przez:

- warunki przyrodnicze – naturalne walory turystyczne (jeziora, lasy),
- warunki klimatyczne, które powodują sezonowość wykorzystania naturalnych walorów przyrodniczych,
- warunki kulturowe (antropogeniczne) walory turystyczne,
- bezpośrednią bliskość granicy polsko-rosyjskiej,
- związki historyczne i kulturowe z Rosją.

W województwie podlaskim znajdują się cztery parki narodowe: Białowieski (światowy rezerwat biosfery Unesco, Ośrodek Hodowli Żubrów), Wigierski, Biebrzański (największe bagna i torfowiska w tej części Europy), Narwiański; trzy parki krajobrazowe: Suwalski, Łomżyński i Puszczy Knyszyńskiej oraz czternaście obszarów chronionego krajobrazu. Ponadto istnieje osiemdziesiąt pięć rezerwatów przyrody. Niespotykane gdzie indziej bagna, torfowiska, zespoły leśne. Walory krajoznawcze i kulturowe województwa podlaskiego decydują swą rangą o wybitnych predyspozycjach do rozwijania popularnych form turystyki i rozwoju produktów markowych. Historia, różnorodne kultury, specyficzna tradycja i obyczaje (np. kultura żeglarska), wiele narodowości województwa podlaskiego, to obszary produktów markowych, które w istotny sposób mogą przyczynić się do zainteresowania tym regionem. Jak wykorzystać (te) bogactwa dla rozwoju tej części Polski? Same wartości historyczne i przyrodnicze bez skromnej bazy turystycznej – tanich hoteli, domów noclegowych, schludnych restauracji i barów szybkiej obsługi nie zachęcą ludzi do przyjazdu w te strony. Jednakże dla bogatych turystów, żyjących w krajach Europy, większą atrakcją niż chociażby kolejny wiekowy budynek jest dzika przyroda. Stąd też firmy turystyczne mają możliwości bazowania na walorach przyrodniczych oraz pomysłowości związanych z kreowaniem i promocją produktów markowych. Najważniejsze jest dobre wykorzystanie atutów województwa podlaskiego. Ponadto wyjątkową szansą dla rozwoju naszej rodzimej turystyki może stać się rozwijanie produktów i ich promocja dotycząca turystyki

biznesowej. Turystyka biznesowa (konferencje, kongresy, podróże w interesach, podróże motywacyjne i służbowe, targi i wystawy) postrzegana jest na świecie jako najbardziej dochodowa z wszystkich form turystyki. Należy też podkreślić, że turystyka biznesowa nie zna co to sezon. Podróże w interesach odbywają się niezależnie od pory roku i pogody.

Tak jak wcześniej wspomniano, zawarte alianse przez firmy turystyczne mogą przynieść korzyści z rozwoju turystyki. Sprowadzą się one nie tylko do bezpośrednich zysków finansowych, ale również do poprawy wizerunku regionu.

Bez względu na to, czy przedsiębiorstwo oferuje produkt dla rynku masowego czy wąsko specjalistycznego, warunkiem powodzenia jest rozstrzygnięcie, jaki obraz produktu i firmy należy kreować w świadomości klienta oraz jakich technik i technologii używać, aby mógł on zapewnić potencjalnemu turyście najkorzystniejsze i zarazem prawdziwe wyobrażenia [Altkorn, 2000]. Wykorzystując zalety produktu markowego, sprzyjające usprawnieniu sprzedaży i zdobywania rynku, należy patrzyć przez pryzmat możliwości oferowanych przez nowoczesne rozwiązania informacyjne. W ten sposób firma zwiększa efektywność i skuteczność swojej oferty.

Literatura

1. **Altkorn J.:** *Marketing w turystyce*, PWN, 2000.
2. **Alejziak W.:** *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, ALBIS, Kraków, 1999.
3. **Bronakowski H.:** *Rynek – marketing dóbr i usług ekologicznych. Słownik podstawowych pojęć.* WSFiZ, Białystok, 1997.
4. **Gołembski G.:** *Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku turystycznym*, Instytut Turystyki, Warszawa, 1991.
5. **Dziedzic E.:** *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa, 1998.
6. **Jędrzejczak I.,** *Nowoczesny biznes turystyczny*, PWN, Warszawa, 2001.
7. **Gołembski G.:** *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, 1997.
8. **Lynch R.P.:** *Business Aliance Guide. The Hidden Competitive Waepon.* John Wiley, New York, 1993.
9. **Romanowska M.:** *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, 1997.

THE ADVETISEMENT ALLIANCE – A CHANCE FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY OF PODLASKIE PROVINCE

Summary: The basic condition for the proper functioning of the tourism firms on the market is promotion, by means of which every region communicates with the market. The firms inform about their values, attractions, services. Simultaneously, the advertisement and its commercial meaning have become an ornament of contemporary life. Because outlays companies spend on the advertisement are extremly high, the strategy such as an advertisement alliance is becoming a significant and unconventional form of competition on the market.

Key words: strategic alliance, promotion, tourism

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Barbara Mazur

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI SZKÓŁ WYŻSZYCH

Streszczenie: Artykuł traktuje o konieczności rozwinięcia przedsiębiorczości w szkolnictwie wyższym jako warunku powodzenia w gospodarce rynkowej. Wskazuje i analizuje analogie istniejące między nauką a przedsiębiorczością oraz między procesem produkcyjnym a procesem dydaktycznym. Prezentuje również przedsiębiorcze uniwersytety i zasady ich działania.

Słowa kluczowe: marketing, edukacja, przedsiębiorczość

Wstęp

Istnieje wiele podobieństw między przedsiębiorstwem a uczelnią. Zgodnie z opinią Stiglera[1] można powiedzieć, że istnieje wiele uzasadnionych powodów, by intelektualista odnosił się z sympatią i zrozumieniem do rynku i praw nim rządzących, ponieważ zasady organizacji tych dwóch dziedzin ludzkiej działalności są identyczne. Zdaniem Stiglera obie działalności są systemami dobrowolnymi: ani oszustwo ani przymus nie mieszczą się w ich systemach etycznych, oraz demokratycznymi: każdy, kto chce wkroczyć w obszar działalności bądź edukacji, bądź przedsiębiorczości, może to uczynić bez względu na płeć, rasę czy dotychczasowe doświadczenia. Obie sfery przywiązują wielką wagę do oryginalności jako wartości oraz wierzą w skuteczność działania wolnego rynku.

Pomimo istniejących podobieństw, „intelektualista nigdy nie czuł się dobrze na rynku: dla niego jest to miejsce wulgarnych ludzi i prymitywnych motywów"[2]. Bez względu na to czy owym intelektualistą jest starożytny grecki filozof, który ekonomiczny aspekt egzystencji traktował jako nieprzyjemną konieczność, czy jest nim współczesny myśliciel, pogardzający wytworami typu gadżety sprzedawane na Madison Avenue, obaj wyznają podobne negatywne poglądy na temat rynku.

[1] Stigler G.S., The Intellectual and the Marketplace, Institute of Economic Affair, Occasional Paper, 1963.
[2] Ibidem. s. 143.

Davies i Scribbins podzielają opinię Stiglera, pisząc że idea odniesienia marketingu do edukacji jest obca dla wielu osób zawodowo związanych z edukacją. Ich zdaniem takie obiekcje mają długą tradycję. Urynkowienie i prezentowanie edukacji drogą publiczną, z zastosowaniem reklamy i promocji, sprzedawanie nauki jako produktu może budzić, ich zdaniem, poważne wątpliwości. Cel i istota edukacji mogą, przez niektóre filozofie, być uważane jako wyraźnie antymarketingowe.[3]

Takie i podobne opinie są już przestarzałe i niebezpieczne. W dobie organizowania się społeczeństwa wokół zasad rządzących działalnością biznesową mogą one hamować rozwój instytucji edukacyjnych i przyczyniać się do przegranej z instytucjami konkurencyjnymi.

Analogie między procesem edukacyjnym a procesem produkcyjnym

Podobieństwo między procesem dydaktycznym i produkcyjnym jest ewidentne.[4] Szkoły średnie mogą zostać porównane do dostawców „surowca", który podlega „uszlachetnieniu" poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju kursach przygotowawczych. Następnie surowiec ten, przez analogię do wstępnej kontroli jakości w przemyśle, jest kontrolowany i sprawdzany na egzaminach wstępnych lub w rozmowach kwalifikacyjnych przeprowadzanych przez szkoły wyższe. Po przyjęciu na uczelnię studiują (niejako przechodzą) przez poszczególne przedmioty, przewidziane w ministerialnych programach kształcenia, tak jak surowiec przemieszcza się przez różne stanowiska robocze w działalności wytwórczej. W procesie kształcenia systematycznie przeprowadza się kontrolę jakości i testy umożliwiające wystawienie oceny po zakończeniu każdego przedmiotu wykładowego. Analogicznie jest z produktem finalnym zakładu produkcyjnego. Zakład swój produkt opatruje nazwą producenta i zalicza do poszczególnych klas jakości, studenci otrzymują dyplomy ukończenia studiów z wyszczególnioną oceną ogólną. Produkty konkurują ze sobą na rynku nabywców a absolwenci szkół wyższych konkurują ze sobą na rynku pracy. Idąc dalej należałoby przyjąć, za Jerzym Lisowskim, że ogół zatrudnionych absolwentów można potraktować jako towar sprzedany, a niezatrudnionych jako „niesprzedane produkty".

Największą zaletą przeprowadzonej analogii jest możliwość skonstruowania miary efektywności uczelni. Wyznacznikami tej efektywności mogłyby być: pro-

[3] Davies P., Scribbins K., Marketing Further and Higher Education, Further Education Unit and Furher Education Staff College, York, Longman Group Ltd., 1985, s. 4-5.

[4] Zagadnieniu temu poświęcony został artykuł Jerzego Lisowskiego zatytułowany „Analiza wyjściowa do kompleksowego zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym" zamieszczony w: Ekonomia i Zarządzanie nr 4, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, s. 285-296.

centowy udział absolwentów znajdujących pracę po studiach oraz średnie pierwsze wynagrodzenie w tej grupie absolwentów.

Naukowiec – badacz i przedsiębiorca

Od lat 80. daje się zauważyć tendencję rozszerzania naukowych zainteresowań wynikami własnych badań. Naukowcy, poza staraniami o zdobycie uznania w oczach kolegów, współpracowników i przełożonych, podejmują energiczne zabiegi o ewentualną sprzedaż produktów własnej wiedzy i umiejętności. Do niedawna niezależne od siebie pojęcia, odnoszące się do różnych dziedzin działalności, takie jak: nauka i własność, połączyły się ze sobą w koncepcji „praw własności intelektualnej". Takie komercyjne podejście do nauki obala dwa obowiązujące do niedawna przekonania, panujące w nauce, tj. komunalizm (nauka jest wiedzą publiczną, dostępną dla wszystkich) i bezinteresowność (naukę uprawia się dla niej samej)[5]. Sami naukowcy znajdują się dziś w okresie przejściowym; podejmując nieraz jednocześnie rolę badacza i przedsiębiorcy. Są świadomi konieczności wypełniania obydwu ról, czego dowodem są artykuły naukowe, traktujące o konieczności przyjęcia podejścia biznesowego do wszelkich działań edukacyjnych.

Sytuacja dzisiejszego szkolnictwa wyższego

Rządy oczekują od szkolnictwa wyższego coraz większej wydajności i zaradności w poszukiwaniu pozabudżetowych źródeł finansowania. Jednocześnie wydatki z budżetu przeznaczone na szkolnictwo wyższe systematycznie maleją. Niedofinansowanie szkolnictwa wyższego przeszło w stan chroniczny. Stąd też nieodzowne stało się w ostatnich latach działanie zmierzające do pozyskania dodatkowych źródeł finansowania szkół wyższych. Sytuacja ta nie jest charakterystyczna jedynie w przypadku krajów takich, jak Polska. W 1997 roku w USA wydano więcej pieniędzy na budowę więzień niż na uniwersytety. W okresie od 1987 do 1995 roku wydatki na szkolnictwo wyższe spadły tam o 18%, podczas gdy opodatkowanie na więzienia wzrosło o 30%. Od początku lat 80. populacja więźniów w USA potroiła się. Jest ich 1,6 milionów, a średni roczny koszt utrzymania więźnia w 1996 roku wynosi $22. 000.[6] Zarówno kwoty łożone na więziennictwo,

[5] Kozłowski J., Przedsiębiorcze uniwersytety, Forum akademickie, kwiecień 2000, s. 26

[6] Chambliss L., Prisons or universities – a lesson to be learned, Evening Standard, 28 February 1997, s. 48.

jak i na działalność oświatowo-edukacyjną stanowią dużą część budżetu krajowego. Tak więc, gdy jedne rosną w sposób istotny, to drugie z reguły maleją.

Podobna politykę budżetową prowadzą inne kraje. Nie jest to zjawisko właściwe jedynie Stanom Zjednoczonym Ameryki Północnej czy Wielkiej Brytanii. Prawie wszystkie kraje kapitalistyczne wysoko rozwinięte przyjęły ten sam sposób postępowania. Po okresie olbrzymiego finansowania przez państwo działalności szkół wyższych w latach 50. i 60. nastąpił długi okres obniżania kwot przeznaczonych na szkolnictwo wyższe. W tych krajach było to odbiciem zarówno wzmagającego się kryzysu fiskalnego kapitalistycznego państwa, jak i zmiany w określaniu priorytetów związanych z przeminięciem boomu demograficznego. Wówczas budżet przeznaczony na ochronę zdrowia osób starszych powiększył się kosztem budżetu na edukację ludzi młodych. Presja uzyskania dostępu do wyższej edukacji w latach 70., zwłaszcza ze strony kobiet, spowodowała, że liczba miejsc w szkołach wyższych została utrzymana na tym samym poziomie, a niekiedy nawet zwiększona przy stale malejącej dotacji budżetowej. Cel polityki rządowej streszczał się, jak to dosadnie określił Harry Parrot minister Edukacji w Ontario w haśle „więcej studentów za jednego dolara" (more scholar for dollar). Podobne działania owocowały pogorszeniem się całej infrastruktury uczelni, w tym badawczej, oraz powodowały obniżenie jakości samego nauczania. To z kolei zmuszało szkoły wyższe do działań marketingowych, mających na celu pozyskanie dodatkowych środków finansowych. W 1989 roku Uniwersytet Oksfordzki został zmuszony do przeprowadzenia masowej kampanii reklamowej w celu zdobycia środków na własną działalność naukowo-badawczą.[7]

Ze względu na dużą liczbę szkół wyższych pozyskiwanie funduszy stało się przedsięwzięciem wysoce konkurencyjnym. W odniesieniu do wielu uczelni można już mówić o profesjonalizacji tej czynności. W takim przypadku pozyskiwanie dodatkowych środków nie jest wydarzeniem okazjonalnym i stosowanym jedynie w nagłych przypadkach. Działania mające na celu zdobycie dodatkowych środków stały się już stałym elementem życia akademickiego. Regularny zakup literatury naukowej, elementów wyposażenia, nie wspominając o nowych budynkach czy innych kosztownych przedsięwzięciach, zależy od sukcesu takich kampanii. Władze szkół wyższych są wybierane w zależności od ich umiejętności i możliwości pozyskiwania funduszy, podczas gdy specjalne wydziały rozwoju, stosunków zewnętrznych itp. są ustanawiane w celu zmobilizowania każdej uczelnianej jednostki do poświęcenia czasu i wysiłku temu właśnie celowi.

[7] Wernick A., Promotional Culture, advertising, ideology and symbolic expression, Sage Publications1994, s. 154 –155.

Zasady uniwersytetów przedsiębiorczych

Burton Clark w książce „Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transition" określa zasady strategii przedsiębiorczych uczelni, do których zalicza: wzmocnienie centrum sterującego, rozszerzenie powiązań z otoczeniem, zróżnicowanie źródeł finansowania, pobudzenie jednostek podstawowych oraz ożywienie kultury przedsiębiorczości.[8]

Wzmocnienie centrum sterującego jest najbardziej istotne w przypadku uczelni młodych, niemających jeszcze prestiżu i działających na prowincji. To one w pierwszym rzędzie muszą się nauczyć szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i być bardziej elastyczne. Warunkiem takiej transformacji jest wzmocnienie centrum sterującego na szczeblu uczelni i poszczególnych jej wydziałów.

Rozszerzenie powiązań z otoczeniem uzależnione jest od powołania w szkołach wyższych komórek zorganizowanych na zasadach niezwiązanych z tradycyjnym podziałem na dyscypliny, a nastawionych na utrzymanie powiązań z otoczeniem zewnętrznym. Mogą to być biura transferu technologii, urzędy ochrony własności intelektualnej, oddziały marketingu i promocji, punkty kontaktu z przemysłem, działy do spraw kształcenia ustawicznego, ośrodki doradztwa, placówki pozyskiwania funduszy oraz agendy do spraw kontaktu z absolwentami. Pośredniczyć pomiędzy wydziałami a światem zewnętrznym mogą również międzydyscyplinowe centra badawcze, powołane do rozwiązywania gospodarczych i społecznych problemów praktycznych.

Zróżnicowanie źródeł finansowania wyższych uczelni jest w sytuacji spadku udziału bezpośrednich dotacji rządowych zagadnieniem być albo nie być uczelni. Przedsiębiorcze uniwersytety zabiegają zarówno o granty rad ds. badań i agencji technologicznych, jak i o kontrakty przemysłowe, rządowe i samorządowe, o subwencje instytucji niekomercyjnych, dochody z licencji i sprzedaży patentów, wpływy z opłat za studia, dotacje absolwentów.

Pobudzenie jednostek podstawowych opiera się na zaakceptowaniu przez wydziały i nowe międzywydziałowe centra interdyscyplinarne zmian koniecznych w szkołach wyższych. Aby je mogły zaakceptować, same muszą stać się bardziej przedsiębiorcze. Muszą określić swoją misję i strategię, nakreślić plan rozwoju, wzmocnić kierownictwo, rozszerzyć powiązania z otoczeniem, podjąć kroki w celu zdobycia środków pozarządowych.

Kultura przedsiębiorczości jest koniecznym warunkiem sukcesu każdej uczelni we współczesnej dobie. Jej podstawowym wyznacznikiem są nieustające poszu-

[8] Burton C. Clark, Creating Entrepreneurial Universities; Organisational Pathways of Transition, 1998 – podaje za: Kozłowski J., Przedsiębiorcze Uniwersytety, Forum Akademickie, kwiecień 2000, s. 24-26.

kiwania i zmiany. Z czasem staje się ona znakiem firmowym, źródłem reputacji i podstawą identyfikacji uczelni.

Przedsiębiorcze uniwersytety

Wymienione elementy przedsiębiorczych uczelni są w książce Bartona Clarka zilustrowane przykładami pięciu uniwersytetów europejskich: Warwick i Strathclyde (Wielka Brytania), Twente (Holandia), Chalmers (Szwecja) i Joensuu (Finlandia).

Wzmocnienie centrum sterującego w uniwersytecie Twente opierało się na rozszerzeniu prerogatyw rektora i dyrektora administracyjnego. W Warwick centrum decyzyjnym stały się komisje senackie, skupiające wybranych przedstawicieli świata akademickiego oraz wyższych urzędników administracji uczelnianej. W uniwersytecie Strathclyde funkcje zarządcze pełni niezależna od senatu Uniwersytecka Grupa Zarządzająca, w której większość członków pochodzi z wydziałów.

Spośród wymienionych uniwersytetów największe sukcesy w rozszerzaniu powiązań z otoczeniem odniósł uniwersytet Warwick, który powołał do życia Grupę Przemysłową Warwick. Współpracuje on z około 300 przedsiębiorstwami, wśród których znajdują się między innymi Rolls-Royce i Rover. Operacje Grupy sięgają Hongkongu, Chin, Indii, Tajlandii, Malezji i Afryki Południowej. Powstała także szkoła biznesu, centrum konferencyjne i park nauki. Uniwersytet powiązany jest z otoczeniem zewnętrznym nie tylko prowadzeniem działań komercyjnych. Wspiera on także teatr i balet oraz inne formy działalności kulturalnej.

Wszystkie wymienione uczelnie odnotowały w ostatnich latach spadek bezpośrednich dotacji rządowych. W przypadku uniwersytetu Warwick spadek ten w latach 1970-1995 wyniósł 31% (z 69% do 38%), w Twente o 17% (z 93% do 76%), w Strathclyde o 30% (z 75% do 45%) natomiast w latach 1980-1995 w uniwersytecie w Chalmers o 12% (z 67% do 55%) a w Joensuu o 30% (z 96% do 66%). Musiały zatem poszukać innych strumieni: dotacji rad do spraw badań, darowizn, tantiem z licencji, opłat studenckich, dochodów z kontraktów itp.

Wszystkie przedsiębiorcze uniwersytety przesiąknięte są duchem przedsiębiorczości. Rezultatem tego jest wielka ilość inicjatyw organizacyjnych i programowych. W Warwick powołano studia doktoranckie i zainicjowano atrakcyjny program stypendialny dla studentów. Twente uczy poprzez uczestniczenie studentów w projektach badawczych. W Chalmers rozpoczęto kursy dla szerokiej publiczności oraz usługi doradcze dla przemysłu. W Joensuu wydziały uzyskały samodzielność finansową.

Podsumowanie

Szkoły wyższe przechodzą w ostatnich latach proces przystosowywania się do działania w określonym, często zmieniającym się otoczeniu socjo-ekonomiczno-prawnym. Przestały one być wyizolowanymi z otoczenia, nieprzystawalnymi do rzeczywistości enklawami, rządzącymi się swoimi odmiennymi od reszty świata prawami.[9] Proces dostosowywania się uczelni do otoczenia rozpoczął się wraz z prowadzeniem badań naukowych zleconych przez wojsko. Miało to miejsce w latach 50. i 60. i już wówczas spotkało się z ostrą krytyką stawiającą zarzut zawężania zakresu badań do poszukiwania wiadomości użytecznych w danej chwili, możliwych do zmierzenia i krótkoterminowych.

Jednakże pomimo aktualności powyższych zarzutów, także w stosunku do współczesnych uczelni, które zorientowane są w swych badaniach głównie na potrzeby gospodarki i biznesu, nie wydaje się możliwe funkcjonowanie uczelni oparte na innych zasadach. Zastosowanie podejścia marketingowego w działalności szkół wyższych bywa rozpatrywane jako konieczny warunek przetrwania. Wśród opinii z lat ostatnich przeważają takie, które niechęć w odniesieniu do działań marketingowych stosowanych przez szkolnictwo wyższe, opartą na odwoływaniu się do tradycyjnych wartości humanizmu, uważają za nieuzasadnioną. Jest to ich zdaniem jedynie dowodem witalności ładnie opakowanego mitu.

Literatura

1. **Chambliss L.:** *Prisons or universities – a lesson to be learned*, Evening Standard, 28 February 1997.
2. **Burton C.:** *Clark, Creating Entrepreneurial Universities*; Organisational Pathways of Transition, 1998.
3. **Davies P., Scribbins K.:** *Marketing Further and Higher Education, Further Education Unit and Furher Education Staff College*, York, Longman Group Ltd., 1985.
4. **Kozłowski J.:** *Przedsiębiorcze uniwersytety*, Forum Akademickie, kwiecień, 2000.
5. **Lisowski J.:** *Analiza wyjściowa do kompleksowego zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym,* w: Ekonomia i Zarządzanie nr 4, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej.

[9] O konieczności komunikowania się szkoły wyższej z rynkiem i formach komunikacji pisze O. Światkiewicz w artykule zatytułowanym „Komunikacja z rynkiem jako zmienna decyzyjna wyższej uczelni: analiza przypadku Wyższej Szkoły Technologii w Setubalu". Artykuł zamieszczony został w Prakseologii 139/1999, s. 97-112.

6. **Stigler G.S.:** *The Intellectual and the Marketplace*, Institute of Economic Affair, Occasional Paper, 1963.
7. **Świątkiewicz O.:** *Komunikacja z rynkiem jako zmienna decyzyjna wyższej uczelni: analiza przypadku Wyższej Szkoły Technologii w Setubalu*, Prakseologia 139/1999.
8. **Wernick A.:** *Promotional Culture, advertising, ideology and symbolic expression*, Sage Publications1994.

ENTREPRENEURSHIP IN UNIVERSITY'S ACTIVITY

Summary: The article discusses a necessity of creating and developing an entrepreneurial approach to higher schools as a condition of their success in the market economy. It analyses analogies between science and entrepreneurship and process of production and process of tuition.

Entrepreneurial universities and the principles of their operating in the free market economy are also presented in the paper.

Key words: marketing, education, entrepreneurship

Artykuł został zrealizowany w ramach prac własnych W/IZiM/ 7/01.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Barbara Mazur

PRYWATNOŚĆ W ORGANIZACJI A NOWOCZESNE ŚRODKI KOMUNIKACJI

Streszczenie: Kwestia prawa do zachowania prywatności nie jest zagadnieniem zupełnie nowym w polskim życiu gospodarczym, chociaż dopiero w dobie rozwoju nowoczesnych środków komunikacji stało się ono zjawiskiem bardzo istotnym z moralnego punktu widzenia. Szczególnie istotne wydaje się ono w odniesieniu do dwu grup interesariuszy organizacji, tj. do pracowników i klientów. Współczesne polskie organizacje stosują różne formy kontroli pracowników, z których większość ma swoje uzasadnienie prawne. Istnieją jednak również formy kontroli oparte na szybko rozwijającej się technice komputerowej, która nie będąc jednoznacznie uregulowana przez prawo budzi poważne wątpliwości moralne. Praktyka wykorzystywania nowoczesnych środków komunikacji do zbierania i gromadzenia informacji o klientach staje się powszechna również w naszym kraju. Nie wszystkie metody wykorzystywane przez organizacje do gromadzenia danych personalnych klientów są dopuszczalne. Świadomość prawa do zachowania prywatności określonych danych rośnie w społeczeństwie wraz z poszerzaniem się wachlarza narzędzi umożliwiających gromadzenie danych.

Słowa kluczowe: prywatność, dane osobowe, kontrola, komunikacja

1. Wstęp

We współczesnym świecie największą rolę w życiu każdego człowieka odgrywają organizacje. To one rękami swoich pracowników wytwarzają dobra lub świadczą usługi mające na celu zaspokojenie potrzeb klientów. To one porządkują życie ludzkie w całej jego rozciągłości, wyznaczając rytm każdego dnia. To one również mają prawo do kontrolowania swoich uczestników, do których zaliczają się zarówno pracownicy danej firmy, jak i jej klienci. Celem tej kontroli, w przypadku pracowników, jest nie tylko usprawnienie procesu pracy, ale także wykrywanie nadużyć popełnianych przez pracowników. Podstawą kontroli pracowników są informacje zbierane i przechowywane przez firmy w odpowiednich bazach danych. Informacje te bywają potrzebne do oceny osiągnięć zawodowych pracowników, prowadzenia polityki personalnej a także do administrowania emeryturami i ubezpieczeniami zdrowotnymi. Uzasadnione prawo firm do kontrolowania pra-

cowników pozostaje coraz częściej w sprzeczności z prawem jednostki do prywatności. Organizacje roszczą sobie również prawa do posiadania wielu informacji o swoich klientach. Informacje mają umożliwić lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, a równocześnie wspomagać skuteczność działań marketingowych określonej organizacji. Na tej płaszczyźnie dochodzi często do konfliktów między organizacjami a ich klientami, którzy nie chcą być bezwolnym obiektem takich działań. Konflikt pomiędzy organizacjami a ich pracownikami i klientami narasta z każdym rokiem wskutek szybkiego rozwoju techniki; stale rośnie jego zasięg i częstotliwość występowania.

2. Formy kontroli pracowników w Polsce

W okresie transformacji ustrojowej w Polsce obserwujemy dwojakie podejście do zagadnienia ochrony danych pracowników. Z jednej strony polscy pracownicy są dobrze zabezpieczeni od strony prawnej przed zakusami pracodawców, chcących zgromadzić możliwie najwięcej informacji na ich temat, z drugiej – praktyka codzienna pokazuje, że łatwiej jest stworzyć odpowiednie ustawy niż konsekwentnie wprowadzać je w życie.

2.1. Ochrona danych pracowników od strony teoretycznoprawnej

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych dokładnie określa w jakich przypadkach i na jakich zasadach dane osobowe mogą być przetwarzane, a więc zbierane, utrwalane, przechowywane, opracowywane, zmieniane, udostępniane i usuwane, zarówno w systemach informatycznych, jak i w kartotekach, skorowidzach, księgach, wykazach i innych zbiorach ewidencyjnych. Zgodnie z artykułem 23 ustawy przetwarzanie danych jest dopuszczalne tylko wtedy, gdy:

- osoba, której dane dotyczą, wyrazi na to zgodę, chyba że chodzi o usunięcie dotyczących jej danych,
- zezwalają na to przepisy prawa,
- jest to niezbędne osobie, której dane dotyczą, w celu wywiązania się z umowy, której jest stroną, lub na jej życzenie w celu podjęcia niezbędnych działań przed zawarciem umowy,
- jest to niezbędne do wykonania określonych prawem zadań realizowanych dla dobra publicznego,

- jest to niezbędne do wypełnienia usprawiedliwionych celów podmiotów przetwarzających dane w związku z działalnością zawodową, zarobkową lub statutową, a przetwarzanie danych nie narusza praw i wolności osoby, której dane dotyczą.

Na podstawie prawa

Pracodawca, który zgodnie z ustawą staje się administratorem danych osób u niego zatrudnionych, działa na podstawie kodeksu pracy i rozporządzenia ministra pracy i polityki socjalnej z dnia 28 maja 1996 roku w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika. Obowiązują go również wszystkie ustawowe zasady przetwarzania danych osobowych swoich pracowników z wyjątkiem obowiązku zgłoszenia zbioru danych osobowych do rejestracji.

Tylko w ustalonym zakresie

Zakres, w jakim pracodawca może przetwarzać dane osobowe pracowników, określa ogólna zasada, zgodnie z którą administrator danych może przetwarzać wyłącznie informacje niezbędne do realizowania swoich usprawiedliwionych celów, pozostających w związku z działalnością zawodową, zarobkową, a przetwarzanie danych nie narusza praw i wolności osoby, której dane dotyczą. Ustawa wprowadza zasadę adekwatności danych w celu ich przetwarzania. Wynika z niej zakaz gromadzenia danych w zakresie szerszym niż ten, jaki jest niezbędny i wystarczający do osiągnięcia celu przetwarzania danych.

Zawsze trzeba mieć na uwadze cel

Według stanowiska głównego inspektora danych osobowych zawsze trzeba pamiętać o celu, w jakim dane informacje są gromadzone. Pracodawcy wolno np. w procesie rekrutacji zbierać dane potrzebne mu w wyborze najlepszego kandydata do pracy, ale już po wyselekcjonowaniu osób, które będą przyjęte, dane pozostałych kandydatów powinny zostać zniszczone, chyba że osoby, których dane osobowe zostały zebrane, zgodzą się na ich dalsze przetwarzanie. Dane są niszczone, przestał bowiem istnieć cel, w jakim były one zbierane.

Dane wrażliwe

Zabronione jest przetwarzanie tzw. danych wrażliwych, tj. danych ujawniających pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub filozoficzne, przynależność wyznaniową, partyjną lub związkową, jak również danych o stanie zdrowia, kodzie genetycznym, nałogach lub życiu seksualnym. Tylko w wyjątkowych wypadkach i tylko niektórym podmiotom ustawa zezwala na ich przetwarzanie. Mogą to robić również pracodawcy, jeżeli jest to niezbędne

do wykonania ich zadań, odnoszących się do zatrudnienia pracowników i innych osób, a zakres przetwarzanych danych jest określony w ustawie. Do informacji, które na podstawie innych ustaw mogą być przedmiotem przetwarzania przez pracodawców, należą dane dotyczące między innymi przynależności partyjnej, przynależności związkowej czy stanu zdrowia.

Konieczne umocowanie w ustawach

Z wykonywaniem niektórych zawodów łączy się ustawowy zakaz przynależności do partii politycznych. Apolityczni muszą być np. sędziowie, prokuratorzy, urzędnicy służby cywilnej, funkcjonariusze służb mundurowych. Stanowią o tym poszczególne ustawy odnoszące się do wymienionych kategorii osób. Stąd też zainteresowanie pracodawców tą sferą ich życia jest uzasadnione. Możliwość przetwarzania informacji dotyczących przynależności związkowej pracowników wynika z artykułu ustawy o związkach zawodowych z 1991 roku, który stanowi, że w indywidualnych sprawach ze stosunku pracy, w których przepisy prawa pracy zobowiązują pracodawcę do współdziałania z zakładową organizacją związkową, pracodawca jest obowiązany zwrócić się do tej organizacji o informację o pracownikach korzystających z jej obrony.
W stosunku do niektórych kategorii pracowników pracodawcy mogą również żądać informacji o stanie ich zdrowia. Chodzi tu o szczególne wymagania dotyczące stanu zdrowia osób należących do pewnych określonych grup zawodowych, np. funkcjonariuszy policji, od których wymaga się pewnych określonych zdolności psychicznych.

2.2. Narzędzia kontroli pracowników w praktyce

W polskich firmach szeroko stosowane są gwałtownie rozwijające się techniki komputerowe. Wykorzystuje się je do wszelkich działań związanych bezpośrednio z produkcją, ale także do inwigilacji pracowników w firmie.

Prosta przystawka do faksu gromadzi w pamięci wszystkie wysyłane wiadomości. Kod nadawany pracownikom umożliwia im skorzystanie z kserokopiarki, która przy okazji zapełnia swą pamięć informacjami o tym, kto, kiedy i co kserował. Również w odniesieniu do systemów telekomunikacyjnych w firmach zakładane są rejestratory wszystkich połączeń wychodzących i przychodzących. Monitoruje się nie tylko czas i numery połączeń, ale także treść rozmów. Normą staje się fakt, że poczta elektroniczna oraz firmowe konta internetowe znajdują się pod uważną obserwacją szefa działu informatyki. Czasami wystarczy odpowiedni do tego program. Przykładem takiego programu może być jeden z popularniejszych systemów rezerwacji biletów lotniczych, rejestrujący każde uderzenie klawisza

klawiatury – z łatwo osiągalną dla pracodawcy informacją, kiedy operator komputera oddalił ręce od klawiatury na dłużej niż kilkadziesiąt sekund oraz ile razy w ciągu dnia uderzył w klawisze. Program Intellimouse daje jeszcze więcej informacji o pracowniku, obliczając długość drogi, jaką przebywa komputerowa mysz w czasie pracy. Minuta użytkowania komputera powinna odpowiadać czterem metrom ruchów myszy. Nie wypełniając normy, pracownik może wkroczyć na ścieżkę prowadzącą do bezrobocia.

W Polsce normą stała się już rejestracja wszystkich rozmów z centralami alarmowymi, bankami i biurami maklerskimi. Coraz częściej w urządzenia rejestrujące rozmowy bądź wręcz nagrywające je wyposażane są duże firmy. Jako pomoc w utrzymaniu tajemnic i panowaniu nad pracownikami służą dziś nie tylko komputery, kontrola rozmów telefonicznych, technologie transmisji obrazu, ale też identyfikatory z chipami, służbowe karty bankowe itd. Powiedzą one o pracowniku wszystko: z kim się spotyka, co pije, jakich rozrywek zażywa. Przekonał się o tym personel szpitala w Starogardzie Gdańskim, w którym dyrektor zainstalował czytnik odcisków palców połączony z rejestratorem przyjść i wyjść z zakładu pracy. Układ linii papilarnych stał się podstawą uzyskania wielu informacji na pozór niezwiązanych z bezpośrednio wykonywaną pracą.

3. Prawo do prywatności klientów w Polsce

Wedle danych wywiadowni gospodarczych każdy Polak zarejestrowany jest średnio w 52 komercyjnych bankach danych. Poszczególne firmy interesują się nim, gdy urodzi mu się dziecko lub gdy po paru latach pracy stać go na pierwszy samochód. Paradoksalnie, w demokratycznej Polsce społeczeństwo polskie bliższe wydaje się orwellowskiej wizji totalnie inwigilowanego społeczeństwa niż w czasach PRL.

3.1. Formy inwigilacji klientów – przypadek precedensowy

W kwietniu 1999 roku młode małżeństwo z Warszawy postanowiło kupić mieszkanie. Małżeństwo to po kredyt hipoteczny wybrało się do LG Petro Banku, gdzie złożyło wniosek ze szczegółowymi informacjami o sytuacji majątkowej i życiowej. Małżonkowie D. podali także swój adres, dołączyli kopię umowy przedwstępnej, zawierającej m.in. adres mieszkania, które zamierzali kupić. Po miesiącu zrezygnowali jednak z usług banku. Wtedy okazało się, że nie mogą odzyskać wszystkich złożonych przez siebie dokumentów. Pracownica banku tłumaczyła, że

nie może oddać tych, które spisano na drukach firmowych banku. Wtedy D. poprosili, by bank do nich nie pisał i by zniszczył dokumenty na ich oczach. I to okazało się niemożliwe, bo niszczarka znajdowała się obok skarbca banku, czyli w miejscu, gdzie klienci wchodzić nie mogą. Pracownica zapewniła jednak, że dopilnuje, by wszystkie dokumenty z danymi państwa D. zniszczono. Niespodziewanie 9 lipca w nowym domu Renata D. znalazła w skrzynce kartkę urodzinową „Happy birthday to you". Napisała do banku podanie, by przestał on naruszać jej prywatność i przetwarzać dane. Zażądała od banku 100 tys. zł zadośćuczynienia. Bank przesłał przeprosiny i obiecał, że nigdy więcej życzeń Renacie D. składać nie będzie. Małżonkowie D. uznali taką odpowiedź za lekceważącą i poskarżyli się Generalnemu Inspektorowi Ochrony Danych Osobowych. Przeprowadził on kontrolę w banku i stwierdził, że dane zostały przetworzone w innym celu niż podali je klienci. Zdecydował jednak, że sprawa nie trafi do prokuratury. Ustalono, że bank wysłał kartkę przez pomyłkę – do centrali nie dotarła bowiem informacja z oddziału o tym, że państwo D. zrezygnowali z kredytu. Wtedy małżonkowie postanowili dochodzić swoich praw przed sądem. Sąd przyznał im rację argumentując, że każdy człowiek ma prawo do prywatności, prawo do tego, by w miarę możliwości pozostać anonimowym. Wyrok głosił, że bank ma przestać przetwarzać dane osobowe państwa D., przeprosić ich na piśmie i zapłacić państwu D. 20 tys. zł.

3.2. Formy kontroli klientów w Polsce

Opisany przypadek jest do tej pory precedensem w Polsce. Uświadomił on jednak Polakom, że mogą dochodzić praw związanych z ochroną ich danych w sądach z pozytywnym dla siebie skutkiem. Od tego czasu co trzeci list adresowany do Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych nie tylko opisuje przypadki łamania prawa, ale zawiera także żądanie wypłaty odszkodowania za naruszenie ustawy o ochronie danych osobowych. Ich adresatem winien być jednak kto inny, a mianowicie operatorzy sieci telefonii komórkowej, kasy chorych oraz banki, bowiem to te organizacje najczęściej łamią prawo ochrony danych.

Uważa się, że nagminnie ustawę naruszają operatorzy telefonii komórkowej. Kopiują okazywane przez klientów dokumenty. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych zabronił takiego postępowania i we wrześniu 1999 roku nakazał usunięcie ze swojego zbioru uzyskanych w ten sposób informacji innych niż imię, nazwisko, adres i numer PESEL. Innym niezgodnym z prawem procederem jest uzależnienie dostępu do usług typu roaming bądź połączeń międzynarodowych od tego, czy klient zgodzi się podać swoje „dane marketingowe". Odmowa oznacza konieczność wpłaty stosownego zabezpieczenia. W ten sposób Centertel zdobywa

informacje o roku produkcji samochodów swoich klientów, okresie ich zatrudnienia czy liczbie osób w rodzinie.

Kasy chorych są w Polsce także żądne nadmiernej wiedzy o swoich pacjentach. Wielkopolska Kasa Chorych łamie ustawę, żądając od lekarzy, aby przesyłali do księgowości tej instytucji dane personalne pacjentów wraz z informacją o tym, na co chorują i jak się leczą. Kasy chorych domagają się również list pacjentów uwzględniających poufne informacje o chorych na AIDS i nosicielach wirusów HIV. W efekcie łatwy dostęp do informacji lekarskiej mają pracownicy administracyjni kas chorych, którzy w praktyce mogą z nimi zrobić co chcą. Tym samym nie tylko łamana jest ustawa o ochronie danych osobowych, ale także naruszana tajemnica lekarska.

4. Zakończenie

Istnienie i działalność współczesnych firm są uzależnione od posiadania przez nie adekwatnych informacji, zarówno o pracownikach, jak i klientach. Nie wszystkie sposoby pozyskiwania informacji o pracownikach i klientach są dopuszczalne nawet wtedy, gdy cel, ze względu na który informacje są gromadzone, jest uzasadniony. Sam proces pozyskiwania i przetwarzania informacji odbywa się najczęściej z wykorzystaniem nowoczesnych środków techniki komputerowej. Należy jednak pamiętać, że jest to tylko zespół narzędzi wspomagających człowieka w tym zamierzeniu. Samo narzędzie nie jest ani etyczne ani nieetyczne, to dopiero człowiek może zeń zrobić dobry lub zły użytek. Narzędzie to samo nie obdziera nas jako uczestników organizacji z przynależnej nam prywatności. Zostaje uruchomiona przez kogoś poszukującego informacji; pomaga te informacje zgromadzić i przetworzyć. Cel gromadzenia i przetwarzania wyznaczony jest przez człowieka i od niego zależy to, czy będzie respektował w organizacji prawa pracownicze i konsumenckie.

THE RIGHT TO PRIVACY AND MODERN METHODS OF COMMUNICATION

Summary: In our contemporary world, organizations play most crucial part in the life of every individual. It is organizations which, taking advantage of the crafts of their employees, produce goods or provide services ultimately aimed at satisfying the customers' needs. They pre-arrange all dimensions of human life and activities, setting up the rhythm of our daily routines. They are also entitled to controlling the members of an organization; including its employees and customers. The objective of such control, as far as employees are concerned, is increasing the effectiveness of the production process, as well as disclosing the workers' abusive practices. The basis for employee control is the information collected and stored by particular companies in their appropriate banks of data. Such

information happens to be vital for the assessment of an employee advancement, staff management policy, and for the administration of pensionary benefits and health insurance. The well-founded right of companies to exert control over their employees more and more often remains contradictory to the individual's right to his/her privacy.

Organizations also use the argument that claiming their rights to possess complex information concerning their customers is necessary for perfecting the methods of satisfying customer needs and expectations, which can be simultaneously used as reinforcement in the company's marketing techniques. Numerous conflicts between organizations and their customers, who reject the idea of being inert objects of such manipulations, arise on this plane. The scope and frequency of reappearing conflicts among organization, their employees and customers is on the increase, speeding up its rate every year, due to the rapid development of technology.

The article consists of following parts:

- the forms of employee control in Poland
- the customer right to privacy in Poland
- conclusions

Key words: privacy, personal data, control, communication

Artykuł zrealizowano w ramach pracy własnej W/IZiM/7/01.

ZESZYTY NAUKWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Kazimierz Michałowski, Romuald Ziółkowski

TURYSTYCZNE I REKREACYJNE UŻYTKOWANIE EKOSYSTEMÓW PRZYRODNICZO CENNYCH

Streszczenie: Cechą turystyki jest ciągłe zajmowanie nowych, atrakcyjnych obszarów na potrzeby turystyki i rekreacji. Współczesne trendy mówiące o odchodzeniu od turystyki biernej na rzecz turystyki aktywnej powodują, że nowych obszarów recepcji turystycznej coraz częściej poszukuje się na terenach przyrodniczo cennych.

W artykule zwrócono uwagę na konieczność ostrożnego i odpowiedzialnego użytkowania turystycznego ekosystemów przyrodniczo cennych. Autorzy opierają się na przeprowadzonych badaniach terenowych w ekosystemach wodnych i leśnych Puszczy Augustowskiej. W artykule mamy charakterystykę warunków rozwoju turystyki w tych ekosystemach, omówienie negatywnych zachowań prowadzących do degradacji środowiska leśnego i wodnego wraz z określeniem sposobów minimalizacji tego wpływu oraz ocenę możliwości użytkowania turystycznego ekosystemów przyrodniczo cennych na przykładzie Puszczy Augustowskiej.

Słowa kluczowe: ekosystemy wodne, ekosystemy leśne, turystyka zrównoważona, obszary przyrodniczo cenne

Wprowadzenie

Czytając prasę, oglądając telewizję, słuchając wypowiedzi osób kreujących politykę kraju czy województwa, coraz częściej spotykamy się z wypowiedziami odnoszącymi się do turystyki. Turystyka staje się jednym ze sposobów ożywienia gospodarczego wielu regionów kraju, powiatów i gmin. Rozwój turystyki ma duże znaczenie zarówno dla administracji państwowej (odprowadzany większy podatek), samorządów lokalnych (poprawa infrastruktury technicznej i społecznej), inwestorów (budowa nowych obiektów noclegowych), osób prowadzących lub rozpoczynających działalność gospodarczą w branży turystycznej i paraturystycznej (wzrost dochodów), jak też dla samych turystów (niższe ceny produktów turystycznych, zwiedzanie nowych miejsc). Przemysł turystyczny w większym lub mniejszym stopniu wpływa na rozwój wielu innych sektorów gospodarki narodowej, takich jak: budownictwo, transport, przemysł rolno-spożywczy, usługi.[1]

[1] Zob. Alejziak W., *Turystyka* ..., s. 116-126; Gaworecki W.W. *Turystyka*, s. 194-212.

Wraz z upływem czasu, zmianą statusu ekonomicznego turysty, pogłębianiem doświadczeń dzięki odbywanym podróżom oraz wraz z pogłębieniem znajomości obszarów recepcji turystycznej a także pod wpływem wielu innych czynników zmienia się zapotrzebowanie na infrastrukturę i świadczone usługi turystyczne oraz na formy uprawiania turystyki i miejsca wyjazdów turystycznych. Rezygnując z wypoczynku biernego (plaża, słońce, morze), uciekając od hałasu miast (a niejednokrotnie od zgiełku popularnych kurortów) turysta poszukuje odprężenia na łonie natury, w czystym środowisku przyrodniczym, w otoczeniu wód, lasów i łąk. Jednak komfort wypoczynku fizycznego i psychicznego w naturalnym otoczeniu coraz częściej jest przeciwstawiany antropogenicznym zmianom powstającym w miejscu wypoczynku bądź rekreacji. Niekorzystne relacje pomiędzy turystycznym użytkowaniem i degradacją środowiska przyrodniczego szczególnie widoczne są w ekosystemach wodnych i leśnych, które bardzo często charakteryzują się mniejszą odpornością na antropopresję.

Nieprzestrzeganie granic chłonności turystycznej środowiska naturalnego (a także przekraczanie pojemności turystycznej) obniża nie tylko jakość wypoczynku, ale przede wszystkim powoduje (bardzo często nieodwracalne) zmiany w środowisku przyrodniczym[2]. Szczególnie narażone na nadmierną eksploatację są obszary przyrodniczo cenne, nieobjęte ochroną prawną. Charakteryzują się one:
- atrakcyjnością walorów przyrodniczych,
- brakiem lub niskim stopniem zagospodarowania turystycznego,
- położeniem w pobliżu aglomeracji miejskich.

1. Charakterystyka obszaru badań

Położenie i atrakcyjność turystyczna

Katedra Turystyki i Rekreacji Politechniki Białostockiej objęła rozpoznaniem terenowym fragment Puszczy Augustowskiej, a w szczególności ekosystemy przyrodniczo cenne, położone w sąsiedztwie jezior: Necko, Białe, Studzieniczne, Długie, Serwy i Paniewo. Miejsca objęte analizą oraz ich lokalizację przedstawia mapa 1.

Puszcza Augustowska należy do jednego z największych w Polsce zwartych kompleksów leśnych. Położona jest w północnej części województwa podlaskiego. Zajmuje całą Równinę Augustowską, a także część południową Pojezierza Wschodniosuwalskiego. Lasy Puszczy położone są w granicach siedmiu nadleśnictw, przy

[2] J. Krippendorf określa gospodarkę turystyczną mianem „pożeracza krajobrazu", podkreślając ogromne zapotrzebowanie tej branży na coraz to nowe tereny, które poddaje antropogenicznym przekształceniom. Cyt. za: Jędrzejczyk I. *Ekologiczne uwarunkowania..*, s. 78.

czym badane ekosystemy zlokalizowane były na terenie dwóch: Szczebra i Augustów.[3]

Bogactwo walorów przyrodniczych, historia i zabytki kultury sprawiają, że jest to doskonale znany region turystyczny. Jeziora położone w lasach Puszczy Augustowskiej, wokół Augustowa i wzdłuż Kanału Augustowskiego, to jedne z najpopularniejszych miejsc wypoczynku mieszkańców naszego województwa i kraju. Największym centrum turystycznym regionu jest Augustów, który jest jednocześnie ośrodkiem wczasów i turystyki wodnej oraz uzdrowiskiem. Rozwija się tu żeglarstwo oraz kajakarstwo. Najpopularniejsze w kraju szlaki to: Czarna Hańcza i Kanał Augustowski, a także szlak rzeki Rospudy; organizowane są również rejsy statkami białej floty po jeziorach i Kanale Augustowskim.

W czterostopniowej skali atrakcyjności rejonów i miejscowości turystycznych województwa podlaskiego [Bielawska I. i in., 2001] Kanał Augustowski zaliczony został do kategorii I – atrakcje o znaczeniu międzynarodowym. Pozostała część Puszczy Augustowskiej zaliczana jest do kategorii II – atrakcje o znaczeniu krajowym.

Przedmiot i cel badań

Celem badań było rozpoznanie i wstępna ocena stanu zagospodarowania turystycznego miejsc wypoczynku i rekreacji położonych w ekosystemach leśnych i wodnych Puszczy Augustowskiej. Wyniki badań pozwoliły ponadto:

- zidentyfikować istniejące i określić docelowe formy turystyki i rekreacji w badanych obiektach,
- określić warunki i możliwości rozwoju turystyki i rekreacji,
- określić kierunki zmian w zagospodarowaniu turystycznym,
- dokonać charakterystyki grup turystów (potencjalnych i dzisiejszych) korzystających z wypoczynku.

Analiza części wyników jest przedmiotem niniejszego artykułu.

Klasyfikacja ekosystemów

Biorąc pod uwagę funkcje turystyczne pełnione przez badane ekosystemy, położenie geograficzne, dostępność i użytkowanie turystyczne oraz wielkość ruchu turystycznego, można badane ekosystemy sklasyfikować następująco:

[3] Rola Lasów Państwowych (nadleśnictw) w turystycznym użytkowaniu ekosystemów leśnych została szerzej omówiona w dalszej części pracy.

- ekosystemy wodne pozamiejskie – położone poza granicami miast, generujące mniejszy ruch turystyczny, bez trwałej bazy noclegowej, cechujące się sezonowym (letnim) ruchem turystycznym,
- ekosystemy wodne masowego wypoczynku – położone w granicach miasta, z trwałą infrastrukturą techniczną, zlokalizowaną bazą noclegową i gastronomiczną, przygotowanymi miejscami do wypoczynku urlopowego i codziennego,
- ekosystemy leśne pozamiejskie – obszary lasów położone poza strefą użytkowania turystycznego (poza granicami miast), o bardzo małym obciążeniu turystycznym, bez trwałej infrastruktury technicznej,
- ekosystemy leśne masowego wypoczynku – obszary lasów położone na terenie aglomeracji miejskich lub w ośrodkach turystycznych poza miastem, silnie spenetrowane, z rozbudowaną infrastrukturą techniczną, miejsca wypoczynku urlopowego i codziennego

Charakterystyka wybranych obiektów

Badane ekosystemy zostały dobrane w ten sposób, aby reprezentowały możliwie najszerszy wachlarz różnorodności krajobrazowej tego regionu, na który składa się: zróżnicowane ukształtowanie rzeźby terenu, licznie występujące zbiorniki i cieki wodne, bogata szata roślinna i zwierzęca, zasoby surowców naturalnych, różne typy siedliskowe lasu, stanowiące o specyficznym mikroklimacie (olejki eteryczne). Nagromadzenie różnorodnych form atrakcji przyrodniczych, naturalny charakter wielu zbiorowisk[4], zdrowotne oddziaływanie mikroklimatu, objęcie ochroną rezerwatową (i inną) wielu ekosystemów leśnych i wodnych, w tym plany podniesienia rangi niektórych z nich, czynią Puszczę Augustowską obszarem przyrodniczo cennym[5], predestynowanym do rozwoju proekologicznych form turystyki i rekreacji.

Wśród badanych obiektów znajdują się:

- Rezerwat florystyczny Brzozowy Grąd (ekosystem wodno-leśny pozamiejski), obejmujący niewielką wyspę na Jeziorze Studzienicznym (p. 1 na mapie 1) jest przykładem antropogenicznego oddziaływania turystyki na przyrodę. Wyspa położona na trasie spływów kajakowych jest intensywnie penetrowana przez turystów i wędkarzy, którzy wydeptują runo i niszczą rośliny chronione (obuwik) – ekosystem przekształcony w 30-40%. Położenie oraz charakter ochrony uniemożliwiają turystyczne zagospodarowanie tego ekosystemu.

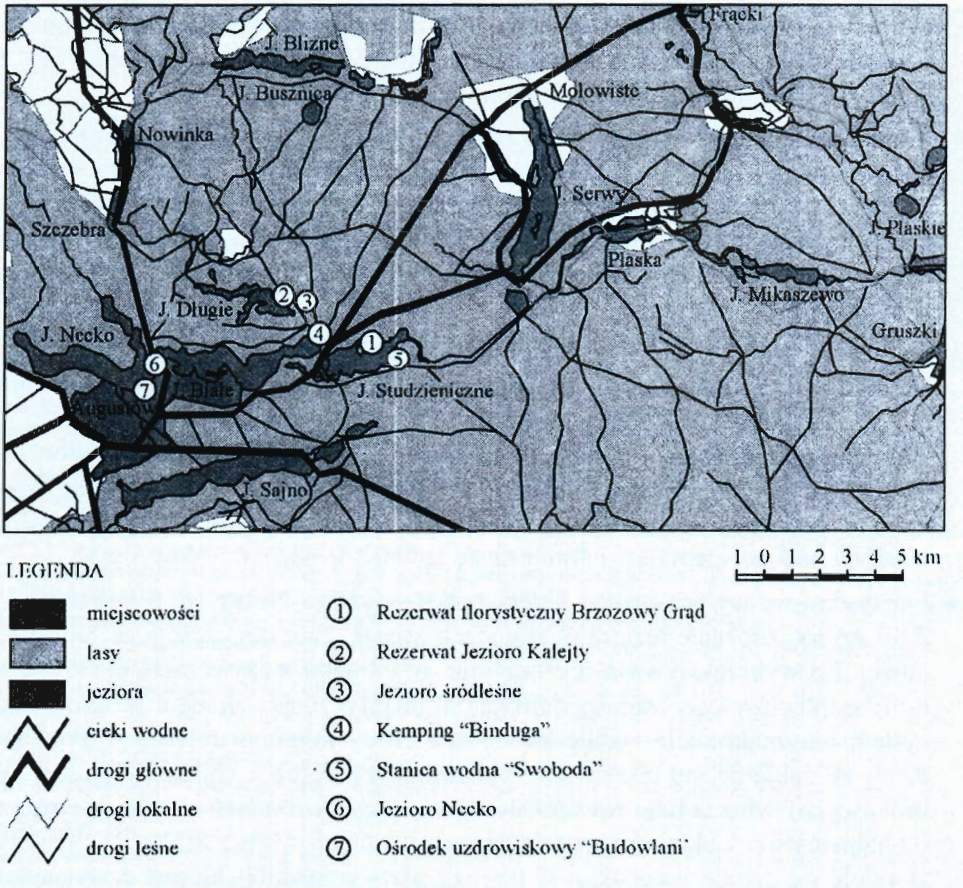
[4] Por. Gątkiewicz T. i in. *Regionalna Dyrekcja* ..., s. 24-25.

[5] Por. Radecki W. *Ochrona prawna* ..., s. 5-6; Dobrzański G. *Trwały rozwój* ..., s. 26-28.

- Rezerwat wodno-torfowisko-leśny Jezioro Kalejty obejmuje jezioro Kalejty (zwane też Jeziorem Długim) oraz otaczające lasy (bór sosnowo-świerkowy, bór mieszany sosnowo-dębowy, bór bagienny) – p. 2 na mapie 1. Ekosystem wodny pozamiejski z dobrze rozwiniętą linią brzegową. Wytyczona i zagospodarowana ścieżka dydaktyczna wokół jeziora (kosze na śmieci, ławeczki, tablice informacyjne). Ekosystemy leśne pozamiejskie, o specyficznym mikroklimacie sprzyjającym regeneracji sił psychicznych. Użytkowany sporadycznie.
- Jeziorko śródleśne „suchar" – ekosystem wodny pozamiejski (p. 3 na mapie 1). Jest to przykład eutrofizacji jezior, widoczny wokół naturalny proces lądowacenia zbiornika. Wytyczona ścieżka dydaktyczna, rozstawione tablice informacyjne. Brak widocznych śladów użytkowania turystycznego. Cisza, spokój oraz różnorodne krajobrazowo i przyrodniczo otoczenie sprzyja odprężeniu fizycznemu i psychicznemu, relaksowi, zadumie.
- Kemping „Binduga" nad jeziorem Białym – ekosystem wodny masowego wypoczynku (p. 4 na mapie 1). Teren kempingu bez właściwej kanalizacji (tylko podstawowe urządzenia sanitarne), zniszczone ławki i zadaszenia, zaśmiecona plaża, wydeptane runo, brak wydzielonych miejsc biwakowania, brak stanowisk na przyczepy kempingowe. Pod względem infrastruktury turystycznej teren mało atrakcyjny.
- Stanica wodna „Swoboda"na Jeziorze Studzienicznym – ekosystem wodny pozamiejski (p. 5 na mapie 1). Położona na trasie spływu kajakowego stanica jest dobrze przygotowana do przyjmowania turystów, sezonowa stołówka, brzeg jeziora zagospodarowany, pomost do cumowania kajaków i żaglówek, tablice informacyjne, na terenie stanicy plac do gry w piłkę siatkową, wygospodarowane miejsce pod ognisko, dwuosobowe domki noclegowe. Ruch turystyczny, ze względu na jego specyfikę, ogranicza się jedynie do sezonu wakacyjnego.
- Ekosystem wodny masowego wypoczynku – jezioro Necko (p. 6 na mapie 1). Z uwagi na położenie jeziora w granicach miasta, znaczna część jego linii brzegowej jest wykorzystywana rekreacyjnie, w związku z czym zachodzi konieczność odpowiedniego zagospodarowania turystycznego brzegu jeziora. Ekosystem ten znakomicie nadaje się do spacerów, joggingu relaksacji, tym bardziej, że znajduje się tutaj wiele wyznaczonych ścieżek (piaszczystych i polbrukowych). Można tutaj również uprawiać wszystkie sporty wodne, począwszy od kajakarstwa, a skończywszy na nartach wodnych. Dobre zaplecze sprzętowe znajduje się przede wszystkim w pobliżu plaży miejskiej (łącznie z wyciągiem do nart wodnych). Atrakcyjnym turystycznie obiektem jest zjeżdżalnia wodna, położona w pobliżu dawnego ośrodka PTTK (p. 6 na mapie 1). Pomimo silnie rozwiniętych funkcji rekreacyjnych w dalszym ciągu występują pewne nie-

dostatki. Brak zaplecza sanitarnego, mało kąpielisk strzeżonych, mało wypożyczalni sprzętu itp. Zwraca uwagę zamknięta przystań wodna przy dawnym ośrodku PTTK, która jeszcze kilka lat temu gromadziła duże rzesze turystów-wodniaków.

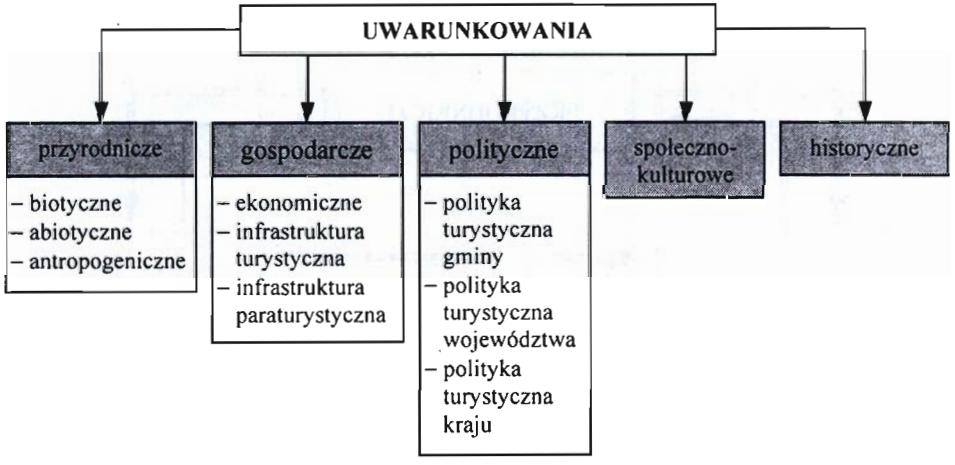
- Ośrodek uzdrowiskowy „Budowlani" – ekosystem leśny masowego wypoczynku, otoczony lasem uzdrowiskowym, stanowi enklawę spokoju i ciszy (p. 7 na mapie 1). Dobre miejsce do relaksu fizycznego i psychicznego. Położony w bezpośrednim sąsiedztwie jeziora Necko, co podnosi jego atrakcyjność turystyczną, a także wpływa na swoisty mikroklimat.



Mapka 1. Lokalizacja punktów badawczych
Źródło: opracowanie własne

2. Uwarunkowania rozwoju turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych

Rozwój współczesnej turystyki jest silnie uwarunkowany stałym dostosowywaniem podaży turystycznej do zmieniających się potrzeb rynku turystycznego, charakteryzującego się nadwyżką podaży nad popytem [Gaworecki W.W., 2000]. Punktem wyjścia przy określaniu uwarunkowań rozwoju turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych jest założenie, że strona podażowa określa granice użytkowania turystycznego. Z jednej strony decyduje o atrakcyjności turystyczno-rekreacyjnej ekosystemów (walory przyrodnicze), z drugiej zaś nieumiejętne zagospodarowanie turystyczne (baza noclegowa, drogi) prowadzić może do degradacji środowiska przyrodniczego, a tym samym zubożenia walorów wypoczynkowych. Jednocześnie należy pamiętać, że cała podaż wpływa na wielkość i strukturę ruchu turystycznego. Nieumiejętne dostosowanie jej do wymagań turystów i rekreantów prowadzić będzie do dalszych, niekorzystnych zmian w otoczeniu. powodowanych przez osoby wypoczywające.



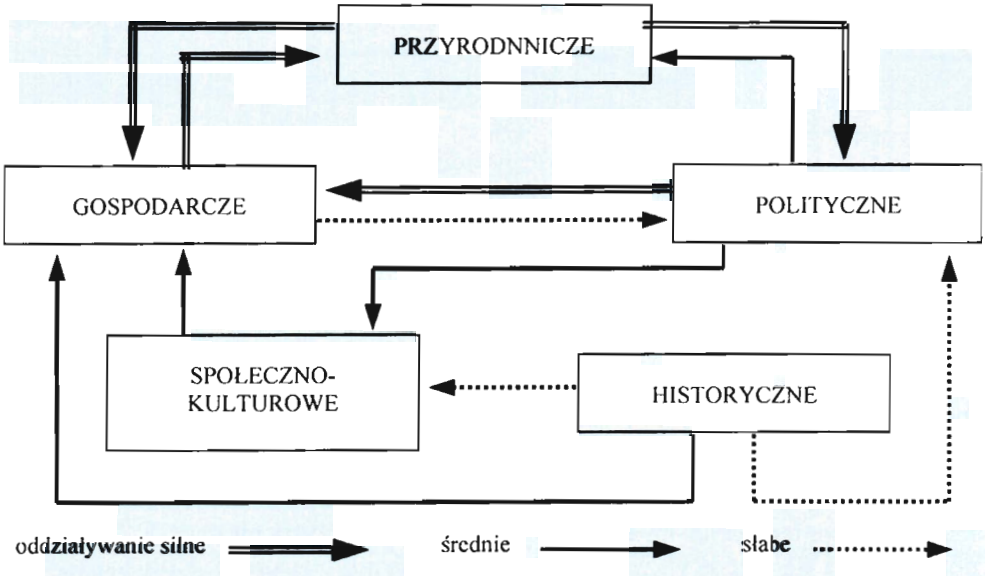
Rys. 1. Uwarunkowania rozwoju turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych
Źródło: Opracowanie własne

Do najważniejszych czynników kształtujących rozwój turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych należą uwarunkowania przyrodnicze (rys. 1.). Celem podróży stają się przede wszystkim elementy świata biotycznego: bioróżnorodność gatunkowa świata roślinnego i zwierzęcego, możliwość obcowania wśród ptaków i ssaków, wędkowanie w rzekach i jeziorach oraz elementy przyrody nieożywionej: urozmaicona rzeźba terenu, swoisty mikroklimat, estetyka krajobrazu i inne. Elementem pobudzającym ciekawość turystyczną i rekreacyjną może być również

środowisko przyrodnicze przekształcone antropogenicznie. Mogą to być: użytki ekologiczne, stanowiska dokumentacyjne, zespoły przyrodniczo-krajobrazowe. Jego wpływ jest jednak rzadszy. Najczęściej ingerencja człowieka w świat przyrody prowadzi do obniżenia atrakcyjności i zaburzenia harmonii w przyrodzie: linie energetyczne, duże ośrodki turystyczne, zakłady przemysłowe.

Następnym ważnym elementem warunkującym rozwój turystyki w ekosystemach wodnych i leśnych są warunki gospodarcze, a przede wszystkim zagospodarowanie turystyczne. Niedostosowanie bazy noclegowej oraz infrastruktury komunikacyjnej do potrzeb ruchu turystycznego prowadzi w sposób bezpośredni do zmian w środowisku przyrodniczym, zmniejszając tym samym atrakcyjność wyjazdu. Na walory wypoczynkowe wpływa również umiejętne wkomponowanie bazy turystycznej w otaczający krajobraz.

Poza wymienionymi wyżej uwarunkowaniami, ważną rolę odgrywa również polityka turystyczna.[6] Szczególne znaczenie ma jej kształtowanie na poziomie samorządów lokalnych, które najlepiej potrafią określić cenność środowiska przyrodniczego. To one powinny inicjować i kreować procesy zmierzające do efektywnego i racjonalnego wykorzystania ekosystemów przyrodniczo cennych, wyznaczać obszary pod inwestycje turystyczne, stymulować popyt.



Rys. 2. Relacje pomiędzy uwarunkowaniami rozwoju turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych
Źródło: Opracowanie własne

[6] Definicje polityki turystycznej można znaleźć miedzy innymi w takich opracowaniach jak: Gaworecki W.W. *Turystyka...*, s. 118. Wodejko S. *Ekonomiczne zagadnienia...*, s. 170.

Pozostałe uwarunkowania stanowią element „towarzyszący". Nie determinują rozwoju turystyki w ekosystemach, wpływają natomiast na uatrakcyjnienie pobytu. Taką atrakcją mogą być: niespotykany krajobraz kulturowy, wielonarodowość, miejsca bitew historycznych.

Omawiane wyżej uwarunkowania wpływają na kształtowanie wielkości i struktury popytu turystycznego, a także oddziaływają na siebie, przez co rośnie ich znaczenie. Relacje pomiędzy nimi przedstawia rysunek 2.

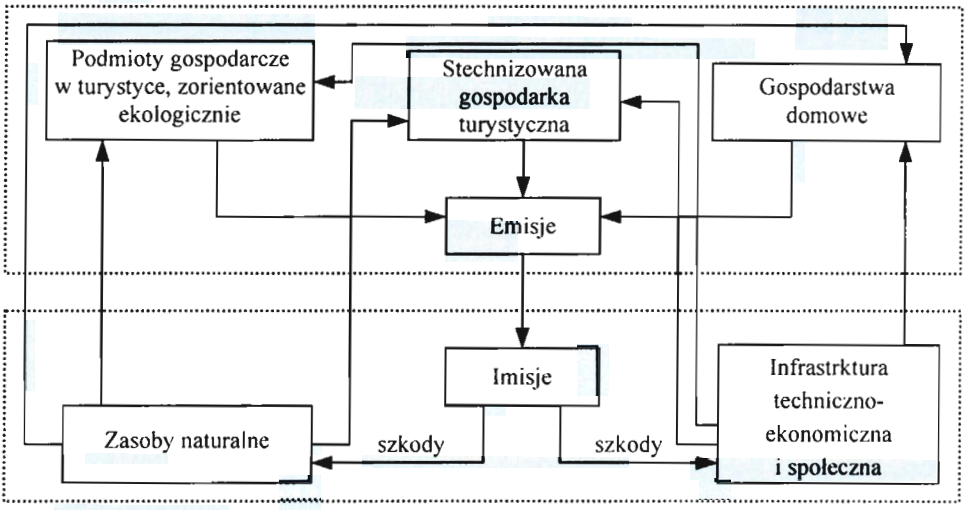
3. Turystyczno-rekreacyjne użytkowanie ekosystemów

Oddziaływanie turystyki i rekreacji na przyrodę

Stan środowiska przyrodniczego staje się coraz ważniejszym czynnikiem warunkującym udany urlop. Wybierając miejsce wypoczynku lub rekreacji, turysta poszukuje obszarów charakteryzujących się relatywnie większym udziałem walorów naturalnych niż w miejscu, z którego wyjeżdża. Tymczasem trudno wyobrazić jakikolwiek rodzaj turystyki, pozostający bez wpływu na otoczenie, w którym się turystykę realizuje. Nawet przyjazne środowisku formy turystyki krajoznawczej, alternatywnej czy nawet wiejskiej powodują szkody ekologiczne.[7] Kolejnym elementem gospodarki turystycznej silnie oddziałującym na ekosystemy leśne i wodne jest infrastruktura techniczna i społeczna. Szczególnie silnym źródłem przekształceń naturalnego krajobrazu ekosystemów leśnych i wodnych oraz znaczącym emitorem zanieczyszczeń wód i rzek są w szczególności: baza noclegowa i żywieniowa oraz budownictwo letniskowe. Spotykane w bezpośrednim sąsiedztwie jezior „szamba" nie tylko obniżają walory krajobrazowe tych miejsc, ale również stwarzają zagrożenie sanitarne dla wód. Wzajemne oddziaływanie turystyki i środowiska przedstawia rysunek 3.

Przestrzeń rekreacyjna staje się odbiorcą szkód wynikających zarówno z użytkowania konsumpcyjnego przez turystów jak i z użytkowania produkcyjnego przez podmioty gospodarcze w turystyce. Wielkość zanieczyszczeń przekazywanych środowisku przez gospodarkę turystyczną zależy od takich czynników jak:
- skala ruchu turystycznego,
- forma aktywności turystycznej,
- wielkość i zakres prowadzonej działalności przez podmioty gospodarcze turystyki,
- stosowane technologie wytwarzania produktu turystycznego,
- stosowane urządzenia ochronne [Jędrzejczyk I. 1995].

[7] Por. Jędrzejczyk I. *Ekologiczne uwarunkowania...*, s. 32.



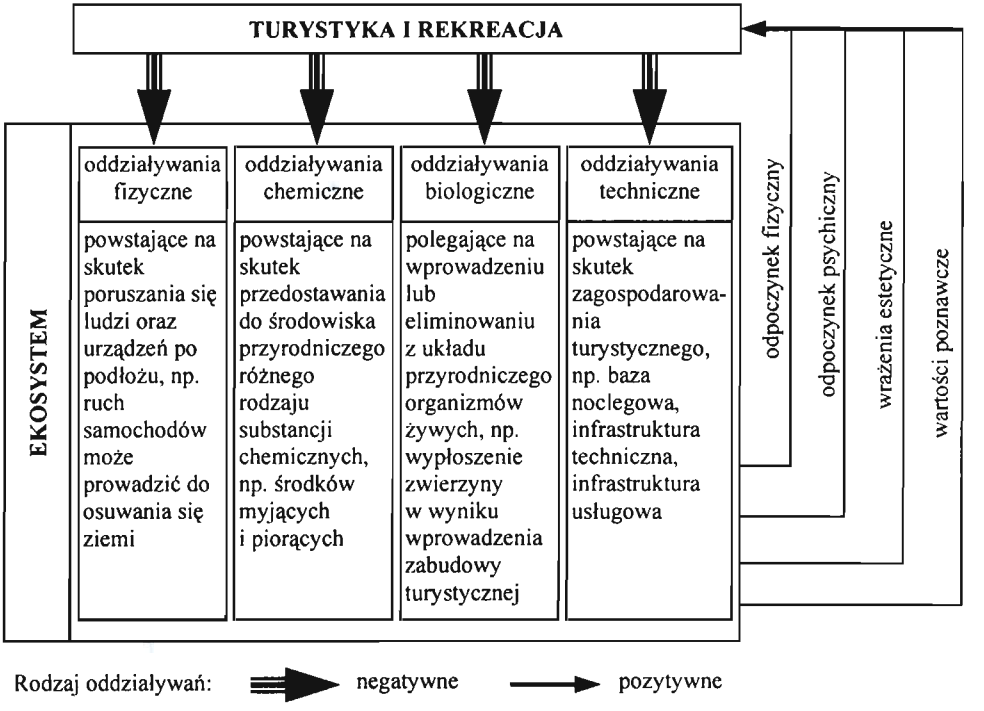
Rys. 3. Relacje pomiędzy turystyką a środowiskiem przyrodniczym
Źródło: Jędrzejczyk I. *Ekologiczne uwarunkowania i funkcje turystyki*, s. 33.

Wzrost zainteresowania ekosystemami leśnymi i wodnymi jako atrakcyjnymi miejscami wypoczynku letniego oraz codziennego (rekreacji) pociąga za sobą wiele niekorzystnych zjawisk. Stabilność ekosystemów przyrodniczo cennych jest szczególnie zagrożona przez zbyt duże nasilenie ruchu turystycznego, przekraczające naturalne zdolności regeneracyjne, oraz niedostosowane do warunków przyrodniczych formy aktywności turystycznej. Brak wytyczonych i oznakowanych ścieżek turystycznych, brak wydzielonych miejsc na ogniska, tworzenie dzikich pól namiotowych, poruszanie się samochodem po zamkniętych drogach leśnych, używanie łodzi silnikowych w strefie ciszy i wiele podobnych zachowań przyczynia się do degradacji środowiska przyrodniczego. Niewłaściwe użytkowanie turystyczne ekosystemów leśnych i wodnych przejawia się głównie[8]:

- w uszkadzaniu krzewów i drzew przez odłamywanie gałęzi, zdzieranie i uszkadzanie kory, odsłanianie korzeni,
- w niszczeniu grzybni, gniazd ptasich, rozkopywaniu mrowisk,
- w pożarach lasu (np. wynikłe przez palenie dzikich ognisk),
- w zmianach w składzie gatunkowym zbiorowisk, wydeptywaniu runa leśnego (np. w rezerwacie Brzozowy Grąd),
- w pojawianiu się dzikich wysypisk śmieci,

[8] Por Hajduk. S, Michałowski K. *Gospodarowanie środowiskiem przyrodniczym...*, s. 58-59, 134-135. Krzymowska-Kostrowicka A. *Geoekologia...*, s. 151-158. Ważyński B. *Urządzanie zagospodarowanie...*, s. 61-62, 81-82. Zaręba D. *Ekoturystyka...*, s.16-24.

- w zakłóceniu ciszy leśnej i hałaśliwym zachowaniu na wodzie,
- w narażeniu na erozję stoków wzniesień,
- w płoszeniu zwierząt i ptactwa wodnego,
- w zaśmieceniu lasów i plaż,
- w osadzaniu się szlamu, brudu i śmieci na brzegach zbiorników wodnych,
- w zmianach stosunków wodnych (np. piętrzenie wody),
- w zrzutach zanieczyszczeń bezpośrednio do jezior.



Rys. 4. Pozytywne i negatywne oddziaływanie turystyki i rekreacji na ekosystemy wodne i leśne
Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji Krzymowskiej-Kostrowickiej A. *Geoekologia turystyki i wypoczynku*, s. 151.

Biorąc pod uwagę techniki oddziaływań, można wyróżnić cztery podstawowe sposoby wywoływania negatywnych skutków w ekosystemach. Jednocześnie można im przeciwstawić cztery pozytywne wartości, które turyści i rekreanci czerpią podczas użytkowania tych samych ekosystemów (rys. 4). Wzrost siły i natężenia oddziaływania szkodliwego ekologicznie skutkuje bezpośrednim spadkiem oddziaływania pozytywnego. Spadek antropopresji prowadzi do podnoszenia atrakcyjności środowiska przyrodniczego, a zatem wpływa na wzrost wartości wypoczynku

i pozytywnych reakcji. Dlatego ważne jest, aby wraz z modą na wypoczynek w środowisku naturalnym, na ekoturystykę, pogłębiała się nasza świadomość ekologiczna. Znajomość zagrożeń, które może spowodować turysta wypoczywający w lesie czy nad wodą, będzie wpływać na bezpieczniejsze korzystanie z zasobów środowiska przyrodniczego. Jak silne mogą być to naruszenia ekosystemów przedstawia tabela 1.

Tabela 1.

Strefy niszczenia lasów boru świeżego pod wpływem rekreacji

Wyszczególnienie	Las słabo penetrowany	Las średnio penetrowany	Las silnie penetrowany	Teren obiektów rekreacyjnych
Odległość od obiektów rekreacyjnych (m)	500	100-500	100	
Antropopresja (osobogodz./ha/dobę)	5	5-10	10-20	180-430
Stopień wydeptania runa (% pow.)	10	20	50	95
Procentowy udział gatunków typowych	95	65	15	5
Procentowy udział gatunków obcych	5	35	85	95

Źródło: Ważyński B., *Urządzanie i zagospodarowanie...*, s. 65.

Minimalizacja negatywnych skutków

Cechą specyficzną turystyki jest poszukiwanie, odkrywanie i turystyczne udostępnianie ciągle nowych terenów, podczas gdy dotychczas użytkowane zostają porzucone wraz z nienaprawionymi szkodami ekologicznymi. Zasobochłonność gospodarki turystycznej i uciążliwości wynikające z samej aktywności turystów mogą być wielkie, zwłaszcza jeśli zważyć, że mogą się one koncentrować na stosunkowo niewielkiej powierzchni i tym samym prowadzić do zniszczenia lokalnych ekosystemów [I. Jędrzejczyk 2000].

Wzmożona penetracja ekosystemów przyrodniczo cennych wywołuje negatywne, a zarazem trwałe zmiany w otoczeniu[9]. Straty ponoszone przez środowisko są bardzo trudne do przedstawienia w wartościach pieniężnych,[10] natomiast straty jakie z tego tytułu mogą ponosić firmy turystyczne przekładają się bezpośrednio na ich efektywność ekonomiczną. Dbanie o jakość środowiska w miejscu wypoczynku leży w interesie wszystkich stron zainteresowanych rozwojem turystyki i po-

[9] Zob. Ważyński B., *Urządzanie i zagospodarowanie...*, s. 71-77. Autor podaje skutki i przyczyny degradacyjnego użytkowania terenów leśnych dla celów wypoczynku, dodatkowo ilustruje je fotografiami.

[10] Zob. Żylicz T., *Wartość środowiska przyrodniczego*. Aura 4/1997, s. 14-17.

winno się opierać na zasadzie szeroko rozumianego ładu gospodarczego. Według Jędrzejczyk [Jędrzejczyk I., 1995] zasada ta nakazuje przestrzeganie określonych proporcji miedzy kształtowaniem się tempa wzrostu zasobochłonności gospodarki turystycznej w odniesieniu do środowiska a tempem wzrostu reprodukcji jego zasobów.

Tempo reprodukcji zasobów środowiska, czy raczej możliwość regeneracji ekosystemów, jest bardzo różne i bezpośrednio zależne od stopnia skażenia (lub zmian wywołanych antropopresją). Zwłaszcza w przypadku ekosystemów przyrodniczo cennych, bardzo wrażliwych na źle ukierunkowaną działalność turystyczną, okres samoodnowy może trwać bardzo długo, co wpłynie na wyłączenie określonego obszaru z użytkowania turystycznego i rekreacyjnego. Wobec powyższego zasada ładu w gospodarce turystycznej wymaga szerszej interpretacji[11]:

- w ujęciu sensu stricte fizycznym (zakres zagospodarowania turystycznego ekosystemu wodnego nie może powodować zmian w ichtiofaunie w wyniku zmian właściwości fizykochemicznych wody),
- w ujęciu fizycznym, w odniesieniu do zespołu elementów lub do całych ekosystemów (lokalizacja ośrodka wypoczynkowego w ekosystemie leśnym pociąga za sobą zwiększenie aktywności turystycznej w tym obszarze, a tym samym może doprowadzić do intensywnej penetracji sąsiednich ekosystemów przyrodniczo cennych i ich degradacji, związanej np. z utratą funkcji glebochronnej, eutrofizacją jezior itp.),
- w ujęciu socjoekonomicznym (wszelkie zamierzenia inwestycyjne w turystyce związane w szczególności z zagospodarowywaniem ekosystemów przyrodniczo cennych nie mogą odbywać się kosztem zmniejszania liczby miejsc atrakcyjnych turystycznie, a tym samym ograniczać dostępu do nich przyszłym pokoleniom).

Wydawać by się mogło, że branża turystyczna, mocno uzależniona od atrakcyjności walorów przyrodniczych, priorytetowo traktuje dbałość o stan środowiska. Jednak zarówno turyści, jak i przedsiębiorstwa turystyczne, a także wiele innych instytucji i firm związanych bezpośrednio lub pośrednio z rozwojem turystyki, oczekują tej dbałości od innych. Badania przeprowadzone przez Jędrzejczyk wykazują, że najliczniejszą grupę wśród firm turystycznych lub pośrednio związanych z turystyką zajmują przedsiębiorstwa, w których zmiany zgodne z celami polityki ekologicznej państwa wymuszane są przez instrumenty restrykcyjne o charakterze administracyjnym bądź finansowym [Jędrzejczyk I., 2000]. Wobec powyższego nasuwa się wniosek, że stan świadomości ekologicznej wśród branży

[11] Zasada ładu gospodarczego odnosi się do zrównoważonego rozwoju gospodarki turystycznej. Dokładniej to zagadnienie charakteryzuje np. I. Jędrzejczyk *Ekologiczne uwarunkowania...*, s. 35-41. Zob. też Poskrobko B., *Zarządzanie...*, s. 20-24 i następne. Interpretacja ładu gospodarczego w turystyce również za I. Jędrzejczyk, *Ekologiczne uwarunkowania...* s. 37. Przykłady własne.

turystycznej, ale także wśród turystów, jest niski. Turystyka, która niszczy konieczne do dalszego rozwoju składniki środowiska przyrodniczego, nieuchronnie zmierza ku samozagładzie. Pardoks polega na tym, że staje się ona jednocześnie „winnym" i „pokrzywdzonym". Jest siłą niszczącą, która zagraża w sposób bezpośredni regionom turystycznym, i przeciwnie, jest „ofiarą" skutków degradacji środowiska, które zmniejszają atrakcyjność, a w konsekwencji cenę wypoczynku i podróży (Zaręba D., 2000). Sposób racjonalnego użytkowania ekosystemów przez turystów prezentuje tabela 2.

Tabela 2.

Charakterystyka wypoczynku i rekreacji w ekosystemach przyrodniczo cennych

Kategoria	Charakterystyka
Liczba osób	Pojedynczo lub w grupie przyjaciół
Okres wypoczynku lub rekreacji	Pora roku nie zmniejsza atrakcyjności wypoczynku. Brak sezonowości.
Przygotowanie merytoryczne	Wysoki poziom świadomości ekologicznej, dobra orientacja w terenie, posiadanie map i innych materiałów informacyjno-krajoznawczych
Czas wypoczynku lub rekreacji	Nie dłużej niż 4-5 godzin
Styl wypoczynku i rekreacji	Bierny, aktywny, kontemplacyjny, taktowny, męczący
Program	Dostosowany do potrzeb osoby wypoczywającej w ekosystemie, własny wybór tras i sposobów aktywności
Rodzaje aktywności ruchowej	Spacery, jogging, jazda rowerem, jazda konna, narciarstwo biegowe, kuligi, żeglarstwo, kajakarstwo, kąpiel słoneczna, kąpiel wodna, bojery
Sposób zwiedzania	Dogłębne poznawanie otaczającego świata, poszukiwanie przeżyć duchowych
Kontakt z walorami przyrodniczymi	Aktywne i odpowiedzialne korzystanie z zasobów przyrody ożywionej i nieożywionej, pozwalające na poszerzenie i pogłębienie własnych zainteresowań
Pamiątki z wypoczynku i rekreacji	Wrażenia estetyczne, regeneracja sił psychicznych i fizycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zaręba D., *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje*, s. 52.

Rozwój turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych, w myśl zasad zrównoważonego rozwoju, powinien opierać się na następujących przesłankach:

1. Oferta wypoczynku i rekreacji w ekosystemach przyrodniczo cennych obejmuje jedynie te formy turystyki, które są przyjazne środowisku przyrodniczemu.

2. Przekazanie nowych ekosystemów pod użytkowanie turystyczne poprzedzone jest wykonaniem waloryzacji przyrodniczej i wykonaniem studium oddziaływania na środowisko, poprzez które ocenia się możliwości oraz zakres wykorzystania turystycznego i rekreacyjnego.
3. Firmy turystyczne prowadzące działalność w obrębie ekosystemów przyrodniczo cennych mają sporządzone ekostrategie.[12]
4. Administratorzy tych terenów (najczęściej są one pod nadzorem lasów) dbają o ich odpowiednie zagospodarowanie, a w szczególności wytyczenie dróg turystycznych i ścieżek dydaktycznych, ustawienie informacji o funkcji i znaczeniu ekosystemów leśnych i wodnych. Wskazane jest, aby w zagospodarowanie tych ekosystemów zaangażowały się firmy turystyczne, dla których miejsca te stanowią ofertę handlową.
5. Turyści świadomie i odpowiedzialnie korzystają z walorów środowiska przyrodniczego, dzięki odpowiedniej informacji jaką otrzymują w firmach turystycznych i na tablicach informacyjnych w terenie.
6. Samorządy lokalne chronią niezagospodarowane i niezwaloryzowane ekosystemy przed ruchem turystycznym. Preferują inwestycje o małym zasięgu, a duże przedsięwzięcia lokalizują poza bezpośrednim sąsiedztwem ekosystemów przyrodniczo cennych.
7. Prowadzona jest wspólna kampania informacyjna (firmy turystyczne, samorządy lokalne i inne organizacje) na rzecz rozwoju ekoturystyki, utożsamianej z fizycznym i psychicznym zdrowiem turysty.

4. Możliwości rozwoju turystyki i rekreacji w ekosystemach przyrodniczo cennych Puszczy Augustowskiej

Turystyczno-rekreacyjne zagospodarowanie ekosystemów leśnych i wodnych powinno polegać na wprowadzeniu takich zmian w środowisku przyrodniczym, które nie będą naruszać ekologii lasu i zanieczyszczać biogenami wód. Zmiany wywołane pobytem turystów i wczasowiczów nie mogą doprowadzić do zmiany ekosystemów leśnych w zbiorowiska nieleśne, ani nie mogą przyspieszać eutrofizacji zbiorników wodnych, doprowadzając w konsekwencji do ich wcześniejszego zaniku. Dlatego też zabiegi z zakresu gospodarki wodnej i leśnej muszą mieć na

[12] Ekostrategia oznacza ukierunkowanie zarządzania i rozwoju firmy na osiąganie trwałych długofalowych zysków – nie pomimo, ale właśnie dzięki przyjaznej środowisku orientacji. Formułowanie ekostrategii przez przedsiębiorstwa turystyczne szeroko opisała I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes* .., s. 187-205.

celu nie tylko polepszenie warunków wypoczynku w tych ekosystemach, lecz także zwiększenie odporności na znaczne obciążenie rekreacyjne przez odpowiednią koncentrację i ukierunkowanie ruchu turystycznego.[13]

Użytkowanie ekosystemów leśnych

Tereny leśne północno-wschodniej Polski (obszar Zielonych Płuc Polski) charakteryzują się w większości wysokimi walorami ekologicznymi oraz relatywnie dobrym stanem zdrowia. Wśród kompleksów leśnych tego regionu wyróżnia się Puszcza Augustowska, która ma jeden z największych odsetków lasów ochronnych (S. Hajduk, K. Michałwoski 2000). Główną funkcją lasów ochronnych jest spełnianie zadań ogólnospołecznych, zwłaszcza glebochronnych, wodochronnych, klimatycznych, zdrowotno-rekreacyjnych i krajobrazowych. Funkcje lasów Puszczy Augustowskiej przedstawia tabela 3.

Tabela 3.

Funkcje lasów Puszczy Augustowskiej

Lasy publiczne	Lasy prywatne
Cel produkcyjny: – pozyskiwanie wyjątkowo cennych asortymentów drewna sosnowego i świerkowego Cel społeczny: – zapewnienie warunków do wypoczynku, turystyki i częściowo lecznictwa Cel ochronny: – ochrona wód, – ochrona wartości krajobrazu	Lasy silnie rozdrobnione Cel produkcyjny: – surowiec tartaczny i drewno średniowymiarowe

Źródło: Hajduk S., Michałowski K. *Gospodarowanie środowiskiem przyrodniczym na obszarze Polski północno-wschodniej*, s. 169.

Rekreacyjnemu zagospodarowaniu powinny podlegać lasy **publiczne** lub ich fragmenty o dominujących funkcjach społecznych. Do podstawowych kryteriów warunkujących i uzasadniających potrzebę rekreacyjnego zagospodarowania ekosystemów leśnych powinny należeć:
- położenie w stosunku do aglomeracji miejskiej: dostępność komunikacyjna, zwłaszcza środkami komunikacji miejskiej i podmiejskiej,
- położenie w stosunku do znanych rejonów turystycznych,

[13] Por. Hajduk S., Michałowski K. *Gospodarowanie środowiskiem przyrodniczym...*, s. 214-221; Ważyński B. *Urządzanie i zagospodarowanie...*, s. 98-99.

- walory środowiska naturalnego: korzystne warunki klimatyczne, urozmaicona rzeźba terenu, występowanie jezior i rzek, wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne,
- duża naturalna odporność środowiska przyrodniczego na rekreacyjne użytkowanie lasu: wykonanie waloryzacji i studium oddziaływania na środowisko,
- koncentracja rekreantów na specjalnie wytypowanych terenach dla zapobieżenia powstawaniu szkód, spowodowanych żywiołowym korzystaniem z lasu i wody w celach wypoczynkowych.

Na terenie Puszczy Augustowskiej znajdują się znaczne powierzchnie lasów użytkowanych turystycznie. Lasy te określa się mianem lasów masowego wypoczynku i turystyki oraz lasami uzdrowiskowo-klimatycznymi. Ważyński (1997) wyróżnia cztery kategorie obszarów leśnych przeznaczonych do masowego przebywania ludności w celach rekreacyjno-turystycznych. Zdaniem autorów, klasyfikację tę można przedstawić w formie bardziej uproszczonej, a jednocześnie bardziej zrozumiałej. Próbę porównania obu klasyfikacji zawiera tabela 4.

Tabela 4.

Klasyfikacja rekreacyjno-turystyczna ekosystemów leśnych

Według Michałowskiego i Ziółkowskiego	Według Ważyńskiego
Ekosystemy leśne masowego wypoczynku – obszary lasów położone na terenie aglomeracji miejskich lub w ośrodkach turystycznych poza miastem, silnie spenetrowane, z rozbudowaną infrastrukturą techniczną, miejsce wypoczynku urlopowego i codziennego	**kategoria I** – obszary lasu bez względu na odległość od miast, w których dopuszcza się do nieodpłatnego korzystania jednostki organizacyjne zajmujące się turystyką i wypoczynkiem z przeznaczeniem na cele trwałego zagospodarowania turystyczno-wypoczynkowego, **kategoria II** – obszary lasu położone w odległości do 20 km od granic miasta, w których dopuszcza się do nieodpłatnego korzystania jednostki organizacyjne zajmujące się turystyką i wypoczynkiem z przeznaczeniem na cele nietrwałego zagospodarowania turystyczno-wypoczynkowego, **kategoria III** – obszary lasu wydzierżawiane jednostkom organizacyjnym, zajmujące się turystyką i wypoczynkiem ludności oraz innym inwestorom z przeznaczeniem pod trwałe obiekty i urządzenia turystyczno-wypoczynkowe
Ekosystemy leśne pozamiejskie – obszary lasów położone poza strefą użytkowania turystycznego (poza granicami aglomeracji miejskiej), o bardzo małym obciążeniu turystycznym, bez trwałej infrastruktury technicznej, miejsce wypoczynku sobotnio-niedzielnego	**kategoria IV** – tereny lasu położone w odległości powyżej 20 km od granic miast, nieobjęte kategoriami I-III, a także nieznaczne powierzchnie na całym terenie lasów państwowych, wyznaczone na miejsca biwakowania przy szlakach turystycznych, parkingi śródleśne

Źródło: Opracowanie własne z uwzględnieniem publikacji B. Ważyńskiego *Urządzanie i zagospodarowanie lasu dla potrzeb turystyki i rekreacji.*

Szczególnym przypadkiem ekosystemów leśnych masowego wypoczynku są lasy uzdrowiskowo-klimatyczne. Wyznacza się je w promieniu 3-5 km wokół miejscowości klimatycznej, uzdrowiska lub sanatorium (Ważyński 1997). Przygotowane są na wypoczynek kuracjuszy. Z tego względu użytkowanie rekreacyjne tych ekosystemów jest ograniczone i dostosowane do potrzeb ludzi chorych. Jednak z uwagi na rozbudowaną infrastrukturę i wysokie obciążenie turystyczne zaliczyć je można do kategorii ekosystemów masowego wypoczynku. Na badanym terenie las uzdrowiskowy występuje wokół sanatorium położonego nad brzegiem jeziora Necko (p. 7 na mapie 1) i otacza teren sanatorium pasem o szerokości około 100 m. Poza spełnianiem funkcji rekreacyjno-zdrowotnych, las ten jest naturalną barierą odgradzającą teren sanatorium od hałasu i zanieczyszczeń miejskich.

Użytkowanie ekosystemów wodnych

Gospodarowanie ekosystemami wodnymi na terenach miejskich i pozamiejskich północno-wschodniej Polski w wielu przypadkach nie jest właściwe, co stworzyło już i stwarza nadal zagrożenie dla tych ekosystemów [Hajduk S., Michałowski K., 2000]. Najczęstszym następstwem nieprawidłowego użytkowania staje się eutrofizacja. Proces eutrofizacji wód, czyli wzrostu ich żyzności (wzrost stężenia pierwiastków biofilnych – głównie fosforu i azotu), zachodzi zawsze na skutek dopływu tych substancji do zbiornika. Bez ingerencji ludzkiej zachodzi on bardzo powoli, ale w terenach zagospodarowanych ulega znacznemu przyspieszeniu (nawet kilkadziesiąt razy). Emitorem jest najczęściej gospodarka rolna (stosowanie nawozów sztucznych), ale coraz częściej również sektor turystyczny (lokalizacja szamb w bezpośrednim sąsiedztwie zbiorników wodnych, zrzut nieoczyszczonych ścieków prosto do jeziora). Innym rodzajem zanieczyszczeń powodowanych najczęściej przez samych turystów są zanieczyszczenia fizyczne i mechaniczne (zaśmiecanie plaż, wrzucanie różnych śmieci do wody, używanie hałaśliwego sprzętu wodnego itp.).

Chociaż spośród wielu działalności człowieka działalność turystyczna powinna być najbardziej przyjazna środowisku, często także ona staje się zagrożeniem dla naturalności ekosystemów. Podobnie jak w przypadku ekosystemów leśnych, również ekosystemy wodne wymagają szczególnych zabiegów gwarantujących ich nienaruszalność ze strony turystów. Do podstawowych kryteriów warunkujących i uzasadniających turystyczno-rekreacyjne zagospodarowanie ekosystemów wodnych powinno należeć:

- położenie w stosunku do aglomeracji miejskiej: dostępność komunikacyjna, zwłaszcza środkami komunikacji miejskiej i podmiejskiej,

- budowa małych oczyszczalni ścieków przy obiektach turystycznych lokalizowanych w sąsiedztwie jezior (obligatoryjne w przypadku ekosystemów wodnych masowego wypoczynku),
- zagospodarowanie sanitarne plaż: sanitariaty, kosze na śmiecie itp.,
- zagospodarowanie turystyczno-rekreacyjne: wypożyczalnie sprzętu pływającego, wyznaczanie pól namiotowych i kempingowych, place do gier i zabaw, kąpieliska strzeżone – właściwe ukierunkowanie aktywności ruchowej nad wodą, a tym samym zabezpieczenie przed nadmierną eksploatacją sąsiednich ekosystemów,
- koncentracja rekreantów na specjalnie wytypowanych terenach dla zapobieżenia powstawania szkód spowodowanych żywiołowym korzystaniem z lasu i wody w celach wypoczynkowych.

Zakres użytkowania ekosystemów wodnych zależeć powinien od pełnionych funkcji danego obszaru. W przypadku ekosystemów wodnych pozamiejskich wystarczające będzie zapewnienie minimum zagospodarowania sanitarnego oraz turystyczno-rekreacyjnego. Przykładem ośrodka spełniającego w znacznej mierze te wymagania jest stanica wodna Swoboda. Dużo większych zabiegów organizacyjno-technicznych wymagają ekosystemy wodne masowego wypoczynku. Z uwagi na dużą koncentrację turystów i rekreantów stopień obciążenia środowiska przyrodniczego jest niewspółmiernie wyższy niż w przypadku ekosystemów pozamiejskich. Przykładem jest ekosystem jeziora Necko, które na znacznej długości linii brzegowej jest użytkowane turystycznie. Niestety, w większości przypadków sposób zagospodarowania nie minimalizuje wpływu na środowiska przyrodnicze, a także nie jest dostosowany do rekreacji (wyłączając plażę miejską z wyciągiem do nart wodnych i okolice hotelu Hetman ze zjeżdżalnią wodną).

Badania terenowe przeprowadzone w wymienionych ekosystemach pozwoliły na określenie i wstępną ocenę uwarunkowań rozwoju turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych Puszczy Augustowskiej. Porównanie stanu obecnego oraz określenie docelowego wizerunku turystyki na tych obszarach pozwoliły na próbę stworzenia charakterystyki użytkowania ekosystemów przyrodniczo cennych, przedstawioną w tabeli 5. Opisuje ona pożądany stan zagospodarowania turystycznego, docelowo rozwijane formy turystyki, charakteryzuje główne grupy turystów korzystające z walorów środowiska przyrodniczego i prognozuje natężenie ruchu turystycznego.

Tabela 5.

Charakterystyka użytkowania ekosystemów przyrodniczo cennych

Ekosystemy wodne masowego wypoczynku	Ekosystemy wodne pozamiejskie	Ekosystemy leśne masowego wypoczynku	Ekosystemy leśne pozamiejskie
1	2	3	4
Charakterystyka turystów i rekreantów			
Osoby w różnym wieku, zarówno dzieci jak i osoby starsze, zamieszkałe w pobliżu miejsca wypoczynku (do 20 km) lub dalej (mieszkańcy dużych aglomeracji miejskich), osoby o zróżnicowanym dochodzie i statusie społecznym.	Miejsce turystyki młodzieżowej, rzadko osoby w wieku starszym; miejsce zamieszkania w dużych aglomeracjach miejskich (brak codziennego kontaktu z przyrodą) lub w sąsiedztwie ekosystemu; tani sposób wypoczynku i rekreacji dostępny dla wszystkich.	Sposób wypoczynku i rekreacji preferowany przez osoby w wieku średnim i starsze (także osoby mające kłopoty zdrowotne), rzadziej rodziny z dziećmi; miejsce wypoczynku osób zamieszkałych w dużych aglomeracjach miejskich o średnich i wysokich zarobkach.	Miejsce wypoczynku przede wszystkim osób w wieku średnim, ale także młodzieży; preferowane przez mieszkańców dużych aglomeracji miejskich, jako dodatkowa atrakcja położona w pobliżu miejsca wypoczynku; tani sposób wypoczynku i rekreacji dostępny dla wszystkich.
Zagospodarowanie turystyczne			
Infrastruktura turystyczna przygotowana do zaspokojenia potrzeb dużej liczby turystów i wypoczywających, rozbudowane zaplecze noclegowo-żywieniowe, kanalizacja lub małe oczyszczalnie zlokalizowane przy obiektach turystycznych, co najmniej kilka strzeżonych kąpielisk wyposażonych w dodatkowe atrakcje, np. zjeżdżalnie wodne, wypożyczalnie sprzętu wodnego (ale także innego, np. rowerów). W sąsiedztwie rozwinięta infrastruktura towarzysząca.	Tylko podstawowa infrastruktura sanitarna (sanitariaty, bieżąca woda, oznakowanie informacyjne, wyznaczone miejsca pod namioty, pola campingowe). Bardzo często położone w pobliżu wytyczonych szlaków turystycznych – pieszych, rowerowych i wodnych.	Rozwinięta infrastruktura turystyczna i paraturystyczna (baza noclegowa, żywieniowa, usługowa). Ośrodki wypoczynkowe z szerokim zapleczem techniczno-usługowym. Zagospodarowane powierzchnie leśne (wytyczone ścieżki spacerowe, oznakowane dojścia do tablic informacyjnych, miejsca odpoczynku wyposażone w ławki itp.).	Brak stałej infrastruktury technicznej. Do tras pieszych i rowerowych wykorzystywane są jedynie naturalne drogi leśne. Elementy zagospodarowania nie naruszają naturalnego wyglądu zbiorowisk. Jedynym widocznym elementem działalności człowieka są tablice informujące o ekologicznych, zdrowotnych i rekreacyjnych funkcjach lasu.

cd. tabeli 5.

1	2	3	4
Rozwijane formy turystyki			
– turystyka motorowodna – żeglarstwo, – rejsy statkami, – rekreacja sportowa (np. narciarstwo wodne, siatkówka plażowa), – windsurfing, – bojery.	– kajakarstwo, – żeglarstwo, – wycieczki ornitologiczne, – wędkarstwo.	– spacery, – rekreacja sportowa (organizowana w ośrodkach wypoczynkowych).	– wycieczki piesze, – wycieczki rowerowe, – wycieczki rowerowe, – wycieczki narciarskie, – jogging, – wycieczki faunistyczne, – wycieczki florystyczne, – wycieczki krajobrazowe.
Ruch turystyczny			
Duża frekwencja w miesiącach wiosenno-letnich, w miesiącach jesienno-zimowych spadek zainteresowania turystycznego, ruch generowany przez ludność miejscową. Sezonowość nie jest problemem, gdyż dobre zaplecze techniczne zapewnia możliwość organizowania imprez okolicznościowych, np. zawodów sportowych, konferencji itp.	Wyraźny aspekt sezonowości. Ruch turystyczny odbywa się od późnych miesięcy wiosennych do końca lata. Baza noclegowa nieprzygotowana do przyjmowania turystów w miesiącach jesienno-zimowych.	Ruch turystyczny występuje przez cały rok. W dużych ośrodkach wypoczynkowych, pełniących funkcje uzdrowiskowe utrzymuje się na wysokim poziomie. Problem sezonowości nie występuje, lub różnice w wielkości ruchu są niewielkie.	Natężenie ruchu turystycznego nie jest wysokie, co ma przyczynę również w funkcjach ochronnych i wynika z dostępności tych obszarów. Ruch turystyczny utrzymuje się przez cały rok, w zależności od pory roku zmienia się jedynie jego charakter.

Źródło: opracowanie własne

Rola nadleśnictw w sferze organizacji wypoczynku na terenach administrowanych przez Lasy Państwowe

Lasy polskie w zdecydowanej większości, bo 82,8%, pozostają własnością Skarbu Państwa, przy czym 78,4% lasów zarządza Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe.[14] W związku z tym, przebywając na terenach leśnych (ale nie

[14] *Leśny Przewodnik Turystyczny*. Ośrodek Rozwojowo-Wdrożeniowy Lasów Państwowych w Bedoniu, 2000.

tylko) najczęściej znajdujemy się na obszarach administrowanych przez Regionalne Dyrekcje Lasów Państwowych. Administracja RDLP jest zainteresowana odpowiednim ukierunkowaniem penetracji zarządzanych przez nią obszarów oraz regulowaniem obciążenia poszczególnych jej fragmentów. W myśl zapisów Ustawy[15] cztery podstawowe zasady gospodarowania w lasach polskich to: powszechna ochrona lasów, trwałe utrzymanie, powiększanie ich zasobów i zrównoważone wykorzystanie wszystkich oczekiwanych funkcji (społecznych, ekologicznych, produkcyjnych).

Lasy Państwowe są odpowiedzialne za właściwe gospodarowanie w lasach. Umiejętne oddzielenie funkcji turystycznych od ochronnych i produkcyjnych jest zadaniem trudnym i odpowiedzialnym, stąd też częścią operatu urządzenia lasu są plany i mapy zagospodarowania turystycznego. Odpowiednie oznakowanie obiektów rekreacyjno-turystycznych, dydaktycznych oraz wyposażenie ich w minimum infrastruktury sanitarnej, utrzymanie porządku i czystości wymagają często znacznych środków finansowych.

Niezależnie od podejmowanych rozwiązań, środków i sposobów osiągania zakładanych celów widać wyraźne różnice w sposobie gospodarowania ekosystemami leśnymi. Rekonesans terenowy pracowników Katedry Turystyki i Rekreacji Politechniki Białostockiej po terenie Puszczy Augustowskiej, a dokładnie po terenach administrowanych przez Nadleśnictwo Szczebra i Nadleśnictwo Augustów, pozwolił dostrzec duże różnice w sposobie zagospodarowania terenów leśnych oraz w stanie urządzeń leśnych. Różnice te najprawdopodobniej wynikają nie z winy samych użytkowników tych ekosystemów, czyli turystów. Spostrzeżenia poczynione w trakcie badań terenowych sprowadzają się w znacznej mierze do znalezienia odpowiedzi na pytania i problemy postawione przedwstępnie przez autorów. Są to pytania następujące:

- Czy Lasy Państwowe są zainteresowane zagospodarowaniem lasów dla celów turystycznych i rekreacyjnych (pojawiają się rozbieżne wypowiedzi na temat roli i zakresu zadań)?
- Kto określa politykę turystyczną prowadzoną przez Lasy Pańswtowe (RDLP, nadleśnictwa, obręby, leśnictwa) i jak często jest ona weryfikowana?
- Jakie korzyści przynosi zlecanie obsługi ruchu turystycznego osobom prywatnym, na zasadach ajencji lub dzierżawy?
- Czy i jak Lasy Państwowe uczestniczą w rozwiązywaniu problemów związanych z uchybieniami w zakresie zagospodarowania turystycznego, stwierdzonymi usterkami w urządzeniach leśnych (szczególnie w przypadku obszarów, na których obsługę ruchu zlecono osobom trzecim)?

[15] Ustawa o lasach z 28 września 1991 roku (Dz. U. Nr 101 z 8 listopada 1991 roku).

– Jakie są mechanizmy zdobywania i rozdysponowywania środków przeznaczonych na urządzanie rekreacyjno-turystyczne lasów?

Nurtujących kwestii jest dużo więcej. Ważna rola Lasów Państwowych w rozwoju turystyki na obszarach leśnych oraz rosnące znaczenie turystyczne ekosystemów leśnych w przyjmowaniu ruchu turystycznego skłaniają do głębszego przeanalizowania przyczyn takiego stanu rzeczy. Analiza taka, poszukiwanie odpowiedzi oraz tworzenie rozwiązań stanie się przedmiotem dalszych prac autorów.

Podsumowanie

Turystyczne i rekreacyjne użytkowanie ekosystemów przyrodniczo cennych jest kluczowym zagadnieniem w rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Mając powyższe na uwadze Katedra Turystyki i Rekreacji Politechniki Białostockiej rozpoczęła badania w tym kierunku rozpoznaniem terenowym fragmentu Puszczy Augustowskiej (ekosystemy położone w sąsiedztwie jezior: Necko, Białe, Studzieniczne, Długie, Serwy i Paniewo). Szczególną uwagę zwrócono na charakterystykę wybranych obiektów, wskazując ich dużą atrakcyjność turystyczną. Dokonano również wstępnej oceny oddziaływania turystyki i rekreacji na przyrodę, wskazując na pewne nieprawidłowości czy zaniedbania w tym zakresie, a także podjęto próbę określenia możliwości rozwoju turystyki i rekreacji w atrakcyjnych ekosystemach Puszczy Augustowskiej w świetle ogólnych uwarunkowań rozwoju turystyki w ekosystemach przyrodniczo cennych.

Z powyższych badań wynikają wnioski dla praktyki turystycznej, które w sposób ogólny można sformułować następująco:

1. Niektóre ekosystemy przyrodniczo cenne należy bezwzględnie wyłączyć z użytkowania turystycznego, a praktycznie z każdego innego również; w szczególności tym wyłączeniom powinny podlegać niektóre użytki ekologiczne, wąwozy, wymokliska terenowe, zastoiska wodne, oczka wodne, strome zbocza, miejsca rozrodu i żerowania różnych ptaków, ssaków itp.
   Ponadto wyłączenia lub ograniczenia w użytkowaniu niektórych obszarów przyrodniczo cennych regulują stosowne ustawy, np. ustawa z 16 października 1991 roku o ochronie przyrody[16] lub ustawa z 7 lipca 1994 o zagospodarowaniu przestrzennym[17]. Powyższe przepisy wskazują, że zawsze należy zmierzać do zachowania równowagi krajobrazowo-ekologicznej, uwzględniając wskaźniki chłonności i pojemności turystycznej.

[16] Dziennik Ustaw Nr 114, poz. 492 z 1991 roku.
[17] Dzienni Ustaw Nr 89, poz. 415 z 1994 roku.

2. Prowadzone badania, jak również prace innych specjalistów z dziedziny turystyki wskazują, że istnieją formy turystyki, które nie będą powodować zubożenia ekosystemów. Sposób użytkowania turystycznego zależy jedynie od form ochrony przyrody i zasad udostępniania ich turystom. W szczególności wskazane jest, aby na obszarach przyrodniczo cennych istniała odpowiednia infrastruktura turystyczna, tzn. dostosowana do chłonności naturalnej użytkowanych ekosystemów.

Literatura

1. **Alejziak W.:** *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku.* Kraków: Albis, 1999.
2. **Dobrzański G.:** *Trwały rozwój w ujęciu regionalnym i lokalnym.* Ekonomia i Środowisko. Nr 2 (17) /2000, s. 21-29.
3. **Gaworecki W.W.:** *Turystyka.* Warszawa, PWE, 2000.
4. **Gątkiewicz T., Bielecki G., Zbrozek P.:** *Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych w Białymstoku. Położenie. Przyroda. Gospodarka. Ochrona.* Supraśl, WOS, 1996.
5. **Hajduk S., Michałowski K.:** *Gospodarowanie środowiskiem przyrodniczym na obszarze Polski północno-wschodniej.* Białystok, PB, 2000.
6. **Jędrzejczyk I.:** *Ekologiczne uwarunkowania i funkcje turystyki.* Katowice, Śląsk, 1995.
7. **Jędrzejczyk I.:** *Nowoczesny biznes turystyczny.* Warszawa, PWN, 2000.
8. **Krzymowska-Kostrowicka A.:** *Geoekologia turystyki i wypoczynku.* Warszawa, PWN, 1997.
9. *Leśny Przewodnik Turystyczny.* Ośrodek Rozwojowo-Wdrożeniowy Lasów Państwowych w Bedoniu, 2000.
10. **Poskrobko B.:** *Zarządzanie środowiskiem.* Warszawa, PWE, 1998.
11. **Radecki W.:** *Ochrona prawna obszarów przyrodniczo cennych.* Kraków, PTTK 1987.
12. **Rogalewski O.:** *Zagospodarowanie turystyczne.* Warszawa, WSiP, 1974. Wyd. 4.
13. **Sokołowski A.W., Kot J.:** *Przyroda województwa suwalskiego.* Suwałki, 1996.
14. *Strategia rozwoju turystyki województwa podlaskiego do 2010 roku.* Białystok, 2001 (maszynopis).
15. **Ważyński B.:** *Urządzanie i zagospodarowanie lasu dla potrzeb turystyki i rekreacji.* 1997.
16. **Zaręba D.:** *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje.* Warszawa, PWN, 2000.
17. **Żylicz T.:** *Wartość środowiska przyrodniczego.* Aura 4/1997, s. 14-17.

TOURISM AND RECREATION USAGE OF RALUABLE ECOSYSTEMS

Summary: The study indicates that the ecosystems are not sensibly used in consequence they are endangered with degradation. In accordance with the principles of ecodevelopment the development of tourism is naturally valuable ecosystems should be based on the following premises:
- practised forms of tourism should be environmentally friendly,
- utilizing ecosystems (aquatic, orest, meadow etc.) it is essential that you do natural valorization and carry out a study of its influence on the environment,
- tourism cultivation should not distort the beauty of the landscape.

Key words: forest ecosystem, aquatic ecosystem, sustainable tourism, areas valuable

Artykuł został zrealizowany w ramach pracy własnej W/IZM/1/01.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Iwona Piekunko

TEORIA DOWA I TEORIA FAL ELLIOTTA CZYLI NAJMNIEJ I NAJBARDZIEJ KONTROWERSYJNA METODA ANALIZY TECHNICZNEJ

Streszczenie: Niniejsza praca jest próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie: dlaczego pomimo tak dużego podobieństwa teorii Dowa i teorii Elliotta, pierwsza z nich traktowana jest jako kamień węgielny współczesnej analizy technicznej, natomiast druga uważana jest za najbardziej kontrowersyjną koncepcję prognozowania zachowań giełdowych. W ramach powyższego zagadnienia została przeprowadzona analiza porównawcza wyżej wymienionych metod analizy rynku kapitałowego, w której uwzględniono podstawowe zasady obu teorii.

Słowa kluczowe: teoria Dowa, teoria fal Elliotta, analiza rynku kapitałowego

Stworzona pod koniec XIX wieku teoria Dowa uważana jest za kamień węgielny współczesnej analizy technicznej. Pomimo upływu czasu, podstawowe tezy koncepcji Charlesa Dowa są nadal aktualne i nie budzą większych wątpliwości, a wręcz przeciwnie, rozwój dzisiejszej analizy technicznej podąża w kierunku potwierdzania zasadności tychże tez.

Zupełnie inaczej odbierana jest przez analityków i inwestorów giełdowych, stworzona w latach trzydziestych XX wieku, teoria fal Elliotta, która po raz pierwszy została opublikowana przez Charlesa Collinsa w Financial World w 1939 roku. W ciągu następnych lat poruszyła ona, zafascynowała, ale również i zbulwersowała wielu analityków i inwestorów, a obecnie uważana jest za najbardziej kontrowersyjną metodę analizy rynku. Paradoksalnie teoria Elliotta ma wiele cech wspólnych z teorią Dowa. „Teoria fal uzasadnia wiele tez postawionych przez Dowa, ale oczywiście nie jest na odwrót, ponieważ elliottowska koncepcja ma podstawę matematyczną, a do jej interpretacji potrzebna jest tylko jedna średnia, która układa się nadto w określoną strukturę"[1]. Teoria Elliotta wykracza znacznie poza koncepcję Dowa i daje znacznie większe możliwości prognostyczne. Prawi-

[1] A.J. Frost, R.R. Prechter, Teoria fal Elliotta, Wig Press, Warszawa, 1995, s. 158.

dłowo stosowana teoria fal pozwala również z większym prawdopodobieństwem określić potencjalne punkty zwrotne rynku.

Wracając do podstaw tychże teorii, należy nadmienić, że teoria Dowa oparta jest na rachunku prawdopodobieństwa ruchów morza i trendów rynkowych. Charles Dow porównywał trend główny rynku do „przypływów i odpływów" morza, trend wtórny do „fal", a mniejszy do „zmarszczek" na falach. Identyczne założenia w swojej koncepcji przyjął R.N. Elliott, który zauważył, że zmiany cen rynkowych dokonują się z pewną regularnością charakterystyczną właśnie dla przypływów i odpływów morza.

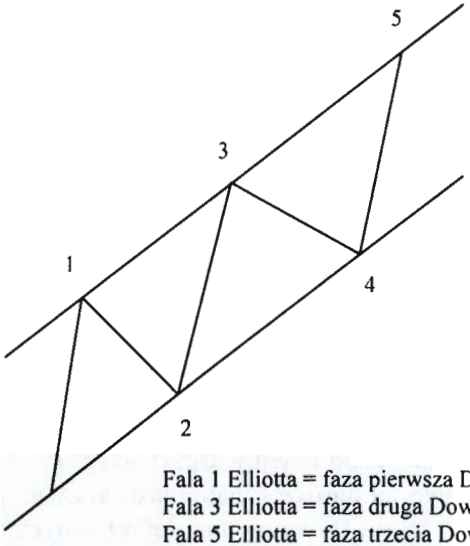
Pierwotnie teoria Dowa koncentrowała się na wykorzystaniu trendów rynku akcji jako mierników stanu gospodarki. Dow nie miał zamiaru wykorzystywać swojej teorii do prognozowania cen akcji. Uważał on, że prawdziwą wartością jego koncepcji jest możliwość wykorzystania tendencji giełdowych jako barometru gospodarki. Prawdopodobnie z tego powodu pierwszym założeniem tejże koncepcji jest teza, że średnie giełdowe dyskontują wszystko. Zgodnie z teorią Dowa każdy czynnik wpływający na popyt lub podaż automatycznie znajduje odzwierciedlanie w cenie, a tym samym i w średnich rynkowych. Podobnie uważał R.N. Elliott, który zajmował się analizowaniem średnich giełdowych pomijając przy tym uwarunkowania fundamentalne. Ponieważ rynek kapitałowy reaguje znacznie szybciej na nowe informacje niż rynek dóbr realnych, dlatego też wszelkie zmiany zachodzące na tym rynku i w otoczeniu makroekonomicznym są szybko dyskontowane przez średnie giełdowe.

Zgodnie z kolejną tezą teorii Dowa, na rynku zawsze występują trzy trendy: główny, wtórny i krótkookresowy (często nazywany mniejszym). Trendy główne mogą trwać od roku do kilkunastu lat, wtórne – od trzech tygodni do trzech miesięcy, mniejsze – do trzech tygodni. Natomiast Elliott stwierdził występowanie dziewięciu stopni fal (trendów). Przed głównym trendem Dowa wyróżnił on jeszcze trzy stopnie, a mianowicie wielki supercykl (który może trwać nawet setki lat), supercykl i cykl. Trzy pozostałe stopnie w teorii Elliotta umiejscowione są po trendzie mniejszym i określone jako trendy dzienne, godzinne i minutowe.

Dow w swoich badaniach koncentrował się przede wszystkim na trendach głównych, które według jego teorii składają się z trzech odrębnych faz. Pierwsza z nich to faza akumulacji, która charakteryzuje się tym, że ogólny nastrój panujący wśród inwestorów to rezygnacja i zniechęcenie, pomimo że pojawiają się pewne nadzieje na wzrosty. Tylko nielicznii, „wytrawni", inwestorzy zaczynają dokonywać większych zakupów wierząc w to, że wszystkie negatywne informacje są już zdyskontowane przez rynek, i że teraz kursy powinny wzrastać. W drugiej fazie trendu, do tych nielicznych, stopniowo zaczynają dołączać pozostali inwestorzy. Faza ta charakteryzuje się szybkimi wzrostami kursów, na rynek napływają coraz

lepsze informacje, zarówno z samych spółek, jak i z otoczenia makroekonomicznego, a ogólny trend jest powszechnie uważany za wzrostowy. W trzeciej fazie, nazywanej dystrybucją, uczestniczą niemalże wszyscy inwestorzy, nawet ci, którzy nie byli do końca „przekonani". Optymistyczne publikacje prasowe, dobre wieści ze spółek i o stanie gospodarki wywołują tak wielkie emocje wśród uczestników rynku przekonanych o niepowtarzalności tendencji dalszych wzrostów, że dochodzi do przewartościowania akcji. Natomiast ci nieliczni, którzy dokonali zakupów w pierwszej fazie blisko dna rynkowego, zaczynają realizować swoje zyski w przekonaniu o nieuchronności odwrócenia trendu.

Podobne stanowisko w kwestii budowy trendu prezentuje Elliott. Zgodnie z jego koncepcją na każdy impuls, nie tylko ten znajdujący się w trendzie głównym, składają się trzy fale wzrostowe i dwie spadkowe (w trendzie wzrostowym, w przypadku trendu zniżkującego jest na odwrót). Pierwszej fazie trendu Dowa odpowiada pierwsza fala Elliotta, drugiej – trzecia fala, a trzeciej – fala piąta (rys. 1).

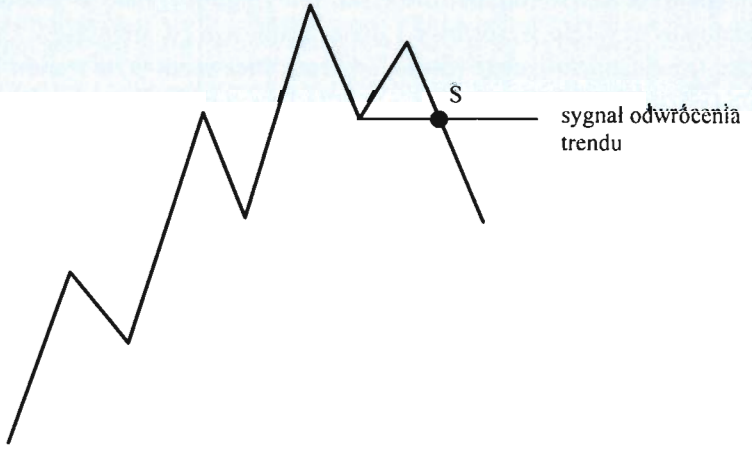


Rys. 1. Budowa trendu (impulsu) wzrostowego według teorii Elliotta
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.J. Frost, R.R. Prechter, Teoria fal Elliotta

W modelu Elliotta cechy poszczególnych faz trendu oraz zjawiska im towarzyszące określane są jako osobowość fal impulsu. Elliotowska koncepcja budowy trendu jest rozwinięciem schematu Dowa i umożliwia określenie zasięgu poszczególnych fal oraz określenie potencjalnych dni docelowych. Jest to możliwe dzięki

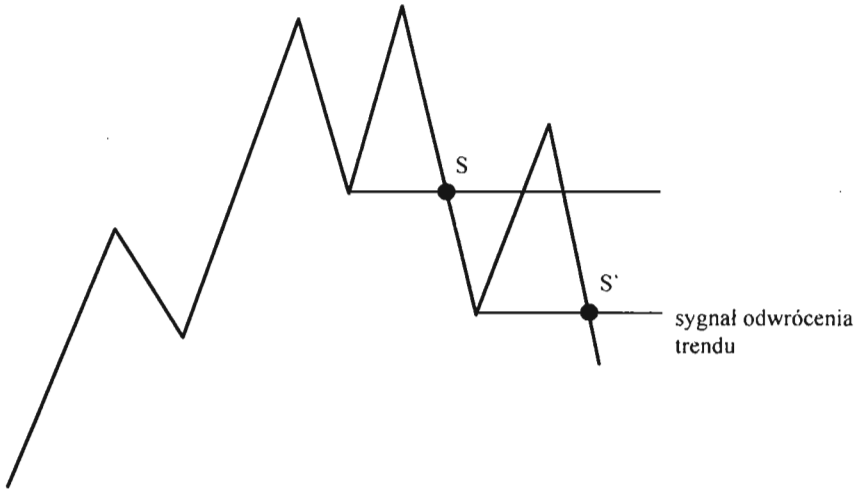
wykorzystaniu współczynników i liczb Fibonacciego, na których oparta jest teoria fal. Elliott przypisał poszczególnym falom określone współczynniki (mnożniki fal), umożliwiając w ten sposób określenie wyżej wymienionych wielkości.

Trend jest kontynuowany dopóki nie pojawią się definitywne oznaki świadczące o jego odwróceniu – to kolejna zasada teorii Dowa, która obecnie jest również jedną z podstawowych zasad analizy trendu. W przypadku, gdy na rynku mamy do czynienia z hossą, czyli kolejne szczyty i dołki są na coraz wyższym poziomie, definitywne odwrócenie trendu oznacza sytuację, w której pojawi się przynajmniej jeden szczyt i jeden dołek na poziomie niższym od poprzedniego (rys. 2) (w przypadku trendu spadkowego jest odwrotnie).



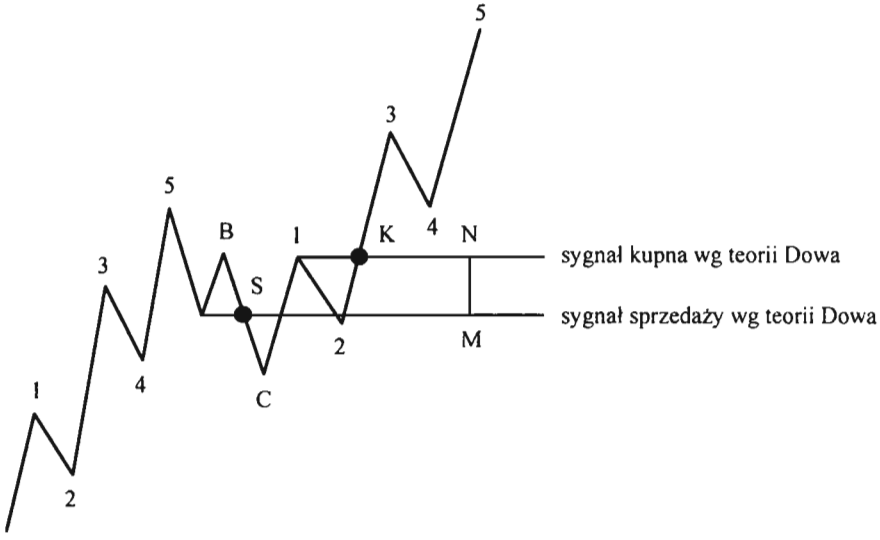
Rys. 2. Sygnał odwrócenia trendu według teorii Dowa
Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Murphy, Analiza techniczna rynków finansowych

Jeżeli przyjmiemy założenie, że kolejny szczyt ukształtował się na poziomie poprzedniego lub nieznacznie go naruszył, natomiast dołek na poziomie niższym od poprzedniego, zgodnie z teorią Dowa nie ma definitywnych oznak odwrócenia trendu. Co prawda kolejne dołki są położone na coraz niższym poziomie, ale kolejne szczyty – nie. W praktyce oznacza to, że należy poczekać aż ukształtuje się nowe lokalne maksimum niższe od poprzedniego, a kolejna fala spadkowa przebije poziom poprzedniego dna (rys. 3), dopiero wtedy można uznać, że mamy do czynienia z definitywnym odwróceniem trendu.



Rys. 3. Sygnał odwrócenia trendu według teorii Dowa
Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Murphy, Analiza techniczna rynków finansowych

Otrzymany w punkcie S' sygnał sprzedaży jest znacznie spóźniony do zachowań rynku, a więc, pomimo że dobrze został odczytany kierunek trendu, nie można tego w pełni wykorzystać.



Rys. 4. Sygnały sprzedaży i kupna według teorii Dowa na nie w pełni ukształtowanym elliottowskim schemacie trendu wzrostowego
Źródło: opracowanie własne

Jeżeli przyjmiemy nieco inną sytuację, a mianowicie, że na wykresie średniej giełdowej pojawia się typowy elliottowski schemat trendu wzrostowego 5 – 3 – 5, a pozostałe dwie fale (3 – 5) jeszcze się nie ukształtowały, to zgodnie z teorią Dowa definitywny sygnał odwrócenia trendu pojawia się w punkcie S (rys. 4), a tymczasem okazuje się, że jest to zwykła korekta, po której trend jest kontynuowany. Następny sygnał, tym razem kupna, pojawia się dopiero w punkcie K.

Jeżeli inwestor ulokował swoje środki w akcje, to stracił możliwość zarobienia równowartości odcinka MN i poniósł niepotrzebnie koszty transakcyjne. Jeżeli zainwestował natomiast w instrumenty pochodne i wykorzystał każdy sygnał, zarówno kupna jak i sprzedaży, jego kapitał uległ zmniejszeniu. Sygnał sprzedaży pojawił się na poziomie niższym niż sygnał kupna, a to oznacza stratę (MN), powiększoną o koszty transakcyjne.

W sprawie kontynuacji lub odwrócenia trendu, Elliott poszedł w swoich rozważaniach nieco dalej niż Dow. Definitywnie określił, że każdy trend (impuls), niezależnie od tego, czy spadkowy czy wzrostowy, składa się z pięciu fal, a po ich ukształtowaniu musi nastąpić korekta, innej możliwości nie ma. Elliott przewidział również sytuacje, w których mogą wystąpić załamane fale piąte, w ten sposób tworząc podwójne szczyty lub dołki. Wykorzystując współczynniki Fibonacciego do prognozowania potencjalnego zasięgu fal, Elliott swoją koncepcją dał możliwość uzyskania sygnałów sprzedaży (w przypadku fal wzrostowych) niemalże w punktach zwrotnych rynku. Niestety, w przypadku sygnałów kupna sytuacja nie wygląda już tak dobrze. Owszem Elliott określił, że każda korekta składa się z trzech fal, ale określił także różne postacie fal korekcyjnych. Mnogość odmian poszczególnych postaci oraz możliwość ich łączenia nastręczają dużych trudności w rozpoznawaniu, z którym rodzajem korekty ma się do czynienia. Tymczasem od tego zależy potencjalny zasięg tychże fal i określenie, czy trend już uległ odwróceniu, czy jeszcze nie. Niestety, dalekowzroczność teorii fal, objawiająca się w określeniu niemalże wszystkich zachowań rynku, nie jest powszechnie uważana za zaletę. Powodem tego stanu jest prawdopodobnie fakt, iż Elliott nie podał konkretnych wskazówek, jak przed pełnym ukształtowaniem korekty zidentyfikować, która postać fali właśnie się tworzy. Być może Elliott był tak genialnym analitykiem, że uważał, iż ta kwestia nie wymaga dodatkowych wyjaśnień. Z całą pewnością jednak wiadomo, że określenie, która postać korekty właśnie się tworzy nie jest rzeczą prostą. Potwierdzeniem tego niech będzie stwierdzenie amerykańskiego analityka J. R. Hilla „Zaprezentowana koncepcja jest bardzo pożyteczna, ale jest w stanie doprowadzić do szaleństwa ludzi usiłujących dopasować formacje widoczne na wykresach do fal Elliotta".

Kolejną wspólną cechą koncepcji Dowa i Elliotta jest podejście do wolumenu. Obaj panowie uważali, że obroty powinny potwierdzać kierunek trendu. Wolumen

powinien wzrastać w kierunku trendu głównego, czyli podczas hossy obroty powinny zwiększać się wraz ze zwyżką cen i spadać podczas spadków. W okresach bessy powinno być na odwrót, wraz ze spadkiem cen wolumen powinien wzrastać, a ze wzrostem – spadać. Kwestia potwierdzania kierunku trendu przez wolumen, w przypadku obu teorii, uważana jest za czynnik drugorzędny, pomimo że w przypadku wystąpienia wątpliwości jest bardzo pomocna. Wolumen jako potwierdzenie trendu to jedna z zasad nie tylko teorii Dowa czy Elliotta, ale również każdej innej metody analizy technicznej. Jest to teza tak oczywista dla współczesnych analityków i inwestorów, że można zaryzykować stwierdzenie, iż jest to aksjomat, który nie wymaga żadnych wyjaśnień.

Ostatnią z sześciu podstawowych zasad teorii Dowa jest teza, zgodnie z którą, średnie giełdowe, tj. średnia przemysłowa i transportowa, muszą się nawzajem potwierdzać. Każdy sygnał odwrócenia trendu musi być potwierdzony przez obie średnie, a jeżeli dają one rozbieżne sygnały, należy założyć, że trend będzie kontynuowany. To chyba jedyna teza koncepcji Dowa, z którą można się nie zgodzić, a przynajmniej mieć pewne wątpliwości. Jest to również jedyna teza, która nie została potwierdzona w koncepcji Elliotta. W teorii fal wystarczy uzyskanie sygnału płynącego tylko z jednej średniej; czekanie na potwierdzenie przez drugą jest niepotrzebną stratą czasu. Rozbieżność obu teorii akurat w tej kwestii nie jest dziełem przypadku, ponieważ Elliott stworzył swoją koncepcję na podstawie badań indeksów giełdy nowojorskiej, głównie indeksu DJIA, stworzonego przecież przez Dowa. Zauważył on, że w większości przypadków sygnały nie płyną jednocześnie z obu średnich, ale są rozłożone w czasie, a przez to są spóźnione. Obecnie w żadnej metodzie analizy technicznej nie stosuje się zasady potwierdzania sygnałów przez co najmniej dwie średnie rynkowe. Jeżeli natomiast takie same informacje można odczytać z dwóch lub większej liczby indeksów tego samego rynku (lub różnych rynków przy określaniu tendencji światowych), to dla analityka jest to sytuacja komfortowa, ponieważ znacznie wzrasta prawdopodobieństwo trafności jego prognoz.

W podsumowaniu dotychczasowych rozważań należy stwierdzić, że spośród sześciu podstawowych tez teorii Dowa, założenia dwóch zasad występują w niezmienionej postaci w koncepcji Elliotta, a założenia trzech kolejnych zostały rozwinięte w teorii fal. Powstaje więc pytanie: dlaczego te dwie, jakże podobne, koncepcje są tak odmiennie postrzegane przez analityków i inwestorów giełdowych? Dlaczego znamienna większość dostrzega olbrzymi wkład Dowa w rozwój metod analizy rynku, a jednocześnie krytykuje teorię Elliotta? Nie ma chyba obecnie metody dającej większe prawdopodobieństwo sprawdzalności prognoz niż teoria fal, ale również nie ma chyba bardziej krytykowanej metody niż teoria fal. Jaki jest więc powód tego stanu?

Odpowiedź na to pytanie jest bardzo trudna. Być może niektórzy, zrażeni początkowymi niepowodzeniami stosowania teorii fal, wolą twierdzić, że jest to koncepcja, która zupełnie się nie sprawdza, niż przyznać się do własnych błędów. W przypadku teorii fal nie wystarczy sama wiedza teoretyczna, trzeba solidnego treningu, by właściwie się nią posługiwać i mieć odwagę podejmować na tej podstawie decyzje inwestycyjne.

Bardzo często krytykowany jest również subiektywizm koncepcji Elliotta. Tymczasem każda analiza wykresów jest w jakiś sposób subiektywna. Niestety, w koncepcji Elliotta nie ma jednoznacznych zasad rządzących rynkiem, dlatego też niemożliwa jest pełna automatyzacja, nawet przy zastosowaniu osiągnięć najnowszej techniki komputerowej. Często na podstawie tych samych danych można opracować dwa przeciwstawne scenariusze zachowań rynku i nie wiadomo, który z nich się sprawdzi. Każdy medal ma dwie strony. Zawsze dobrze mieć alternatywę na wypadek, gdyby coś „poszło nie po naszej myśli", a na giełdzie zwykle coś się dzieje nie tak, jak to początkowo zakładano. Z tego właśnie powodu subiektywizm nie powinien być traktowany jako wada tejże koncepcji, ale wręcz przeciwnie, jako zaleta. Żadna inna metoda analizy rynku nie daje takich możliwości.

Kolejnym zarzutem wysuwanym przeciwko teorii fal jest to, że nie pozwala ona na wybór konkretnej spółki, w akcje której warto zainwestować. Co prawda w większości przypadków koncepcja Elliotta wykorzystywana jest do analizowania indeksów giełdowych, ale z powodzeniem stosowana jest również do prognozowania zmian cen akcji, kursów walutowych, cykli koniunkturalnych i wielu innych wskaźników ekonomicznych. Jeżeli ktoś się upiera tylko przy prognozowaniu zmian indeksów giełdowych, to zawsze może się zająć inwestowaniem w instrumenty pochodne, oparte na tychże indeksach, a działanie dźwigni finansowej spowoduje, że osiągane zyski będą znacznie większe niż w przypadku tradycyjnych inwestycji giełdowych.

Obawiam się, niestety, że szukając jednoznacznej odpowiedzi na wyżej postawione pytanie, można by jeszcze długo przytaczać zarzuty wysuwane przeciwko teorii fal, a następnie je obalać. Zamiast polemiki przytoczę słowa Willa Slatyera odnoszące się do koncepcji Elliotta. „Prosta teoria mówiąca o tym, że rynek wzrostowy tworzy falę składającą się z pięciu elementów, po której następuje korekta w dół tworząca falę o trzech składowych, została skomplikowana mnóstwem prób wyjaśnienia mniej istotnych wyjątków od podstawowej reguły. Poważny analityk powinien wgłębić się w dalsze zagadnienia teorii Elliotta, uważam jednak, że zwykły gracz może zrobić dobry użytek z teorii fal, jeśli tylko będzie w stanie poprawnie zidentyfikować obecną falę."[2] Nie pozostaje mi nic innego niż tylko podpisać

[2] W. Slatyer, Spekulacja podejście strategiczne, Liber, Warszawa, 1998, s. 51.

się pod tymi słowami i mieć nadzieję, że może za kilka lub kilkanaście lat geniusz teorii fal zostanie w pełni doceniony przez wszystkich analityków i inwestorów giełdowych, a wkład R. N. Elliotta w rozwój metod analizy rynku będzie równie zauważany jak wkład Ch. Dowa.

Literatura

1. **Frost A.J., Prechter R.R.:** *Teoria fal Elliotta*, Wig Press, Warszawa, 1995.
2. **Murphy J.J.:** *Analiza techniczna rynków finansowych*, Wig Press, Warszawa, 1999.
3. **Achelis S.B.:** *Analiza techniczna od A do Z*, Oficyna Wydawnicza LT&P, Warszawa, 1998.
4. **Slatyer W.:** *Spekulacja podejście strategiczne*, Liber, Warszawa, 1998.
5. Reuteres, *Analiza techniczna wprowadzenie*, Dom Wydawnicza ABC, Kraków, 2001.
6. **Pring M.J.:** *Podstawy analizy technicznej*, Wig Press, Warszawa, 1998.

THE DOW THEORY AND THE ELLIOTT WAVE THEORY, THAT IS THE LEAST AND THE MOST CONTROVERSIOL METHOD OF THE CAPITAL MARKET ANALYSIS

Summary: This very work also tries to find the answer to the question: "Why is the Dow's theory treated as the cornerstone of modern technical analysis, whilst the Elliott's theory is considered to be the most controversial conception of forecasting the stock market behaviours, despite the fact that they are both very similar?" The basic rules of both theories have been taken into consideration during their comparative analisys, which was conducted within the confines of this issue.

Key words: The Dow Theory, The Elliott Wave Theory, capital market analysis

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Sylwia Saczyńska

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W SZKOŁACH WYŻSZYCH

Streszczenie: Kapitał ludzki uznawany jest obecnie za parametr strategiczny w zarządzaniu wszelkimi organizacjami. Ogromne znaczenie odgrywa także w szkołach wyższych, w których również stać się może źródłem przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki uczelni, to wiedza, umiejętności, zdolności, motywacje, jak również zdrowie i energia witalna oraz wszelkie inne cechy i własności ucieleśnione w pracownikach. Wszystkie te atrybuty człowieka decydują o obecnej i przyszłej zdolności do realizacji celów szkoły wyższej, która go zatrudnia. Warunkiem jednak jest to, by zastosować odpowiednie podejście do zarządzania kapitałem nagromadzonym w ludziach, by traktować pracowników nie jako koszt, lecz jako aktywa, których wartość dzięki odpowiednim inwestycjom może wzrastać. Kapitał ludzki powstaje w pewnym stopniu dzięki inwestowaniu w siebie lub innych i tylko wtedy może stanowić klucz do sukcesu. Miejsce, jakie zajmuje szkoła wyższa na rynku edukacyjnym zależy przede wszystkim od umiejętności i wiedzy pracowników, których zatrudnia. Osiągnięcie znaczącej pozycji i prestiżu w konkurencyjnym otoczeniu jest możliwe dzięki odpowiedniemu sposobowi pozyskiwania i kreowania zasobów ludzkich oraz umiejętnemu spożytkowaniu ich potencjału, stąd polityka w obszarze zasobów ludzkich powinna stanowić integralną część ogólnej polityki uczelni.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki

Problematyka związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi w szkołach wyższych w Polsce wydaje się być w ostatnim czasie bardzo istotną kwestią, zwłaszcza ze względu na „urynkowienie" usług edukacyjnych, które świadczone są przez stale wzrastającą liczbę szkół wyższych, a w zasadzie przez ludzi stanowiących trzon tychże instytucji. Pracownicy szkół wyższych, dzięki swej wiedzy i umiejętnościom oraz wszystkiemu temu, co składa się na pojęcie kapitału ludzkiego, są najważniejszym czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie przez szkołę pozycji na rynku oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Rywalizacja pomiędzy szkołami wyższymi odbywa się na wielu różnych płaszczyznach, między innymi na płaszczyźnie pozyskiwania studentów czy ubiegania się o granty, co w warunkach zmieniającego się otoczenia jest niezwykle trud-

ne i możliwe tylko dzięki odpowiednim szeroko pojętym kompetencjom ludzi będących istotą uczelni. Jakość kapitału ludzkiego wpływająca na poziom dydaktyki i rozwoju naukowego oraz sprawne funkcjonowanie aparatu organizacyjno-administracyjnego decyduje o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej wyrażającej się najczęściej w liczbie chętnych na studia czy w pozycjach zajmowanych przez uczelnie we wszelkiego rodzaju rankingach, kształtujących jednocześnie image oraz wpływających na określony odbiór społeczny szkoły.

Szkoła wyższa jest instytucją zrzeszającą nauczycieli akademickich oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, których wspólnym celem jest kształcenie i wychowywanie studentów oraz prowadzenie badań naukowych. Szczególną rolę w realizacji tych celów odgrywają nauczyciele akademiccy. Są oni największym potencjałem szkół wyższych. Realizacja celu szkoły wyższej zależy w związku z tym w znacznym stopniu od tego, jaki kapitał wnoszą nauczyciele. Zwłaszcza w tym przypadku wyraźnie widoczna jest konieczność posiadania i utrzymania silnej bazy w postaci ludzi, co możliwe będzie tylko wtedy, gdy będzie ona odpowiednio spożytkowana.

Podstawowymi zadaniami szkoły wyższej jako jednostki stanowiącej część systemu nauki polskiej oraz edukacji narodowej, w ujęciu Urzędu Statystycznego [1, s.10], są:

- kształcenie studentów w zakresie określonej gałęzi wiedzy oraz przygotowanie ich do wykonywania konkretnych zawodów,
- prowadzenie badań naukowych lub twórczej pracy artystycznej,
- przygotowanie kandydatów do samodzielnej pracy naukowej, dydaktycznej lub do działalności artystycznej,
- kształcenie w celu uzyskania wiedzy ogólnej i specjalistycznej osób, które mają tytuły zawodowe i wykonują zawody praktyczne,
- rozwijanie i upowszechnianie kultury narodowej oraz postępu technicznego, a także współdziałanie w szerzeniu wiedzy o społeczeństwie oraz dbanie o zdrowie i rozwój fizyczny studentów.

Zwracając uwagę na zadania szkół wyższych można by je podzielić na wewnątrzsystemowe i zewnętrzne (społeczne). Pierwsza grupa dotyczy głównie kształcenia i rozwoju kadry naukowej oraz doskonalenia rozwiązań w zakresie funkcjonowania szkoły wyższej. To wydaje się być szczególnie istotne, gdyż bez rozwoju kadry naukowej nie są możliwe jakiekolwiek działania w sferze wypracowywania określonych standardów dydaktycznych, organizacyjnych, a także utrzymywania odpowiedniego poziomu pracy naukowej. Dlatego też szczególnie ważne jest położenie nacisku na zatrudnienie w uczelni ludzi, dysponujących odpowiednią wiedzą oraz na kreowanie warunków do efektywnej pracy nauczycieli i studentów. Chociaż funkcje te uczelnia pełni w zasadzie dla siebie, to jednak w znacznym

stopniu stają się one punktem wyjścia dla sformułowania funkcji zewnętrznych, czyli społecznych. Wyrażają się one głównie w tworzeniu oraz przekazywaniu dorobku naukowego i kulturowego oraz kreowaniu przyszłego potencjału społecznego o określonych wysokich kwalifikacjach.

Powyższe funkcje pozostają w łączności ze społeczną rolą szkoły wyższej. Wynika z tego, że miejsce kapitału ludzkiego w realizacji celów szkoły nie ogranicza się tylko do samoodnawiania struktur organizacyjnych, co wynika z funkcji wewnątrzsystemowych. Jego rola, bowiem, wykracza także w znacznym stopniu poza mury uczelni. Szkoła wyższa, realizując określone funkcje dla siebie, zajmuje jednocześnie ważne miejsce w pełnieniu funkcji o wyraźnym charakterze społecznym.

Znaczenie szkolnictwa wyższego stale wzrasta. Jest coraz większe zapotrzebowanie na nowe zawody, wymagające wyższych kwalifikacji, których zdobycie mają umożliwić uczelnie. By mogło tak być, należy położyć nacisk szczególny na kreowanie kadry. Od jej bowiem kwalifikacji naukowych, specjalistycznych i pedagogicznych oraz od jej postawy i zaangażowania zależy sprawne funkcjonowanie nie tylko samej szkoły, ale także jej otoczenia.

Konkurencja pomiędzy uczelniami, tak częsta w praktyce, jest w rzeczywistości rywalizacją o profesjonalizm kadry nauczającej, który staje się bezwzględnym warunkiem właściwego funkcjonowania nie tylko uczelni. Konkurencja ta zaczyna się właściwie już w momencie poszukiwania, a następnie zatrudniania właściwych osób. Żadna szkoła, dążąc do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku, nie może jednak na tym poprzestać. Nie wystarczy samo tworzenie bazy w postaci kapitału ludzkiego, trzeba także umiejętnie inwestować w ludzi, odpowiednio motywować ich do pracy, zachęcać do stałego pogłębiania wiedzy i poszerzania umiejętności. Należy traktować pracownika podmiotowo, bo tylko takie traktowanie może się przyczynić do wyzwolenia w ludziach kreatywności i stworzyć warunki pełnego wykorzystania ich możliwości.

Realizacja misji każdej szkoły zależy więc w znacznym stopniu od tego, jaki poziom kapitału wykreowany został nie tyle przez samych pracowników, ile w pewnym stopniu przez instytucję ich zatrudniającą. Konieczność posiadania i utrzymania silnej bazy w postaci ludzi jest warunkiem zdobycia przez uczelnię pozycji na rynku, co możliwe jest tylko wtedy, gdy baza ta jest odpowiednio spożytkowana, co według teorii Beckera oznacza, że właściwie rozwijane i wykorzystywane są umiejętności, wiedza, zdrowie i zwyczaje pracowników. By jednak można było mówić o potencjale społecznym jako parametrze strategicznym, czyli źródle przewagi konkurencyjnej, niezbędne jest w każdej uczelni odpowiednie podejście do kierowania ludźmi. Samo posiadanie silnej bazy personalnej nie jest wystarczające. Szkoła musi również podjąć pewne działania w celu motywowania swych pracowników do efektywnej pracy, utrzymania ich kompetencji na odpo-

wiednim poziomie, czy pozyskiwania nowych, odpowiednich osób. Możliwe jest to tylko wtedy, gdy przyjęta będzie odpowiednia koncepcja zarządzania.

Jedną z takich koncepcji jest przyjęcie prawdy, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zajmować w teorii zarządzania ważne miejsce. Cele zarządzania zasobami ludzkimi realizowane są na płaszczyźnie kreowania kapitału ludzkiego oraz jego odpowiedniego spożytkowania i utrzymania, co uzasadnione jest tym, że koncepcja powyższa kładzie nacisk przede wszystkim na znaczenie kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej [2, s. 21] i podkreśla istotę pojmowania polityki personalnej w kategoriach strategii. Założenia te stanowią teoretyczną podbudowę koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Niedoceniane są jednak w wielu organizacjach w praktyce, często traktowane są fragmentarycznie, czasem wręcz niechętnie wprowadzane w życie [2, s. 25].

Innym ważnym aspektem funkcjonowania szkół wyższych jest umiejscowienie zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie strategicznym. Zarządzanie strategiczne pomaga organizacjom w wypracowaniu kultury wykorzystywania kreatywności i przedsiębiorczości ludzi. Ze względu na to, że kwestie zasobów ludzkich są istotne, kierownictwo musi poświęcać im wiele uwagi, dbać o odpowiednie relacje zasobów ludzkich, strategii i polityki organizacji [3, s.75]. Strategiczny charakter zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się nie tylko do działań mających na celu pozyskiwanie odpowiednich pracowników i ich właściwe wykorzystanie, ale głównie do rozwoju potencjału, bez którego misja szkoły wyższej nie może być realizowana.

Wnioskiem płynącym z istoty funkcjonowania kapitału ludzkiego w szkole wyższej wydaje się być więc konieczność umiejscowienia zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie strategicznym oraz potrzeba silnego skorelowania strategii personalnej z misją i strategią ogólną uczelni. Interakcje pomiędzy strategiami powodują, że są one sprzężonymi wzajemnie instrumentami. Najmniejsze zmiany w jednym wywołują konieczność dostosowania drugiego. Jedynie taki model istnienia ścisłego związku między strategią personalną a strategią ogólną umożliwia realizację misji. Kapitał ludzki może być źródłem przewagi konkurencyjnej każdej organizacji. W związku z tym najefektywniejsza jest akumulacja kapitału ludzkiego, czyli inwestowanie w człowieka, oraz odpowiednie strategiczne podejście do zarządzania tym kapitałem.

Nie można jednak zapomnieć o tym, że odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga także spojrzenia na całość gospodarki stanowiącej przecież jeden z elementów otoczenia zewnętrznego każdej organizacji, a zatem i każdej szkoły wyższej. Kapitał ludzki, a właściwie inwestowanie w ten kapitał, postrzegany jest jako warunek trwałego wzrostu gospodarczego, którego podtrzymanie wymaga coraz większych nakładów [4, s. 71]. Gospodarki zatem, które w umiejętny sposób

wykorzystują wiedzę oraz inne zasoby o charakterze niematerialnym, cieszą się rozwojem. W tych gospodarkach wyraźnie widać zależność poziomu rozwoju (mierzonego wskaźnikiem PKB na jednego mieszkańca) od liczby studentów na 1000 mieszkańców [5, s. 58].

Badania wykazują, że w przypadku piętnastu najbardziej rozwiniętych krajów o gospodarce rynkowej wzrost przeciętnego wykształcenia ludności w wieku produkcyjnym o jeden procent podnosi tempo wzrostu gospodarczego o 0,02-0,07 punktu procentowego, a kapitał nagromadzony w ludziach rośnie średnio w świecie w tempie około 2,7% wyższym niż tempo wzrostu dochodu narodowego (na mieszkańca), z tym że, jak zaznacza to w swym Raporcie Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej, prawidłowość ta nigdy nie była spełniona w Polsce [4, s.71]. Jedną z przyczyn może być fakt, że nakłady na kształcenie, naukę i technikę kształtowały się w Polsce od końca lat sześćdziesiątych na niskim poziomie, a intensywność nakładów na kształcenie była od początku lat siedemdziesiątych dwukrotnie (a na naukę – nawet dwu-, trzykrotnie) niższa od intensywności w krajach europejskich [4, s. 73].

Zaniedbania w sferze edukacji widoczne są na przykładzie szkolnictwa wyższego, którego niedofinansowanie w stosunku do minimalnych potrzeb wynosi 50%. Nakłady na poziomie 0,7% w relacji do PKB sukcesywnie maleją (tab. 1). Potrzeby inwestycyjne zaspokojone są jedynie w 7% [4, s. 50]. Jest to niepokojące, gdy wziąć pod uwagę rolę, jaką mają do spełnienia szkoły wyższe i inne. Edukacja jest ogromnym wkładem w kapitał ludzki, daje wiedzę i kształtuje umiejętności, „wpaja wspólne wartości kulturowe i etyczne" i w związku z tym wymaga określonych nakładów ze strony państwa [6, s. 880].

Tabela 1.

Nakłady na szkolnictwo wyższe w relacji do PKB

Rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
wysokość nakładów (w % PKB)	1,05	0,82	0,88	0,82	0,77	0,75	0,83	0,86	0,83	0,79	0,77

Źródło: [7, s.56], [8]

Problem zarządzania kadrą uczelni wydaje się być wyjątkowo ważny także ze względu na dynamiczny w ostatnim czasie wzrost liczby szkół wyższych, który wpływa na podniesienie poziomu skolaryzacji w kraju i dlatego jest traktowany jako zjawisko zdecydowanie pozytywne. Ten szybki wzrost ma jednak także swoje złe strony. Prowadzi do ekstensyfikacji kształcenia, czyli obniżania jakości kształcenia. Liczba studentów wzrasta nieproporcjonalnie w stosunku do przyrostu liczby nauczycieli akademickich (tab. 2). Zwiększa się zakres studiów zaocznych

i wieczorowych oraz kształcenie w szkołach prywatnych, głównie na poziomie licencjackim.

Tabela 2.

Zmiany w sektorze szkolnictwa wyższego w latach 90.

Wyszczególnienie	1990/1991	1995/1996	1999/2000	Przyrost w latach 1990-2000 [%]
liczba szkół wyższych	112	179	287	156,2
liczba nauczycieli akademickich [tys.]	64,5	67,0	77,8	20,6
liczba studentów [tys.]	403,8	794,6	1431,9	254,6
liczba studentów przypadająca na jednego nauczyciela akademickiego	6,3	11,9	18,3	190,5

Źródło: [8]

„Wysokiej dynamice ilościowej kształcenia towarzyszy stagnacyjny niemal w skali ogólnej poziom zatrudnienia pracowników naukowo-dydaktycznych w szkolnictwie wyższym ...", wynikający między innymi z tzw. wieloetatowości nauczycieli akademickich [4, s.19]. Istnieje poza tym wiele barier utrudniających pozyskiwanie odpowiednich ludzi do pracy w szkolnictwie. Są to głównie administracyjne ograniczenia wzrostu zatrudnienia, powodujące „starzenie się" kadry nauczającej oraz obniżanie się liczby osób uzyskujących stopnie naukowe, co z kolei, podobnie jak wspomniana wieloetatowość, spowodowane jest w znacznym stopniu niskim poziomem płac.

Ze względu na wyżej wymienione niepokojące tendencje towarzyszące zarządzaniu kapitałem ludzkim w szkołach wyższych, zwrócenie szczególnej uwagi na potencjał ludzki uczelni oraz zwiększanie nakładów skierowanych na umiejętności, wiedzę i zdolności pracowników wydają się konieczne nie tylko dla prawidłowego funkcjonowania szkół wyższych, ale także z punktu widzenia funkcji społecznych, które również realizowane są przez szkoły wyższe.

Literatura

1. *Rozwój szkolnictwa ponadpodstawowego i wyższego w latach 1994-1997*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok, 1998.
2. **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Humanizacja Pracy", IPiSS, nr 1-2, 1999.

3. **Lundy O., Cowling A.:** *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000.
4. *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy,* Raport RSSG, nr27, Warszawa, 1998.
5. **Kożuch B.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy,* [w:] Kożuch, B., *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, 2000.
6. **Gradstein M., Justman M.:** *Human capital, social capital, and public schooling*, "European Economic Review", 2000, no 44.
7. **Kołaczek B.:** *Systemy edukacyjne. Analiza porównawcza*, IPiSS, Warszawa, 1999.
8. GUS, Rocznik Statystyczny 2000, Warszawa.

SOME ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Summary: Nowadays, human capital is perceived to be a strategic parameter in the process of management. Its importance is particularly recognised in the cese of universities where it can be the source of competitive advantage. Human capital is defined as knowledge, skills, abilities, motivations, health and all other features embodied in humans. All these attributes of employees decide of present and future ability to fulfill universities' objectives only if employees are not seen as a cost, but as an asset in which to invest, so adding to their inherent value. Human capital is created through the process of investing. Investment in employees can give the basis for success. Undoubtly, the university prestige depends, to a large degree, on employees knowledge and skills, and therefore the university needs to introduce the appropriate way of gaining and creating human capital in order to achieve a high rank on the competitive educational market. Hence, managing 'academic' capital should be the inegral part of the overall university policy and the important component of goverment politics.

Key words: human resource management, human capital

Artykuł zrealizowano w ramach projektu badawczego KBN nr 5H02D04221.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Adrianna Sidoruk, Piotr Filipkowski

KONCEPCJA INTELIGENTNEGO STEROWANIA TEMPERATURĄ STREFY WYTŁACZARKI Z UWZGLĘDNIENIEM CIEPŁA ŚCINANIA

Streszczenie: W technologii tworzyw sztucznych największą trudność sprawia sprawne sterowanie temperaturą strefy wytłaczarki. Nowatorskim sposobem zarządzania temperaturą w wytłaczarce jest sterowanie rozmyte. Stosuje się je, aby uniknąć gwałtownych skoków temperatury, które niekorzystnie wpływają na jakość tworzywa sztucznego. Ponieważ granulat wprowadzanego polimeru ma postać stałą i nie ma środków smarujących wewnątrz komory wytłaczarki, powstaje w wyniku tarcia granulek o ściany ślimaka ciepło, nazywane ciepłem ścinania. Autorzy uwzględnili w artykule ciepło ścinania, które jest odpowiedzialne za dodatkowy niekontrolowany wzrost temperatury wewnątrz komory wytłaczarki.

Słowa kluczowe: sterowanie rozmyte, wnioskowanie rozmyte, ciepło ścinania, wytłaczarka

1. Nowoczesny proces wytłaczania tworzywa sztucznego

W obecnych czasach przetwórca nie może zadowolić się wykonaniem wytłoczki spełniającej wymagania odbiorcy. Nowoczesny układ sterowania musi pozwolić na pełną kontrolę prowadzonego procesu wytłaczania z jednoczesną możliwością prowadzenia pełnej analizy jego przebiegu. Układ sterowania oraz maszyny przeznaczone do produkcji detali precyzyjnych muszą mieć certyfikaty produkcji oraz pełną analizę przebiegu produkcji. Uzyskanie tego rodzaju informacji wymaga dokładności nadzoru nad parametrami pracy wytłaczarki. Program zarządzający nowoczesną wytłaczarką zbliżony jest do okien oprogramowania Microsoft Windows, co ułatwia szybkie opanowanie zasad poruszania się po menu. Wszystkie istotne funkcje obrazowane są graficznie. Pozwala to na łatwą interpretację wprowadzonych parametrów. Układ wyposażony jest ponadto w szereg pomocy, służących do ustawienia maszyny i kontroli jej pracy [1].

Po założeniu nowego ustnika do wytłaczarki zmieniają się parametry, jakie należy wprowadzić, między innymi: rodzaj tworzywa, ciśnienie w komorze, szyb-

kość obrotowa ślimaka, ilość podawanego tworzywa. Układ nowoczesnej wytłaczarki powinien podpowiedzieć zalecane parametry, które po wprowadzeniu mogą być zapamiętane na dyskietce lub w pamięci wewnętrznej układu sterowania. Parametry pracy powinny być pogrupowane w bloki takie jak: dane produkcyjne, dane tworzywa, dane serwisowe, dane diagnostyczne.

W nowoczesnym układzie standardowo powinien być instalowany system statystycznej kontroli procesu wytłaczania. Jest to znakomite narzędzie do analizy problemów i zjawisk towarzyszących temu procesowi. Układ oferuje funkcje badania trendu zmian poszczególnych parametrów. Umożliwia otrzymanie certyfikatów produkcji, zgodnych z normami ISO 9000.

System sterowania wytłaczarką powinien być wyposażony w protokół alarmów i zmian wprowadzonych do ustawień maszyny. Pozwala to na proste zdyscyplinowanie obsługującego maszynę. Każda wprowadzona zmiana parametrów powinna być odnotowywana i przechowywana w protokole zmian, a dostęp do układu sterowania należy chronić systemem haseł właściwych dla danego poziomu użytkownika [1].

Nowoczesne wytłaczarki mogą być wyposażone w funkcję „TELESERVIS", która umożliwia zdalne kontrolowanie pracy maszyny. Współczesny producent musi dążyć do zapewnienia niskich kosztów produkcji. Może to osiągnąć np. poprzez poprawienie stopnia wykorzystania maszyny. Funkcja zdalnego serwisu może minimalizować straty czasu oczekiwania na reakcję serwisu producenta w przypadku awarii maszyny oraz stwarzać możliwość stałej współpracy z producentem maszyny dla osiągnięcia optymalnych warunków pracy. Funkcja ta pozwala na stwierdzenie przyczyn występujących zakłóceń, na prawidłowe ustawienie parametrów i diagnozę procesu bez konieczności wizyty pracownika firmy produkującej wytłaczarki.

2. Sterowanie procesem wytłaczania tworzywa sztucznego – możliwości wpływania na jakość produkcji linii wytłaczarkowej

Zmiana nawet jednego z czynników procesu wytłaczania może wpłynąć na jakość produkowanego wyrobu. Poprzez szybkość obrotową ślimaka można sterować intensywnością podawania tworzywa przez ustnik. Obroty ślimaka narzucają także ciśnienie uplastycznienia tworzywa oraz wpływają na samą jakość tworzywa [2]. Tworzywa sztuczne wymagają różnych prędkości obrotów ślimaka, w zależności od rodzaju tworzywa sztucznego, rodzaju dodatków (środków poślizgowych) lub od tego, czy tworzywami są homopolimery czy też mieszaniny polimerowe. Za pomocą sterowania krokowego lub rozmytego można wpływać na ogrzewanie

cylindra w celu przyspieszenia czasu uplastycznienia. Należy pamiętać o tym, że nie wszystkie polimery tolerują skoki temperatury i trzeba zastosować stabilizator temperatury. Poza tym ważnym elementem jest średnica ustnika i jego kształt. Odpowiedni ustnik zakładamy w zależności od tego, jaki wyrób chcemy uzyskać: worek foliowy, butelkę, pręt, płytę, ramy okienne, listwy, rury, itp. W tym momencie ważnym elementem są sita spiętrzające, które są zainstalowane w finalnym miejscu strefy dozowania. Urządzenia kalibrujące (zewnętrzne, wewnętrzne i kombinowane) zapewniają dokładność kształtu i wymiaru przekroju poprzecznego, lecz wpływają na zmniejszenie wydajności procesu, podobnie jak proces chłodzenia w przypadku wytwarzania wyrobów grubościennych. Urządzenia odbierające natomiast mogą mieć także istotny wpływ na wytrzymałość wytworzonego produktu [3].

Sterowanie wyżej przedstawionymi parametrami jest możliwe dość tanim kosztem i jest stosunkowo łatwe do zrealizowania. Droższym rozwiązaniem, ale znacznie poprawiającym wydajność, jest przejście z wytłaczarki jednoślimakowej na dwuślimakową. Należy zastanowić się nad zastosowaniem różnych ślimaków, jeśli zamierzamy zajmować się mieszaninami polimerowymi [3]. W zależności od kąta pochylenia zwojów ślimaka oraz dławienia przepływu w głowicy można regulować wydajność urządzenia oraz intensywność mieszania. Wraz ze zwiększeniem kąta pochylenia zwojów ślimaka oraz większym dławieniem zwiększa się udział przepływu poprzecznego, a zatem i skuteczność mieszania, lecz jednocześnie maleje wydajność wytłaczarki [2], [4].

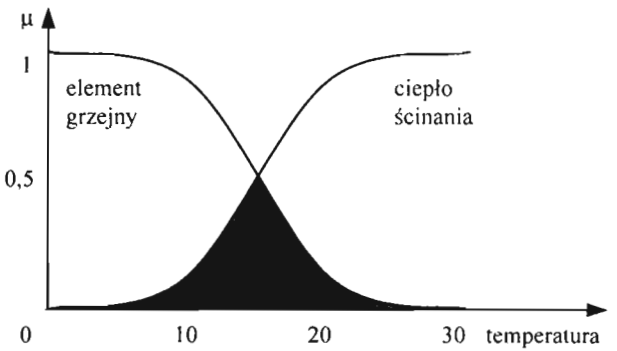
3. Sterowanie rozmyte

Metody sztucznej inteligencji służą próbie opisywania rzeczywistości w sposób naśladujący rozumowanie człowieka. Ich twórcy starają się przezwyciężyć wady tradycyjnych algorytmów komputerowych, zawodzących często w sytuacjach, w których człowiek jest w stanie rozwiązać postawiony problem bez większych trudności. Sztuczna inteligencja nie może więc przejść do porządku dziennego nad naturalnym brakiem precyzji zjawisk i przedmiotów świata realnego. Nieprecyzyjność ta może być związana z kształtem, położeniem, kolorem, powierzchnią lub semantyką opisu. Nieprecyzyjność ta jest właśnie rozmyciem [5], [6].

Wnioskowanie nieostre polega na obliczeniu pewnego działania na operatorach logicznych IF, AND, THEN, OR, przedstawionego za pomocą algorytmu, i wyznaczeniu wartości funkcji przynależności dla wielkości wyjściowych. W ten sposób uzyskujemy pewną powierzchnię rozmytego sterowania, którą możemy wyostrzyć, aby uzyskać odpowiednią wartość liczbową sygnału wyjściowego. Wy-

ostrzanie to najczęściej uzyskuje się metodą środka ciężkości powierzchni decyzyjnej uzyskanej poprzednio [5], [7], [8].

Algorytm rozmytego sterowania temperaturą strefy wytłaczarki, uwzględniający ciepło ścinania, gdzie funkcją przynależności jest μ(T), przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Funkcja przynależności μ(T): T – temperatura

IF element grzejny grzeje zbyt mało
AND ciepło ścinania małe
THAN zwiększ temperaturę bardzo
OR
IF element grzejny grzeje zbyt mało
AND ciepło ścinania duże
THAN zwiększ temperaturę trochę
OR
IF element grzejny grzeje wystarczająco
AND ciepło ścinania odpowiednie
THAN temperaturę pozostaw w niezmienionym stanie
OR
IF element grzejny grzeje bardzo
AND ciepło ścinania małe
THAN zwiększ temperaturę (trochę)
OR
IF element grzejny grzeje zbyt mocno
AND ciepło ścinania duże
THAN zmniejsz temperaturę (bardzo)

Pożądanym efektem jest funkcja „AND", która jest częścią wspólną zbiorów (część zaczerniona na rysunku). Powyżej został przedstawiony algorytm w przy-

padku, gdy wpływ ciepła pochodzącego od elementu grzejnego i ciepła ścinania na temperaturę strefy wytłaczarki jest dokładnie taki sam.

4. Zakończenie

Rosnące wymagania rynku prowadzą do konieczności wprowadzania nowych rozwiązań w różnych dziedzinach życia. W technologii tworzyw sztucznych ważne jest, aby linia technologiczna była elastyczna oraz aby w przypadku zmian dokonywanych przez klienta producent mógł zaproponować pozytywną odpowiedź [9]. Spełnienie tych warunków jest możliwe, jeżeli wprowadzimy nowatorskie rozwiązania dotyczące sterowania procesami wytwórczymi oraz będziemy mieli kontrolę i świadomość zakłóceń powstających w trakcie wytwarzania [10]. Rozwiązaniem jest sterowanie rozmyte, które umożliwia minimalizację błędów powstających w procesie wytwarzania materiałów. Coraz częstsze stosowanie sztucznej inteligencji w zarządzaniu procesami technologicznymi to przyszłość technik sterowania [11]. Wprowadzając nowe technologie do produkcji, należy się liczyć ze wzrostem kosztów poniesionych na inwestycje, które przy produkcji masowej powinny się zwrócić niedługo od uruchomienia inwestycji. Dzięki innowacyjnym rozwiązaniom problemów zarządzania produkcją jakość produktu będzie coraz doskonalsza, odpowiednio do rosnących wymagań konsumenta [12].

Literatura

[1] **Broel-Plater B.:** *Sterowniki programowalne: właściwości i zasady stosowania*, Skrypt, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, 2000.
[2] **Pielichowski J., Puszyński A.:** *Technologia tworzyw sztucznych*, WNT, Warszawa, 1998.
[3] **Saechtling H.:** *Tworzywa sztuczne. Poradnik*, WNT, Warszawa, 2000.
[4] **Żelazny M.:** *Podstawy automatyki*, PWN, Warszawa, 1976.
[5] *Inteligentne systemy w zarządzaniu – Teoria i praktyka*, red. **J. S. Zieliński**, PWN, Warszawa, 2000.
[6] **Kacprzyk J.:** *Zbiory rozmyte w analizie systemowej. Analiza systemowa i jej zastosowania.* PWN, Warszawa, 1996.
[7] **Harmon P., Maus R.:** Morrissey W. *Expert systems tools and applications* NY John Wiley, 1988.
[8] **Mulawka J. J.:** *Systemy ekspertowe*, WNT, Warszawa, 1996.

[9] **Balagurusamy E., Howe J.A.M.:** *Expert systems for management and engeneering*, NY Ellis Horwood, 1990.

[10] **Buller, A.:** *Sztuczny mózg. To już nie fantazje*, Pruszyński i S-ka, Warszawa, 1998.

[11] **Penrose R.:** *Cienie Umysłu*, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c., Poznań, 2000.

[12] **Castillo E., Alvarez E.:** *Expert System: Uncertainty and Learning*, Southampton; Boston; London; New York: Computational Mechanics Publ.: Elsevier, 1991.

CONCEPTION OF INTELLIGENT TEMPERATURE CONTROL OF EXTRUDE – MACHINE ZONE

Summary: The main problem in plastics technology is temperature control of extrude – machine zone. The new way of temperature management in extrude – machine is fuzzy control. It helps to avoid sudden change of temperature, which have an unfavorable influence on plastic quality. Solid, granulated polymer is in the form and when is no agent to grease inside chamber of extrude – machine, consequently friction granulated polymer and elements of extrude – machine, come into being heat. The authors of this paper took into consideration this heat, which bear responsibility for additional non – controlled increase of temperature inside chamber of extrude – machine.

Key words: fuzzy logic, temperature of cut down, extrude – machine

Artykuł zrealizowano w ramach pracy własnej W/IZM/1/99.

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Marcin Szczepański

OBSZARY MORSKIE POLSKI

Streszczenie: We współczesnym świecie obserwuje się dążność państw nadbrzeżnych do zawłaszczania, na podstawie norm prawa międzynarodowego, coraz rozleglejszych akwenów morskich. Również Bałtyk stał się obszarem takich zabiegów ze strony państw leżących nad tym morzem. Państwo polskie także podjęło adekwatne działania w celu zabezpieczenia *interesów* polskich na odpowiednich obszarach morza bałtyckiego. Na podstawie ustawodawstwa wewnętrznego ustanowione są obecnie trzy polskie obszary morskie – morskie wody wewnętrzne, morze terytorialne, wyłączna strefa ekonomiczna. Rozgraniczenie tych obszarów i odpowiednich obszarów państw sąsiadujących zostało dokonane na mocy umów międzynarodowych. Jedynie z Danią Polska nie zawarła stosownej umowy, w związku ze sporem jaki oba kraje toczą o akwen wyłącznej strefy ekonomicznej, leżący na południe od wyspy Bornholm. Artykuł prezentuje polskie obszary morskie i ich status prawny. Publikację uzupełnia mapa przedstawiająca układ wspomnianych obszarów na Morzu Bałtyckim.

Słowa kluczowe: prawo morza, genewskie konwencje o prawie morza, konwencja Narodów Zjednoczonych o prawie morza z Montego Bay, polityka morska, Morze Bałtyckie

Obszary morskie, chociaż fizycznie jednolite, mają różny status prawny. Na obszarach przybrzeżnych władzę sprawują państwa, do których należy brzeg morza, władza ta jest tym pełniejsza, im dany obszar morski bardziej jest związany z lądem.[1]

Posiadanie określonych praw na przybrzeżnych obszarach morskich jest gwarancją zaspokajania żywotnych interesów państw nadbrzeżnych.

Interesy te podzielić można na 2 grupy:

- Interesy związane z zapewnieniem bezpieczeństwa i ochrony granic państwa.
- Interesy gospodarcze związane z zapewnieniem sobie przez państwo nadbrzeżne wyłączności rybołówstwa i eksploatacji innych bogactw naturalnych morza przybrzeżnego, jego dna i podziemia oraz z ochroną środowiska.

[1] W. Góralczyk, Obszary morskie i ich delimitacja, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 1993, s. 24.

Jak widać, interesy państw nadbrzeżnych są dość różnorodne i nie wymagają ani identycznego zakresu ochrony, ani sprawowania przez państwo nadbrzeżne pełni władzy suwerennej na wszystkich obszarach morskich do tego państwa przyległych. Poniżej przedstawiam podział obszarów morskich ze względu na zakres i stopień kontroli sprawowanej nad nimi ze strony państwa nadbrzeżnego.

I. Obszary morskie wchodzące w skład terytorium państwowego:
   A) morskie wody wewnętrzne,
   B) morze terytorialne,
   C) wody archipelagowe.

II. Obszary morskie podlegające ograniczonej jurysdykcji lub suwerenności państwa nadbrzeżnego:
   A) morski pas przyległy,
   B) morska strefa ekonomiczna,
   C) strefa wyłącznego rybołówstwa,
   D) szelf kontynentalny.

III. Obszary morskie poza granicami jurysdykcji państwowej:
   A) morze otwarte (pełne),
   B) dno mórz i oceanów poza granicami jurysdykcji państwowej.

IV. Międzynarodowe cieśniny i kanały morskie.[2]

Bałtyk podlega w pełni reżimowi prawnemu, ustanowionemu przez Konwencję NZ o prawie morza z 1982 roku podpisaną przez wszystkie państwa bałtyckie z wyjątkiem RFN, Litwy Łotwy i Estonii. Bałtyk jest morzem szelfowym, praktycznie całe jego wody znajdują się nad szelfem kontynentalnym. Jest to morze półzamknięte, zgodnie z definicją zawartą w art. 122 wspomnianej konwencji. Przez morze zamknięte lub półzamknięte rozumie się zatokę, zbiornik wodny bądź morze otoczone przez dwa lub więcej państw i połączone z innym morzem bądź oceanem przez wąskie ujście albo składające się zasadniczo z morza terytorialnego i wyłącznej strefy ekonomicznej dwu lub więcej państw nadbrzeżnych. Mimo że nauki geograficzne nie podają jednej, powszechnie aprobowanej definicji morza zamkniętego oraz morza półzamkniętego, na ogół zgodnie przyjęto, że Bałtyk należy zaliczać do tej kategorii mórz[3]. Cechy geograficzne Morza Bałtyckiego sprawiają, że poszczególne państwa nadbrzeżne nie mogą wysuwać roszczeń do szelfu kontynentalnego w pełnym, teoretycznie możliwym zakresie[4].

---

[2] Podział przedstawiam według prof. R. Bierzanka i prof. J. Symonidesa. Por. Remigiusz Bierzanek, Janusz Symonides – Prawo Międzynarodowe Publiczne. PWN, Warszawa, 1994, s. 211-234.

[3] L. Łukaszuk Status prawnomiędzynarodowy Bałtyku. Rocznik Komisji Prawa Morskiego Odział PAN w Gdańsku – Prawo Morskie , t. XII 1999, s. 73-74.

[4] Ibidem, s. 76.

W niniejszych rozważaniach ograniczam się wyłącznie do kategorii obszarów morskich, które posiada Polska. Ustawa z 18 kwietnia 1991[5] roku o obszarach morskich Rzeczpospolitej Polskiej wprowadziła 3 kategorie obszarów morskich: morskie wody wewnętrzne, morze terytorialne i wyłączną strefę ekonomiczną. Zrezygnowano z ustanowienia strefy przyległej. Polskie obszary morskie ogółem obejmują 34.4 tys. km^2 Morza Bałtyckiego tj. około 9% jego powierzchni.
Morskie wody wewnętrzne są obszarem najbardziej związanym z lądem. Są to akweny leżące pomiędzy lądem lub wodami śródlądowymi a morzem terytorialnym. Morskimi wodami wewnętrznymi Polski są: część Jeziora Nowowarpieńskiego i część Zalewu Szczecińskiego wraz ze Świną i Dziwną oraz Zalewem Kamieńskim, znajdująca się na wschód od granicy państwowej między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec; rzeka Odra pomiędzy Zalewem Szczecińskim a wodami portu Szczecin; część Zatoki Gdańskiej, zamknięta linią podstawową biegnącą od punktu o współrzędnych 54°37'36" szerokości geograficznej północnej i 18°49'18" długości geograficznej wschodniej (na Mierzei Helskiej) do punktu o współrzędnych 54°22'12" szerokości geograficznej północnej i 19°21'00" długości geograficznej wschodniej (na Mierzei Wiślanej); część Zalewu Wiślanego, znajdująca się na południowy zachód od granicy państwowej między Rzeczpospolitą Polską a Federacją Rosyjską na tym Zalewie.

W obręb wód wewnętrznych wchodzą też wody portów, określone od strony morza linią łączącą najdalej wysunięte w morze stałe urządzenia portowe, stanowiące integralną część systemu portowego[6]. Port morski to administracyjnie wydzielony – wyodrębniony obszar lądowo-wodny lub wodny, wyposażony w urządzenia umożliwiające bezpieczne zawijanie i postój statków morskich w celu załadowania lub wyładowania ładunku, zaokrętowania lub wyokrętowania pasażerów lub w innych celach[7]. Morskie wody wewnętrzne stanowią część terytorium państwa nadbrzeżnego, które sprawuje nad nim pełną władzę suwerenną. Władza ta nie jest niczym ograniczona. Państwo decyduje o dopuszczeniu na swoje wody wewnętrzne obcych statków i okrętów, przy czym może ono określić warunki dopuszczenia i przebywania jednostek obcych na tych wodach.[8] Obszar morskich wód wewnętrznych Polski wynosi 1885 km^2.[9]

Morze terytorialne stanowi pas wód morskich określonej szerokości, będący częścią terytorium państwa nadbrzeżnego, rozciągający się od linii podstawowej ku morzu pełnemu. Morze terytorialne posiada każde państwo, mające dostęp do

[5] Ustawa o obszarach morskich Rzeczpospolitej Polskiej i administracji morskiej Dz. U. 1991 nr 32.
[6] Por. ibid art.4.
[7] J. Łopuski, Encyklopedia podręczna prawa morskiego, Gdańsk, 1981.
[8] W. Góralczyk, Obszary ..., s. 34.
[9] http://geoinfo.amu.edu.pl/wpk/ge-pl/fizyczna/tery/tery.htm

morza i jest ono ciągłą strefą położoną u jego wybrzeży. Zewnętrzna granica morza terytorialnego jest zarazem granicą terytorium państwa nadbrzeżnego. Według ustawy z 1991 roku morzem terytorialnym Rzeczypospolitej Polskiej jest obszar wód morskich o szerokości 12 mil morskich (22 224 m), liczonej od linii podstawowej tego morza. Linię podstawową morza terytorialnego Polski utworzono tzw. metodą kombinowaną, stanowi ją linia najniższego stanu wody wzdłuż wybrzeża, a na niektórych odcinkach zewnętrzna granica morskich wód wewnętrznych. Zewnętrzną granicą morza terytorialnego jest linia, której każdy punkt jest oddalony o 12 mil morskich od najbliższego punktu linii podstawowej. Ustawa włącza ponadto w obręb morza terytorialnego redy, na których odbywa się załadunek, wyładunek i kotwiczenie statków. W sumie polskie morze terytorialne obejmuje obszar 8682 km^2.[10]

Polska sprawuje na obu wspomnianych obszarach władzę suwerenną, czyli zwierzchnictwo terytorialne. Suwerenność ta rozciąga się na przestrzeń powietrzną ponad morzem terytorialnym,[11] jak również na jego dno i podziemie. Terytorium państwa jest bowiem przestrzenią trójwymiarową. Suwerenność terytorialna w zasadzie stanowi władzę pełną i wyłączną. Na morzu terytorialnym i morskich wodach wewnętrznych obowiązuje porządek prawny państwa nadbrzeżnego, wszystkie osoby i rzeczy, a w szczególności statki morskie podlegają jego prawu i władzy. Jedynym ograniczeniem w tym zakresie jest prawo międzynarodowe i zobowiązania międzynarodowe państwa nadbrzeżnego. Zasoby naturalne morza terytorialnego, jego dna i podziemia, zarówno żywe jak i mineralne, mogą być eksploatowane tylko zgodnie z prawem państwa nadbrzeżnego, a ich eksploatacja może być zastrzeżona wyłącznie dla statków i osób mających jego przynależność. Ta sama uwaga odnosi się do wszystkich prac w dnie morskim morza terytorialnego państwa nadbrzeżnego. Sztuczne wyspy i inne instalacje ustawione na tych obszarach podlegają wyłącznej jurysdykcji państwa nadbrzeżnego.[12]

Prawo międzynarodowe może ograniczać swobodę wykonywania władzy na morzu terytorialnym przez państwo nadbrzeżne. Takim podstawowym ograniczeniem jest prawo nieszkodliwego przepływu. Stanowi ono konieczne uzupełnienie prawa do swobodnej żeglugi po morzu otwartym i jest niezbędne dla realizacji prawa dostępu do portów. Umożliwia bowiem dotarcie do portu przeznaczenia, mimo różnego statusu obszarów morskich, przez które statek przepływa. Prawo to ma charakter powszechny, przysługujący wszystkim państwom na morzu teryto-

[10] Ibidem.

[11] Suwerenność państwa w przestrzeni powietrznej nad morzem terytorialnym potwierdziła m.in. międzynarodowa konwencja lotnictwa cywilnego z Chicago z 7XII 1944 roku, w której uczestniczyła Polska por. Dz. U. 1959 nr 35 poz. 212.

[12] Por. W. Góralczyk, Obszary morskie ..., s. 38.

rialnym państwa nadbrzeżnego. Jest to prawo zwyczajowe, które zostało zapisane w konwencjach z 1958 i 1982 roku i recypowane przez polską ustawę z 1991 roku. Nieszkodliwy przepływ, według polskiej ustawy, oznacza żeglugę przez morze terytorialne w celu: przejścia przez to morze bez wchodzenia na morskie wody wewnętrzne lub bez dobijania do urządzeń portowych albo znajdujących się poza morskimi wodami wewnętrznymi urządzeń redowych; wejścia lub opuszczenia morskich wód wewnętrznych; dobijania lub opuszczania wspomnianych wcześniej urządzeń portowych redowych. Określenie warunków przepływu okrętów wojennych oraz ich wejścia na polskie morskie wody wewnętrzne ustawa przekazuje Ministrowi Obrony Narodowej. Przepływ winien być nieprzerwany i szybki. Zatrzymanie się lub kotwiczenie jest dozwolone wyłącznie, gdy wiąże się ze zwyczajną żeglugą lub jest konieczne ze względu na siłę wyższa albo inne niebezpieczeństwo lub też w celu udzielenia pomocy ludziom bądź statkom, zarówno powietrznym jak i morskim, znajdującym się w niebezpieczeństwie. Obce statki rybackie podczas przepływu są obowiązane usunąć z pokładu sprzęt rybacki lub złożyć go w sposób wyłączający użycie. Przepływ uważa się za nieszkodliwy dopóty, dopóki nie zagraża pokojowi, porządkowi publicznemu lub bezpieczeństwu Rzeczpospolitej Polskiej. Przepływ uważa się za zagrażający pokojowi, porządkowi publicznemu lub bezpieczeństwu Rzeczpospolitej Polskiej, jeżeli obcy statek lub okręt wojenny podejmuje na morzu terytorialnym działania polegające na:

- groźbie użycia siły lub użyciu siły przeciwko suwerenności, integralności terytorialnej lub niezawisłości politycznej Rzeczpospolitej Polskiej albo pogwałceniu w jakikolwiek inny sposób zasad prawa międzynarodowego, zawartych w Karcie Narodów Zjednoczonych,
- ćwiczeniach lub użyciu broni wszelkiego rodzaju,
- zbieraniu informacji na szkodę obronności lub bezpieczeństwa Rzeczpospolitej Polskiej,
- propagandzie mającej na celu osłabienie obronności lub bezpieczeństwa Rzeczpospolitej Polskiej,
- startowaniu, lądowaniu lub przyjmowaniu na pokład jakiegokolwiek statku powietrznego,
- startowaniu, lądowaniu lub przyjmowaniu na pokład jakiegokolwiek urządzenia wojskowego,
- ładowaniu, wyładowywaniu towarów, walut albo przyjmowaniu na statek lub wysadzaniu ze statku ludzi z naruszeniem polskich przepisów celnych, skarbowych, imigracyjnych lub sanitarnych,
- umyślnym zanieczyszczaniu morza,
- uprawianiu rybołówstwa,
- prowadzeniu badań lub działalności hydrograficznej,

- zakłócaniu systemu łączności lub innych urządzeń i instalacji Rzeczpospolitej Polskiej,
- wszelkich innych działaniach niezwiązanych bezpośrednio z przepływem.

Jeżeli wymagają tego względy obronności lub bezpieczeństwa państwa na morzu terytorialnym oraz wodach wewnętrznych, mogą być ustanawiane strefy zamknięte dla żeglugi i rybołówstwa

Ustawa przewiduje możliwość wyznaczenia, na morzu terytorialnym, przez Ministra Infrastruktury, w porozumieniu z Ministrem Obrony Narodowej, tras przepływu, systemów rozgraniczenia ruchu i zgłaszania pozycji statku oraz sposobu kontroli ruchu statków w tym systemie. Obce statki korzystające z prawa nieszkodliwego przepływu przez morze terytorialne są obowiązane do przestrzegania prawa polskiego oraz przepisów międzynarodowych dotyczących zapobiegania zderzeniom na morzu i ochrony środowiska morskiego.

Polskiej jurysdykcji karnej nie stosuje się jednak w odniesieniu do przestępstw popełnionych na obcych statkach podczas przepływu przez morze terytorialne, z wyjątkiem sytuacji, gdy:

- skutki przestępstwa rozciągają się na terytorium Polski,
- przestępstwo narusza spokój lub porządek publiczny na morzu terytorialnym,
- kapitan statku, przedstawiciel dyplomatyczny lub konsularny państwa bandery statku zwróci się do właściwych organów polskich o pomoc,
- jest to konieczne do zwalczania nielegalnego handlu narkotykami lub substancjami psychotropowymi.

Polską jurysdykcję karną stosuje się ponadto w pełnym zakresie, jeżeli obcy statek przepływa przez morze terytorialne po opuszczeniu polskich morskich wód wewnętrznych. W stosunku do obcego statku przepływającego przez morze terytorialne nie podejmuje się żadnych czynności w związku z przestępstwem popełnionym przed wejściem statku na polskie morze terytorialne, jeżeli statek, płynąc z obcego portu, przepływa jedynie przez to morze (tzw. przepływ boczny), nie wchodząc na morskie wody wewnętrzne, z wyjątkiem ścigania sprawców zanieczyszczeń środowiska morskiego, bądź naruszenia polskich uprawnień na obszarze wyłącznej strefy ekonomicznej. W każdym wypadku organy podejmujące czynności z zakresu jurysdykcji karnej, na wniosek kapitana statku, są obowiązane powiadomić przedstawicielstwo dyplomatyczne lub właściwy urząd konsularny państwa bandery.

Ustawa zakazuje zatrzymywania obcego statku przepływającego przez polskie morze terytorialne w celu dokonania jakiejkolwiek czynności egzekucyjnej w postępowaniu cywilnym w stosunku do osoby fizycznej znajdującej się na statku. W stosunku natomiast do samego statku przepływającego przez polskie morze te-

rytorialne egzekucja lub zajęcie statku w związku z postępowaniem cywilnym możliwe są w dwóch wypadkach:
- gdy obcy statek stoi na polskim morzu terytorialnym lub przepływa przez to morze po opuszczeniu polskich morskich wód wewnętrznych;
- gdy postępowanie cywilne dotyczy roszczeń wynikających ze zobowiązań powstałych podczas lub w związku z przepływem statku przez polskie morskie wody wewnętrzne lub polskie morze terytorialne.

W ustawie polskiej nie zapisano kilku norm prawa międzynarodowego, które jednak obowiązują nasz kraj, zostały bowiem zapisane w umowach międzynarodowych, których Polska jest stroną. Korzystanie z morza terytorialnego w celu nieszkodliwego przepływu nie rodzi obowiązku uiszczania na rzecz państwa nadbrzeżnego jakichkolwiek opłat. Można żądać tylko wynagrodzenia za świadczone usługi (art. 18 konwencji z 1958 r. i art. 26 konwencji NZ o prawie morza z 1982 r.).

Państwo nadbrzeżne zobowiązane jest do podawania do publicznej wiadomości informacji o wszelkich znanych sobie niebezpieczeństwach zagrażających żegludze na morzu terytorialnym (art. 15 ust. 2 konwencji z 1958 r. i art. 26 konwencji NZ o prawie morza z 1982 r.).

W świetle przepisów obu konwencji statki wszystkich bander powinny być traktowane przez państwo nadbrzeżne jednakowo, niezależnie od stosunków istniejących między państwem nadbrzeżnym a państwem bandery lub państwem, na którego rzecz ładunek jest przewożony.

Wyłączna strefa ekonomiczna jest najmłodszym polskim obszarem morskim. Obejmuje obszar 23.833 km^2. Powołana została przez ustawę z 1991 roku. Jest położona na zewnątrz od morza terytorialnego i do niego przylega. Obejmuje wody, dno morza i znajdujące się pod nim wnętrze ziemi. Polska ma na nim suwerenne prawa do poszukiwania, eksploatacji, ochrony i gospodarowania zasobami naturalnymi, zarówno żywymi jak i mineralnymi wód morskich, jak również dna morskiego i jego podziemia, a także ochrony tych zasobów. Ustawa zastrzega dla Polski na obszarze strefy władztwo w zakresie: badania i użytkowania sztucznych wysp, konstrukcji i innych urządzeń, badań naukowych morza, ochrony i zachowania środowiska morskiego. Ustawa, biorąc pod uwagę możliwość rozwoju prawa międzynarodowego w kierunku silniejszej penetracji strefy przez państwo nadbrzeżne, wybiega naprzód i przewiduje suwerenne prawa Polski w odniesieniu do innych gospodarczych przedsięwzięć w strefie oraz inne uprawnienia przewidziane w prawie międzynarodowym. Podkreślić należy, że prawa Polski w strefie ekonomicznej mają charakter funkcjonalny a nie terytorialny, nie stanowi więc ta strefa części terytorium państwa, lecz obszar szczególnego rodzaju (sui generis), niebędący ani morzem terytorialnym ani morzem pełnym. Jeżeli wymagają tego potrzeby obronności lub bezpieczeństwa państwa, na obszarze strefy mogą być ogła-

szane akweny niebezpieczne dla żeglugi. Ogłoszenia tego dokonuje Minister Obrony Narodowej w porozumieniu z Ministrem Infrastruktury oraz Spraw Wewnętrznych. Według polskiej ustawy z 1991 granice strefy miały być określone w umowach międzynarodowych. W wypadku niezawarcia takich umów Rada Ministrów miała określić, w drodze rozporządzenia, przebieg granicy strefy. W momencie wydania ustawy granicą ogłoszonej właśnie wyłącznej strefy ekonomicznej stały się granice wyłącznej strefy rybołówczej oraz szelfu kontynentalnego, które w zasadzie się pokrywały. Granica ta była w części ustalona i potwierdzona zawartymi wcześniej umowami międzynarodowymi. Między Polską Rzeczpospolitą Ludową a Związkiem Socjalistycznych Republik Radzieckich podpisano w Moskwie 17 lipca 1985 roku umowę o rozgraniczeniu morza terytorialnego, strefy ekonomicznej, strefy rybołówstwa morskiego i szelfu kontynentalnego na Morzu Bałtyckim[13]. 10 lutego 1989 roku w Warszawie zawarto porozumienie w sprawie rozgraniczenia szelfu kontynentalnego i stref rybołówczych między Polską Rzecząpospolitą Ludową a Królestwem Szwecji.[14] W Berlinie 22 maja 1989 roku między Polską Rzecząpospolitą Ludową a Niemiecką Republiką Demokratyczną zawarto układ w sprawie rozgraniczenia obszarów morskich w Zatoce Pomorskiej[15]. 30 czerwca 1990 podpisana została w Sztokholmie umowa między Rządem Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, Rządem Królestwa Szwecji i Rządem Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich w sprawie wspólnego punktu rozgraniczenia obszarów morskich na Morzu Bałtyckim[16]. Do chwili obecnej nie została zawarta umowa z Danią. Kraj ten wysuwa roszczenia do części wód, które Polska uznaje za swoją wyłączną strefę ekonomiczną. Dania stoi na stanowisku, że granicą w tym rejonie powinna być linia równych odległości, tzw. linia mediany, między Bornholmem a wybrzeżem polskim. Stanowisko to nie jest zgodne z zasadą słuszności, gdyż nie można tak samo traktować stosunkowo niewielkiej wyspy, położonej na środku Bałtyku, oddalonej od pozostałego terytorium Danii, jak rozległego wybrzeża morskiego Polski w tym rejonie. Bornholm jest położony stosunkowo blisko wybrzeża polskiego i gdyby przeprowadzić rozgraniczenie wzdłuż linii środkowej, to Dania uzyskałaby nieproporcjonalnie duże obszary wód Morza Bałtyckiego.[17] Obecne granice polskiej wyłącznej strefy ekonomicznej przeprowadzone są w tym rejonie na podstawie aktu jednostronnego – wydane 26 maja 1978 roku przez Radę Ministrów PRL rozporządzenie określające zasięg polskiej strefy rybołówstwa morskiego. Granica ta odbiega wyraźnie na korzyść Polski od linii

[13] Dz. U.1986, nr 16 poz. 8.5
[14] Dz. U.1989, nr.54 poz. 323.
[15] Dz. U. 1989, nr 43 poz.233.
[16] Dz. U. 1990, nr74 poz. 441.
[17] Por. W. Góralczyk, „Obszary morskie...," s. 125.

środkowej między wybrzeżem polskim i wyspą Bornholm. W chwili obecnej kwestia spornego obszaru koło wyspy Bornholm nie jest przez oficjalne polskie czynniki nagłaśniana. Najprawdopodobniej głównym tego powodem są aspiracje Polski dotyczące członkostwa w Unii Europejskiej, której członkiem jest Królestwo Danii. Nie bez znaczenia jest również fakt niewykorzystywania kwot połowowych przysługujących Polsce na Bałtyku. Taka sytuacja może bowiem stwarzać wrażenie niemożności gospodarczego wykorzystania akwenu, o który RP się ubiega.

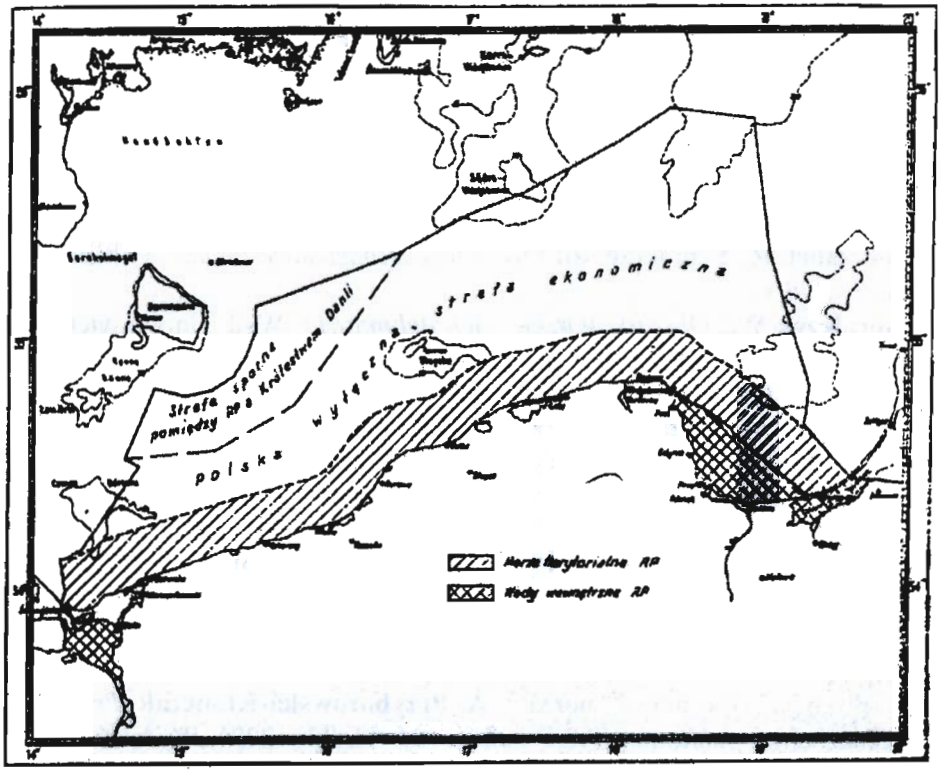
Obce państwa mogą korzystać w polskiej wyłącznej strefie ekonomicznej z wolności żeglugi i przelotu, układania kabli podmorskich i rurociągów oraz innych, zgodnych z prawem międzynarodowym, sposobów korzystania z morza, wiążących się z tymi wolnościami. Na obszarze strefy panuje polskie prawo ochrony środowiska. Prawo do podejmowania i przeprowadzania połowów w wyłącznej strefie ekonomicznej przysługuje wyłącznie statkom o polskiej przynależności. Obce statki mogą jednak prowadzić połowy na obszarze strefy na mocy umowy międzynarodowej lub zezwolenia wydanego na czas określony przez ministra właściwego do spraw rolnictwa. Zezwolenie takie może być cofnięte w wypadku nieprzestrzegania określonych w nim warunków, naruszenia obowiązujących przepisów, narażenia na szkodę bezpieczeństwa lub innego ważnego interesu Polski. Warto tutaj nadmienić, że odłów ryb bałtyckich regulowany jest porozumieniami międzynarodowymi, zawartymi w Konwencji Gdańskiej z 1973 roku. Limity połowowe wyznaczane są przez organ wykonawczy Konwencji Gdańskiej – Międzynarodową Komisję Rybołówstwa Bałtyckiego, której sekretariat mieści się w Warszawie. Określa ona całkowity dopuszczalny zakres połowów na Bałtyku oraz dokonuje podziału limitów połowowych w narodowych strefach rybackich na podstawie przyjętych kryteriów. Rzeczpospolita Polska ma wyłączne prawo wznoszenia, udzielania zezwoleń na wznoszenie i wykorzystywanie w wyłącznej strefie ekonomicznej sztucznych wysp, a także wszelkiego rodzaju konstrukcji i urządzeń przeznaczonych do przeprowadzania badań naukowych, rozpoznawania lub eksploatacji zasobów. Wspomniane sztuczne wyspy, konstrukcje i urządzenia podlegają prawu polskiemu. Zezwolenia na wznoszenie i wykorzystywanie sztucznych wysp, konstrukcji i urządzeń na polskim morzu terytorialnym i w wyłącznej strefie ekonomicznej wydaje Minister Infrastruktury, po zasięgnięciu opinii Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa, a na morskich wodach wewnętrznych dyrektor właściwego urzędu morskiego. Układanie i utrzymywanie podmorskich kabli i rurociągów na morskich wodach wewnętrznych i morzu terytorialnym wymaga zezwolenia dyrektora właściwego urzędu morskiego. Działalność taka jest dozwolona w wyłącznej strefie ekonomicznej, jeśli nie utrudnia wykonywania praw Rzeczpospolitej Polskiej i pod warunkiem uzgodnienia lokalizacji oraz sposobów utrzymywania z Ministrem Infrastruktury, który podejmuje decyzję

po zasięgnięciu opinii Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa. Zgoda taka, w razie niespełnienia uzgodnionych warunków, może zostać cofnięta. Badania naukowe na polskich morskich wodach wewnętrznych i morzu terytorialnym mogą być prowadzone przez obce państwa oraz osoby prawne i fizyczne, organizacje międzynarodowe, po uzyskaniu zgody Ministra Infrastruktury. Jeśli badania te dotyczyć mają zasobów żywych, zezwolenie wydaje minister właściwy do spraw rolnictwa. Badania takie w polskiej wyłącznej strefie ekonomicznej mogą być prowadzone przez wspomniane podmioty po uzyskaniu zezwolenia Ministra Infrastruktury. Wniosek o wydanie zezwolenia, zawierający informacje o zamierzonych badaniach, i program badań powinny być przedstawione nie później niż na trzy miesiące przed przewidywaną datą rozpoczęcia badań. Minister nie wydaje zezwolenia, a wydane cofa, jeżeli badania naukowe zagrażają zanieczyszczeniem środowiska. Minister może odmówić wydania zezwolenia na prowadzenie badań, jeżeli dotyczą one bezpośrednio zasobów naturalnych strefy, wymagają drążenia dna, użycia środków wybuchowych lub wprowadzenia do środowiska morskiego substancji szkodliwych, wymagają budowy lub użytkowania sztucznych wysp, konstrukcji i urządzeń. Obce podmioty przeprowadzające badania naukowe na polskich obszarach morskich są zobowiązane do:

- zapewnienia udziału polskich przedstawicieli w badaniach, włączając w to ich obecność na pokładach statków badawczych i innych urządzeń,
- informowania Ministra Infrastruktury, na jego wniosek, o wynikach badań,
- umożliwiania temuż Ministrowi, na jego wniosek, dostępu do wszelkich danych i próbek uzyskanych w ramach badań,
- niezwłocznego informowania wspomnianego Ministra o każdej istotnej zmianie w programie badań,
- niezwłocznego usunięcia urządzeń naukowo-badawczych i wyposażenia po zakończeniu badań, chyba że na ich pozostawienie uzyskano odrębne zezwolenie.

Polskie osoby prawne i fizyczne mogą prowadzić badania naukowe na polskich obszarach morskich bez zezwolenia. Mają one obowiązek informowania dyrektora właściwego urzędu morskiego o rejonie i sposobie prowadzenia badań na 14 dni przed ich rozpoczęciem oraz o ich zakończeniu. Do połowów prowadzonych w ramach badań stosuje się przepisy o rybołówstwie morskim. Minister Infrastruktury obligatoryjnie wydaje decyzję o wstrzymaniu badań na polskich obszarach morskich lub o cofnięciu zezwolenia na takie badania, jeżeli są one prowadzone niezgodnie z przepisami ustawy, przepisami szczególnymi, udzielonym zezwoleniem lub powodują ujemne skutki dla środowiska. Do poszukiwania, rozpoznawania i wydobywania zasobów mineralnych w polskich obszarach morskich stosuje się odpowiednie przepisy prawa geologicznego i górniczego oraz przepisy dotyczące ochrony środowiska, bezpieczeństwa żeglugi i życia na morzu. Uprawianie na

polskich obszarach morskich turystyki oraz sportów wodnych może odbywać się tylko na warunkach i w sposób zgodny z przepisami prawa polskiego.



Mapa 1. Podział polskiej wyłącznej strefy ekonomicznej Morza Bałtyckiego (Z. Lauer)
Źródło: L. Łukaszuk „Międzynarodowe prawo morza". Wyd. Scholar, Warszawa, 1977.

Reasumując powyższe należy zauważyć, ze polska ustawa jest w pełni zgodna z normami prawa międzynarodowego, zwłaszcza z konwencją NZ o prawie morza z 1982 roku. Polskie przepisy wewnętrzne oraz normy konwencyjne zabezpieczają gros interesów RP na akwenie Morza Bałtyckiego, z całą zaś pewnością gwarantują zaspokojenie żywotnych interesów naszego kraju.

Literatura

1. Dz. U. 1959 nr 35 poz. 212.
2. Dz. U.1986, nr 16 poz.85.
3. Dz. U.1989, nr.54 poz. 323.
4. Dz. U. 1989, nr 43 poz.233.
5. Dz. U. 1990, nr74 poz. 441.
6. Dz. U. 1978 nr 13 poz. 57.
7. Dz. U. 1991 nr 32 poz.27.
8. DZ. U. 1995 nr20 poz101.
9. **Bierzanek R., Symonides J.:** *Prawo Międzynarodowe Publiczne*. PWN, Warszawa, 1994.
10. **Góralczyk W.:** *Obszary morskie i ich delimitacja.* Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 1993.
11. **Knypl Z.:** *Ustawa o obszarach morskich i administracji morskiej*. Komentarz. Status prawny na dzień 1 X 1995 r. Sopot, 1995.
12. **Łukaszuk L.:** *Status prawnomiędzynarodowy Bałtyku.* Rocznik Komisji Prawa Morskiego Oddział PAN w Gdańsku – Prawo Morskie, t XII, 1999 r., s. 73-80.
13. **Łukaszuk L.**: *Międzynarodowe prawo morza.* Wyd. Scholar, Warszawa, 1997.
14. **Łopuski J.:** *Encyklopedia podręczna prawa morskiego*. Gdańsk, 1981.
15. http://geoinfo.amu.edu.pl/wpk/ge-pl/fizyczna/tery/tery.htm
16. http://geoinfo.amu.edu.pl/wpk/geo-pl/fizyczna/tery/tery.htm
17. Konwencja NZ o prawie morza w **A. Przyborowska-Klimczak**, *Prawo międzynarodowe publiczne. Wybór dokumentów*. Lublin 2001, Wydanie V, zmienione, s. 301-523.
18. Konwencja w sprawie ochrony Środowiska Morskiego Obszaru Morza Bałtyckiego. Helsinki 1974. Instytut Morski Gdańsk, 1974.
19. *Prawo międzynarodowe publiczne. Wybór dokumentów*. Lubelskie Wydawnictwo prawnicze. Lublin, 1992.

POLISH SEA ZONES

Summary: It can be observed that in the present world there is a tendency of the seashore countries to appropriate, on the basis of international legal norms, more and more extensive sea reservoirs.

The Baltic Sea also became the area of such interventions made by countries situated by this sea. Poland also undertook adequate activities in order to protect its interest on the appropriate areas of the Baltic Sea. On the basis of internal legislation, three Polish sea zones were established: the internal seawaters, the territorial sea and the exclusive economic zone.

The delimitation of these areas and of suitable territories of the neighbouring countries was made on the legal strength of international agreements. Only Poland and Denmark did not conclude suitable agreements as a result of the litigation between these two countries as to the reservoir of the exclusive economic zone lying south of Bornholm Island. The article presents the Polish sea areas and their legal status. The publication is supplemented with a map showing the arrangement of the above-mentioned zones on the Baltic Sea.

Key words: the Law of the Sea, 1958 Law of the Sea Conventions, 1982 United Nations Convention on the Law of teh Sea, maritime policy, the Baltic Sea

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Monika Walicka

ASPEKT PODATKOWY REKLAMY W INTERNECIE

Streszczenie: W dobie szybkiego postępu technologicznego i technicznego komputer staje się niemal nieodłączną częścią każdego przedsiębiorstwa. Coraz większą popularnością cieszy się także Internet. Dzięki szybkiemu dostępowi i przepływowi informacji każdego dnia przybywa nowych użytkowników.

Internet, poprzez reklamę firmy lub jej produktów, jest dla przedsiębiorstw sposobem na pozyskanie nowych klientów. Koszt takiej reklamy jest zdecydowanie niższy niż koszt reklamy prowadzonej w tradycyjny sposób. Dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na ten sposób działań promocyjnych.

W artykule przedstawiono rolę i sposoby reklamy firm poprzez Internet, a także związane z tym podatkowe uwarunkowania obowiązujące w Polsce.

Słowa kluczowe: reklama, podatki, Internet

Wprowadzenie

Warunki gospodarki rynkowej wymuszają na przedsiębiorcach ponoszenie zwiększonych wydatków na reprezentację i reklamę. Towarzyszą one obecnie każdej działalności gospodarczej. Realia wymagają od firm posiadania należytego wizerunku, od niego bowiem uzależniona jest możliwość nawiązywania kontaktów handlowych oraz wzrost przychodów ze sprzedaży produktów lub usług.

Przedsiębiorstwa mogą stosować wiele taktyk i strategii marketingowych. Wiąże się to jednakże z wykorzystaniem różnych narzędzi marketingowych, co z kolei powoduje ponoszenie kosztów. To zaś sprawia, że firmy zainteresowane są zaliczeniem wydatków związanych z promocją do kosztów uzyskania przychodów (k.u.p.). Polskie ustawodawstwo reguluje zasady zaliczania tych wydatków do k.u.p., jednakże wiele wątpliwości budzi reklama w sieci internetowej. Jest ona stosunkowo nowym, lecz coraz częściej stosowanym przez firmy rodzajem reklamy.

W artykule przedstawione są trzy, wydaje się istotne w procesie funkcjonowania firmy, zagadnienia: reklama internetowa w świetle literatury i przepisów podatkowych, reklama w Internecie a podatek dochodowy oraz rodzaje wydatków związanych z reklamą w Internecie.

1. Reklama internetowa w świetle literatury i przepisów podatkowych

Promocja stanowi integralną część działań marketingowych przedsiębiorstw, a także sama tworzy kompozycję określaną jako promocja-mix[1]. Celem promocji jest ułatwianie zakupów i doprowadzanie do sprzedaży. W praktyce z promocją utożsamiana jest reklama. Przedsiębiorstwa mają do wyboru całą gamę instrumentów, poczynając od reklamy, przez propagandę marketingową firmy, sprzedaż osobistą, a kończąc na promocji sprzedaży. Dobór odpowiednich instrumentów dla danego segmentu rynku tworzy skuteczną promocję produktów firmy.

Internet traktowany jako medium marketingowe budzi wiele kontrowersji. Można wyróżnić zarówno wady, jak i zalety stosowania reklamy w Internecie. Do zalet Internetu jako narzędzia reklamy niewątpliwie należą:
- interaktywność (pozwala na wymianę informacji, a nie tylko jednostronny przekaz),
- możliwość skupienia uwagi wokół produktu, marki, usługi,
- możliwość dotarcia do konkretnej osoby; użytkownik jest aktywny, sam decyduje o tym, co chce zobaczyć,
- możliwość promocji nawet bardzo złożonych produktów (odbiorca przyswaja wiadomości w kilku etapach),
- dostępność w każdym momencie.

Wśród wad znajdują się głównie niska dostępność[2] i wysokie koszty przyłączenia do sieci.

Na uwagę zasługuje fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw ogranicza tradycyjną reklamę tylko do ukazania adresu swojej strony internetowej (World Wide Web).

Funkcjonuje także złożony język marketingu internetowego, który wciąż zaskakuje nowymi pomysłami. Trudno więc jest w tym przypadku sprecyzować zestaw narzędzi marketingowych. Tak więc Internet nie powinien być postrzegany jako coś samodzielnego, ale jako część całego marketingu i biznesu.

W świetle literatury[3] reklama jest płatną formą bezosobowego oddziaływania na postawy, motywy oraz sposób postępowania nabywców. Przytoczona definicja jest bardzo ogólna. W dokładniejszym ujęciu reklama stanowi opłacaną przez nadawcę promocję produktów, prowadzoną za pomocą rozpoznawalnych ogłoszeń zamieszczanych w definiowalnych nośnikach reklamy, w czasie i w przestrzeni,

---

[1] Jest to kombinacja czterech form promocji: reklamy, sprzedaży osobistej, promocji sprzedaży oraz public relations. Szerzej: Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.

[2] Szacuje się, że w Polsce dostęp do Internetu ma zaledwie 7% populacji (Stępień J., *Banery i bajery*, Businessman Magazine nr 11, listopad 2000).

[3] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*. Wydawnictwo Felberg SJA. Warszawa, 1999.

skierowaną do określonego docelowego odbiorcy. Tak więc reklama (z jęz. ang. *advertising)* jest dowolną, płatną formą prezentacji idei, dóbr czy usług, skierowaną do określonej osoby. Odbywa się to za pomocą różnych mediów, np.: magazynów, prasy codziennej, radia, TV lub reklamy pocztowej (*direct mail*).

Większość działań reklamowych ma na celu zwiększenie popytu na produkty firmy, dostarczenie informacji o produkcie, utrwalenie cech produktu w świadomości konsumenta oraz przekonanie go do zakupu.

Reklama internetowa spełnia cztery podstawowe funkcje[4]:
- informacyjną,
- nakłaniającą i/lub zachęcającą do zakupu,
- wyróżniającą produkt lub firmę,
- utrwalającą.

Reklama za pomocą Internetu może wiązać się z promocją marki, produktu lub całego przedsiębiorstwa. Może dotyczyć produktów konsumpcyjnych, przemysłowych oraz usług. W zależności od celów, jakie ma spełniać reklama, można wyróżnić jej dwa podstawowe typy: reklamę produktu oraz reklamę organizacji (instytucjonalną).

Istnieje wiele form działalności reklamowej, np.: pocztowa, wydawnicza, prasowa, radiowa, telewizyjna, zewnętrzna, kinowa, a także poprzez Internet. Dobra reklama powinna zwrócić uwagę, zainteresować, wywołać pragnienie zakupu oraz pobudzić do działania. Internet z pewnością to umożliwia.

2. Reklama w Internecie a podatek dochodowy

Polskie prawo podatkowe nie definiuje dokładnie pojęcia „reklama". W języku potocznym termin ten oznacza rozpowszechnianie informacji o towarach, ich zaletach, wartości, miejscach i możliwościach nabycia[5]. Istotą reklamy jest chwalenie kogoś lub czegoś, zalecanie czegoś. Jest więc kwestią kontrowersyjną, czy w każdym przypadku pojawienia się firmy w Internecie będzie to jej reklama. W zakresie pojęcia *reklama* zmieści się zatem zamieszczanie ogłoszeń reklamowych na serwerach oraz tworzenie własnych stron WWW (w celu przedstawienia firmy i zachęcenia do nabycia jej towarów lub usług). Poprzez Internet można jednak skorzystać również z odpłatnych baz danych czy bezpośrednio dokonać zakupu produktów firmy. Koszty poniesione w związku z tymi ostatnimi wydatkami trudno jest jednak zaliczyć do kosztów reklamy[6].

[4] Op. cit.
[5] *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa, 1988.
[6] Szerzej: Kosacka-Lędzewicz D., *Komentarze*, Biuletyn Prawa Podatkowego, PP 1(19)/2001, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 2001.

Brak dokładnie sprecyzowanego pojęcia reklamy sprawia kłopot z określeniem tego co jest reklamą, a co nią nie jest. Internet jest stosunkowo nowym zjawiskiem, więc stwarza pod tym względem spore trudności.

Do kosztów uzyskania przychodów, zgodnie z art. 15 ust.1 ustawy z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2000 r. Nr 54 poz. 654 z późn. zm.) oraz art. 22 ust.1 ustawy z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr 14 poz.176), zalicza się wszelkie koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów, z wyjątkiem wyliczonych w ustawie[7]. Z powyższej definicji wynika, że podatnik, ponosząc wydatki związane z reklamą w Internecie, musi wykazać istnienie przyczynowego związku z przychodami firmy. Koszty związane z reklamą należy więc rozpatrywać pod względem ich celowości, czyli dążenia do uzyskania przychodu.

Wydatki związane z reklamą nie są wyliczone w ustawie[8] jako wydatki niezaliczone do kosztów uzyskania przychodów. Podatnicy, w związku z prowadzoną przez siebie reklamą internetową, zmuszeni są często do zakupu odpowiedniego sprzętu komputerowego i specjalistycznego oprogramowania. Powyższe wydatki można zaliczyć tylko pośrednio do k.u.p. Stanowić one będą środki trwałe lub wartości niematerialne lub prawne, a do k.u.p. zaliczane będą ich odpisy amortyzacyjne.

Z punktu widzenia podatku dochodowego można wyróżnić dwie grupy wydatków związanych z reklamą:
– służące tzw. reklamie niepublicznej,
– służące reklamie publicznej lub prowadzonej w środkach masowego przekazu.

Według art. 16 ust. 1 pkt 28 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych i art. 23 ust. 1 pkt 23 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych nie zalicza się do kosztów uzyskania przychodów „kosztów reprezentacji i reklamy w części przekraczającej 0,25% przychodów, chyba że reklama jest prowadzona w środkach masowego przekazu lub publicznie w inny sposób". Przepisy podatkowe nie podają definicji reklamy prowadzonej w sposób publiczny i reklamy prowadzonej niepublicznie. Stąd też istotną rolę odgrywać tu będą wyjaśnienia Ministerstwa Finansów i orzecznictwo sądowe. Często pojawiają się postulaty traktowania pojęcia „publiczny" analogicznie do unormowania przyjętego w ustawie „Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi"[9]. Pojęcie „publiczny sposób reklamy" obejmowałoby fakt skierowania jej do więcej niż 300 odbiorców.

[7] Wydatki nie uznawane za koszty uzyskania przychodów wymienia art. 23 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr 14 poz. 176).

[8] Akty prawne regulujące tę kwestię traktują reklamę bardzo pobieżnie. Ocenę możliwości zaliczenia wydatków do k.u.p. pozostawia się podatnikowi.

[9] Szerzej: Dz. U. z 1997 r. Nr 118, poz. 754.

Internet z pewnością umożliwia przedsiębiorstwom dotarcie do nieograniczonej liczby adresatów. Reklama za jego pomocą stanowić więc będzie reklamę publiczną, czyli nielimitowaną. Specyfika Internetu umożliwia tak samo dotarcie do nieograniczonej grupy odbiorców, jak i do bardzo konkretnej grupy osób. W ostatnim przypadku jest to raczej reklama prowadzona nie w Internecie, ale z jego wykorzystaniem. Wówczas będzie to reklama niepubliczna, czyli limitowana. Reklamą publiczną nie jest reklama skierowana do wybranych przez podatnika określonych odbiorców[10]. Publiczny charakter reklamy polega bowiem na jej ogólnej dostępności. Nie jest także istotna liczba osób, która zapozna się z reklamą w Internecie. Ważny jest jedynie sposób jej zaprezentowania. Jeżeli sposób lub metoda prowadzenia reklamy umożliwia zapoznanie się z nią bliżej nieokreślonej liczbie osób, jest to reklama publiczna. Nie będzie miała natomiast publicznego charakteru reklama zakrojona na szeroką skalę, ale skierowana nie do anonimowej liczby odbiorców, lecz do konkretnych osób (np.: rozesłanie listów e-mail do 6000 konkretnych adresatów).

Przepisy ustawy o VAT[11] dotyczące reklamy są dość lakoniczne. W świetle art. 2 ust. 3 ustawy „świadczenie usług oraz przekazanie lub zużycie towarów na potrzeby reprezentacji lub reklamy traktowane jest jak sprzedaż", czyli stanowi przedmiot opodatkowania. Może to oznaczać, że wszystkie wydatki zaliczone w myśl ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych do kosztów reprezentacji i reklamy (zarówno prowadzonej publicznie, jak i niepublicznie) zalicza się do kosztów reprezentacji i reklamy, o której mowa w ustawie VAT. To zaś powoduje zaistnienie opodatkowania VAT-em należnym (wyjątkiem są towary lub usługi zwolnione z VAT).

Reklama w Internecie budzi wiele wątpliwości w aspekcie tego podatku. Według ustawy świadczenie usługi wymaga dwóch stron. Firma nie może świadczyć usługi sobie. Wynika z tego, że zamieszczanie reklam na własnych stronach internetowych nie rodzi zobowiązania w aspekcie podatku VAT.

[10] Pismo Ministerstwa Finansów z dnia 28 listopada 1995 roku, Nr Po4/Ak-722-916.

[11] Ustawa o podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowym z dnia 8 stycznia 1993 roku (Dz. U. Nr 11, poz. 50).

3. Rodzaje wydatków związanych z reklamą w Internecie

Marketing w polskim Internecie to przede wszystkim kampanie banerowe[12] i mailingowe[13]. Coraz ciekawsze stają się witryny i interaktywne serwisy. Firmowe witryny WWW znacznie pomagają odciążyć pracę działów marketingu, zasobów ludzkich, sprzedaży i public relations. Zaletą sieci jest też to, że daje ona duże możliwości operowania ceną, np. poprzez licytacje on-line[14].

Poniżej przedstawiono kilka najbardziej typowych form reklamowania się firm za pośrednictwem Internetu.

Jedną z najpopularniejszych i najtańszych form reklamowania się za pośrednictwem Internetu są **ogłoszenia reklamowe.** Ich postać jest zbliżona do tradycyjnej formy ogłoszeń, jednakże wykorzystują one inny środek przekazu. Ogłoszenie reklamowe w Internecie jest często uzupełnieniem lub rozszerzeniem ogłoszeń zamieszczonych w innych mediach lub bezpośrednio na opakowaniu produktu. Są różne formy zamieszczania ogłoszeń reklamowych w Internecie, np. banery reklamowe, załączniki do listów e-mail, wysyłanych przez użytkowników kont e-mail na danym serwerze. Najmniej kosztowne są ogłoszenia najprostsze, a wiele firm internetowych oferuje nawet możliwość bezpłatnego umieszczenia podstawowych danych o firmie. Ceny i wydatki wzrastają w zależności od popularności danej strony, a także rodzaju, wielkości i skomplikowania ogłoszenia.

Kolejną formą reklamy w Internecie są tzw. **banery reklamowe**. Mają one duże znaczenie, jeżeli chodzi o budowanie znajomości i wizerunku marek. Wyświetlane zbyt często obniżają zainteresowanie odbiorców. Należy więc często je różnicować i dostosowywać do upodobań internautów. W przypadku tego typu wydatków pojawia się dylemat, czy należy traktować je jako wartość niematerialną i prawną, czy też jako usługę. Na gruncie podatków dochodowych istnieje zamknięty katalog praw wartości niematerialnych i prawnych. Banery reklamowe nie są jednak wymieniane w przepisach. Należy je więc, w świetle prawa podatkowego, traktować jako usługę.

Bardzo kontrowersyjną kwestią jest również tzw. bezpłatna forma ogłoszeń. W świetle prawa podatkowego przychodem z działalności gospodarczej jest wartość otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń[15].

---

[12] Kampanie banerowe – działania marketingowe ściśle związane z Internetem. Polegają na emisji reklam w postaci banerów (małych, interaktywnych ogłoszeń). Pojawiają się one na wybranych witrynach, a ma użytkownik dostęp poprzez kliknięcie na dany baner.

[13] Kampanie mailingowe – rodzaj nowoczesnych działań marketingowych. Polegają na dystrybucji reklam lub ofert poprzez konta e-mail.

[14] On-line, tzn. za pomocą sieci internetowej.

[15] Art. 11, pkt 2 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176).

W przypadku tzw. „ogłoszeń bezpłatnych" należy rozpatrzyć trzy sytuacje. Firma może zamieścić bezpłatnie ogłoszenie, w zamian za wykonanie określonych czynności na rzecz właściciela strony WWW, np.: wypełnienie ankiety, rozesłanie e-maili z reklamą strony od określonej liczby użytkowników. Ta forma budzi najwięcej wątpliwości na gruncie podatku VAT. Zgodnie z art. 2 ust. 3 pkt 3 ustawy z dnia 8 stycznia 1993 roku o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym opodatkowana jest zamiana usługi na usługi. Zastosowanie, ale tylko po stronie właściciela stron WWW, może mieć również art. 2 ust. 3 pkt 3a, wymieniający wśród czynności opodatkowanych VAT świadczenie usług w zamian za czynność niepodlegającą opodatkowaniu. Każda podobna sytuacja wymaga jednak indywidualnej oceny.

Inna jest sytuacja, gdy prawo do umieszczenia bezpłatnego ogłoszenia wiąże się z zakupem innej płatnej usługi firmy. Firma, nabywając inną usługę, nabywa jednocześnie prawo do umieszczenia ogłoszenia na stronach WWW danego podmiotu. W tym przypadku niewątpliwie nie mają zastosowania przepisy dotyczące przychodu z tytułu nieodpłatnych świadczeń.

Ostatnia forma bezpłatnych ogłoszeń ma miejsce, gdy bezpłatne umieszczenie ogłoszenia nie wiąże się z żadnymi świadczeniami ze strony osoby zlecającej zamieszczenie tego ogłoszenia. Istnieje tu przychód z tytułu bezpłatnego świadczenia. Często pojawia się jednak tutaj problem z wyceną uzyskanego przychodu. Koszt ogłoszenia na stronach internetowych zależy od popularności danej strony. W praktyce często stosowane jest określanie ceny za umieszczenie ogłoszenia, w uzależnieniu od liczby „wejść" użytkowników na ową stronę[16]. Powoduje to trudności w przypadku próby określenia wartości nieodpłatnego świadczenia.

Kolejny rodzaj wydatków związanych z reklamą firmy w Internecie to **skonstruowanie i utrzymanie własnej strony WWW**. Stwarza to szerokie możliwości zaprezentowania własnej firmy, jej osiągnięć, sprzedawanych wyrobów i świadczonych usług. Koszt strony WWW zależy od wielu czynników, a przede wszystkim od faktu, czy zostanie ona utworzona na obcym, czy też własnym serwerze, jaka będzie ilość stron lub podstron, czy dany podmiot sam ją stworzy, czy też zrobią to specjalistyczne firmy. Bardziej kosztowne, ale stwarzające o wiele większe możliwości, jest założenie strony na własnym serwerze. Konieczny jest tu jednakże stały dostęp do Internetu[17], odpowiedni sprzęt komputerowy i oprogramo-

[16] Jest to liczba internautów, którzy chociaż raz obejrzeli daną stronę WWW lub baner reklamowy. Pomiaru dokonuje się za pomocą CTR, współczynnika wskazującego liczbę kliknięć na dany baner w stosunku do całkowitej liczby jego odsłon. Z kolei liczba odsłon jest to liczba wszystkich pojawień się reklamy banerowej.

[17] Stały dostęp do sieci zapewniają m.in.: SDI/TP S.A. (Szybki Dostęp do Internetu), Polpak – T/TP S.A., Premium/ Datastar, ISDN (sieć cyfrowa z integracją usług), sieci LAN, CATV, DVB.

wanie. W związku z tym pojawią się nowe wydatki, zaliczane bezpośrednio do k.u.p., np.: abonament miesięczny za stały dostęp do Internetu oraz opłaty za administrację i utrzymanie łącza oraz wydatki, które do kosztów uzyskania przychodów będą zaliczone jedynie pośrednio w formie odpisów amortyzacyjnych, np.: zakup odpowiedniego sprzętu komputerowego (serwera) oraz nabycie wartości niematerialnych i prawnych, np.: zakup licencji do oprogramowania, zakup praw autorskich.

Posiadanie strony internetowej nie zapewni, oczywiście, realizacji celów zamierzonych przez przedsiębiorcę. Konieczna jest także odpowiednia reklama własnej strony internetowej. Może to być uczynione zarówno poprzez ogłoszenia w Internecie, jak i w innych środkach przekazu (np.: ogłoszenia w prasie, radiu i telewizji).

Podsumowanie

Dostęp do Internetu i korzystanie z niego jest dziś dla wielu przedsiębiorców sprawą kluczową. Prowadzenie e-marketingu daje specjalistom z tej dziedziny nieograniczone możliwości, a wszystko to przekłada się na dużą oszczędność czasu i pieniędzy.

Szeroki zakres zagadnień dotyczących reklamy w Internecie z pewnością nie pozwolił omówić w niniejszym artykule wszystkich problemów z tym związanych. Możliwości reklamowania się za jego pośrednictwem są nieograniczone. Zapewnia on przede wszystkim możliwość szybkiego i łatwego dotarcia ze swoją ofertą do tysięcy potencjalnych odbiorców nie tylko w kraju, ale i za granicą. Interaktywność, jaką cechuje się Internet, wiąże się jednakże z potrzebą ciągłych aktualizacji, dokonywania zmian, dostosowywania się do obowiązujących standardów.

Koszty reklamy w Internecie są przy tym o wiele niższe niż koszty reklamy tradycyjnej. Kryteria zaliczania tych wydatków do kosztów uzyskania przychodów będą podobne w obu przypadkach. Jeżeli chodzi o Internet, w większości przypadków będzie to reklama publiczna, czyli nielimitowana.

Literatura

1. **Stępień J.:** *Banery i bajery*, Businessman Magazine nr 11 (116) edycja internetowa, listopad 2000.
2. **Kosacka-Łędzewicz D.:** *Komentarze*, Biuletyn Prawa Podatkowego, PP1(19)/2001, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 2001.

3. **Kotler Ph.:** *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa, 1999.
4. Pismo Ministerstwa Finansów z dnia 28 listopada 1995 r., Nr Po4/Ak-722-916.
5. **Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W.:** *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998.
6. *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa, 1988.
7. Ustawa „Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi", Dz. U. z 1997 r. Nr 118, poz. 754.
8. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654 z późn. zm.
9. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176.
10. Ustawa z dnia 8 stycznia 1993 roku o podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowym, Dz. U. Nr 11, poz. 50.

A LEGAL CONDICTIONS OF INTERNET ADVERTISEMENT

Summary: During the fast technology progress, a computer become an inseparable part of company. The bigger and bigger popularity is gained by Internet. Because of the fast access and fast information's flow, every day there are more and more new users coming.

For companies the Internet is a way for gaining a new customers with company and it's products advertisement. The cost of Internet advs is definitely lower, than tratitional's. Because of that, more and more companies decide on this kind of promotional activities.

This article emphasis on the meanings, methods of advertising in Internet and also legal condictions in Poland involved with.

Key words: advertisement, taxes, Internet

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Monika Walicka

KONSOLIDACJA RYNKU PIWA W POLSCE

Streszczenie: Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży piwowarskiej istnieją już od początku XX wieku. Początkowo były to firmy prywatne, dziedziczone przez kolejne pokolenia tych samych rodzin. W latach 1991-2000 sektor piwowarski przeszedł intensywne zmiany własnościowe. Powstały spółki z udziałem kapitału zagranicznego, a także z udziałem akcjonariatu pracowniczego. Od kilku lat w tym sektorze można zaobserwować również postępujące procesy konsolidacji. Procesom tym sprzyja przede wszystkim nieustanny wzrost inwestycji zagranicznych. Artykuł jest efektem analizy procesów konsolidacji zachodzących na polskim rynku browarniczym.

Słowa kluczowe: rynek piwa, procesy konsolidacji

Wprowadzenie

Według danych Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIZ) prawie 60% bieżącego przepływu inwestycji zagranicznych jest efektem połączeń i przejęć przedsiębiorstw. Na świecie odnotowuje się niemalże nieustanny wzrost inwestycji zagranicznych, a także zmiany czynników warunkujących ten napływ. Oprócz tradycyjnych zachęt dla inwestorów, takich jak: zasoby naturalne, liczba ludności, geograficzne sąsiedztwo i dostęp do kluczowych rynków, coraz większą rolę zaczynają odgrywać: dostęp do technologii, potencjał innowacyjny krajów, do których inwestycje są kierowane, a także produkty wiedzy ludzkiej, czyli umiejętności kadry kierowniczej i kwalifikacje pracowników.

Zjawisko konsolidacji związane jest ze specyfiką oferowanego produktu oraz fazą wzrostu, w której znajduje się obecnie polski sektor piwa. Piwo jest produktem tzw. masowym i standardowym. Przedsiębiorstwa operujące w takim sektorze osiągają przewagę strategiczną poprzez powiększanie udziału w rynku, to zaś pozwala ograniczać koszty i poprawiać wynik finansowy. Czynnikami warunkującymi powodzenie są więc tutaj produkcja i dystrybucja.

Na polskim rynku piwa można zauważyć zjawisko procesów konsolidacyjnych, polegające na umacnianiu pozycji rynkowych liderów w tej branży: Grupy Żywiec oraz Kompanii Piwowarskiej. Konsolidacji sprzyja aktywność w grupie

średnich browarów regionalnych, będących ostatnimi krajowymi producentami nieposiadającymi zagranicznych inwestorów branżowych.

Charakterystyka rynku piwa w Polsce

Na polskim rynku browarniczym funkcjonuje obecnie 81 producentów piwa[1]. Wśród nich można wyodrębnić **trzy segmenty**: grupę dużych producentów (tab.1), średnich producentów (tab. 2) oraz małych producentów.

W grupie tzw. dużych producentów znajdują się między innymi Grupa Żywiec S.A. oraz Kompania Piwowarska S.A. W skład Grupy Żywiec wchodzą następujące marki piwa: żywiec, leżajsk, warka, eb, hevelius. Kompanię Piwowarską tworzą zaś marki: tyskie i lech.

W latach 1997-1999 browary wchodzące w skład Grupy Żywiec określane były mianem lidera polskiego rynku piwa. Jedyny, a zarazem najgroźniejszy konkurent dla Grupy Żywiec, to Kompania Piwowarska. Sukcesywnie zmniejsza ona dystans w udziałach w rynku, dzielący ją od Grupy Żywiec. Łącznie Grupa Żywiec oraz Kompania Piwowarska kontrolowały w 1999 roku 59,4% udziałów w rynku (58,2% w roku 1998).

Tabela 1.

Najwięksi producenci piwa w Polsce w latach 1997-1999

Nazwa	Udział w rynku (%)		
	1997	1998	1999
Grupa Żywiec	35,2	38,3	**36,7**
Kompania Piwowarska	20,3	**19,9**	**22,7**
Okocim	9,7	8,3	7,2
Grupa Brau Beteiligungs AG	7,2	6,7	7,1
Grupa Bittburger	5,2	**5,5**	5,7

Źródło: GUS, Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny 1997, 1998, 1999

Tabela 2.

Średni producenci piwa w Polsce w 1999 roku

Nazwa	Udział w rynku (%)
Browar Dojlidy	2,8
Koszalińskie Zakłady Piwowarskie BROK	2,6
Zakłady Piwa w Lublinie	2,0

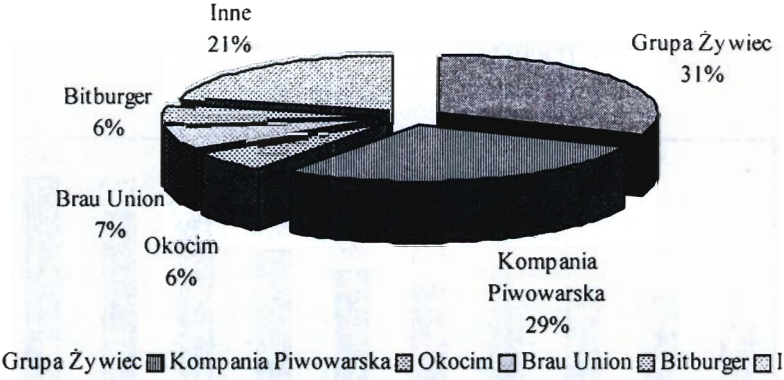
Źródło: GUS, Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny 1999

[1] Agencja Marketingowa CASE, *Analiza rynku piwa w Polsce 1999.*

Segment producentów „średniej wielkości" stanowią browary o mniejszym udziale w krajowym rynku (do 3%), o rocznej produkcji piwa powyżej 285 tys. hl (tab. 2). Grupa średnich browarów stanowi doskonały cel do przejęć przez inwestorów krajowych lub zagranicznych. Browary te agresywnie ze sobą rywalizują, stopniowo powiększając udział w rynku. Wyjątkami są tutaj Piast i Browary Warszawskie, których sprzedaż w ostatnich latach osłabła. Wysoki poziom sprzedaży odnotowały natomiast browary Dojlidy Białystok i Brok.

Mianem „małych producentów" piwa określa się wytwórców piwa produkujących w ilościach poniżej 285 tys. hl rocznie. Są to głównie browary kontrolujące poniżej 2% krajowego rynku. Wśród producentów piwa stanowią oni najliczniejszą grupę. Przedsiębiorstwa z tej grupy producentów powinny umacniać swą pozycję na rynku lokalnym.

Na polskim rynku w 2000 roku prym wiodły dwie grupy kapitałowe. Była to Grupa Żywiec, posiadająca 31% udziałów w rynku, oraz Kompania Piwowarska z 29%[2] udziałem w rynku. Udziały w rynku (w 2000 roku) największych polskich producentów przedstawia rysunek 1. Na trzecim miejscu znajdował się Okocim z 6% udziałem. Udział w rynku Grupy Żywiec spadł z 36% w 1999 do 31% w 2000 roku. Trudno określić, które z browarów tej grupy odnotowały spadek sprzedaży. Kłopoty ze sprzedażą już od dawna przeżywały Elbrewery i Leżajsk. Jednak straty tych dwóch firm były pokrywane przez Żywiec i Warkę.



Rys 1. Najwięksi polscy producenci piwa według udziałów w rynku w 2000 roku
Źródło: Agencja Badania Opinii i Rynku PENTOR, Analiza rynku piwa w Polsce 2000

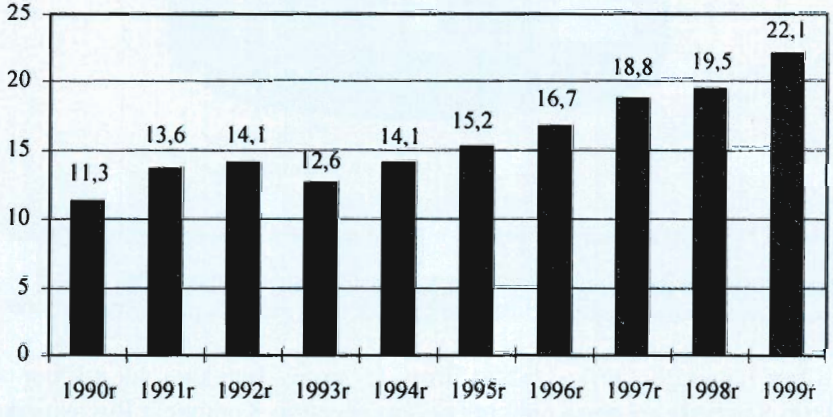
Można zauważyć, że wszystkie firmy tej grupy borykają się z kłopotami ze sprzedażą. Korzysta na tym konkurencja, szczególnie Kompania Piwowarska, któ-

[2] Agencja Marketingowa CASE, *Rynek Piwa 2000.*

rej udział w rynku zwiększył się z 22,7% w 1999 roku do 29% w końcu 2000 roku. Sprzedaż Kompanii Piwowarskiej wzrosła z około 340 tys. hl piwa do prawie 1,2 mln hl. Warto zwrócić uwagę, że ponad połowa sprzedaży Kompanii przypada na Browary Tyskie. Przegrywa z konkurencją także Okocim. Dzieje się tak prawdopodobnie niewątpliwie z powodu złego zarządzania tą firmą. Jedna z największych firm piwowarskich w Polsce stała się już browarem regionalnym, a nie ogólnopolskim. Udział w rynku Okocimia spadł z 7,2% w 1999 do 6% w 2000 roku.

Na polskim rynku dominującą pozycję w sprzedaży piwa mają rodzime browary. Dostarczają już od kilku lat ponad 95% ilości sprzedawanego piwa. Nieznaczny udział sprzedaży zagranicznych marek bezpośrednio na polskim rynku jest uwarunkowany wysoką ceną, dużym przywiązaniem społeczeństwa do krajowych marek, wysokimi kosztami, słabą znajomością kanałów dystrybucji w Polsce oraz niskimi nakładami na reklamę marek zagranicznych. Ograniczenia w przeniesieniu bezpośrednio marek zagranicznych na rynek polski, a jednocześnie fakt, że polski rynek piwa należy do sektorów rozwijających się, spowodowały wzrost zainteresowania zagranicznych inwestorów bezpośrednimi inwestycjami na polskim rynku. Największymi inwestorami w polskim przemyśle browarniczym są:

- Heineken (Grupa Żywiec),
- South African Breweries (Kompania Piwowarska),
- Carlsberg (Okocim),
- Brau Beteiligungs AG (Van Pur, Browary Warszawskie, Browary Bydgoskie),
- Bittburger (Bosman, Sierpc),
- Binding (Dojlidy),
- Holsten (Brok).



Rys.2. Produkcja piwa w Polsce w latach 1990–1999 (w milionach hektolitrów)
Źródło: GUS, Roczniki statystyczne 1991-2000

Produkcję piwa w Polsce cechuje regularny wzrost. W latach 1990-2000 produkcja piwa wzrosła o ponad 100% (z 11 mln hl w 1990 roku do 24 mln w 2000). Szacuje się, że w 2001 roku produkcja przekroczy 25 mln hl. Wielkość produkcji piwa w Polsce przedstawia rysunek 2.

Procesy konsolidacji rynku piwa w Polsce

Liderzy rynkowi dążą do coraz większej koncentracji sektora, stosując dwie metody: przejmowanie mniejszych producentów oraz fuzje. Takie działania ukierunkowane są na zapewnienie powodzenia rynkowego w wieloletniej perspektywie. Przy słabym wzroście sektora zmiana pozycji przedsiębiorstwa na rynku jest trudna i zdecydowanie bardziej kosztowna.

Przyśpieszenie procesu konsolidacji rynku piwa w Polsce jest związane z obawą krajowych browarów przed zagranicznymi producentami piwa po zniesieniu ceł z krajami CEFTA i UE. Cła, podwyższone w 1993 roku, stanowiły do tej pory barierę ochronną dla krajowego przemysłu piwowarskiego. Chodzi tu głównie o zagrożenie ze strony browarów niemieckich, słowackich i właśnie konsolidujących się browarów czeskich. Ich rynki znajdują się w fazie dojrzałości, która charakteryzuje się stagnacją sprzedaży (Czechy), czy też spadku (Niemcy, Belgia). Nałożenie wysokiego podatku akcyzowego powoduje, że cena polskiego piwa jest zbyt wysoka w stosunku do cen alkoholi wysokoprocentowych. Import piwa w Polsce nie przekracza 6%[3], jednakże spadek cen piwa zagranicznego – w relacji do polskiego – może spowodować sytuację, w której krajowy konsument sięgnie po piwo importowane, na które dotychczas nie było go stać. Wciąż nierozwiązany jest również problem reklamy, stosowanie której w Polsce jest utrudnione, jeżeli chodzi o alkohole, zarówno te nisko-, jak i wysokoprocentowe. Stwarza to sytuację bardzo niekorzystną dla polskiego sektora browarniczego, zwłaszcza że przez telewizję satelitarną docierają i będą docierać do kraju reklamy niemieckiego, holenderskiego czy belgijskiego przemysłu piwowarskiego.

Tabela 3.

Wielkość inwestycji w poszczególnych spółkach

Nazwa spółki	Główni inwestorzy
1	2
Elbrewery	97,5% Grupa Żywiec
Żywiec	75% Heineken
Kompania Piwowarska	70% EAC/SAB

[3] Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych, *Inwestycje zagraniczne w Polsce 2000.*

cd. tabeli 3.

1	2
Okocim	45% Carlsberg
Warka	92,8% Grupa Żywiec
Leżajsk	86% Grupa Żywiec
Brok Browar Koszalin	60% Holsten
Dojlidy Białystok	48% Binding Brauerei, 48% - BRE
Bosman Browar Szczecin	99% Bitburger

Źródło: Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych, Inwestycje Zagraniczne w Polsce.

Przykładem procesu konsolidacji rynku piwowarskiego w Polsce jest fuzja Browaru Żywiec z grupą Brewpole. Obecnie w skład grupy Heinekena na całym świecie wchodzi ponad 100 zakładów w 50 krajach. Natomiast jego konkurent na polskim rynku – SAB (South African Breweries) jest firmą rozwijającą się bardzo dynamicznie. Trzeci, obecny na polskim rynku światowy potentat, czyli Carlsberg (Okocim), posiada ponad 100 firm zależnych. W Europie Środkowej i Wschodniej najbardziej aktywne są trzy firmy piwowarskie: brytyjski Bass, Heineken i SAB. Pierwsza z nich inwestuje głównie w Czechach, gdzie dysponuje większościowymi udziałami, m.in. w Browarach Praskich i kontroluje browary w Ostravie, Vratislavicach i Radegaście. Heineken posiada browary w Polsce, na Węgrzech, Słowacji i Bułgarii, SAB zaś ma browary na Węgrzech i w Rumunii. Polska ma stać się docelowo kolejnym krajem, w którym dojdzie do koncentracji produkcji i sprzedaży piwa. Polski rynek jest dopiero na początku tego procesu. W większości krajów tylko dwa, trzy browary, bądź grupy piwowarskie kontrolują znacznie większe segmenty rynku. W Holandii Heineken i Grolsch mają 80% rynku, w Australii dominującą pozycję ma Fosters, razem z innymi mając 95%, w USA Anheuser Busch wraz z Millerem mają prawie 70% (wg PAIZ). Z kolei w Wielkiej Brytanii cztery największe firmy kontrolują około 80%, w tym trzy największe 70%. W Japonii 4 browary kontrolują 85% rynku, w Brazylii dwa browary (Brahma i Antarctica)– 75% rynku.

Powstanie giganta na polskim rynku może stanowić zagrożenie dla mniejszych browarów. Niektóre z nich już ogłosiły bankructwo, np. browary w Lwówku Śląskim czy Kętrzynie. Istnieje zagrożenie, że tak silna grupa może sprzedawać piwo po cenach dumpingowych, a także stosować zakrojone na szeroką skalę działania marketingowe – często zbyt kosztowne dla małych firm.

Proces konsolidacji na polskim rynku piwa został zapoczątkowany przez następujące browary: Elbrewery, Żywiec, Lech i browary Tyskie. Spośród nich stopniowo wyłoniły się dwie grupy kapitałowe: Elbrewery i Żywiec oraz Lech i Browary Tyskie. Fuzja Elbrewery z Żywcem miała miejsce w grudniu 1998 roku i była pierwszym przykładem konsolidacji rynku piwa w Polsce. Na tę fuzję dość szybko zareagowała grupa EuroAgroCentrum (EAC) i South African Breweries (SAB), główni udziałowcy Lecha i Browarów Tyskich, które to od marca 1999 roku rozpoczęły działalność pod wspólną nazwą Kompania Piwowarska S.A.

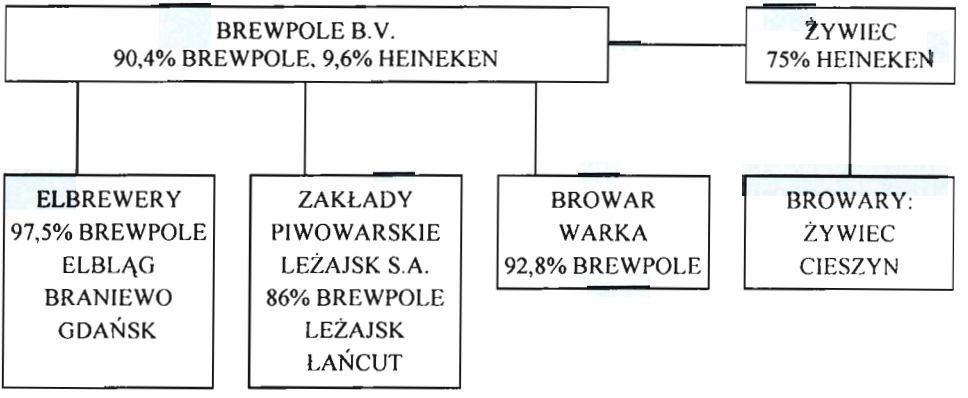
Heineken, główny udziałowiec Żywca, po zakupie części udziałów firmy Brewpole, w czerwcu 1998 roku, postanowił przyłączyć tę spółkę. W grudniu 1998 roku, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta (UOKiK) wydał zgodę na powstanie – z jednej strony – największego w Polsce piwnego koncernu, z drugiej zaś – największego oddziału holenderskiej firmy, przynoszącego około 10% globalnej produkcji Heineken BV – pod nazwą Grupa Żywiec S.A.

Wyrażając zgodę w sprawie tej fuzji UOKiK ustanowił kilka warunków. Obie firmy powinny:

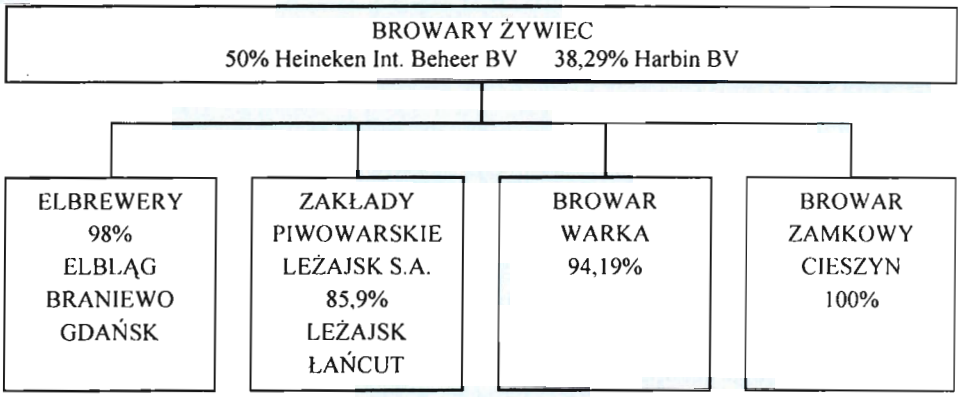
- udostępnić własną sieć dystrybucji konkurentom i nie utrudniać działań promocyjnych; istnieją wymagania tzw. *stock out* – posiadanie przez dystrybutora minimalnej ilości piwa danego producenta; dystrybutor zobowiązany jest do prowadzenia promocji, aby wyzwalać popyt na określone marki,
- zapewnić minimalny poziom zakupów od polskich dostawców chmielu (w 1999 roku 1/4 produktów, w latach 2000-2005 – 1/2),
- zainwestować w przetwórstwo chmielu 2 mln USD,
- utrzymać na rynku wszystkie dotychczas oferowane polskie marki, między innymi warka, leżajsk; istnieje możliwość zmiany marek (również likwidacja) w obrębie jednego producenta,
- co pół roku przekazywać urzędowi informacje o polityce cen i marż na produkowane piwo, ujawniać strukturę sprzedaży piwa przez dystrybutorów grupy wraz z informacjami o sprzedaży konkurentów.

Jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej Żywiec została spółka Zakłady Piwowarskie w Żywcu. Żywiec objął produkcję 8 browarów (2-Żywca, 3-Elbrewery, 2-Leżajska i 1-Warki), zatrudniono 3,5 tys. osób i według szacunków w 1998 roku kontrolował blisko 40% polskiego rynku piwa[4].

[4] Agencja Badania Opinii i Rynku PENTOR, *Analiza rynku piwa w Polsce 2000.*



Rys. 3. Grupa Heineken/Brewpole przed konsolidacją
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań agencji PENTOR



Rys. 4. Grupa Żywiec po konsolidacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań agencji PENTOR

Wobec nasilającej się konkurencji, głównie ze strony Elbrewery, browar Żywiec postanowił rozpocząć współpracę z Heinekenem. Ten natomiast po pewnym czasie stał się strategicznym inwestorem Żywca. Komisja Papierów Wartościowych kilkakrotnie odmówiła władzom Heinekena zakupu dużej części udziałów w polskiej spółce. W momencie objęcia strategicznego pakietu akcji w czerwcu 1998 roku Heineken zobowiązał się między innymi do udostępnienia Żywcowi *know-how* w zakresie produkcji, dystrybucji, marketingu i szkoleń. Do roku 1999 Holendrzy ponieśli w Żywcu stosunkowo wysokie wydatki inwestycyjne, dzięki którym zwiększył się potencjał produkcyjny (jest trzykrotnie wyższy niż przed przejęciem) i poprawiła się jakość wytwarzanego piwa.

Fuzja Żywca i Elbrewery była elementem strategii rynkowej Heinekena. Jej istotę stanowi chęć umocnienia pozycji firmy w Europie, zarówno zachodniej (jest holdingiem dla wielu browarów we Włoszech, Francji, Irlandii, Szwajcarii), jak i środkowowschodniej (jest obecny w Polsce, w Bułgarii, na Węgrzech, Słowacji). W strategii oparto się na założeniu, że nie ma potrzeby inwestować we własną markę na rynku polskim, natomiast znacznie łatwiej i korzystniej jest zainwestować w polskie browary już istniejące od kilkudziesięciu lat, które w wyniku licznych działań marketingowych utrwaliły się w świadomości polskich konsumentów. Decyzję umotywowano wcześniejszymi doświadczeniami konkurentów. Przykładowo, w Okocimiu zdecydowano się na produkcję marki należącej do głównego udziałowca – Carlsberga. Jej wprowadzenie było wsparte kosztowną kampanią reklamową, jednak efekty końcowe, według badań rynku[5], nie były w pełni zadowalające. Nie udało się przekonać klientów, iż Carlsberg produkowany w Polsce to piwo dobre i przede wszystkim niedrogie. Sprzedawcy umieszczali go na półkach pomiędzy drogimi piwami importowanymi, chociaż jego cena kształtowała się na poziomie Grolscha (również produkowanego w Polsce, tyle że przez EB).

Głównym celem fuzji Żywca i Elbrewery było utworzenie spółki lepiej przygotowanej do działania na szybko rosnącym i coraz bardziej konkurencyjnym rynku piwa w Polsce. Spółki liczyły także na efekt synergii (poprzez m.in. korzyści skali).

Inwestorzy holenderscy próbowali w 1996 roku również objąć kontrolę (oprócz Żywca), w drodze prywatyzacji, nad Browarami Tyskimi. Jednakże przegrali współzawodnictwo z grupą EAC/SAB. Browary te zobowiązały się zainwestować w ciągu 5 lat 115 mln USD w Browary Tyskie, pracownikom zaś zagwarantowano zatrudnienie przez następne 4 lata oraz znaczne podwyżki płac. Przeciw temu inwestorowi przemawiał fakt, że zaraz po zdobyciu pakietu kontrolnego w Żywcu polskie kierownictwo zostało zastąpione zagranicznym.

Heineken zainteresował się największą spółką piwowarską na polskim rynku – Elbrewery, by w rezultacie doprowadzić do połączenia z następujących powodów:

– Żywiec i browary, które należały do Brewpole (Elbrewery, Warka, Leżajsk) były niemal idealnie komplementarne: ich kanały dystrybucji uzupełniały się, obie spółki miały silne marki ogólnopolskie, skierowane do wszystkich segmentów docelowych, oraz mocne marki lokalne (na północy Polski mocną pozycję miał EB i Hevelius, w Polsce Centralnej – Warka i EB, a Żywiec i Leżajsk na południu naszego kraju); oczekiwano, że na tej podstawie można zbudować szeroką sieć dystrybucji i usprawnić obsługę konsumenta na terenie całego kraju; unifikacja sieci dystrybucji Żywca i Elbrewery miała nastąpić zaraz po fuzji,

[5] Agencja Marketingowa CASE, *Analiza rynku piwa w Polsce 1999*.

- znaczne opusty przy zakupie reklam lub możliwość negocjacji cen przy zakupie surowców czy urządzeń do produkcji piwa,
- krajowe browary (nawet te z „wielkiej piątki") były zbyt niedofinansowane, aby samodzielnie konkurować, inwestować w efektywne kampanie promocyjne, podobne do organizowanych przez światowe koncerny; fuzja miała umożliwić zwiększenie wspólnych wydatków na marketing,
- spółka Elbrewery potrzebowała silnego partnera, między innymi z uwagi na to, że jej kondycja finansowa nie była zadowalająca; mimo że w latach 1995-1998 notowano wysoką dynamikę wzrostu przychodów ze sprzedaży (co było związane ze stałym wzrostem sprzedaży oraz zmianami strukturalnymi w grupie), zyski netto malały; w skład Elbrewery w roku 1997 wszedł browar w Gdańsku oraz spółka J. I. Marketing zajmująca się sprzedażą i marketingiem Elbrewery i Heveliusa, a Hevelius został przejęty wraz z jego wszystkimi zobowiązaniami,
- dla BREWPOLE'a kapitał Heinekena był niezbędny, by mógł dokapitalizować browar w Leżajsku, Heveliusa oraz Warkę.

Perspektywa objęcia przez nową grupę Żywiec 40% rynku piwa wywołała sprzeciw dziesięciu średniej wielkości producentów (m.in. Brok, Dojlidy), którzy złożyli w UOKiK protest mówiący, że fuzja może doprowadzić do praktyk monopolistycznych na krajowym rynku piwa. Szacowano[6] bowiem, że „nowy" Żywiec będzie w stanie zwiększyć swój udział do 50% w ciągu zaledwie kilku lat, gdyż już w momencie fuzji grupa miała duże zapasy mocy produkcyjnych, oscylujące wokół 10 mln hl rocznie. Składając protest przeciwko fuzji liderów, średnie browary obawiały się osłabienia swojej konkurencyjności i pozycji na rynku. Browary takie, jak: Dojlidy Białystok, Brok z Koszalina czy Bosman ze Szczecina wzmocniły swą pozycję na rynku i miały większe moce produkcyjne niż sprzedaż. Dysponując silnym zapleczem kapitałowym niemieckich inwestorów, zamierzały się rozwijać i stopniowo powiększać swój udział w rynku: w 1999 roku browary Dojlidy i Brok zaplanowały sprzedaż sięgającą 1 mln hl, a Holsten – strategiczny inwestor Broka z Koszalina złożył ofertę na kupno ostatniego niesprywatyzowanego browaru w Polsce, jakim są Browary Górnośląskie. Obawy mniejszych producentów piwa przed konsolidacją większych koncernów były słuszne, bowiem ich udział w rynku stale maleje. Konsolidacja na polskim rynku piwa niekoniecznie musi być domeną wielkich browarów. Zdaniem analityków CASE, trzy lub cztery grupy kapitałowe pochodzące od średnich producentów będą wprawdzie mogły konkurować z liderami na rynkach regionalnych, lecz nie na ogólnopolskim. Rynek dużych producentów piwa jest już praktycznie podzielony, a producenci z małym kapitałem inwestycyjnym konkurują z potentatami tylko na rynkach lokalnych.

[6] Agencja Marketingowa CASE, *Analiza Rynku piwa w Polsce 1999*.

Z pewnością fuzja Heinekena i Brewpole wpłynęła na przyspieszenie działań konsolidacyjnych na polskim rynku piwa. Wymiana akcji pomiędzy Lechem a Browarami Tyskimi utrwaliła postępującą konsolidację rynkową sektora piwnego. W 1997 roku obie spółki wyprodukowały łącznie 3,8 mln hl piwa, co dało im około 20% udział w rynku. Po fuzji Żywiec musiał walczyć z Kampanią Piwowarską o przywództwo rynkowe. W 1999 roku Kompania Piwowarska sprzedała ponad 5,1 mln hl piwa, a w 2000 roku ponad 6 mln hl, co dało jej 28% udział w rynku (wg CASE). Już z racji posiadania tych samych inwestorów (EAC/SAB) naturalny był swego rodzaju alians strategiczny Lecha i Browarów Tyskich. Firmy wprowadziły na rynek uzupełniające się produkty (np. piwo *„karmen la bella"*), korzystały ze wspólnych kanałów sprzedaży i dystrybucji, a także wspierały się w niektórych działaniach marketingowych. Należy jednakże mieć na uwadze, że były to wciąż dwa podmioty, podejmujące decyzje autonomicznie, oparte na niezintegrowanych strukturach. Browar Lech i Browary Tyskie są dobrze przygotowane do walki o rynek i konsumenta. Nie obawiają się więc (jako grupa) zagrożenia ze strony „nowego" Żywca. Grupa Żywiec po przejęciu zaciągnęła ogromne kredyty na dofinansowanie przejętych spółek oraz na drogie kampanie reklamowe EB. Położono olbrzymi nacisk na trzyletni program restrukturyzacji. Nie przewidziano natomiast reakcji innych, konkurencyjnych producentów piwa. Lech Browary Wielkopolskie i Browary Tyskie nie wniosły protestu przeciwko fuzji Żywca z EB, należało się więc spodziewać próby ich połączenia pod przewodnictwem grupy inwestorów EAC/SAB, bądź powiększenia tej grupy o inne browary. Czynnikiem świadczącym o konsolidacji rynku piwa w Polsce jest, między innymi, propozycja kupna Browarów Warszawskich przez BBAG w 1999 roku czy nagła chęć współpracy z inwestorem strategicznym Okocimia – Carlsberg z EAC i SAB. Istnieją wątpliwości co do tego, czy konkurenci na rynku światowym (Carlsberg i SAB) mogą utworzyć koalicję, czy raczej wystąpi tu rozbieżność interesów. Zdarza się jednak, że światowe koncerny wolą współpracować na rynkach poszczególnych krajów (korzystanie z tych samych rozlewni czy punktów dystrybucji) lub przynajmniej tolerować się nawzajem niż wypierać. Widocznie taka strategia, jaką przyjęli w Polsce, była bardziej opłacalna z ich punktu widzenia. Heineken też nie miał przeciwwskazań co do faktu produkowania przez Elbrewery piwa Grolsch (podobnie konkurenta na rynku światowym). Grolsch posiadał około 10% udziałów w Brewpole, jednak – nie widząc możliwości powiększenia udziału w rynku – odsprzedał swoje udziały. Nadal jest związany umową licencyjną z EB na produkcję piwa Grolsch Premium Lager w Braniewie. Zdaniem przedstawicieli Elbrewery, Carlsberg, podobnie jak Grolsch, nie widząc dla siebie perspektyw na polskim rynku piwa, zamierza wycofać się z Okocimia (nieudana kampania promocyjna).

Wobec rozpoczętej na większą skalę – przez spółki Żywiec i Elbrewery – konsolidacji rynku polskiego piwa, w najgorszej sytuacji wydają się być browary najmniejsze, niedokapitalizowane, niemające własnych linii rozlewniczych. Spośród nich przetrwają te, które znajdą rynkowe nisze (np. dostarczając piwo nietypowe, którym nie będą zainteresowani więksi producenci) lub te, które zadowoli zaopatrywanie lokalnych barów.

Nowa grupa ŻYWIEC S.A. zaczęła funkcjonować od stycznia 1999 roku. Fizyczne połączenie nastąpiło 21 grudnia 1998 roku. Po fuzji nowy Żywiec stał się trzecią pod względem wartości rynkowej firmą na warszawskiej giełdzie (po TP S.A. i PEKAO S.A.). Środki z emisji nowych akcji Żywca, sprzedawanych wyłącznie dla dotychczasowych akcjonariuszy Brewpole, zostały przeznaczone na zakup wszystkich udziałów w Brewpole. Udział Heinekena w nowym Żywcu spadł do 50% + jedna akcja, 40% ma dotychczasowy właściciel Brewpole (38,29% udziałów należy do Harbin BV), a reszta znajduje się w rękach drobnych akcjonariuszy w obrocie giełdowym. Ostatnim krokiem jest tu likwidacja browaru Brewpole.

Spółki wchodzące w skład Żywca nie zostały wchłonięte do jego struktury, lecz stały się spółkami zależnymi z zachowaniem dotychczasowych siedzib. W miejsce starych zarządów powołano nowe, zwykle jednoosobowe.

Podsumowanie

Wprowadzenie do sektora browarniczego dużych środków finansowych i nowych technologii przyniosło wiele pozytywnych skutków. Firmy małe, zacofane i źle zarządzane przekształciły się w duże, nowoczesne browary, działające na skalę międzynarodową. Stało tak się już po kilku latach od wejścia nowego kapitału.

Branża piwowarska w Polsce wykazuje dużą koncentrację. Można stwierdzić, że procesy konsolidacyjne zostały wymuszone przez zagraniczne koncerny. Powodzenie rynkowe polskich browarów uzależnione jest od silnego wsparcia kapitałowego (o które zresztą w Polsce bardzo trudno). Notowany w naszym kraju wzrost sprzedaży (około 12,4% rocznie) pociąga za sobą rosnące zapotrzebowanie na kapitał obrotowy. Z tego powodu na polskim rynku piwa koncentracja będzie następować głównie, albo jedynie, wokół browarów, w które kapitałowo zaangażowani są zagraniczni, silni finansowo inwestorzy strategiczni. Sektor piwowarski i cały przemysł napojów należą do dziedzin, w których aktywność inwestorów zagranicznych jest szczególnie duża. Według danych PAIZ z 1998 roku znalazły się one na pierwszym miejscu pod względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W Polsce już 80% rynku piwa należy do firm z większościowym kapitałem zagranicznym, co jest poniekąd konsekwencją postępującej globalizacji. Polską czo-

łówką zainteresowali się światowi potentaci: Heineken I Beheer BV (II miejsce na świecie po amerykańskim Anhauser Busch), Carlsberg oraz SAB – również należący do światowej czołówki.

Pozostałe spółki są kontrolowane przez spółki pracownicze, bądź zostały zakupione przez krajowych inwestorów. Spółki te nie dysponują jednakże ani odpowiednim zapleczem finansowym, ani know-how, aby skutecznie prowadzić strategię ekspansji rynkowej.

Przedstawiony artykuł z pewnością nie wyczerpuje szerokiego zakresu zagadnień związanych z konsolidację polskiego rynku piwa.

A CONSOLIDATION OF A BEER MARKET IN POLAND

Summary: We can observe an increasing consolidation processes in beer sector for many years. The increase of foreign investments in a beer branch is an essential factor to this process. A beer market in Poland is being concentrated.

Companies functioning in a beer sector now, came into being in the begining of the 20th century. Initially, they had existed as private companies, inherited by following family generations. In the 90s, the beer sector was under the influence of intensive changes connected with the privatisation process. Joint-venture companies and companies with workers' participation came into being as a result of the process.

The purpose of the article is the analysis of the consolidation processes taking place on a beer market in Poland.

Key words: beer market, consolidation processes

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Piotr Zaręba

ZMIANY ZACHODZĄCE W BANKACH KOMERCYJNYCH W ZWIĄZKU Z WEJŚCIEM POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie: Tradycja polskiej bankowości sięga XV wieku. Postęp techniczny, dwie wojny światowe i zmiany, które nastąpiły w ich konsekwencji, tj. rozwój polskiej gospodarki, zwiększające się potrzeby ludzi, wyższe zarobki w społeczeństwie oraz przypływ kapitału zagranicznego przyczyniły się do szybkiego rozwoju banków komercyjnych w Polsce. Nowe prawo bankowe przyniosło ze sobą rozwój bankowości komercyjnej. Po 1989 roku w regionie tym zaczął szybko rozwijać się rynek usług bankowych. Trendowi temu sprzyjał wzrost popytu na usługi bankowe i konkurencja międzybankowa. Zwiększone zainteresowanie klientów usługami bankowymi dało czytelny sygnał dla bankowców do lokowania swojego kapitału na tym terenie. Wzrastająca liczba banków komercyjnych pociągnęła za sobą, dzięki kredytom, możliwość ożywienia i rozwinięcia działalności gospodarczej. Konkurencja międzybankowa sprawiła, że polepszyły się warunki obsługi klienta, a korzystne warunki uzyskania kredytów przyciągnęły kolejnych klientów. Zwiększenie kwalifikacji personelu w bankach przyczyniło się do szybkiej i sprawnej obsługi klientów. Wprowadzenie najnowocześniejszych systemów informatycznych usprawniło w bardzo dużym stopniu pracę w bankach. Szybkie porozumiewanie się banków za pomocą elektronicznego systemu ELIXIR daje możliwość realizacji znacznie większej liczby zleceń niż przed 1989 rokiem.

Słowa kluczowe: rozwój, zmiany, konkurencja, banki komercyjne, kredyty, globalizacja, klienci, kontrola, planowanie, monitorowanie, strategia

Uwagi wstępne

Oczekiwane wejście do struktur Unii Europejskiej wymaga wielu przygotowań. Przede wszystkim w zakresie przepisów prawnych. Od dłuższego czasu ustawodawcy przygotowujący poprawki czy nowy projekt prawa bankowego starali się uwzględnić obowiązujące dyrektywy Unii Europejskiej. Najważniejszą dla funkcjonowania banków krajowych była dyrektywa o zniesieniu przeszkód w licencjonowaniu. Z kolei dyrektywy o funduszach własnych, w sprawie udzielania kredytów konsumpcyjnych, o dużych kredytach, o praniu pieniędzy i o współczynniku

wypłacalności określają ramy prawne dla nowego projektu ustawy Prawo Bankowe i zarządzeń wykonawczych Prezesa NBP. Również uchwalona przez Sejm w 1994 roku Ustawa o rachunkowości stanowi podstawę do dostosowania polskiej praktyki rachunkowej do obowiązujących w Unii Europejskiej zasad, a przede wszystkim do dyrektywy o sporządzaniu, publikowaniu i badaniu rocznych sprawozdań spółek i o zasadach sporządzania, publikowania i badania skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz o ukrytych rezerwach i poprawianiu rocznych sprawozdań finansowych. Dyskusje i prace przygotowawcze do ewentualnej konsolidacji polskiego systemu bankowego to również element tworzenia podstaw do uczestnictwa Polski w Unii. W niedalekiej przyszłości polski system bankowy czeka konieczność konsolidacji, tzn. powstanie niewielkiej liczby banków ogólnokrajowych i pozostawienie znacznej liczby niewielkich banków lokalnych. Należy brać to pod uwagę przy tworzeniu nowego prawa bankowego, aby nie utrudnić tych naturalnych procesów, stanowiących niezbędny składnik przygotowań do włączenia się do Unii Europejskiej.

Argumentem przemawiającym za łączeniem banków jest słabość ich bazy kapitałowej. Konieczne staje się tworzenie konsorcjów bankowych, co jest procedurą zabierającą sporo czasu i wymagającą wielu uzgodnień. Dogodniejsze wydaje się stworzenie większych banków o solidniejszej bazie kapitałowej, a zatem mogących ponosić większe ryzyko z tytułu kredytowania pojedynczego klienta. Do problemów i trudności, które napotkać mogą zwolennicy konsolidacji, należą między innymi:

- przeszkody prawne: Kodeks Handlowy przewiduje, że przenoszenie akcji powoduje ich czasową niezbywalność; potrzebna jest też wycena akcji wniesionych do innej spółki (a ich wartość nie może być niższa od normalnej). Zmian wymaga również Prawo Bankowe, które nie przewiduje norm przezorności dla grup bankowych, czyli możliwości kalkulacji ryzyka w stosunku do kapitału całej grupy bankowej,
- przeszkody podatkowe to przede wszystkim niekorzystne opodatkowanie holdingów; każdy składnik grupy, w tym także spółka matka, traktowany jest osobno z punktu widzenia opodatkowania podatkiem dochodowym, co powoduje, że zakładanie holdingów staje się po prostu nieopłacalne,
- przeszkody w postaci oporu środowisk lokalnych, brak chęci pozbycia się lokalnego banku,
- uzyskanie przez banki regionalne marki i przyzwyczajenie do niej klientów,
- opór zarządów i pracowników,
- zagrożenie niesprawnością organizacyjną w dużych organizacjach, prawdopodobne wystąpienie konfliktów z powodów personalnych i różnic interesów oraz odmiennie ukształtowanych kultur bankowych, wytworzonych w ciągu ostatnich lat.

1. System informacyjny banków komercyjnych

Informatyczne systemy bankowe rozwijają się w kierunku dużych zintegrowanych systemów komputerowych. Analizowana jest koncepcja nośników globalizacji jako obiektów, dzięki którym informatyka kreuje dodatkowe wartości międzynarodowych operacji finansowych. Są one istotne dla osiągnięcia globalnych korzyści skali i zakresu oraz mają znaczenie dla realizacji strategii globalnej. Wspólne są zasoby pracy, przy czym owa wspólność wynika z możliwości sterowania zespołami pracowników rozproszonych w przestrzeni geograficznej, możliwości wdrażania standardów zachowań i standardów pracy, możliwości zwiększania efektów pracy i ich elektronicznego przesyłania. Przepływami informacji oraz wiedzy zdeterminowane są relacje profesjonalistów z klientami a informacje i wiedza stanowią niezbywalny zasób strategiczny.

Różne organizacje, działające racjonalnie, generują ten sam produkt bankowy przy założeniu zbliżonego poziomu umiejętności profesjonalnych. Elastyczność działań nakłada wymóg swobodnego transferu operacji bankowych i produktów bankowych z jednego kraju do innego. Produkty bankowe wymagają akceptacji standardów produktów, standardów procesów ich wytwarzania, dokonania koniecznych ustaleń prawnych związanych z ich wykorzystaniem przez klientów banków, opracowania wspólnych planów marketingowych i obsługi posprzedażnej. Rozwój środków transportu i telekomunikacji wpływa na kreowanie indywidualnych potrzeb klientów. Szybki wzrost liczby produktów, które mogą być łatwo modyfikowane na krajowych rynkach, wymaga koordynacji i kontroli. Jedną z najważniejszych determinacji rozwoju systemów bankowych są klienci poszukujący produktów zaspokajających ich potrzeby. Klienci banków tworzą nowe struktury organizacyjne zarządzane globalnie i koordynowane przez sieciowe systemy informacyjne. Decydenci zlokalizowani są na różnych kontynentach, a złożone współzależności wymagają szybkiego dostępu do ekspertyz finansowych i oceny możliwości inwestowania. Nie ma zatem sensu, by banki traktowały tych klientów jak jednostki państwowe. Właśnie tym klientom potrzebne są produkty bankowe, wiedza, doświadczenie, doradztwo na skalę globalną. Jedynym sposobem koordynacji tego rodzaju relacji jest szybki rozwój kanałów informacyjnych. Strategia zarządzania informacją jest wynikiem:

- globalizacji branżowej, która owocuje kooperacją i koordynacją wewnątrzbranżową,
- krajowej pozycji konkurencji, która skłania do integracji wewnętrznej różnych strategii rozwoju produktów bankowych w kraju.

Rozwój systemów bankowych jest zdeterminowany umiejętnościami w zakresie koordynowania i wzajemnego dopasowania cech środowiska gospodarczego, infra-

struktury sprzętowej, rozporządzeń prawnych, standardów technicznych. Usługi bankowe przekraczają granice państw i zadaniem informatyków jest stworzenie takiej infrastruktury informatycznej, która zapewni obsługę bankową każdego klienta – osoby fizycznej lub prawnej w dowolnym kraju. Klienci żądają coraz bardziej wyszukanej mieszanki produktów bankowych, przystosowanych szczególnie do ich potrzeb i możliwości finansowych.

Bankowość elektroniczna oznacza wykorzystanie specjalistycznych systemów komputerowych, architektury klient-serwer i centralnie zarządzanego przetwarzania rozproszonego. Przetwarzanie rozproszone oznacza, że wykonanie programu aplikacyjnego powoduje uruchomienie więcej niż jednego, niezależnego procesu, realizowanego przez system komputerowy w określonym czasie. Model banku transgranicznego oparty jest na koncepcji Service Outlet, tzn. miejsca, gdzie bank dostarcza usługę klientowi; jest nim oddział banku, kiosk (agencja); bankomat oraz Service Oulet Group - zbiór punktów sprzedaży produktów i usług bankowych, z którego to zbioru dane przechowywane są w centralnej bazie danych. Różne grupy połączone są w sieci, a bank ma możliwość uwzględniania nowych grup lub ich rozdzielania celem dalszego rozwoju. W ten sposób powstaje bank wirtualny, gdzie klient ma dostęp do usług z domu, kiosku, miejsca pracy, supermarketu, oddziału banku. Systemy informatyczne banku bez granic charakteryzują się dużą elastycznością i możliwością pracy, niezależnie od zmian w krajowej bankowości, akceptują wprowadzenie nowych produktów bankowych w dowolnym momencie, pozwalają na standaryzację wzajemnie powiązanych rachunków i uproszczenie procesu uczenia się obowiązującego operatorów komputerowych. Rozwój globalnych produktów jest możliwy dzięki istnieniu i wspomaganiu prac nad doskonaleniem systemów otwartych, czego przykładem w odniesieniu do systemów operacyjnych jest system UNIX. Rozwój i wdrażanie systemów otwartych są możliwe dzięki temu, że organizacje klientów akceptują standardy produktów i procedur bankowych. Z punktu widzenia klienta najbardziej istotne są elementy transakcyjne, jednakże międzynarodowa działalność handlowa skłania do rozwoju globalnych systemów wspomagania decyzji, które pozwalają na bieżąco analizować efekty działalności globalnej i modyfikować strategię na podstawie rezultatów śledzenia operacji w systemach informatycznych i dają możliwość odtworzenia zrealizowanych transakcji. Konkurencja globalna skłania do wdrażania Elektronicznej Wymiany Danych (Electronic Data Interchange, EDI) dla zwiększenia szybkości realizacji transakcji. Wykorzystanie elektronicznej wymiany danych w bankowości powinno być rozpatrywane na kilku płaszczyznach. Jedną z nich są rozliczenia i korespondencja, w których uczestniczą wyłącznie banki. Procesy te w skali globalnej związane są z relacjami w obrębie grupy stowarzyszonych ban-

ków, izb rozliczeniowych czy kontaktów z bankiem centralnym. Druga płaszczyzna związana jest z działalnością banków, w której bezpośrednio uczestniczy klient.

Rozwój transgranicznego, elektronicznego systemu przesyłania danych napotyka wiele trudności:

1) ograniczenie wdrażania restrykcyjnych uregulowań prawnych w wielu krajach, np. konieczności przetwarzania transakcji transnarodowych w określonym banku filialnym,
2) zniesienie monopolistycznego kształtowania opłat za usługi telekomunikacyjne w wielu krajach,
3) problemy łączności, wynikające z niekompatybilności systemów komputerowych w różnych regionach,
4) problemy zabezpieczenia i ochrony danych, przesyłanych w sieciach rozległych.

Bezpieczeństwo systemów bankowych wymaga analizy trzech ogólnych pojęć: zasobów, zagrożeń i sposobów ochrony. Zasoby systemów bankowych mają różną wartość: zależnie od rodzaju i postaci są w mniejszym lub większym stopniu wrażliwe na zagrożenia. Opracowywane są sposoby ochrony wartościowych i wrażliwych zasobów przed potencjalnymi zagrożeniami. Wrażliwość zasobu jest jego immanentną cechą, która powoduje, że traci on wartość w rezultacie oddziaływania wymienionych wyżej zagrożeń. Określenie wrażliwości zasobów jest konieczne dla zrozumienia systemu zabezpieczeń. Zadanie takie wymaga połączenia intuicji, doświadczenia, zdolności uczenia się na błędach i regularnej oceny obecnych zabezpieczeń. Zadanie dodatkowo komplikuje się przez to, że wrażliwość poszczególnych zasobów jest odmienna dla różnych organizacji finansowych i zmienia się w czasie. Istnieją trzy sposoby redukcji wrażliwości SI:

1) zapewnienie i doskonalenie integralności informacji,
2) zapewnienie dostępności systemów informatycznych,
3) zapewnienie integralności aplikacji, czyli oprogramowania.

Integralność informacji oznacza, że pochodzi ona z wiarygodnego źródła, jest poprawna i wewnętrznie zgodna. Integralność aplikacji oznacza, że jest ona wiarygodna, kompletna i poprawna. Dostępność infrastruktury informacji oznacza możliwość uzyskania wyników przetwarzania w ustalonym czasie i przy minimalnej degradacji. System zabezpieczeń ma służyć zapewnieniu w sposób ciągły integralności i dostępności systemów informatycznych.

W systemach informatycznych bankowości wyróżnia się pięć podstawowych kategorii zasobów:

1) zasoby fizyczne – komputery i urządzenia wejścia/wyjścia (drukarki, skanery), magnetyczne i niemagnetyczne nośniki pamięci, wyposażenie sieciowe i komponenty, występujące na styku wielu sieci, czyli bramki, mosty, urządzenia powtarzające komunikaty,

2) zasoby intelektualne – oprogramowanie, czyli systemy operacyjne, programy usługowe, aplikacje i programy zabezpieczające,
3) zasoby kadrowe – użytkownicy końcowi, projektanci i programiści aplikacji, personel operatorski, programiści systemowi, administratorzy baz danych i rewidenci,
4) dane – będące przedmiotem przetwarzania,
5) usługi i transakcje – działanie oprogramowania możliwe w środowisku przetwarzania wsadowego i interaktywnego, usługi operatorskie, obsługa systemu operacyjnego, administracja systemu informatycznego, kontrole rewidentów.

Z kolei zagrożenia można uporządkować następująco:

1) kradzież zasobów – kradzież zasobów materialnych, kopiowanie zawartości układów pamięci, kradzież informacji przez dostęp do SI,
2) niewłaściwe wykorzystanie zasobów – korzystanie z niestosowanych nośników danych typu dyski, taśmy, stymulacja zachowań pełnoprawnego użytkownika, przekazywanie informacji utajnionymi kanałami,
3) użycie zasobów w celach innych niż zadeklarowano w dokumentacji:
   - wykorzystanie systemów komputerowych banku i zasobów sieciowych z przyczyn osobistych i dla prywatnych korzyści materialnych,
   - wykorzystanie dostępu do baz danych ze względów osobistych,
   - bezprawne kopiowanie i sprzedaż oprogramowania,
   - realizacja transakcji w imieniu innej osoby.

Najbardziej popularnym systemem używanym w bankach komercyjnych jest system ELIXIR następca stosowanego wcześniej systemu SYBIR. Jest to elektroniczny system izb rozliczeniowych, wprowadzony od 1994 roku w Krajowej Izbie Rozliczeniowej SA. Umożliwia on elektroniczną rejestrację zleceń płatniczych klientów, składanych w oddziałach operacyjnych banków w postaci dokumentów papierowych, np. polecenie przelewu. Zlecenia płatnicze zarejestrowane przez oddział operacyjny na elektronicznych nośnikach są przekazywane dalej. Bezpośrednimi uczestnikami wymiany zleceń w systemie ELIXIR są wskazane przez banki ich oddziały lub inne jednostki organizacyjne, które zostały przeszkolone i otrzymały urządzenia oraz oprogramowanie do obsługi tego systemu i przeszły pomyślnie testy. Regulamin Izby dopuszcza jednak, że jeden oddział, będący bezpośrednim uczestnikiem rozliczeń, może obsługiwać wymianę zleceń dla innych oddziałów tego samego banku, a także dla innych banków, w tym niebędących uczestnikami Izby. Takie oddziały i banki obsługiwane przez bezpośrednich uczestników określane są mianem uczestników pośrednich. Wymiana zleceń z uczestnikami pośrednimi odbywa się wyłącznie poprzez uczestników bezpośrednich, przy czym uczestnik pośredni może korzystać z pośrednictwa tylko jednego uczestnika bezpośredniego. Za korzystanie z systemu ELIXIR pobierana jest opłata. Jej wysokość

zależy m.in. od typu komunikatu oraz od ilości zbiorów dostarczanych lub pobieranych z KIR SA. Poza komunikatami z tekstem otwartym, które opłaca ich nadawca, inne zlecenia są opłacane w równej kwocie przez nadawcę i odbiorcę. Zasada ta obowiązuje także w przypadku zwrotu błędnych komunikatów przez system – oddział nadający zbiór z błędami zapłaci za komunikaty jako ich nadawca i odbiorca. Komunikaty z informacjami kontrolnymi i sterującymi są bezpłatne. Operacja włączenia się banku do ELIXIR-u nie jest zbyt skomplikowana i rozpoczyna się od wyrażenia zainteresowania banku wdrożeniem systemu. Najistotniejszą okolicznością jest podpisanie przez bank „umowy uczestnictwa w systemie rozliczeń ELIXIR, prowadzonych przez Krajową Izbę Rozliczeń". Niezbędne jest ponadto zawarcie umowy z Izbą na świadczenie usług związanych z instalacją urządzeń kryptograficznych.

Wymagane jest również zgłoszenie banku do rejestru centrali KIR SA i wyznaczenie osób upoważnionych do odbioru klucza publicznego w Ośrodku Zarządzania Kluczami KIR SA. Ponadto bank zobowiązuje się do przeszkolenia przynajmniej 2 osób w zakresie modułu ELIXIR, zainstalowania urządzeń kryptograficznych, nadania certyfikatu klucza publicznego. Propozycje przyłączenia nowych jednostek do systemu ELIXIR zgłasza się z dwumiesięcznym wyprzedzeniem. Tyle bowiem czasu zajmuje przeszkolenie pracowników, instalacja urządzeń kryptograficznych oraz testowanie oddziału. Zalety ELIXIR to:

1) szybkość transferu – dzięki stosowaniu wyłącznie elektronicznej formy przesyłanych dokumentów oraz komputerowej obróbce, ELIXIR oferuje znaczną szybkość transferu środków pieniężnych rozliczanych za jego pośrednictwem,
2) kontrola płynności – moduł podglądu pozycji banku umożliwia ciągłą kontrolę płynności banku dzięki obserwacji wpływu nadchodzących do systemu zleceń na wynik bieżącego rachunku,
3) wygoda – możliwość połączenia umiejscowionego w oddziale banku podsystemu ELIXIR-0 z systemem informatycznym banku oraz transfer danych za pomocą sieci - stwarza warunki do poprawy wygody i szybkości pracy,
4) bezpieczeństwo – dzięki zastosowaniu nowoczesnych, sprawdzonych w praktyce rozwiązań do zabezpieczania danych ELIXIR oferuje ich kompleksową ochronę. Dotyczy to zarówno tych przesyłanych pomiędzy oddziałem a KIR, jak i zapewnienia bezpieczeństwa danych wewnątrz oddziału,
5) otwarcie na elektroniczną przyszłość, wprowadzając standardowy format transakcji i zapewniając odpowiedni poziom zabezpieczeń, umożliwia wymianę zleceń płatniczych pomiędzy oddziałami i bankami.

2. Controlling – system zarządzania bankiem komercyjnym

W ostatnich latach otoczenie, w jakim funkcjonują polskie banki, podlega szybkim przekształceniom. Zwiększenie udziału kapitału zagranicznego w sektorze bankowym, umocnienie się banków krajowych (np. przez konsolidację bądź prywatyzację), a także postęp technologiczny (m.in. dzięki informatyzacji) prowadzą do wzrostu konkurencji między bankami. Jednocześnie rosną wymagania ich klientów w odniesieniu do jakości i niskiej ceny usług bankowych. Konsekwencją tych zjawisk jest niestabilność dopływu kapitału do banków, spadek rentowności i wzrost ryzyka bankowego. W tej sytuacji jednym z warunków bezpiecznego zarządzania bankiem jest wprowadzenie sprawnego systemu informacji. Szybki dostęp do danych umożliwia poznanie możliwości oraz zagrożeń, a ich analiza pozwala na sformułowanie obiektywnych wniosków i podjęcie trafnych decyzji. Potrzebom gromadzenia i przetwarzania informacji może sprostać controlling.

Controlling jest systemem wspierającym kadrę kierowniczą w formułowaniu strategii rozwoju. Obejmuje pięć podstawowych grup działań:

- uzyskiwanie, gromadzenie oraz analiza informacji, która pozwala na realizację kolejnych aspektów funkcjonowania controllingu,
- planowanie, tzn. ustalenie bieżącej i długoterminowej strategii rozwoju banku. Integralną częścią planowania jest budżet banku,
- rachunek kosztów pozwala na ocenę efektywności działalności banku, jego jednostek organizacyjnych, produktów i klientów,
- monitorowanie i ograniczenie ryzyka towarzyszącego działalności bankowej,
- kontrola, która polega na porównaniu wartości planowanych z faktycznie osiągniętymi, a w przypadku odchyleń – na znajdowaniu ich przyczyn i ewentualnym korygowaniu przyjętych celów polityki.

Tabela 1.

Rodzaje controllingu

Lp.	Typ	Charakterystyka
1	Strategiczny	Prowadzi do sformułowania celów długofalowych (obejmujących okres 4-10 lat), określających ramy planów średniookresowych.
2	Operacyjny	Obejmuje okres do jednego roku i prowadzi do rozwiązań problemów, które zostały naszkicowane w planie strategicznym. Jego zadaniem jest bieżące obserwowanie prawidłowości w funkcjonowaniu banku.
3	Bieżący	Jest elementem uzupełniającym planowanie operacyjne. Zawiera zestaw programów wspierających planowanie średnioterminowe w sytuacji pojawienia się zakłóceń, gdy niezbędna jest natychmiastowa reakcja i interwencja.
4	Globalny	Występuje tylko w firmach o zasięgu ogólnoświatowym. Obejmuje on szeroko rozumianą i rozbudowaną analizę sytuacji na rynku międzynarodowym.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie W. L. Jaworskiego: Banki polskie XXI wieku. Warszawa, 1999.

Controlling został opracowany na potrzeby przedsiębiorstw produkcyjnych, a dopiero w latach osiemdziesiątych zastosowany w bankach komercyjnych. Banki to specyficzne przedsiębiorstwa, które oferują usługi w zakresie bezpiecznego deponowania pieniędzy, udostępniania środków oraz obrotu płatniczego, co rzutuje na charakter controllingu bankowego. Controlling jest realizowany przez komórkę analityczną zaplecza banku. W zależności od potrzeb banku może on przybierać różne formy organizacyjne. W przypadku powstania doraźnych problemów, tworzone są grupy specjalistów na krótki okres, a przy najszerzej rozumianej funkcji controllingu – samodzielne departamenty. Ostatnia koncepcja jest w przypadku banków najefektywniejsza, ponieważ umożliwia synchronizację działań controllingowych. Dodatkowo bank może osiągnąć korzyści z rutyny i doświadczenia osób specjalizujących się jedynie w realizacji zadań controllingowych. System controllingu może funkcjonować w układzie liniowym. Może być usytuowany na poziomie innych departamentów, bądź na poziomie hierarchicznym, czyli sztabowym, gdzie staje się ogniwem łączącym kierownictwo z podlegającymi mu poziomami organizacyjnymi. Na potrzeby banku komercyjnego model sztabowy jest lepszy, ponieważ o ile gromadzenie i przetwarzanie informacji jest możliwe na niższym szczeblu hierarchicznym, to kontrola wymaga już umieszczenia jej na szczeblu wyższym. Należy pamiętać, że proces tworzenia departamentu controllingu nie będzie jednakowy w każdym banku. Jest to spowodowane różnorodnością struktur organizacyjnych banków.

Następnym warunkiem stworzenia prawidłowo działającego controllingu w banku jest usystematyzowanie generowanych na bieżąco i posiadanych już historycznych danych. Uporządkowanie informacji wiąże się ze sprecyzowaniem ich źródeł, zakresu i stopnia szczegółowości. Jedynie porównywalność danych zapewni otrzymanie wiarygodnych wyników. Źródła informacji można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Dane zewnętrzne to przede wszystkim: dane ogólnogospodarcze, dane o sytuacji w sektorze bankowym, dane giełdowe, dane o sytuacji konkurentów i klientów banku. Szczegółowość danych zewnętrznych zależy od potrzeby banku i możliwości ich uzyskania. Informacje zewnętrzne (szczególnie dane o sytuacji ogólnogospodarczej, sytuacji w sektorze bankowym bądź w grupie banków o podobnym profilu i skali działalności) są przydatne przy tworzeniu planów finansowych banku i ocenie jego miejsca w sektorze. Porównania takie, choć często niedoceniane, dają możliwość poszukiwania „rezerw" na poprawę kondycji finansowej. Podstawowym źródłem danych wewnętrznych jest plan kont. Każdy bank ma własny plan, zbudowany według wzorcowego planu kont, opracowanego przez NBP, ale dostosowany do jego specyficznych potrzeb. Struktura bankowego planu kont musi odpowiadać wymaganiom odbiorców zewnętrznych, jak również po-

trzebom analitycznym banku. Dlatego też bank musi na wstępie ustalić listę swoich produktów i klientów, aby móc odpowiednio zaprojektować strukturę kont.

Kolejnym problemem związanym z uzyskiwaniem przez controlling informacji jest obieg tych informacji. Musi on być dostosowany do istniejącej w banku struktury organizacyjnej. Komórka controllingu powinna jak najszybciej otrzymywać, potwierdzone przez upoważnione do tego osoby, informacje na temat zaistniałych lub planowanych zdarzeń. Zadanie to jest ułatwione, gdy w banku istnieje system informacyjny, który spełnia wymagania księgowe oraz oczekiwania analityczne. System taki pozwala na gromadzenie danych, ich przetwarzanie i opracowywanie raportów controllingowych. Realizacja tak ważnych funkcji wymaga, aby był on elastyczny, tzn. mógł dostosowywać się do zachodzących zmian w bazie danych oraz mógł sprostać zmianom zachodzącym w układzie raportów. W związku z powyższym może okazać się, że istniejący w banku system informatyczny nie odpowiada potrzebom controllingu i konieczna jest jego modernizacja bądź, w skrajnym przypadku, zakup nowego, co wiąże się z bardzo dużymi kosztami. Prawidłowe funkcjonowanie controllingu powinno być dla banku celem długookresowym, ponieważ nie można zapewnić realizacji zadań stawianych temu systemowi, jeżeli jego wdrożenie i praca będzie działaniem krótkookresowym. Konieczne jest zatem stałe podtrzymywanie jego sprawności. Można to osiągnąć przez konsekwentne dążenie do ulepszania systemu, podnoszenie kwalifikacji kadry oraz zapoznawanie się z innowacjami controllingowymi. Doskonalenie systemu zapewni controllingowi dynamikę, czyli możliwość dostosowania się do zmian zachodzących w banku i jego otoczeniu. Jakość kadry, a przede wszystkim jej stabilność, jest często niedoceniana, jednak w dużym stopniu decyduje o sprawności controllingu; rotacja kadr hamuje rozwój controllingu. Wdrażanie innowacji ułatwia m.in. systematyczne szkolenie controllerów, poznawanie metod controllingowych opracowanych w innych bankach oraz współpracę z ośrodkami naukowymi. Banki stosują się nie tylko do zewnętrznych przepisów i norm ostrożnościowych, ale same tworzą wewnętrzne regulaminy. Takie postępowanie zapewnia bezpieczeństwo podejmowanej przez banki działalności, a pośrednio – bezpieczeństwo ich klientów. Metody controllingowe pozwalają na uporządkowanie istotnych dla banku zagadnień (np. wewnętrznego obiegu informacji). Nawet jeżeli controlling nie będzie miał charakteru kompleksowego, to uporządkowanie prostych spraw pozwali usprawnić i podnieść jakość zarządzania oraz bezpieczeństwo działania banku, ponieważ decydenci mogą otrzymać potrzebne do podejmowania decyzji informacje we właściwej formie i w odpowiednim czasie.

3. EURO – wspólna jednostka monetarna

Unia Gospodarcza i Walutowa (UGW) jest naturalnym dopełnieniem europejskiego jednolitego rynku. Niemożliwe jest czerpanie ze Wspólnego Rynku wszystkich możliwych korzyści. W związku ze stosunkowo wysokimi kosztami transakcji przy wymianie walut a także niepewnością związaną ze zmiennością kursów walutowych rybek ma zapewnić tylko swobodny przepływ osób, towarów, usług i kapitału. Wspólna waluta wnosi stabilność kursów walutowych i eliminuje koszty transakcyjne. Dzięki temu Wspólny Rynek funkcjonuje efektywniej, przyczyniając się do ożywienia i wzrostu gospodarczego, a w następstwie do wzrostu inwestycji i zatrudnienia na obszarze Unii Gospodarczej i Walutowej. Polityka monetarna dla całej UGW jest ustanawiana przez Europejski System Banków Centralnych, złożony z banków centralnych państw członkowskich i Europejskiego Banku Centralnego, który to jest niezależny od rządów poszczególnych państw członkowskich i instytucji Wspólnoty. Nadrzędnym celem EBC jest stabilność cen. Dwanaście państw Unii Europejskiej tworzących Unię Gospodarczą i Walutową, to: Austria, Belgia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Włochy i Grecja. Poza strefą euro pozostały trzy kraje należące do Unii Europejskiej: Dania, Szwecja i Wielka Brytania.

1 stycznia 1999	Rozpoczęcie III etapu tworzenia UGW – wprowadzenie wspólnej waluty europejskiej. Rozpoczęcie okresu tzw. podwójnej cyrkulacji walut – w obiegu znajdują się waluty narodowe krajów członkowskich i euro; na tym etapie euro stosowane jest jedynie w rozliczeniach bezgotówkowych. Europejski Bank Centralny rozpoczyna działalność polegającą na kształtowaniu polityki monetarnej w całej strefie euro. Polityka ECB prowadzona jest w porozumieniu z bankami centralnymi krajów członkowskich, tworzącymi Europejski System Banków Centralnych.
styczeń 2002	Wprowadzenie banknotów i monet euro do obiegu gotówkowego, rozpoczęcie wycofywania z obiegu walut narodowych.
lipiec 2002	Zakończenie procesów dostosowawczych, euro jedynym środkiem płatniczym na obszarze EMU17.

Źródło: Centrum Euro Info, Warszawa, 2000.

W miarę zwiększania się potencjału gospodarczego w Europie Zachodniej oraz szybkiego wzrostu w czasach pokoju zamożności jej obywateli rosło poparcie dla działań zmierzających do wprowadzenia wspólnej waluty, która byłaby w stanie przejąć znaczną część funkcji pełnionych przez dolar amerykański poza granicami Stanów Zjednoczonych. Dlatego traktat z Maastricht, który przewidywał dwa terminy wprowadzenia euro, został w demokratycznej procedurze ratyfikowany i przyjęty do realizacji. Pierwszy termin – styczeń 1997 rok – okazał się niereali-

styczny. Drugi – styczeń 1999 rok – był na tyle mobilizujący i atrakcyjny, że jedenaście państw Unii Europejskiej zrobiło wszystko, co do nich należało, by go dotrzymać. Kraje te musiały zwiększyć zarówno efektywność funkcjonowania sfery budżetowej, jak i konkurencyjność przedsiębiorstw, zapewniając powstanie środowiska z bardzo niskimi oczekiwaniami inflacyjnymi i bez ryzyka kursowego w kontaktach pomiędzy sobą. Współczesna emisja pieniądza przestała być uprawnieniem rządów kontrolujących dane terytorium. Stała się powinnością niezależnego od bieżących nacisków politycznych banku centralnego. Jest on fachowym pełnomocnikiem społeczeństwa, dążącym do zachowania wartości pieniądza zarówno w czasie, jak i w porównaniu z innymi konkurującymi walutami. Dlatego do emisji euro niezbędny jest Europejski Bank Centralny, bez konieczności istnienia europejskiego rządu i „Stanów Zjednoczonych Europy". Rozpoczął on już działalność we Frankfurcie nad Menem. Przywilej bicia monety przeszedł zatem bardzo długą drogę – od miasta-państwa do miasta-nieistniejącego państwa, eurolandu. Euroland to nazwa terytorium, jednolitego obszaru walutowego, na którym legalnym środkiem płatniczym jest euro. Dotychczasowe waluty państw wchodzących w skład eurolandu wyrażają jedynie ułamkową, nie dziesiętną, jego wartość. Euroland w niczym nie przypomina „Stanów Zjednoczonych Europy" i nie stanowi enklawy dezintegracji w Unii Europejskiej. O atrakcyjności ekonomicznej eurolandu świadczy postulat wysuwany przez kraje, które z przyczyn politycznych znalazły się poza nim, dotyczący zrównania statusu prawnego euro z walutą krajową, a więc koroną szwedzką oraz funtem brytyjskim. Paradoksem jest, że Polacy i obywatele innych państw niewchodzących w skład eurolandu uświadomią sobie wcześniej niż mieszkańcy Unii Europejskiej, że stare waluty owych dwunastu krajów praktycznie nie istnieją. Dlatego mówienie po 1 stycznia 1999 roku o kursie marki niemieckiej w stosunku do franka francuskiego ma jedynie zwyczajowe znaczenie. W praktyce wszystkie przeliczenia, dla zachowania ich legalności, będą musiały być przeprowadzane w euro. Współczynniki przeliczeniowe, z dokładnością do sześciu miejsc po przecinku, podano już do publicznej wiadomości, co daje czas na techniczne przygotowanie się do nowej sytuacji. Najpóźniej do lipca 2002 roku w granicach eurolandu będą występować cztery rodzaje pieniądza: bezgotówkowe euro oraz bezgotówkowe i gotówkowe waluty dwunastu państw Unii Europejskiej, a od stycznia 2002 roku także gotówkowe euro. Od 1 stycznia 1999 roku każdy mieszkaniec eurolandu może posługiwać się bezgotówkowym euro w swoich rozliczeniach. Zasada „ani nakazane, ani zabronione" dotyczy posługiwania się euro w okresie przejściowym w latach 1999-2001. Każdy, zgodnie ze swoim interesem ekonomicznym, mógł dokonać rozliczeń w walucie krajowej dwunastu wspomnianych państw na euro. Są to szyling austriacki, frank belgijski, marka fińska, frank francuski, peseta hiszpańska, gulden holenderski, funt irlandzki, frank luksembur-

ski, marka niemiecka, escudo portugalskie, lir włoski, drachma grecka. Swoboda ta nie dotyczy w takim samym stopniu ani banków, ani administracji państwowej krajów eurolandu. Doświadczenia z denominacją złotego oraz wymianą rubli transferowych, marek NRD i RFN dowodzą, jak bardzo skomplikowaną operacją jest wprowadzenie euro. Proces przyzwyczajania się do posługiwania się nowymi banknotami wymaga cierpliwości i dostępności informacji o nowych pieniądzach. Unia Europejska, zajęta procedurą rekrutowania państw do euro oraz doborem osób na stanowiska kierownicze w Europejskim Banku Centralnym, nie informowała, w wystarczającym stopniu, o euro obywateli państw trzecich, takich jak Polska. Równoczesne pogłębianie i rozszerzanie Unii Europejskiej jest trudne nie tylko dla nas. Euro nie oznacza prostego zastąpienia w wykazie walut rozliczeniowych ECU przez EURO. Jest to wielka innowacja finansowa, która ma pozytywne i negatywne następstwa dla Unii Europejskiej oraz państw ubiegających się o członkostwo w niej. Stoimy w obliczu wielu strategicznych decyzji. Musimy określić jakie powinny być zasady naszej polityki kursowej wobec euro, jakie waluty i w jakiej proporcji winny się znaleźć w koszyku walut, wobec którego ustalany jest kurs złotego i czy powinniśmy dążyć do jak najszybszego zastąpienia złotówki przez euro. W miarę podejmowania tych strategicznych decyzji będzie się stawać coraz bardziej oczywiste, że euro to przyszłość złotego. Nie powinniśmy być zatem biernymi obserwatorami wysiłków zmierzających do zapewnienia sukcesu euro. Dziesięć lat temu mało kto wierzył w sukces gospodarczy Polski, w możliwość umocnienia złotego oraz uzyskania głębokiej równowagi w gospodarce. Śmiała wizja strategiczna opłaciła się, przyniosła pozytywne rezultaty. Dziś również potrzebna jest odważna wizja wymiany złotego na euro. Powinna ona ułatwić przełamanie lęku przed nowym i nieznanym. Euro to nie tylko pieniądz, ale system dobrze zaprogramowanych działań, które pozwolą cieszyć się kulturową różnorodnością Europy przy jednoczesnym czerpaniu korzyści ze skali i zakresu jej jednolitego rynku pieniężnego, kapitałowego oraz walutowego. Im bardziej zdecydowanie będziemy działać na rzecz umacniania międzynarodowej pozycji euro, tym większą korzyść odniesiemy z jego wprowadzenia. Jeśli ta wielka innowacja finansowa zakończy się sukcesem, wymiana złotego na euro pojawi się na horyzoncie naszych strategicznych wizji dotyczących przyszłości krajowego sektora bankowego. Zanim zamiast złotego w portfelach Polaków pojawi się euro, czeka nas wytężona praca; będziemy musieli przede wszystkim wzmocnić dyscyplinę finansową i spełnić kryteria konwergencji gospodarczej. Wymiana złotego na euro stanowić będzie symboliczne potwierdzenie naszej przynależności do cywilizacji europejskiej. Po wiekach narzekania na położenie geopolityczne będziemy mieli szansę na jego korzystne zdyskontowanie. Po latach braku poszanowania dla krajowego pieniądza i powolnego zdobywania do niego zaufania może łatwiej będzie nam niż innym

przyjąć euro. Waluta ta stanowi wyzwanie dla nas wszystkich, a jej losy będą bardzo silnie rzutować na kondycję złotego.

Euro to dobra przyszłość złotego.

Pojawienie się nowego pieniądza – euro – wpływa na sytuację i życie codzienne ogromnych rzesz społeczeństwa, na funkcjonowanie przedsiębiorstw, banków i innych instytucji finansowych, a także instytucji państwowych i samorządowych oraz innych. Przejście na stosowanie jednego pieniądza w wielu krajach jest zadaniem o tyle trudnym, że każdy z tych krajów jest na ogół głęboko przywiązany do swego pieniądza narodowego jako symbolu suwerenności.

Korzyści mikroekonomiczne, wynikające z wprowadzenia euro, wiążą się przede wszystkim z funkcjonowaniem w ramach Unii Europejskiej jednolitego rynku towarów, siły roboczej i kapitałów. Budowa tego rynku trwała od 1958 roku, kiedy to została ustanowiona Europejska Wspólnota Gospodarcza, a zakończono ją w 1992 roku. Od 1993 roku kraje UE stanowią rynek, na którym swobodnie mogą przemieszczać się zarówno towary, jak i czynniki produkcji. Swobodę tę udało się zapewnić nie tylko dzięki zniesieniu barier celnych i pozacelnych we wzajemnych obrotach między krajami członkowskimi, ale także dzięki wyeliminowaniu innych czynników ograniczających te obroty, jak zróżnicowane narodowe normy techniczne, przepisy preferujące podmioty krajowe przy zamówieniach publicznych, różnice w opodatkowaniu podatkiem od wartości dodanej (VAT). Korzystanie z jednego pieniądza stwarza przedsiębiorstwom z krajów UE możliwość zredukowania kosztów swej działalności o koszty, które przedtem trzeba było ponosić z tytułu wymiany jednej waluty na drugą (koszty transakcyjne). Kluczowe znaczenie ma też ostateczne wyeliminowanie niepewności wynikającej ze zmienności kursów między walutami krajów członkowskich. Niepewność co do kształtowania się kursów walutowych była czynnikiem ograniczającym zarówno handel wzajemny, jak i inne dziedziny międzynarodowej współpracy gospodarczej, wpływając także niekorzystnie na rozwój inwestycji. Istniejące różne sposoby zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym, poza tym że na ogół wiążą się z określonymi kosztami, w praktyce nie są wykorzystywane przez małe i średnie firmy, głównie ze względu na niedostatek odpowiednich specjalistów i niewystarczającą świadomość potrzeby stosowania zabezpieczeń. Stąd też przede wszystkim te firmy były dotychczas narażone na straty z tytułu nieprzewidzianych zmian kursów.

Koszty transakcyjne związane z wymianą walut w obrotach między krajami członkowskimi (tj. w obrotach wewnątrzunijnych) oraz koszty pokrewne zostały oszacowane na poziomie około 200 mld FRF, stanowiącym około 0,5% PKB Unii Europejskiej jako całości. Z punktu widzenia przedsiębiorstw, nie bez znaczenia jest fakt, że ustanowienie obszaru jednowalutowego umożliwia eliminowanie zjawiska tzw. konkurencyjnej deprecjacji walut. Jako przykład ujemnych skutków

tego zjawiska przytacza się fakt, że w latach 1992-1995 nastąpiła aprecjacja franka francuskiego o 9% w stosunku do 25 głównych walut w świecie, a marki niemieckiej o 10%. W tym samym czasie lir włoski zdeprecjonował się wobec tych 25 walut o 25%, peseta hiszpańska o 16%, a funt brytyjski o 11%. Zjawiskiem tym zostało dotkniętych wiele gałęzi produkcji, m.in. w RFN i we Francji. W gałęziach tych odnotowano spadek sprzedaży, mimo że popyt światowy skierowany do krajów europejskich rósł w omawianym okresie średnio w roku o 15%. Tak dla przedsiębiorstw jak i dla konsumentów ważną korzyścią z funkcjonowania w obszarze euro jest znacznie większa niż poprzednio przejrzystość rynku, przede wszystkim ze względu na możliwość łatwiejszego porównywania cen wyrażonych w jednej walucie, a nie w kilku. Powinno to sprzyjać podejmowaniu optymalnych decyzji, zarówno dotyczących wyboru miejsca sprzedaży, jak i zakupu towarów i usług. Korzyści z udziału w obszarze jednowalutowym można wyrazić także poprzez wskazanie kosztów wynikających z niewłączenia się do tego obszaru. Korzyści makroekonomiczne z tytułu wprowadzenia euro wiążą się ściśle z korzyściami mikroekonomicznymi. Nowa waluta poprzez ograniczenie kosztów przedsiębiorstw powinna przyczyniać się do rozwoju powiązań handlowych i kapitałowych między podmiotami z krajów członkowskich, przyczyniając się w ten sposób do dalszej integracji krajów Unii i lepszego wykorzystania płynących stąd możliwości rozwojowych .

Rola banków w procesie wprowadzania euro do praktyki życia gospodarczego i społecznego wynika z etapowego charakteru tego procesu. W pierwszym okresie euro ma być stosowane przede wszystkim do operacji, które można określić jako hurtowe, a dopiero w drugim do operacji detalicznych. Oznacza to, że w okresie przejściowym, tj. 1999 rok a 2002 rok banki komercyjne będą stanowić swego rodzaju granicę między jedną sferą, już stosującą euro na szeroką skalę, a drugą, używającą przede wszystkim walut narodowych. Im mniejszy będzie stopień izolacji między obu sferami, tym większa będzie rola banków jako swego rodzaju motoru w procesie przechodzenia na euro. Niemal wszystkie banki w krajach UGW od początku 1999 roku są gotowe na życzenie swoich klientów dokonywać konwersji na euro rachunków w walutach narodowych, otwierać w euro nowe rachunki, a także wykonywać polecenia przelewu, wystawionych w euro, na walutę narodową i odwrotnie. Usługami bankowymi w euro zainteresowane są wielkie przedsiębiorstwa działające na skalę europejską, jak również przedsiębiorstwa, które na rynku międzynarodowym pozyskują środki na finansowanie swej działalności. Zainteresowanie osób indywidualnych nieprowadzących działalności gospodarczej rozliczeniami bankowymi w euro będzie wzrastać wraz ze zbliżaniem się terminu uznania euro za legalny środek płatniczy i wprowadzenia denominowanych w tej walucie banknotów i monet.

Jeżeli Polska wejdzie do Unii Europejskiej, możemy się spodziewać, że dochody banków z operacji dewizowych, transakcji papierami skarbowymi oraz kredyty dla przedsiębiorstw, stanowiące dotychczas źródło ponad połowy zysków, spadną w najbliższym dziesięcioleciu o około 20%. Pewną rekompensatą tego spadku mogą być oczekiwane większe dochody banków z udziału w operacjach emisji papierów oraz organizowania fuzji przedsiębiorstw.

W Polsce nastąpi redukcja pracowników sektora finansowego. Szansę na utrzymanie się mają banki o silnej pozycji na rynku i dobrze przygotowane do nowej sytuacji. Właściciele banków komercyjnych muszą zdawać sobie sprawę, że zastąpienie przez euro kilkunastu walut zachodnioeuropejskich stwarza przed nimi nowe poważne zadania. Banki powinny postrzegać znacznie szerzej stojące przed nimi zadania związane z wprowadzeniem euro. Konieczne jest poświęcenie przez nie uwagi na kwestie strategiczne związane z przyszłym zaistnieniem na rynku europejskim. Polepszyła się sytuacja konkurencji międzybankowej, co obserwuje się korzystając z usług bankowych. Banki starają się powiększyć swój kapitał, ograniczając zjawisko złych kredytów, poszerzają gamę swoich usług, usprawniają obsługę klienta, wprowadzając nowe systemy informatyczne oraz zatrudniając specjalistów od marketingu. W wyniku nowelizacji prawa bankowego, a także ubezpieczeniowego udało się w całej Polsce zapewnić wysoki poziom zgodności podstawowych zasad funkcjonowania banków i ubezpieczycieli z zasadami obowiązującymi w UE. Istnieje w dalszym ciągu potrzeba doskonalenia nadzoru nad tymi instytucjami. Chodzi o ograniczenie możliwości występowania zjawiska ich niewypłacalności, negatywnie rzutującego na obraz całego sektora finansowego. Ma to znaczenie w procesie otwierania się Polski na międzynarodowe przepływy kapitału. Możemy spodziewać się, że wprowadzenie euro przyczyni się do zwiększenia dynamiki przekształceń na polskim rynku finansowym.

Literatura

1) **Gronkiewicz-Waltz H.:** *Wprost – on – line*. Nr 821 z 23.08.1998 roku.
2) **Jaworski W. L.:** *Banki polskie u progu XXI wieku.* Studia finansowo-bankowe, Szkoła Główna Handlowa, Wyd. Poltex, Warszawa, 1999.
3) **Orędziak L.:** *Euro nowy pieniądz*. Wyd. PWN, Warszawa, 1999.
4) **Pańkowska M.:** *Ochrona informacji w globalnych systemach informatycznych bankowości*. Bank i Kredyt lipiec – sierpień 1998.
5) **Wyczański P., Gołajowska M.:** *Polski system bankowy 1990 1995*. Fundacja im. Friedricha Eberta Przedstawicielstwo w Polsce, Warszawa, 1996.
6) *Encyklopedia Multimedialna*. PWN, 1999.
7) *Twój Bank* – Magazyn dla pracowników PBK 2000-2001.

CHANGES IN COMMERCIAL BANKS IN CONNECTION WITH POLISH ENTRY TO EUROPEAN UNION

Summary: Future entry of Poland to EU structures needs much preraparation. Polish bank law should be common with obligatory EU directives. Most important directive for foreign financial institutions workings is abolition of licence. Next one is directive about personal funds, it applies giving consumer credits, washing money, capital adequacy.

There are three main problems standing in front of Polish banks before entering to EU shown in this compilation:

1. Information system in commercial banks
2. Controlling – comercial bank management system
3. EURO – common monetary unit

Key words: development, changes, competition, commercial bank, credit, globalization, customer, control, planning, monitoring, strategy

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ 2002
Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 7

Romuald Ziółkowski

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ W TURYSTYCE (NA PRZYKŁADZIE KOMPUTEROWEGO SYSTEMU INFORMACJI TURYSTYCZNEJ)

Streszczenie: Postęp w zakresie technologii informacyjnych sprawia, że unowocześniamy istniejące metody i tworzymy nowe narzędzia i środki do zarządzania informacją. Przykładem takich rozwiązań jest komputerowy system informacji turystycznej, który, pomimo krótkiego okresu funkcjonowania, jest już znanym i wykorzystywanym źródłem informacji. Funkcjonalność i nowoczesność zastosowanych rozwiązań spowodowała, że rozpoczęto prace nad rozszerzeniem zasięgu działania tego systemu na obszar całego województwa.

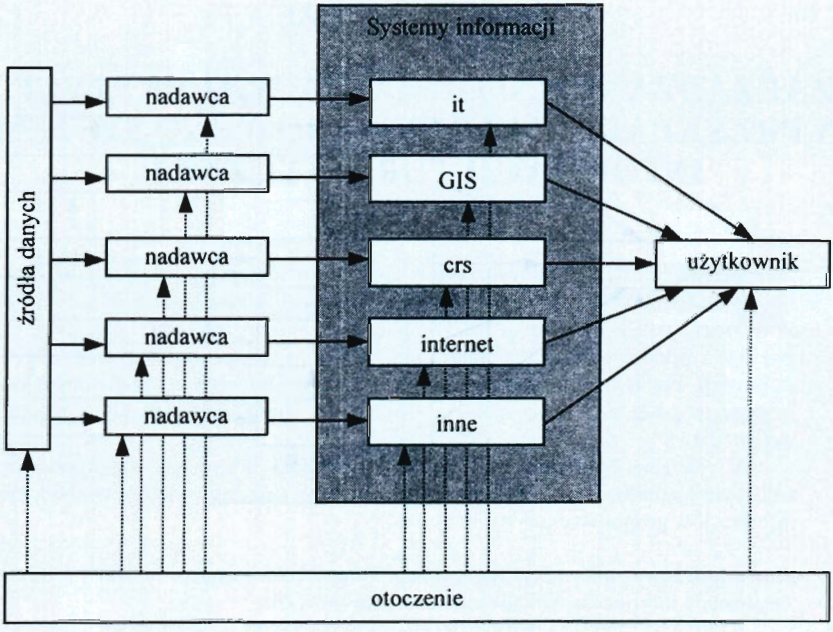
W referacie przedstawiono sposób zarządzania informacją turystyczną w województwie podlaskim na tle ogólnych problemów w zakresie wykorzystywania systemów informacji w gospodarce turystycznej.

Słowa kluczowe: informacja turystyczna, komputerowy system informacji turystycznej, zarządzanie informacją, zarządzanie turystyką

1. Systemy informacji w turystyce

Strategię systemów informacyjnych można opisać jako strukturę, w ramach której są zbierane informacje, tworzone systemy informacyjne i stosowana technologia informacyjna. Powinna ona umożliwiać efektywne i wydajne wdrażanie systemów informacyjnych. Jest ukierunkowana na unikanie fragmentaryzacji, redundancji i niespójności systemów informacyjnych [1]. Jest to szczególnie istotne w działalności przedsiębiorstw turystycznych, dla których informacja jest towarem, bądź stanowi jego integralną część. Tymczasem na rynku turystycznym funkcjonuje wiele różnorodnych, niepowiązanych ze sobą systemów informacyjnych [3, 4, 6]. W konsekwencji systemy te zamiast prowadzić do usprawnienia przepływu informacji pomiędzy branżą turystyczną a turystami, narażają proces komunikacji na dodatkowe zakłócenia (rys. 1). Brak ścisłych powiązań pomiędzy nadawcą i odbiorcą w znacznym stopniu ogranicza funkcjonalność i efektywność systemów informacji. Każdy system informacji ma własną grupę nadawców (podmioty branży turystycznej), która działa niezależnie od pozostałych. Brak przepływu informa-

cji pomiędzy istniejącymi systemami (co wynika m.in. z przyczyn technicznych i organizacyjnych) wpływa na dodatkowe utrudnienia w komunikowaniu się z użytkownikami informacji.



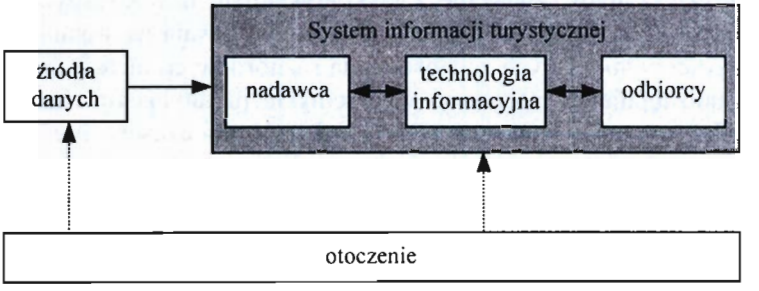
Rys. 1. Funkcjonowanie współczesnych systemów informacji w turystyce: it – punkty informacji turystycznej, GIS – Geograficzne Systemy Informacji, crs – komputerowe systemy rezerwacyjne

Źródło: opracowanie własne

Funkcjonowanie systemu informacyjnego ułatwia podejmowanie decyzji, poprawia efektywność przedsiębiorstwa, zmniejsza koszty bezpośrednie, ułatwia utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku. Jednak najważniejszą cechą, z punktu widzenia potrzeb turystycznych, jest możliwość sprawnej organizacji obszernych danych turystycznych, a w rezultacie efektywne zarządzanie nimi. Docelowy system informacji turystycznej powinien eliminować dowolność rozwiązań i maksymalnie upraszczać proces komunikacji (rys. 2). W proponowanym rozwiązaniu na system informacji składają się trzy elementy:

1. Nadawca (podmioty branży turystycznej), zespół wykwalifikowanych pracowników, z odpowiednią wiedzą i umiejętnościami, docelowo nadzorowany przez regionalne struktury Polskiej Organizacji Turystycznej. Z uwagi na różne podmioty turystyczne tworzące regionalne organizacje turystyczne, wpłynie to na usystematyzowanie procesu zbierania, przetwarzania i udostępniania informacji.

2. Odbiorcy, głównie turyści, ale również inni użytkownicy, w tym cały sektor turystyczny.
3. Technologia informacyjna, czyli sprzęt, oprogramowanie i urządzenia komunikacyjne.



Rys. 2. Optymalny system informacji turystycznej
Źródło: opracowanie własne

Tak zorganizowany system jest mniej podatny na zakłócenia z zewnątrz, bardziej ekonomiczny, a przez to lepiej przystosowany do spełniania funkcji informacyjnych (funkcja dostarczania danych, funkcja stymulacyjna, funkcja badawcza i inne [7]). Istotną różnicę w obu zaprezentowanych przykładach stanowi ujęcie systemu informacyjnego.

2. Efektywność zarządzania informacją a rozwój funkcji turystycznych

Brak wypracowanych jednolitych metod zbierania i przetwarzania danych wpływa na małą sprawność i niską efektywność przepływu informacji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, potencjalnymi inwestorami, podmiotami gromadzącymi informację, społecznością lokalną i innymi podmiotami gospodarczymi. Utrudnieniem jest również brak standaryzacji danych, zapisywanych w różnych postaciach, w zależności od stosowanego systemu gromadzenia i przetwarzania danych. Taka sytuacja prowadzi do obniżenia atrakcyjności turystycznej, a często również inwestycyjnej regionu. Najczęstszą przyczyną niewykorzystywania istniejącego potencjału gospodarczego jest lekceważenie funkcji marketingowych przez władze lokalne. Prowadzi to do zaniedbań w zakresie zarządzania informacją, a w szczególności do takich efektów jak:
– powielanie danych o walorach i zasobach gminy,
– utrudnienie odnalezienia prawdziwej i aktualnej informacji,

- niewykorzystanie zasobów danych w działaniach promocyjnych i marketingowych,
- uniemożliwienie przestrzennego prezentowania walorów i zasobów gminy,
- zwiększenie kosztów funkcjonowania systemów informacyjnych,
- uniemożliwienie zarządzania informacją w gminie i powiecie.

Zachodzące zmiany, związane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych w gospodarce, nauce i technice, wpływają na stopniowe uświadamianie korzyści wynikających ze stosowania różnorodnych metod zbierania, analizowania i udostępniania informacji w przemyśle turystycznym. Im więcej osób będzie przekonanych do nowoczesnych rozwiązań, tym częściej i lepiej będą gminy samodzielnie kształtować swoją atrakcyjność turystyczną. Odpowiednie zarządzanie informacją w turystyce poprawia skuteczność promocji walorów i atrakcji turystycznych, a tym samym warunkuje rozwój funkcji turystycznych tych obszarów. Jednocześnie sprzyja pełniejszemu wykorzystaniu ofert biur podróży, hoteli i innych przedsiębiorstw działających na rynku turystycznym.

3. Komputerowy system informacji turystycznej

Analizując współczesne systemy informacji, nawet tak rozdrobnione jak w przypadku branży turystycznej, można zauważyć, że całość informacji jest obecnie przygotowywana przy użyciu komputerów i jest przechowywana na nośnikach komputerowych (twarde dyski, dyskietki, płyty CD itp.). Podstawą informacji ustnej, drukowanej (w postaci raportów, map lub wykresów) oraz wszelkiej informacji multimedialnej są systemy informacyjne opierające się na wykorzystywaniu komputerów. Podobnie wygląda to w przypadku przygranicznej sieci informacji turystycznej, która powstała na pograniczu polsko-litewskim, w północnej części województwa podlaskiego. Komputerowy system informacji turystycznej, jak przyjęło się nazywać ten projekt, to dwadzieścia bezobsługowych i czynnych całodobowo punktów informacji turystycznej – kiosków informacyjnych. Stanowią one jedynie część całego systemu, na który składa się również cyfrowa baza danych, dostępna w internecie, oraz kadra zarządzająca.

3.1. Systemy informacji turystycznej w województwie podlaskim

Województwo podlaskie posiada wiele walorów stanowiących o jego atrakcyjności turystycznej. Także położenie geograficzne oraz historia tego obszaru Polski należą do czynników sprzyjających rozwojowi turystyki. Dlatego też jednym z najpilniejszych zadań stojących przed branżą turystyczną jest utworzenie jedno-

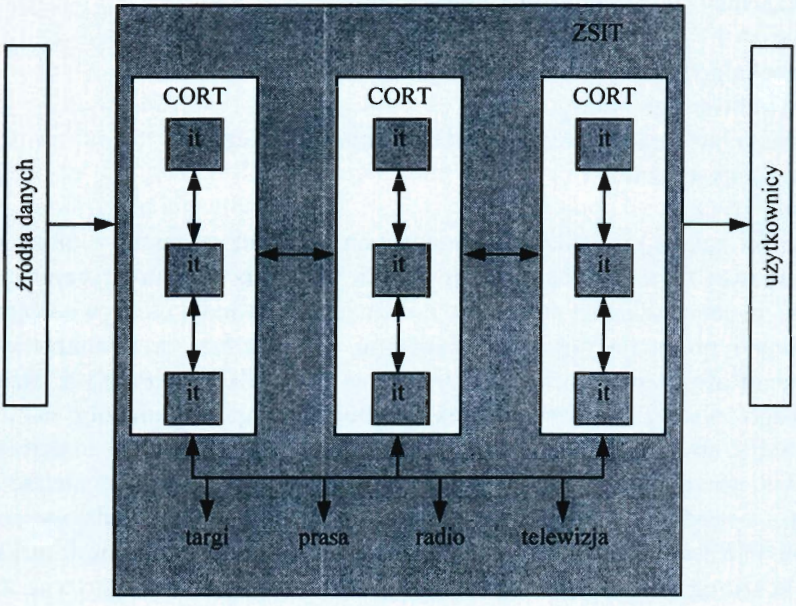
litego systemu zbierania i udostępniania informacji. Na system informacji turystycznej w województwie podlaskim składają się [2]:
– regionalne i lokalne (miejskie i wiejskie) punkty informacji turystycznej,
– komputerowy system informacji turystycznej,
– internet,
– media lokalne (prasa, radio i telewizja),
– wydawnictwa regionalne,
– bazy danych o walorach i zagospodarowaniu turystycznym,
– badania statystyczne,
– targi turystyczne.

Szeroki zakres czynników wchodzących w skład systemu, a także niepełny jeszcze rozwój regionalnych struktur Polskiej Organizacji Turystycznej, stawiającej sobie za cel rozwijanie systemów informacji, utrudniają efektywne zarządzanie informacją i promocją turystyczną regionu. Istnieją luki w przestrzennym rozmieszczeniu ośrodków informacji turystycznej, niewielki jest zasięg działania komputerowego systemu informacji turystycznej, brakuje regionalnej bazy danych o walorach i atrakcjach turystycznych, dostępnych jest niewiele materiałów promocyjnych (przewodniki turystyczne, mapy, foldery). Te i inne niedociągnięcia sprawiają, że jednym z priorytetów rozwoju turystyki w województwie podlaskim stała się potrzeba stworzenia zintegrowanego systemu informacji turystycznej. Jako cele szczegółowe wymienia się w [8]:
– gromadzenie, analizowanie i upowszechnianie informacji na temat walorów i zagospodarowania turystycznego,
– zwiększenie dostępności do informacji turystycznej,
– zapewnienie wysokiej jakości informacji, czyli jej kompletność, wiarygodność, rzetelność, spójność i aktualność,
– zapewnienie sprawnego systemu informacji dla podmiotów gospodarczych, działających w turystyce.

Planując działania związane z budową zintegrowanego systemu informacji turystycznej, należy działać szczególnie w zakresie:
– rozbudowy komputerowego systemu informacji turystycznej; na bazie tego systemu będzie tworzona turystyczna baza danych oraz usprawniany proces dystrybucji informacji przez internet (pierwsze działania w tym zakresie zostały już podjęte),
– zwiększenia liczby punktów informacji turystycznej oraz ujednolicenie metod zbierania i udostępniania informacji, przy wykorzystaniu komputerowego systemu informacji turystycznej.

Wspomniane działania są newralgicznymi punktami tworzenia całego systemu informacji w województwie i tylko one mogą rzeczywiście znacznie wpłynąć na

przyspieszenie rozwoju informacji, i uporządkować obecną sytuację. Optymalny dla województwa podlaskiego system zarządzania informacją turystyczną przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Przepływ informacji przez zintegrowany system informacji turystycznej: CORT – centra obsługi ruchu turystycznego (3-4 centra na terenie województwa), it – punkty informacji turystycznej (liczba punktów zależna od lokalnych potrzeb, docelowy stan powinien zapewniać utworzenie przynajmniej jednego punktu w każdej gminie)
Źródło: opracowanie własne

3.2. Cechy systemu

Procesy zarządzania, nawet te najprostsze, wymagają dostępu od informacji. Tworząc system ułatwiający gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie, a w efekcie zarządzanie informacją, należy uwzględnić możliwości wykorzystania go w działaniach promocyjnych i reklamowych. Należy także wziąć pod uwagę utworzenie nowych kanałów komunikacji pomiędzy samorządem terytorialnym, branżą turystyczną, potencjalnymi inwestorami i użytkownikami (turystami i społecznością lokalną). System ma do spełnienia kilka istotnych funkcji:

1. *Oferuje pełny zakres informacji potrzebnych potencjalnym użytkownikom (turystom, mieszkańcom, inwestorom).*

Zakres informacji jaki może być potrzebny turyście przebywającemu w jakiejś miejscowości lub w jakimś regionie niewiele się różni od zakresu niezbędnego dla stałego mieszkańca tej miejscowości czy regionu. Podobne potrzeby informacyjne charakteryzują także potencjalnych inwestorów. Szerokie spektrum informacji obejmuje w szczególności:

- informacje opisujące miejscowość i jej infrastrukturę, np. informacje o terenach znajdujących się w obrębie miasta, informacje o budynkach i innych obiektach, informacje o infrastrukturze;
- katalogi i ewidencje, np. katalogi firm handlowych i usługowych;
- usługi na terenie miejscowości, np. usługi transportowe, noclegowe, finansowe;
- aktualności, np. informacje o zagrożeniach, informacje o różnego rodzaju imprezach.

2. *Umożliwia łatwe wyszukiwanie i przetwarzanie danych.*

Tworzony system powinien być przyjazny każdemu użytkownikowi, niezależnie od stopnia umiejętności obsługi sprzętu technicznego. Ważne jest proste formułowanie pytań oraz szybkie znajdowanie odpowiedzi. Należy także dostosować szczegółowość informacji do potrzeb użytkowników. Istotną cechą tworzonego systemu może być zapewnienie dostępu do informacji o regionach przyległych (a nawet całym kraju), przy czym w mniejszym stopniu uszczegółowionej.

3. *Dostarcza prawdziwych i aktualnych informacji.*

Warunek prawdziwości i aktualności informacji jest jednym z najistotniejszych, a zarazem najtrudniejszych do spełnienia, wymagań stawianych systemowi. Dbałość o wiarygodność informacji ma czasami większe znaczenie niż konieczność zapewnienia jej kompletności. Turysta, zetknąwszy się z nieprawdziwą lub nieaktualną informacją, może w przyszłości zrezygnować z wypoczynku w oferowanym regionie.

4. *Prezentuje informację w różnych formach.*

Różnorodność w przekazywaniu informacji zwiększa jej czytelność i przyswajalność, poprawia dostępność, a także zwiększa zasięg oddziaływania (trafia do większej liczby osób). Wpływa to korzystnie także na osiąganie celów promocyjnych. System powinien umożliwiać przekazywanie informacji w postaci:

- multimedialnej (tekst, obraz, dźwięk, film), na ekranie monitora, telewizora lub na ekranie projekcyjnym;
- na papierze (broszury, mapy, książki, informacja prasowa);
- informacja ustna (przekazywana w punktach informacji turystycznej, hotelach i innych miejscach obsługi turystów).

5. *Jest dostępny przy wykorzystaniu różnych środków łączności oraz w różnych miejscach.*

Informacja musi być dostępna w tych miejscach, gdzie jest najczęściej potrzebna lub w miejscach, gdzie spodziewamy się ją otrzymać. System informacyjny musi być przygotowany tak, aby obsłużyć wszystkich poszukujących informacji, czyli:

- osoby planujące podróż, przebywające poza miejscem podróży (informacja telefoniczna, internet),
- osoby będące w trakcie dojazdu do swego celu podróży (informacja telefoniczna, informacja podróżna),
- osoby znajdujące się terenie docelowym podróży, nie wyłączając mieszkańców tego terenu (informacja przydrożna, wzdłuż szlaków turystycznych, na dworcach, przystankach, parkingach, hotelach, przy zabytkach).

6. *Umożliwia wykonywanie analiz statystycznych.*

Z uwagi na brak szczegółowych danych statystycznych, trudno jest wykonywać analizy dla małych obszarów. Dlatego też odpowiednie zaprojektowanie systemu, a szczególnie turystycznej bazy danych, stanowić będzie podstawę do ich przeprowadzenia.

7. *Monitoruje zmiany w regionie oraz wykonuje prognozy dotyczące ruchu turystycznego i jego oddziaływania na środowisko społeczne, gospodarcze i przyrodnicze.*

Zapewnienie aktualnej i prawdziwej informacji związane jest ze stałym napływem informacji, gromadzeniem jej, usystematyzowaniem i analizowaniem. Przy wykorzystaniu współczesnych rozwiązań technicznych i technologicznych z zakresu przetwarzania informacji stosunkowo łatwo jest monitorować ruch turystyczny, co jest szczególnie ważne na obszarach przyrodniczo cennych.

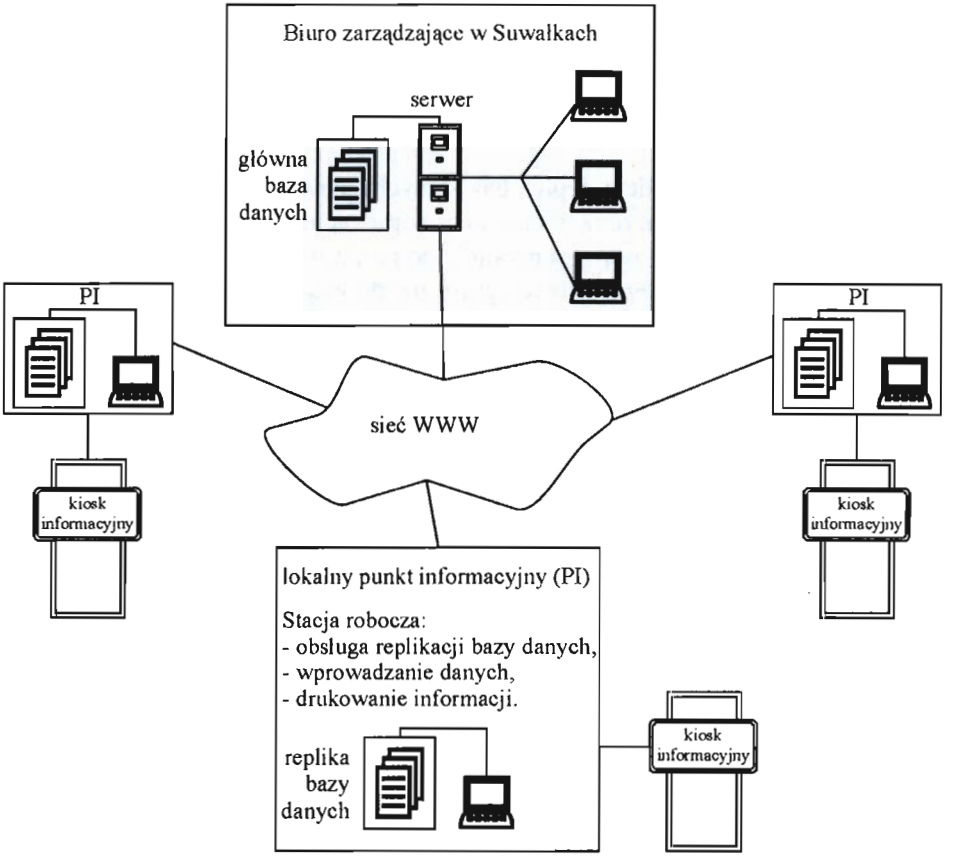
8. *Gwarantuje prosty i tani rozwój.*

Budowa systemu informacji turystycznej jest przedsięwzięciem kosztownym oraz skomplikowanym organizacyjnie. Zakładając więc, że nie ma możliwości stworzenia systemu, który od razu zaspokoi wszystkie potrzeby informacyjne, należy zadbać o umożliwienie łatwego i mało kosztownego rozwoju:

- terytorialnego, np. przez zwiększenie punktów informacji turystycznej lub budowę nowych kiosków turystycznych,
- technologicznego, czyli umożliwienie implementacji do systemu nowych rozwiązań technicznych,
- merytorycznego, np. zwiększenie zakresu udostępnianej informacji.

3.3. Charakterystyka komputerowego systemu informacji turystycznej

Projektując sieć informacji regionalnej (w postaci komputerowego systemu informacji turystycznej), poświęcono znaczną uwagę możliwościom wykorzystania technologii internetowej. Sieć WWW używana jest do prezentacji informacji, jak również do wymiany danych pomiędzy poszczególnymi elementami sieci informacyjnej. Komputery w poszczególnych punktach informacyjnych łączą się z internetem przy wykorzystaniu infrastruktury i usług TP S.A. (rys. 4).



Rys. 4. Charakterystyka komputerowego systemu informacji turystycznej
Źródło: opracowanie własne

Projektując strukturę sieci największą uwagę zwracano na takie elementy jak:
- umiejscowienie komputerowej sieci informacyjnej w nowoczesnym systemie informacyjnym,
- aktualne możliwości technologii komputerowej oraz stan telekomunikacji i jej rozwój,
- wymagania stawiane nowoczesnym systemom informacyjnym, a przede wszystkim konieczność dostarczenia informacji prawdziwej i aktualnej,
- koszt codziennej obsługi systemu.

Najważniejszym punktem systemu jest biuro zarządzające, znajdujące się w Suwałkach. Administrator znajdujący się w biurze zarządzającym może:
- administrować systemem,
- wprowadzać zmiany strukturalne w bazach danych,
- aktualizować dane tekstowe i multimedialne z możliwością zmiany formatu zapisu tych danych,
- administrować tworzeniem replik baz danych, synchronizacją bazy centralnej z bazami rozproszonymi oraz tworzeniem kopii zapasowych,
- zarządzać przesyłaniem oprogramowania do punktów informacyjnych,
- przygotowywać materiały tekstowe i graficzne do włączenia ich do bazy danych,
- rozszerzać i modyfikować funkcjonalność systemu dynamicznych stron WWW,
- tworzyć i modyfikować statyczne strony WWW i dołączyć je do systemu,
- tworzyć i modyfikować raporty służące do wykonywania różnego rodzaju publikacji, np. folderów, broszur, prezentacji.

Oprogramowanie wykorzystywane do zarządzania informacją w systemie (Inter DB) ma wbudowane mechanizmy replikacji baz danych i ich synchronizacji pomiędzy biurem zarządzającym w Suwałkach a punktami informacyjnymi. Administrator systemu ma możliwość decydowania i ustalania sposobu replikowania danych:
- automatycznie,
- o ustalonych porach,
- na żądanie biura zarządzającego,
- na żądanie operatora punktu informacyjnego.

W biurze zarządzającym można również decydować, czy i które nowe informacje multimedialne o dużej objętości będą rozprowadzane do poszczególnych punktów informacyjnych. W przypadku bardzo dużych plików, bardziej ekonomicznym rozwiązaniem jest dostarczanie tych informacji do lokalnych baz danych z wykorzystaniem nośników CD.

Punkty informacyjne wymieniają informacje z biurem zarządzającym poprzez łącza komutowane i sieć internetową (wyjątkiem są wspomniane pliki o dużych rozmiarach). Stacja robocza zawiera replikę głównej bazy informacyjnej. Dane

z tej bazy automatycznie pobiera kiosk informacyjny zlokalizowany w pobliżu. Operator stacji roboczej może:
- wprowadzać i modyfikować informacje w lokalnej bazie danych oraz kontrolować synchronizację bazy lokalnej z główną bazą danych w biurze zarządzającym,
- administrować pracą systemu komputerowego w punkcie informacyjnym, włączając w to kontrolę kiosków informacyjnych,
- przeszukiwać informację zawartą w bazie danych oraz w sieci internetowej,
- przygotowywać i drukować materiały informacyjne (ulotki, broszury).

3.4. Gromadzenie i aktualizacja danych

Liczne problemy będące wynikiem wybiórczego podejścia do informacji przekonują, że obecnie konieczne jest utworzenie obszernej bazy danych o walorach i zagospodarowaniu regionu, a następnie całego województwa. Zakres i szczegółowość gromadzonych danych powinna wynikać z potrzeb instytucji i podmiotów tworzących bazę danych oraz docelowych użytkowników-inwestorów, mieszkańców, turystów itp. W szczególności powinna obejmować informacje:
- o infrastrukturze technicznej gminy,
- o infrastrukturze społecznej,
- o walorach i zasobach gminy (powiatu),
- o zagospodarowaniu regionu, w tym terenów przeznaczonych pod inwestycje.

Utworzenie jednego zbioru danych wymaga usystematyzowania informacji, aby korzystanie z niej było niezależne, zarówno od stosowanego sprzętu, jak i oprogramowania. Efektywne zarządzanie informacją znajdującą się w bazie danych wymaga, między innymi: możliwości tworzenia nowych kryteriów wyszukiwania informacji, dostępu do struktury danych oraz posiadania standardowych procedur wyszukiwania, dodawania i poprawiania danych. W komputerowym systemie informacji turystycznej bardzo dobrze rozwiązano problemy aktualizacji danych. Wszystkie modyfikacje są wprowadzane do bazy roboczej, z której po zatwierdzeniu w biurze zarządzającym są replikowane do bazy wyjściowej. Dane można dopisywać i modyfikować z czterech poziomów:
- z biura zarządzającego,
  - modyfikacji podlegają wszystkie dane,
  - modyfikacji dokonuje się w bazie roboczej biura zarządzającego;
- z poszczególnych punktów informacyjnych:
  - zmieniać i dopisywać można tylko te dane, dla których administrator systemu przydzieli prawa modyfikacji (zazwyczaj są to informacje z terenu działania danego punktu),

– modyfikacja jest dokonywana w replice bazy regionalnej, która jest systematycznie synchronizowana z bazą roboczą znajdującą się w biurze zarządzającym;

- z przeglądarki WWW poprzez sieć internetową:
  – podobnie jak w przypadku punktów informacyjnych, wprowadzanie danych przez sieć WWW jest uwarunkowane przydzieleniem praw do modyfikacji (wprowadzanie danych jest chronione hasłem, wprowadza się je do tabel przejściowych, które są weryfikowane w biurze zarządzającym),
- z dowolnego telefonu z wybieraniem tonowym,
  – przede wszystkim do wprowadzania niewielkich ilości danych, np. o ilości wolnych miejsc noclegowych, o sytuacji pogodowej lub warunkach śniegowych),
  – uaktualnianie informacji odbywa się bez korzystania z komputera.

Przytoczona różnorodność sposobów aktualizacji danych może wpływać na zmniejszenie kosztów działania systemu oraz zwiększyć zakres i aktualność publikowanych informacji. Szczególnym atutem jest możliwość bezinwestycyjnego zwiększenia ilości punktów wprowadzania informacji, np. przez biura turystyczne, hotele (ilość wolnych miejsc noclegowych), aktualizacja danych podczas różnego rodzaju imprez itp.

3.5. Kioski informacyjne

Kioski informacyjne, nazywane również kioskami turystycznymi, to ogólnodostępne budki, czynne całą dobę i niewymagające dodatkowej obsługi (korzystają z nich sami turyści). W wyposażeniu kiosku jest komputer (z ekranem dotykowym), połączony z bazą danych znajdującą się w lokalnym punkcie informacyjnym za pomocą sieci Ethernet. W razie potrzeby istnieje dodatkowa możliwość samodzielnej konfiguracji kiosku informacyjnego, bez konieczności połączenia go ze stacją roboczą punktu informacyjnego. Podłączenie modemu i doprowadzenie linii telefonicznej umożliwiłoby wówczas pobieranie informacji bezpośrednio z internetu.

Projekt komputerowego systemu informacji turystycznej został zrealizowany na przełomie 1999-2000 roku na pograniczu polsko-litewskim. Na terenie województwa podlaskiego znajduje się dziewięć (z dwudziestu utworzonych) punktów, w których zostały umieszczone całodobowe punkty informacji – zwane także kioskami turystycznymi. Obecnie dwa takie punkty znajdują się w Suwałkach (na dworcu PKS i przy ulicy Kościuszki – dawniej główny szlak tranzytowy przez miasto Suwałki) oraz, po jednym, w następujących miejscowościach:

– Augustowie, przy centrum informacji turystycznej, znajdującej się przy ulicy 3 Maja 31 (centrum miasta), niedaleko od drogi tranzytowej przechodzącej przez miasto,

- Sejnach, kiosk znajduje się w pobliżu Urzędu Miejskiego, przy drodze prowadzącej do przejścia granicznego w Ogrodnikach,
- Szypliszkach, przy Urzędzie Gminy; po przeciwległej stronie znajduje się stacja benzynowa z parkingiem, w której można skorzystać z informacji podczas postoju w czasie podróży,
- Puńsku, przy Urzędzie Gminy,
- Wiżajnach, w centrum gminy, przy restauracji, i zarazem w pobliżu głównego parkingu wsi,
- Turtulu, przy budynku Zarządu Suwalskiego Parku Krajobrazowego,
- w Krzywym, przy bramie wjazdowej do siedziby Wigierskiego Parku Narodowego, w bezpośrednim sąsiedztwie drogi prowadzącej do granicy państwa w Ogrodnikach.

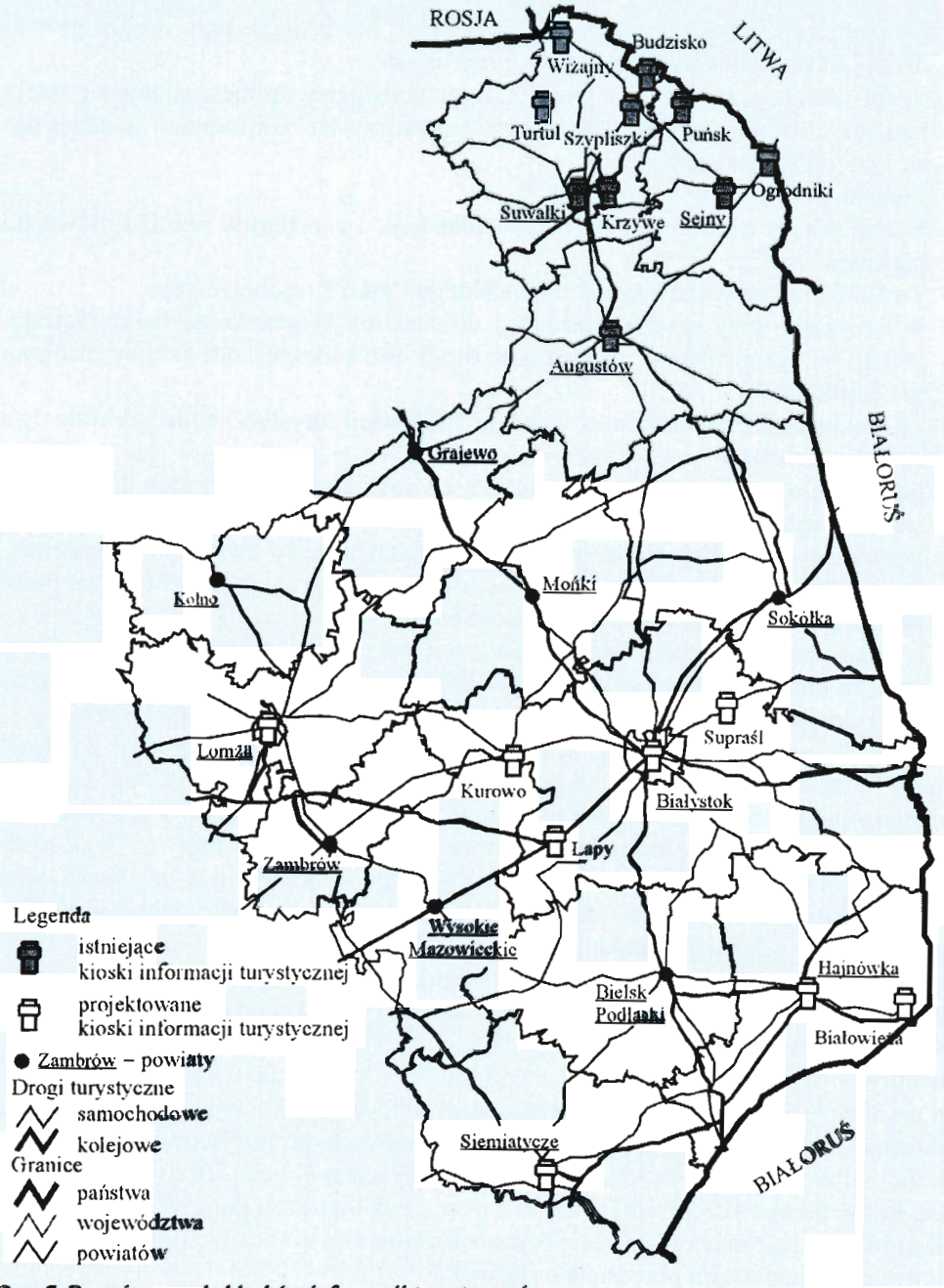
O lokalizacji elektronicznych kiosków informacji turystycznej decydowały dwa główne kryteria:

- położenie w pobliżu dróg tranzytowych, co umożliwia łatwy dostęp do informacji osobom zmotoryzowanym,
- położenie w centrach miast, miejscach znanych i często odwiedzanych, co ułatwia dostęp do informacji mieszkańcom tych miejscowości oraz turystom poruszającym się zbiorowymi środkami lokomocji.

Ostatecznie o miejscu ustawienia kiosku decydował samorząd gminny, który na swoim terenie nadzoruje działanie lokalnego punktu informacji, a w szczególności uzupełnia turystyczną bazę danych i pokrywa koszty eksploatacji sprzętu.

Ogólnie można stwierdzić, że kioski zostały rozmieszczone zgodnie z natężeniem ruchu turystycznego na terenie tych trzech powiatów (suwalskiego, sejneńskiego i augustowskiego). Kioski ustawiane wzdłuż tras przejazdowych dodatkowo są oznakowane drogowym znakiem informacyjnym, w postaci litery „i" z informacją o całodobowej działalności. Zaletą usytuowania punktów jest możliwość spokojnego zatrzymania samochodu, gdyż w pobliżu samych kiosków jak i w pobliżu znajduje się wiele miejsc parkingowych.

Chociaż kiosków jest niewiele i system funkcjonuje krótko, pierwsza weryfikacja systemu, dokonana przez użytkowników, wypadła pozytywnie. Wpłynęło to na podjęcie zmierzeń uruchomienia kolejnych punktów całodobowej informacji w innych regionach województwa podlaskiego. Działania władz wojewódzkich pozwalają przypuszczać, że na przełomie 2002-003 roku komputerowy system informacji turystycznej rozszerzy swój zasięg. Kolejnymi miejscowościami zaopatrzonymi w elektroniczne kioski informacji turystycznej będą: Białystok, Hajnówka, Łapy, Siemiatycze, Łomża, Supraśl oraz siedziby trzech parków narodowych – Białowieża, Kurowo i Osowiec. Rozmieszczenie elektronicznych kiosków w województwie podlaskim przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Rozmieszczenie kiosków informacji turystycznej
Źródło: opracowanie własne

3.6. Udostępnianie informacji przez internet

Internet stał się w ostatnich latach jednym z najważniejszych źródeł informacji, a zarazem narzędziem dystrybucji informacji. Sieć WWW skupia zarówno wielkie i renomowane przedsiębiorstwa, jak też firmy małe, rozpoczynające działalność turystyczną. Internet umożliwia, między innymi, korzystanie z internetowych wydań czasopism, dokonywanie zakupów wycieczek, rezerwację biletów lotniczych i autokarowych. Ma on także coraz bardziej różnorodne zastosowanie w działalności turystycznej. Dzięki niemu można:

- dysponować ogromną liczbą punktów sprzedaży,
- dostarczać informacje o swoich usługach-turoperatorom, biurom podróży, hotelom, turystom i innym zainteresowanym,
- przeprowadzać wewnętrzne rozliczenia pomiędzy oddziałami jednej firmy,
- promować się wewnątrz sieci, wśród jej użytkowników,
- korzystać z taniego sposobu komunikacji za pomocą poczty elektronicznej (również do składania zażaleń i reklamacji),
- analizować na bieżąco wszelkie zmiany trendów turystycznych,
- utrzymywać konkurencyjną pozycję,
- obniżać koszty działalności.

Możliwości sieci WWW zostały bardzo szeroko wykorzystane w komputerowym systemie informacji turystycznej. Jest on wykorzystywany do gromadzenia i aktualizacji danych znajdujących się w systemie, usprawnia organizację pracy i komunikację pomiędzy lokalnymi punktami informacji, a także w działalności promocyjnej, związanej z zapewnieniem dostępu do informacji o regionie z dowolnego miejsca na świecie.

Wnioski

Komputerowy system informacji turystycznej nie jest rozwiązaniem spełniającym wszystkie wymagania dotyczące efektywnego zarządzania informacją turystyczną. Obecny sposób i zakres funkcjonowania różni się od docelowego systemu informacji turystycznej. Jednak już dziś, mimo krótkiego okresu działania, można stwierdzić, że innowacyjność tego rozwiązania bardzo dobrze sprawdza się w praktyce. Zastosowane tutaj metody gromadzenia danych, organizacji pracy, przepływu informacji, zastosowane technologie i rozwiązania techniczne prowadzą do porządkowania obszaru informacyjnego na rynku turystycznym województwa podlaskiego. Podkreślenia wymagają szczególnie:

- dobra dostępność „kiosków turystycznych", w większości przypadków znajdują się one w pobliżu dróg tranzytowych; odnalezienie kiosku turystycznego ułatwione jest dzięki oznakowaniu dróg znakiem informującym o 24-godzinnej informacji turystycznej;
- informacja gromadzona i udostępniana poprzez „kioski turystyczne" ułatwia poruszanie się turystów po regionie północnej części województwa podlaskiego (informacja o bazie noclegowej, żywieniowej, instytucjach użyteczności publicznej, obszarach chronionych, szlakach turystycznych itp.);
- udostępnienie turystycznej bazy danych w internecie.

Funkcjonowanie komputerowego systemu informacji turystycznej stawia kolejne wyzwania jego realizatorom i administratorom. Stymulujące oddziaływanie systemu na rozwój turystyki utrudniają nowe problemy, niewidoczne we wcześniejszej fazie koncepcyjnej, lub bardziej ważkie i trudniejsze do pokonania niż się wydawało w fazie projektowej. Wśród rozwiązań wymagających lepszego dostosowania do potrzeb turystów można wymienić:

- niewielki zakres przestrzenny udostępnianej informacji, która po stronie polskiej obejmuje jedynie północną część województwa podlaskiego (powiat suwalski, augustowski i sejneński),
- mała liczba punktów w terenie, szczególnie w przypadku większych miejscowości (Augustów, Suwałki),
- zbyt uszczegółowiona baza danych w stosunku do obecnych możliwości jej uzupełnienia i uaktualniania,
- brak graficznego przedstawiania informacji, np. z wykorzystaniem rozwiązań stosowanych w GIS-ie, w szczególności dotyczących przebiegu szlaków turystycznych w regionie (obecnie dostępna jest informacja opisowa na temat przebiegu szlaków, np. lista miejscowości, przez które przebiega szlak).

Integracja nowoczesnych technologii informacyjnych w jednym systemie informacji turystycznej jest perspektywicznym i zarazem strategicznym celem rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Komputerowy system informacji turystycznej jest pierwszym krokiem we właściwym kierunku. Niezbędne jest jednak włączenie do tego procesu podmiotów branży turystycznej. Wpłynie to na przyspieszenie standaryzacji metod zbierania, gromadzenia i przetwarzania danych, czego rezultatem będzie sprawniejsza wymiana informacji. Wspólne działania w tym zakresie poprawią proces uzupełniania turystycznej bazy danych, a także ułatwią turystom i innym zainteresowanym dostęp do rzetelnej i aktualnej informacji.

Literatura

[1] **Beynon-Davies P.:** *Inżynieria systemów informacyjnych.* WNT. Warszawa, 1999.
[2] **Bielawska I., Kiryluk H., Michałowski K., Rąkowski G., Ziółkowski R.:** *Turystyka w województwie podlaskim.* Politechnika Białostocka, Rozprawy Naukowe Nr 77, Dział Wydawnictw i Poligrafii, Białystok, 2001.
[3] **Butowski L.:** *Organizacja turystyki w Polsce.* APT MART. Warszawa, 1998.
[4] **Gaworecki W.W.:** *Turystyka.* PWE. Warszawa, 2000.
[5] **Gros U.:** *System informacyjny w organizacji gospodarczej. Metody badania i ich ocena.* PWE. Warszawa, 1989.
[6] **Kornak A.S.:** *Zarządzanie turystyką.* PWN. Warszawa, 1998.
[7] **Nicholas D.:** *Ocena potrzeb informacyjnych w dobie internetu.* SBP. Warszawa, 2001.
[8] *Strategia rozwoju turystyki województwa podlaskiego do 2010 roku,* pod red. **B. Poskrobko**, Urząd Marszałkowski w Białymstoku, Białystok, 2001.

COMPUTER TOURISM INFORMATION SYSTEM AS AN EXAMPLE OF TOURISM INFORMATION MANAGMENT

Summary: Progress in modern information technologies in the range of information management brings about modernizing already existing and creating new methods, tools and measures in the information management scope. The computer tourism information system can be given as an example of that as a well known and useful source of knowledge, although it has been employing for a short time. Functionality and modernity of the new applied methods were the reasons why further efforts aiming at expanding that system onto the whole area of the Podlaskie province have been taken.
The way of the tourism information system management in Podlaskie province was presented in the paper and it was compared to general problems with usage of the information systems in tourism economy.

Key words: information systems, tourism information, tourism management

Artykuł ostał zrealizowany w ramach pracy własnej W/WZ/16/02.