

**ORGANIZACJE KOMERCYJNE  
I NIEKOMERCYJNE WOBEC  
WZMOŻONEJ KONKURENCJI  
I ROSNĄCYCH WYMAGAŃ  
KONSUMENTÓW**

**pod redakcją**

**Adama Nalepki**

**Recenzenci:**

prof. dr hab. Józefa Famielec, dr hab. Marek Lisiński,  
dr hab. Kazimierz R. Śliwa

**Korekta:**

Bogusław Kotcz

**Projekt okładki:**

Janusz Bąk

**Redaktor techniczny:**

Anna Ujwary-Gil

© Copyright by Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

ISBN: 978-83-88-421-57-0

**Skład, druk i oprawa:**

Drukarnia Millenium  
ul. Drogowców 6  
39-200 Dębica  
[www.drukmillenium.pl](http://www.drukmillenium.pl)

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	7
--------------------	---

## I.

### **Organizacje komercyjne i niekomercyjne jako obiekt badań**

1. Konceptualizacja układu wielkości organizacyjnych - Olaf Flak .....	13
2. Pomoc publiczna a fazy rozwoju organizacji - Jerzy Choroszczak .....	22
3. Kartele – analiza przypadków - Zbigniew Tokarski .....	32
4. Ocena stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa spedycyjnego - Justyna Jankowska .....	42
5. Problemy interpretacyjne społecznej odpowiedzialności biznesu - Dariusz Wylon .....	56

## II. Organizacje komercyjne

### **i niekomercyjne w gospodarce rynkowej**

6. Prawidłowa identyfikacja ryzyka działalności gospodarczej determinantą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa z branży transportowej - A. Joanna Poziemska .....	67
7. Przejawy wpływu otoczenia zewnętrznego na działania małego przedsiębiorstwa na przykładzie p.p.h. Marle sp. z o.o. - Małgorzata Sauer .....	79
8. Zewnętrzne uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości (w świetle badań empirycznych) - Andrzej Lis .....	84
9. Prywatyzacja w Polsce w latach 2008 - 2011 - plany Ministerstwa Skarbu Państwa. Analiza i próba oceny - Ludomir Handzel .....	95

### **III.**

## **Organizacje komercyjne i niekomercyjne w kreowaniu rozwoju regionalnego**

10. Firmy wzrostowe – gospodarcze znaczenie i problemy identyfikacji - Marta Gancarczyk .....	107
11. Cele strategii lizbońskiej w regionalnych programach operacyjnych - Justyna Sokołowska - Woźniak, Dariusz Woźniak .....	118
12. Pomoc publiczna w ramach regionalnych programów operacyjnych - Danuta Cichoń .....	136
13. Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju energii odnawialnej w Polsce - Arkadiusz Maziarz .....	147

### **IV.**

## **Współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi**

14. Rola analizy otoczenia w procesie zarządzania strategicznego - Janusz Bąk .....	159
15. Zastosowanie strategicznej karty wyników w organizacjach po- zarządowych - Marek Ćwiklicki, Tomasz Kafel .....	167
16. Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie - Andrzej Kozina .....	181
17. Pomiar lojalności na rynku usług – empiryczna weryfikacja traf- ności wybranych symptomów lojalności - Przemysław Stach .....	190
18. Koncepcja kapitału relacyjnego jako składnika kapitału intelektu- alnego organizacji - Marta Macejko, Aneta Aleksander .....	202
19. Konsekwencje patologicznych efektów outsourcingu - Katarzyna Kolud .....	214
20. Wybrane problemy upowszechniania offshoringu - Angelika Wodecka-Hyjek .....	224
21. Geneza modeli efektywności organizacyjnej - Bernard Ziębicki .....	236
22. Nowoczesne metody pomiaru efektywności - Małgorzata Tyrańska .....	243

**V.**  
**Finansowe aspekty**  
**zarządzania organizacjami**

23. Efektywność wykorzystania zasobów w tworzeniu wartości dodanej wybranego przedsiębiorstwa budowlanego - Anna Ujwary- Gil .....	255
24. Wpływ kosztu kapitału na wartość przedsiębiorstwa - Małgorzata Ciepielowska – Sroka .....	266
25. Ocena wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa handlowego w świetle sprawozdań finansowych - Anna Kaczmarczyk, Krzysztof Kaczmarczyk .....	274
26. Podstawowe zasady finansowania projektów inwestycyjnych z udziałem środków UE - Anna Jurkowska .....	288
27. Tradycyjne i nowe produkty bankowe dla inwestorów w ochronie środowiska - Maria Gabryś .....	301
28. Kierunki międzynarodowej koordynacji ostrożnościowych regulacji bankowych - Wojciech Haza .....	316
29. Wybrane aspekty sprawiedliwości opodatkowania i ekonomicznej efektywności - Tomasz Wołowicz .....	329
30. Koncepcja wprowadzenia podatku katastralnego w Polsce - Beata Nowak .....	342



## **WPROWADZENIE**

Kolejne, VII Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów odbyło się, w Niedzicy w dniach 16-17 czerwca 2008 roku, pod stałym, sprawdzonym hasłem: "Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów".

Forma, obszary tematyczne oraz zasady tegorocznego Seminarium nie uległy zmianie.

Większość zaprezentowanych na Seminarium referatów koncentrowała się na ujawnianiu, opisie i analizie nowych zjawisk i procesów dotyczących organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Autorzy starali się z jednej strony wskazywać aktualne uwarunkowania funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych oraz wyjaśniać ich wpływ na sytuację organizacji. Analizowano również strategie stosowane przez badane organizacje, w warunkach wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów, pozwalające zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną.

Niniejsze opracowanie ma na celu zaprezentowanie tych, niewątpliwie ciekawych i wielu przypadkach nowych wątków zawartych w referatach przygotowanych i prezentowanych na VII Seminarium.

Opierając się na dorobku wcześniejszych seminariów, a przede wszystkim na analizie treści przygotowanych referatów, uwag recenzentów oraz głosów w dyskusji, wskazano następujące grupy zagadnień, podejmowane w referatach:

- organizacje komercyjne i niekomercyjne jako obiekt badań naukowych,
- organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej,
- organizacje komercyjne i niekomercyjne w kreowaniu rozwoju regionalnego,
- współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi,
- finansowe aspekty zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi.

Taki układ problemów postanowiono przyjąć za podstawę konstrukcyjną niniejszego opracowania i przyporządkować do nich poszczególne referaty. Większość referatów została zmieniona i uzupełniona, poprzez uwzględnienie uwag recenzentów, wniosków z dyskusji, jaka wywiązała się po ich prezentacji oraz sugestii redaktora.

Bardzo dziękuję uczestnikom VI Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów pt.: "Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów", za opracowanie i zaprezentowanie tych referatów, cechujących się ciekawym, wieloaspektowym podejściem do podstawowego problemu.

Dziękuję również za krytyczną, a jednocześnie inspirującą dyskusję po prezentacji poszczególnych referatów.

Bardzo dziękuję moim koleżankom i kolegom Profesorom: Józefie Famieliec, Markowi Lisińskiemu, Kazimierzowi R. Śliwie za wnikliwe i krytyczne recenzje przygotowanych referatów oraz aktywne uczestnictwo w Seminarium. Pozwoliło to na wytworzenie specyficznej naukowej atmosfery Seminarium oraz na udoskonalenie publikowanych tu opracowań.

Dziękuję także moim koleżankom i kolegom Doktorom: Angelice Wodeckiej – Hyjek, Olafowi Flakowi, Tomaszowi Kafłowi, Andrzejowi Kozinie, Andrzejowi Lisowi, Przemysławowi Stachowi, Dariuszowi Woźniakowi, Bernardowi Ziębickiemu za aktywny, twórczy udział w tym Seminarium.



Dziękuję organizatorce Seminarium, Pani dr Annie Ujwary - Gil. Dzięki jej staraniom Seminarium odbyło się w przyjemnych, sprzyjających naukowej a zarazem relaksowej atmosferze, warunkach.

Dziękuję wreszcie Panu Doktorowi Krzysztofowi Pawłowskiemu, Prezydentowi WSB - NLU Nowy Sącz, którego przychylność jest warunkiem tego Seminarium.

**Adam Nalepka**



**I.**  
**ORGANIZACJE KOMERCYJNE**  
**I NIEKOMERCYJNE JAKO**  
**OBIEKT BADAŃ**



**Olaf Flak\***

## **KONCEPTUALIZACJA UKŁADU WIELKOŚCI ORGANIZACYJNYCH**

### **A CONCEPTION OF A SYSTEM OF ORGANIZATIONAL TERMS**

#### **Summary**

*This paper is a second part on the field of the system of organizational terms. There is a detailed description based on philosophical background of the scientific methodology. The system has been defined in order to do wide research on correlations between the terms.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Niniejszy referat jest kontynuacją rozważań dotyczących stworzenia układu wielkości organizacyjnych, zaprezentowanych w referacie autora Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań [Flak 2007, Układ wielkości..., s. 64-74]. Celem referatu jest zaprezentowanie założeń ontologicznych, modelu układu wielkości organizacyjnych, przykładowych wielkości organizacyjnych oraz planu dalszych działań, zmierzających do weryfikacji w sferze epistemologicznej oraz utylitarnej przyjętego układu wielkości organizacyjnych. Celem długofalowym takiego postępowania jest opracowanie metody naukowej w nauce o zarządzaniu.

Punktem wyjścia dalszych rozważań będą założenia ogólnej metodologii nauk, a więc procedur badawczych oraz analiz ich wytworów, takich jak pojęcia, twierdzenia, prawa czy hipotezy naukowe. W sformułowanym modelu układu wielkości organizacyjnych wzięto pod uwagę reguły semiotyczne oraz reguły logiki formalnej, mające zastosowanie w pracy naukowej [Przybyłowski 2002, s. 153-154].

---

\* dr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

## 2. Model układu wielkości organizacyjnych

W przypadku wielowymiarowych pojęć abstrakcyjnych, takich jak układ wielkości organizacyjnych, konieczne jest zbudowanie trwałej konstrukcji logicznej, która pozwoli na przejście do dalszych etapów procesu badawczego. Jedną z takich konstrukcji jest model, czyli układ, którego zadaniem jest imitowanie wyróżnionych cech układu, zwanego układem odniesienia, układem rzeczywistym lub oryginałem. Model imituje przy tym tylko cechy obiektu istotne z punktu widzenia przyjętych celów badawczych [Penc 1997, s. 259]. W niniejszej pracy wykorzystano fakt, iż w literaturze model to także „konstrukcja myślowa stanowiąca uproszczony obraz badanego fragmentu rzeczywistości, nieuwzględniająca tych cech i relacji, które są nieistotne dla danego problemu badawczego” [Dowgiało 1998, s. 160].

Ideą każdej nauki jest budowa teorii pełnej, a więc wewnętrznie niesprzecznej, spójnej i odwołującej się do teorii bardziej ogólnej. Tak samo jest z modelami zastępującymi rzeczywiste obiekty [Gruszecki 2002, s. 37-38]. Dlatego też model wielkości organizacyjnych oparto na uniwersalnych założeniach ontologicznych. Zgodnie z logiką formalną, fakty reprezentujące rzeczywistość można podzielić na rzeczy i wydarzenia (lub zdarzenia). Dodatkowo każdy z tych bytów można podzielić ze względu na subiektywność lub obiektywność rejestracji [Mc Inerney 2005, s. 14].

Rzecz można określić jako przedmiot realny lub intencjonalny. Taki wniosek płynie z lektury wielu pozycji L. Krzyżanowskiego. Jednak w swojej ostatniej książce autor formułuje definicję rzeczy, głoszącą iż rzecz „stanowi konkretną, wszechstronnie wyposażoną i względnie trwałą całość, (...) w swojej zawartości materialnej ma postać bytową i (...) musi istnieć samodzielnie” [Krzyżanowski 1999, s. 163]. Przedmiot realny (w powyższym podziale „obiektywny”) jest w pełni uposażony materialnie, określony fizycznie, czasowo i przestrzennie. Przedmiot intencjonalny (w powyższym podziale „subiektywny”) jest wyabstrahowany, posiada pewien myślowy schemat istnienia, zawsze jest w swej zawartości treściowej pod wieloma względami niedookreślony [Krzyżanowski 1985, s. 114].

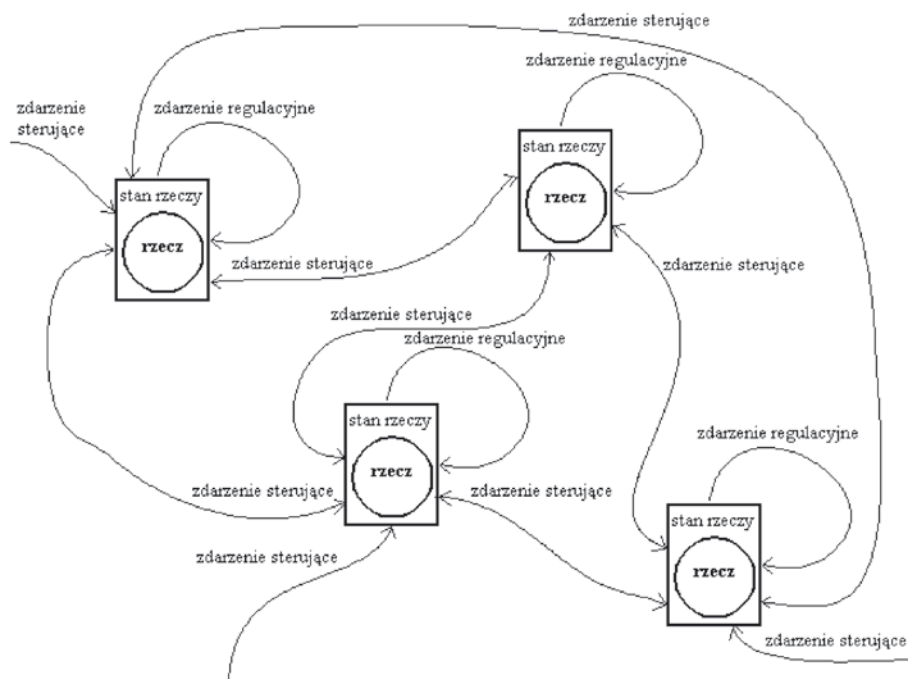
Zdarzenie to fakt, iż rzecz w momencie  $t_1$  wykazywała pewną cechę, a w momencie  $t_2$  już jej nie wykazywała (albo odwrotnie) [Ziemiński 2006, s. 64]. Takie stanowisko pod względem leksykalnym nie pokrywa się co prawda z rozważaniami T. Kotarbińskiego, gdzie nazwa „zdarzenie” jest nadrzędna w stosunku do zmian oraz stanów rzeczy [Kotarbiński 1969, s. 37]. Wydaje się jednak, że na gruncie ogólnej metodologii nauk można przyjąć definicję proponowaną przez Z. Ziemińskiego (i podzielaną w literaturze nauk o zarządzaniu). Aby zaprezentować podstawy teoretyczne modelu wielkości organizacyjnych należy przytoczyć jeszcze podział zdarzeń w oparciu o podejście cy-

bernetyczne na: zdarzenia regulacyjne (w oparciu o sprzężenie zwrotne) oraz zdarzenia sterujące [Mynarski 1974, s. 62-73].

Ponieważ w definicji zdarzenia mowa jest o cesze rzeczy, w dalszej części pracy przyjmuje się, że cechą rzeczy jest to, co orzeka się o przedmiocie odpowiadając na pytanie, jaki on jest [Pszczółowski 1978, s. 31]. Cechy rzeczy można podzielić na cechy względne i bezwzględne. Cecha względna rzeczy to jakakolwiek jej jakość lub ilość, orzeczona ze względu na jej stosunek do innej rzeczy. Cecha bezwzględna rzeczy to jakakolwiek jej jakość lub ilość, przysługująca jej w świecie realnym, stwierdzona w drodze aktu poznawczego [Krzyżanowski 1985, s. 133]. Zbiór cech rzeczy w danej chwili t oznacza pewien stan rzeczy [Krzyżanowski 1985, s. 135].

W oparciu o powyższe rozważania zaprojektowano model układu wielkości organizacyjnych, przedstawiony na rysunku nr 1.

**Rysunek 1.** Model wielkości organizacyjnych w oparciu o nazwy z zakresu metodologii nauk



Źródło: Opracowanie własne

Nazwy pojęć użyte na rysunku nr 1 wywodzą się literatury dotyczącej metodologii nauk oraz filozofii. W celu przeniesienia modelu na grunt nauk o zarzą-

dzaniu zaproponowano nowe nazwy pojęć, zgodne z kanonem pojęć w tychże naukach. Postąpiono tak, aby zachować treść charakterystyczną nazwy, a więc powiązać nazwę ze zbiorem cech, które przysługują każdemu z desygnatów tej nazwy i tylko im [Przybyłowski 2002, s. 24]. Jednocześnie ustalono tym nazwom definicje nominalne i projektujące ich znaczenie. Sposób sformułowania definicji jest połączeniem stylizacji słownikowej i semantycznej [Ziemiński 2006, ss. 48-49]. Odpowiadające sobie nazwy pojęć oraz ich definicje przedstawiono w tabeli nr 1.

**Tabela 1.** Odpowiadające sobie nazwy pojęć w modelu wielkości organizacyjnych

Nazwa pojęcia na gruncie metodologii badań	Nazwa pojęcia na gruncie nauki o zarządzaniu	Definicja pojęcia, przyjęta w modelu wielkości organizacyjnych
Rzecz	Zasób	Wszystkie przedmioty realne i intencjonalne, będące w dyspozycji organizacji, mogące znaleźć zastosowanie w jej istnieniu. (Definicja zbudowana na podstawie poprzednich rozważań ontologicznych oraz definicji zasobów [Penc 1997, s. 514 oraz Pszczołowski 1978, s. 292])
Stan rzeczy	Zbiór cech (zasobu)	Zestawienie zdań logicznie prawdziwych, które orzekają o przedmiocie, odpowiadając na pytanie, jaki on jest. Cecha względna to jakakolwiek jej jakość lub ilość, orzeczona ze względu na jej stosunek do innego zasobu. Cecha bezwzględna to jakakolwiek jej jakość lub ilość, przysługująca jej w świecie realnym, stwierdzona w drodze aktu poznawczego [Krzyżanowski 1985, s. 133].
Zdarzenie regulacyjne	Proces regulacyjny	Ciąg czynów prostych lub zdarzeń następujących kolejno lub równocześnie, wzajemnie na siebie oddziałujących, wywołany określonym zbiorem cech zasobu, prowadzący do zmiany jednej lub wielu cech tego samego zasobu. (Jest to połączenie definicji procesu z definicją regulacji [Olechnicki, Załęcki 1998, s. 164 oraz Mynarski 1974, s. 63]). Ciąg ten nie musi być uporządkowany, a wynik może zostać osiągnięty w sposób intencjonalny lub losowy [Główczyk 2000, s. 279].
Zdarzenie sterujące	Proces sterujący	Ciąg czynów prostych lub zdarzeń następujących kolejno lub równocześnie, wzajemnie na siebie oddziałujących, wywołany określonym zbiorem cech zasobu, prowadzący do zmiany jednej lub wielu cech innego zasobu. (Jest to połączenie definicji procesu z definicją regulacji [Olechnicki, Załęcki 1998, s. 164 oraz Mynarski 1974, s. 63]). Ciąg ten nie musi być uporządkowany, a wynik może zostać osiągnięty w sposób intencjonalny lub losowy [Główczyk 2000, s. 279].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury



Warto zauważyć, że proces regulacyjny od procesu sterującego różni się jednym szczegółem. Został on podkreślony w treści definicji. Na etapie formułowania modelu układu wielkości organizacyjnych ustalono 14 założeń, w ramach których ów model będzie można w przyszłości opisać na gruncie epistemologicznym. Założenia te wynikają z przytoczonej powyżej literatury przedmiotu oraz intencji autora, którą jest pełniejsze realizowanie funkcji nauki o zarządzaniu, porównywanie badań naukowych oraz precyzyjniejsze formułowanie teorii lub twierdzeń naukowych.

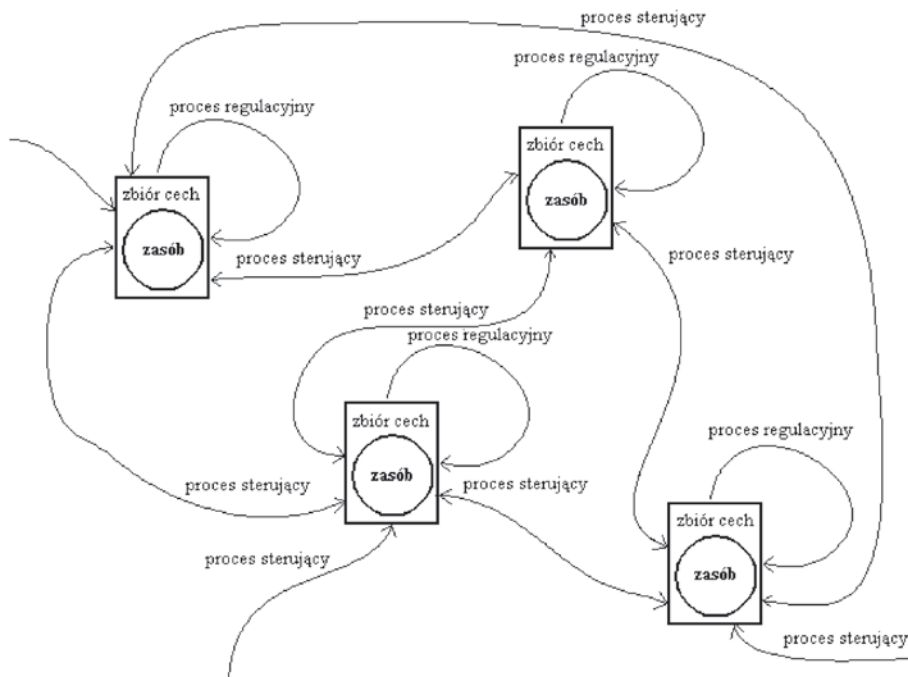
Założenia dotyczące układu wielkości organizacyjnych:

- Istnieją dwie grupy wielkości organizacyjnych: pierwotne oraz pochodne.
- Pierwotne wielkości organizacyjne to zasoby posiadające desygnat przyjętej nazwy zasobu.
- Podział zasobów jest zgodny z podziałem logicznym, a więc jest wyczerpujący i rozłączny.
- W sferze epistemologii dopuszcza się podział zasobów na typy zamiast podziału logicznego, zgodnie z przyjętymi do tego celu definicjami nominalnymi.
- W układzie wielkości organizacyjnych w danym momencie czasu istnieje  $n$  wielkości pierwotnych ( $n$  jest liczbą naturalną).
- Wielkości pierwotne opisywane są za pomocą zbioru cech zasobu; cechy te posiadają jednostkę miary.
- Pochodne wielkości organizacyjne to procesy, posiadające desygnat przyjętej nazwy procesu (regulacyjnego lub sterującego).
- Podział procesów (regulacyjnych i sterujących) jest zgodny z podziałem logicznym, a więc jest wyczerpujący i rozłączny.
- W sferze epistemologii dopuszcza się podział procesów na typy, zgodnie z przyjętymi do tego celu definicjami nominalnymi.
- W układzie wielkości organizacyjnych w danym momencie czasu istnieje  $m$  wielkości pochodnych ( $m$  jest liczbą naturalną).
- Zarówno pierwotne, jak i pochodne wielkości organizacyjne posiadają definicję nominalną projektującą lub regulującą.
- Sposób formułowania definicji może być równościowy lub nierównościowy (przez postulaty).
- Model układu wielkości organizacyjnych, zaprezentowany na rysunku nr 2, przedstawia fragment możliwych powiązań pomiędzy przykładowymi czterema wielkościami pierwotnymi oraz trzynastoma przykładowymi wielkościami pochodnymi.
- Zależności przyczynowo-skutkowe oraz zależności czasowe pomiędzy wielkościami organizacyjnymi mogą być wyznaczone za pomocą funkcji matematycznych w oparciu o dane zgromadzone poprzez działania w sferze epistemologicznej.

Z uwagi na to, że powyższe rozważania prowadzone są w warstwie teoretycznej, pewnego wyjaśnienia wymaga pkt 14. Pozyskiwanie danych (a więc wspomniane działania w sferze epistemologicznej) może odbywać się na wiele sposobów. Autor dopuszcza wszystkie, znane w literaturze nauk społecznych, sposoby badań pierwotnych, czyli np. ankieta, wywiad, obserwacja i eksperyment [Zob. Babbie 2004]. Jednak duże znaczenie przywiązuje do specjalnego sposobu pozyskiwania danych, jakim może być „narzędzie menedżerskie”, które będzie oznaczać instrument prosty lub złożony umożliwiający wykonywanie pracy menedżera [Por. Szymczak 1979, s. 286]. Przyjmuje się, że ów instrument może mieć charakter realny (w postaci np. arkuszy papierowych, kart pracy, tablic) lub wirtualny (np. w postaci programu informatycznego lub baz danych w pamięci komputera) [Zob. Flak 2007, Rola metod..., s. 402-409]. Zwłaszcza z informatyzowaniem istniejących w teorii i praktyce technik i metod zarządzania, jak i stworzenie nowych, pozwoli na gromadzenie danych poprzez informatyczny system dydaktyczno-badawczy.

Na rysunku nr 2 przedstawiono model układu wielkości organizacyjnych, złożony z pojęć o nazwach zdefiniowanych w tabeli nr 1.

**Rysunek 2.** Model wielkości organizacyjnych w oparciu o nazwy z zakresu nauk o zarządzaniu



Źródło: Opracowanie własne, w oparciu o literaturę zaprezentowaną w przypisach do tabeli 1

Tabela nr 2 zawiera przykład wielkości organizacyjnych, mogących wchodzić w skład zaprezentowanego układu. Ich kolejność oraz dobór są (poza regułą rozróżniania wielkości pierwotnych i pochodnych) przypadkowe. Należy podkreślić, że są to przykładowe nazwy pojęć, obecne w naukach o zarządzaniu od dziesięcioleci. Dalsze prace nad układem wielkości organizacyjnych będą wymagały wyboru najwłaściwszych pojęć oraz przyjęcia ich definicji nominalnych, w większości o charakterze konstrukcyjnym i regulującym.

**Tabela 2.** Przykładowe wielkości organizacyjne

Pierwotne wielkości organizacyjne	Pochodne wielkości organizacyjne
plan, organizacja, struktura organizacyjna, cel, pracownik, raport, obowiązek, zadanie, czynność, ocena, projekt, konflikt, decyzja, hierarchia, relacja, strategia, wizja, misja, kariera, czynność, grupa, zespół, potrzeba, motywacja, otoczenie, sektor, czas, wariant decyzyjny, innowacja, kreatywność	delegowanie, planowanie, działanie, formułowanie, komunikowanie się, negocjowanie, motywowanie, organizowanie, myślenie lateralne, ocenianie, kontrolowanie, wyzwianie, adaptowanie, integrowanie

Źródło: Opracowanie własne

### 3. Uwagi końcowe

Przedstawiony teoretyczny model układu wielkości organizacyjnych jest punktem wyjścia działań w sferze epistemologicznej. Prace nad modelem nie zostały zakończone. Doprecyzowania wymaga jeszcze wstępny zbiór (w znaczeniu dystrybucyjnym) wielkości organizacyjnych oraz sformułowanie w poprawny sposób ich definicji nominalnych. Można spodziewać się, iż większość z nich nie będzie miała jednoznacznej definicji realnej, dlatego takie postępowanie na tym etapie prac wydaje się najwłaściwsze.

Dalsze etapy prac w sferze epistemologicznej i użytecznej to:

- ustanowienie wstępnych hipotez na temat związków pomiędzy wielkościami organizacyjnymi,
- określenie sposobu pozyskiwania danych pierwotnych w badaniach empirycznych,
- budowa systemu informatycznego o charakterze dydaktyczno-badawczym, składającego się z narzędzi menedżerskich oraz innych – głównie klasycznych – narzędzi badawczych,
- pozyskiwanie danych w większości o charakterze ilościowym na temat korelacji przyczynowo-skutkowych oraz czasowych pomiędzy wielkościami organizacyjnymi,
- modyfikowanie zbioru przyjętych wielkości organizacyjnych,
- weryfikacja przyjętych na wstępie hipotez,

- tworzenie teorii ogólnych dla danego podzbioru wielkości organizacyjnych.

W zamierzeniu autora układ wielkości organizacyjnych powinien spełnić dwa zasadnicze cele, jakie stawia się metodzie naukowej: być całościowym sposobem docierania do prawdy i jej pojęciowego przedstawienia oraz pozyskiwać dane w celu formułowania twierdzeń [Zob. Pieter 1974, s. 30].

## Literatura

1. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
2. Dowgiałło Z. (red.), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 1998.
3. Flak O., *Rola metod ilościowych w budowaniu narzędzi menedżerskich [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, „Zeszyty naukowe” 5a, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2007.
4. Flak O., *Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań [w:] A. Nalepka (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Nowy Sącz 2007.
5. Główny J., *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 2000.
6. Gruszecki J., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
7. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław-Warszawa-Kraków 1969.
8. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej...*, PWN, Warszawa 1999.
9. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
10. McInerney D. Q., *Nauka logicznego myślenia*, Wydawnictwo KDC, Warszawa 2005.
11. Mynarski S., *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1974.
12. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 1998.
13. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
14. Pieter J., *Z zagadnień pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1974.
15. Przybyłowski J., *Logika z ogólną metodologią nauk*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.

16. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
17. Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Tom drugi L-P, PWN, Warszawa 1979.
18. Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 2006.

**Jerzy Choroszczak\***

## **POMOC PUBLICZNA A FAZY ROZWOJU ORGANIZACJI**

### **STATE AID AND THE PERIODS OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

#### **Summary**

*The article shows the influence of the state aid on the organization, in what way state aid can be a source of the faster development of the firm on the market. The main goal of this article is the analysis types of the state aid which can be use in the the period of the birth, growth and the stabilization of the undertakings. The intention of the author of this article was to give the answer what types of the state aid are specific in which periods of the development of the undertakings.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Pomoc publiczna jest ważnym narzędziem wspierającym rozwój przedsiębiorstwa. Wciąż zwiększająca się liczba rodzajów pomocy publicznej, które mogą być wykorzystywane przez podmioty gospodarcze oraz odmienna specyfika każdej z faz rozwojowych przedsiębiorstwa sprawiają, iż niezwykle ważnym zagadnieniem decydującym o szybszym i bardziej efektywnym rozwoju przedsiębiorstwa na rynku jest właściwy dobór pomocy publicznej, adekwatnej do etapu rozwoju przedsiębiorstwa, na którym akurat się znajduje. Znajomość rodzajów pomocy publicznej, o które może się ubiegać przedsiębiorca, znajdujący się na określonym etapie rozwoju, może zawęzić obszar poszukiwania właściwej pomocy publicznej. Samo pozyskanie pomocy publicznej jest bowiem tylko połową sukcesu przedsiębiorstwa. Ważne jest również efektywne jej wykorzystanie na cele, które są determinowane przez uwarunkowania fazy rozwoju, w której akurat przedsiębiorstwo się znajduje.

---

\* dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu.

Celem artykułu jest analiza rodzajów pomocy publicznej, które mogą być wykorzystywane w poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, co więcej, które mogą być wykorzystywane do szybszego przechodzenia z jednej fazy rozwoju do drugiej.

## **2. Istota i rodzaje pomocy publicznej**

Pojęcie pomocy publicznej jest bardzo różnie rozumiane, co odzwierciedla bogactwo form, w jakich może być stosowana ta pomoc. Najczęściej pod pojęciem pomocy publicznej rozumie się selektywne przysporzenie korzyści o charakterze finansowym danemu przedsiębiorcy, czemu musi odpowiadać jednocześnie powstanie obciążenia finansowego po stronie finansów publicznych [Poradowski 2004, s. 326]. Obciążenie to może występować w postaci bądź wydatkowania środków na rzecz przedsiębiorcy, bądź pomniejszenia należnych świadczeń z jego strony na rzecz finansów publicznych.

W przypadku tak scharakteryzowanej pomocy publicznej bardzo ważną rzeczą jest zbadanie źródeł finansowania podmiotu gospodarczego - zbadanie, czy środki te pochodzą ze źródeł państwowych [Postuła, Werner 2006, s. 49]. Sprawą drugorzędną natomiast jest to, kto udziela takiej pomocy. Może to być bezpośrednio państwo lub władze lokalne oraz inne podmioty dysponujące środkami publicznymi i powołane na drodze statutowej do wspierania przedsiębiorstw w ich działalności gospodarczej.

Drugą z głównych cech charakterystycznych dla pomocy publicznej jest jej selektywny charakter. Cecha ta polega na przyznawaniu pomocy niektórym tylko przedsiębiorcom, co tworzy preferencyjne warunki dla jednych przedsiębiorstw, kosztem innych i tym samym zniekształca warunki konkurencji na rynku. Selektywność pomocy publicznej może mieć swoje źródło w przynależności przedsiębiorcy do określonego sektora (selektywność sektorowa), prowadzenia działalności na określonym terytorium (selektywność regionalna), czy ze względu na realizację takich horyzontalnych celów, jak: ratowanie i restrukturyzacja, badania i rozwój, zatrudnienie, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, ochrona środowiska, oraz szkolenia (selektywność horyzontalna) [Barcz 2003, s.273].

Selektywność pomocy publicznej oznacza zatem zróżnicowanie sytuacji rynkowej przedsiębiorstw poprzez przyznanie określonych korzyści niektórym tylko przedsiębiorcom, z jednoczesnym wyłączeniem takiej możliwości względem innych podmiotów [Gotz 2000, s. 947]. Oczywiście to swoiste uprzywilejowanie ma charakter jedynie czasowy. Pomoc publiczna nie może trwale wyłączać działania konkurencji na rynku, może jedynie tworzyć czasowo uprzywilejowaną pozycję niektórym przedsiębiorstwom dla rozwiązania konkretnych problemów ekonomiczno-społecznych. Uprzywilejowanie to ma

służyć uzdrowieniu sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, a nie sztucznemu podtrzymywaniu jego bytu na rynku.

Selektywny charakter pomocy publicznej wyłącza uznanie za pomoc publiczną ogólnych rozwiązań systemowych, o charakterze generalnym, właściwych dla każdego systemu prawa, powodujących zwolnienia przedsiębiorców z określonych obowiązków o charakterze finansowym wobec państwa. Jeżeli z takich środków mogą skorzystać w równym stopniu wszyscy przedsiębiorcy na takich samych zasadach, to nie jest to pomoc publiczna. Takie środki bowiem de facto nie uprzywilejowują określonych sektorów czy konkretnych przedsiębiorstw [Modzelewska – Wąchał 2003, s.14].

W ramach klasyfikacji przedmiotowej, w zależności od przeznaczenia wyróżnia się pomoc: regionalną, horyzontalną i sektorową.

Pomoc regionalna jest pomocą przyznawaną dla tych podmiotów gospodarczych, które prowadzą swoją działalność na słabiej rozwiniętych obszarach Wspólnoty, w których poziom rozwoju gospodarczego jest niższy od średniej wspólnotowej [Wytyczne w sprawie krajowej pomocy regionalnej]. Chodzi tutaj o długookresowe pobudzenie rozwoju tych obszarów, które charakteryzują się poziomem produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca niższym niż 75% średniego poziomu unijnego. Pomoc ta ma na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju wszystkich regionów państw członkowskich, poprzez wyrównywanie i korygowanie negatywnych konsekwencji przestrzennego rozwoju wspólnego rynku.

Kolejnym rodzajem pomocy publicznej jest pomoc horyzontalna. Jest to pomoc, której dopuszczalność nie jest warunkowana funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w określonym sektorze, jak ma to miejsce w przypadku pomocy sektorowej, czy w danym regionie, co jest charakterystyczne z kolei do pomocy regionalnej. Beneficjentem takiej pomocy może być każdy przedsiębiorca, którego wsparcie środkami publicznymi uzasadnione jest potrzebą realizacji przez państwo określonych długookresowych celów gospodarczych. Chodzi tutaj o wspieranie szeroko rozumianego rozwoju gospodarczego kraju poprzez tworzenie korzystnych warunków do przeprowadzania zmian proefektywnościowych, podnoszenia stopnia innowacyjności i modernizacji przedsiębiorstw, rozwoju przedsiębiorczości, przeciwdziałania bezrobociu, czy ochrony środowiska. Pomoc ta udzielana jest na badania i rozwój oraz innowacje, na ochronę środowiska, dla małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudnienie i na szkolenia.

Kolejny rodzaj pomocy - pomoc sektorowa - adresowana jest wyłącznie do przedsiębiorstw działających w określonym sektorze. W tym przypadku kryterium przyznania takiej pomocy jest przynależność beneficjanta do danego sektora. Szczególne miejsce wśród tych sektorów odgrywają sektory wrażliwe, do których zalicza się: sektor górnictwa węgla kamiennego, sektor stalowy, stoczniowy, samochodowy, włókien syntetycznych. Ponadto z pomocy tej mogą sko-



rzystać następujące sektory: rolny, rybołówstwa i rybactwa oraz transportowy [Jankowska 2005, s. 71].

### **3. Wykorzystanie pomocy regionalnej, horyzontalnej i sektorowej w cyklu życia organizacji**

Pomoc publiczna może być ważnym narzędziem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwo do stymulowania szybszego rozwoju swojej działalności gospodarczej w kontekście cyklu życia organizacji. Dzięki pomocy publicznej można zainicjować działalność gospodarczą, przyspieszyć fazę wzrostu przedsiębiorstwa, szybszego dochodzenia do stabilizacji, a w przypadku, gdy przedsiębiorstwo napotyka na barierę nasycenia rynkowego, pomoc publiczna może okazać się jedynym ratunkiem przed upadkiem przedsiębiorstwa i źródłem jego sanacji, poprzez przeprowadzenie restrukturyzacji, lub na przykład strategii dywersyfikacji.

Pierwsza faza cyklu życia rozwoju przedsiębiorstwa jest to faza „narodzin” i walki o przetrwanie na rynku. Na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwo jeszcze często szuka swojego miejsca na rynku, „eksperymentuje” z produktami, wyszukuje - jakby to określił Prahalad i Hammel - „białe plamy rynkowe”, czyli nisze, które są słabiej obsadzone przez konkurencję i gdzie klienci nie są należycie zaspokajani. Przedsiębiorstwo jest jeszcze małą firmą, mikroprzedsiębiorstwem o nieformalnej strukturze organizacyjnej, z niewykształconymi często komórkami organizacyjnymi, gdzie pracownicy wykonują różne czynności, a firma jest „teatrem jednego aktora”- kierownika, który jest właścicielem i często założycielem firmy. Kolejnymi cechami tego etapu rozwoju organizacji gospodarczych jest dążenie do elastyczności, kreatywności i innowacyjności [Gościński 1989, s.26].

Ta faza rozwoju obarczona jest największym ryzykiem inwestycyjnym z kilku powodów. Po pierwsze nowo utworzone przedsiębiorstwa często nie dysponują ani odpowiednim doświadczeniem, ani dostatecznymi zasobami. W większości przypadków nowe wejścia są finansowane z zasobów własnych lub najbliższej rodziny przedsiębiorcy [Misiąg 2005, s.20]. Po drugie, znaczny odsetek mikroprzedsiębiorstw wchodzi na rynek bez przeprowadzenia analiz rynku i zdefiniowania swojej domeny działania. Najlepszym sposobem przetrwania firmy i zdobycia szybko dobrej pozycji rynkowej, jest zastosowanie strategii dyferencjacji, polegającej na wprowadzeniu na rynek nowego, specyficznego produktu, który by swoją oryginalnością zwrócił uwagę klientów i ugruntował pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Takie posunięcia wymagają jednak dogłębnego poznania specyfiki rynku, potrzeb wcześniej zdefiniowanych segmentów docelowego klienta. To wszystko wymaga również wiedzy, którą przedsiębiorstwo nabywa poprzez badania i ana-

lizowanie rynku i jego potrzeb. Niestety, nowe przedsiębiorstwa często nie dysponują taką wiedzą i wystarczającymi do przetrwania tego bardzo trudnego okresu zasobami, co szczególnie naraża je na łatwą do przewidzenia w skutkach konfrontację z silniejszymi, posiadającymi większe doświadczenie podmiotami. To decyduje o wysokiej „śmiertelności” nowych podmiotów. Przykładowo, ponad połowa takich nowo utworzonych przedsiębiorstw w Unii Europejskiej kończy swój byt przed upływem pięciu lat [Cipur 2002]. W Polsce w pierwszym roku swojej działalności upada około 40% przedsiębiorstw [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002 –2003, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004].

W tym aspekcie pomoc publiczna, biorąc pod uwagę uwarunkowania I fazy rozwoju przedsiębiorstwa, może być istotnym narzędziem pomagającym przetrwać młodej organizacji na rynku. Przedsiębiorstwo, analizując dostępne rodzaje pomocy publicznej, ma bardzo szeroki wachlarz możliwości do wykorzystania na tym etapie rozwiązań wsparcia publicznego. Prawo wspólnotowe i krajowe w sposób szczególny traktuje małe przedsiębiorstwa (w tym dopiero co utworzone) i regulacje związane z udzielaniem pomocy publicznej są przede wszystkim nakierowane na pomaganie takim podmiotom. Polityka ta ma na celu wyrównywanie szans rynkowych małych, powstających dopiero i budujących swoją pozycję rynkową przedsiębiorstw w starciu z dużymi podmiotami rynkowymi.

Na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim starać się o pomoc dla młodych firm na badania, rozwój i innowacje, która została omówiona przy charakteryzowaniu pomocy horyzontalnej. Jest to pomoc stworzona z myślą o wspieraniu przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nie dłużej niż 6 lat i jednocześnie przedsiębiorstw, które stawiają na innowacyjność, na tworzenie nowych produktów, usług czy procesów produkcyjnych.

Innym bardzo charakterystycznym dla I etapu rozwoju przedsiębiorstwa rodzajem pomocy publicznej jest pomoc dotycząca kapitału podwyższonego ryzyka dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to pomoc ograniczona wyłącznie do początkowego etapu wzrostu przedsiębiorstwa, do momentu osiągnięcia przez nie etapu rozwoju.

Przedsiębiorstwo na tym etapie rozwoju powinno starać się o pomoc horyzontalną dla małych i średnich firm, związaną z tworzeniem nowego przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj o wsparcie tworzenia nowych inwestycji i związanych z nimi nowych miejsc pracy. Obok inwestycji w aktywa materialne, takie jak zakup pierwszych maszyn, budynków, czy gruntów, omawiana pomoc może być przeznaczana na inwestycje w aktywa niematerialne i prawne, czyli na przykład w transfer technologii poprzez nabycie praw

patentowych, licencji, know-how, lub nieopatentowanej wiedzy technicznej. Ponadto w ramach pomocy dla małych i średnich firm nowo utworzone przedsiębiorstwo może starać się o współfinansowanie doradztwa dotyczącego inicjowania działalności gospodarczej w zakresie np. podjęcia działalności na rynku unijnym.

Innym obszarem wsparcia środkami pomocy publicznej w ramach pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw, też bardzo istotnym dla powstającego, zdobywającego dopiero rynek przedsiębiorstwa, jest pomoc w zakresie współfinansowania udziału w targach czy wystawach, na których nowe przedsiębiorstwa mogą zaprezentować swoje produkty i pozyskać klientów.

Obok pomocy horyzontalnej, powstające przedsiębiorstwa działające na terenach słabiej rozwiniętych mogą również wykorzystać inwestycyjną pomoc regionalną, zwłaszcza taką, która jest zarezerwowana właśnie dla I fazy rozwoju organizacji gospodarczej. Chodzi tutaj o omówioną wcześniej nową pomoc regionalną, wprowadzoną wytycznymi dotyczącymi krajowej pomocy regionalnej (obowiązującymi od 2007 roku), jaką jest pomoc dla nowo utworzonych małych przedsiębiorstw. Są to przedsiębiorstwa tzw. „mikroprzedsiębiorców” i małych przedsiębiorców, jeżeli od dnia ich utworzenia upłynęło nie więcej niż pięć lat.

Kolejnym ważnym rodzajem pomocy, która może być wykorzystana w pierwszym, najtrudniejszym etapie rozwoju przedsiębiorstwa na rynku jest tworzenie nowych miejsc pracy przy wykorzystaniu pomocy publicznej na zatrudnianie pracowników, w tym osób niepełnosprawnych i znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji.

Następnym etapem rozwoju przedsiębiorstwa, po przejściu fazy narodzin i przetrwania na rynku jest faza wzrostowa. W fazie tej produkty, usługi firmy cechuje duży potencjał rozwoju i wzrostu, będący konsekwencją dużego popytu generowanego przez rynek. By wykorzystać ten potencjał, przedsiębiorstwo musi angażować znaczne swoje zasoby w rozwijanie zdolności produkcyjnych, rozbudowę kanałów dystrybucyjnych, rozwijanie potencjału technologicznego, zatrudnianie nowych pracowników w firmie. Aby sprostać rosnącym potrzebom rynku, zmuszone jest wykorzystywać w tym celu, obok inwestowania własnych środków, również środki zewnętrzne, w tym pomoc publiczną. Zatem o ile w pierwszej fazie pomoc publiczna miała na celu ułatwienie przetrwania firmy na rynku, o tyle w przypadku drugiej fazy zadaniem pomocy publicznej jest zapewnienie szybszego rozwoju przedsiębiorstwa w obliczu bardzo dużego popytu na jego produkty. Bez takiego wsparcia rozwój przedsiębiorstwa mógłby być wolniejszy, co mogłoby sprawić, że duża część popytu w tej fazie nie zostałaby zaspokojona, a klienci mogliby przejść do konkurencji, tym samym wzmacniając ją. Dzięki pomocy publicznej przedsiębiorstwo może poprzez szybsze zdobycie dużego

udziału w rynku utrzymać dobrą pozycję konkurencyjną w następnej fazie - stabilizacji, korzystając na przykład z efektów skali i obniżając koszty jednostkowe produktu. Ponadto przedsiębiorstwo szybciej rozwijając się na rynku, dzięki wykorzystaniu pomocy publicznej, pozostawia mniejszy obszar do zagospodarowania, mniej klientów do zdobycia konkurencji rzeczywistej i potencjalnej.

W sytuacji opisanej przez fazę II przedsiębiorstwo, aby sprostać dużemu popytowi i dynamicznie się rozwijać, może starać się o inwestycyjną pomoc regionalną, przeznaczoną na rozbudowę istniejącego zakładu. Przy wykorzystaniu tej pomocy przedsiębiorstwo może zakupić dodatkowe maszyny, urządzenia, czy grunty pod budowę nowych budynków, związanych z rozszerzaniem działalności gospodarczej. W ramach regionalnej pomocy inwestycyjnej przedsiębiorstwo może również rozszerzyć swój zakres działalności poprzez dywersyfikację produkcji i wprowadzanie nowych produktów do wachlarza asortymentowego, z którymi firma może wejść na nowe segmenty rynkowe. Przy zastosowaniu pomocy regionalnej przedsiębiorstwo może także tworzyć nowe miejsca pracy i tym samym szybciej się rozwijać, adekwatnie do dużych potrzeb rynkowych. Tworząc nowe miejsca pracy dzięki pomocy publicznej może ono zwiększyć produkcję, a co za tym idzie szybciej i pełniej zaspokoić duży popyt na swoje produkty w tej fazie.

Kolejnym rodzajem pomocy właściwej dla tej fazy rozwoju jest pomoc horyzontalna, na przykład pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw. Może to być pomoc na inwestycje w aktywa materialne, takie jak maszyny oraz aktywa niematerialne, takie jak chociażby transfer technologii. Pomoc ta może być związana z modernizacją parku maszynowego oraz wsparciem badań, rozwoju i innowacji, mającym na celu poprawę jakości produkowanych wyrobów, wprowadzenie nowych innowacyjnych procesów technologicznych wytwarzania produktów, pozwalających produkować więcej i taniej.

Obok wyżej wymienionych rodzajów pomocy przedsiębiorstwo może sięgnąć po pomoc na zatrudnienie (po to, by tworzyć nowe miejsca pracy) oraz pomoc na szkolenia pracowników.

Inaczej w stosunku do wcześniejszych faz wygląda sytuacja przedsiębiorstwa w przypadku, gdy znajduje się ono w fazie dojrzałości, stabilizacji, która może przerodzić się ewentualnie w fazę schyłkową. Przedsiębiorstwo na tym etapie rozwoju jest organizacją już dużą, w dużym stopniu sformalizowaną, o wysokim udziale rynkowym i ugruntowanej pozycji. Jeżeli inwestuje, to jedynie w utrzymanie swoich rozbudowanych mocy produkcyjnych, a nie w ich rozwijanie, z racji stabilizującego się popytu na swoje produkty. Na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwo formalizuje coraz bardziej swoje reguły postępowania i często dywersyfikuje swoją działalność gospodarczą,

wkraczając na nowe rynki z nowymi produktami. Pomoc publiczna, z jakiej może skorzystać przedsiębiorstwo, jest znacznie uboższa, aniżeli w przypadku dwóch wcześniejszych faz, dlatego że w świetle regulacji wspólnotowych przyznawanie dużych środków pomocy publicznej mogłoby znacznie bardziej zniekształcać konkurencję, aniżeli w przypadku przekazywania tych środków mniejszym podmiotom. Duże przedsiębiorstwa dysponujące dużymi środkami własnymi, otrzymujące dodatkowo znaczną pomoc publiczną na rozwój swojej działalności, mogłyby tym samym osiągnąć silną pozycję dominującą i siłę rynkową, zdolną do kształtowania np. cen rynkowych i eliminowania słabszych przedsiębiorstw. Stąd też przedsiębiorstwa duże mają znacznie mniejszy wachlarz możliwych do wykorzystania rodzajów pomocy publicznej. Mogą w celu dalszego rozwoju sięgnąć po regionalną pomoc inwestycyjną, pomoc na szkolenia, ewentualnie pomoc na zatrudnienie, ale tylko osób znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji i osób niepełnosprawnych.

Faza stabilizacji może przerodzić się w fazę schyłkową, kiedy przedsiębiorstwo zacznie coraz bardziej zamykać się na sprawy wewnętrzne i dokonywać zakupów zasobów de facto zbytecznych z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej. Elastyczność działania na rynku takiego przedsiębiorstwa jest coraz mniejsza z racji przerośniętej struktury organizacyjnej. Firma ta ponadto dysponuje często nadmiernymi mocami produkcyjnymi, ze względu na zmniejszający się popyt na swoje produkty. Z tego powodu może znajdować się w ciężkiej sytuacji finansowej, co utrudnia, a w niektórych sytuacjach wręcz uniemożliwia przeprowadzenie niezbędnych zmian restrukturyzacyjnych. W tym przypadku właściwym rodzajem wykorzystanej pomocy publicznej jest pomoc sektorowa, przeznaczona na stopniowe, łagodne ograniczanie zdolności produkcyjnych oraz pomoc na ratowanie i restrukturyzację.

**Tabela 1.** Pomoc publiczna a fazy cyklu życia przedsiębiorstwa

Rodzaj Pomocy publicznej	Faza narodzin i utrzymania się na rynku	Faza wzrostu	Faza stabilizacji	Faza schyłku
Pomoc regionalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionalna pomoc inwestycyjna dla nowo utworzonych, małych przedsiębiorstw, istniejących krócej niż 5 lat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionalna pomoc inwestycyjna dla średnich przedsiębiorstw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionalna pomoc inwestycyjna dla dużych przedsiębiorstw.</li> </ul>	

Rodzaj Pomocy publicznej	Faza narodzin i utrzymania się na rynku	Faza wzrostu	Faza stabilizacji	Faza schyłku
Pomoc horyzontalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc związana z kapitałem podwyższonego ryzyka, przeznaczona dla nowo powstałych przedsiębiorstw;</li> <li>• Inwestycyjna pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw, związana z tworzeniem nowego przedsiębiorstwa;</li> <li>• Pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw na badania, rozwój i innowacje;</li> <li>• Pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw na usługi doradcze i udział w targach i wystawach;</li> <li>• Pomoc na szkolenia;</li> <li>• Pomoc na zatrudnianie;</li> <li>• Pomoc w zakresie ochrony środowiska;</li> <li>• Pomoc na badania, rozwój i innowacje dla przedsiębiorstw „młodych”, istniejących krócej niż 6 lat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw, przeznaczona na rozszerzanie istniejącego przedsiębiorstwa, modernizację i dywersyfikację działalności;</li> <li>• Pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw na rozwój, badania i innowacje;</li> <li>• Pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw na usługi doradcze i udział w targach i wystawach;</li> <li>• Pomoc na szkolenia;</li> <li>• Pomoc na zatrudnianie;</li> <li>• Pomoc w zakresie ochrony środowiska;</li> <li>• Pomoc na badania, rozwój innowacje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc na szkolenia;</li> <li>• Pomoc na zatrudnianie pracowników, znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji i osób niepełnosprawnych;</li> <li>• Pomoc w zakresie ochrony środowiska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc na ratowanie i restrukturyzację.</li> </ul>
Pomoc sektorowa				Pomoc dla sektorów „wrażliwych”.

Źródło: Opracowanie własne

## 4. Uwagi końcowe

Podsumowując kwestie związane z wykorzystaniem pomocy publicznej w poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa można stwierdzić, iż dzięki pomocy publicznej przedsiębiorstwo może zwiększyć szansę przetrwania pierwszej najtrudniejszej fazy rozwojowej i szybciej wejść do drugiej fazy cyklu życia. Następnie może zdynamizować drugą fazę wzrostu, co zostanie zobrazowane na wykresie cyklu życia organizacji bardziej stromo nachyloną krzywą, obrazującą rozwój przedsiębiorstwa. Wreszcie dzięki pomocy publicznej przedsiębiorstwo może przedłużyć trzecią fazę – stabilizacji i powstrzymać ewentualnie fazę schyłku swojej działalności na rynku.

## Literatura

1. Barcz J., *Prawo Unii Europejskiej. Prawo materialne i polityki*, Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2003.
2. Cipur J., *Anioły wesprą małe i średnie przedsiębiorstwa?*, „Boss Gospodarka”, 41/2002.
3. Gościński J., *Cykl życia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
4. Gotz V., *Prawo subwencyjne [w:] Prawo gospodarcze*, pod red. M. Dausesa, 2000.
5. Jankowska A., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw w świetle uregulowań wspólnotowych. Zasady i ograniczenia uregulowań*, PARP, Warszawa 2005.
6. Modzelewska – Wąchal E., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców i jej nadzorowanie. Komentarz*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003.
7. *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw – mity i rzeczywistość*, Praca zbiorowa pod red. F. Misiąga, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
8. Poradowski P., *Prawo pomocy publicznej dla przedsiębiorców [w:] Konkurencja*, pod red. Z. Brodeckiego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004.
9. Postuła I., Werner A., *Pomoc publiczna*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006,
10. *Wytyczne w sprawie krajowej pomocy regionalnej na lata 2007-2013* (2006/C54/08).

**Zbigniew Tokarski\***

## **KARTELE – ANALIZA PRZYPADKÓW**

### **CARTELS – CASE STUDIES**

#### **Summary**

*Case studies can provide us with a richer information set about cartel than cross-section studies of these illegal agreements. This article investigates some of case studies cartels. It presents a variety of facts on cartel stability, duration and profitability and tries to compare the findings of these studies with cross section results based on the literature.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Nielegalne porozumienia przedsiębiorstw, dotyczące ustalania ceny, ograniczania produkcji lub podziału rynku zdarzają się w wielu branżach na całym świecie. Od wielu lat badacze starają się lepiej poznać tego typu aliansy. Niestety nie jest to łatwe zadanie, gdyż porozumienia te są ze swej natury tajne, a w interesie członków nielegalnego porozumienia jest mówić jak najmniej o własnym kartelu.

Artykuł ma na celu prześledzić historię badań nad kartelami, skupiających się na analizie przypadków i odpowiedzieć na pytanie, kiedy tego typu badania mogą być użyteczne.

Historia badań nad kartelami pokazuje, że badacze preferują badania przekrojowe o dużym stopniu ogólności [por. Tokarski 2007], jednak jest też wielu autorów [przykładowo: Levenstein 2006, Barbezat 1994, Baker 1993], którzy twierdzą, że tylko studium przypadku daje możliwość zaobserwowania subtelnych różnic w funkcjonowaniu karteli.

Aby lepiej zrozumieć naturę karteli dobrze jest poznać konkretne porozumienia. Tabela 1 zawiera listę przypadków wraz ze źródłami informacji, które będą przedmiotem rozważań w tym artykule.

---

\* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.



**Tabela 1.** Sektory poddane badaniom

sektor	źródło informacji
piwo	McGahan 1995
brom	Levenstein 1995, 1996, 1997, 1998
cement	Leach 1994, Fourie i Smith 1994
diamenty	Spar 1994
wyposażenie elektryczne	Baker i Faulkner 1993
rtęć	MacKie-Mason i Pindyck 1987, Teece, Sunding i Mosakowski 1993
transport morski	Pirrong 1992, Polodny i Scott Morton 1999, Sjostrom 1989
ropa	Grant i Thille 2001
przesyłki pocztowe	Grossman 1996
potaż	Levenstein 2000, Schroter 1993
kolej	Ellison 1994, Berry i Griggs 1988, Hudson 1980, Porter 1983, 1985
transport kolejowy	
ropy naftowej	Granitz i Klein 1996
sztuczny jedwab	Eswaran 1997, Gallet i Schroeter 1995
stal	Baker 1989, Barbezat 1989, 1990, 1994, Gallet 1997, Hughes i Barbezat 1996
cukier	Genesove i Mullin 1998, 1999
herbata	Gupta 1997, 2001

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [2], [3], [10], [13].

## 2. Rentowność i czas trwania kartelu

Musimy pamiętać, że sporo karteli zawiązało się w wyniku spadku cen lub spadku popytu. Dlatego zyski nie muszą być wysokie (możliwa jest nawet strata), gdyż ceny ustalane są na niskim poziomie. Innymi słowy spadek zysków zaraz po utworzeniu się kartelu niekoniecznie musi oznaczać, że kartel nie odnosi sukcesu. Być może gdyby kartel się nie zawiązał, firmy poniosłyby jeszcze większe straty.

Każdy z wymienionych w tabeli 1 karteli był w stanie podnieść cenę, często zaraz po rozpoczęciu działalności. Większość badań porównuje ceny ustalane przez kartel z cenami obowiązującymi na rynku światowym w czasie trwania tego porozumienia. Spośród analizowanych przypadków najlepsze w podniesieniu ceny były kartele cementowy i olejowy. Niestety w wielu przypadkach nie jesteśmy w stanie jednoznacznie określić, czy cena ustalana przez kartel mogłaby obowiązywać na rynku, gdyby zainteresowane podmioty działały bez jakiegokolwiek zмовy.

Ważne jest, aby nie stawiać znaku równości pomiędzy umiejętnością podwyższania ceny przez kartel, a jego sukcesem. Istnieją przykłady, które pokazują, że choć struktura kartelu pozostała utrzymana, to spadająca koniunktura powodowała niemożność podnoszenia cen powyżej poziomu konkurencyjnego. Zależność tę możemy potwierdzić, analizując kartel rtęciowy, działający z sukcesami od 1928 do 1950. W 1950 nastąpił rozpad na skutek sporu z administracją amerykańską. Kartel reaktywował się w roku 1954 i ceny wzrosły do bardzo opłacalnego poziomu. Tak wysokie ceny nakłaniały do wejścia inne firmy i po 1957 udział kartelu w produkcji światowej znacząco zmalał. Mimo iż kartel dalej funkcjonował, miał niewielki wpływ na ceny.

Problemy, które towarzyszyły nam przy badaniach przekrojowych czasu trwania [por. Tokarski 2007, s.57] nie znikają, kiedy przechodzimy do studium przypadku i badania konkretnych sektorów. Szybko okazuje się, że długość trwania kartelu niekoniecznie musi być miarą sukcesu tego porozumienia, o czym świadczy chociażby historia kartelu rtęciowego.

Tabela 2 przedstawia statystyki dotyczące długości trwania karteli w wybranych wcześniej sektorach.

**Tabela 2.** Czas trwania karteli. Wybrane przypadki.

sektor	data rozpoczęcia pierwszego kartelu	średni czas trwania współpracy w danym sektorze [lata]	liczba przypadków współpracy	najkrótszy czas trwania [lata]	najdłuższy czas trwania [lata]
piwo	1933	9	1	9	9
brom	1885	6,25	4	3	10
cement	1922	40	1	40	40
diamenty	1870	60	2	20	100
wyposażenie elektryczne	1950	8	1	8	8
rtęć	1928	25	2	22	28
transport morski	1870	51	3	50	54
ropa	1871	2	3	1	3
przesyłki pocztowe	1851	28,5	2	17	40
potaż	1877	9,4	8	1	20
transport kolejowy	1875	3,8	6	1	8

sektor	data rozpoczęcia pierwszego kartelu	średni czas trwania współpracy w danym sektorze [lata]	liczba przypadków współpracy	najkrótszy czas trwania [lata]	najdłuższy czas trwania [lata]
transport kolejowy ropy naftowej	1871	7	5	0	30
sztuczny jedwab	1932	8	1	8	8
stal	1926	7,25	4	4	13
cukier	1887	6,75	4	2	10
herbata	1929	3,5	2	1	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [2], [3], [10], [13].

Analizując tabelę 2 zauważamy, że średni czas trwania badanych przypadków wynosi 17,2 (mediana – 8 lat), co w znacznym stopniu różni się od średniego czasu trwania karteli, wyliczonego w badaniach przekrojowych, wynoszącego: 4 – 8 lat [Tokarski 2007, s.58]. Co ciekawe, czas trwania porozumienia waha się od roku - w przypadku kilku karteli, które prawie nie rozpoczęły działania - do 100 lat w przypadku kartelu diamentowego. Odchylenie standardowe czasu trwania kartelu w tej próbie wynosi aż 18,3 lata. Nietety, spore rozbieżności w wynikach pochodzących ze studium przypadku i studiów przekrojowych, odzwierciedlają tendencje badaczy do selektywnego wyboru tych pojedynczych przypadków do analizy, które charakteryzują się długim czasem trwania lub też ciekawą historią, związaną przykładowo ze zrywaniem i ponownym zawiązywaniem kartelu.

Ciężko jest zaobserwować korelację pomiędzy długością trwania kartelu, a miejscem jego funkcjonowania. Co prawda dwa, najbardziej stabilne, kartele działały w Afryce Południowej – diamentowy kartel DeBeers oraz kartel cementowy, co wskazywałoby na istotną rolę czynników kulturowych danej społeczności, jednakże mamy również do czynienia z długimi i stabilnymi kartelami w USA, takimi jak np. serwis paczkowy, który działał praktycznie przez cały XIX wiek. Również kartele związane ze statkami oceanicznymi oraz rtęcią były w stanie przez długi czas kontrolować rynek.

Jest kilka przykładów karteli, które wystartowały z problemami, ale mimo to były w stanie przez dłuższy czas utrzymywać porozumienie. Były to: kartel kolejowy, herbaciany, potażowy oraz cukrowy. W wielu przypadkach trudne początki okazywały się nie mieć negatywnego wpływu na dalsze losy kartelu, a wręcz przeciwnie, były bodźcem do ciągłego uczenia się i dalszej owocnej współpracy.

Ponieważ sukces kartelu jest często atrakcyjniejszy do analizy niż szybka porażka, większość badań dotyczy udanych porozumień, trwających co najmniej kilka lat. Wyjątek stanowią badania dotyczące krótkotrwałych karteli kolejowych [Dick 1966]. Zgodnie z nimi, większość z tych porozumień zakończyła się fiaskiem, ponieważ nie udało się uniknąć wewnętrznego oszukiwania. Ciekawe są również badania dotyczące kartelu makaronowego z lat 30. XX wieku [Griffin 1989]. Badacz sugeruje, że to koszty transakcyjne utrudniały w znacznym stopniu utworzenie kartelu przez producentów, nawet podczas obowiązywania NIRA [National Industrial Recovery Act], kiedy to wiele firm zakładało kartele całkowicie legalnie.

Do ciekawych wniosków doszła również Levenstein [Levenstein 1995], badając powtarzające się próby zawiązania kartelu przez producentów soli. Stworzyli oni jeden z pierwszych znanych karteli, ustalających ceny w USA. Uczestnicy kartelu ustalali ceny, ograniczali produkcję oraz próbowali zapewnić sobie wyłączny dostęp do światowych rynków. Jednak każde z ich porozumień kończyło się porażką najpóźniej po 2 latach, a często już po roku. Według Levenstein powodem takiego stanu rzeczy był brak wystarczających barier wejścia, pozwalających na stabilną zмовę.

### **3. Koncentracja rynku**

Badacze karteli często analizują poziom koncentracji rynku właściwego [Hay, Kelley 1974, Eckbo 1976]. Wyniki badań potwierdzają intuicyjne przekonanie, że zwiększona koncentracja rynku wpływa pozytywnie na działalność karteli. Najczęściej łatwiej jest porozumieć się niewielkiej grupie dużych graczy, niż wielu mniejszym podmiotom. Większość karteli omawianych w tym rozdziale reprezentuje skoncentrowane przemysły.

Są również badacze [Cyert 1995], którzy uważają, że ważniejszą rolę od ilości firm wchodzących w skład kartelu ma ilość tzw. decision-makers, czyli osób faktycznie odpowiadających za politykę kartelu. Jeśli organy zajmujące się ustalaniem cen są zdecentralizowane, to dyscyplina cenowa jest zdecydowanie niższa, a wojny cenowe częstsze.

### **4. Klienci**

Studium przypadku dostarcza nam wielu wiadomości, dotyczących związków pomiędzy klientami a kartelem. Zdarzało się, że duzi klienci angażowali się w działanie mające na celu rozbić kartel, który narzucał wysokie ceny. W kilku przypadkach (kartel bromu i potażu) klienci próbowali wejść do kartelu, aby działać wewnątrz niego. W innych przypadkach klienci próbowali stymulować zdradę poprzez wmawianie graczom, że pozostali członkowie

właśnie tak zrobili (sztuczny jedwab) lub też poprzez zawieranie umów ze zdrajcami [Stiegler 1964]. Analizując badania dotyczące kartelu potażowego [Levenstein 2006] zauważyć można, że manufaktury środków użyźniających zorganizowały fuzję w celu osłabienia karteli potażowych, które zaopatrywały je w składniki potrzebne do produkcji nawozów. Często duzi odbiorcy czekali na wojny cenowe w kartelach, aby zaopatrzyć się w większe partie towarów. Przykładem mogą być pośrednicy zbóż, którzy gromadzili towary w Chicago, czekając na kolejne załamanie się kartelu kolejowego JEC.

Zdarzały się również sytuacje, w których klienci przyczyniali się do stabilizacji kartelu, poprzez zbieranie informacji z rynku i dzielenie się nimi z członkami nielegalnego porozumienia. Barbezat [Barbezat 1994] twierdzi, że klienci kupujący stal woleli stabilność, zapewnianą im przez niemieckie kartele stali, niż chaos konkurencyjnego rynku.

## 5. Popyt

Im elastyczność popytu na dany produkt jest większa, tym zakładanie kartelu staje się mniej opłacalne, ponieważ trudniej jest sprawnie podnosić cenę. Teza ta potwierdza się już w badaniach przekrojowych. Eckbo odkrył, że kartele są w stanie znacznie podnosić cenę tylko wtedy, gdy popyt jest wystarczająco nieelastyczny oraz nie ma doskonałych substytutów danych produktów. Większość karteli, wymienionych w tabeli 2, działało w warunkach nieelastycznego popytu. Wyjątkiem jest sektor piwny. W jego przypadku popyt był elastyczny, co skutkowało ciągłymi kłótniami w kartelu i corocznymi wojnami cenowymi. Wysokie ceny piwa udawało się utrzymać tylko dzięki czynnikom zewnętrznym, bowiem kartel działał zaraz po okresie prohibicji, więc istniał nacisk polityczny na utrzymywanie wysokich cen napojów alkoholowych.

Uważa się powszechnie, że cykliczne spadki koniunktury wpływają negatywnie na kartele. Tezę tę potwierdzają przypadki karteli cynowych i stalowych, które przeżywały wielkie trudności podczas kryzysu w latach 80. Z drugiej strony istnieje kilka przykładów karteli, które powstały jako odpowiedź na spadek cen, choć oczywiście nie zawsze spadek cen był wynikiem zmniejszonego popytu. Niestety dysponujemy zbyt małą ilością przypadków, które pomogłyby nam udowodnić związek pomiędzy cyklicznością gospodarki i upadkami karteli. Jednym z nich jest przykład międzynarodowego kartelu stalowego, który został zakończony przez szok popytowy. Warto jednak pamiętać, że to właśnie spadek popytu niejednokrotnie był bodźcem dla firm, aby oszukiwać swoich partnerów z kartelu, lub renegocjować ustalenia.

## 6. Wewnętrzna organizacja kartelu

Badanie wpływu organizacji kartelu na jego funkcjonowanie jest trudnym zadaniem, zwłaszcza jeżeli staramy się to zrobić za pomocą badań przekrojowych. Wyniki takich badań, choć bazują na sporej liczbie przypadków, są potem uśredniane, co często zniekształca obraz całości. Znacznie więcej informacji w tym względzie mogłoby dostarczyć studium przypadku. Znane są badania [MacKie-Mason, Pindyck 1987] dowodzące, że organizacja kartelu nie odgrywa dużej roli w jego sukcesie. Badacze Ci skupiali się na kartelu siarkowym i rtęciowym, i pokazali, że to warunki zewnętrzne, a nie organizacyjne, w głównej mierze determinują sukces kartelu. Twierdzą oni, że jeśli kartel jest w stanie osiągać zyski, to zawsze znajdują się odpowiednie środki na jego właściwą organizację.

Innego zdania są Baker i Faulkner [Baker, Faulkner 1993], którzy twierdzą, że struktura organizacyjna kartelu odgrywa bardzo istotną rolę w odniesieniu sukcesu. Jako dowód podają przykład kartelu wyposażenia elektrycznego, funkcjonującego w latach 50. Organizacja tego nielegalnego porozumienia była trudna, gdyż jego produkty były wyjątkowo zróżnicowane. Konieczność częstych spotkań na różnych szczeblach organizacji wymagała wprowadzenia decentralizacji. Kartel ten mógł funkcjonować głównie dzięki przemyślanej organizacji.

Niektórzy badacze [Spar 1994] twierdzą, że czynnikiem decydującym o sukcesie kartelu jest to, jak bardzo gracze są zdeterminowani do współdziałania. Wpływ na zaangażowanie mają np. przeszłe doświadczenia uczestników porozumienia, czy też różnice kulturowe, które trzeba przezwyciężyć. Z historii karteli wynika, że większość trudności było pokonywanych, jeśli na horyzoncie pojawiały się duże zyski. Spar badała, jaki wpływ ma wewnętrzna organizacja członków kartelu na jego funkcjonowanie. Przykładowo, analizując kartel sztucznego jedwabiu, dostrzec można, że pomiędzy przedsiębiorstwami istniała „kultura zмовы” (culture of collusion), która ułatwiała współpracę. Podobnie było w przypadku dwóch współpracujących kopalni diamentów.

## 7. Przyczyny zakończenia karteli

Osiągnięcie porozumienia jest tylko pierwszym krokiem. Największym wyzwaniem dla firm biorących udział w kartelu jest jego utrzymanie. Sztuczne ograniczanie produkcji często powoduje nadwyżkę popytu nad podażą, co stanowi impuls do złamania nielegalnego porozumienia. Z punktu widzenia stabilności kartelu bardzo niekorzystny jest fakt, że im większe korzyści przynosi firmom podniesienie ceny, czy ograniczenie produkcji, tym zdrada staje się bardziej opłacalna.

Jeśli jednak przyjrzymy się badaniom [Levenstein 2006] to okazuje się, że zdrada wcale nie była najczęstszym powodem upadku karteli. Dużo częściej działalność kartelu zakłócało pojawienie się nowej firmy na rynku (ok. 30% badanych przypadków). Czynniki niezwiązane z rynkiem, takie jak wybuch pierwszej i drugiej wojny światowej były powodem rozpadu w 15% przypadków, natomiast postępowanie antykartelowe inspirowane z zewnątrz jest odpowiedzialne za rozpad 10% karteli. Mamy również do czynienia z trzema przypadkami karteli (mniej niż 10% przypadków), które zakończyły się z powodu oszustw wewnętrznych. O wiele większy wpływ na zachwianie koalicji miały problemy negocjacyjne. Szacuje się, że około 25% karteli rozpadło się z ich powodu.

Kartele, które odniosły sukces, zwykle rozwijają taki rodzaj postępowania, który pozwala na dostosowanie się do zewnętrznych zmian rynku bez kosztownych renegocjacji. Jeśli wzajemne oszukiwanie członków kartelu było powracającym problemem, najczęściej okazywało się, że firmy nie są w stanie utrzymać kartelu i porozumienie upadało. Z obserwacji pojedynczych karteli wynika, że dobrze zorganizowane porozumienia inwestują raczej w mechanizmy pozwalające na ciągły monitoring sytuacji (i w ten sposób zapobiegają oszustwom), niż stosują wysokie kary po fakcie.

## **8. Uwagi końcowe**

Niewątpliwie studia przypadków mogą dostarczyć nam znacznej ilości informacji dotyczących konkretnego przemysłu oraz specyfiki zawierania umów kartelowych. Okazuje się, że rezultat równowagi opisany w teoretycznych modelach zachowań karteli, często zależy od małych różnic w informacjach, posiadanych przez graczy, a także ich przypuszczeń dotyczących zachowań pozostałych członków kartelu.

Negatywnym aspektem tych badań jest brak możliwości generalizowania. Niewątpliwie studia sektorowe i studium przypadku pogłębiają naszą wiedzę o porozumieniach antykonkurencyjnych. Badania takie są niezbędne, zwłaszcza gdy chcemy analizować zarządzanie kartelem. Zatem studia przypadków, choć rzadko brane pod uwagę przy ustalaniu polityki antykartelowej, są znakomitym uzupełnieniem studiów przekrojowych.

## Literatura

1. Asch P., Seneca J., *Characteristics of Collusive Firms*, "Journal of Industrial Economics" 1975.
2. Baker W.E, Faulkner R.R., *The Social Organization of Conspiracy: Illegal Networks in the Heavy Electrical Equipment Industry*, "American Sociological Review" 1993, 58, s. 837-60.
3. Barbezat D., *Structural Rigidity and the Severity of the German Depression: The AVI and the German Steel Cartels 1925-1932*, "Explorations in Economic History" 1994, 31(4), s. 479-500.
4. Cyert R., Kumar P., Williams J., *Impact of Organizational Structure on Oligopolistic Pricing*, "Journal of Economic Behavior and Organization" 1955, 26, s.1-15.
5. Dick A., *When Are Cartel Stable Contracts?*, "Journal of Law and Economics" 1966.
6. Eckbo P., *The Future of World Oil*, Cambridge: Ballinger Publishing, 1976.
7. Frass A., Greer D., *Market Structure and Price Collusion: An Empirical Analysis*, "Journal of Industrial Economics" 1977.
8. Green E., Porter R., *Noncooperative Collusion Under Imperfect Price Information*, "Econometrica" 52(1)/1984, s. 87-100.
9. Griffin J., *Previous Cartel Experience: Any Lesson for OPEC?*, *Economic in Theory and Practise*, Kluwer Academic Publishers, 1989, s.179-206.
10. Levenstein M, Suslow V., *What Determines Cartel Success?*, "Journal of Economic Literature" 44 s.1-55, Nashville, 2006.
11. Levenstein M, *Mass Production Conquers the Pool: Firm Organization and the Nature of Competition in the Nineteenth Century*, "Journal of Economic History" 1995, 55 (3), s.575-611.
12. Nussbaum H., *International Cartels and Multinational Enterprises*, Cambridge University Press, 1986.
13. MacKie-Mason J.K., Pindyck R.S., *Cartel Theory and Cartel Experience in Interational Minerals Markets*, MIT Press, 1987, s.187-214.
14. Posner R., *A Statistical Study of Antitrust Enforcement*, "Journal of Law and Economics" 1970.
15. Rhemani R.S., Shapiro D., *Słownik terminów ekonomii struktur przemysłowych, prawa antymonopolowego i polityki antymonopolowej*, Urząd Antymonopolowy, Warszawa 2002.
16. Schmalensee R., Willig R.D., *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers B.V., 1990.



17. Spar D.L., *The Cooperative Edge: The Internal Politics of International Cartels*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1994.
18. Stigler G., *A Theory of Oligopoly*, "Journal of Political Economy" 1964.
19. Tokarski Z., *Przekrojowe badania karteli. Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Nowy Sącz 2007.
20. <http://europa.eu.int> - strona Komisji Europejskiej.

*Justyna Jankowska\**

**OCENA STOPNIA INTERNACJONALIZACJI  
PRZEDSIĘBIORSTWA SPEDYCYJNEGO**

**ESTIMATION OF DEGREE  
OF INTERNATIONALIZATION IN THE FORWARDING  
ENTERPRISE**

**Summary**

*Internationalization of enterprises cannot be perceived only through the prism of firms activity on the international markets. Consequently, whole enterprise undergoes internationalization along with its assets, employees, clients, suppliers as well as destination markets. In order to measure the degree of internal internationalization of the enterprise, "Aggregate index of firm internationalization" should be used. Aggregate index of firm internationalization allows to measure the degree of internationalization taking into account all factors in the structure of enterprise.*

*By using aggregate index of firm internationalization, analysis of degree of internationalization in the forwarding enterprise in the years of 2005, 2006 and 2007, was carried out. This inquiry allowed to observe that the degree of internationalization in the structure of this firm can be measured as a high in the first of the above mentioned periods and middle in the last two ones, despite enterprise almost 100% activity on the international markets.*

**1. Uwagi wstępne**

Optymalny poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest bardzo istotnym problemem badawczym. W czasie globalizacji i poszerzenia się rynków do wymiaru ogólnosiwiatowego przedsiębiorcy muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, czy internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest działaniem pozytywnie wpływającym na działalność gospodarczą.

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Celem niniejszej pracy jest opracowanie sposobu pomiaru stopnia internacjonalizacji struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa, a jednocześnie artykuł stanowi kolejny etap poprzednich prac autorki, poruszających problem internacjonalizacji, zwłaszcza w przedsiębiorstwach spedycyjnych.

W artykule Analiza procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa spedycyjnego Cargo Service sp. z o.o. [Organizacje komercyjne... 2006, s. 13] przedstawione zostały pojęcia procesu internacjonalizacji. W artykule Struktura sektora przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce [Organizacje komercyjne... 2007, 42] scharakteryzowano branżę spedycyjną w Polsce.

W niniejszym artykule wyodrębniono elementy struktury przedsiębiorstwa, które mogą podlegać procesowi internacjonalizacji. Opracowano zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji struktury przedsiębiorstwa, za pomocą którego ocenić można poziom zinternacjonalizowania struktury przedsiębiorstwa.

Opracowany wskaźnik wykorzystano do zbadania poziomu internacjonalizacji struktury przedsiębiorstwa spedycyjnego w latach 2005-2007. Przedstawiono również kierunki dalszych badań autorki.

## **2. Istota struktury przedsiębiorstwa i metody oceny jego internacjonalizacji**

Struktura to rozmieszczenie elementów składowych i zespół relacji między tymi elementami, charakterystyczny dla danego układu; sposób w jaki części jakiegokolwiek całości są powiązane ze sobą. W takim znaczeniu można mówić o strukturze budowli, produkcji, czasu pracy, grupy społecznej, organizacji, rozkazu, decyzji itd. [Penc 1997, s.492]

Próbując wyjaśnić istotę pojęcia struktury przedsiębiorstwa, za punkt wyjścia można przyjąć stwierdzenie, że system jest nazwą całości złożonej z elementów, natomiast sposób, w jaki te elementy są ze sobą powiązane, nazywamy strukturą. [Nalepka, Kozina 2007, s.11]

Pojęcie struktury przedsiębiorstwa uwidocznione zostało w podejściu systemowym do przedsiębiorstwa w teorii zarządzania. Podejście systemowe polega na traktowaniu organizacji, jako systemu otwartego, czyli zbioru elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one pewną całość wyróżniającą się w otoczeniu. Konsekwencją tego podejścia są zwłaszcza:

- całościowe postrzeganie obiektów poznania, gdyż system jest zawsze czymś innym niż prostą sumą elementów,
- twierdzenie, że całość wywiera większy wpływ na funkcjonowanie swoich elementów niż odwrotnie,
- dostrzeganie wzajemnych powiązań „wszystkiego ze wszystkim”. [Podstawy nauki...1997, s.44]

Każdy podmiot gospodarczy ma swoją odrębną, indywidualną strukturę. Można wyodrębnić jednak pewne elementy składowe, które występują w każdej jednostce gospodarczej. Są to:

- kapitał,
- pracownicy,
- odbiorcy,
- dostawcy,
- rynki docelowe.

Wszystkie wymienione elementy struktury podmiotu gospodarczego mogą podlegać procesowi internacjonalizacji.

Internacjonalizacja jest procesem przekształcania się przedsiębiorstwa z krajowego w międzynarodowe. Za międzynarodową uznaje się każdą formę działania tego przedsiębiorstwa.[Gospodarka Polski... 2005, s. 290]

Miarą intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest między innymi wskaźnik transnacionalizacji, obliczany jako średnia ważona jego udziałów za granicą w trzech wymiarach: aktywów, sprzedaży i zatrudnienia w ogólnych wielkościach aktywów, sprzedaży i zatrudnienia. W przedsiębiorstwach o najwyższej współpracy międzynarodowej wskaźnik ten wynosi powyżej 90%. [Sudoł 2006, s. 134]

Wskaźnik transnacionalizacji nie uwzględnia wszystkich elementów struktury przedsiębiorstwa, pomimo faktu, że procesowi internacjonalizacji może podlegać każdy z elementów struktury przedsiębiorstwa, tj. kapitał, pracownicy, zleceniodawcy, dostawcy, a także rynki zbytu. O procesie umiędzynarodowienia świadczy udział zagranicznych kapitałów przy tworzeniu przedsiębiorstwa. Internacjonalizację stanowi także międzynarodowe zróżnicowanie pochodzenia zatrudnianych w przedsiębiorstwie pracowników.

W dobie globalizacji rynku światowego przedsiębiorstwo ma możliwość współpracy z zagranicznymi kontrahentami. Odbiorcy produktów często są zagranicznymi podmiotami, również dostawcy produktów i usług mogą pochodzić z zagranicy.

Ostatnim elementem struktury przedsiębiorstwa są rynki, na których jednostka działa. Mogą być one rynkami o niskim poziomie zróżnicowania terytorialnego, skupionymi głównie na terenie kraju, albo rynek może być bardzo szeroki, rozległy terytorialnie i różnorodny kulturowo.

Patrząc na przedsiębiorstwo przez pryzmat jego struktury składającej się z pięciu elementów: kapitał, kadra pracownicza, odbiorcy, dostawcy, rynki zbytu można zbudować zintegrowany wskaźnik, za pomocą którego ocenić można poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Aby wyliczyć zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji przedsiębiorstwa, dla każdego z elementów struktury należy wyliczyć udział zagraniczny w całości tego elementu. W przypadku kapitału należy ustalić udział kapitałów ob-

cych w całości kapitałów założycielskich przedsiębiorstwa. W przypadku kadry pracowniczej ustalić, jaka część zatrudnionych pracowników jest pochodzenia obcego. Następnie należy zbadać, jaka część odbiorców to przedsiębiorstwa zagraniczne, oraz jaką część dostawców stanowią jednostki zagraniczne. Należy ustalić, jaki udział w całości sprzedaży ma sprzedaż dotycząca zagranicznych rynków zbytu.

W podstawowej wersji zintegrowanego wskaźnika internacjonalizacji przedsiębiorstwa poszczególnym elementom wskaźnika nadano wagi równe jeden. Wagi te mogą być indywidualnie ustalane w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw i wynosić więcej niż jeden lub mniej niż jeden. Wagi poszczególnych elementów są uzależnione od wpływu poziomu internacjonalizacji danego elementu struktury przedsiębiorstwa na wyniki finansowe, czy na obniżenie kosztów jednostki. Poziom poszczególnych wag pozostaje do określenia w przyszłości, gdy na podstawie badań określi się wpływ elementów struktury na efektywność działalności gospodarczej.

Poziom zjawiska, wyprowadzony na podstawie wszystkich wartości zjawiska dotyczących poszczególnych jednostek badania, opisują średnie klasyczne. Jeżeli te same zjawiska występują z różną częstotliwością, to stosuje się średnią arytmetyczną ważoną, w której wagami są liczebności poszczególnych wartości. [Metody statystyczne... 2001, s.22-23]

Zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji przedsiębiorstwa ustala się wyliczając średnią arytmetyczną udziału zagranicznych składników w całości elementów struktury przedsiębiorstwa.

$$\text{Zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji przedsiębiorstwa} = \frac{KZu + PZu + OZu + DZu + RZu}{5}$$

KZu - udział kapitałów zagranicznych w kapitałach założycielskich

PZu – udział pracowników narodowości obcej w liczbie zatrudnionych pracowników

OZu – udział odbiorców, których przedsiębiorstwa zarejestrowane są za granicą w ogólnej liczbie odbiorców

DZu – udział dostawców zagranicznych w ogólnej liczbie dostawców

RZu – udział rynków zagranicznych w ogólnej liczbie rynków docelowych

Analizując zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy przyjąć, że wskaźnik przekraczający 50% oznacza przedsiębiorstwo o bardzo wysokim poziomie umiędzynarodowienia swojej struktury wewnętrznej. Wskaźnik o wartości wyższej od 75% wskazuje na przedsiębiorstwo całkowicie zinternacjonalizowane. Wskaźniki w przedziale 25% do 50% należy uznać za

średnie zinternacjonalizowanie jednostki, natomiast wskaźniki poniżej 25% to niski poziom internacjonalizacji struktury przedsiębiorstwa.

Ocenę internacjonalizacji przedsiębiorstwa za pomocą wskaźnika internacjonalizacji należy pogłębić o analizę opisową, uwzględniającą zwłaszcza zróżnicowanie międzynarodowe w poszczególnych elementach struktury przedsiębiorstwa.

### 3. Ustalenie zintegrowanego wskaźnika internacjonalizacji wybranej spółki spedycyjnej

Za pomocą opracowanego zintegrowanego wskaźnika internacjonalizacji przedsiębiorstwa dokonana zostanie ocena poziomu internacjonalizacji w przedsiębiorstwie świadczącym usługi spedycji międzynarodowej. Jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która powstała w roku 2002. Zbadany zostanie stopień internacjonalizacji poszczególnych elementów struktury spółki w latach 2005-2007.

W przedstawionym w rozdziale pierwszym modelu struktury przedsiębiorstwa wyróżniono pięć elementów struktury przedsiębiorstwa: kapitał, pracownicy, odbiorcy, dostawcy, rynki docelowe. W przedsiębiorstwach spedycyjnych, tak jak w każdym innym przedsiębiorstwie, występuje każdy z tych elementów. Rolę odbiorców wykonanej usługi stanowią zleceniodawcy usług spedycyjnych, dostawcami są podwykonawcy usług transportowych, natomiast rynkami docelowymi są kraje, których dotyczy wykonywana usługa spedycyjna. Kapitał i pracownicy są to elementy struktury, które występują w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na branżę działalności i zawsze są tak samo określane.

Przekrój narodowościowy kapitałów własnych w analizowanej spółce przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Kapitały założycielskie spółki według kraju pochodzenia w latach 2005-2007

LP	Kraj	Kapitał założycielski w PLN			Struktura kapitałów założycielskich w %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
1	Niemcy	45000	0	0	90	0	0
2	Polska	5000	50000	10000	10	100	100
	Razem	50000	50000	10000	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne

W roku 2005 kapitały podstawowe wynosiły 50.000 zł. Zdecydowaną większość, czyli 45.000 zł stanowiły kapitały, będące własnością niemieckiej osoby fizycznej, natomiast pozostała część, czyli 5000 zł było własnością pol-

skiej osoby fizycznej. W roku 2006 całość kapitałów udziałowych została odkupiona przez polskie osoby fizyczne. Osoby te w roku 2007 utrzymały polską strukturę własności kapitału, zwiększyły jednak poziom kapitału o 100 % do wartości 100.000 zł.

Analizowana spółka jest niewielkim przedsiębiorstwem i zatrudniała w analizowanym okresie poniżej 30 pracowników. Nie są to tylko Polacy. Znaczną część osób pracujących w spółce stanowią obcokrajowcy. W tabeli 2 przedstawiono liczbę pracowników w poszczególnych latach z podziałem na ich narodowość.

**Tabela 2.** Zatrudnienie w latach 2005-2007 z podziałem na narodowość pracowników

LP	Kraj	Zatrudnienie w osobach			Struktura narodowościowa w %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
1	Białoruś	1	0	0	3,57	0	0
2	Bułgaria	1	0	0	3,57	0	0
3	Polska	19	21	18	67,86	75	75
4	Rumunia	4	2	0	14,29	7,14	0
5	Turcja	1	3	4	3,57	10,71	16,67
6	Ukraina	2	1	1	7,14	3,57	4,17
7	Uzbekistan	0	1	1	0	3,57	4,17
	razem	28	28	24	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne

W analizowanej spółce zatrudniani byli pracownicy siedmiu różnych narodowości. W roku 2005 na 28 zatrudnionych 19 osób stanowili Polacy, w 2006 roku na 28 zatrudnionych 21 stanowili Polacy, a w roku 2007 na 24 zatrudnionych 18 stanowili Polacy.

**Tabela 3.** Średnioważone wskaźniki zatrudnienia w latach 2005-2007

lp	Wskaźnik /lata	2005	2006	2007
1	Średnioważony wskaźnik zatrudnienia obcokrajowców	32,14	25	25
2	Średnioważony wskaźnik zatrudnienia polaków	67,86	75	75

Źródło: Opracowanie własne

Procentowo drugą co do wielkości, po Polakach, grupą narodowościową wśród pracowników w 2005 roku byli Rumuni, a trzecią Ukraińcy. W roku

2006 następuje zmiana i drugą co do wielkości grupą są Turcy, natomiast Rumuni trzecią. W roku 2007 znacznie wzrósł udział Turków, do około 17% pracowników. Nie ma już pracowników z Rumunii, Bułgarii i Białorusi. Wzrósł natomiast procentowy udział Ukraińców i Uzbeków.

Dla spedycji międzynarodowej, jaką jest analizowana spółka, odbiorcami realizowanych usług są zleceniodawcy usługi spedycyjnej. W bazie spółki w 2005 roku zanotowano wykonanie usług spedycyjnych dla 279 zleceniodawców, w 2006 roku dla 147 zleceniodawców, a w 2007 roku dla 97 zleceniodawców. Tabela 4 zawiera zestawienie kontrahentów pod względem kraju siedziby ich działalności gospodarczej.

**Tabela 4.** Zleceniodawcy według kraju zarejestrowania działalności w latach 2005-2007

LP	Kraj	Zleceniodawcy w sztukach			Struktura zleceniodawców w %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
1	Armenia	1	1	0	0,36	0,68	0
2	Belgia	0	0	1	0	0	1,03
3	Bułgaria	1	0	0	0,36	0	0
4	Cypr	0	0	1	0	0	1,03
5	Czechy	1	0	0	0,36	0	0
6	Gruzja	0	0	1	0	0	1,03
7	Hiszpania	1	0	0	0,36	0	0
8	Holandia	0	1	1	0	0,68	1,03
9	Iran	1	1	1	0,36	0,68	1,03
10	Katar	1	1	0	0,36	0,68	0
11	Kazachstan	0	1	3	0	0,68	3,09
12	Litwa	0	0	1	0	0	1,03
13	Niemcy	4	3	1	1,43	2,04	1,03
14	Polska	216	120	82	77,42	81,63	84,54
15	Rosja	1	0	1	0,36	0	1,03
16	Rumunia	32	11	0	11,47	7,48	0
17	Słowacja	0	1	0	0	0,68	0
18	Syria	2	1	0	0,72	0,68	0
19	Szwajcaria	1	1	0	0,36	0,68	0
20	Turcja	14	3	1	5,02	2,04	1,03



LP	Kraj	Zleceniodawcy w sztukach			Struktura zleceniodawców w %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
21	Ukraina	0	1	0	0	0,68	0
22	USA	0	0	1	0	0	1,03
23	Uzbekistan	0	1	0	0	0,68	0
24	Włochy	0	0	2	0	0	2,06
25	ZEA	2	0	0	0,72	0	0
26	Wielka Brytania	1	0	0	0,36	0	0
	razem	279	147	97	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne

Najliczniejszą grupę zleceniodawców w każdym z analizowanych okresów stanowią przedsiębiorstwa polskie. Polscy zleceniodawcy stanowią 77% ogółu zleceniodawców w 2005 roku, około 82% w 2006 roku i około 85% w roku 2007. Widać tu wyraźną tendencję wzrostową udziału krajowych podmiotów w ogólnej liczbie zleceniodawców.

Drugą pod względem wielkości grupę klientów w roku 2005 i 2006 stanowią Rumuni - odpowiednio 11% i 7%, natomiast w roku 2007 zwiększyła się liczba klientów z Kazachstanu (do 3%), a klienci ci we wcześniejszych latach prawie nie występowali.

**Tabela 5.** Średnioważone wskaźniki zleceniodawców w latach 2005-2007 w procentach

lp	Wskaźnik /lata	2005	2006	2007
1	Średnioważony wskaźnik zleceniodawców zagranicznych	22,58	18,37	15,46
2	Średnioważony wskaźnik zleceniodawców polskich	77,42	81,63	84,54

Źródło: Opracowanie własne

Zagraniczne przedsiębiorstwa stanowią w 2005 roku 22,58% liczby wszystkich zleceniodawców, w 2006 roku 18,37%, a w 2007 roku 15,46%.

Kolejnym elementem struktury przedsiębiorstwa są dostawcy. W przypadku przedsiębiorstwa świadczącego usługi spedycyjne dostawcami są podwykonawcy faktycznie wykonujący usługę transportową. W tabeli 6 zaprezentowano przekrój narodowościowy jednostek wykonujących dla spółki usługi transportowe.

**Tabela 6.** Usługi transportowe zrealizowane przez podwykonawców według kraju ich pochodzenia w latach 2005- 2007

LP	Kraj	Podwykonawcy usług transportowych			Struktura podwykonawców w %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
1	Belize	0	0	1	0	0	0,17
2	Białoruś	2	5	23	0,25	0,98	3,97
3	Bułgaria	59	4	0	7,35	0,79	0
4	Czechy	5	3	0	0,62	0,59	0
5	Dominika	0	2	1	0	0,39	0,17
6	Gibłartar	0	1	0	0	0,20	0
7	Gruzja	0	1	0	0	0,20	0
8	Hiszpania	2	0	0	0,25	0	0
9	Kazachstan	0	1	3	0	0,20	0,52
10	Litwa	2	6	6	0,25	1,18	1,03
11	Malta	0	0	1	0	0	0,17
12	Mołdawia	0	12	0	0	2,36	0
13	Niemcy	2	3	0	0,25	0,59	0
14	Nowa Zelandia	0	0	14	0	0	2,41
15	Polska	484	241	248	60,27	47,35	42,76
16	Rumunia	47	5	0	5,85	0,98	0
17	Rosja	1	2	0	0,12	0,39	0
18	Syria	0	1	0	0	0,20	0
19	Turcja	172	112	165	21,42	22,00	28,45
20	Ukraina	22	67	112	2,74	13,16	19,31
21	Wielka Brytania	3	32	6	0,37	6,29	1,03
22	Wyspy Marshalla	0	9	0	0	1,77	0
23	ZEA	2	2	0	0,25	0,39	0
	razem	803	509	580	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne

W roku 2005 wykonano 803 zlecenia, w roku 2006- 509 zleceń, a w roku 2007 - 580 zleceń. W roku 2005 dominowały polskie przedsiębiorstwa transportowe. Było ich ponad 60%. W latach następnych udział Polaków maleje do 47% w roku 2006 i 43% w roku 2007.

We wszystkich analizowanych latach najwięcej obcych transportów wykonali Turcy: odpowiednio w 2005 roku - 21%, w roku 2006 - 22%, w roku 2007

- 28%. Zagraniczni podwykonawcy usług zwiększali udział w sumie wykonanych usług z 39,73% w 2005 roku, poprzez 52,65% w 2006 roku do 57,24% w 2007 roku. Średnioważony wskaźnik pochodzenia podwykonawców zagranicznych zaprezentowany został w tabeli 7.

**Tabela 7.** Średnioważone wskaźniki podwykonawców zagranicznych w latach 2005-2007 w procentach

lp	Wskaźnik /lata	2005	2006	2007
1	Średnioważony wskaźnik podwykonawców zagranicznych	39,73	52,65	57,24
2	Średnioważony wskaźnik podwykonawców polskich	60,27	47,35	42,76

Źródło: Opracowanie własne

Analizowana spółka świadczy usługi spedycji międzynarodowej. W tabeli 8 zestawiono zrealizowane usługi z podziałem na kraj, którego dotyczył transport.

W sumie w roku 2005 zrealizowano 803 usługi spedycyjne. Najwięcej transportów skierowanych było do Turcji, następnie do Rumunii i Bułgarii. W roku 2006 zrealizowano 509 transportów. Nadal najwięcej usług dotyczyło Turcji, następnie Rumunii, ale trzecią pozycję zajmuje w roku 2006 zamiast Bułgarii Kazachstan. W roku 2007 z 580 wykonanych najwięcej transportów odbyło się do Rosji, następnie do Kazachstanu i dopiero na trzecim miejscu do Turcji. Do Bułgarii i Rumunii przewieziono tylko kilka transportów: odpowiednio 5 i 8.

**Tabela 8.** Usługi spedycyjne wykonane w latach 2005-2007 z podziałem na kraje

LP	Kraj	Rynki docelowe			Struktura rynków docelowych w %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
1	Afganistan	4	5	0	0,50	0,98	0
2	Armenia	2	7	3	0,25	1,38	0,52
3	Azerbejdżan	2	4	8	0,25	0,79	1,38
4	Białoruś	0	0	1	0	0	0,17
5	Bośnia i Hercegowina	3	3	0	0,37	0,59	0
6	Bułgaria	92	6	5	11,46	1,18	0,86
7	Francja	0	0	7	0	0	1,21
8	Gruzja	16	16	18	1,99	3,14	3,10
9	Indie	0	1	0	0	0,20	0
10	Irak	4	0	0	0,50	0	0
11	Iran	20	11	20	2,49	2,16	3,45
12	Jordania	7	0	0	0,87	0	0

LP	Kraj	Rynki docelowe			Struktura rynków docelowych w %		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
13	Kazachstan	13	57	133	1,62	11,20	22,93
14	Kirgistan	0	0	3	0	0	0,52
15	Kuwejt	1	0	0	0,12	0	0
16	Mongolia	0	2	9	0	0,39	1,55
17	Niemcy	5	1	1	0,62	0,20	0,17
18	Polska	20	7	23	2,49	1,38	3,97
19	Rosja	3	69	153	0,37	13,56	26,38
20	Rumunia	257	111	8	32,00	21,81	1,38
21	Serbia i Czarnogóra	2	0	0	0,25	0	0
22	Sudan	1	0	0	0,12	0	0
23	Syria	11	4	35	1,37	0,79	6,03
24	Szwecja	1	0	0	0,12	0	0
25	Turcja	266	127	119	33,13	24,95	20,52
26	Turkmenistan	1	0	5	0,12	0	0,86
27	Ukraina	0	1	23	0	0,20	3,97
28	Uzbekistan	57	74	6	7,10	14,54	1,03
29	Włochy	1	1	0	0,12	0,20	0
30	ZAE	14	2	0	1,74	0,39	0
	razem	803	509	580	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 9 zaprezentowano udział zrealizowanych transportów zagranicznych w całości wykonanych usług.

Prawie wszystkie zrealizowane usługi spedycyjne dotyczą rynków zagranicznych. Jedynie niewielki procent dotyczy usług na terenie Polski. Analizowane przedsiębiorstwo spedycyjne w roku 2005 wykonało 803 usługi, z czego 97,51% to usługi międzynarodowe. W 2006 roku 98,62% wykonanych usług dotyczyło zagranicznych rynków, natomiast w 2007 roku - 96,03% .

**Tabela 9.** Średnioważone wskaźniki kraju docelowego usług spedycyjnych w latach 2005-2007

lp	Wskaźnik /lata	2005	2006	2007
1	Średnioważony wskaźnik zagranicznych rynków docelowych	97,51	98,62	96,03
2	Średnioważony wskaźnik polskiego rynku docelowego	2,49	1,38	3,97

Źródło: Opracowanie własne

Dla określenia poziomu internacjonalizacji struktury analizowanego przedsiębiorstwa zastosować należy zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji struktury przedsiębiorstwa w poszczególnych latach. W tabeli 10 zestawiono udziały części zagranicznych poszczególnych elementów struktury w całości danego elementu. Przedstawiono również poziom zintegrowanego wskaźnika internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

**Tabela 10.** Zestawienie średnioważonych wskaźników elementów struktury przedsiębiorstwa spedycyjnego w latach 2005-2007

lp	Wyszczególnienie/lata	2005	2006	2007
1	Udział kapitałów zagranicznych w kapitałach założycielskich (KZu)	90	0	0
2	Udział pracowników narodowości obcej w ogólnej liczbie zatrudnionych pracowników (PZu)	32,14	25	25
3	Udział odbiorców (zleceniodawców) z siedzibą za granicą, w ogólnej liczbie odbiorców (OZu)	22,58	18,37	15,46
4	Udział dostawców zagranicznych (podwykonawców usługi spedycyjnej) w ogólnej liczbie dostawców (DZu)	39,73	52,65	57,24
5	Udział rynków zagranicznych w ogólnej liczbie rynków docelowych (rynków, których dotyczyła usługa spedycyjna) (RZu)	97,51	98,62	96,03
6	Zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji przedsiębiorstwa	56,39	38,93	38,75

Źródło: Opracowanie własne

W analizowanej jednostce w roku 2005 zintegrowany wskaźnik internacjonalizacji przekroczył 56%. W tym roku wystąpiło bardzo wysokie zinternacjonalizowanie struktury spółki. Obcy udział zanotowano w każdym z elementów struktury jednostki.

W roku 2006 wskaźnik internacjonalizacji obniżył się do poziomu 38,93%. Wpływ na to miało głównie przejęcie udziału w jednostce przez polskie osoby fizyczne. Wskaźnik jednak przekracza 25%, więc poziom internacjonalizacji należy uznać za średni. Gdyby oceniać poziom internacjonalizacji tej spółki jedynie przez pryzmat obsługiwanych zagranicznych rynków, należałoby wskazać, że przedsiębiorstwo jest całkowicie zinternacjonalizowane, ponieważ sprzedaż dotyczy zagranicy w ponad 98 %, a po zbadaniu internacjonalizacji jego struktury, należy je ocenić jako średnio zinternacjonalizowane.

W roku 2007 wskaźnik internacjonalizacji struktury kształtuje się na poziomie 38,75% i jest podobny do roku 2006. Świadczy to o średnim stopniu zinternacjonalizowania struktury badanej jednostki.

## 4. Kierunki dalszych badań nad internacjonalizacją

Internacjonalizacja struktury przedsiębiorstw spedycyjnych stanowi bardzo ciekawy obszar badawczy. Międzynarodowe spedycje w Polsce są to przedsiębiorstwa, które świadczą usługi organizacji transportu towarów na wiele rynków zagranicznych. Zazwyczaj przedsiębiorstwa specjalizują się w obsłudze jednego kierunku świata. Nierozpoznane zostało do tej pory, jak kształtuje się umiędzynarodowienie poszczególnych elementów struktury w tych przedsiębiorstwach. Dal-  
szy etap badań ma na celu zidentyfikowanie przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce oraz pomiar stopnia internacjonalizacji wyodrębnionych elementów struktur.

W dalszej części badań podjęta zostanie próba określenia wpływu zmian poziomów internacjonalizacji struktur przedsiębiorstw na takie elementy sprawozdań finansowych, świadczące o kondycji finansowej przedsiębiorstw, jak: koszty, przychody oraz wyniki działalności, z głównym uwzględnieniem wyników z działalności operacyjnej. Na podstawie wahań stopnia internacjonalizacji elementów struktury dokonana zostanie ocena wpływu tych wahań na zmiany rentowności przedsiębiorstwa oraz analiza zmian płynności na podstawie wskaźników płynności.

Badanie internacjonalizacji struktury przedsiębiorstwa i wyników finansowych pozwoli sprawdzić, czy internacjonalizacja wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Jeżeli wpływ ten zostanie udowodniony, zbadane zostanie, przy którym z elementów struktury internacjonalizacja ma znaczący wpływ, a przy którym z elementów zróżnicowanie narodowościowe nie jest istotne i nie wykazuje powiązań z wynikiem finansowym jednostki.

## 5. Uwagi końcowe

W procesie internacjonalizacji istotną rolę odgrywa struktura przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że nie można zawęzić pojęcia internacjonalizacji jedynie do kryterium rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Istotną rolę odgrywa umiędzynarodowienie poszczególnych elementów struktury.

W trakcie badania przedsiębiorstwa spedycyjnego stwierdzono, że każdy z elementów struktury przedsiębiorstwa może wykazywać inny poziom umiędzynarodowienia. Po wyczeniu zintegrowanego wskaźnika internacjonalizacji przedsiębiorstwa widać, jak wielki wpływ na ocenę internacjonalizacji przedsiębiorstwa ma zmiana poziomu internacjonalizacji poszczególnych elementów struktury, np zmiana internacjonalizacji kapitałów założycielskich z 90% kapitałów obcych do całkowitego braku obcych kapitałów wpłynęła na całkowitą ocenę umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa z bardzo wysokiego poziomu internacjonalizacji (wskaźnik 56% w roku 2005) do średniego poziomu internacjonalizacji ( wskaźnik 39,93% w roku 2006 i 38,75% w roku 2007).

## Literatura

1. *Gospodarka Polski po 15 latach transformacji*, praca zbiorowa pod red. Z Dach i A. Polloka, PTE, Kraków 2005.
2. Jankowska J., *Analiza procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa spedycyjnego Cargo Service sp. z o.o. [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, WSB, Nowy Sącz 2006.
3. Jankowska J., *Struktura sektora przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, WSB, Nowy Sącz 2007.
4. *Metody statystyczne w analizie działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
5. Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
6. Penc J., *Leksykon Biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.
7. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
8. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006.

**Dariusz Wylon\***

## **PROBLEMY INTERPRETACYJNE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU**

### **PROBLEMS WITH INTERPRETATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

#### **Summary**

*In changing market environment it's hard to reach sustainable competitive advantage. But there is a way in which we can help our company and also do some good to an area it operates. Corporate social responsibility (CSR) can be defined as the duty of organizations to conduct their business in a manner that respects the rights of individuals and promotes human welfare. In most cases it allows a company to take responsibility for the well-being of the societies and environments in a manner that generates significant returns to its business.*

*A tool which helps us in defining the corporate responsibility from companies' perspective is the virtue matrix. The aim of the article is to show some views onto the CSR and to describe its meaning.*

#### **1. Uwagi wstępne**

„Większość przedsiębiorstw odczuwa przymus działalności charytatywnej. Jednak tylko nieliczne potrafią używać jej jako narzędzia konkurencji.”

M.E. Porter

Wraz z postępującą globalizacją i ekspansją na coraz to nowe rynki, przedsiębiorstwa poszukują kolejnych czynników mogących zapewnić im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz budowanie swojego wizerunku. Komunikowanie w procesie ciągłych zmian związanych z sytuacją w burzliwym otoczeniu rynkowym powoduje konieczność stworzenia pewnej wartości dodanej, która

---

\* mgr, Szkoła Reklamy College of Art.



podążać będzie za tradycyjnymi informacjami, dotyczącymi oferowanych produktów lub usług. Analizując przemiany następujące na rynkach można zaobserwować stopniowy zanik różnic pomiędzy poszczególnymi markami, przy jednoczesnym zwiększeniu się efektywności przekazu informacji oraz wzroście znaczenia przesłania, jakie niesie ze sobą dana marka [Fill 1999, s. 13; Borremans 1998 za: Blythe 2002, s. 72]. Oferowane produkty i usługi są coraz bardziej do siebie zbliżone, zarówno pod względem jakościowym, jak i cenowym. Z tych właśnie względów w niektórych segmentach rynku to właśnie marka, a nie produkt ma decydujące znaczenie dla konsumenta [McDonald 1995, s. 135]. Marka staje się więc czynnikiem odpowiadającym za tworzenie pozytywnych relacji z klientami, co w oczywisty sposób przekłada się na podejmowanie przez nich decyzji zakupowych [de Chernatony i Dall'Olmo Riley 1999, s. 181-192]. Chcąc zatem osiągnąć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo powinno skupić się także na odpowiednim kreowaniu marki. Jednym z ważnych elementów tworzących jej istotę są skojarzenia dotyczące organizacji [Aaker, Joachimsthaler 2000, s. 52]. Budowanie pozytywnych skojarzeń, które mogą wpłynąć na pojmowanie marki przez konsumentów, a tym samym na zwiększenie konkurencyjności oferowanych przez przedsiębiorstwo dóbr, może następować poprzez podjęcie działań określanych jako społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR).

Zarządzając przedsiębiorstwem z zachowaniem etycznego wymiaru działalności, realizując cele ekonomiczne w sposób poprawiający jakość życia lokalnych społeczności czy ogółu społeczeństwa można zapewnić organizacji długotrwałą i znaczącą przewagę konkurencyjną. Używanie dobroczynności w celu poprawienia kontekstu konkurencyjnego wymaga uzgadniania celów społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz zmierza do zapewnienia mu korzystniejszej perspektywy długookresowego rozwoju [Porter, Kramer 2007, s. 38]. Chcąc wprowadzić działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie i czerpać z nich korzyści należy w odpowiedni sposób zdefiniować pojęcie CSR-u.

## **2. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu**

Przedsiębiorstwa, niezależnie od tego czy działają na rynku lokalnym czy globalnym, mają ogromny wpływ na różne grupy znajdujące się w spektrum ich oddziaływań, począwszy od pracowników poprzez udziałowców i akcjonariuszy, aż do społeczności lokalnych, a nawet całych społeczeństw. W dążeniu do osiągnięcia celów ekonomicznych nie można zapominać, iż część podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań może przynosić niepożądane skutki społeczne czy zagrażać bezpieczeństwu środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwo musi wziąć odpowiedzialność za wpływ, jaki wywiera na swoich pracowników,

a także na środowisko, klientów oraz wszystko z czym ma kontakt [Drucker 1995, s. 84]. Powinno ono działać zatem w taki sposób, aby realizując swoje cele uwzględniać i zaspokajać istniejące potrzeby różnych grup interesariuszy. Odpowiednie rozwiązania dla tych materii znajdziemy stosując mechanizmy polegające na zarządzaniu przedsiębiorstwem przy jednoczesnym ciągłym budowaniu pozytywnych relacji z wszystkimi grupami otoczenia rynkowego poprzez zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju, z poszanowaniem prawa, ekologii i etyki. Otwarcie przedsiębiorstwa na problemy, z którymi zmagają się jego otoczenie i zaangażowanie w ich rozwiązywanie jest więc kluczem do budowania tożsamości i społecznej akceptacji.

W jaki zatem sposób zdefiniować społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR) i jakie mechanizmy tworzą jej strukturę? Można przyjąć, że CSR to strategiczna sposobność oraz zestaw zobowiązań, które przedsiębiorstwo powinno analizować za pomocą tych samych narzędzi i umiejętności, jakie mają zastosowanie do strategii rynkowych [Davis 2005, s. 87]. Będzie zatem CSR kolejnym punktem strategii, który wpisuje się w działania rynkowe przedsiębiorstwa. Można także spojrzeć na problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu jako na zbiór różnych pomysłów o szczytnych intencjach, a nie spójną teorię i zestaw sprawdzonych praktyk [Baron 2001, s. 7-45].

Chcąc jednak skorzystać z idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie należałoby określić pewne ramy obejmujące to zjawisko. Da się bowiem zaobserwować określone cechy tego typu zachowań, które pozwalają stworzyć definicję CSR-u. Jeśli przyjmiemy, iż przedsiębiorstwo będąc aktywnym uczestnikiem życia danej społeczności posiada pewne „obywatelskie obowiązki”, to społeczną odpowiedzialność da się określić jako obowiązek przedsiębiorstwa do prowadzenia swoich interesów w sposób, który szanuje prawa jednostek oraz popiera dobro społeczne [Manakkalathil, Rudolf 1995, s. 25 i n.]. Biorąc pod uwagę powyższe, za najistotniejsze elementy CSR-u przyjmiemy czynienie dobra oraz unikanie wyrządzania szkody [Petkus, Woodruff 1992, s. 154-161]. Będzie to zatem zobowiązanie się przedsiębiorstwa do minimalizowania lub wyeliminowania jakichkolwiek szkodliwych oddziaływań i zwiększania swoich długoterminowych korzystnych wpływów na społeczeństwo [Mohr 1996, s. 48-49]. Silne związanie przedsiębiorstwa z społeczeństwem, ujętym z perspektywy lokalnej, zdaje się być zatem istotnym elementem, na który dana jednostka musi zwrócić szczególną uwagę.

Społeczna odpowiedzialność biznesu może być jednak ujęta nie tylko jako działalność stricte charytatywna, ale także taka, która zapewnia pewne wymierne efekty dla przedsiębiorstwa. To zobowiązanie i odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy za podejmowane działania, których celem powinien być zarówno efekt ekonomiczny, jak i osiągnięcia związane ze społeczeństwem i środowiskiem [Tyszkiewicz 2006, s. 187]. Mamy tu zatem do czynienia z włą-

czeniu kwestii społecznych i tych związanych z ochroną środowiska do strategii i codziennej działalności przedsiębiorstwa. Możemy zatem odnaleźć cztery wymiary CSR-u: ekonomiczny, prawny, etyczny i dobroczynny, z których każdy powinien być analizowany w kontekście poszczególnych grup interesariuszy (np. właściciele, klientów, pracowników, społeczności) [Carroll 1991, s. 39-48]. Dana jednostka organizacyjna powinna wziąć odpowiedzialność za wszelkie podejmowane przez siebie decyzje oraz ich konsekwencje [Adamus-Matuszyńska 2005, s. 16]. Należy zdać sobie sprawę z faktu, iż za działania niezgodne z prawem i społecznie uznawanymi normami przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność zarówno przed odpowiednimi organami ochrony prawa, jak i swoimi interesariuszami. Ponadto, chcąc aby przedsiębiorstwo było akceptowane, powinno ono podejmować odpowiedzialne działania, to znaczy decydować się na aktywne uczestniczenie w swoim otoczeniu, reagując proaktywnie.

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu będą realizacją idei wiążącej podmioty gospodarcze ze społeczeństwem szczególnym rodzajem powiązań. [Hope 2006, s. 161]. Przedsiębiorstwo nie istnieje tylko po to, aby realizować i zaspokajać potrzeby konsumpcyjne członków społeczeństwa, lecz również po to, aby stabilizować lub inicjować przemiany społeczne. CSR stanowi więc zestaw zobowiązań przedsiębiorstwa do ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje [Griffin 2007, s. 117-120]. Kontekst ten obejmuje trzy główne dziedziny: udziałowców zewnętrznych (klienci, społeczność lokalna, dostawcy, pracownicy, grupy interesu, stowarzyszenia handlowe, właściciele/inwestorzy, sądy, szkoły i uniwersytety, rządy innych państw, rząd krajowy, władze lokalne, wierzyciele), środowisko naturalne oraz ogólny dobrobyt społeczny.

CSR scala zatem koncepcję globalnego obywatelstwa z troską o środowisko i ze zrównoważonym rozwojem, a społeczna odpowiedzialność odnosi się do bieżącego zaangażowania się przedsiębiorstwa na rzecz etycznego postępowania oraz do przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnym demonstrowaniu szacunku dla ludzi, społeczności lokalnych, narodów i środowiska [Gustafson 2007, s. 190].

Przełóżając zaprezentowane poglądy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu można zaobserwować dwa pojawiające się w większości przypadków aspekty:

- ścisłe powiązanie z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa;
- uwzględnienie w działalności gospodarczej interesów i oczekiwań grup interesariuszy.

Biorąc pod uwagę powyższe rozwiązania można uznać, że społeczna odpowiedzialność biznesu to działania przedsiębiorstwa, które, powiązane z jego celami ekonomicznymi, polegają na spełnianiu istniejących w otoczeniu rynko-

wym powszechnie oczekiwanych zadań z zakresu dobroczynności i ekologii, przestrzeganiu wymagań i norm bardziej restrykcyjnych niż nakładane przez przepisy prawa i zasady etyki, a także braniu pełnej, świadomej odpowiedzialności za wszelkie swoje działania. Społeczna odpowiedzialność biznesu będzie zatem budowana w czterech głównych obszarach. Dwóch powiązanych z przedsiębiorstwem w aspekcie ekonomicznym: rynek (otoczenie zewnętrzne) i miejsce pracy (otoczenie wewnętrzne) oraz dwóch dotyczących aspektu społecznego: środowisko (otoczenie naturalne) i społeczeństwo (otoczenie lokalne).

### **3. Macierz prawości jako narzędzie systematyzujące ideę społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie**

Przedsiębiorstwo, szczególnie to, które działa na rynku globalnym, uzyskuje coraz większy wpływ na społeczeństwo i środowisko. Poprzez swoją działalność produkcyjną i dystrybucję może negatywnie oddziaływać na środowisko naturalne oraz lokalnych mieszkańców. Chcąc równoważyć niepożądane skutki swoich działań, należy zatem wdrożyć działania z zakresu odpowiedzialności społecznej, mając na uwadze fakt, iż przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach dwóch, z reguły sprzecznych ze sobą, relacji (z klientami i społeczeństwem) [Przybyłowski, Hartley 1998, s. 22 i 35].

Postępując zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwo powinno starać się zrównoważyć sprzeczne cele konsumentów, pracowników oraz akcjonariuszy dla promowania ogólnego dobrobytu tych wszystkich grup, nawet kosztem zysków. Aby w pełni doprowadzić do funkcjonowania mechanizmów społecznej odpowiedzialności biznesu potrzebne jest współdziałanie trzech stron [Kotler 1994, s. 703]. Społeczeństwo powinno posługiwać się przepisami prawa, ażeby identyfikować praktyki nielegalne, antyspołeczne i antykonkurencyjne. Przedsiębiorstwo musi sobie przyswoić i upowszechnić pisany kodeks etyczny, budować tradycję etycznego postępowania przedsiębiorstwa i pilnować, aby jego pracownicy w pełni przestrzegali etycznych i prawnych wskazówek. I w końcu wszyscy indywidualni ludzie biznesu muszą praktykować „świadomość społeczną” podczas kontaktów z klientami i innymi partnerami.

Narzędziem, które może pomóc usystematyzować zakres pojęcia CSR-u w danym przedsiębiorstwie jest macierz prawości [Martin R.L. 2007, s. 98 i n.]. Pozwala ono na dość jasny podział działań, które może podjąć przedsiębiorstwo oraz określenie ich wpływu na jego sytuację ekonomiczną. Chcąc zastosować macierz w przedsiębiorstwie należy przyjąć, iż działania z zakresu CSR-u mogą przybrać dwie formy:

- instrumentalną (Tabela 1) - zachowania społecznie odpowiedzialne, które są równocześnie dobre i korzystne dla akcjonariuszy, a ich wprowadzenie często zagwarantowane jest przymusem państwowym;
- nadrzędną – zachowania społecznie odpowiedzialne, które nie mają dobrego wpływu na wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, ale są istotne z moralnego i etycznego punktu widzenia.

**Tabela 1.** Instrumentalne formy CSR-u.

Źródła zachowań przedsiębiorstwa		Adresaci zachowań
wynikające z wolnej woli	wynikające z przymusu prawa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kreowanie kultury organizacyjnej</li> <li>• znoszenie barier między pracownikami</li> <li>• zaspokajanie sportowo-kulturalnych potrzeb pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpieczeństwo i higiena pracy</li> <li>• prawa pracowników wynikające z kodeksu pracy i aktów wykonawczych</li> <li>• zbiorowe prawo pracy wynikające ze źródeł autonomicznych</li> </ul>	otoczenie wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie lokalnej społeczności z wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa</li> <li>• działania generujące pozytywny wizerunek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przepisy dotyczące ochrony środowiska</li> <li>• akty prawa miejscowego</li> </ul>	otoczenie zewnętrzne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Martin R.L., 2007 s. 98 i n.]

Macierz prawości (Tabela 2) pozwala na zrozumienie istoty społecznie odpowiedzialnych zachowań. Z jej wykorzystaniem jesteśmy w stanie zobrazować siły sprzyjające zwiększaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Macierz podzielona jest na ćwiartki. Dwie górne, nadbudowa strategiczna i strukturalna, obejmują działania, których motywy mają nadrzędny charakter i które przynoszą akcjonariuszom albo wyraźne straty, albo korzyści początkowo niezauważalne:

- strategia – działania mogące mieć wartość w przyszłości i mogące stać się instrumentalnymi poprzez wywołanie pozytywnych reakcji interesariuszy; są one często ryzykowne ale podejmowane świadomie;
- struktura – działania podyktowane pobudkami nadrzędnymi, sprzecznymi z interesem akcjonariuszy; korzyści pojawiają się w tym przypadku tylko i wyłącznie po stronie społeczeństwa, natomiast przedsiębiorstwo ponosi straty.

Dolną połowę macierzy stanowi fundament społeczny. Na jego konstrukcję składają się normy prawne, zwyczaje, przepisy zewnętrzne, które stanowią motywy do działań społecznie odpowiedzialnych zwiększając wartość przedsiębiorstwa i kreując jego wizerunek. Fundament ten różni się w zależności od kraju, w którym funkcjonuje dany podmiot ze względu na odrębne regulacje

prawne i administracyjne. Zachowania w tej części należeć będą do instrumentalnych. Zawierają one niezbędne minimum działań społecznie pożądanych i w większości przypadków gwarantowane są przymusem państwowym.

**Tabela 2.** Macierz prawości

Nadbudowa (pobudki nadrzędne)	
Strategiczna	Strukturalna
Wybór	Przymus
Fundament społeczny (działania instrumentalne)	

Źródło: [Martin R.L. 2007, s. 115.]

Zachowania zawierające się w ramach nadbudowy mogą migrować do fundamentu społecznego, zwiększając tym samym podstawowe standardy odpowiedzialności społecznej. Działania z nadbudowy strategicznej mogą przeniknąć do powszechnie podejmowanych działań z wyboru poprzez naśladownictwo pro-społecznych i pro-ekologicznych zachowań przedsiębiorstwa przez inne podmioty. Działania o podłożu strukturalnym mogą natomiast stać się koniecznością w przypadku zagwarantowania ich przestrzegania przez przepisy prawa.

#### 4. Uwagi końcowe

Zachowania przedsiębiorstwa określane mianem społecznej odpowiedzialności biznesu nie zawsze pokrywają się z korzyściami dla akcjonariuszy czy właścicieli, a nierzadko narażają przedsiębiorstwo na dodatkowe koszty. Zakładając jednakże, iż tworzenie pozytywnego wizerunku firmy może wpłynąć na wzrost produktywności i konkurencyjność przedsiębiorstwa, warto wdrażać działania społecznie odpowiedzialne. Zanim jednak przystąpimy do tworzenia społecznie odpowiedzialnej strategii należy ustalić czym, z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa, będą działania społecznie odpowiedzialne. Stworzenie odpowiednich ram dla tego pojęcia i określenie ważności podejmowanych działań pozwala na świadome i skuteczne wdrożenie przyjętej strategii. Działania te nie powinny jednak ograniczać się tylko i wyłącznie do postępowania zgodnie z przepisami prawa oraz przestrzegania zasad etycznych. Przedsiębiorstwo powinno wyjść naprzeciw oczekiwaniom społecznym i realizować programy mające na celu poprawę ogólnej sytuacji społecznej. Jak wynika z najnowszego raportu dla Instytutu IBM, istnieje coraz więcej dowodów pokazujących, iż przedsiębiorstwo czyniąc dobro wpływa na swój rozwój [Pohle, Hittner 2008].

Znane korporacje udowodniły, iż ważnym czynnikiem odróżniającym ich markę i reputację, jak również markę i reputację ich produktów i usług jest odpowiedzialność, jaką biorą za zapewnienie dobrobytu społeczeństwa i środowiska naturalnego, w którym funkcjonują. Te przedsiębiorstwa, które odpowiednio określiły i wdrożyły programy społecznej odpowiedzialności biznesu uzyskują zatem znaczącą przewagę nad konkurencją.

## Literatura

1. Aaker D.A., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.
2. Adamus-Matuszyńska A., *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach [w:] Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
3. Baron, D.P., 'Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy', "Journal of Economics and Management Strategy" 10(1)/ 2001.
4. Borremans T., *Integrated (Marketing) Communication in Practice: Survey among Communication, Public Relations and Advertising Agencies in Belgium*, Proceedings of the 3rd Annual Conference of the Global Institute for Corporate and Marketing Communications 1998, za: Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
5. Carroll, A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons", nr 34/ 1991, s. 39-48.
6. Chernatony de L., Dall'Olmo Riley F.R., *Expert's views about defining services brands and the principles of services branding*, "Journal of Business Research", Vol. 46/ 1999.
7. Davis, I., *The biggest contract*, "The Economist" 26 May 2005.
8. Drucker P., *Managing in time of great change.*, Truman Talley Books, New York 1995.
9. Fill Ch., *Marketing Communications. Context, Contents and Strategies*, Prentice Hall, London 1999.
10. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2007.
11. Gustafson J., *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu? [w:] Zarządzanie firmą część 1*, WN PWN, Warszawa 2007.
12. Hope E., *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne [w:] Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, WN PWN, Warszawa 2006.

13. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
14. Manakkalathil J., Rudolf E., *Corporate Social Responsibility in a Globalizing Market*, SAM "Advanced Management Journal" Volume: 60. Issue: 1, 1995.
15. Martin R.L., *Macierz prawości: Obliczanie korzyści płynących ze społecznie odpowiedzialnego postępowania[w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Hellion 2007.
16. McDonald M., *Marketing Plan*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.
17. Mohr, L. A., *Corporate Social Responsibility: Competitive Disadvantage or Advantage?*, American Marketing Association, Chicago 1996.
18. Petkus, E., Jr., Woodruff R. B., *A Model of the Socially Responsible Decision-Making Process in Marketing: Linking Decision Makers and Stakeholders*, American Marketing Association, Chicago 1992.
19. Pohle G., Hittner J., *Attaining sustainable growth through corporate social responsibility*, IBM Institute for Business Value Study, 12 lutego 2008.
20. Porter M. E., Kramer M. R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej [w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Hellion 2007.
21. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC 1998.
22. Tyszkiewicz A., *Corporate Social Responsibility – wybór czy konieczność [w:] Sztuka public relations. Z doświadczenia polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.



**II.**  
**ORGANIZACJE KOMERCYJNE**  
**I NIEKOMERCYJNE W GOSPODARCE**  
**RYNKOWEJ**



**A. Joanna Poziemska\***

**PRAWIDŁOWA IDENTYFIKACJA RYZYKA  
DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ DETERMINANTĄ  
POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA  
Z BRANŻY TRANSPORTOWEJ**

**IDENTITY OF ECONOMICAL ACTIVITY RISK AS THE  
CONDITION OF COMPETITIVE POSITION IN THE  
TRANSPORT BRANCH**

**Summary**

*Because of a lot of changes in the global market there are appeared new threats. They have the effects on the activity of firms. To secure safety and continuity the businessmen have to undertake the new effort to achieve the purposes.*

*Adequate purposes and strategies make possible effective providing for clients' needs by create quantity of products and services and in consequences build the offer which will be accept by cooperators as better than the other ones one the same market. It is not easy task so at first the risk should be identified because we can fight and win only with good known occurrence.*

*It is, of course, the true for all organization (profit and non profit), also for transport firms, which meet specific risks and work on the very dynamic developing market.*

**1. Uwagi wstępne**

Fakt, że ryzyko nas otacza i towarzyszy każdej działalności człowieka, również działalności gospodarczej, wydaje się oczywisty. Jednak uświadamianie sobie jakie ryzyko pociąga za sobą podjęte przez nas działanie nie jest już takie oczywiste i proste. Zwłaszcza, że podejmujemy coraz to nowe zadania, wyzwania i przedsięwzięcia. A kiedy coś robi się po raz pierwszy, towarzyszy

---

\* mgr, Katedra Transportu, Spedycji i Logistyki, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy.

temu brak wiedzy co do możliwych skutków takiego działania, czyli związane jest to z niepewnością. Również wówczas, kiedy podejmujemy pewne przedsięwzięcia po raz kolejny, ale w zmienionych warunkach (a te poddane są bezustannej ewolucji), nie wiemy jakie pojawiają się efekty naszych starań. Niektóre możemy przewidzieć ze znanym prawdopodobieństwem, inne - domyślamy się, że mogą się pojawić, ale jeszcze inne są dla nas całkowitym zaskoczeniem. A ponieważ każde działanie podjęte zostało w określonym celu, może się okazać, iż nie zostanie ono osiągnięty z powodu nie- przewidzianych przez nas konsekwencji. Dlatego tak ważne jest czerpanie z własnych i cudzych doświadczeń w rozpoznawaniu ryzyka.

## **2. Budowanie przewagi konkurencyjnej**

Zwiększająca się współpraca gospodarcza pomiędzy krajami, tworzenie obszarów wspólnego handlu, zmniejszanie państwowej ochrony dla poszczególnych rynków, ustawodawstwo antymonopolowe i antydumpingowe spowodowało, że przedsiębiorstwa muszą coraz intensywniej walczyć z innymi o swoje pozycje konkurencyjne.

Można przyjąć za M. Hafferem, że miarą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa [Haffer, 1999, s. 49]. Wg tej definicji przedsiębiorstwo posiada tym lepszą pozycję konkurencyjną w stosunku do rynkowych rywali, im ma większy udział w rynku oraz jego sytuacja finansowa jest lepsza niż pozostałych graczy rynkowych.

Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną wtedy, gdy jego oferta jest częściej wybierana i kupowana przez klientów, niż oferty innych firm na tym samym rynku. Tym samym zwiększony poziom sprzedaży zapewnia większy udział w rynku, zaś osiągane dzięki temu przychody poprawiają sytuację finansową firmy.

Stan konkurencji w danym sektorze zależy od pięciu podstawowych sił: groźba nowych wejść, groźba substytucyjnych wyrobów lub usług, siła przetargowa klientów, siła przetargowa dostawców, rywalizacja o pozycję wśród obecnych konkurentów. Rentowność danego sektora wyznacza najpotężniejsza siła. Celem osób budujących strategię firmy jest wyszukanie w sektorze pozycji, z której organizacja będzie mogła najlepiej się bronić, albo najlepiej oddziaływać na wymienione siły. Należy pamiętać, że siły te działają na wszystkich konkurentów, stąd istotne jest zrozumienie przyczyn występowania i pozycji działających sił. Wiedza o ukrytych źródłach nacisków konkurencyjnych stanowi podstawę strategicznego planu działania. Po dokonaniu oceny sił należy znaleźć silne i słabe strony firmy, czyli jej pozycję wobec przyczyn, będących podstawą każdej z działających sił [Porter, 2001, s. 24 i n.].

Jednak zdobycie stałej przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa dostarczania klientom coraz wyższej postrzeganej wartości użytkowej po jak najniższej postrzeganej cenie [Faulkner, Bowman, 1996, s. 42]. Bowiem najczęściej stosowany wcześniej model konkurencji czysto cenowej przestał spełniać swoje zadanie i musiał rozwinąć się model konkurencji pozacenowej, czyli opartej o jakość produktu (rozumianej jako spełnianie oczekiwań klientów co do oferty). Według M.E Portera do podstawowych instrumentów konkurowania należy zaliczyć cenę i jakość oferty rynkowej [Porter, 2001, s.25]. M. Haffer rozwija to podejście i wymienia ponadto [Haffer,1999, s.52]:

- odmienność oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie nowych produktów na rynek,
- dostępność produktów,
- reklamę i promocję sprzedaży,
- zakres usług przed i posprzedażnych,
- rozbudzanie (kreowanie) potrzeb.

Warto zauważyć, że najczęściej stosowanym instrumentem konkurencji nadal jest cena, następnie jakość produktów i warunki płatności [Haffer, 1999, s. 54].

Organizacja jest w stanie osiągnąć lepsze wyniki niż konkurenci tylko wówczas, jeśli potrafi wyróżniać się w trwały sposób. Niezależnie od wybranego instrumentu, od głównego założonego celu (czy będzie to niższa cena za tę samą jakość, wyższa jakość po tej samej lub niższej cenie, większa odmienność, elastyczność czy dostępność produktów) przedsiębiorstwo musi być konkurencyjne przede wszystkim pod względem kosztów. Rozumianych bardzo szeroko, nie tylko jako bezpośrednie koszty produkcji czy wykonania usługi, ale wszystkie koszty pośrednie, prowadzące do końcowego efektu, jakim jest oferta dla klienta.

W świecie niepewności, gdzie rezultaty działań nie są znane (jedynie niektóre do przewidzenia z pewnym prawdopodobieństwem), a otoczenie zmienia się bardzo szybko jeszcze bardziej zwiększając ryzyko działania, bardzo ważne i zarazem stosunkowo wysokie okazują się koszty ryzyka (rozumiane jako koszty, których organizacja nie poniosłaby, gdyby funkcjonowała w pewnym środowisku) [Williams, Smith, Young, 2002, s. 41].

### **3. Korzyści z identyfikacji ryzyka w warunkach konkurencji**

Przyjmując, że ryzyko to potencjalna zmienność zdarzeń [Williams, Smith, Young, 2002, s. 28], należy uznać, że każde działanie jakie zostanie podjęte wiąże się z ryzykiem. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa powinno być przede wszystkim określenie, jakie negatywne i pozytywne konsekwencje niosą za sobą poszczególne przedsięwzięcia. Zarówno co do ryzyka czystego (czyli

takiego, gdzie konsekwencją zdarzenia jest strata, a przeciwnością jest niezajście zdarzenia i brak straty), jak i ryzyka spekulacyjnego (czyli takiego, gdzie w efekcie może pojawić się zysk - jeśli zajdzie określone zdarzenie, lub strata – jeśli zajdzie zdarzenie przeciwne).

Identyfikacja ryzyka jest procesem systematycznego i nieustannego rozpoznawania typów ryzyka i niepewności, z którymi można się spotkać w organizacji. Celem tych działań jest gromadzenie informacji na temat źródeł ryzyka, zagrożeń czynników ryzyka, niebezpieczeństw i podatności na straty. Źródła ryzyka to elementy, które mogą prowadzić do pozytywnych lub negatywnych skutków.

Istnieje wiele sposobów klasyfikacji ryzyka. Ze względu na otoczenie, z którego pochodzi źródło, wyróżnia się [Williams, Smith, Young]:

- ryzyko środowiska naturalnego – niezrozumienie w pełni praw rządzących przyrodą oraz wzajemnym oddziaływaniem ludzi i środowiska to główne źródło tego rodzaju ryzyka,
- ryzyko środowiska społecznego – struktury społeczne, instytucje, relacje je łączące i zachodzące w nich zmiany to kolejne źródło ryzyka,
- ryzyko środowiska politycznego – systemy polityczne, partie (lub inne instytucje dążące do władzy i ją sprawujące) i prowadzona przez nie polityka gospodarcza i społeczna mogą wpływać na warunki funkcjonowania organizacji,
- ryzyko środowiska prawnego – zmiany w przepisach prawnych czy standardach postępowania sędziowskiego mogą być innym rodzajem ryzyka napotykanym przez przedsiębiorstwa,
- ryzyko środowiska działalności operacyjnej – procesy i procedury w organizacji są bardzo ważnym źródłem ryzyka, gdyż to środowisko operacyjne tworzy produkt lub usługę,
- ryzyko środowiska ekonomicznego – zarówno środowisko makroekonomiczne (inflacja, poziom bezrobocia, stopy procentowe), jak i mikroekonomiczne (ceny środków produkcji, wielkość popytu, procedury organizacyjne konkurentów) mogą być dla przedsiębiorstwa zagrożeniem lub szansą,
- ryzyko środowiska poznawczego – najtrudniejsze do zidentyfikowania, ponieważ wynika z niedoskonałości (braku wiedzy absolutnej i obiektywizmu) osoby odpowiedzialnej za identyfikację ryzyka w organizacji.

Przedsiębiorstwo, które nie potrafi prawidłowo zidentyfikować ryzyka, jakie niosą zaplanowane i podejmowane działania, nie może osiągnąć przewagi konkurencyjnej.

Przede wszystkim brak świadomości co do zagrożeń uniemożliwia zapobieganie lub inne wcześniejsze zmniejszanie skutków wystąpienia określonych

ryzyk. W konsekwencji, jeśli dane ryzyko się zrealizuje, to organizacja ponosi wyższe koszty, co uniemożliwia skuteczne konkutowanie. Uzmysłowanie sobie przez kierownictwo firmy, jakie konsekwencje mogą napotkać poszczególne działania (i to na etapie ich planowania) może skłonić zarządzających do niepodejmowania określonego działania lub takiego zorganizowania procesu produkcyjnego lub usługowego, aby minimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych ryzyk. Niestety jednak często można spotkać się z sytuacją, gdy kierownictwo firmy skupia się wyłącznie na możliwych zyskach z działalności, zakłada przeciętny poziom kosztów (nie uwzględniając ich zróżnicowania), a do zagrożeń zalicza tylko te, które są oczywiste, dobrze znane, nie podejmując wysiłku wcześniejszego zidentyfikowania nowych potencjalnych ryzyk, które pojawiają się wraz z rozszerzaniem działalności, zmianami otoczenia, zmianami w samej organizacji.

Przedsiębiorstwo może również źle zidentyfikować zagrażające mu ryzyko, co może być nawet gorszą sytuacją, niż brak rozeznania. Bowiern organizacja ponosi wtedy koszty ryzyka, ale nie tego, które zagraża jej najbardziej. W konsekwencji poniesione wydatki na unikanie, redukcję lub transfer ryzyka (np. ubezpieczenie) nie przynoszą spodziewanych efektów, zaś nierozpoznane ryzyka nadal zagrażają przedsiębiorstwu. Tak więc rzeczywiste koszty ryzyka ponoszone są podwójnie. Znacząco to redukuje szanse organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Ponadto brak rozeznania co do ryzyka spekulacyjnego, które przedsiębiorstwo być może chciałoby odkryć i podjąć, może być poważną stratą wynikającą z zaniechania działania. Wiele działań jest dla firm bardziej opłacalnych, niż te, które podejmują. Jednak, mimo posiadania potrzebnych zasobów, przedsiębiorstwa nie identyfikując możliwości tracą możliwość zdobycia lub utrzymania odpowiedniej pozycji na rynku.

Błędnie rozpoznane ryzyko spekulacyjne będzie wiązało się z podjęciem działań ryzykownych (lub gdzie zarządzanie ryzykiem jest kosztowne), zaś zaniechaniem aktywności w obszarach mniej ryzykownych (lub tańszych w obsłudze ryzyka). To również niepotrzebnie podnosi koszty działalności.

Choć może się wydawać, że istnieje wysoka świadomość co do istnienia ryzyka i konieczności zarządzania nim, okazuje się, że niewiele firm stosuje na co dzień systemową identyfikację ryzyka.

I tak najczęściej przedsiębiorstwa ubezpieczają się od ognia (81%) i kradzieży z włamaniem (76%). Zaś nadal bardzo mało ubezpiecza się od odpowiedzialności cywilnej: OC z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej – 30%, OC pracodawcy, członków zarządu – 1%, OC za produkt – 4% i OC za szkody w środowisku 1% oraz przerwy w działalności gospodarczej (Business Interruption – BI) – 3% [Borda M., Kwiecień I., 2007, s. 19].

Wprawdzie ubezpieczenie nie jest jedyną strategią postępowania z ryzykiem, ale ryzyko odpowiedzialności cywilnej jest uważane za trudne do zarządzania metodami pozaubezpieczeniowymi i zaliczane do tzw. ryzyk ostrych (wielkość ewentualnej szkody nie zależy bowiem w żaden sposób od majątku ubezpieczonego, a więc wysokość straty jest właściwie nieograniczona). Zaś straty pośrednie spowodowane szkodą majątkową (i związana z tym utrata zysku) w wielu przypadkach bywają przyczyną upadku firmy. Powyższe dane pokazują, że niewielu przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z grożących im ryzyk.

#### **4. Specyfika branży transportowej**

Transport drogowy generuje w Polsce ok. 10% PKB i należy do najważniejszych dziedzin gospodarki, ponieważ w dużym stopniu decyduje o tempie i możliwościach jej rozwoju, a koszty usług transportowych mają znaczący wpływ na ceny przewożonych produktów.

Jest to również obecnie jedna z najbardziej rozwijających się branż: w latach 1995-2005 liczba zarejestrowanych samochodów ciężarowych wzrosła o ponad 60%, wzrost liczby przewiezionych ładunków wynosi rocznie 13%, zaś dynamika wzrostu ruchu pojazdów ciężarowych w ostatnich 5 latach wynosi 44% [www.stl.pl, 03.05.2008].

Tak dynamiczny rozwój tej wysoce istotnej gałęzi gospodarki generuje jednak zwiększone ryzyka wypadków (więcej samochodów na drogach bez jednoczesnego zwiększania jakości dróg, więcej ładunków do przewiezienia bez współmiernego wzrostu zatrudnienia). A przecież transport wiąże się również z dodatkowymi zagrożeniami wynikającymi ze specyfiki działania, czyli związanymi z przemieszczaniem produktów, przewożeniem ich na duże odległości i w związku z tym z przechowywaniem. Ładunki mogą się też uszkodzić podczas za- i rozładunku, przedłużonego postoju (wywołanego np. awarią pojazdu).

Zgodnie z obowiązującym prawem przewoźnik odpowiada wobec zleceniodawcy za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy przewozowej [Prawo przewozowe, art. 65]. Obecnie na rynku funkcjonuje ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej przewoźnika (OCP), które z założenia powinno zapewniać ubezpieczonemu bezpieczeństwo wykonywania działalności bez ponoszenia ryzyka odpowiedzialności za szkody, na powstanie których nie miał wpływu, i którym nie mógł zapobiec. Ponadto powinno gwarantować również bezpieczeństwo zleceniodawcy, bez narażania go na ryzyko strat wynikających z działań przewoźnika.

Jednak „analiza warunków ubezpieczenia OCP pozwala na stwierdzenie, że oferowane przez polskie towarzystwa tego typu ubezpieczenia ograniczają się najczęściej do przejmowania ryzyka za szkody rzeczowe, powstałe w przesyłce i to



też nie w pełnym zakresie.” [Waldendorfer Ch. 2006, s. 52] Wg autora cytowanego artykułu zakres ubezpieczenia OCP oraz jego poszczególne regulacje świadczą o niezajomości potrzeb przewoźników przez towarzystwa oraz o słabości siły przebicia środowiska transportowego. Należy jednak podkreślić, że to również brak świadomości poszczególnych przewoźników co do potrzeby zawarcia odpowiedniego ubezpieczenia do czasu wydarzenia się szkody jest przyczyną obecnego stanu rzeczy. Duże bowiem zapotrzebowanie na określony produkt ubezpieczeniowy, powodujące zmniejszenie negatywnej selekcji ryzyka, zwiększenie przypisu składki i w konsekwencji zmniejszenie wskaźnika szkodowości danego ryzyka mogłoby skutkować zaofiarowaniem potrzebnego ubezpieczenia.

Do zagrożeń, za które przewoźnik odpowiada, a których nie może (lub jest to bardzo rzadko oferowane) ubezpieczyć, należą między innymi: odpowiedzialność za dokumenty przewozu, błąd w poborze zaliczenia, następstwo niewykonania poleceń, skutki pominięcia zapisu w dokumencie przewozu, zaniedbanie przy wyborze osoby trzeciej, wina umyślna i rażące niedbalstwo pracowników i podwykonawców.

Do rzadko identyfikowanego w odpowiednim czasie ryzyka, z którym jednak spotykają się polskie przedsiębiorstwa (w tym i transportowe) należy ryzyko złego doboru oraz utrata wykwalifikowanych i sumiennych pracowników lub współpracowników. Często nie poświęca się należytej uwagi procesom rekrutacji pracowników, zwłaszcza w sytuacji znacznie zwiększonej emigracji zarobkowej. Podobnie dzieje się ze skutecznym motywowaniem już zatrudnionych. Wiele firm przyzwyczajonych przez lata do sytuacji wysokiego bezrobocia nie umie się odnaleźć w nowej sytuacji, kiedy to pracownicy często dyktują warunki współpracy.

Przy identyfikowaniu ryzyka bardzo ważne jest świeże i nowatorskie podejście, które uwzględni nie tylko ryzyka, z którymi organizacja już miała do czynienia, ale również inne, wynikające z dynamicznych zmian środowiska, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje.

## **5. Uwagi końcowe**

Ponieważ o pozycji konkurencyjnej stanowi siła rynkowa i finansowa firm, utrzymywanie i poprawianie swojej pozycji konkurencyjnej stanowi ważny cel strategiczny.

Kierownictwo firmy formułuje strategię jej działania (rozumianą jako opis metod i środków, które winny być użyte do realizacji postawionych celów). Istnieje wiele metod budowania skutecznych strategii. Opierają się one o analizę sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy. Na tym etapie nie może zabraknąć odpowiedzi na pytanie, z jakim ryzykiem wiąże się budowana strategia oraz poszczególne jej elementy i to na każdym etapie.

W ten sposób przedsiębiorstwo może obniżyć koszty działania, zmniejszyć koszty strat, zagwarantować kontrahentom wyższą jakość (bo bezpieczną) swoich usług czy produktów. W tej sytuacji identyfikacja ryzyka jest warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

1. Borda M., Kwiecień I., *Analiza wykorzystania ubezpieczeń gospodarczych w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2007, nr 4/5.
2. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996.
3. Haffer M., *Instrumenty konkurowania [w:] Stankiewicz M.J. (red.), Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
4. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
5. *Prawo przewozowe, Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. z późniejszymi zmianami*, tekst jednolity: Dz.U. z 2000 r. Nr 50, poz. 601.
6. Waldendorfer Ch., *Ubezpieczyć przewoźnika*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2006, nr 9/10.
7. Williams Jr C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa 2002.
8. [www.stl.pl](http://www.stl.pl), 03.05.2008.

**Małgorzata Sauer \***

## **PRZEJAWY WPŁYWU OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO NA DZIAŁANIA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE P.P.H. MARLE SP. Z O.O.**

### **SYMPTOMS OF INFLUENCE OF ENVIRONMENT ON SMALL COMPANY'S PERFORMANCE ON THE EXAM- PLE OF P.P.H. MARLE SP. Z O.O.**

#### **Summary**

*Article present an example of symptoms of adaptation of small enterprise to the changes occuring in its environment between 1990 and 2007. Executed analysis shows that even small company must introduce changes related to organization, communication, management, techniques and technologies connected to designing of production and production process, methods of work and also capital arrangements to stay on the market and to compete with other companies.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Rzeczywistość zmienia się nieustająco, ciągle, coraz szybciej i coraz głębiej. W ciągu ostatnich dziesięcioleci tempo zmian uległo znacznemu przyspieszeniu, a czynnikami przyspieszającymi procesy zmian są nowe technologie, nowe rynki i preferencje konsumentów, naciski polityczne i presja państwa oraz oczekiwania społeczne [Gabryelczyk 2000, s. 13]. Szczególnie przedsiębiorstwa walczące o utrzymanie się na rynku, o zainteresowanie klienta, czy też konsumenta – muszą podążać za oczekiwaniem rynku – być coraz bardziej elastyczne, szybkie, przyjazne, rozpoznawalne, dostępne. Muszą więc dokonywać zmian zgodnie ze zmianami dokonującymi się na rynku – globalnym, lokalnym, technologicznym, kulturowym, politycznym. Współczesne otoczenie uwa-

---

\* mgr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

za się za burzliwe, turbulentne, bardzo stresujące, wymagające, a nawet wrogie. Cechują je: wzrastająca niepewność, brak stabilności i wysoki poziom ryzyka. Wynika to z ogromnej dynamiki zmian w trendach długookresowych i zmian krótkookresowych [Dorożnik 2006, s. 24]. Na wielu rynkach można zauważyć brak równowagi rynkowej, przejawiający się nadmiarem podaży nad popytem. Produkcja charakteryzuje się zwiększoną złożonością wyrobów, rozwojem technologii materiało- i energooszczędnych. Konsumenci zwiększają swoje wymagania i presję na jakość, wykonawstwo i niezawodność produktów. Skracają się cykle życia produktów, rośnie liczba nowych wyrobów, skracają się procesy innowacji. Funkcjonowanie na różnych rynkach wymusza szybsze działanie, a więc i szybsze podejmowanie decyzji – rośnie znaczenie i presja czynnika czasu [Dorożnik 2006, s. 24 - 25]. Lista zmian, które zaszły w ostatnich latach jest długa. B. Jasiński w publikacji poświęconej turbulencji otoczenia przedstawia następujące czynniki (na podstawie: Faulkner, Bosman, Clarke), sprzyjające narastającym zmianom otoczenia:

- globalizacja rynków zbytu, powiązana z uniformizacją potrzeb,
- rozwój nowych technologii: Internet, telefonia komórkowa itp., powiązany z globalizacją technologiczną, zwłaszcza w najbardziej ekspansywnych branżach, takich jak mikroelektronika czy inżynieria genetyczna;
- zmiany społeczne: zmiany stylu życia, większa mobilność, większa aktywność zawodowa kobiet, zmniejszenie rodzin;
- coraz większa uwaga zwracana na ekologię;
- wzrastające niepokoje gospodarcze: kryzysy naftowe, walutowe, duża zmienność cyklu koniunkturalnego, skracanie cyklu życia produktu;
- spektakularne bankructwa wielkich firm;
- światowy terroryzm [Krupski 2005, s. 16].

Przedstawiony przykład zmian otoczenia i historii firmy MARLE w latach 1990 – 2007, zajmującej się produkcją odzieży zawodowej, pokazuje właśnie stale pojawiające się nowe uwarunkowania, problemy i zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, będące przejawem tego, co dzieje się w jego otoczeniu.

## **2. Zmiany w otoczeniu firmy Marle w latach 1990 – 2007**

W latach 1990 – 2007 na przedsiębiorstwo Marle oddziaływały procesy zachodzące na świecie, w Europie, w Polsce i najbliższym otoczeniu. Istotne zmiany dokonywały się w tym czasie w branży odzieżowej, wśród dostawców i klientów. Zmieniała się także sytuacja w szkolnictwie i na rynku pracy. Poniżej opisano te czynniki, które według przedsiębiorstwa miały wpływ na jego sytuację i funkcjonowanie.

## **1/ LIBERALIZACJA ŻYCIA GOSPODARCZEGO W POLSCE**

Przełom roku 1989 - zmiany ustroju politycznego w Polsce - dla gospodarki skutkował liberalizacją prowadzenia działalności gospodarczej. Dla wielu wielkich przedsiębiorstw te początkowe lata transformacji ustrojowej i gospodarczej (1989 – 1991) były okresem „szokowej liberalizacji gospodarki”, początkiem przekształceń własnościowych oraz strukturalnych [Jaworska 2001, s. 75]. Dla wielu przedsiębiorczych osób prywatnych był to natomiast okres rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek. Z szansy, jaką stworzyło otwarcie rynku dla działalności prywatnej, skorzystało także wiele przedsiębiorstw zagranicznych, które na nowo otwartym rynku widziały dla siebie takie korzyści, jak np. potencjalny rynek zbytu, wzrost zyskowności produkcji dzięki taniej sile roboczej.

## **2/ INTERNACJONALIZACJA, GLOBALIZACJA**

Globalizacja nie jest zjawiskiem nowym w gospodarce światowej, chociaż pojęcie to wkroczyło na dobre do literatury dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku, zaś w latach dziewięćdziesiątych procesy globalizacji nabrały szczególnego tempa oraz zmienił się ich zakres i charakter, m.in. dzięki rewolucji informatyczno – komunikacyjnej, deregulacji gospodarczej i liberalizacji przepływów finansowych [Kotyński 2005, s. 16 - 17]. Dzięki procesom globalizacyjnym sektor odzieżowy, jako jeden z pierwszych w polskim przemyśle, przezwyciężył negatywne skutki transformacji gospodarczej i systemowej z lat 1989 – 1990 [Jaworska 2001, s. 202]. Było to możliwe dzięki przejęciu usługowego wykonywania produktów z materiałów powierzonych na rzecz kontrahentów zagranicznych (tzw. przerób uszlachetniający). Firmy zagraniczne, dążąc do zmniejszenia kosztów produkcji – przesunęły produkcję w tym sektorze na obszar Polski. W ten sposób polskie przedsiębiorstwa zaczęły uczestniczyć w globalnych procesach podziału funkcji w łańcuchu logistyczno – produkcyjnym i następowała ich intensywna internacjonalizacja. System współpracy opierający się na tzw. przerobie miał wiele zalet, ale w perspektywie długookresowej – także znaczące wady. Wraz ze wzrostem kosztów pracy i innych pozycji kosztowych, większe firmy zachodnie przesunęły produkcję dalej – do krajów na wschód od granicy Polski lub na Daleki Wschód.

## **3/ KONKURENCJA ŚWIATOWA**

Utrudnieniem dla branży odzieżowej w Polsce (i innych krajach europejskich) była (i jest) konkurencja tanich wyrobów z krajów Dalekiego Wschodu. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych obowiązywały wysokie importowe stawki celne na wyroby odzieżowe, co miało być wsparciem dla producentów krajowych, chociaż i tak miał miejsce nie ewidencjonowany import taniej odzieży. Natomiast od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych, zgodnie z wa-

runkami liberalizacji handlu zagranicznego, ochrona celna sukcesywnie malała, a wraz z początkiem 2005 roku – została całkowicie zniesiona. W przypadku branży odzieżowej w Europie spowodowało to rozwój zjawiska podziału rynku na:

1/ tani, masowy, o przeciętnej jakości, którego zapotrzebowanie pokrywa głównie produkcja z krajów o tańszej niż w Polsce siła robocza,

2/ droższy, indywidualny, wysokiej jakości, którego zapotrzebowanie mogą zaspokoić firmy produkujące na rynkach o wyższych kosztach wytwarzania.

Ten podział rynku jest zauważalny nie tylko w Polsce, ale także w krajach Europy zachodniej. Od kilku lat powoduje on kształtowanie się struktury rynków dostawców odzieży na rynkach europejskich.

#### **4/ PRZYSTĄPIENIE POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ**

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, zaraz po transformacji, było następnym znaczącym momentem, który spowodował kolejne istotne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Jeszcze przed przystąpieniem do Unii Europejskiej dążono do dostosowania wielu aspektów prawno – administracyjnych do wymogów Unii Europejskiej. Polskie przedsiębiorstwa mogły przed akcesją korzystać ze środków Unii Europejskiej w ramach takich programów, jak np.: EKSPROM, STRUDER, PHARE. Od maja 2004 roku następował proces integracji - swobodnego przepływu dóbr, kapitału i obywateli. To spowodowało m.in. większą integrację i internacjonalizację także przedsiębiorstw, migrację ludności, szczególnie w wieku produkcyjnym w celach zarobkowych, obniżenie poziomu bezrobocia i zmianę układu sił na rynku pracy, wzrost wynagrodzeń. W chwili obecnej przedsiębiorcy mogą korzystać z dofinansowania z programów strukturalnych, będących kompozycją środków rządowych i Unijnych: KONKURENCYJNA GOSPODARKA (2004 – 2007), INNOWACYJNA GOSPODARKA (2007 – 2013).

#### **5/ KSZTAŁTOWANIE SIĘ KURSU EURO**

Kursy walut obcych – szczególnie EURO i USD są podstawowymi stymulatorami handlu zagranicznego. Do końca 1989 roku kursy oficjalne były ustalane przez bank centralny znacznie poniżej ich wartości rynkowej. W latach 1990 – 1995 następowało znaczne podwyższenie kursów walut obcych, co w konsekwencji przyczyniło się do procesów inflacyjnych o zbliżonej skali. W połowie 1995 roku NBP wprowadził nowy, elastyczny mechanizm kształtowania kursów walut, upodabniając go do mechanizmów funkcjonujących w systemie rynkowym – a polegający na tym, że kurs prezentowany przez NBP na początku każdego dnia nie jest kursem obowiązującym, tylko elementem gry rynkowej [Borzym 1998, s. 6 - 11].

**Rysunek 1.** Kursy średnie euro według NBP w okresie od 01-01-1993 do 31-12-2007



Źródło: <http://www.money.pl>, informacja pobrana dnia 08-05-05

W latach 1993 – 1998 rosnący kurs euro sprzyjał polskim firmom eksportującym. W latach następnych, aż do roku 2000, wartość euro spadała, przy czym wiele przedsiębiorstw eksportowych nie było przygotowanych kalkulacyjnie na takie ryzyko. W 2001 roku rekordowo niski kurs euro (poniżej 3,4) spowodował ogromny kryzys eksportowy: w tym czasie wiele przedsiębiorstw odzieżowych eksportujących zostało zlikwidowanych, a inne jeszcze długo „płaciły” koszty powstałego kryzysu. Wysoki kurs w 2004 roku dał szansę „odbicia” się dla eksporterów. Dla wielu przedsiębiorstw wysoki kurs euro okazał się jednak pułapką, ponieważ przekonani o nastaniu na długo dobrego kursu dla ich działalności rozpoczęli inwestycje, których nie mogli ukończyć lub ukończyli z ogromnymi problemami, gdyż złotówka przez następne lata systematycznie umacnia się. I znów pogarszający się kurs euro spowoduje kolejne kryzysy przedsiębiorstw i bankructwa.

## **6/ POPYT WEWNĘTRZNY**

W 1990 roku konsumpcja wewnętrzna drastycznie spadła, czego powodem była stale narastająca inflacja i realny spadek dochodów ludności. Aż do roku 1995 konsumpcja podlegała wahaniom bez wyraźnej tendencji wzrostowej, którą można zaobserwować dopiero od 1996 roku [Grzeża 2002, s. 121 - 122]. Taka sytuacja spowodowała, iż na początku lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwa często decydowały się na współpracę z kontrahentem zagranicznym, ponieważ stwarzało to szanse zapewnienia produkcji i dalszego przetrwania. Produkcja

wielu firm odzieżowych do tej pory opiera się na eksporcie, także w ramach przerobu uszlachetniającego, co wynika m.in. z niskiego popytu wewnętrznego, problemów niektórych sektorów, które do tej pory trwają w recesji i ogromnej konkurencji taniej odzieży importowanej ze wschodu. W przypadku sektora odzieży medycznej – zła sytuacja sektora medycznego ogranicza ogromny potencjał rynkowy. Natomiast rynek usług hotelowo – restauracyjnych charakteryzuje się dobrymi zdolnościami płatniczymi, ale jest bardzo rozdrobniony i indywidualistyczny. Rynek odzieży zawodowej w Polsce w porównaniu z rynkami krajów europy zachodniej jest niewielki.

## **7/ ZMIANY W TECHNICIE I TECHNOLOGII PRODUKCJI**

Szybko rosnąca globalna konkurencja oraz postęp technologiczny, jaki ma miejsce w niemal każdej dziedzinie związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej, wywołują potrzebę ciągłego doskonalenia sfery produkcyjnej przedsiębiorstwa [Baran 2004, str. 38]. W ostatnich latach zarówno duże, średnie, jak i małe przedsiębiorstwa włókiennicze masowo wprowadzają oprogramowanie pomocne w optymalizacji działalności oraz nowe maszyny do produkcji wyrobów wysokiej jakości [Prysinski, EIOP 1/2006, str. 13-14]. Dotyczy to także branży odzieżowej, w której intensywnie rozwija się sfera oprogramowania do projektowania, zarządzania produkcją i automatyzacja.

## **8/ ZMIANY W SYSTEMIE KSZTAŁCENIA**

Zmiany po roku 1990 objęły także edukację. Efektem zmian dokonywanych przez kolejne rządy jest odczuwalna w ostatnich latach likwidacja wielu szkół zawodowych oraz techników. Zauważają to szczególnie przedsiębiorstwa, które uskarżają się na brak pracowników o kwalifikacjach zawodowych i technicznych – specjalistycznych. Wydaje się, że z czasem niektóre przedsiębiorstwa są skazane na zniknięcie z rynku wraz ze zniknięciem danego zawodu. Dotyczy to także branży odzieżowej, ponieważ ilość szkół zawodowych i techników odzieżowych stale maleje.

W tabeli 1 zamieszczono opis wpływu zmian otoczenia na działania przedsiębiorstwa Marle w latach 1990 – 2007:



**Tabela 1.** Zmiany zachodzące w otoczeniu a działania przedsiębiorstwa MARLE

ZMIANY W OTOCZENIU	PRZEJAWY ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE MARLE
Liberalizacja życia gospodarczego w Polsce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przedsiębiorstwo P.P.H. Marle sp. z o.o. zostało założone w 1990 roku, właściciele przedsiębiorstwa wykorzystali więc możliwość, jaką stworzył przełom lat 1989 / 1990 i liberalizacja gospodarki</li> <li>• korzystając ze swobody gospodarczej oprócz działalności produkcyjnej podejmuje się próby działalności w dziedzinie handlu tekstyliami, a następnie alkoholami niskoprocentowymi</li> </ul>
Internacjonalizacja, globalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nawiązanie współpracy długookresowej lub krótkookresowej z firmami zagranicznymi z Niemiec i Irlandii oraz próba wejścia na rynki Beneluxu</li> <li>• wdrażanie nowych metod i technik pracy oraz poznawanie i uczenie się sposobu komunikacji międzynarodowej</li> <li>• współpraca z firmami zagranicznymi na bazie przerobu uszlachetniającego - udział w globalnym łańcuchu produkcyjno – logistycznym</li> </ul>
Konkurencja światowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silna konkurencja silnych przedsiębiorstw zagranicznych poważnie utrudnia przedsiębiorstwu MARLE zaistnienie na własnym rynku krajowym</li> <li>• rosnąca konkurencja tanich towarów z krajów azjatyckich i dzielenie się rynku konsumentów na: tanie – masowe i droższe – indywidualne, powoduje w przedsiębiorstwie Marle realizację coraz mniejszych zamówień na rzecz rynków „droższych – indywidualnych”</li> <li>• rosnące koszty produkcji w Polsce, szczególnie w sferze płac, powodują „przesuwanie” zamówień produkcyjnych do krajów tańszych: na początku 2003 roku główny kontrahent MARLE (zapewnia 98% pokrycia możliwości produkcyjnych) przenosi swoje zamówienia na Ukrainę, a w 2005 roku inny kontrahent przenosi zlecenia do Rumunii</li> </ul>
Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeszcze przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej przedsiębiorstwa mogą korzystać z finansowania usług doradczych oraz inwestycji finansowanych ze środków UE. MARLE uczestniczy w programach: „EXPROM” (opracowanie pierwszych własnych materiałów promocyjnych), „Innowacje i technologie dla Rozwoju Przedsiębiorstw” (zakup oprogramowania i wyposażenia do komputerowego przygotowania szablonów), „Fundusz dotacji inwestycyjnych” (zakup maszyn specjalistycznych dla szwalni)</li> <li>• likwidacja stanowiska specjalisty ds. celnych i zakończenie procedur odpraw celnych oraz współpraca z firmami ubezpieczeniowymi w celu zabezpieczenia długu celnego</li> <li>• migracja ludności w wieku produkcyjnym w celach zarobkowych do bogatszych krajów UE powoduje spadek potencjalnych nowych pracowników i zmiany sił na rynku pracy, co obniża poziom potencjalnych możliwości produkcyjnych i elastyczność przedsiębiorstwa</li> </ul>

ZMIANY W OTOCZENIU	PRZEJAWY ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE MARLE
Kształtowanie się kursu euro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• w przypadku przedsiębiorstw eksportowych kurs walutowy jest jednym z podstawowych czynników osiąganego poziomu przychodu, przy czym jego zachowanie jest dla przedsiębiorstwa nieprzewidywalne</li> <li>• w 2001 roku rekordowo niski kurs euro dodatkowo przyczynił się do pogłębienia kryzysu przedsiębiorstwa, którego faza kryzysu finansowego zaczęła się w 2000 roku</li> <li>• w 2004 roku rekordowo wysoki kurs euro pozwala przedsiębiorstwu na realizację programu restrukturyzacji rozpoczętego w 2003 roku i wyjście z kryzysu finansowego</li> </ul>
Popyt wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obniżony poziom popytu wewnętrznego na początku lat 90-tych w Polsce uniemożliwia przedsiębiorstwu realizację zamierzonej strategii – sprzedaży odzieży wierzchniej damskiej</li> <li>• zła kondycja sektora medycznego do chwili obecnej ogranicza przedsiębiorstwu możliwość sprzedaży produktów przeznaczonych dla tej grupy zawodowej</li> </ul>
Zmiany w technice i technologii produkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost automatyzacji pracy – od 2005 roku MARLE wykonuje szablony za pomocą technik komputerowych, od 2006 wykonuje hafty za pomocą maszyny hafciarskiej wielogłowicowej</li> <li>• wzrost informatyzacji ma także swoje odbicie w sytuacji przedsiębiorstwa MARLE, które sukcesywnie zwiększa ilość komputerów (2003 rok – 5 stanowisk, 2007 rok – 11 stanowisk, w 2009 roku planowane 15 stanowisk), rozbudowuje sieć, która w 2009 roku ma także objąć stałych klientów przedsiębiorstwa, buduje własne bazy danych i wspomaga zarządzanie produkcją i przedsiębiorstwem z wykorzystaniem programów komputerowych</li> </ul>
Zmiany w systemie kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• likwidacja szkół zawodowych i technicznych powoduje zmniejszanie się na rynku pracy liczby wykwalifikowanych pracowników, co w przedsiębiorstwie jest odczuwane w związku z niemożliwością naboru nowych pracowników przygotowanych do zawodu</li> <li>• brak młodych pracowników powoduje naturalne starzenie się załogi przedsiębiorstwa i w konsekwencji może oznaczać konieczność likwidacji zakładu pracy</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

#### 4. Uwagi końcowe

W referacie przedstawiono przykład przejawów dostosowywania się małego przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w jego otoczeniu na przestrzeni lat 1990 – 2007. Przeprowadzona analiza pokazuje, iż nawet małe przedsiębiorstwo produkcyjne musi wprowadzać zmiany dotyczące organizacji, komunikacji, sposobu zarządzania, technik i technologii, związanych z projektowaniem produkcji i procesem produkcyjnym, sposobów pracy, a także układów kapitałowych, aby móc utrzymać się na rynku i móc konkurować z innymi przedsiębiorstwami.

## Literatura

1. Baran M., *Strategie restrukturyzacyjne w sferze produkcji przemysłowej*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
2. Borzym K., *Rola mechanizmu rynkowego w umacnianiu kursu waluty narodowej*, „Materiały i studia”, zeszyt nr 82, Narodowy Bank Polski Departament Analiz i Badań, Warszawa 1998.
3. Dorozik L., *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.
4. Gabryelczyk R., *Reengineering. Restrukturyzacja procesowa przedsiębiorstwa*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
5. Kędzior Z., Kieźel E., *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, PWE, Warszawa 2002
6. Kotyński J., *Globalizacja i integracja europejska*, PWE, Warszawa 2005.
7. Krupski R. (red), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
8. Jaworska M., *Próba syntezy i oceny realizacji procesów restrukturyzacji polskiego przemysłu w latach 1989 – 1999, Zmiany strukturalne w przemyśle polskim w okresie transformacji systemowej*, Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
9. Pysiński Ł., *Polski przemysł włókienniczy wobec ekspansji Chin*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”, 1/2006.
10. <http://www.money.pl>

**Andrzej Lis \***

**ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA  
RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW POLSKIEGO  
PRZEMYSŁU OBRONNEGO W PRZYSZŁOŚCI  
(W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH)**

**EXTERNAL CONDITIONS OF POLISH DEFENCE  
COMPANIES' RESTRUCTURING IN THE FUTURE  
(BASED ON THE EMPIRICAL RESEARCH)**

**Summary**

*The aim of this article is to identify and analyze key external factors, which may possibly determine the future situation and restructuring processes of Polish defence industry companies. The following driving forces have been discussed: the predicted demand for armaments and military equipment on the Polish internal market, possibilities of increasing the military export as well as the influence and challenges connected with the accession of Poland to The Code of Conduct on Defence Procurement of the EU Member States Participating in the European Defence Agency. The analysis is based on the empirical research conducted in defense companies (questionnaires) supported by expert opinions including business, government agencies, scientists and economic journalists. The article discusses also the direction and methods of further scientific research within this area.*

**1. Uwagi wstępne**

Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw warunkowane są wieloma czynnikami, które przyczyniają się do powodzenia wdrażanych zmian bądź je utrudniają. Czynniki będące stymulatorami lub barierami restrukturyzacji przed-

---

\* dr, Zakład Ekonomii, Wydział Społeczno-Ekonomiczny, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy.

siębiorstw mogą mieć charakter zarówno egzo-, jak i endogeny. W dużym uproszczeniu przyjmowane jest założenie, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w procesie restrukturyzacji, jeżeli zachowana zostanie nierówność (B. Nogalski, Z. Kreft 1994, s. 24; por.: A. Nalepka 1999, s. 211):

szanse + silne strony > zagrożenia + słabe strony

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza zewnętrznych determinantów restrukturyzacji polskiego przemysłu obronnego w przyszłości oraz próba wskazania kierunków dalszej eksploracji naukowej tego wycinka badanej rzeczywistości. Zidentyfikowanie potencjalnych uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości było jednym z celów programu badawczego Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego po 1990 roku. Badania empiryczne przeprowadzone zostały w 2006 roku. Projekt badawczy realizowany był w ramach seminarium doktorskiego w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (szerzej patrz: A. Lis 2007, s. 36 – 40; A. Lis 2006, s. 172 – 190). Podczas realizacji tego zadania badawczego posłużono się kombinacją metody ankietowej i metody wywiadu z ekspertami.

Badaniem ankietowym objęto wszystkie 39 spółek produkcyjnych przemysłowego potencjału obronnego. Spośród przedsiębiorstw, do których wysłano kwestionariusze ankiety, zgodę na przeprowadzenie badań uzyskano w 14 podmiotach. Stanowi to, co prawda, tylko 35,9% badanej populacji, ale badane przedsiębiorstwa w 2005 roku zatrudniały 62,4% wszystkich pracowników w sektorze, a ich udział w przychodach ze sprzedaży wszystkich spółek produkcyjnych polskiego przemysłowego potencjału obronnego wyniósł 53,2%.

W badaniu przeprowadzonym metodą wywiadu z ekspertami uczestniczyło 18 ekspertów reprezentujących:

- kadre kierowniczą oraz specjalistów ds. restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego,
- spółki zarządzające grupami kapitałowymi przemysłu obronnego,
- organy administracji rządowej związane z sektorem,
- instytucje pozarządowe i organizacje samorządu gospodarczego zrzeszające firmy sektora obronnego,
- pracowników naukowych zajmujących się problematyką przemysłu obronnego oraz dziennikarzy prasy specjalistycznej.

Analiza uwarunkowań funkcjonowania i dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości obejmowała następujące aspekty:

- szanse i zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstw oraz ich silne i słabe strony (macierz SWOT),

- przewidywany popyt na krajowym rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) oraz możliwości zwiększenia poziomu polskiego eksportu specjalnego,
- wyzwania związane z przystąpieniem przez Polskę w 2006 roku do Kodeksu Postępowania Europejskiej Agencji Obrony (EDA) w zakresie zamówień publicznych w sektorze zaopatrywania obronnego (Code of Conduct).

## 2. Analiza SWOT

Na podstawie odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorstw, wskazanych w pytaniu otwartym, oraz opinii ekspertów zidentyfikowane zostały zasadnicze czynniki mogące determinować sytuację przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości oraz ich dalszą restrukturyzację: szanse w otoczeniu, zagrożenia w otoczeniu, silne strony przedsiębiorstw sprzyjające działaniom restrukturyzacyjnym oraz słabe strony przedsiębiorstw – wewnętrzne bariery restrukturyzacji. Na podstawie zidentyfikowanych determinantów zbudowano macierz SWOT, przedstawioną w tabeli 1.

**Tabela 1.** Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości – analiza SWOT

Szanse w otoczeniu	Silne strony przedsiębiorstw
<p><b>Otoczenie ogólne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umowy offsetowe,</li> <li>• modernizacja techniczna Sił Zbrojnych RP,</li> <li>• utworzenie wspólnego europejskiego rynku UiSW - EDA,</li> <li>• międzynarodowe programy badawczo-rozwojowe;</li> </ul> <p><b>Otoczenie konkurencyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca produkcyjna z firmami zagranicznymi,</li> <li>• wzrost popytu na UiSW, zwłaszcza na rynkach zagranicznych,</li> <li>• wejście polskich przedsiębiorstw z eksportem UiSW na nowe rynki zagraniczne,</li> <li>• wsparcie przedsiębiorstw ze strony grup kapitałowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokie kwalifikacje pracowników,</li> <li>• stosunkowo nowoczesne, dostosowane do potrzeb rynku i konkurencyjne cenowo produkty,</li> <li>• duże doświadczenie produkcyjne i rynkowe przedsiębiorstw,</li> <li>• stosowane technologie,</li> <li>• wdrożenie systemów zarządzania jakością oraz wysoka jakość produktów potwierdzone certyfikatami,</li> <li>• własne zaplecze badawczo-rozwojowe.</li> </ul>

Zagrożenia w otoczeniu	Słabe strony przedsiębiorstw
<p><b>Otoczenie ogólne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przystąpienie przez Polskę – bez żadnych okresów przejściowych – do Kodeksu EDA,</li> <li>• brak wsparcia finansowego restrukturyzacji przedsiębiorstw ze strony rządu;</li> </ul> <p><b>Otoczenie konkurencyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost konkurencji w przemyśle obronnym na świecie,</li> <li>• spadek i brak stabilności zamówień MON na dostawę UiSW,</li> <li>• wzrost atrakcyjności i otwarcie krajowego rynku UiSW dla konkurentów z zagranicy,</li> <li>• silna konkurencja ze strony producentów „niskokosztowych”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak środków finansowych na inwestycje, działalność badawczo-rozwojową oraz restrukturyzację,</li> <li>• wysoka dekapitalizacja majątku produkcyjnego i przestarzały park maszynowy,</li> <li>• luka technologiczna w porównaniu z liderami w światowym przemyśle obronnym,</li> <li>• wysoki poziom kosztów własnych,</li> <li>• opór społeczny wobec zmian.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego i wywiadów z ekspertami

Spośród zewnętrznych czynników mogących determinować sukces bądź porażkę procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości, zidentyfikowanych w macierzy SWOT, pogłębionej analizy wymagają trzy problemy:

- przewidywany poziom popytu na krajowym rynku UiSW,
- możliwości zwiększenia polskiego eksportu specjalnego,
- szanse i zagrożenia dla polskiego przemysłu obronnego, związane z przystąpieniem przez Polskę do Kodeksu Postępowania Europejskiej Agencji Obrony (EDA) w zakresie zamówień publicznych w sektorze zaopatrywania obronnego.

### 3. Przewidywany poziom popytu na krajowym rynku UiSW

Według ekspertów biorących udział w badaniu wartość polskiego rynku UiSW w najbliższych latach (do około 2013 roku) szacowana jest na poziomie 0,9 – 1 mld euro rocznie. Wartość potencjalnych zamówień sprawia, że – uwzględniając import UiSW, które nie jest produkowane w Polsce – krajowy rynek jest zbyt mały, aby zapewnić funkcjonowanie przedsiębiorstwom polskiego przemysłu obronnego. W prognozowaniu popytu na krajowym rynku UiSW należy uwzględniać nie tylko zamówienia MON, przeznaczone na bieżące potrzeby Sił Zbrojnych RP, ale również na produkcję na poczet rotowanych zapasów mobilizacyjnych, dostawy dla uzbrojonych formacji MSWiA (Policja, Straż Graniczna), Ministerstwa Sprawiedliwości (Służba Więzienna), Służby Ochrony Kolei, agencji ochrony i innych formacji uzbrojonych.

W najbliższych 10 – 15 latach należy spodziewać się konieczności przebrojenia Sił Zbrojnych RP, ze sprzętu z okresu Układu Warszawskiego, na sprzęt nowej generacji, dostosowany do wymagań NATO, a w związku z tym wzrostu udziału w strukturze zakupów MON sprzętu o technologiach europejskich, zastępującego sprzęt poradziecki. Wszystko wskazuje na to, że rosnąć będą wymagania ze strony naszego wojska, które oczekiwać będzie uzbrojenia i sprzętu możliwie najwyższej jakości. Innymi słowy – od strony ilościowej będzie mniej zamówień, lecz jednocześnie zamawiane będzie uzbrojenie możliwie najnowocześniejsze i coraz bardziej skomplikowane. Tym wymogom będzie musiał sprostać nasz przemysł obronny, w przeciwnym wypadku Ministerstwo Obrony Narodowej zmuszone będzie zamawiać uzbrojenie u producentów zagranicznych, tym bardziej, że należy spodziewać się wzrostu walki konkurencyjnej na polskim rynku UiSW, w związku z przystąpieniem Polski do Kodeksu Postępowania EDA.

Struktura popytu na krajowym rynku UiSW w znacznym stopniu zależeć będzie od realizowanego programu modernizacji Sił Zbrojnych RP i wysokości środków w budżecie MON przewidzianych na ten cel. Wśród prawdopodobnych większych zamówień wskazać należy kontrakt śmigłowcowy. Można oczekiwać również zwiększonych nakładów na aktywne UiSW, materiały wybuchowe, łączność, informatykę i elektronikę.

W dającej się przewidzieć przyszłości będzie dominował trend do pozyskiwania przez MON produktu „customer tailored” – w małych seriach produkcyjnych, modułowego, w wielu wariantach funkcjonalnych i o wysokiej złożoności jednostkowej. Na znaczeniu będą zyskiwać modernizacje (często mające zaowocować skokową poprawą parametrów) już eksploatowanego uzbrojenia. Siły Zbrojne RP będą stopniowo zwiększać swe oczekiwania dotyczące pozyskiwania systemów (złożonych z wielu produktów), zdolnych do funkcjonowania w złożonych architekturach funkcjonalnych. W strukturze przyszłego popytu na krajowym rynku UiSW należy uwzględnić również przezbieranie Wojsk Lądowych na sprzęt lekki, przeznaczony do działań stabilizacyjnych oraz upodabnianie się w zakresie uzbrojenia i wyposażenia pododdziałów Wojsk Lądowych oraz formacji typu policyjnego (pododdziały prewencji Policji, oddziały specjalne Żandarmerii Wojskowej).

Na krajowy rynek UiSW trzeba patrzeć również przez pryzmat ewentualnych korzyści dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, związanych z umowami offsetowymi na dostawy UiSW dla Sił Zbrojnych RP, zakupionego za granicą. Wydaje się, że w tym obszarze okres największych szans dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, związanych z modernizacją Sił Zbrojnych RP, zakończył się wraz z rozstrzygnięciem przetargów na samolot wielozadaniowy i kołowy transporter opancerzony. W najbliższych latach jedyną istotną szansą offsetową dla sektora obronnego, w tym zwłaszcza branży



lotniczej może być przetarg śmigłowcowy, oczywiście pod warunkiem wynegocjowania korzystnych umów offsetowych.

#### **4. Możliwości zwiększenia poziomu polskiego eksportu specjalnego**

Ze względu na niewielkie znaczenie Polski na międzynarodowym rynku UiSW oraz silną konkurencję, szacowanie eksportowych możliwości przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego powinno odbywać się z dużą ostrożnością. Wydaje się jednak, że obecnie ze względu na redefinicję zagrożeń perspektywy eksportu dla polskiego przemysłu obronnego są lepsze niż kilka lat temu. Po okresie fascynacji systemami precyzyjnego rażenia i siłami lekkimi oraz rosnącego znaczenia w technice wojskowej technologii high-tech, od czasu zamachów terrorystycznych na Nowy Jork w 2001 roku, można zaobserwować redefinicję potrzeb sił zbrojnych prowadzących działania bojowo-stabilizacyjne w warunkach konfliktu asymetrycznego. Przełożyło się to na wzrost popytu na broń strzelecką, urządzenia do rozminowania terenu, systemy ochrony osobistej (kamizelki kuloodporne) i zbiorowej (dopancerzenie pojazdów) przed rażeniem z broni strzeleckiej i minami. Drugim obszarem potencjalnych szans dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego jest modernizacja szeroko rozpowszechnionego na świecie uzbrojenia i sprzętu wojskowego produkcji radzieckiej.

Rynkami, na których można upatrywać największe szanse eksportowe dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego, są państwa należące do 1989 roku do strefy wpływów byłego ZSRR, których siły zbrojne wyposażone są w sprzęt radziecki i w których polskie firmy mają dobre kontakty handlowe (państwa arabskie, Daleki Wschód). Czynnikiem sprzyjającym eksportowi polskiego UiSW do państw Afryki Północnej i Dalekiego Wschodu jest dobra opinia polskich producentów na tamtejszych rynkach. Ponadto mniejsza złożoność polskich produktów specjalnych w porównaniu z produkcją amerykańską i zachodnioeuropejską sprawia, że polskie UiSW jest łatwiejsze w obsłudze i ma niższe ceny.

Dbając o dobre relacje handlowe na dotychczasowych tradycyjnych rynkach eksportowych, przedsiębiorstwa polskiego przemysłu obronnego powinny aktywnie poszukiwać nowych rynków dla swoich produktów na przykład na Bałkanach, w państwach afrykańskich czy w Ameryce Południowej. W planach eksportowych należy uwzględniać wzrost konkurencji na rynku produkcji specjalnej, w tym także w segmencie zajmowanym przez polskie przedsiębiorstwa, gdzie obok silnej pozycji firm rosyjskich wzrasta intensywność konkurencji ze strony producentów „niskokosztowych” takich jak Chiny, Indie czy Meksyk. Na rynku kontraktów na modernizację sprzętu proradzieckiego dodatkowym

czynnikiem zwiększającym konkurencję jest wejście w ten obszar rynku firm zachodnioeuropejskich.

Potencjalnych szans eksportowych można upatrywać również na wspólnym rynku UiSW Unii Europejskiej, w tym zwłaszcza w zakresie kooperacji produkcyjnej z firmami zachodnioeuropejskimi. Wykorzystanie tych szans wymagać jednak będzie silnego wsparcia ze strony polskiego rządu oraz włączenia się przedsiębiorstw przemysłu obronnego w struktury europejskie, poprzez powiązania organizacyjne, kapitałowe i produkcyjne.

W ocenie ekspertów biorących udział w badaniu warunkami rozwoju polskiego eksportu specjalnego są:

- usprawnienie mechanizmów długofalowego planowania i projektowania produkcji,
- dalsza modernizacja oferowanych produktów i rozwój nowych produktów tak, aby oferować produkty konkurencyjne na danym rynku i oryginalne (choć niekoniecznie najbardziej nowoczesne czy złożone),
- rozwój kooperacji produkcyjnej,
- obniżenie kosztów produkcji, a w efekcie cen wyrobów,
- wsparcie ze strony rządu poprzez promocję polskiego UiSW (zwłaszcza MON) i kredyty eksportowe.

## **5. Wyzwania wynikające z przystąpienia przez Polskę do Kodeksu Postępowania EDA**

Niezwykle istotnym, a być może kluczowym czynnikiem warunkującym sytuację polskiego przemysłu obronnego w najbliższych latach będzie działalność Europejskiej Agencji Obrony (European Defence Agency – EDA), utworzonej w 2004 roku w ramach reform instytucjonalnych Unii Europejskiej. Europejska Agencja Obrony ma być jednym z narzędzi Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony oraz służyć umacnianiu rozproszonego i niedoinwestowanego europejskiego przemysłu obronnego. Decyzją Rady Sterującej Europejskiej Agencji Obrony z 21 listopada 2005 roku, od 1 lipca 2006 roku na obszarze Unii Europejskiej wprowadzony został Kodeks Postępowania w zakresie udzielania zamówień publicznych w sektorze zaopatrywania obronnego (The Code of Conduct on Defence Procurement of the EU Member States Participating in the European Defence Agency).

Celem wdrożenia Kodeksu Postępowania EDA jest stworzenie konkurencyjnego międzynarodowego europejskiego rynku UiSW oraz wzmocnienie Europejskiej Obronnej Bazy Technologicznej i Przemysłowej (European Defence Technological and Industrial Base). Kodeks ten w sposób dobrowolny i na zasadzie wzajemności wprowadza otwartą międzynarodową konkurencję na obszarze państw, które przystąpiły do Kodeksu. Podjęcie przez polski rząd decyzji

o przystąpieniu do Kodeksu Postępowania EDA z dniem 1 lipca 2006 roku bez żadnych ograniczeń i okresów przejściowych stwarza polskim przedsiębiorstwom możliwości ubiegania się o kontrakty w innych państwach uczestniczących w tym programie, ale równocześnie oznacza otwarcie krajowego rynku UiSW dla europejskich firm zbrojeniowych na zasadach wolnej konkurencji.

Decyzja polskiego rządu o przystąpieniu do Kodeksu Postępowania EDA, bez zachowania okresu przejściowego, wzbudza liczne emocje i spory w środowiskach związanych z polskim przemysłem obronnym. Podobnie, jak wskazują wyniki prowadzonych badań, podzielone były opinie uczestniczących w nim ekspertów. Należy przy tym zauważyć, że niektórzy eksperci wymieniali przystąpienie Polski do Kodeksu Postępowania EDA zarówno po stronie szans, jak i zagrożeń dla polskiego przemysłu obronnego. Część ekspertów krytykująca przystąpienie Polski do Kodeksu Postępowania EDA wskazywała, że decyzja rządu była przedwczesna i nie przyniesie ona żadnych korzyści dla krajowego przemysłu obronnego a wręcz przeciwnie stwarza realne zagrożenie dla dalszego funkcjonowania tego sektora. W opinii tej grupy ekspertów znajdującej się w fazie głębokiej i wieloaspektowej restrukturyzacji polski przemysł obronny nie tylko nie ma szans na wygrywanie przetargów w państwach „starej Unii”, ale może utracić rynek krajowy na rzecz skonsolidowanych koncernów zachodnioeuropejskich, które gruntowne procesy restrukturyzacyjne zakończyły w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Dodatkowym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę jest fakt, że polskie MON musi realizować zakupy „grubego” UiSW, spełniającego standardy NATO, podczas gdy siły zbrojne państw Europy Zachodniej muszą jedynie uzupełniać i ewentualnie modernizować sprzęt posiadany na wyposażeniu. Przystąpienie do Kodeksu może utrudniać przedsiębiorstwom polskiego przemysłu obronnego pozyskiwanie kontraktów na rynkach państw trzecich. W warunkach braku w Polsce skonsolidowanej struktury holdingowej przemysłu obronnego można przewidywać także częściowe przejście rynku dostaw kooperacyjnych przez firmy zachodnioeuropejskie i w efekcie „wyciek” za granicę środków finansowych przeznaczonych na zakupy UiSW. Negatywnego wpływu decyzji o przystąpieniu Polski do Kodeksu Postępowania EDA należy oczekiwać przede wszystkim w perspektywie krótkookresowej.

Należy zauważyć, że część ankietowanych ekspertów przystąpienie przez Polskę do Kodeksu Postępowania EDA traktuje przede wszystkim jako szansę nie tylko na ewentualne pozyskanie kontraktów zagranicznych, ale również jako czynnik sprzyjający integracji polskich przedsiębiorstw z europejskim przemysłem obronnym oraz determinantę głębokich i wieloaspektowych zmian o charakterze restrukturyzacyjnym.

Czy zatem utworzenie EDA oraz wdrożenie europejskiego Kodeksu Postępowania na rynku UiSW stanie się szansą czy zagrożeniem dla przedsiębiorstw

polskiego przemysłu obronnego? Jakie strategiczne decyzje powinny być podjęte w tym kontekście przez rząd oraz przedsiębiorstwa? Znalazienie odpowiedzi na te pytania wydaje się być jednym z kluczy do sukcesu bądź porażki przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości.

## **6. Kierunki dalszych badań**

Uwzględniając znaczenie dla sytuacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego czynników otoczenia zewnętrznego, zidentyfikowanych i scharakteryzowanych powyżej, w ocenie autora zasadnym byłoby podjęcie dalszej eksploracji naukowej tego obszaru. Do realizacji tego zadania proponuje się rozwiązanie następującego modelu procedury badawczej:

- powtórzenie badania ankietowego i wywiadu z ekspertami, celem zweryfikowania czynników determinujących sytuację przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości oraz ich dalszą restrukturyzację zidentyfikowanych w badaniu z 2006 roku;
- przeprowadzenie analizy SWOT w ujęciu dynamicznym, poprzez porównanie szans w otoczeniu, zagrożeń w otoczeniu, silnych stron przedsiębiorstw sprzyjających działaniom restrukturyzacyjnym oraz słabych stron przedsiębiorstw – wewnętrznych barier restrukturyzacji;
- podjęcie próby dokonania długoterminowej prognozy zewnętrznych uwarunkowań sytuacji polskiego przemysłu obronnego, za pomocą metod scenariuszowych (scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze stanów otoczenia);
- przeprowadzenie – za pomocą ankietowania przedsiębiorstw, wywiadów z ekspertami oraz analizy danych statystycznych i dokumentacji przetargowej – pogłębionej analizy wpływu i wyzwań związanych z przystąpieniem Polski do Code of Conduct Europejskiej Agencji Obrony.

W ocenie autora wskazane powyżej obszary mają niezwykle istotne znaczenie dla producentów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, zwłaszcza w kontekście przekształceń strukturalnych, realizowanych w ramach Strategii konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007 – 2012 oraz rosnącego poziomu walki konkurencyjnej w sektorze.

## **7. Uwagi końcowe**

Reasumując rozważania na temat uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w przyszłości nie sposób nie zwrócić uwagi na szczególną pozycję, jaką w stosunku do tego sektora gospodarki odgrywa państwo. Pomimo postępującego umiędzynarodowienia oraz prywaty-

zacji sektora obronnego na świecie, państwo narodowe wciąż pozostaje kluczowym „graczem” w obszarze przemysłu obronnego. Państwo jest nie tylko – poprzez swoje siły zbrojne – głównym odbiorcą produkcji specjalnej, ale również bardzo wpływowym „regulatorem” działalności sektora oraz nierzadko głównym właścicielem przedsiębiorstw. Poprzez swoje decyzje polityczne, militarne i gospodarcze państwo może w radykalny sposób zmieniać warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Najlepszym przykładem takiej sytuacji w odniesieniu do krajowego przemysłu obronnego jest decyzja rządu o przystąpieniu Polski do Kodeksu Postępowania EDA.

Stąd też kluczowym dla procesów dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego wydaje się stworzenie właściwego „klimatu restrukturyzacji”, którego elementami będą prorestrukturyzacyjna polityka sektorowa państwa w obszarze przemysłu obronnego oraz wewnętrzne dążenie przedsiębiorstw do podejmowania wieloaspektowych zmian restrukturyzacyjnych w celu umacniania konkurencyjności.

## Literatura

1. *Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989 – 1997)*, praca zbiorowa pod red. M. Daniluka, WNE UW, Warszawa 1999.
2. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
3. *Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji sektora obronnego*, NIK, Warszawa 2004.
4. Lis A., *Kierunki dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 7-8.
5. Lis A., *Kierunki i trendy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 6.
6. Lis A., *Wybrane aspekty restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w świetle badań empirycznych [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów*, pod red. A. Nalepki, WSB-NLU, Nowy Sącz 2006.
7. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa – Kraków 1999.
8. Nogalski B., Kreft Z., *Szanse i zagrożenia w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 11.

9. *Strategia konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007 – 2012*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 31 sierpnia 2007 r., Ministerstwo Gospodarki, Warszawa sierpień 2007.
10. *Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 maja 2002 r., Ministerstwo Gospodarki, Warszawa maj 2002.

**Ludomir Handzel**\*

**PRYWATYZACJA W POLSCE  
W LATACH 2008-2011 – PLANY MINISTERSTWA  
SKARBU PAŃSTWA.  
ANALIZA I PRÓBA OCENY**

**PRIVATIZATION IN POLAND  
IN THE YEARS 2008 TO 2011 – MINISTRY  
OF TREASURE’S PLANS.  
ANALYSIS AND ATTEMPTED ASSESSMENT**

**Summary**

*At the beginning of 2008 the Ministry of Treasure presented its privatization targets and programme of activities planned for the period 2008 – 2011.*

*This article aims at presenting guidelines and directions of the governmental programme as compared to dynamics of the privatization processes so far. The author continues to analyze the quota of income from privatization in the total Polish budget, holding it as a basic indicator of effectiveness of the privatization process.*

*The efficacy of the programme implementation will be estimated in 2011 and Polish economy will be influenced by it for a lot more years to come.*

**1. Uwagi wstępne**

W Polsce prywatyzacja była jednym z głównych elementów transformacji gospodarki po 1990 roku. Za jej cele pośrednie można uznać: likwidację przedsiębiorstw państwowych, przyciągnięcie do Polski kapitału zagranicznego, poprawę stanu budżetu, powstanie akcjonariatu obywatelskiego, a docelowo zmianę struktury własnościowej gospodarki i poprawę efektywności gospodarowania przedsiębiorstwami [por. C. Kosikowski, Prawne aspekty prywatyzacji w Polsce, s.29 w: Pułapki prywatyzacji].

---

\* mgr, Międzynarodowe Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Transformacja systemowa polskiej gospodarki po roku 1990 odbywała się w różnym tempie, ale proces ten był kontynuowany przez wszystkie ekipy rządzące. Ważnym elementem transformacji były i są przekształcenia własnościowe. W Polsce po 1990 roku powstało wiele przedsiębiorstw prywatnych, a w wyniku prywatyzacji wiele przedsiębiorstw państwowych zostało sprywatyzowanych. Proces prywatyzacji doczekał się wielu analiz i opracowań. Spojrzenia naukowe na procesy zachodzące w sferze przekształceń własnościowych różnią się czasem nawet znacząco w zależności od tego, czy jest to podejście ekonomiczne, socjologiczne czy politologiczne. Także w grupie, którą można byłoby zakwalifikować do spojrzenia „ekonomicznego” pojawiają się rozbieżne oceny procesu prywatyzacji. Badania podejmowane przez autora w poprzednich pracach wskazują, iż jeżeli celem było osiągnięcie znaczących dochodów budżetowych, to cel ten nie został osiągnięty [L. Handzel, Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych jako źródło dochodów budżetu Polski, s.197]. Także realizacja podstawowego celu prywatyzacji – zwiększenie efektywności gospodarowania została negatywnie oceniona [A. Szewc - Rogalska, Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce, s.194]. Stopniowo narastał opór społeczeństwa w stosunku do przemian własnościowych. Katalizatorem tego typu postaw były także - oprócz generalnie zmieniającej się sytuacji ekonomicznej obywateli - nieprawidłowości w przeprowadzanym procesie prywatyzacji [np. Domy Towarowe „Centrum”]. W efekcie tego swistego „oporu” w latach 2005 – 2007 nastąpiło spowolnienie procesu prywatyzacji. Akcenty położono na uzyskiwanie dochodów z kapitału. Znalazło to odzwierciedlenie w przychodach z prywatyzacji i z tytułu dochodów uzyskiwanych z kapitału. W roku 2006 r. kwoty te wyniosły odpowiednio – z tytułu prywatyzacji 621,9 mln zł, a z tytułu dochodów z kapitału 4 045,23 mln zł [L. Handzel, Dochody z prywatyzacji przedsiębiorstw a dochody z kapitału Skarbu Państwa w latach 1991 – 2006, s.323].

Rok 2008 przyniósł zmianę w polityce państwa w stosunku do spółek oraz przedsiębiorstw państwowych, będących własnością Skarbu Państwa.

Ministerstwo Skarbu Państwa przedstawiło cele i program działań planowanych do realizacji na lata 2008 – 2011 w zakresie prywatyzacji [Program prywatyzacji na lata 2008 – 2011, MSP]. Program ten jest realizacją zapowiedzianych przez Prezesa Rady Ministrów działań zmierzających do przyspieszenia prywatyzacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie założeń i kierunków programu rządowego na tle dynamiki dotychczasowych procesów prywatyzacyjnych. Autor kontynuuje także analizę udziału przychodów z prywatyzacji w dochodach budżetu Polski, uznając ten wskaźnik za jeden z podstawowych mierników efektywności procesu prywatyzacji. Skuteczność wdrażania programu ocenimy w 2011 roku, efekty ekonomiczne polska gospodarka będzie odczuwała wiele lat.



## 2. Przebieg procesów przekształceń własnościowych do 2008 r.

Tablica 1 przedstawia stan mienia Skarbu Państwa na dzień 31 grudnia 2007 r., zgromadzony w postaci akcji i udziałów spółek Skarbu Państwa. Jednoosobowych Spółek Skarbu Państwa było 418, o łącznym kapitale zakładowym 43 110 mln złotych. Spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa było 79, o łącznym kapitale zakładowym 25 454 mln złotych, a udział państwa łącznie wynosił w tych spółkach 22 976 mln złotych. Spółek z mniejszościowym udziałem Skarbu Państwa było 737, o kapitale zakładowym 56 578 mln złotych, a udział Skarbu Państwa wynosił w tych spółkach 7 044 mln złotych. Zatem łącznie Skarb Państwa wykonywał prawa z akcji i udziałów w 1234 spółkach o łącznym kapitale przekraczającym 125 mld złotych. Oczywiście wartość rynkowa akcji i udziałów Skarbu Państwa w łącznej kwocie ponad 73 mld złotych jest na dzień dzisiejszy nieznana i w praktyce może ją określić dopiero rynek [poprzez IPO] lub rzetelna wycena.

**Tablica 1.** Spółki Skarbu Państwa na dzień 31.12.2007 r.

Rodzaj Spółki	Liczba Spółek	Kapitał Zakładowy (w złotych)	Udział Skarbu Państwa w kapitale zakładowym (w złotych)
Jednoosobowa Spółka Skarbu Państwa (JSSP)	418	43 110 409 544	43 110 409 544
Spółka z większościowym udziałem Skarbu Państwa (SSPw)	79	25 454 733 477	22 976 132 598
Spółka z mniejszościowym udziałem Skarbu Państwa (SSPm)	737	56 578 486 396	7 044 653 270
Razem	1234	125 143 629 417	73 131 195 412

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych MSP

Należy podkreślić, iż Tablica 1 nie zawiera nadal bardzo znaczącej wartościowo dla Skarbu Państwa grupy przedsiębiorstw państwowych. Suma funduszy własnych przedsiębiorstw państwowych wynosiła na koniec 2006 roku 112,1 mln złotych. Liczba ich maleje stosunkowo szybko. Dynamikę zmian przedstawia Tablica 2.

**Tablica 2.** Przebieg procesów przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych wg stanu na dzień 31.03.2008 r.

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa państwowe objęte przekształceniami																						
	RAZEM 3+9+12			Skomercjalizowane*			Udostępniono pierwszy pakiet a/u ogółem (1)			w tym			Udostępniono akcje/udziały			Prywatyzacja bezpośrednia			Likwidacja w trybie art.19 ustawy o pp				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
							% 4:3	akceptacja MPW/MSP	wykreślono z rejestru przedsiębiorców	% 10:9	brak sprzeciwu MPW/MSP	wykreślono z rejestru przedsiębiorców	ogłoszono upadłość	% 3:12	narastająco od 1 sierpnia 1990 r.								
do 31.12.1994r.	3078	816	134	134	-	-	18,5	1023	937	91,6	1239	333	347	26,9									
do 31.12.1995r.	3619	1062	220	220	-	-	23	1174	1076	91,7	1383	433	430	31,3									
do 31.12.1996r.	4044	1193	787	787	-	-	73,1	1371	1280	93,4	1480	565	492	38,2									
do 31.12.1997r.	4358	1254	845	845	-	-	67,4	1564	1444	92,3	1540	664	536	43,1									
do 31.12.1998r.	4655	1372	886	886	-	-	64,6	1699	1589	93,5	1584	734	560	46,3									
do 31.12.1999r.	4958	1469	912	912	-	-	62,1	1848	1739	94,1	1641	790	581	48,1									
do 31.12.2000r.	5216	1506	938	938	-	-	62,3	2012	1891	94	1698	836	603	49,2									
do 31.12.2001r.	5350	1515	970	970	-	-	64	2084	1954	93,8	1751	848	632	48,4									
do 31.12.2002r.	5450	1527	992	992	-	-	65	2128	2021	95	1795	885	657	49,3									
do 31.12.2003r.	5533	1539	998	998	-	-	64,8	2164	2062	95,3	1830	935	670	51,1									
do 31.12.2004r.	5631	1562	1009	1009	1	-	64,6	2216	2119	95,6	1853	990	673	53,4									
do 31.12.2005r.	5715	1578	1020	1020	6	-	64,6	2253	2157	95,7	1884	1031	676	54,7									
do 31.12.2006r.	5747	1587	1026	1026	6	-	64,7	2263	2181	96,3	1897	1056	681	55,7									
do 31.12.2007r.	5809	1619	1051	1051	7	-	64,9	2283	2194	96,1	1907	1077	682	56,5									
do 31.03.2008r.	5845	1653	1054	1054	7	-	63,8	2285	2199	96,2	1907	1084	682	56,8									

\*) -łącznie z 117 jsSP utworzonymi przez innych Ministrów i przejętymi przez Ministra SP w wyniku reformy centrum gospodarczego rządu w 1997

- (1) - włączono spółki: wniesione do NFI; powstałe na podstawie Działu III ust. o kip; w których udostępniono akcje/udziały w ramach BPU, w których zbyto nieodpłatnie akcje/udziały na rzecz jednostek samorządu terytorialnego
- (2) -kontynuacja prywatyzacji poprzez zbycie kolejnego pakietu akcji/udziałów w spółkach z częściowym udziałem Skarbu Państwa Źródło: dane MSP

Źródło: Ministerstwo Skarbu Państwa

Monitorując nadal przychody z prywatyzacji i ich udział w dochodach budżetu Polski należy stwierdzić, iż ich udział obniża się. Tablica 3 ukazuje, iż budżet Polski nie jest w znaczący sposób zasilany środkami z prywatyzacji.

**Tablica 3.** Udział przychodów z prywatyzacji w dochodach budżetu Polski w latach 1991 – 2007 1)

Rok	Dochody budżetu państwa (w mln zł)	Przychody z prywatyzacji (w mln zł)	Udział przychodów z prywatyzacji w dochodach budżetu państwa (w %)
1991	21 088.50	170.90	0,81
1992	31 277.50	484.40	1,55
1993	45 900.80	780.40	1,70
1994	63 125.20	1 594.90	2,53
1995	83 721.70	2 641.60	3,16
1996	99 674.50	3 749.80	3,76
1997	119 772.10	6 537.70	5,46
1998	126 559.90	7 068.70	5,59
1999	125 922.20	13 347.50	10,60
2000	135 664.00	27 181.80	20,04
2001	140 526.90	6 813.80	4,85
2002	143 519.80	2 859.70	1,99
2003	152 111.00	4 143.50	2,72
2004	156 281.00	10 254.00	6,56
2005	174 703.70	3 847.70	2,21
2006	195 282.00	621.90	0,32
2007	228 952.51	1 947.06	0,85
Ogółem	2 044 083.31	94 045.36	4,60

1) do 1997 r. były to dochody

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych GUS oraz danych MSP i MF

### 3. Program prywatyzacji na lata 2008 – 2011

Przeprowadzenie prywatyzacji w latach 2008-2011 wymaga przyjęcia przygotowanych przez Ministerstwo Skarbu Państwa zmian w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji, zakładających:

- zwiększenie jawności i przejrzystości procesów prywatyzacyjnych,

- rozszerzenie możliwości dokonywania bezpłatnego przekazywania akcji lub udziałów należących do Skarbu Państwa jednostkom samorządu terytorialnego na wszystkie spółki z udziałem Skarbu Państwa,
- dostosowanie zasad wynagrodzeń członków Zarządów Spółek Skarbu Państwa do realiów rynkowych,
- sprzedaż akcji/udziałów spółek w drodze aukcji ogłoszonej publicznie,
- uproszczenie procedur prywatyzacyjnych,
- zmniejszenie kosztów prywatyzacyjnych,
- skrócenie czasu trwania procesów prywatyzacyjnych.

Opracowana w Ministerstwie Skarbu Państwa ramowa lista zamierzeń prywatyzacyjnych na lata 2008-2011 obejmuje 740 podmiotów (w tym PZU SA po rozstrzygnięciu sporu z EUREKO), nadzorowanych przez Ministerstwo Skarbu Państwa. Ponadto do prywatyzacji zgłoszone zostały 2 spółki podlegające Ministrowi Gospodarki, 16 podmiotów podlegających Ministrowi Obrony Narodowej i 3 zgłoszone przez Ministra Infrastruktury. Poza listą pozostaje 25 podmiotów nieprzeznaczonych do prywatyzacji. Prywatyzacji nie będzie podlegać również 19 spółek z grupy mediów publicznych. Odrębny wykaz stanowią 23 podmioty, w stosunku do których przewiduje się możliwość przesunięcia prywatyzacji w czasie oraz 4 spółki, które zostaną postawione w stan likwidacji po zakończeniu działań, dla których zostały powołane. Pozostałe spółki objęte są procesami wniesienia przedsiębiorstwa do spółki i konsolidacji.

Przekształcenia własnościowe w poszczególnych branżach realizowane będą zgodnie z rządowymi programami i strategiami sektorowymi, zarówno obowiązującymi, jak i zmieniającymi, i przyjmowanymi w trakcie realizacji programu. W latach 2008-2011 planuje się zakończenie procesu przekształceń własnościowych w większości niżej wymienionych branż i sektorów:

- Sektor instytucji finansowych
- Sektor elektroenergetyczny
- Sektor naftowy i gazowy
- Kopalnictwo surowców chemicznych, przemysł chemiczny i tworzyw sztucznych
- Sektor węgla kamiennego, koksownictwo oraz jednostki otoczenia górnictwa
- Sektor hutnictwa żelaza i stali oraz hutnictwa metali nieżelaznych
- Sektor stoczniowy
- Sektor obronny
- Przemysł maszynowy
- Sektor metalowy
- Sektor elektroniczny i elektrotechniczny
- Przemysł środków transportu
- Sektor transportu i spedycji

- Surowce skalne, budownictwo, przemysł materiałów budowlanych, ceramika
- Przemysł spożywczy, cukrowniczy, mięsny i spirytusowy
- Sektor otoczenia rolnictwa oraz hodowla zwierząt i uprawa roślin
- Przemysł drzewny, papierniczy, meblowy oraz odzieżowy i surowców odzieżowych
- Sektor wydawnictw i poligrafii
- Sektor zdrowisk
- Sektor farmaceutyczny
- Branża turystyczna
- Jednostki usługowe, przedsiębiorstwa handlowe oraz agencje przedsiębiorczości
- Program NFI
- Prywatyzacja resztówek

Na szczególną uwagę zasługuje plan prywatyzacji resztówek, który ma być zrealizowany do połowy 2009 roku. W pojedynczych przypadkach, w związku z prowadzonymi postępowaniami sądowymi bądź układowymi oraz zobowiązaniami inwestorów, wynikającymi z umów prywatyzacyjnych, procesy przekształcenia mogą zostać wydłużone do 2011 roku. Skarb Państwa spodziewa się przychodów na poziomie ok. 4 mld złotych ze sprzedaży pakietów mniejszościowych [K. Niklewicz, Lepsza prywatyzacja w garści niż dywidenda na dachu].

Dziś dzięki Programowi prywatyzacji ... można zadać kłam twierdzeniu, iż „do najbardziej znaczących błędów należy zaliczyć brak klarownej długofalowej wizji prywatyzacji” [M. Jarosz, Manowce polskiej prywatyzacji, s.192]. Jest to polityka tylko czteroletnia, ale jednak duża zmiana jakościowa. Realizację Programu prywatyzacji... ocenić nam przyjdzie z czasem.

#### **4. Uwagi końcowe. Rok 2011 – koniec przekształceń?**

Trudno dziś ocenić przychody z prywatyzacji w nadchodzących latach. Poprzednia ekipa rządząca zadekretowała 2,3 mld zł jako szacowane przychody z prywatyzacji w 2008 roku. Jednak wobec całkowitej zmiany polityki w zakresie prywatyzacji należy oczekiwać przychodów znacznie wyższych, które powinny do roku 2011 cały czas ulegać zwiększeniu. Oby przy realizacji tego procesu nie zapomniano o uzyskaniu maksymalnej wartości za akcje i udziały polskich spółek Skarbu Państwa. Jednak jak wskazują dotychczasowe doświadczenia przychody z prywatyzacji nie stanowią znaczącego udziału w dochodach budżetu Polski (patrz Tablica 3). Jest to jedynie 4,6% w stosunku do całości dochodów budżetowych. Zatem należy zwracać uwagę na szerszy kontekst całego procesu przekształceń. Polska nie może popaść w uzależnienie od zachodnich

instytucji finansowych, nie może pozwolić sobie na utratę strategicznych sieci infrastrukturalnych [co już stało się w przypadku telekomunikacji], takich jak Polskie Linie Kolejowe SA, czy stracić kontrolę nad systemem energetycznym. To wszystko winno stać się bazą dla polskiej polityki gospodarczej, realizowanej i rozumianej jako część polskiej racji stanu. Proces przekształceń własnościowych (w tym prywatyzacji) powinien być jednym z programów realizujących jedynie operacyjnie tę politykę.

Osobnym zagadnieniem badawczym może być „poziom wykonalności” rządowego programu prywatyzacji na lata 2008 – 2011 oraz identyfikacja i analiza potencjalnych zagrożeń zewnętrznych, mogących utrudniać realizację programu.

Analizując przyjęte przez Ministerstwo Skarbu Państwa kierunki podjętych działań należy podkreślić, iż często postulowany i oczekiwany program prywatyzacji został przedstawiony w perspektywie czteroletniej. Zwiększyła się zatem nie tylko przewidywalność, ale i przejrzystość procesu prywatyzacji. Pozytywnie należy też ocenić decyzję o sprzedaży tzw. „resztówek” należących do Skarbu Państwa. Skarb Państwa nie miał najczęściej faktycznego wpływu na spółki z tej grupy, a był zaangażowany [także kosztowo] w proces nadzoru właścicielskiego. Pozostaje oczywiście kwestia maksymalizacji przychodów ze sprzedaży tychże akcji i udziałów.

Jednak nadal nie można zapominać przypadku prywatyzacji PZU SA, gdzie kapitałowi obcemu stworzono lepsze warunki działania, niż kapitałowi rodzimemu, a zasada proporcjonalności została naruszona [ustalenie de facto przewagi inwestora w radzie nadzorczej Spółki]. Także dużym zagrożeniem dla realizacji celów polityki państwa jest pełna prywatyzacja sektora bankowego. W takiej sytuacji nie tylko zyski są i będą transferowane za granicę, ale także państwo nie ma możliwości kształtowania polityki finansowej [w tym najważniejszej – inwestycyjnej]. Komercyjnie nastawione banki zagraniczne będą nastawione wyłącznie na kredyty konsumpcyjne. [M. Cichosz, Zakłęte rewiry prywatyzacji, s.88 w: Manowce polskiej prywatyzacji].

Nie powinno się dopuścić, aby ocena, iż „Skarb Państwa nie pełni roli kapitalisty, lecz sprzedawcy, państwo zaś biednieje” [M. Jarosz, Manowce polskiej prywatyzacji, s. 192] stała się w pełni prawdziwa. Jeżeli założymy, że prawdą jest, iż „państwo jest nadal wielkim właścicielem w gospodarce, ale – niestety nie ma cech dobrego przedsiębiorcy” [M. Jarosz, Manowce polskiej prywatyzacji, s.193], to plan prywatyzacji przedstawiony na lata 2008-2011 należy uznać za słuszny i wdrażać jego realizację. Nie można jednak zapominać, iż system gospodarczy [szczególnie w Europie] jest daleki od regulacji liberalnych, a zatem państwo winno mieć możliwość realizacji swojej polityki gospodarczej, zgodnej z polską racją stanu.

## Literatura

1. R. Borowiecki, A. Jaki, *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty - Przebieg - Efekty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005.
2. M. Bałtowski, *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. L. Handzel, *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych jako źródło dochodów budżetu Polski w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, pod red. A. Nalepki, WSB - NLU 2006.
4. L. Handzel, *Dochody z prywatyzacji przedsiębiorstw a dochody z kapitału Skarbu Państwa w latach 1991 – 2006 w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, pod red. A. Nalepki, WSB - NLU 2007.
5. M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2003.
6. M. Jarosz (red.), *Manowce polskiej prywatyzacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
7. K. Niklewicz, *Lepsza prywatyzacja w garści niż dywidenda na dachu*, „Gazeta Wyborcza”, kwiecień 2008.
8. A. Szewc - Rogalska, *Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.
9. Ministerstwo Skarbu Państwa, *Wytyczne dla JSSP i Spółek z większościami udziałem SP sporządzających sprawozdanie finansowe za rok 2007*.
10. Ministerstwo Skarbu Państwa, *Kierunki prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2008 r.*, Warszawa 2007.
11. Ministerstwo Skarbu Państwa, *Program prywatyzacji na lata 2008 – 2011*, Warszawa 2008.
12. GUS- *Roczniki Statystyczne*
13. NIK – *Analiza wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej w latach: 1996 – 2005*.
14. MSP – [www.msp.gov.pl](http://www.msp.gov.pl) (data odczytu 20.05.2008 r.)
15. MF - [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl) (data odczytu 21.05.2008 r.)





**III.**  
**ORGANIZACJE KOMERCYJNE**  
**I NIEKOMERCYJNE W KREOWANIU**  
**ROZWOJU REGIONALNEGO**



**Marta Gancarczyk\***

## **FIRMY WZROSTOWE – GOSPODARCZE ZNACZENIE I PROBLEMY IDENTYFIKACJI**

### **GROWTH COMPANIES – AN ECONOMIC IMPORTANCE AND IDENTIFICATION**

#### **Summary**

*Growth companies, i.e. those capable of considerable size enlargement within a thin period of time, represent a major source of the net increase in employment and in innovations. The important practical and methodological problem is how to identify such companies. The paper presents two ways of differentiating growth businesses: based on the ex-post identification criteria and based on the growth factors discovered in the empirical research. The latter may represent a foundation for an ex-ante analysis, i.e. for diagnosing a growth potential of a selected business.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia firm wzrostowych<sup>1[1]</sup> w gospodarce i w polityce wspierania MSP oraz wskazanie sposobu wyodrębniania tych firm w populacji przedsiębiorstw. Firmy wzrostowe, tj. znacznie powiększające rozmiar w krótkim czasie, uważane są za główne źródło przyrostów zatrudnienia netto i innowacji. Od końca XX w. jeden z kierunków wspierania MSP w krajach rozwiniętych koncentruje się na pomocy dla tej grupy przedsiębiorstw, ze względu na większe prawdopodobieństwo efektywnego wykorzystania wsparcia. Istotnym problemem metodycznym i praktycznym jest wyłonienie szybko rosnących lub stwarzających perspektywę szybkiego wzrostu

---

1 Firmy wzrostowe to tłumaczenie ang. high-growth companies. Jako synonimów w tekście używa się także określeń firmy szybko rosnące, firmy przedsiębiorcze i gajele. To ostatnie określenie zostało wprowadzone przez D. Bircha, por. High-Growth Companies. Doing It Faster, Better and Cheaper, US Small Business Administration, www.sba.gov, (data odczytu 20.01.2008).

\* dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono dwa sposoby wyodrębniania przedsiębiorstw wzrostowych: w oparciu o kryteria identyfikacji firm szybko rosnących oraz w oparciu o analizę czynników wzrostu, określonych w badaniach empirycznych, które mogą służyć do diagnozowania potencjału wzrostowego wybranej firmy. Jako podstawę wnioskowania wykorzystano literaturę przedmiotu oraz cudze badania empiryczne w tej dziedzinie.

## **2. Makroekonomiczne znaczenie firm szybko rosnących**

Równie ważne jak założenie firmy jest doprowadzenie do powiększenia jej potencjału w ciągu pierwszych lat funkcjonowania, tak aby mogła ona osiągnąć tzw. optymalny rozmiar [Piasecki 1997, s. 66; Almus i Narlinger 1999, s. 141-154], pozwalający na tworzenie zysku i przetrwanie w warunkach zmieniającego się otoczenia. Wrażliwość nowo powstałych firm na upadek jest dokumentowana na całym świecie – w ciągu trzech pierwszych lat działalności upada przeciętnie 30% przedsiębiorstw, a ok. 50% z nich nie przetrwa 5 lat [Wojnicka i Klimczak 2006, s. 26]. W Polsce wskaźnik śmiertelności wynosi ok. 40% nowo powstałych podmiotów w ciągu pierwszego roku działalności [Wojnicka i Klimczak 2006, s. 26]. Troska o wzrost małych przedsiębiorstw w Europie jest dodatkowo spowodowana mniejszym rozmiarem firmy (w Europie przeciętnie 6 zatrudnionych, a w Polsce przeciętnie 5 zatrudnionych) niż w USA (przeciętnie 19 zatrudnionych) i Japonii (przeciętnie 10 zatrudnionych) [Komisja Europejska 2002, s. 13-16]. Tymczasem statystyki potwierdzają dodatnią korelację między rozmiarem firmy i produktywnością<sup>2</sup>, wzrostem dochodu narodowego brutto per capita i realnej wartości dodanej [Komisja Europejska 2002, s. 16-25]. Ponadto, niewielki rozmiar jest jedną z przyczyn wysokiej śmiertelności w populacji MSP ogółem, co przejawia się zwłaszcza w okresie dekonunktury.

Gospodarcze znaczenie firm wzrostowych wynika przede wszystkim z ich wkładu w zatrudnienie i innowacje. Udział MSP w zatrudnieniu generowanym przez sektor prywatny można uznać za znaczący: w 2003 roku w Unii Europejskiej wynosił on ok. 75% łącznie dla 25 krajów [Eurostat 2006, s. 2]. Jednak badania D. Storeya [Storey 1994, s. 112-119] prowadzone w Wielkiej Brytanii w okresie 10 lat (1965-78) wykazały, że tylko niewielka grupa z całej populacji tworzonych firm (ok. 4%) jest odpowiedzialna za generowanie nowych miejsc pracy netto w badanej populacji [Dominiak 2005, s. 152], tj. za ok. 50% zatrudnienia, po 10 latach od utworzenia. Storey stwierdził ponadto zbieżności między rezultatami jego badań i badań przeprowadzonych w USA przez P. D. Reynoldsa i B. Millera, dla firm powstałych w okresie 1979-1984

---

2 Należy jednak zwrócić uwagę, że produktywność rosnąca wraz ze wzrostem rozmiaru firmy odnotowuje się w sektorach, gdzie istotny jest efekt skali, zwłaszcza w przetwórstwie. W sektorach pracochłonnych, w tym związanych z usługami, większą produktywnością wykazują się przedsiębiorstwa małe.

[Storey 1994, s. 118-119]. Podobne obserwacje poczynili także D. North, D. Smallbone i R. Leigh (1994), a na gruncie polskim B. Piasecki, A. Rogut i D. Smallbone (1997). Badaniu poddano jednak firmy już istniejące, z których ok. 23% było po 10 latach odpowiedzialnych za 70% zatrudnienia w analizowanej populacji. US Small Business Administration raportuje przyrost ok. 70% nowych miejsc pracy netto dzięki szybko rosnącym firmom, które stanowią tylko ok. 3% całej populacji przedsiębiorstw w USA [Corporate Almanach 1994].

Powszechnie zwraca się też uwagę na wkład firm wzrostowych w innowacje, gdyż wzrost jest w sposób naturalny związany z wprowadzeniem innowacji w wybranych lub we wszystkich obszarach, tj. zarówno produktu, procesu, jak i organizacji [Moreno i Casillas 2007, s. 69-88].

Stwierdzenie występowania stosunkowo niewielkiej grupy przedsiębiorstw, która odpowiedzialna jest za przyrosty zatrudnienia i innowacje stanowi wskazówkę dla prowadzenia polityki gospodarczej, a zwłaszcza sposobu określania grup docelowych tej polityki. Od końca XX w. ważnym beneficjentem pomocy publicznej w krajach rozwiniętych są firmy stwarzające perspektywy szybkiego wzrostu [Deakins 1996, s. 39-45].

### **3. Pomiar wzrostu firmy i kryteria identyfikacji gazeli**

Wzrost firmy traktowany jest jako kategoria ilościowa, mierzona liczbą zatrudnionych, obrotami, majątkiem, poziomem dywersyfikacji, czy pozyskiwaniem nowych rynków. W odróżnieniu od wzrostu, rozwój analizuje się przez pryzmat parametrów jakościowych, związanych z wiedzą i doświadczeniem organizacji [Pierścionek 2003, s. 281-286]. Firmy wzrostowe wyodrębniane są zazwyczaj przy użyciu wskaźników sprzedaży, zatrudnienia i aktywów. Najpowszechniejszą miarą jest poziom sprzedaży, który odzwierciedla zarówno krótko- jak i długoterminowe zmiany w firmie i stanowi warunek nowego zatrudnienia, czy nabywania dodatkowych aktywów. Z kolei, ze względu na korzyści społeczne, szczególnym zainteresowaniem cieszy się miernik zatrudnienia. Jednak w poszukiwaniu wzrostu efektywności dochodzi do automatyzacji i zamiany zasobów pracy na aktywa materialne. Istnieje zatem często odwrotna korelacja między poziomami zatrudnienia i aktywów, co każe brać pod uwagę te ostatnie jako dodatkowy miernik [Davidsson i Wiklund 2000, s. 33-35].

Brak jest jednolitej i powszechnej definicji poziomu mierników, który byłby wymagany dla zakwalifikowania firmy jako gazeli. Większość badaczy przyjmuje, że firmy szybko rosnące to takie, które zdolne są podwoić swój rozmiar (sprzedaży, zatrudnienia lub aktywów) w krótkim okresie, tj. 4-5 lat [Littunen i Tohmo 2003, s. 187-200]. Dodatkowe kryteria identyfikacji firm wzrostowych

to znaczące wydatki na inwestycje oraz zapotrzebowanie na kapitał, połączone z relatywnie niewysokimi wskaźnikami płynności i wypłacalności [Moreno i Casillas 2007].

Pomiar odbywa się zazwyczaj z perspektywy dwóch punktów w czasie, a zatem stanowi porównanie obecnego stanu, ze stanem sprzed 4-5 lat. Jednak w tym okresie firma mogła przyjąć różne wzorce wzrostu – od stopniowych równomiernych przyrostów, aż po gwałtowny przyrost w ciągu wycinka tego okresu. Sposób pomiaru odzwierciedla szczegółowe kryteria identyfikacji gaz-eł przyjmowane przez różnych badaczy.

Najpowszechniej stosowany jest pomiar dany wzorem [Davidsson i Wiklund 2000, s. 39]:

$$W = (R_{t1} - R_{t0})/R_{t0}, \quad 1)$$

gdzie  $W$  oznacza całkowitą stopę wzrostu w danym czasie,  $R_{t0}$  to rozmiar na początku, a  $R_{t1}$  rozmiar na końcu badanego okresu.

Wyznacznikiem jest tutaj łączna stopa wzrostu w ciągu pewnego okresu, przy akceptacji przyrostów skokowych, skumulowanych w jakichś przedziałach rozważanego okresu. Nie uwzględniamy zatem informacji o rytmie wzrostu. Ponadto, model ten jest wrażliwy na początkowy rozmiar i korzystniej wypadają w nim te firmy, które miały na starcie mniejszy rozmiar, gdyż łatwiej wówczas osiągnąć np. jego podwojenie. W długich okresach czasu należy uznać realistyczność podejścia, przyjmującego przyrosty skokowe, a nie równomierne. Wymienione uwarunkowania wyjaśniają wybór D. Storeya, który zastosował ten sposób pomiaru tylko w odniesieniu do grupy firm nowo tworzonych (nie włączając w próbę firm dojrzałych) i w długim okresie. Jako kryterium identyfikacji potraktował bowiem osiągnięcie liczby 50 zatrudnionych po 10 latach od założenia [Storey 1994, s.11]. Podobnie postąpili D. Smallbone, R. Leigh i D. Horton (1995), przyjmując jako wyróżnik przynajmniej podwojenie obrotów w okresie 10 lat dla firm dojrzałych (nie włączając firm nowo tworzonych).

Inny sposób pomiaru wykorzystuje prawo Gibrata, zgodnie z którym stopa wzrostu jest stała i wyrażona wzorem [Davidsson i Wiklund 2000, s. 39]:

$$R_{t1} = R_{t0}(1 + W)^{t1-t0}, \quad 2)$$

gdzie  $W$  oznacza roczną stopę wzrostu. Zgodnie z tym ujęciem, każdego roku następują równe relatywne przyrosty sprzedaży lub zatrudnienia i wzrost jest rozłożony równomiernie w ciągu rozważanego czasu. Model jest mniej wrażliwy na początkowy rozmiar firmy, jednak może nie być właściwy do badania dłuższego, np. 10-letniego horyzontu czasowego, gdzie założenie stałych przyrostów staje się mało prawdopodobne.

Zastosowanie tego podejścia obserwujemy w badaniach D. Storeya (2001), który za kryterium identyfikacji gazeli wśród firm już działających przyjął wzrost sprzedaży w ciągu kolejnych 4 lat na poziomie 25% lub 15%, w zależności od początkowej wartości sprzedaży. Według D. Bircha należy przyjąć jako wyznacznik przynajmniej 25% wzrost rocznej sprzedaży w ciągu 4 lat [Birch, Hagerty, Parsons 1994].

W odróżnieniu od wymienionych badaczy, którzy odnosili się do wzrostu w populacji niezależnie od specyfiki sektora, A. Moreno i J. Casillas (2007) posługują się miernikiem w postaci wzrostu względem firm w tym samym sektorze. Porównując cechy gazeli w różnych branżach możemy wyłonić zestaw wspólnych kryteriów identyfikacji firm wzrostowych, niezależnie od specyfiki ich sektora, oraz zestawy cech typowych w danej grupie sektorów, np. produkcyjnych i dojrzałych. Ten rodzaj metodyki staje się przydatny zarówno, gdy pragniemy wyodrębnić grupę gazeli w gospodarce ze skrajnymi proporcjami udziału pewnych sektorów<sup>3</sup> i potrzebujemy kryteriów powszechnych, tj. niezależnych od specyfiki branży, jak wówczas, gdy poszukujemy kryteriów właściwych dla konkretnych sektorów.

#### **4. Czynniki wzrostu na podstawie badań empirycznych**

Rozważane w poprzednim punkcie kryteria identyfikacji gazeli pozwalają na wyodrębnienie tych firm z populacji ex-post, tj. już po tym, jak osiągnęły szybki wzrost. Jednak z punktu widzenia zarówno prywatnych inwestorów, jak i polityki gospodarczej i samych przedsiębiorców, ważniejsze jest określenie potencjału wzrostowego danej firmy, tj. diagnoza ex-ante, określenie czy dane przedsiębiorstwo ma szansę osiągnąć status gazeli. Dynamiczne powiększanie rozmiarów zapewnia wysoki zwrot z inwestycji, jednak dla wielu firm kończy się niepowodzeniem, ze względu na duże ryzyko związane z jego finansowaniem. Diagnoza, która pozwoliłaby na identyfikację gazeli podczas wzrostu lub przed decyzją o nim, mogłaby stanowić narzędzie wspomagania decyzji inwestorów prywatnych i publicznych, czy wesprzeć firmę poszukującą zewnętrznego finansowania.

Teoretyczne modele wzrostu firmy oparte na cyklu życia, np. model Churchilla i Lewis, Scotta i Bruce'a, Greinera [Machaczka 1998], zakładają, że firma, jak żywy organizm przechodzi przez kolejne fazy (narodziny, przeżycie, wzrost, ekspansja i dojrzałość), podczas których prezentuje różną charakterystykę pod względem struktury, stylu zarządzania, czy stopnia formalizacji oraz potrzeb/trudności. Identyfikacja fazy życia danej firmy pozwala na określenie potencjalnych zagrożeń i wymagań związanych z zarządzaniem różnymi ob-

<sup>3</sup> Np. relatywnie niskim udziałem lub brakiem sektorów technologicznie zaawansowanych, co zdarza się często nie tyle na poziomie gospodarek krajów, co raczej gospodarek regionalnych.

szarami firmy. Modele te nie dostarczają jednak narzędzi do prognozowania wzrostu firmy<sup>[4]</sup>. Najsilniejszy wpływ na rozumienie przyczyn i mechanizmów rozwoju organizacji miała praca E. Penrose (1959), która wskazała, iż podstawową przesłanką wzrostu firmy jest występowanie tzw. zasobów niepodzielnych<sup>[5]</sup>, które firma posiada w nadmiarze, a zatem dąży do ich efektywniejszego wykorzystania. Mechanizm wzrostu jest oparty na dopasowaniu zasobów organizacji do okazji w otoczeniu i jest zależny od aktywności przedsiębiorcy – jego motywacji i strategii. Ten punkt widzenia w teorii wzrostu określany jest jako zasobowy, tj. odwołujący się do potencjału organizacji i przedsiębiorcy, w tym kształtowanej przez niego strategii. Inny pogląd opiera się na przekonaniu, że zarówno przesłanki wzrostu, jak i wyjaśnienia jego procesów szukać należy w otoczeniu, stąd główna uwaga kierowana jest na sektor oraz warunki popytu i podaży, istniejącą strukturę konkurencji, politykę państwa, itd. [Pierścionek 2003]. Z pewnością dopiero wykorzystanie obu podejść łącznie daje podstawy do określenia szans rozwojowych. Jednak o ile warunki otoczenia tylko częściowo podlegają kontroli firmy, o tyle przedsiębiorca ma większy wpływ na kształtowanie elementów potencjału i strategii. Podejście zasobowe koncentruje się na podstawowych i możliwych do kontrolowania elementach potencjału, istotnych dla wzrostu, bez względu na doraźne czy długodystansowe wpływy otoczenia.

Ze względu na ograniczoną zdolność modeli teoretycznych do wyjaśniania dynamiki wielkości organizacji, a zwłaszcza prognozowania tej dynamiki, podjęto długookresowe badania empiryczne oparte na dużych próbach losowych. Podstawowy nurt badań ma celu określenie czynników wpływających na wzrost firmy i przez to możliwości diagnozowania potencjału wzrostowego zakładanego przedsiębiorstwa. Decydujące znaczenie przypisuje się czynnikom o charakterze zasobowym, które związane są z decyzjami i celami przedsiębiorcy [Wickham 2004, s. 511-561]. Dla określenia determinantów wzrostu firmy podstawowe znaczenie miały badania D. Storeya, który wyłonił zestaw takich czynników, zgrupowanych w trzech kategoriach: przedsiębiorcy, organizacji i strategii. Wyniki tych analiz, znane jako tzw. kombinacja POS: przedsiębiorca-organizacja-strategia [Piasecki 2002, s. 38] posłużyły jako punkt odniesienia i podstawa budowania hipotez dla innych badań, zarówno o ilościowym, jak i jakościowym charakterze [Hynes 2006, s. 3-15]. Obecnie liczba i zakres tych badań, często o międzynarodowym zakresie, stwarzają podstawy do próby odpowiedzi na podstawowe pytanie badawcze: jakie cechy przedsiębiorcy, organizacji i strategii są charakterystyczne dla gazeli? W ta-

---

4 Wzrost nie ma charakteru continuum, lecz bywa gwałtowny w krótkim czasie, oddzielany okresami stagnacji. Firmy nie przechodzą przez wszystkie etapy rozwoju, często zatrzymują się na określonym etapie lub do jakiegoś cofają.

5 Zasoby niepodzielne to zasoby niefinansowe (te bowiem są doskonale podzielne), takie jak umiejętności personelu, infrastruktura dla badań i rozwoju, marka, kanały dystrybucji. Najczęściej nie są one w pełni wykorzystane, stąd ich nadmiar prowadzi często do decyzji o ekspansji rynkowej i/lub produktowej, aby te zasoby efektywniej wykorzystać. Por. E. Penrose (1959).



beli nr 1 przedstawiono czynniki wzrostu wyłonione w badaniach ilościowych, według podziału: przedsiębiorca, organizacja i strategia. Zmienną objaśnianą był wzrost firmy, a wspomniane czynniki - zmiennymi objaśniającymi. Uwzględniono determinanty, których charakterystyka wykazująca zależność ze wzrostem jest spójna w znacznej większości badań <sup>[6]</sup>. Badania, do których się odwołało nie wyczerpują empirycznych analiz tego zjawiska. W ich wyborze kierowano się liczbą cytowań w literaturze, liczebnością prób losowych oraz podobieństwem założeń badawczych<sup>[7]</sup> i odwołań do wcześniejszych wyników, co pozwalało założyć relatywnie spójne tworzenie podstaw koncepcyjnych dla projektowania eksperymentu i interpretacji wyników.

**Tabela 1.** Czynniki wzrostu w świetle badań

Przedsiębiorca	Czynnik	Charakterystyka czynnika wykazująca zależność ze wzrostem
	Aspiracje i motywacje	Samorealizacja, sukces finansowy, rozwój
	Wykształcenie, umiejętności funkcjonalne	Wyższy poziom wykształcenia, zwłaszcza w dziedzinie marketingu
	Doświadczenie menedżerskie i w danym sektorze	Doświadczenie w dziedzinie zarządzania i funkcjonowania w sektorze działalności
	Wiek	Wiek średni
	Liczba założycieli/ Zarządzających	Zespół zamiast jednostki
Organizacja	Wiek	Nowo tworzone i młode przedsiębiorstwa
	Sektor	Sektory zaawansowane technologicznie, sektory oparte na wiedzy (np. IT, edukacja, usługi medyczne)
	Rozmiar	Rozmiar ujemnie skorelowany ze wzrostem
	Forma prawna	Spółki z o.o
Strategia	Poziom technologiczny	Zaawansowana technologia
	Innowacje	Zwłaszcza w zakresie produktu (nowy produkt)
	Planowanie	Posiadanie sformalizowanych celów
	Zewnętrzne finansowanie	Korzystanie z zewnętrznych źródeł kapitału

Źródło: Opracowanie własne

Profil przedsiębiorcy firmy szybko rosnącej budują takie cechy, jak:

- motyw samorealizacji i sukcesu finansowego w opozycji do podejmowania działalności gospodarczej z konieczności [Storey 1994, Barrin-

6 Do innych, słabiej potwierdzonych lub niejednoznacznie interpretowanych czynników, należą m. in. lokalizacja firmy, pozycjonowanie na rynku, tradycje rodzinne, wcześniejsze niepowodzenie w biznesie, wcześniejsze doświadczenie w biznesie, szkolenia kadr, czy korzystanie z informacji i doradztwa.

7 Np. stosowaniem podobnego zestawu zmiennych.

ger, Littunen i Tohmo 2003, Stamm i Schutjens 2005, Smallbone 2002, Stam 2006],

- wyższe wykształcenie, zwłaszcza w dziedzinie marketingu [Storey 1994, Wasilczuk 2000, McCartan-Quinn i Carson 2003, Barth 2003],
- wcześniejsze doświadczenie w kierowaniu firmą i działalności w sektorze [Storey 1994, Friar i Meyer 2003],
- średni wiek ze względu na doświadczenie, a zarazem zdolność do podjęcia wysiłku i intensywnej pracy [Storey 1994, Littunen i Tohmo 2003],
- działanie nie indywidualnie, lecz w zespole założycieli [Landstrom, Storey 1994, Littunen i Tohmo 2003, Friar i Meyer 2003].

W kategorii czynników związanych z organizacją wykryto zależność między wzrostem przedsiębiorstw a:

- ich młodym wiekiem [Storey 1994, Davidsson i in. 2002, Almus i Nerlinger 1999, Glancey 1998, Acs i Robb 1999],
- wysokim stopniem technologicznego zaawansowania sektora działalności [Storey 1994, Davidsson i in. 2002, Barth 2003, Almus i Nerlinger 1999, Wagner 1995],
- małym rozmiarem [Storey 1994, Davidsson i in. 2002, Almus i Nerlinger 1999, Wagner 1995, Acs i Robb 1999, Smallbone i in. 1995],
- formą prawną w postaci spółki z o.o., jako najbardziej wiarygodną w oczach instytucji finansowych [Storey 1994, Davidsson i in. 2002, Almus i Nerlinger 1999].

Strategię wzrostową zapewniają:

- zaawansowana technologia stosowana przez firmę [Storey 1994, Barth 2003],
- wprowadzenie innowacyjnego produktu [Storey 1994, Barth 2003],
- formalizowanie wizji i celów [Storey 1994, Smallbone i in. 1995, Friar i Meyer 2003, Littunen i Tohmo 2003, Barth 2003], któremu towarzyszy
- otwartość na kapitał zewnętrzny [Storey 1994, Saemundsson i Dahlstrand 2005].

Powyższe ustalenia mogą być traktowane jako punkt wyjścia do konstrukcji metody, która służyłaby diagnozie potencjału wzrostowego firm dla lepszego ukierunkowania zewnętrznego finansowania, czy to o charakterze publicznym czy prywatnym. Potrzebny jednak byłby szereg uściśleń, aby zaprezentowane wyniki badań mogły stać się narzędziem wspierającym decyzje prywatnych inwestorów czy też instytucji publicznych, udzielających wsparcia potencjalnym gazetom lub firmom w trakcie wzrostu, które doświadczają problemów. Uściślenia dotyczą m.in. ostatecznej listy oraz doprecyzowania znaczenia i wagi

każdego z czynników. Wymagałoby to podjęcia badań własnych badań w danym otoczeniu regionalnym czy krajowym, a także uwzględnienia początkowego rozmiaru badanych firm i ich statusu jako nowo utworzonych lub istniejących.

## 5. Uwagi końcowe

W artykule przedstawiono gospodarcze znaczenie i kryteria identyfikacji firm szybko rosnących oraz zanalizowano wyniki badań czynników wzrostu, traktując je jako możliwą podstawę diagnozy potencjału wzrostowego firmy. Sposoby wyodrębniania w populacji obecnych (poprzez zastosowanie kryteriów identyfikacji) i potencjalnych (poprzez określenie potencjału wzrostowego w oparciu o badanie czynników wzrostu) gazeli istotne są z punktu widzenia celów polityki wspierania MSP, w której dąży się do wsparcia selektywnego, tj. kierowanego do grup docelowych, zapewniających największą skuteczność i efektywność wydatkowanych środków. Kryteria identyfikacji firm szybko rosnących oraz czynniki wzrostu mogą mieć zastosowanie nie tylko w polityce wspierania przedsiębiorstw, ale również w ocenie perspektyw rozwojowych i kondycji firm, prowadzonych przez instytucje finansowe czy różnego rodzaju inwestorów (w tym venture capital) oraz doradców gospodarczych. Wiedza powinna wpływać na wybory przedsiębiorców dotyczące profilu wykształcenia, pracy w zespole, czy sektora działalności. Z drugiej zaś strony, jest ona kolejną wskazówką dla polityki wspierania MSP, w której powinno się dążyć do stymulowania postaw i kształtowania umiejętności przedsiębiorców dla możliwie pełnej realizacji cech i decyzji sprzyjających wzrostowi.

## Literatura

1. Acs Z. J., Robb A., *Measures of Job Flow Dynamics in the U.S. Economy*, U.S. Small Business Administration Unit, 1999, Office of Advocacy.
2. Almus M., Nerlinger E. A., *Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?*, "Small Business Economics" 1999, nr 13, vol. 2, s. 141-154.
3. Barth H., *Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance*, "Journal of Small Business Management" 2003, nr 41, vol. 2, s. 133-147.
4. Birch D., Haggerty A., Parsons W., *Corporate Almanac*, Connetics Inc., Minnesota 1994.

5. Davidsson P., Kirchoff B., Hatemi-J A., Gustavsson H., *Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data*, "Journal of Small Business Management" 2002, nr 40, vol. 4, s. 332-349.
6. Davidsson P., Wiklund J., *Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth*, [w:] D. Sexton L., Landström H. (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, Malden 2000.
7. Deakins D., *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw-Hill, Londyn 1996.
8. Friar J. H., Meyer M. H., *Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region*, "Small Business Economics" 2003, nr 21, vol. 2, s. 145-152.
9. Gibrat R., *Les Inegalites Economiques*, Libraire du Recueil Sirey, Paris 1931.
10. Glancey K., *Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research" 1998, nr 4, vol. 1, s. 18-27.
11. Hynes B., *Factors Influencing Small Firm Growth*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 9, s. 3-15.
12. Littunen H., Tohmo T., *The High-Growth in Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland*, "Small Business Economics" 2003, s. 187-200.
13. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji: czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
14. Moreno A., Casillas J., *High-Growth SMEs versus Non-High-Growth SMEs: A Discriminant Analysis*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2007, vol. 19, nr 1.
15. North D., Smallbone D., Leigh R., *Employment and Labour Process Changes in Manufacturing SMEs during the 1980s* [w:] Atkinson J., Storey D. (red), *Employment, the Small Firm and the Labour Market*, Routledge, Londyn 1994.
16. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.
17. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2002.
18. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
19. Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., *Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 1995 roku oraz rekomendacje dla polityki*, USAID GEMINI-PEDS Project, Łódź 1997.

20. Pierścioneck Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
21. Saemundsson R., Dahlstrand A. L., *How Business Opportunities Constrain Young Technology Based Firms from Growing to Medium-Sized Firms*, "Small Business Economics" 2005, nr 24, vol. s. 113-127.
22. Schmiemann M., *SMEs and Entrepreneurship in the European Union*, "Statistics in Focus. Industry. Trade and Services" 2006, nr 24, Eurostat, Bruksela.
23. Smallbone D., Buldock L., Burgess S., *Targeted Support for High-Growth Start-Ups: Some Policy Issues*, "Environment and Planning" 2002, nr 20, vol. 2, s. 195-209.
24. Smallbone D., Leigh R., Norton D., *The Characteristics and Strategies of High-Growth SMEs*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 1995, nr 3, vol. 1.
25. *SMEs in Europe, including a First Glance at EU Candidate Countries*, European Observatory for SMES 2002, nr 2, European Commission, Bruksela 2002.
26. Stam E., Suddle K., Hessels, S.J.A., Stel von A., *High-Growth Entrepreneurs*, Public Policies and Economic Growth, EIM Business & Policy Research, SCALES: SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, August 2006.
27. Stam E., Schutjens V., *The Fragile Success of Team Start-Ups*, Max-Planck Institute Discussion Paper #17-2005, Max Planck Institute of Economics, Jena 2005.
28. Storey D., *A Portrait of Success: The Facto Behind High-Growth Companies in the UK*, Deloitte & Touche, Londyn 2001.
29. Storey D., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, Londyn 1994.
30. Wagner J., *Exports, Firm Size, and Firm Dynamics*, „Small Business Economics” 1995, nr 7 vol. 1, s. 29-39.
31. Wasilczuk J., *Advantageous Competence of Owner/Managers to Grow the Firm in Poland*, "Journal of Small Business Management" 2000, nr 38, vol. 2, s. 88-94.
32. Wickham P. A., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.
33. Wojnicka E., Klimczak P., *Stan sektora MSP w 2004 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1994-2004*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.

**Justyna Sokołowska – Woźniak \***  
**Dariusz Woźniak \*\***

## **CELE STRATEGII LIZBOŃSKIEJ W REGIONALNYCH PROGRAMACH OPERACYJNYCH**

### **LISBON STRATEGY GOALS IN REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMMES**

#### **Summary**

*One of the most important policy issues in many parts of the world is the transformation of economies into knowledge driven economies. The concept of knowledge economy is given the highest priority also in the European Union's socio-economic agenda (the Lisbon Strategy launched in 2000 and renewed in 2005). The purpose of this paper is to present how Lisbon Strategy influences the allocation of cohesion funds aimed at Polish regional development.*

*The article consists of three parts. First section reviews the goals of the Lisbon Strategy. In the second part the regional operational programmess for Voivodships are described. The third part contains the analysis of the allocation of the Polish Voivodships' operational programmes funds per categories connected with the Lisbon Strategy objectives for the cohesion policy programming period 2007-2013.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Obecna era rozwoju kapitalistycznego określana jest mianem „gospodarki opartej na wiedzy”, czyli takiej, gdzie produkcja, absorpcja czy rozprzestrzenia-

---

\* mgr, Katedra Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

\*\* dr, Katedra Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

nie się wiedzy stanowi główny czynnik konkurencyjności i rozwoju gospodarek na różnych szczeblach. Celem polityki większości krajów, czy wspólnot krajów stało się więc wspieranie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, poprzez zwiększanie inwestycji w działalność badawczo-rozwojową, innowacyjność, czy edukację. Na szczeblu polityki Unii Europejskiej przykładem jest Strategia Lizbońska (SL), która za cel wskazuje stworzenie „najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki opartej na wiedzy do 2010 roku”. Również w odnowionej Strategii Lizbońskiej, której celem głównym jest wzrost i zatrudnienie, do priorytetowych działań zalicza się wspieranie wiedzy, innowacji i kapitału ludzkiego. Założenia SL znajdują swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu polityki UE na różnych szczeblach.

W ostatnim czasie na popularności zyskał pogląd, że realizacja celów Strategii wymaga podniesienia konkurencyjności wszystkich regionów UE. Konieczne jest więc zaangażowanie lokalnych i regionalnych aktorów (władz lokalnych, instytucji badawczych, innowacyjnych przedsiębiorstw, wykwalifikowanej siły roboczej) w proces transformacji regionów w regiony oparte na wiedzy [CEC 2007].

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie wpływu Strategii Lizbońskiej na alokację funduszy spójności w ramach regionalnych programów operacyjnych. W szczególności została podjęta próba odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie miejsce zajmują regionalne programy operacyjne w strukturze Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i jaki jest charakter podziału środków pomiędzy poszczególne województwa (czy poziom rozwoju gospodarczego ma związek z wielkością otrzymanych środków)?
- Jaką część środków RPO przeznaczono na realizację celów Strategii Lizbońskiej w poszczególnych województwach i czy poziom rozwoju gospodarczego ma związek z alokacją środków na cele SL?
- Jaka jest struktura wydatków związanych z realizacją celów SL (z punktu widzenia kategorii interwencji)?

Tekst został podzielony na trzy części: dwie opisowe, które próbują oddać istotę Strategii Lizbońskiej oraz regionalnych programów operacyjnych (RPO) oraz analityczny, badający strukturę planowanych wydatków RPO pod kątem działań przewidzianych w SL. Wnioski z niniejszego artykułu opracowano na podstawie analizy dokumentów planistycznych, aktów prawnych oraz wykorzystując techniki statystyczne (na przykład analizę korelacji).

## **2. Założenia Strategii Lizbońskiej**

Na Szczycie w Lizbonie w roku 2000 przedstawiciele Unii Europejskiej zaprezentowali program reform społeczno-gospodarczych, powszechnie znany jako "Strategia Lizbońska". Jej głównym celem stało się stworzenie „najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki opartej na wiedzy do 2010 roku, charakteryzującej się trwałym wzrostem gospodarczym, większą harmonią (spójnością)

społeczną oraz tworzącej coraz większą ilość coraz lepszych miejsc pracy” [Presidency Conclusion, 2000]. Rewizja realizacji Strategii Lizbońskiej, potwierdzona sprawozdaniem Grupy Wysokiego Szczebla, której w listopadzie 2004r. przewodniczył Wim Kok, nie była optymistyczna. Rosnąca konkurencyjność gospodarek innych kontynentów, zwiększający się dystans pomiędzy UE a gospodarką Stanów Zjednoczonych w wielu sferach (na przykład działalności badawczo-naukowej), ale i problemy wewnętrzne, związane głównie ze starzeniem się społeczeństwa, wymuszały (i wciąż wymuszają) przeprowadzenie bardziej radykalnych reform. W dniu 2 lutego 2005 r. Komisja Europejska złożyła wniosek, którego celem stało się ożywienie Strategii Lizbońskiej. Władze UE w marcu 2005 roku na Szczyście Rady Europejskiej przyjęły dokument Wspólne działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Nowy początek Strategii Lizbońskiej. Głównym celem odnowionej SL jest zwiększenie udziału wydatków na badania i rozwój do 3% PKB, jak i osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia na poziomie 70%. Tabela 1 przedstawia 3 priorytetowe działania na poziomie europejskim i krajowym, służące realizacji celów odnowionej SL (osiągnięciu wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia).

**Tabela 1.** Działania priorytetowe odnowionej Strategii Lizbońskiej

Działanie priorytetowe	Obszary działań
Uczynienie z Europy bardziej atrakcyjnego miejsca dla inwestowania i pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozszerzenie i pogłębienie wspólnego rynku</li> <li>• Poprawa prawodawstwa europejskiego i krajowego</li> <li>• Stworzenie otwartych i konkurencyjnych rynków w obrębie Europy i poza nią</li> <li>• Rozszerzenie i poprawa infrastruktury europejskiej</li> </ul>
Wykorzystanie wiedzy i innowacji na rzecz wzrostu gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost i poprawa inwestycji w dziedzinie badań i rozwoju</li> <li>• Pobudzenie innowacji, wykorzystanie ICT oraz zrównoważone wykorzystanie zasobów</li> <li>• Przyczynienie się do rozwoju silnej europejskiej bazy przemysłowej</li> </ul>
Tworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie większej liczby osób w aktywną działalność zawodową oraz modernizacja systemów zabezpieczeń socjalnych</li> <li>• Zwiększenie zdolności dostosowawczej pracowników i przedsiębiorstw oraz elastyczności rynków pracy</li> </ul>

Źródło: Commission of the European Communities, Communication to the Spring European Council, Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy, Brussels, February, COM (2005) 24.

Bardzo ważnym krokiem stało się częściowe „unarodowienie” realizacji celów Strategii Lizbońskiej<sup>11</sup> oraz wpisanie jej w nową politykę spójności (do tej pory nie było jasno sprecyzowane czy jej realizacja ma się dokonywać na

<sup>11</sup> Unaradawianie” Strategii Lizbońskiej ma umożliwić dostosowanie polityk/działań poszczególnych krajów do ich specyficznych uwarunkowań społeczno-gospodarczych.



szczeblu krajowym, czy wspólnotowym). W grudniu 2005 r. Rada zdecydowała, aby pewna część środków przeznaczonych na realizację programów polityki spójności<sup>[2]</sup> była zarezerwowana na inwestycje związane z celami odnowionej SL, w szczególności na badania, innowacje, społeczeństwo informacyjne, kapitał ludzki i rozwój biznesu, a dokładnie: 60% w przypadku regionów mniej rozwiniętych<sup>[3]</sup> i 75% w przypadku pozostałych regionów [1083/2006, s. 25]. Nowe kraje członkowskie nie zostały zobligowane do wypełnienia tych wymogów. W Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia na lata 2007-2013, a więc w podstawowym dokumencie określającym strategiczne priorytety naszego kraju co do realizacji polityki spójności, są widoczne powiązania z Krajowym Programem Reform na lata 2005-2008 [Krajowy Program Reform 2005], czyli dokumentem przygotowanym przez rząd Polski, zawierającym działania zmierzające do realizacji podstawowych celów odnowionej Strategii Lizbońskiej. Struktura i zakres Krajowego Programu Reform zostały oparte o przedstawiony przez Komisję Europejską Zintegrowany Pakiet Wytycznych (ZPW) na lata 2005-2008, który stanowił połączenie dwóch dokumentów: Ogólnych Wytycznych Polityki Gospodarczej (OWPG) (Broad Economic Policy Guidelines – BEPGs) oraz Wytycznych w sprawie Zatrudnienia (Employment Guidelines–EGs).

### 3. Regionalne programy operacyjne

W latach 2007-2013 Polska ma stać się największym beneficjentem polityki spójności UE (regionalnej, strukturalnej<sup>[4]</sup>). Środki zaangażowane w realizację NSRO nie są jednak jedynymi środkami pochodzącymi z budżetu UE, które będą mogły wesprzeć przemiany zachodzące w naszym kraju. Wśród pozostałych wymienić należy na pierwszym miejscu alokacje wynikające ze Wspólnej Polityki Rolnej oraz Wspólnej Polityki Rybackiej.

Na potrzeby zapewnienia spójności działań rozwojowych Polski w okresie odpowiadającym nowej perspektywie finansowej UE (2007- 2013) opracowano dokument pod nazwą Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007-2015 (SRK). Rysunek 1 przedstawia strukturę działań wykorzystujących fundusze UE w najbliższych latach oraz zarysowuje relacje pomiędzy najważniejszymi politykami (i wyrażającymi je dokumentami) Polski i UE.

Jak można zauważyć na rysunku 1 regionalne programy operacyjne (RPO) są integralną częścią NSRO. Na realizację celów polityki spójności: Konwergencja oraz Europejska Współpraca Terytorialna (na ten cel około 1% środków),

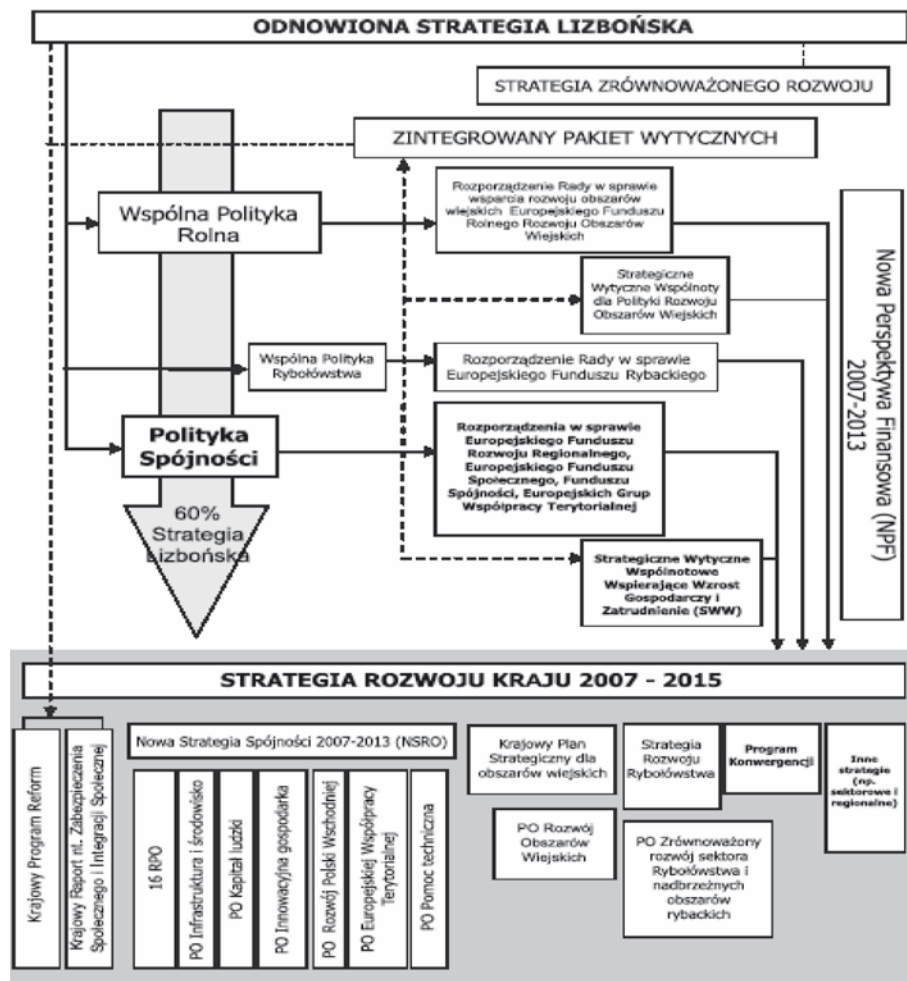
2 W okresie 2007-2013 środki na realizację polityki spójności stanowią będą 35,7% budżetu UE, czyli ok. 347,41 mld Euro.

3 Regiony państw członkowskich kwalifikujące się do wsparcia w ramach celu Konwergencja, czyli te, których PKB per capita wynosi mniej niż 75% średniego poziomu w UE (mierzonego parytetem siły nabywczej)

4 Pojęcia stosowane często zamiennie, zob. Szlachta J., Zaleski J. (2008).

przewidziano w NSRO 67,3 mld Euro współfinansowania działań rozwojowych Polski z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (52%), Europejskiego Funduszu Społecznego (15%) oraz Funduszu Spójności (33%). Do tych kwot należy doliczyć środki krajowe (oceniane na 11,9 mld Euro) oraz prywatne (szacowane na 6,4 mld Euro) <sup>5</sup>.

**Rysunek 1.** Relacje pomiędzy głównymi dokumentami planistycznymi Unii Europejskiej i Polski w latach 2007-2013

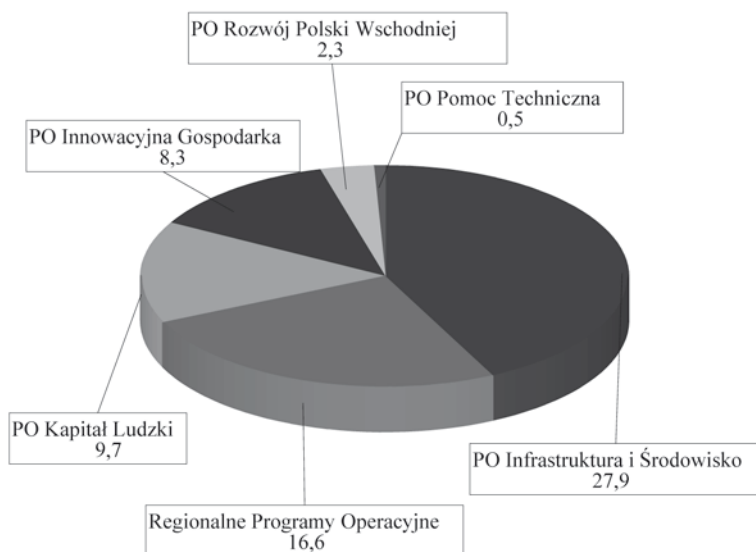


Źródło: SRK, s. 145.

5 Dane liczbowe za NSRO, s. 116.

Rysunek 2 pokazuje, że regionalne programy operacyjne są drugim, pod względem przewidywanych alokacji, programem operacyjnym (rysunek nie uwzględnia stworzonej tzw. krajowej rezerwy wykonania – 2%).

**Rysunek 2.** Podział środków NSRO pomiędzy poszczególne programy operacyjne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NSRO, s 116.

Zastosowana metoda podziału środków pomiędzy poszczególne województwa została wypracowana na początku niniejszej dekady (wykorzystana została też przy przygotowaniu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwojów Regionalnych – ZPORR). Zastosowano tu następujące kryteria [NSRO, s. 118]:

- kryterium I, 80% środków zostało podzielone proporcjonalnie do liczby mieszkańców w poszczególnych województwach (uzasadnia się to zakwalifikowaniem wszystkich województw do obszarów celu Konwergencja polityki spójności);
- kryterium II, 10% środków podzielone zostało proporcjonalnie do liczby mieszkańców w województwach, w których średni poziom PKB na mieszkańca w latach 2001-2003 był niższy od 80% średniego poziomu na mieszkańca w kraju (kryterium podkreśla zróżnicowanie poziomu zamożności w regionach);
- kryterium III, 10% środków przeznaczono dla powiatów, w których średnia stopa bezrobocia w latach 2003-2005 przekraczała 150% średniej kra-

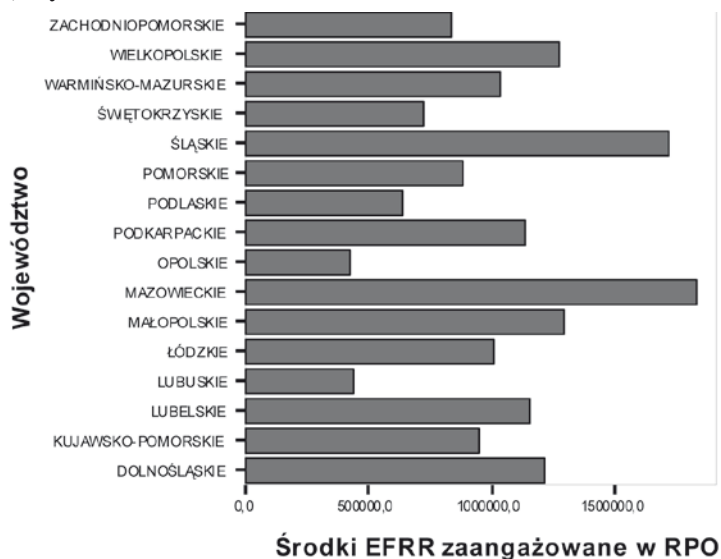
jowej (kryterium zwraca uwagę na marginalizację znaczących grup społecznych).

Rysunki 3 i 4 ilustrują podział środków EFRR pomiędzy poszczególne województwa oraz wielkość funduszy przypadającą na 1 mieszkańca. Najwięcej środków zostanie skierowanych do województw: mazowieckiego i śląskiego, najmniej otrzyma województwo opolskie i lubuskie. Z punktu widzenia środków przypadających na jednego mieszkańca największe wsparcie zaplanowano dla województwa warmińsko – mazurskiego, najmniej przypadnie województwu mazowieckiemu.

Rysunek 4 oraz kryteria II i III z wyżej wymienionych kryteriów zwracają uwagę na silnie wyrównawcze nastawienie polityki interregionalnej w naszym kraju. Ten wniosek potwierdza analiza zależności korelacyjnych pomiędzy zmienną „Wydatki RPO na mieszkańca” (wydatki EFRR), a zmiennymi charakteryzującymi poziom rozwoju gospodarczego województw („Inwestycje prywatne na mieszkańca” oraz „PKB na mieszkańca w 2005 r.”) w tabeli 2. W obydwu przypadkach znajdujemy ujemną zależność pomiędzy zmiennymi. Nie znaleziono istotnej statystycznie (wartość p przynajmniej 0,05) zależności pomiędzy środkami RPO na mieszkańca a tempem wzrostu gospodarczego regionów.

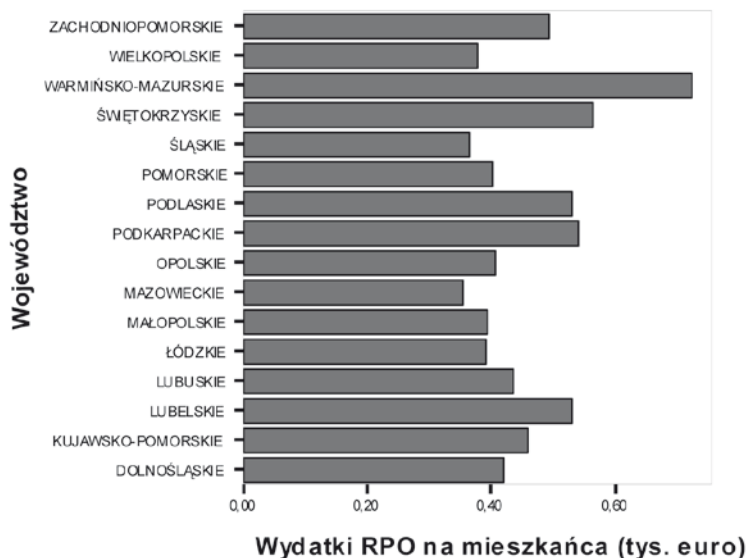
Przyznanie pięciu najuboższym (kryterium PKB per capita) województwom (warmińsko-mazurskie, lubelskie, świętokrzyskie, podkarpackie i podlaskie) specjalnego programu operacyjnego – Polska Wschodnia, jeszcze bardziej podkreśla wyrównawczy charakter polityki interregionalnej.

**Rysunek 3.** Podział środków UE (EFRR) pomiędzy poszczególne województwa (w tys. euro) w ramach RPO



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych RPO.

**Rysunek 4.** Współfinansowanie RPO przez EFRR, przypadające na jednego mieszkańca województwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych RPO.

**Tabela 2.** Zestawienie wyników analizy korelacji pomiędzy wydatkami w ramach RPO na mieszkańca a zmiennymi informującymi o stopniu rozwoju gospodarczego

		Wydatki RPO na mieszkańca (tys. euro)	Przeciętna zmiana realnego PKB na mieszkańca (1995-2005)	Realne inwestycje prywatne na mieszkańca w 2005 r. (tys. zł)	Realny PKB na mieszkańca w 2005 r. (tys. zł)
Wydatki RPO na mieszkańca (tys. euro)	Korelacja Pearsona	1	-0,342	-,511(*)	-,633(**)
	Istotność (dwustronna)		0,195	0,043	0,008
Przeciętna zmiana realnego PKB na mieszkańca (1995-2005)	Korelacja Pearsona	-0,342	1	,894(**)	,779(**)
	Istotność (dwustronna)	0,195		0,000	0,000
Realne inwestycje prywatne na mieszkańca w 2005 r. (tys. zł)	Korelacja Pearsona	-,511(*)	,894(**)	1	,925(**)
	Istotność (dwustronna)	0,043	0,000		0,000
Realny PKB na mieszkańca w 2005 r. (tys. zł)	Korelacja Pearsona	-,633(**)	,779(**)	,925(**)	1
	Istotność (dwustronna)	0,008	0,000	0,000	

\* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

\*\* Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne

Regionalne programy operacyjne są projektowane i zarządzane przez władzę wykonawczą województw. Stanowią one pewnego rodzaju pomost pomiędzy strategiami rozwoju województw a celami polityki nakreślonymi na poziomie krajowym i UE. Ze względu na wielkość zaangażowanych środków regionalne programy operacyjne można traktować jako najważniejszy instrument polityki intraregionalnej w Polsce<sup>[6]</sup>.

Działania podejmowane w ramach RPO wpisują się w realizację strategii województw, ale punktem wspólnym działań wszystkich RPO są kwestie ob-

6 W pewnym sensie za taki instrument można uznać komponent regionalny programu Kapitał Ludzki. Autorzy są świadomi, że sposób rozdziału dostępnych środków, rozwiązania odnośnie współfinansowania programów ze środków publicznych (kontrakty) oraz sposób komunikacji (zob. wytyczne....) pomiędzy rządem a samorządami stawia wiele pytań o samorządność województw i relacje rząd – samorząd wojewódzki, jednakże nie jest to przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

jęte rozporządzeniem 1080/2006 o EFRR [Rozporządzenie (We) 2006], gdzie w artykule 4 określono następujące priorytety:

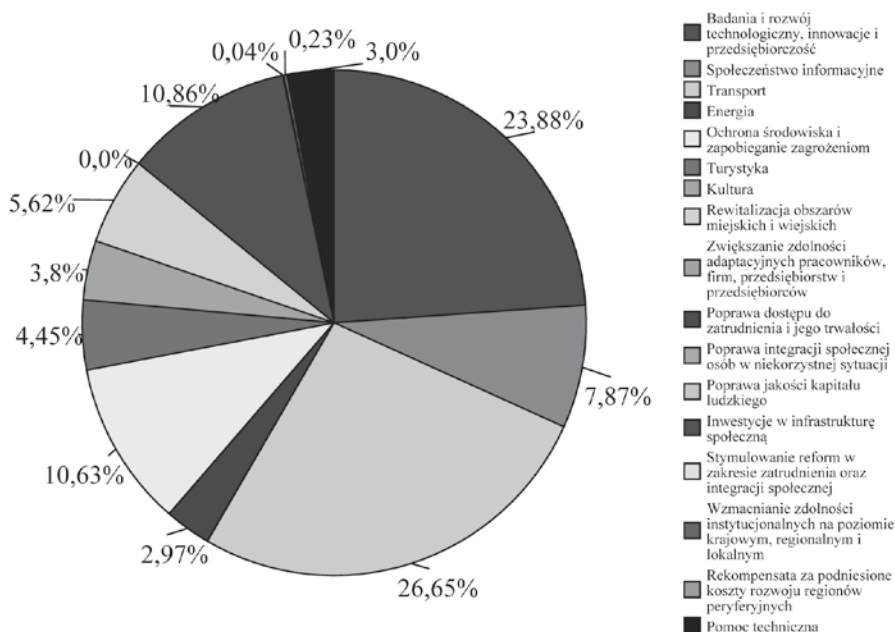
- „badania i rozwój technologiczny (BRT), innowacyjność i przedsiębiorczość, w tym zwiększanie zdolności w zakresie badań i rozwoju technologicznego, oraz ich włączenie do Europejskiej Przestrzeni Badawczej, w tym infrastruktury; pomoc na rzecz BRT, zwłaszcza w MŚP, oraz na rzecz transferu technologii; poprawę powiązań pomiędzy MŚP a placówkami szkolnictwa wyższego, instytucjami badawczymi i centrami badawczo-technologicznymi; rozwój sieci powiązań gospodarczych; partnerstwa dla biznesu i technologii grupom MŚP; oraz stymulowanie finansowania przedsiębiorczości i innowacji w MŚP za pomocą instrumentów inżynierii finansowej;
- społeczeństwo informacyjne, w tym rozwój infrastruktury łączności elektronicznej, opracowanie zawartości, usług i aplikacji na poziomie lokalnym, poprawa bezpieczeństwa dostępności do publicznych usług on-line i ich rozwój; wsparcie i usługi na rzecz MŚP w procesie wdrażania i skutecznego wykorzystywania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK) lub wykorzystywania nowych pomysłów;
- inicjatywy lokalne w zakresie rozwoju oraz wsparcie dla struktur świadczących usługi lokalne w tworzeniu nowych miejsc pracy, w przypadku gdy takie działania nie są objęte zakresem rozporządzenia (WE) nr 1081/2006;
- środowisko, w tym inwestycje związane z zaopatrzeniem w wodę oraz z gospodarką wodną i odpadami; oczyszczanie ścieków oraz jakość powietrza; zapobieganie pustynnieniu, kontrola tego zjawiska i walka z nim; zintegrowany system zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli; pomoc w celu minimalizacji skutków zmian klimatu; rekultywacja środowiska naturalnego, w tym skażonych terenów i gruntów, oraz rewitalizacja terenów przemysłowych; propagowanie różnorodności biologicznej i ochrony przyrody, w tym inwestycje w tereny NATURA 2000; pomoc dla MŚP w zakresie propagowania zrównoważonych wzorców produkcji, poprzez wdrażanie wydajnych systemów zarządzania środowiskiem oraz wdrażanie i stosowanie technologii zapobiegania zanieczyszczaniu środowiska;
- zapobieganie zagrożeniom, w tym opracowanie i wdrożenie planów zapobiegania i stawiania czoła zagrożeniom naturalnym i technologicznym;
- turystyka, w tym promowanie walorów przyrodniczych jako potencjału dla rozwoju zrównoważonej turystyki; ochrona i poprawa jakości dziedzictwa przyrodniczego w ramach wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego; pomoc na rzecz zwiększenia podaży usług turystycznych

- poprzez wprowadzanie nowych usług o wyższej wartości dodanej oraz wspieranie nowych, zrównoważonych rodzajów turystyki;
- inwestowanie w kulturę, w tym ochrona, promowanie i zachowanie dziedzictwa kulturowego; rozwój infrastruktury kulturalnej, wspierającej rozwój społeczno-gospodarczy, zrównoważoną turystykę i zwiększoną atrakcyjność regionu; oraz pomoc na rzecz zwiększenia podaży usług kulturalnych, poprzez wprowadzanie nowych usług o wyższej wartości dodanej;
  - inwestycje transportowe, w tym poprawę sieci transeuropejskich i połączeń z siecią TEN-T; zintegrowane strategie promocji ekologicznego transportu, które przyczyniają się do poprawy dostępności i jakości usług transportu pasażerskiego i towarowego, z myślą o uzyskaniu bardziej zrównoważonego podziału na różne rodzaje środków transportu oraz o promocji systemów intermodalnych i ograniczaniu oddziaływania na środowisko; inwestycje energetyczne, w tym poprawę sieci transeuropejskich, które przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa dostaw, integracji kwestii środowiska naturalnego, zwiększenia efektywności energetycznej oraz rozwoju energii odnawialnych;
  - inwestycje w edukację, w tym w kształcenie zawodowe, przyczyniające się do podwyższenia atrakcyjności i jakości życia;
  - inwestycje w infrastrukturę ochrony zdrowia i infrastrukturę społeczną, które przyczyniają się do rozwoju regionalnego i lokalnego oraz podwyższenia jakości życia.”

Strukturę wydatków w ramach RPO obrazuje rysunek 5. Na kryterium podziału wybrano obszary priorytetowe interwencji, określone w załączniku do rozporządzenia (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r., ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności oraz rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Należy zaznaczyć, że nie wszystkie obszary przytoczone w legendzie mogą być finansowane w ramach RPO (czy raczej z EFRR; zobacz powyższe wyszczególnienie obszarów finansowanych z EFRR). Najwięcej środków ma zostać przeznaczonych na obszar Transport (26,65%) oraz Badania i rozwój technologiczny, innowacje i przedsiębiorczość (23,88%). Ponadto 10,86% zaplanowano na Inwestycje w infrastrukturę społeczną, 10,63% na Ochronę środowiska, 7,87% na Społeczeństwo informacyjne, a 5,62% na Poprawę jakości kapitału ludzkiego.



**Rysunek 5.** Podział środków RPO na realizację poszczególnych priorytetów



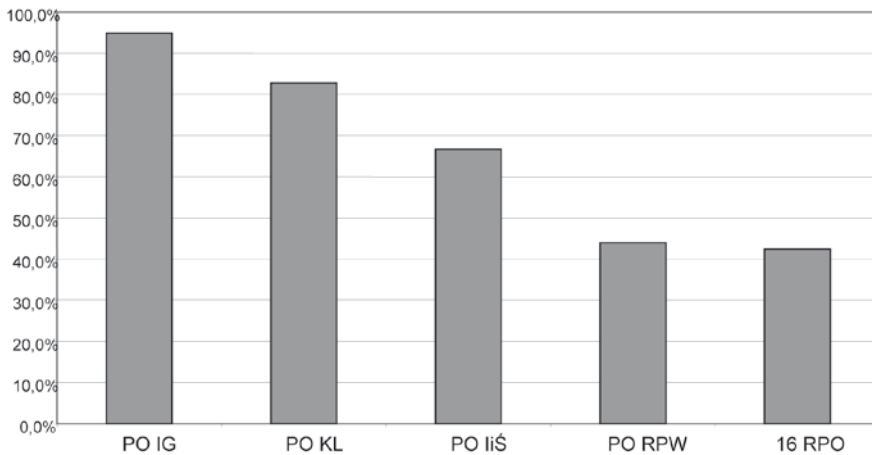
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych RPO.

#### 4. Analiza wydatków RPO w aspekcie działań w ramach realizacji Strategii Lizbońskiej

Wyznacznikiem nowej edycji polityki spójności jest znaczny wzrost udziału wydatków przeznaczonych na realizację Strategii Lizbońskiej. Do określania środków realizujących SL przyjęto kategorie wydatków wyszczególnione w załączniku do rozporządzenia (WE) 1083/2006. Wszystkich kategorii wydatków jest 86, podzielonych na 16 obszarów priorytetowych. Kategorie związanych z realizacją postulatów SL jest 47. W przypadku celu Konwergencja kategorie „lizbońskie” obejmują 65% planowanych wydatków we wszystkich 27 krajach UE. Nowe kraje członkowskie (12) zobowiązały się do przeznaczenia na kategorie „lizbońskie” średnio 59% (Polska 64%) całkowitej alokacji środków, chociaż, jak wspomniano w części opisującej Strategię Lizbońską, kraje „12” nie były zobligowane do wyznaczania jakichkolwiek pułapów (dane za: przypis, podsumowanie środków).

W ramach NSRO zdecydowanie największy udział kategorii „lizbońskich” w całości wydatków widać w programie Innowacyjna Gospodarka (95%, zob. rysunek 6). W przypadku regionalnych programów operacyjnych jest to 40% całkowitej alokacji (42% według dokumentu NSRO).

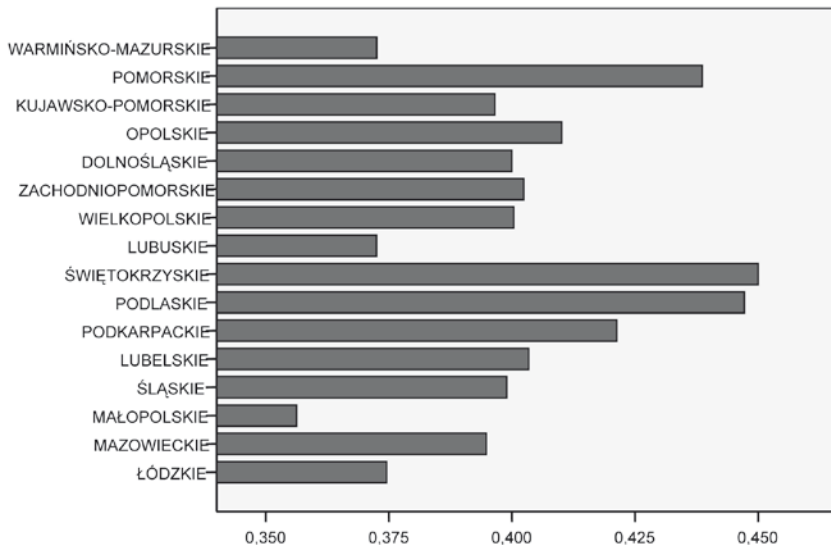
**Rysunek 6.** Udziały wydatków poszczególnych programów operacyjnych na kategorie „lizbońskie” w całości planowanych wydatków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NSRO.

Na rysunku 7 zaprezentowano udziały wydatków na realizację Strategii Lizbońskiej w poszczególnych województwach. Wydatki te wahają się od ok. 36% w województwie małopolskim do 45% w województwie świętokrzyskim.

**Rysunek 7.** Udziały preliminowanych wydatków na realizację Strategii Lizbońskiej w całości alokacji EFRR w poszczególnych województwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych RPO.

Powstaje pytanie, dlaczego województwa wybierały średnio wartości ok. 40% całkowitej alokacji? Czy jest to odbicie zapotrzebowania na wsparcie pewnych dziedzin życia gospodarczego, wynikające z diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej województw? Odpowiedź znajdujemy w dokumencie pt. Procedury przygotowania programów operacyjnych na lata 2007-2013 oraz innych dokumentów niezbędnych do uruchomienia Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (aktualizacja dokumentu z 17 lutego 2006 r.).

Projektowanie RPO spotkało się z następującymi ograniczeniami [MRR, s. 21]:

„Jednakże w celu zwiększenia poziomu wsparcia celów określonych w Strategii Lizbońskiej do pułapu 60% MRR określiło następujący podział środków w ramach 16 RPO:

- działania w sferze produkcyjnej (badania i rozwój technologiczny, w tym infrastruktura szkolnictwa wyższego wspierająca działalność naukowo-badawczą; innowacje; bezpośrednie wsparcie przedsiębiorców i działalność instytucji otoczenia biznesu; społeczeństwo informacyjne; odnawialne źródła energii; turystyka, w zakresie wsparcia usług świadczonych przez przedsiębiorców) – min. 40% całkowitej przyznanej alokacji,
- infrastruktura społeczna i ochrony zdrowia - max. 7% całkowitej przyznanej alokacji (w tym max. 3% na ochronę zdrowia i opiekę nad dzieckiem),
- małe projekty infrastrukturalne (niesieciowe, niekompleksowe) – max. 20% całkowitej przyznanej alokacji,
- współpraca międzyregionalna – max. 2% całkowitej przyznanej alokacji”.

Województwa miały możliwość pewnych zmian, ale obarczono to warunkiem udowodnienia, że proponowane odstępstwa „w znaczący sposób przyczynią się do rozwoju regionu”. Wytyczenie ograniczeń miało na celu możliwość osiągnięcia pułapu min. 60% alokacji środków na kategorii „lizbońskie”.

Nałożenie tych ograniczeń utrudnia interpretację pewnych zależności pomiędzy wydatkami w ramach SL a innymi zmiennymi, informującymi o rozwoju społeczno- gospodarczym (ta sama grupa, jak w tabeli 2). Stwierdzono (patrz tabela 3) istotnie statystyczną ujemną (wartość  $p < 0,01$ ) zależność korelacyjną pomiędzy wydatkami „lizbońskimi” RPO a poziomem rozwoju społeczno gospodarczego (widzianego przez zmienne: realne inwestycje prywatne na mieszkańca w 2005 oraz realny PKB na mieszkańca w 2005). Należy jednak wątpić (biorąc pod uwagę np. ogromną lukę w infrastrukturze podstawowej) w możliwą interpretację, że najuboższe województwa uznały realizację celów SL za główną determinantę zbliżenia się poziomem rozwoju do województw najbogatszych. Wyjaśnieniem tych zależności jest raczej przyjęcie powyżej opi-

sanych limitów i wyrównawczy sposób alokowania środków dla województw (wyniki są zbieżne z zależnościami pomiędzy środkami RPO na mieszkańca a zmiennymi ilustrującymi poziom rozwoju; zob. tabela 2).

**Tabela 3.** Zestawienie wyników analizy korelacji pomiędzy wydatkami „lizbońskimi” w ramach RPO na mieszkańca a zmiennymi informującymi o stopniu rozwoju gospodarczego.

		Przeciętna zmiana realnego PKB na mieszkańca (1995-2005)	Przeciętna zmiana realnych inwestycji prywatnych na mieszkańca (1999-2005)	Realne inwestycje prywatne na mieszkańca w 2005 (tys. zł)	Realny PKB na mieszkańca w 2005r. (tys. zł)
Wydatki na SL na mieszkańca (tys. euro)	Korelacja Pearsona	-,347	,359	-,552(*)	-,644(**)
	Istotność (dwustronna)	,188	,172	,027	,007

\*\* Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

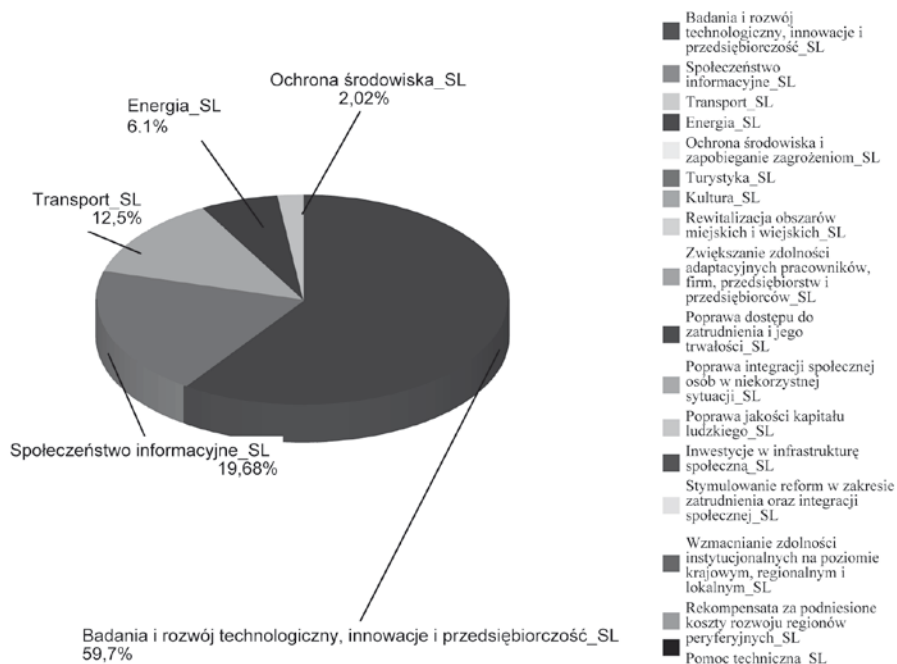
\* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne.

Na zakończenie analizy środków RPO przedstawiono strukturę wydatków na SL w ramach RPO (rysunek 8).

Zdecydowanie najwięcej środków pochłonie obszar priorytetowy Badania i rozwój technologiczny, innowacje i przedsiębiorczość (prawie 60%). Na drugim miejscu plasuje się obszar Społeczeństwo informacyjne (prawie 20%). Wszystkie kategorie wchodzące w skład tych obszarów priorytetowych wchodzi w skład wydatków lizbońskich. W ramach RPO nie są realizowane działania z obszarów Zwiększanie zdolności adaptacyjnych pracowników, firm, przedsiębiorstw i przedsiębiorców, Poprawa dostępu do zatrudnienia i jego trwałości, Poprawa integracji społecznej osób w niekorzystnej sytuacji oraz Poprawa jakości kapitału ludzkiego. Wszystkie te obszary wypełniają cele SL, ale są finansowane przez Europejski Fundusz Społeczny (głównie w ramach programu operacyjnego Kapitał Ludzki).

**Rysunek 8.** Podział środków RPO na realizację poszczególnych priorytetów SL



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych RPO.

## 5. Uwagi końcowe

Do najważniejszych konkluzji, które nawiązują do pytań szczegółowych postawionych we wstępie, należą:

1. Wsparcie przez UE regionalnych programów operacyjnych stanowi istotną część całości funduszy przeznaczonych dla największego beneficjenta polityki spójności – Polski. Podział środków pomiędzy poszczególne województwa świadczy o wyrównawczym charakterze polityki interregionalnej (polityki centrum wobec województw).
2. Polska, chociaż nie została do tego zobligowana, zdecydowała, że ponad 60% procent wsparcia przeznaczy na obszary priorytetowe związane ze Strategią Lizbońską. Konsekwencją tego było wyznaczenie minimalnych udziałów wydatków na kategorie „lizbońskie” w regionalnych programach operacyjnych, przygotowywanych przez władze samorządowe województw.
3. Poprzedni wniosek każe z dużą ostrożnością interpretować fakt ujemnej zależności korelacyjnej pomiędzy środkami przeznaczanymi na dzia-

łania związane z realizacją Strategii Lizbońskiej a poziomem rozwoju gospodarczego województw. Nie jest to prawdopodobnie związane ze strukturą potrzeb i strategią rozwoju wspólnot regionalnych.

4. Wśród obszarów priorytetowych, zawierających kategorie „lizbońskie”, najważniejsze miejsce w RPO zajmują kategorie związane z przedsiębiorczością, innowacjami, badaniami i rozwojem technologicznym oraz budowaniem infrastruktury społeczeństwa informacyjnego (razem ponad 3/4 środków).

Do wniosków z opracowania można jeszcze zaliczyć zauważony istotny problem badawczy. Przyjęty przez Polskę sposób alokacji środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej wydaje się opierać na hipotezie, że inwestowanie w gospodarkę opartą na wiedzy będzie najlepszym sposobem na szybkie zmniejszenie dystansu rozwojowego pomiędzy Polską a zamożniejszymi krajami Unii. Czy da się zweryfikować taką hipotezę i czy jest to słuszny (z punktu widzenia skuteczności i efektywności) kierunek polityki?

## Literatura

1. CEC, *Communication From The Commission To The Council And The European Parliament, Common Actions for Growth and Employment: The Community Lisbon Programme*, Brussels, 20.7.2005 COM(2005) 330 final.
2. CEC, *Communication to the Spring European Council, Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy*, Brussels, February, COM (2005) 24.
3. CEC, *Wzrost i zatrudnienie – Zintegrowane wytyczne na lata 2005-2008*, COM (2005) 141, Bruksela, 12.04.2005.
4. CEC (2007), *Growing Regions, growing Europe, Fourth report on economic and social cohesion*. Dostępny na: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/index_en.htm)
5. *Facing the challenge. The Lisbon Strategy for growth and employment*, Report from the High Level Group chaired by Mr. Wim Kok, November 2004.
6. Polska. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 Wspierające Wzrost Gospodarczy i Zatrudnienie*. Narodowa Strategia Spójności, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, maj 2007r.
7. *Presidency Conclusion*, Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000.
8. *Procedury przygotowania programów operacyjnych na lata 2007-2013 oraz innych dokumentów niezbędnych do uruchomienia Narodowych*

- Strategicznych Ram Odniesienia (aktualizacja dokumentu z 17 lutego 2006 r.),* Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 17 lutego 2006r.
9. *Rozporządzenie (We) Nr 1080/2006* Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1783/1999.
  10. **ROZPORZĄDZENIE KOMISJI (WE) nr 1828/2006** z dnia 8 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności oraz rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.
  11. **ROZPORZĄDZENIE RADY (WE) nr 1083/2006** z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.
  12. Rzeczpospolita Polska, *Krajowy Program Reform na lata 2005-2008*, projekt wstępnie przyjęty przez Radę Ministrów 5 października 2005 r., Warszawa, październik 2005.
  13. *Strategia rozwoju kraju 2007-2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, listopad 2006r.
  14. Szlachta J., Zaleski J., *Dylematy polityki strukturalnej Unii Europejskiej po roku 2013*, „Gospodarka Narodowa” 3/2008.
  15. W artykule wykorzystano dane liczbowe z części Plan finansowy wszystkich 16 regionalnych programów operacyjnych. Programy są dostępne na stronach internetowych samorządów poszczególnych województw.

**Danuta Cichoń\***

## **POMOC PUBLICZNA W RAMACH REGIONALNYCH PROGRAMÓW OPERACYJNYCH**

### **PUBLIC AID IN OPERATIONAL PROGRAMMES**

#### **Summary**

*EU funds are instruments supporting the development of EU regions. They are to support restructuring and modernisation of economy. Experience of developed states shows that entrepreneurship plays a great role in the economy since it stimulates the development thereof. Polish entrepreneurship is at a special development stage. In the age of economic changes and on-going globalisation, it seems obvious that more competitive entities have to develop. Capital acquisition is the most severe development obstacle. It is a brake on strengthening the market position of many entities.*

*Operational programmes are the most important tool to ensure economic growth, the development of competitiveness and innovativeness of business entities in Poland. If entities are supported with public funds, public aid consisting in the receipt of unreasonable benefits resulting from public fund management may be assumed. Aid for the economic development of regions where life level is abnormally low or regions which are subject to serious underemployment may be considered as consistent with the single market. Public aid establishes opportunities for the growth of entrepreneurship and gives new chances to Polish enterprises through economic revival and stimulation. Public aid may be a significant source of development finance and the improvement of current financial standing of a business entity by providing monies for investments and mitigating public commitments through allowances, exemptions and tax amortisation.*

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie



## 1. Uwagi wstępne

Instrumentem wspierania rozwoju regionów Wspólnoty Europejskiej są fundusze unijne. Ich zadaniem jest wsparcie restrukturyzacji i modernizacji gospodarki. Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, że przedsiębiorczość odgrywa olbrzymią rolę w gospodarce, stając się stymulatorem jej rozwoju. Polska przedsiębiorczość znajduje się obecnie na szczególnym etapie rozwoju. W dobie zmian gospodarczych i postępującego procesu globalizacji oczywistym staje się konieczność rozwoju bardziej konkurencyjnych podmiotów. Problem pozyskiwania kapitału stanowi najdotkliwszą przeszkodę rozwoju. Jest hamulcem w umacnianiu pozycji rynkowej wielu podmiotów.

Programy operacyjne są najważniejszym narzędziem zapewnienia wzrostu gospodarczego, konkurencyjności i innowacyjności podmiotów gospodarczych w Polsce. W przypadku wspierania ze środków publicznych podmiotów możemy domniemywać wystąpienie pomocy publicznej – otrzymanie nieuzasadnionych korzyści, wynikających z zarządzania środkami publicznymi. Za zgodną ze wspólnym rynkiem może zostać uznana pomoc przeznaczona na sprzyjanie rozwojowi gospodarczemu regionów, w których poziom życia jest nienormalnie niski lub regionów, w których istnieje poważny stan niedostatecznego zatrudnienia. Pomoc publiczna tworzy szanse rozwoju przedsiębiorczości i daje nowe możliwości dla polskiej przedsiębiorczości, w postaci pobudzenia i ożywienia gospodarczego. Pomoc publiczna może być znaczącym źródłem finansowania rozwoju oraz poprawy bieżącej kondycji finansowej podmiotu gospodarczego, poprzez dostarczenie wpływów pieniężnych na inwestycje oraz łagodzenie zobowiązań publicznych poprzez ulgi, zwolnienia i umorzenia podatków.

## 2. Pomoc publiczna w Unii Europejskiej

Źródłowym przepisem całego systemu prawnego w zakresie pomocy publicznej jest art. 87 ust. 1 Traktatu Wspólnot Europejskich stanowiący, iż wszelka pomoc przyznawana przez państwo członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna ze wspólnym rynkiem w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi.

Pomocą publiczną jest transfer zasobów przypisywalny władzy publicznej, o ile spełnione są łącznie następujące warunki:

- transfer ten skutkuje przysporzeniem na rzecz określonego podmiotu, na warunkach korzystniejszych niż rynkowe,
- transfer ten jest selektywny – uprzywilejowuje określone podmioty lub wytwarzanie określonych dóbr,

- w efekcie tego transferu występuje lub może wystąpić zakłócenie konkurencji,
- transfer ten wpływa na wymianę gospodarczą między krajami członkowskimi.

Przedmiotem zakazu jest zatem nie tylko pomoc powodująca zakłócenie konkurencji, ale także sama możliwość jej zakłócenia, o ile jest konkretna i prawdopodobna. Zakłócenie może polegać zarówno na wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na danym rynku, jak i na utrudnieniu dostępu do danego rynku innym przedsiębiorstwom.

Zgodnie z art. 87 ust. 2 Traktatu Ustanawiającego Wspólnotę Europejską zgodna z zasadami wspólnego rynku jest [Pomoc publiczna]:

- pomoc o charakterze socjalnym przyznawana indywidualnym konsumentom, pod warunkiem, że jest przyznawana bez dyskryminacji związanej z pochodzeniem produktów,
- pomoc mająca na celu naprawienie szkód spowodowanych klęskami żywiołowymi lub innymi zdarzeniami nadzwyczajnymi,
- pomoc przyznawana gospodarce niektórych regionów Republiki Federalnej Niemiec, dotkniętych podziałem Niemiec, w zakresie, w jakim jest niezbędna do skompensowania negatywnych skutków gospodarczych spowodowanych tym podziałem.

Za zgodną ze wspólnym rynkiem może zostać uznana:

- pomoc przeznaczona na sprzyjanie rozwojowi gospodarczemu regionów, w których poziom życia jest nienormalnie niski lub regionów, w których istnieje poważny stan niedostatecznego zatrudnienia,
- pomoc przeznaczona na wspieranie realizacji ważnych projektów stanowiących przedmiot wspólnego europejskiego zainteresowania lub mająca na celu zaradzenie poważnym zaburzeniom w gospodarce państwa członkowskiego,
- pomoc przeznaczona na ułatwienie rozwoju niektórych regionów gospodarczych, o ile nie zmienia warunków wymiany handlowej w zakresie sprzecznym ze wspólnym interesem,
- pomoc przeznaczona na wspieranie kultury i zachowanie dziedzictwa kulturowego, o ile nie zmienia warunków wymiany handlowej i konkurencji we Wspólnocie w zakresie sprzecznym ze wspólnym interesem,
- inne kategorie pomocy, jakie Rada Unii Europejskiej może określić decyzją, stanowiąc większością kwalifikowaną, na wniosek Komisji Europejskiej.

Zgodnie z postanowieniami art. 86 ust. 3 oraz 88 ust. 3 Traktatu zarówno nad stosowaniem reguły odnoszącej się do świadczenia usług ogólnego interesu gospodarczego, jak i nad prawidłowością udzielania pomocy publicznej czuwa Komisja Europejska. W przypadku udzielania pomocy Komisja jest informo-

wana o wszelkich planach jej przyznania lub zmiany, a państwo członkowskie nie może wprowadzać w życie projektowanych środków, dopóki procedura ta nie doprowadzi do wydania pozytywnej decyzji końcowej [Dzierżanowski, Stachowiak, Cichowicz, Zasłona].

Wyłączenie grupowe jest to rozporządzenie Komisji Europejskiej, znoszące obowiązek notyfikacji środków pomocowych, spełniających określone warunki. Do 30.06.2008 r. obowiązuje kilka wyłączeń grupowych dotyczących np. regionalnej pomocy inwestycyjnej, w sprawie pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw, pomocy szkoleniowej. Niedostosowanie polskiego prawodawstwa z zakresu pomocy publicznej, zamówień publicznych i ochrony środowiska do wymogów unijnych powoduje duże opóźnienie w realizacji projektów w ramach nowego okresu programowania 2007 – 2013, co może skutkować koniecznością zwrotu przez polskie władze części przyznanych przez Komisję Europejską środków. Udzielanie pomocy publicznej w oparciu o wyłączenia grupowe może nastąpić bez oczekiwania na stanowisko KE.

### **3. Formy transferu zasobów publicznych**

Zasobami publicznymi są zasoby przynależne władzy publicznej. Przez „władzę publiczną” należy rozumieć wszelkie podmioty wykonujące władcze funkcje państwa, zarówno na szczeblu centralnym, jak i na szczeblu samorządowym, m.in.: organy władzy publicznej, jednostki samorządu terytorialnego i ich związki, jednostki budżetowe, zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze, państwowe i samorządowe fundusze celowe, ZUS, KRUS i zarządzane przez nie fundusze, Narodowy Fundusz Zdrowia, a także państwowe i samorządowe osoby prawne, utworzone na podstawie ustaw w celu realizacji zadań publicznych (np. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa).

Wszelkie zasoby przynależne podmiotom publicznym są zasobami publicznymi. Są to przede wszystkim zasoby finansowe (środki pieniężne) oraz zasoby rzeczowe (rzeczowe składniki majątku). Zasób publiczny może również przybrać formę niematerialną.

Pojęcie „władzy publicznej” nie obejmuje jednostek gospodarczych, posiadających osobowość prawną, nawet gdy jednostki te pozostają pod kontrolą właścicielską władz publicznych (np. przedsiębiorstwa państwowe, spółki skarbu państwa, spółki komunalne). Tym niemniej transfer zasobów takich jednostek może stanowić pomoc publiczną, jeśli został spowodowany pod wpływem działań władzy publicznej.

Transfer zasobów to transakcja, w wyniku której następuje przepływ zasobów między dwoma odrębnymi podmiotami. Najczęściej mamy do czynienia z sytuacją, w której jeden z tych podmiotów (podmiot przekazujący zasoby) jest podmiotem publicznym, zaś drugi z nich (otrzymujący te

zasoby) nie jest takim podmiotem. Transfer zasobów może mieć również miejsce wówczas, gdy obie strony transakcji są podmiotami publicznymi. Transakcje tego typu są dokonywane w ramach realizacji programów operacyjnych, w szczególności w przypadkach projektów, których beneficjentami są jednostki samorządu terytorialnego. Transfer zasobów przypisywalny władzy publicznej może mieć miejsce także w przypadku transakcji zawieranych między dwoma podmiotami niepublicznymi. Dzieje się tak wówczas, gdy jeden z tych podmiotów jest dysponentem zasobów pochodzących od władzy publicznej.

Formy pomocy publicznej:

- bezzwrotne przekazanie środków (dotacje, subsydia),
- obniżenie obciążeń podatkowych i parafiskalnych (ulga podatkowa, umorzenie lub odroczenie płatności podatku bądź innej daniny publicznej),
- rozłożenie na raty zapłaty świadczenia pieniężnego stanowiącego środki publiczne,
- przeniesienie własności składników majątkowych (np. poprzez sprzedaż lub wniesienie aportem do spółki) lub oddanie takich składników majątkowych w użytkowanie (np. poprzez zawarcie umowy dzierżawy albo najmu),
- zbycie mienia będącego własnością Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego na warunkach korzystniejszych od oferowanych na rynku,
- udzielenie pożyczki lub innej formy finansowania zwrotnego,
- udzielenie gwarancji lub poręczenia (np. gwarancje Skarbu Państwa),
- objęcie akcji/udziałów w spółce prawa handlowego.

Ponadto, zdaniem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, pojęcie pomocy obejmuje wszelkie interwencje, które w różnych formach łagodzą obciążenia normalnie zawarte w budżecie przedsiębiorstwa i które, nie będąc dotacjami w ścisłym tego słowa znaczeniu, są podobne w swoim charakterze i mają ten sam skutek <sup>[1]</sup>. Każdy przypadek udzielenia pomocy i jej wielkość muszą być zarejestrowane i monitorowane przez właściwe organy administracji państwowej (łącznie z pomocą de minimis, niespełniającą zdaniem KE wszystkich przesłanek wynikających z art. 87 ust 1 TWE). Wartość otrzymanej pomocy jest wyrażona w pieniądzu, jako wartość ekwiwalentna dotacji równej otrzymanej pomocy [Osiatyński 2006, s. 214].

---

1 Sprawa C-387/92 Banco Exterior de Espana, Zb. Orz. str. I-877, pkt 13, oraz sprawa C-295/97 Piaggio, Zb. Orz. str. I-3735, pkt 34.

#### 4. Pomoc publiczna w regionalnych programach operacyjnych 2007 – 2013

Środki w budżecie Unii Europejskiej w obecnej perspektywie, przeznaczone na finansowanie polskich programów operacyjnych, wynoszą ponad 67 mld euro (tabela 1). Uwzględniając współfinansowanie krajowe kwota interwencji publicznej sięgnie 85,6 mld euro. Programy operacyjne na lata 2007 – 2013 przewidują przeznaczenie znaczącej części tej kwoty na działania stanowiące lub mogące stanowić pomoc publiczną.

**Tabela 1.** Podział oferty finansowej UE między programy operacyjne w Polsce w latach 2007 - 2013

Programy operacyjne	Wkład wspólnotowy (w mld euro)	Struktura (%)
Regionalne programy operacyjne	16,6	24,7
Regionalny program operacyjny Rozwój Polski Wschodniej	2,3	3,4
Program operacyjny „Infrastruktura i środowisko”	27,9	41,5
Program operacyjny „Kapitał ludzki”	9,7	14,4
Program operacyjny „Innowacyjna gospodarka”	8,3	12,4
Program operacyjny „Europejska współpraca terytorialna”	0,7	1,0
Program operacyjny „Pomoc Techniczna”	0,5	0,7
Rezerwa wykonania	1,3	1,9
Razem regionalne programy operacyjne	18,9	28,1
Razem oferta funduszy UE	67,3	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3]

Maksymalna intensywność pomocy liczona jako stosunek ekwiwalentu dotacji brutto do wydatków kwalifikowanych wynosi:

- 50% - na obszarach należących do województw: lubelskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, opolskiego, małopolskiego, lubuskiego, łódzkiego, kujawsko – pomorskiego;
- 40% - na obszarach należących do województw: śląskiego, pomorskiego, zachodniopomorskiego, dolnośląskiego, wielkopolskiego, a w okresie od 1 stycznia 2007 r. do 31 grudnia 2010 r. na obszarze należącym do województwa mazowieckiego, z wyłączeniem miasta stołecznego Warszawy;

- 30% - na obszarze należącym do miasta stołecznego Warszawy oraz w okresie od 1 stycznia 2011 r. do 31 grudnia 2013 r. – na obszarze należącym do województwa mazowieckiego.

W przypadku mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców, z wyłączeniem prowadzących działalność gospodarczą w sektorze transportu, intensywność pomocy może ulec zwiększeniu o:

- 10 punktów procentowych – w przypadku średniego przedsiębiorcy;
- 20 punktów procentowych – w przypadku mikroprzedsiębiorcy i małego przedsiębiorcy.

W przypadku, gdy MSP prowadzi dwa rodzaje działalności: działalność z zakresu transportu oraz działalność z innego zakresu (np. produkcyjnego) podwyższony limit intensywności pomocy ma zastosowanie do działalności innej, niż transportowa.

W przypadku dużych projektów inwestycyjnych nie ma zastosowania podwyższenie limitu intensywności pomocy. Obliczenie maksymalnej dopuszczalnej wielkości dofinansowania projektu (o ile nie jest to duży projekt inwestycyjny) polega na pomnożeniu wydatków kwalifikowanych (wyliczonych według jednej z dwóch powyższych metodologii) przez maksymalną dopuszczalną intensywność pomocy.

Najwyższy, możliwy stopień dofinansowania dotyczy mikro- i małych przedsiębiorstw w 10 województwach o najniższym PKB na 1 mieszkańca. Najniższy zaś (30%) dotyczy dużych przedsiębiorstw, realizujących projekty w Warszawie.

Przepisów rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego w sprawie udzielania regionalnej pomocy inwestycyjnej nie stosuje się do pomocy [Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego]:

- 1) udzielanej w sektorach:
  - rybołówstwa i akwakultury,
  - hutnictwa żelaza i stali,
  - górnictwa węgla,
  - budownictwa okrętowego,
  - włókien syntetycznych;
- 2) udzielanej na działalność związaną z wywozem do krajów trzecich lub państw członkowskich UE, czyli pomocy związanej bezpośrednio z ilością wywożonych produktów, z tworzeniem i funkcjonowaniem sieci dystrybucyjnej lub z innymi wydatkami bieżącymi, związanymi z prowadzeniem działalności eksportowej;
- 3) uzależnionej od wykorzystania towarów produkcji krajowej, uprzywilejowanych względem towarów przywożonych.

Przepisów rozporządzenia nie stosuje się w zakresie działalności gospodarczej, związanej z:

- 1) produkcją pierwotną produktów rolnych, wymienionych w załączniku I do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską;
- 2) wytwarzaniem i obrotem produktami, mającymi imitować lub zastępować mleko i przetwory mleczne [Art. 3 ust. 2 Rozporządzenia Komisji EWG]. Obowiązuje zakaz udzielania pomocy na projekty dotyczące produkcji rolnej, a jest dozwolona na projekty, dotyczące wprowadzania do obrotu oraz przetwórstwa produktów rolnych.

Pomoc nie może być udzielana beneficjentom pomocy:

- 1) na których ciąży obowiązek zwrotu pomocy, wynikający z decyzji KE, uznającej pomoc za niezgodną z prawem oraz ze wspólnym rynkiem;
- 2) znajdującym się w trudnej sytuacji ekonomicznej.

Pomoc ma na celu wspieranie rozwoju gospodarczego i społecznego regionu przez udzielanie bezpośredniego wsparcia beneficjentom pomocy. Procedury udzielania pomocy na podstawie rozporządzenia MRR powinny zapewniać spełnianie powyższego warunku- np. składanie przez beneficjenta oświadczenia, że nie ciąży na nim obowiązek zwrotu pomocy wcześniej udzielonej. Pomoc może być udzielana beneficjentom pomocy na realizację nowych inwestycji lub tworzenie nowych miejsc pracy, związanych z nową inwestycją w województwie objętym danym RPO.

Wyróżniamy dwa sposoby obliczania kwoty pomocy:

- w odniesieniu do nakładów inwestycyjnych - korzystniejsze dla beneficjentów w przypadku projektów, polegających na inwestycjach kapitałochłonnych,
- w odniesieniu do kosztów wynagrodzeń osób zatrudnionych na miejscach pracy, powstałych dzięki inwestycji.

Nowa inwestycja obejmuje:

- 1) inwestycję w środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne, związane z:
  - utworzeniem nowego przedsiębiorstwa,
  - rozbudową istniejącego przedsiębiorstwa,
  - dywersyfikacją produkcji przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych dodatkowych produktów lub
  - zasadniczą zmianą, dotyczącą procesu produkcyjnego w istniejącym przedsiębiorstwie;
- 2) nabycie środków trwałych bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem, które zostało zamknięte lub zostałyby zamknięte, gdyby zakup nie nastąpił, przy czym środki nabywane są przez inwestora niezależnego od zbywcy.

Pomoc może być udzielona na projekt, spełniający łącznie następujące warunki:

- projekt polega na dokonaniu inwestycji w środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne,
- rezultatem projektu będzie utworzenie nowego przedsiębiorstwa, rozbudowa istniejącego przedsiębiorstwa, dywersyfikacja produkcji przedsiębiorstwa lub zasadnicza zmiana procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie.

Zakaz stosowania ograniczeń sektorowych, za wyjątkiem turystyki, nie oznacza zakazu stosowania ograniczeń dotyczących charakteru projektu. Możliwe jest przyjmowanie wyłącznie wniosków dotyczących nowych inwestycji z zakresu technik informacyjnych, stosowanych w różnych przedsiębiorstwach, niezależnie od sektora, w jakim ono działa.

Koszty prac związanych z przygotowaniem nowej inwestycji oraz usług doradczych z nią związanych mogą zostać uwzględnione do poziomu intensywności odpowiadającego 50 % faktycznie poniesionych kosztów, wyłącznie w wypadku, gdy beneficjentem pomocy jest MŚP na podstawie odrębnych przepisów [Rozporządzenie KE Nr 70/2001]. Wydatki pomniejsza się o podatek od towarów i usług, chyba że zgodnie z odrębnymi przepisami beneficjentowi pomocy nie przysługuje prawo jego zwrotu lub odliczenia.

Do wydatków kwalifikowanych na tworzenie nowych miejsc pracy w związku z realizacją nowej inwestycji zalicza się dwuletnie koszty pracy nowo zatrudnionych pracowników.

Skumulowana kwota pomocy (tj. łączna kwota pomocy udzielonej z obydwu źródeł) nie może przekroczyć kwoty wynikającej z zastosowania tej metodologii obliczania maksymalnej kwoty pomocy, która jest korzystniejsza dla beneficjenta.

Warunek trwałości projektu uznaje się za spełniony w przypadku, gdy inwestycja zostanie utrzymana w regionie, w którym udzielono pomocy przez okres co najmniej 5 lat od dnia jej zakończenia. W przypadku, gdy beneficjentem pomocy jest MŚP, podmiot udzielający pomocy może skrócić ten okres do 3 lat. Umowa o dofinansowanie projektu powinna zawierać postanowienia gwarantujące utrzymanie inwestycji w regionie przez odpowiedni okres czasu pod rygorem zwrotu całej kwoty otrzymanej pomocy wraz z odsetkami. Rozporządzenie nie wymaga utrzymania inwestycji w pierwotnej lokalizacji, a jedynie w regionie, w którym udzielono pomocy.

W przypadku obliczania maksymalnej dopuszczalnej wielkości pomocy w odniesieniu do wydatków kwalifikowanych w ramach nowej inwestycji, beneficjent pomocy powinien wnieść wkład własny, odpowiadający co najmniej 25% wydatków kwalifikowanych, pochodzący ze środków własnych lub z ze-



wewnętrznych źródeł finansowania, w formie pozbawionej wsparcia ze środków publicznych. Pomoc publiczna na realizację nowej inwestycji, udzielona na podstawie rozporządzenia, może osiągnąć maksymalnie 70% wydatków, a więc beneficjent zawsze będzie musiał zapewnić sfinansowanie co najmniej 30% wydatków.

Pozytywny wynik oceny formalnej wniosku stanowi podstawę do wydania przez podmiot udzielający pomocy pisemnego potwierdzenia kwalifikowalności projektu, w terminie 60 dni od dnia wpływu wniosku o dofinansowanie, upoważniającego beneficjenta do rozpoczęcia prac związanych z realizacją nowej inwestycji. Potwierdzenie nie stanowi podstawy do roszczeń o przyznanie i wypłatę pomocy.

## **5. Uwagi końcowe**

Przedsiębiorca, który ubiega się o dofinansowanie projektu na podstawie rozporządzenia jest obowiązany przedstawić informację o wszelkiej innej pomocy (w tym pomocy de minimis), otrzymanej na realizację tego projektu. Informacja taka powinna być przedstawiona na formularzu, którego wzór został określony w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 20 marca 2007 r. w sprawie informacji o otrzymanej pomocy publicznej oraz informacji o nieotrzymaniu pomocy.

Pomoc podlega indywidualnej notyfikacji Komisji Europejskiej, jeżeli łączna wartość pomocy ze wszystkich źródeł, jakiej można udzielić na rzecz dużego projektu inwestycyjnego, przekracza 75 % maksymalnej kwoty pomocy przyznanej na inwestycję o wydatkach kwalifikowanych, stanowiących równowartość 100 mln euro.

Obowiązek indywidualnej notyfikacji projektu powstaje przy przekroczeniu progów łącznej kwoty udzielanej pomocy:

- 22,5 mln euro – w regionach, dla których maksymalna intensywność pomocy wynosi 30%,
- 30,0 mln euro – w regionach, dla których maksymalna intensywność pomocy wynosi 40%,
- 37,5 mln euro – w regionach, dla których maksymalna intensywność pomocy wynosi 50%

oraz gdy wydatki kwalifikowane w ramach prac związanych z przygotowaniem nowej inwestycji oraz usług doradczych wynoszą co najmniej 25 mln euro, wielkość pomocy netto wynosi co najmniej 50% maksymalnych intensywności wskazanych w mapie pomocy regionalnej albo kwota pomocy brutto wynosi co najmniej 15 mln euro.

## Literatura

1. Art. 3 ust. 2 rozporządzenia Komisji (EWG) nr 1898/87 z dnia 2 lipca 1987 r. w sprawie ochrony oznaczeń stosowanych w obrocie mleka i przetworami mlecznymi.
2. Dzierżanowski W., Stachowiak M., Cichowicz M., Zastona M., *Partnerstwo publiczno – prywatne a pomoc publiczna*. Szkolenia, ekspertyzy i publikacje w zakresie pomocy publicznej dla UOKIK w ramach programu Transition Facility PL2004/016-829.01.10 Rezerwa Elastyczna, Grupa Doradcza Sienna, Wyginternational, IMC Polska.
3. J. Famielec, *Problemy opracowywania i programów operacyjnych na przykładzie Regionalnego Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej [w:] Unia Europejska wpływ na rozwój Polski*, red. M. Kotowska-Jelonek, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2008, s. 167.
4. *Narodowa Strategia Spójności 2007 – 2013*. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, MRR, Warszawa 2007.
5. Osiatyński J., *Finanse publiczne. Ekonomia i polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 214.
6. *Pomoc publiczna w programach operacyjnych 2007 – 2013*. Poradnik dla administracji publicznej wraz z komentarzami do Rozporządzeń Ministra Rozwoju Regionalnego.
7. Rozporządzenie KE Nr 70/2001.
8. Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1628/2006 z dnia 24 października 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu w odniesieniu do regionalnej pomocy inwestycyjnej.
9. Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 11 października 2007 r. w sprawie udzielania regionalnej pomocy inwestycyjnej w ramach regionalnych programów operacyjnych.
10. Orzecznictwo ETS, sprawa C-387/92 Banco Exterior de Espana, Zb. Orz. str. I-877, pkt 13, oraz sprawa C-295/97 Piaggio, Zb. Orz. str. I-3735, pkt 34.
11. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

**Arkadiusz Maziarz\***

## **EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU ENERGII ODNAWIALNEJ W POLSCE**

### **ECONOMIC CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN POLAND**

#### **Summary**

*The purpose of this document is to analyze conditions and potentials of development of renewable energy in Poland. To aim this, the accessibility of renewable energy and also the evaluation of exploiting ability in the next few years were checked. Having in mind the existence of many barriers effectively making it difficult to apply renewable energy it was necessary to make an inspection of economical and administrative instruments – both functioning and possible to implement – being supposed to cause further growth of interest in the renewable energy.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Zanieczyszczenie środowiska staje się coraz bardziej istotnym elementem polityki energetycznej w wielu rozwiniętych krajach. Chcąc uniknąć dalszej degradacji środowiska naturalnego podjęto działania, mające na celu zmniejszenie oddziaływania przemysłu energetycznego na środowisko. Jedną z form jest promowanie odnawialnych źródeł energii (OZE). Rozwój energii odnawialnej jest uwarunkowany przede wszystkim posiadaniem zasobów oraz opłacalnością wytwarzania energii z tych źródeł. Niestety energia odnawialna może tylko w ograniczonym zakresie konkurować z energią konwencjonalną. W wielu państwach zaczęto wspierać rozwój odnawialnych źródeł energii, mając na uwadze nie tylko efekt ekologiczny w postaci ogra-

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

niczenia emisji, ale również w celu poprawy bezpieczeństwa energetycznego. Nawet w krajach rozwiniętych, które osiągnęły już znaczny postęp w produkcji energii z OZE, w dalszym ciągu funkcjonują liczne mechanizmy wspomagające dalszy jej rozwój. Także w Polsce można zaobserwować wzrost zainteresowania OZE, co znalazło odzwierciedlenie w licznych dokumentach urzędowych.

W niniejszej pracy podjęto próbę analizy uwarunkowań i możliwości rozwoju dla OZE w Polsce. W tym celu dokonano przeglądu dostępnych OZE, a także oceny możliwości wykorzystywania w najbliższych latach. Mając na uwadze istnienie wielu barier skutecznie utrudniających stosowanie OZE, konieczny był także przegląd instrumentów administracyjno-prawnych oraz ekonomicznych – zarówno funkcjonujących, jak i możliwych do wdrożenia – mających spowodować dalszy wzrost zainteresowania energią odnawialną.

## 2. Istota, formy i znaczenie energii odnawialnej

Odnawialne źródła energii nie wykorzystują paliw kopalnych, których dostępność i zasoby są ograniczone. W związku z dynamicznym rozwojem wielu państw prognozuje się wyczerpanie zasobów paliw kopalnych w ciągu najbliższych kilkudziesięciu lat. Odnawialne źródła energii charakteryzują się z kolei niewyczerpywalnością zasobów. Z tego też względu często nazywa się je paliwami alternatywnymi lub niekonwencjonalnymi. Kolejnym argumentem przemawiającym za ich wykorzystywaniem jest prawie całkowity brak emisji. Użycie 1TWh energii elektrycznej poprzez spalanie węgla wiąże się z emisją do atmosfery 50 tys. t pyłów, 5 tys. t SO<sub>2</sub>, 4 tys. t NO<sub>x</sub> oraz 700 tys. t CO<sub>2</sub> [Górka 2005].

**Tabela 1.** Charakterystyka odnawialnych źródeł energii

Rodzaj energii	Cechy charakterystyczne
wodna	konwersja energii spadku wody na energię elektryczną; największe tradycje w Polsce; zasoby stosunkowo niewielkie ze względu na niezbyt obfite opady i niewielkie nachylenie terenu; wysokie nakłady inwestycyjne, konieczność regulacji rzek oraz budowy zapór i jazów; wadą jest niszczenie ekosystemu rzek
wiatrowa	przemiana energii wiatru na energię elektryczną, dostarczana przez cały rok, stosowana z powodzeniem w Niemczech; w Polsce dość dobre warunki, zalecana budowa z dala od zabudowań ze względu na hałas; należy unikać stawiania wiatraków na trasach przelotów ptaków; największe zainteresowanie inwestorów

Rodzaj energii	Cechy charakterystyczne
słoneczna	niewyczerpywalna, mała koncentracja i nierówny rozkład promieniowania, dostarcza 80% energii w ciepłej połowie roku; konwersja promieniowania słonecznego na energię cieplną – podgrzewanie ciepłej wody, kolektory słoneczne na dachach domów jednorodzinnych i zakładach pracy, stosowana w Polsce, 5-6 letni okres zwrotu; konwersja na energię elektryczną w ogniwach fotowoltaicznych – wysokie nakłady inwestycyjne, długi okres zwrotu, dynamiczny rozwój w Niemczech, wymaga znacznych powierzchni gruntu dla farmy słonecznej; w Polsce brak zainteresowania
geotermalna	od dawna wykorzystywana do celów leczniczych, energia z wnętrza ziemi; w Polsce ze względu na niższą temperaturę wykorzystywana do celów grzewczych; do produkcji energii elektrycznej się nie nadaje; na Islandii wykorzystywana do celów grzewczych, jak i produkcji elektryczności; kosztowne badania geologiczne i odwierty
biomasy	poходzenie organiczne, spalanie słomy, drewna i odpadów drewnopochodnych; wierzba energetyczna – mieszana z węglem, wykorzystywana przez elektrownie, do opalania kotłów, niska wartość opałowa; etanol – z buraków i ziemniaków, do celów przemysłowych; biopaliwa – jako składnik paliw płynnych, obniża cenę paliw, zmniejsza zapotrzebowanie na ropę naftową; produkowane z rzepaku; wiele kontrowersji wokół ustawy o biopaliwach; szansa dla rolnictwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Lewandowski 2006].

Zastosowanie OZE pozwoli w praktyce zostawić przynajmniej część zasobów nieodnawialnych dla przyszłych pokoleń. Jest to zgodne z przyjętą Strategią zrównoważonego rozwoju Polski do 2025 roku, która zakłada, że rozwój gospodarczy nie może się odbywać kosztem przyszłych pokoleń. Możliwe, że pozostawione w spadku zasoby uda się wykorzystać w przyszłości w sposób bardziej efektywny. Z kolei mniejsze wykorzystywanie paliw kopalnych obecnie istotnie przyczyni się do poprawy stanu środowiska.

OZE mają także istotny wpływ na bezpieczeństwo energetyczne. Z jednej strony pozwalają oszczędzać własne zasoby, a z drugiej przynajmniej częściowo uniezależniają od zewnętrznych źródeł zaopatrzenia. Wprowadzić nie da się całkowicie uniezależnić od dostaw gazu i ropy, ale możliwe jest przynajmniej

częściowe ich zastąpienie. Nie bez znaczenia pozostaje także kwestia zmniejszenia wrażliwości na wzrost cen importowanych surowców.

Produkcja energii odnawialnej wiąże się także z ograniczaniem ekologicznych kosztów zewnętrznych. Produktem ubocznym prowadzonej działalności w środowisku jest pogorszenie właściwości tegoż środowiska. Powstałe w ten sposób szkody wyraża się za pomocą kosztów. Dążąc do poprawy stanu środowiska naturalnego wprowadzono instrumenty o charakterze administracyjnym, które wyznaczały opłaty za korzystanie ze środowiska. Opłata ta jest pewnego rodzaju rekompensatą. Ma służyć przywracaniu środowiska do stanu początkowego, a także wymusić bardziej efektywną alokację zasobów. Takie przerzucenie opłaty za korzystanie ze środowiska na sprawcę zanieczyszczeń nazywa się internalizacją ekologicznych kosztów zewnętrznych [Graczyk 2005]. Wykorzystywanie energii odnawialnej także generuje koszty zewnętrzne, ale są one niewspółmiernie niskie w stosunku do kosztów powstałych przy wykorzystywaniu tradycyjnych paliw kopalnych. Warto nadmienić, iż przerzucanie kosztów na sprawcę obniża rentowność całego przedsięwzięcia. Internalizacja ekologicznych kosztów zewnętrznych jest zatem szansą dla OZE – brak kosztów zewnętrznych może przyspieszyć zwrot poniesionych nakładów.

Wzrost zainteresowania krajów UE energią odnawialną znajduje odzwierciedlenie w dyrektywach i dokumentach wspólnotowych. Biała księga opublikowana w 1997 roku zaleca wzrost udziału energii odnawialnej w bilansie energii pierwotnej do 12 % w 2010 roku. Natomiast Dyrektywa 2001/77/EC zaleca jej udział w produkcji energii elektrycznej na poziomie 22% w 2020 roku. Także w Polsce wrosło znaczenie energii odnawialnej – dowodem tego są liczne dokumenty uwzględniające OZE np. Strategia rozwoju energetyki odnawialnej, Polityka ekologiczna państwa, Założenia polityki energetycznej Polski.

Do wykorzystywania energii odnawialnej przyczyniają się także pośrednio Protokół z Kioto oraz dyrektywa LCP. Podczas Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku przedstawiciele 154 państw podpisali Ramową Konwencję Narodów Zjednoczonych w sprawie Zmian Klimatu (UNFCCC), mającą na celu ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Postanowienia z konwencji rozszerzono w Protokole z Kioto, nakładającym na państwa rozwinięte obowiązek redukcji emisji gazów cieplarnianych o 5% w latach 2008-2012.

Dyrektywa 2001/80/WE w sprawie emisji zanieczyszczeń z dużych źródeł spalania paliw, zwana także dyrektywą LCP, ma na celu poprawienie stanu środowiska, ale także poprawę konkurencyjności w branży elektroenergetycznej. Jej wdrożenie jest niesłychanie trudne i kosztowne. Polsce przyznano okresy przejściowe do 2017 roku na zmniejszenie emisji SO<sub>2</sub> oraz NO<sub>x</sub>. Bezwarunkowe wdrożenie tej dyrektywy pociągałoby za sobą konieczność likwidacji prawie 40% źródeł spalania do 2013 roku [Famielec 2005]. Dyrektywa wymusza unowocześnianie istniejących zakładów, stosowanie urządzeń do oczyszczania

spalin, ewentualnie zastąpienie przestarzałych technologii nowymi. Przy braku nakładów inwestycyjnych konieczne byłoby dwukrotne obniżenie mocy produkcyjnych. Komplementarnym rozwiązaniem może być wykorzystanie energii odnawialnej. Brak emisji może istotnie przyczynić się do wzrostu udziału OZE w produkcji energii elektrycznej.

**Tabela 2.** Zasoby energii odnawialnej w Polsce

Rodzaj energii	Dostępne zasoby
wiatrowa	na 60% powierzchni Polski istnieją dobre warunki dla rozwoju i są zbliżone do warunków panujących w Niemczech, gdzie wykorzystuje się ją z powodzeniem; zasoby szacuje się nawet na 10% krajowego zapotrzebowania na energię elektryczną; obserwuje się ciągły wzrost zainteresowania ze strony inwestorów, ale istotnym ograniczeniem jest konieczność planowania produkcji z wyprzedzeniem 48 - godzinnym
wodna	ogromny potencjał ze względu na 10% wykorzystanie zasobów; w Europie jej udział w OZE szacuje się na ponad 60%, w Polsce udział w produkcji energii elektrycznej wynosi 1%; możliwość zwiększenia mocy o 30% w drodze modernizacji istniejących instalacji; okres zwrotu sięga nawet 30 lat
geotermalna	występuje na 60% powierzchni kraju; ze względu na niską temperaturę (nieprzekraczającą 80°C) nie nadaje się do produkcji energii elektrycznej; możliwość wykorzystania do celów grzewczych, przy niskiej temperaturze konieczne staje się instalowanie dodatkowych urządzeń wspomagających; zasoby odpowiadają równowartości 10% złóż węgla
słoneczna	stosując kolektory do podgrzewania można pokryć ponad 50% zapotrzebowania na ciepło, a koszty podgrzewania wody mogą się nawet zmniejszyć o 70%; jak dotąd wykorzystywana głównie przez gospodarstwa domowe; w Niemczech ostatnio powstało wiele farm słonecznych produkujących energię elektryczną; ze względu na nie najlepsze warunki dla tego typu inwestycji i konieczność ponoszenia wysokich nakładów inwestycyjnych nie przewiduje się rozwoju tej formy energii w Polsce
z biomasy	w 1999 roku udział biomasy w Polsce w OZE stanowił ponad 98%; uprawy wierzby energetycznej na potrzeby elektrowni opalanych węglem; główną rolę będzie ogrywała uprawa rzepaku na potrzeby biopaliw, ze względu na konieczność dodawania od 2010 roku 5,75% biokomponentów przy produkcji benzyn

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Górka 2005].

### **3. Ekonomiczne i prawne instrumenty rozwoju energii odnawialnej**

Czynnikiem ograniczającym wykorzystywanie OZE jest przede wszystkim koszt produkcji. Wprawdzie bieżące koszty funkcjonowania są minimalne, ale nakłady inwestycyjne na tego typu instalacje są z reguły bardzo wysokie. Szansy należy upatrywać we wzroście zapotrzebowania na energię, który doprowadzi do wzrostu jej cen. Przy obecnych cenach za energię elektryczną inwestycje w OZE mogą się zwracać nawet przez 20 lat. Wzrost cen energii, spowodowany wzrostem popytu, jak również uwolnieniem cen energii sprawi, że tego typu inwestycje będą charakteryzowały się coraz krótszym okresem zwrotu. W perspektywie najbliższych kilku lat należy się zatem spodziewać wzmożonego zainteresowania OZE. Na opłacalność inwestycji wpływają także dotacje dla inwestorów spotykane w krajach rozwiniętych. Środki te mogą pochodzić z publicznych funduszy krajowych, jak również publicznych funduszy wspólnotowych.

Plan działania opisany w Białej Księdze wymusił na krajach członkowskich podejmowanie licznych działań, wspierających odnawialne źródła energii. Także Komisja Europejska wspiera badania i rozwój. W Polsce jak dotąd rozwój energii odnawialnej jest wspierany w znacznie mniejszym zakresie. Do podstawowych barier rozwoju OZE można zaliczyć [Strategia rozwoju energetyki odnawialnej]:

- wysokie nakłady inwestycyjne,
- brak mechanizmów ekonomicznych podnoszących rentowność,
- brak powszechnego dostępu do informacji o zasobach i ich rozmieszczeniu,
- brak informacji o producentach, dostawcach, wykonawcach i projektantach,
- brak informacji o procedurach postępowania przy realizacji inwestycji,
- brak informacji o korzyściach ekonomicznych, społecznych i ekologicznych,
- brak programów szkoleniowych o OZE dla inżynierów, projektantów i bankowości,
- brak unormowań prawnych jednoznacznie formułujących strategię wykorzystania OZE.

Wdrażanie programów kładących nacisk na rozwój energetyki odnawialnej napotyka wiele problemów. W tym celu należy opracować instrumenty umożliwiające szybsze i bardziej efektywne ich wprowadzanie w życie. Do instrumentów o charakterze prawno-administracyjnym zaliczyć można:

- obowiązek zakupu energii ze źródeł odnawialnych – ze względu na wysoki koszt inwestycji i dość długi okres zwrotu konieczne staje się zagwarantowanie inwestorom odkupu wyprodukowanej energii,



- ustalenie ceny minimalnej – poza obowiązkiem zakupu istotne jest zagwarantowanie minimalnej ceny, która jest formą pomocy publicznej spotykaną w krajach rozwiniętych; gwarancja zakupu energii po określonej minimalnej cenie pozwoli na dokładniejsze oszacowanie efektywności ekonomicznej inwestycji,
- zaostrzenie norm emisji – dostosowanie do coraz surowszych wymagań w dziedzinie emisji pociąga za sobą duże wydatki na usprawnienia istniejących instalacji; konieczność ponoszenia wysokich nakładów w energetyce konwencjonalnej wpływa na poprawę efektywności ekonomicznej OZE,
- przepisy regulujące lokalizację OZE i warunki zabudowy, zasadę przyłączenia do sieci,
- obowiązek wykorzystywania biopaliw do produkcji benzyn silnikowych.

Z funkcjonujących obecnie instrumentów o charakterze ekonomicznym, wspierających dalszy rozwój OZE, największe znaczenie można przypisać dotacjom i niskooprocentowanym pożyczkom, udzielanym przez Ekofundusz. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie dotacji na poziomie nawet 30% wartości inwestycji. Kolejnym instrumentem finansowym są preferencyjne kredyty udzielane przez Bank Ochrony Środowiska, które charakteryzują się znacznie lepszymi warunkami w stosunku do zwykłych kredytów inwestycyjnych. Rozwinięcie tego systemu o gwarancje kredytowe dla małych i średnich przedsiębiorstw powinno dodatkowo spotęgować zainteresowanie OZE. Zwiększenia opłacalności należy także szukać w zwolnieniach i ulgach w podatku dochodowym dla producentów energii, obniżce podatku akcyzowego dla energii odnawialnej, a także obniżce podatku VAT na produkcję instalacji do produkcji energii odnawialnej. Duże korzyści może przynieść zapowiadany w II Polityce ekologicznej państwa podatek węglowy oraz opłaty produktowe nakładane na szczególnie uciążliwe paliwa.

#### **4. Sposoby wzrostu produkcji energii odnawialnej w Polsce**

W ocenie potencjału OZE istnieją istotne rozbieżności. Z ekspertyzy Ekonomiczne i prawne aspekty wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce, opracowanej przez Europejskie Centrum Energii Odnawialnej wynika, że istnieje możliwość zaspokojenia nawet 60% krajowego zapotrzebowania na energię pierwotną. Natomiast w Założeniach polityki energetycznej Polski do 2020 roku utrzymuje się, że ze względu na niski potencjał energia odnawialna nie ma istotnego wpływu na bezpieczeństwo energetyczne, choć nie wyklucza się wzrostu jej znaczenia w lokalnych bilansach paliw pierwotnych. OZE mogą odegrać istotną rolę na poziomie gmin czy województw dodatnio wpływając na bezpieczeństwo ener-

getyczne regionów o słabo rozwiniętej infrastrukturze energetycznej. Do największych odbiorców można zaliczyć w tym wypadku rolnictwo i mieszkalnictwo.

W UE największą wagę przywiązuje się do biomasy i energii wiatru. Zaobserwować można też wzrost zainteresowania kolektorami słonecznymi – zarówno termicznymi, jak i fotowoltaicznymi. W przypadku energii spadku wody, pozostanie ona drugim co do wielkości źródłem energii, ale bez możliwości dalszego rozwoju. Potencjał techniczny OZE w Polsce jest dość duży – największą rolę powinna odegrać energia biomasy.

Na wzrost znaczenia energii odnawialnej położono szczególny nacisk w Strategii rozwoju energetyki odnawialnej, przyjętej przez Sejm w 2001 roku, zakładającej 7,5% (w UE 12%) udział energii odnawialnej w bilansie energii pierwotnej do 2010 roku. Ze względu na znaczne opóźnienie Polski w stosunku do UE w dziedzinie rozwiązań wspierających wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii należy położyć szczególny nacisk na wdrożenie rozwiązań funkcjonujących w UE od wielu lat. Wydaje się, że bardziej realne jest osiągnięcie drugiego celu, tj. 14% udziału energii odnawialnej w roku 2020, który i tak pozostaje poza standardami UE (20% w 2020 r.).

Produkcji energii odnawialnej powinno także sprzyjać Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 15 XI 2001 r., nakładające na dystrybutorów energii obowiązek zakupu energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych. Ustalono minimalny jej udział na poziomie 7,5% w 2010 r.

Na potrzeby Strategii rozwoju energii odnawialnej zespół ekspertów opracował trzy scenariusze dalszego rozwoju OZE w Polsce, różniące się udziałem energii elektrycznej produkowanej z OZE:

- Scenariusz 7,5% – zakłada udział OZE w produkcji energii elektrycznej na poziomie 7,5% w 2010 roku. Udział ten jest zgodny z Rozporządzeniem Ministra Gospodarki w sprawie zakupu energii elektrycznej i ciepła ze źródeł niekonwencjonalnych, w tym odnawialnych.
- Scenariusz 9% – zakłada udział 9%, czyli pośredni pomiędzy Rozporządzeniem Ministra Gospodarki, a Dyrektywą.
- Scenariusz 12,5% – udział jest zgodny z wytycznymi Dyrektywy z dnia 30 czerwca 2000 r. o promocji wykorzystania energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych.

Z przeprowadzonych badań oraz Założeń polityki energetycznej Polski do roku 2020 wynika z kolei, że w 2010 roku jest możliwe osiągnięcie co najwyżej niecałych 6% udziału energii odnawialnej w bilansie energii pierwotnej. Ze względu na bardzo krótki okres, wysokie nakłady oraz opóźnienie w stosunku do Unii, należy położyć szczególny nacisk na realizację wytycznych unijnych w produkcji energii elektrycznej, czyli udziału na poziomie 22% w 2020 roku.

Celem zwiększania udziału OZE w bilansie energetycznym powinno się prowadzić także dodatkowe działania wspierające, tj.:

- opracowanie programu rozwoju oraz harmonogramu wdrażania poszczególnych rodzajów OZE wraz z zadaniami dla służb ochrony środowiska,
- prowadzenie inwentaryzacji OZE, nałożenie obowiązku dokonywania w bilansach energetycznych gmin oceny lokalnych zasobów odnawialnych źródeł energii i opłacalności ich wykorzystania,
- pomoc dla samorządów lokalnych w opracowaniu planów racjonalnego wykorzystania OZE,
- stworzenie bazy danych o dostępnych technologiach, wspieranie rozwoju technologii produkcji energii odnawialnej oraz programów badawczych,
- określenie warunków obligujących firmy dystrybuujące do zawierania długoterminowych kontraktów z dostawcami,
- uproszczenie procedur związanych z uzyskaniem koncesji na produkcję biopaliw oraz energii elektrycznej,
- uświadamianie korzyści płynących z OZE, informowanie o możliwości skorzystania z pomocy finansowej i technicznej,
- opracowanie systemu informacyjnego dla rolników o możliwościach i korzyściach płynących z produkcji energii odnawialnej,
- korzystanie z doświadczeń UE w zakresie odnawialnych źródeł energii, uczestnictwo w programach pomocowych UE.

## 5. Uwagi końcowe

W najbliższym czasie OZE staną się istotnym składnikiem bilansu energetycznego UE. Postępująca integracja z Unią wymusza podejmowanie działań zmierzających do dalszego rozwoju wykorzystywania OZE, a także daje możliwość skorzystania z doświadczeń krajów Europy Zachodniej, ponieważ rozwiązania wspierające tego typu przedsięwzięcia funkcjonują tam z powodzeniem już od kilkunastu lat. Ze względu na znaczne opóźnienie we wprowadzaniu tych rozwiązań realizacja celu postawionego przez UE do 2010 roku wydaje się mało realna. W tym okresie należy położyć szczególny nacisk na sprawdzenie i weryfikację opracowanych w strategii rozwoju OZE mechanizmów i rozwiązań. Ponadto powinno się bezzwłocznie opracować programy rozwoju dla poszczególnych rodzajów źródeł odnawialnych, celem podwojenia udziału energii odnawialnej w bilansie energetycznym do 2020 roku.

Pomyślne wdrożenie OZE stanowi szansę dla lokalnych społeczności na utrzymanie niezależności energetycznej, przyczyni się także do rozwoju regionalnego. Realizacja strategii pozwoli na redukcję około 18 mln t. gazów cieplarnianych, stworzy nawet do 40 tys. nowych miejsc pracy i korzystnie wpłynie na poprawę bezpieczeństwa energetycznego Polski.

## Literatura

1. Górka K., *Optymalność wykorzystania i rozwój odnawialnych źródeł energii w Polsce*, „Zeszyty Naukowe” nr 668, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
2. Graczyk A., *Ekologiczne koszty zewnętrzne*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2005.
3. Dyrektywa 2001/77/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z 27 września 2001 r. w sprawie promocji energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych na wewnętrznym rynku energii elektrycznej.
4. Dyrektywa 2001/80/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2001 r. w sprawie ograniczenia emisji niektórych zanieczyszczeń do powietrza z dużych obiektów energetycznego spalania.
5. Lewandowski W. M., *Proekologiczne odnawialne źródła energii*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, 2006.
6. *Polityka ekologiczna państwa na lata 2007-2010 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2011-2014*, Warszawa, grudzień 2006 r.
7. *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku* – dokument przyjęty przez Radę Ministrów 4 stycznia 2005 r., M.P. 2005 nr 42, poz. 562.
8. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 15 grudnia 2000 r. w sprawie obowiązku zakupu energii elektrycznej ze źródeł niekonwencjonalnych i odnawialnych oraz wytwarzanej w skojarzeniu z wytwarzaniem ciepła, a także ciepła ze źródeł niekonwencjonalnych i odnawialnych oraz zakresu tego obowiązku, Dz.U. 2000 nr 122, poz. 1336.
9. *Strategia rozwoju energetyki odnawialnej* – przyjęta przez Sejm RP 23 sierpnia 2001 r.
10. *Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do 2025 roku*, Ministerstwo Środowiska, 2000 r.
11. *System finansowania ochrony środowiska w Polsce*, red. J. Famielec, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
12. *System finansowania ochrony środowiska w Polsce w warunkach integracji z Unią Europejską*, red. J. Famielec, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
13. *II Polityka Ekologiczna Państwa* – dokument przyjęty przez Radę Ministrów w czerwcu 2000 r. i Sejm RP w sierpniu 2001 r.

**IV.**  
**WSPÓŁCZESNE NARZĘDZIA**  
**ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**  
**KOMERCYJNYMI I NIEKOMERCYJNYMI**



**Janusz Bąk\***

## **ROLA ANALIZY OTOCZENIA W PROCESIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

### **THE ROLE OF AN ORGANIZATION'S ENVIRONMENT ANALYSIS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS**

#### **Summary**

*Strategic management process, which leads to formulating and implementing a strategy, needs to be supported by a knowledge database containing relevant information about the organization's external and internal environments. It aims to evaluate the organization's current strategic situation as well as to anticipate the future course of change.*

*The objective of this paper is discuss the essence of environmental analysis and the functions it serves in the process of strategic management.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Organizacja, podejmując działania w określonym środowisku, jeżeli chce przetrwać i umacniać swoją pozycję, musi analizować swoje możliwości na tle warunków panujących w otoczeniu. Proces zarządzania strategicznego, prowadzący do ustalenia i realizacji strategii, musi być wspierany przez bazę wiedzy, zawierającą relewantne informacje o otoczeniu i samej organizacji. Ma to na celu nie tylko ocenę obecnej pozycji strategicznej, ale również projekcję rozwoju sytuacji w przyszłości.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie istoty analizy otoczenia oraz funkcji, jakie pełni w procesie zarządzania strategicznego.

---

\* mgr inż., Wyższa Szkoła Biznesu – National - Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

## 2. Podejście organiczne do zarządzania strategicznego

Efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia nie może obyć się bez badania zmian w nim zachodzących. Prowadzić ma to do identyfikacji strategii, która pozwoli na dopasowanie tych dwóch obszarów [zob. Fiegenbaum, Hart, Schendel 1996; Pierścionek 1996, s. 98; Grant 1996, s. 31-33]. Dominujące od lat mechanistyczne podejście do zarządzania strategicznego i realizowanego w jego ramach procesu formułowania i implementacji strategii, zaczyna ustępować miejsca podejściu organicznemu. Pierwsze z nich sprawdzało się w warunkach stabilnych i przewidywalnych, z kolei drugie jest odpowiedzią na rosnącą turbulencję otoczenia i wprowadza do zarządzania strategicznego więcej dynamizmu. Ideą podejścia organicznego jest interdyscyplinarność i integratywność strategii (w sensie kumulowania wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia) oraz jej relewantność (związana z silnym powiązaniem z kontekstem sytuacyjnym) [Jeżak 2004].

Zarządzanie strategiczne w perspektywie organicznej zaproponowane przez Farjoun [Farjoun 2002] to model OESP (Organizacja-Otoczenie-Strategia-Wyniki). W modelu tym organizacja firmy, jej otoczenie, strategia i osiągnane wyniki są ze sobą wzajemnie przyczynowo powiązane. Każdy z elementów może, bezpośrednio lub pośrednio, wpływać na pozostałe, tworząc bardzo dynamiczny konstrukt. Pojawiające się interakcje mogą być projektowane, rozwijać się, albo pojawiać przypadkowo, a najlepiej opisuje je koncepcja ciągłego dopasowania. Strategia w tej perspektywie, koordynując procesy adaptacyjne, uwypukla dwa rodzaje interakcji: zewnętrzne, w których firma odpowiada i kształtuje otoczenie, oraz wewnętrzne pojawiające się wraz z tworzeniem i wprowadzaniem w życie strategii. Obydwa rodzaje interakcji wpływają na wyniki i zwrotnie znajdują się pod ich wpływem.

Rozwój zarządzania strategicznego, od podejścia mechanistycznego do podejścia organicznego, spowodował intensyfikację procesów badania otoczenia, służących pozyskaniu wiedzy o nim i pojawienie się zapotrzebowania na inny rodzaj informacji, niż dotychczas. Jeżeli w podejściu organicznym otoczenie organizacji posiada równorzędną rolę i nie tylko reaguje się na jego zmiany, ale również aktywnie się je kreuje, to kluczowa będzie wiedza o otoczeniu i zachodzących zmianach. Punkt ciężkości przesuwa się z rachunku kosztów i wyników na informacje o zagrożeniach i szansach, a więc z danych historycznych na zapowiedzi zdarzeń, z informacji wewnętrznych w kierunku informacji pochodzących z otoczenia. W tym spojrzeniu szczególną rolę odgrywa zdolność do antycypacji przyszłych zmian [Kuc 2006, s. 15]. Pozyskiwanie i gromadzenie informacji o otoczeniu odbywa się w procesie badania otoczenia, w ramach którego kluczowe osoby podejmujące decyzje rozwijają jego zrozumienie. Prowadzić ma to do uświadomienia konfiguracji zjawisk i trendów, które są dla



firmy istotne, ale których wpływ nie jest zawsze oczywisty [Obłój 1998, s. 104-107]. Ciągłe i kompleksowe badanie otoczenia zabezpiecza przed konfrontacją z nieprzewidywanymi zmianami [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 34], gdyż identyfikowane sygnały stanowią podstawę planowania przyszłości.

### 3. Istota i funkcje analizy otoczenia

Analiza otoczenia jest komponentem analizy strategicznej<sup>[1]</sup>, wiążącym się z czynnikami i warunkami usytuowanymi poza granicami (mniej lub bardziej wyraźnymi) organizacji. G. Gierszewska i M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 34] definiują analizę otoczenia jako proces: „monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans oraz zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów”, z kolei F. J. Aguilar [Aguilar 1967, za: Costa 1995] definiuje skanowanie otoczenia<sup>[2]</sup> jako: „poszukiwanie informacji o zdarzeniach i relacjach w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, o których wiedza może wspierać wyższe szczeble zarządzania w ich zadaniu wyznaczania przyszłego kierunku działania firmy.”

Powszechnie uznaje się, że analiza otoczenia odpowiedzialna za zbieranie i interpretowanie informacji oraz prezentowanie wyczerpujących analiz i prognoz warunków otoczenia jest bazą informacyjną zarządzania strategicznego i pierwszym etapem planowania strategicznego [por. Lenz, Engledow 1986; Subramanian, Fernandes, Harper 1993; Costa 1995; Gierszewska, Romanowska 2003; Lisiński 2004; Huffman 2004; Myers 1999]. Przytoczone przez Bednarczyk zestawienie badań nad otoczeniem wskazuje ponadto na łączenie badania otoczenia z podejmowaniem decyzji, procesami informacyjnymi i problematyką etyki zarządzania<sup>[3]</sup>.

Wdrażając i eksploatując systemy analizy otoczenia, organizacja może oczekiwać korzyści, jak pisze L. Fahey i V. K. Narayanan [Fahey, Narayanan 1986, s. 4] zarówno na poziomie produktowym, jak i procesowym. Na produkty badania otoczenia składają się opisy zmian obecnie zachodzących w otocze-

1 A. Stabryła definiuje analizę strategiczną, jako „postępowanie badawcze, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu.” [Stabryła 2002, s. 137]. Ma ona charakter diagnostyczny i projekcyjny, który służy nie tylko ocenie bieżącej sytuacji organizacji i otoczenia, ale również (jeżeli nie przede wszystkim) możliwości rozwoju, warunkowanych szansami i zagrożeniami, występującymi obecnie i mogącymi się pojawić w przyszłości. Analiza strategiczna doprowadzić ma decydentów do odpowiedzi na pytania „jak jest” i „jak będzie” w przyszłości. Z kolei G. Gierszewska i M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 17] identyfikują czynnościowy (zbiór działań diagnozujących przedsiębiorstwo i otoczenie, które umożliwiają budowę strategii i jej późniejszą realizację) i narzędziowy (zbiór metod analizy, dzięki zastosowaniu których możliwe jest zbadanie, ocena i przewidywanie stanów wybranych elementów organizacji i otoczenia z uwzględnieniem przetrwania i możliwości rozwoju) aspekt analizy strategicznej.

2 Autor przyjmuje zgodnie z np. Lenz, Engledow 1986; Whecken, Hunger 1995 kategorie: „analiza otoczenia” (ang. environmental analysis) i „skanowanie otoczenia” (ang. environmental scanning) jako kategorie tożsame. Definicje tych dwóch pojęć zachodzą na siebie na tyle mocno, że takie utożsamienie wydaje się być właściwym.

3 Szczegółowe zestawienie badań i omówienie problematyki patrz [Bednarczyk 1996, s. 18-21]

niu, indykatory potencjalnych zmian w przyszłości i alternatywne opisy przyszłych zmian. Na poziomie procesu analiza otoczenia podkreśla wzajemną współzależność otoczenia i organizacji oraz podatność organizacji na wpływy sił zewnętrznych. Jak widać wysiłki organizacyjne prowadzić mają do zrozumienia zachodzących zmian dzisiaj, ale w celu projekcji możliwości w przyszłości, które pozwolą na zabezpieczenie pozycji strategicznej firmy, dostarczając odpowiednią ilość czasu na podjęcie działań. Właściwie realizowany proces prowadzi do zwiększenia możliwości i zaangażowania kluczowych strategicznych menedżerów w zrozumienie, antycypowanie i reagowanie na zmiany zewnętrznie. Uzyskiwane to jest dzięki pobudzaniu menedżerów do myślenia wykraczającego poza granice ich bieżących zadań i obsługiwanej branży. K. Obłój [Obłój 1998, s. 107] pisze o analizie „tam i w przyszłości”, której istotą jest wykraczanie poza ramy rynku, na którym firma intensywnie konkuruje, zarówno w wymiarze czasowym, jak również definicji obsługiwanych klientów i dostarczanych rozwiązań. Proces analizy otoczenia stanowi jedną z podstaw organizacyjnego uczenia się.

Analiza otoczenia kształtuje percepcję decydentów, a to jak postrzegają otoczenie i co myślą, kierunkuje ich działanie. Błędnie jednak uważa się, że analiza otoczenia może przepowiedzieć przyszłość, tak że organizacja nie będzie musiała stawiać czoła niespodziankom. Tak niestety nie jest, bo żadna metoda i technika nie może realnie tego zapewnić. Analiza otoczenia poszukuje takich elementów otoczenia, które są prognozowalne i tych, które nie są do przewidzenia i w tym sensie pozwala na redukcję częstości i zasięgu zaskoczeń, mogących dotknąć organizację. Sama analiza otoczenia nie jest również gwarantem efektywności organizacyjnej. Stanowi zasilenie informacyjne procesu zarządzania strategicznego i w pewnym stopniu może tylko wpływać na dopasowanie organizacji do otoczenia. Podnosi ona zdolność organizacji do radzenia sobie z gwałtownie zmieniającym się otoczeniem w następujący sposób: (1) pozwala wcześniej wykorzystać/kapitalizować pojawiające się szanse, (2) dostarcza wczesnych sygnałów zagrażających problemom, (3) uczula organizację na zmieniające się potrzeby i pragnienia konsumentów, (4) stanowi bazę jakościowych informacji o otoczeniu, (5) stanowi intelektualną stymulację strategów w podejmowaniu decyzji, (6) doskonali wizerunek organizacji w oczach publiczności, pokazując czułość na otoczenie i reagowanie [Jain 1993].

Wśród badaczy [zob. Kefalas, Schoderbeck 1973; Thomas 1974; Fahey, King 1977; Stubbart 1982; Lenz, Engledow 1986; Daft, Sormunen 1988; Segev 1977] istnieje duża zgodność co do funkcji, jakie pełni analiza otoczenia. Grupują się one w działania związane z percepcją informacji, ich interpretacją i wreszcie komunikowaniem, tak by mogły stać się podstawą podejmowania decyzji strategicznych. Są to następujące funkcje:

- 1 deskrypcyjna (jak jest?) - pozyskiwanie informacji, opis zdarzeń i trendów w otoczeniu oraz ustalanie relacji między nimi,
- 2 eksplanacyjna (dlaczego tak jest?) - nadawanie znaczenia pozyskanym danym i informacjom,
- 3 ewaluacyjna (jaki będzie wpływ?) – ocena wpływu opisywanych zdarzeń na sytuację organizacji, identyfikacja głównych implikacji dla procesu decyzyjnego i doskonalenia strategii,
- 4 antycypacyjna (jak będzie w przyszłości?) – projekcja kierunku, w jakim będzie zmieniało i rozwijało się otoczenie.

Realizacja wymienionych funkcji: deskrypcyjnej, eksplanacyjnej, ewaluacyjnej i antycypacyjnej znajduje swój wyraz w strukturze procesu analizy otoczenia.

#### **4. Struktura procesu analizy otoczenia**

Badanie otoczenia jest trudnym problemem organizacyjnym, gdyż otoczenie jest zmienne i złożone, a doświadczenia menedżerów nacechowane ograniczoną racjonalnością, co uniemożliwia wyczerpujące go zrozumienie [Cyert, March 1963 za: Daft, Sormunen 1988]. Proces badania otoczenia może być analitycznie rozdzielony na cztery fazy: (1) skanowanie otoczenia w celu identyfikacji zmian, (2) monitorowanie specyficznych trendów i wzorców, (3) przewidywanie przyszłych kierunków ewolucji otoczenia, (4) ocena obecnych oraz przyszłych zmian otoczenia i ich implikacji [Fahey, Narayanan 1986, s. 36].

Skanowanie zapewnia ogólną obserwację otoczenia w celu: (1) identyfikacji wczesnych oznak potencjalnych zmian, (2) detekcji zmian otoczenia obecnie odbywających się. W sensie prospektywnym skanowanie koncentruje się na identyfikacji symptomów potencjalnych zmian i kwestii mogących mieć wpływ na kształt otoczenia. Celem jest ostrzeganie organizacji przed zmianami, zanim całkowicie się uformują i wykrystalizują. Ma kierunkować uwagę w stronę możliwych zdarzeń, dużo wcześniej zanim pojawią się w łatwo dostrzegalnej dla wszystkich formie. Ten etap procesu badania otoczenia *implicite* lub *explicite* zasila proces monitorowania, dostarczając wczesne oznaki możliwych zmian. Ma to zapewnić czas na przeanalizowanie potencjalnych implikacji dla działania oraz wypracowanie możliwego i pożądanego zachowania w sytuacji zaistnienia sygnalizowanego zdarzenia.

W bieżącym i retrospektywnym sensie skanowanie identyfikować ma strategiczne zaskoczenia i w tej sytuacji bezpośrednio zasila proces oceny i wpływa na bieżące decyzje strategiczne. Skanowanie często identyfikuje zmiany, które są już w zaawansowanej fazie realizacji i konieczne jest natychmiastowe działanie, a nie obserwacja rozwoju wydarzeń.

Stanowi ono najmniej ustrukturyzowaną i najbardziej niejednoznaczną strefę działania. Potencjalnie ważne informacje są nieograniczone, dlatego konieczna jest szeroka obserwacja i wyczulenia na informacje, które mogą pojawić się w nieoczekiwanej formie i miejscu. Poziom szumów jest bardzo wysoki, a podstawowym wyzwaniem jest nadanie znaczenia wieloznacznym i niepowiązanym danym.

Monitorowanie obejmuje śledzenie ewolucji trendów oraz zdarzeń w otoczeniu i wiąże się z podążaniem tropem wskazywanym przez sygnały i indykatory, pochodzące z fazy skanowania. Celem monitorowania jest dostarczenie wystarczających danych do podjęcia decyzji co do wagi konkretnego trendu, czy też zdarzenia. Prawie zawsze faza ta następuje po fazie skanowania i zapewnić ma, że przecucia i intuicyjne osądy odnośnie sygnałów, które pojawiają się podczas skanowania będą monitorowane, aby je potwierdzić, opisać, modyfikować. Proces poszukiwania informacji jest w tej fazie bardziej usystematyzowany i kierunkowany zidentyfikowanymi sygnałami. Analitycy posiadają ogólne przecucie co do kierunku ewolucji zdarzeń i wokół nich koncentrują swoje wysiłki. Im dalej w procesie monitorowania, tym dane stają się bardziej precyzyjne. Liczne interpretacje i oceny pojawiające się wraz z napływem nowych danych wymagają refleksji nad ich relewantnością, rzetelnością, prawdziwością. Konieczne jest ich wzajemne dopasowywanie i konfrontowanie z informacjami już posiadanymi.

Przewidywanie jest istotnym i koniecznym elementem analizy otoczenia. Skanowanie i monitorowanie dostarcza obrazu tego, co obecnie odbywa się w otoczeniu, niemniej jednak decyzje strategiczne wymagają określonego wglądu w przyszłość i orientacji na przyszłe zdarzenia. Przewidywanie wiąże się z rozwijaniem wiarygodnych projekcji kierunków, zakresu, szybkości i intensywności zmian otoczenia. Możemy tutaj mówić o dwóch wymiarach integralnie ze sobą związanych: (1) projekcji trendów, które są wysoce prawdopodobne i z pewnym marginesem błędu mogą być utrzymane w określonym czasie w przyszłości, (2) alternatywnych wariantach przyszłości, które mogą pojawić się nie tylko na bazie obecnych trendów, ale również na podstawie osądów dotyczących zdarzeń potencjalnych, albo takich, które mogą być wywołane przez organizację albo inne podmioty w otoczeniu.

Przewidywanie jest zwykle lepiej zogniskowane (bardziej rygorystyczne i dedukcyjne w swojej naturze) w porównaniu do wcześniejszych faz, gdyż nacisk jest położony na te zmiany, które uznane są za ważne dla organizacji.

Ocena pozwala na wartościowanie generowanych danych przez skanowanie, monitorowanie i przewidywanie informacji i wiedzy, które uznane zostały za ważne. Konieczna jest ocena ich wpływu na organizację oraz jej strategię i na tym etapie akcent przenoszony jest ze zrozumienia otoczenia na to, co to zrozumienie dla organizacji oznacza [Fahey, Narayanan 1986, s. 37-42; King, Cleland 1987, s. 156 – 161].

Rozdział aktów badania otoczenia na cztery fazy ma charakter wyłącznie analityczny, a skanowanie, monitorowanie, prognozowanie i ocena wzajemnie się przeplatają i wzajemnie na siebie wpływają. Akt badania otoczenia nie będzie pełny, jeżeli którakolwiek z faz zostanie pominięta i z kolei każda z faz może zwrótnie wpływać na pozostałe modyfikując je. Pokazuje to ciągły dynamizm tego procesu, który ewoluuje tak, jak zmieniają się warunki otoczenia, co implikuje szczególne wyczulenie na zmianę i jej wczesne oznaki.

## 5. Uwagi końcowe

Analiza otoczenia powinna być konceptualizowana jako proces gromadzenia i przetwarzania danych, informacji o otoczeniu, które mogą być przydatne w identyfikowaniu szans, detekcji i interpretacji obszarów problemowych oraz wprowadzania strategicznych, czy też strukturalnych adaptacji. Pełnione przez nią funkcje: deskrypcyjna, eksplanacyjna, ewaluacyjna i antycypacyjna dają duże możliwości budowania i realizacji skutecznych strategii, dzięki dostarczeniu potencjalnie użytecznych - dla procesu zarządzania strategicznego organizacją - informacji o otoczeniu. Często potencjał ten jest jednak marnowany, co wynika ze sposobu, w jaki analiza jest realizowana: wykorzystywana głównie do refleksji post hoc i oparta na zbytnej wierze w pozyskane dane, bez refleksji nad ich zmiennością i adekwatnością.

## Literatura

1. Aguilar F. J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York 1967.
2. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Zeszyty Naukowe”, Seria specjalna: Monografie nr 128, Kraków 1996.
3. Costa J., *An Empirically-based Review of The Concept of Environmental Scanning*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7, No 7, 1995.
4. Cyert R. M., March J. G., *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ 1963.
5. Daft R. L., Sormunen J., Parks D., *Chief Executive Scanning*, Environmental Characteristics, And Company Performance: An Empirical Study, “Strategic Management Journal”, Vol. 9, 1988.
6. Fahey L., King W., *Environmental Scanning in Corporate Planning*, “Business Horizons”, August 1977.
7. Fahey L., Narayanan V. K., *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Company, St. Paul 1986.

8. Farjoun M., *Towards An Organic Perspective On Strategy*, "Strategic Management Journal" 2002, 23.
9. Fiegenbaum A., Hart S., Schendel D., *Strategic Reference Point Theory*, "Strategic Management Journal", vol. 17, 1996.
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
11. Grant R. M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business, Cambridge-Massachusetts 1996.
12. Huffman B. J., *Why Environmental Scanning Works Except When You Need It*, "Business Horizons", 47/3, May-June 2004.
13. Jain S. C., *Marketing Planning and Strategy*, South-western Publishing, Cincinnati, OH, 1993.
14. Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 3.
15. Kefalas A., Schoderbeck P. P., *Scanning the Business Environment*, Decision Science, vol. 4, 1973.
16. King W. R, Cleland D. I (ed.): *Strategic Planning and Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1987, s. 156 – 161.
17. Kuc B. R., *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
18. Lenz R. T., Engledow J. L., *Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory*, "Strategic Management Journal", Vol. 7, Jul/Aug 1986.
19. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
20. Myers K., *Technology for The Environmental Scanning Process*, System Practice and Action Research, vol. 12, no 4, 1999.
21. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
22. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
23. Segev E. *How To Use Environmental Analysis In Strategy Making*, Management Review, vol 66, 1977.
24. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
25. Stubbart C. *Are Environmental Scanning Units Effective?*, Long Range Planning, vol 15, 1982.
26. Subramanian R., Fernandes N., Harper E., *An Empirical Examination of The Relationship Between Strategy And Scanning*, "The Mid-Atlantic Journal of Business", Vol. 29, No 3, December 1993.
27. Thomas P.S., *Environmental Analysis for Corporate Planning*, "Business Horizons", vol. 17, 1974.
28. Whecken T. L., Hunger J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

**Marek Ćwiklicki\***  
**Tomasz Kafel\*\***

## **ZASTOSOWANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH**

### **THE USE OF THE STRATEGIC SCORECARD IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

#### **Summary**

*The main goal of the paper was to outline the problem of strategy formulation, implementation, and control in non-governmental organisations. In the first part of article the factors strengthening importance of non-governmental organisations in polish economy were presented. Further on the authors described the specificity of strategic management in non-governmental organisations. In the next part of article the Balanced Scorecard adaptation to non-governmental organisations was show. At the end of the paper an example of Balanced Scorecard implementation in selected foundation was presented.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Wiele polskich organizacji pozarządowych znajduje się dopiero w początkowym stadium rozwoju. Dynamiczne zmiany w otoczeniu oraz specyfika zarządzania organizacjami pozarządowymi powodują, że wielu zaangażowanym i zapracowanym menedżerom brak jest czasu na: określanie celu działania, opracowywanie programu działania, organizowanie i prowadzenie zebrań, zbieranie funduszy, organizowanie pracy zarządu, przygotowywanie budżetu, prowadzenie rachunkowości, planowanie długofalowe, opracowanie strategii rozwoju i ocenę wyników pracy. Zdarza się również tak, że organizacje pozarządowe nie poświęcają zbyt wiele czasu i środków na tematy organizacyjne

---

\* dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie.

z obawy przed nadmiernym rozrostem struktur urzędniczych i odwróceniem uwagi od realizacji swych podstawowych zadań. Rosnąca, ale wciąż niewystarczająca, liczba krajowych i regionalnych ośrodków informacyjnych, baz danych, sieci komputerowych czy publikacji dotyczących zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi stanowi tutaj dodatkowe utrudnienie. Nie mając pojęcia o istnieniu organizacji stanowiących sobie podobne cele często powiela się ich wysiłki. Uniemożliwia to także planowanie, koordynację działań i realizację wspólnych przedsięwzięć. Utrudnia to również dostęp do informacji z zagranicy na temat pomocy finansowej oraz udział w różnych programach wymiany i programach szkoleniowych.

Odpowiedzią organizacji gospodarczych na dynamiczne zmiany w otoczeniu było między innymi stworzenie koncepcji zarządzania strategicznego. Mimo że organizacjami pozarządowymi zarządza się raczej w znaczeniu krótkoterminowym niż strategicznym, to w świetle zmieniających się warunków otoczenia konieczne jest zainteresowanie się analizą i weryfikacją ich roli czy misji w celu dostosowania się organizacji pozarządowych do wspomnianych zmian, co będzie przejawem ich strategicznego myślenia. Potrzebują one nowych narzędzi zarządzania, które pozwolą im osiągnąć cele strategiczne. Do tych narzędzi należy z pewnością szereg metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym, między innymi strategiczna karta wyników [Balanced Scorecard (BSC)].

## **2. Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych**

Coraz częściej, zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej - także w Polsce - zauważyć można, że planowanie strategiczne objęło sektor organizacji pozarządowych<sup>[1]</sup>. Początkowo plany (najczęściej dziesięcioletnie), których opracowanie pochłaniało mnóstwo wysiłku, odchodziły w ciągu roku, dwóch w zapomnienie, bądź dezaktualizowały się wywołując uzasadniony sceptycyzm. Burzliwe otoczenie ograniczyło horyzont czasowy planów do trzech lat i dzisiaj koncentrują się one na określaniu priorytetów oraz ogólnych harmonogramów [Hudson 1997, s. 97-98].

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że proces zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych przebiega według analogicznych do stosowanych w przedsiębiorstwach etapów (rys.1). W procesie planowania strategicznego kluczowym zagadnieniem jest poprawnie sformułowana misja. Brak klarownej misji również w organizacji pozarządowej (szczególnie realizującej kilka równoległych działań) może wprowadzić chaos, natomiast jej

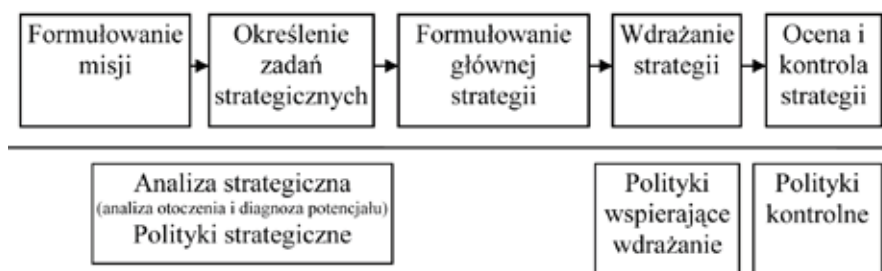
---

<sup>1</sup> Wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii pokazały, że 84% badanych organizacji charytatywnych wykorzystuje (bądź zamierza wykorzystać) metody planistyczne, szczególnie SWOT [Lynas, Ritchie 1995, s. 274].



właściwie postawienie pozwoli rozwijać się organizacji w pożądanym kierunku [Drucker 1995, Handy 1990 za: Lynas, Ritchie 1995, s. 268]. Warto zwrócić uwagę, że w organizacjach pozarządowych misja odgrywa szczególną rolę - znamienne jest to, że wśród kluczowych czynników sukcesu stawiana jest na pierwszym miejscu. Mamy tu do czynienia ze swego rodzaju sprzężeniem zwrotnym, bowiem dobrze sformułowana misja generuje i przyciąga dodatkowe zasoby (finansowe i ludzkie), mobilizuje i motywuje społeczeństwo do aktywności, co umożliwi realizację i rozwój organizacji, podczas gdy nieatrakcyjna społecznie misja nie uzyska poparcia finansowego fundatorów, ani wolontariuszy, co w konsekwencji pozbawia organizację szans na jej wypełnienie [Iwaszkiewicz-Rak 1997, s. 83].

**Rysunek 1.** Model procesu zarządzania strategicznego w organizacjach non profit



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Higgins, Vincze 1986]

Specyficzne jest również otoczenie organizacji pozarządowych, a ponieważ obejmuje ono bardzo szerokie spektrum organizacji, trudno jest wyróżnić jego jednorodne elementy. Znajdują się tam z pewnością takie siły nacisku, jak: podatnicy, donatorzy i sponsorzy, rząd, wolontariusze, a także konkurencja. Oczekiwania, prezentowane szczególnie ze strony donatorów i opinii publicznej wobec organizacji pozarządowych funkcjonujących w oparciu o planowanie budżetowe, dotyczą m.in. zredukowania strony wydatków. W wielu wypadkach odnosząca sukcesy w realizacji nowych zadań organizacja staje wobec konieczności rezygnacji z pewnej sfery działań - zadania są już bowiem zrealizowane - a czasami jej likwidacji [Kennedy 1986, s. 271 za: Higgins, Vincze 1986]. Niestety, dla niektórych organizacji celem jest przetrwanie i dlatego utrzymują się za wszelką cenę blisko punktu równowagi („breakeven point”), nie myśląc o osiągnięciu pełnego sukcesu w realizacji swej misji i celów. Równie często organizacje non profit upatrują sens swego działania w wydawaniu środków z „budżetu”, a nie powiększaniu go. Istnieje także tendencja planowania przyszłego budżetu na bazie wydatków poniesionych w ubiegłym roku, warunkiem

jest jednak jego pełne wykorzystanie, na czym koncentrują swą uwagę niektóre organizacje.

Głównym problemem w ustalaniu celów strategicznych wśród działań organizacji pozarządowych jest porównanie korzyści, kosztów i ryzyka związanego z realizacją poszczególnych działań czy projektów. Trudności sprawia także sposób mierzenia poziomu wykonania zadań oraz brak jasności co do odpowiedzialności za decyzje. Istnieje również wiele sprzeczności pomiędzy celami strategicznymi, realizowanymi przez organizacje pozarządowe, co wynika z różnorodności ich działań. Choć priorytety organizacji określane są w perspektywie długofalowej, sytuacja w otoczeniu często przynosi pilniejsze potrzeby i niektórych celów nie da się do końca zrealizować. Cele strategiczne pozwalają zatem skupić się na kwestiach, którymi organizacja, jako całość, pragnie zająć się w danym momencie.

Interesujące podejście do planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych zaproponował J.M. Bryson. Proponuje on w pierwszych etapach zaangażowanie partnerów/ interesariuszy w ustalanie celów strategicznych. W dalszych etapach wprowadza on monitoring otoczenia (poprzez wykorzystanie odpowiednich technik analitycznych), zmierzający do odkrycia przyszłych kluczowych obszarów strategicznych. Propozycje zamyka instytucjonalizacja strategii, m.in. poprzez jej zaakceptowanie przez członków organizacji [Hudson 1997, s. 270].

Wśród narzędzi pomocnych w wyborze kierunków strategicznych znajdziemy m.in.:

1. Systematyczny przegląd opcji strategicznych oraz ich konfrontację z misją organizacji - ze względu na cykliczność opracowania strategii, a więc często także konieczność zmiany misji, podejście to nie jest niezawodne.
2. Przypisywanie wag działaniom, które mogą być finansowane z tych samych funduszy. Oto przykładowa skala ocen działania proponowana w tym podejściu:
  - sprawy o krytycznym znaczeniu strategicznym,
  - ważne, ale nie absolutnie konieczne,
  - należy je prowadzić, jeśli znajdują się na to środki.
3. Ocenę potencjalnego wpływu rozpatrywanych działań organizacji na różne grupy odbiorców, która polegać może na odpowiedzi na przykładowe pytania:
  - jaki jest nasz potencjalny wpływ na tę grupę?
  - jaki jest nasz rzeczywisty, bieżący wpływ?
  - w jakim stopniu proponowane działania mogą go zwiększyć?

4. Testowanie działań poprzez konsultowanie ich z ważnymi grupami zainteresowanych (partnerów, interesariuszy) danymi usługami i zapoznanie się z ich reakcją na proponowane działania.
5. Metody zaczerpnięte z organizacji komercyjnych: poprzez porównanie (benchmarking) z innymi organizacjami (finansowanymi z tych samych źródeł) ustala się kierunki działań, które pozwolą odróżnić analizowaną organizację od innych (np.: poprzez działanie na szeroką skalę i osiągnięcie niskich kosztów lub ograniczenie działania do wybranej niszy rynkowej). Stają się one następnie kryteriami wyboru kolejnych projektów czy inicjatyw. Do tej grupy należy także analiza wrażliwości projektów na zmianę różnych czynników np.: zmianę uregulowań prawnych, utratę dotacji, wzrost stopy procentowej, spadek czy wzrost popytu na daną usługę [tamże, s. 84]<sup>[2]</sup>.

Śledzenie efektów działań organizacji pozarządowych jest również coraz bardziej rygorystyczne, szczególnie ze strony donatorów, czy ogólnie rozumianej społeczności (podatników). Organizacje pozarządowe potrzebują zatem różnych mierników i wskaźników zarówno jakościowych, jak i ilościowych, systemów gromadzenia informacji i wdrażania procesu regularnych przeglądów osiągniętych wyników. System pomiaru realizacji celów strategicznych powinien zdaniem M. Hudsona służyć trzem celom:

1. Obejmować wskaźniki, które mogą polegać na pomiarze „obrotów” (np. liczba udzielonych zasiłków, udzielonych porad), ale istotniejsze wydaje się odniesienie do pożądanego wyniku (np. liczba osób, które podjęły pracę, znalazły dach nad głową). Najważniejsze jest jednak, jeżeli wskaźniki wiążą się z tzw. wartością dodaną, wnoszoną przez organizację, którą określa się porównując sytuację „odbiorców” przed i po skorzystaniu z usługi (np. szkoły gromadzą wyniki uczniów na różnych etapach edukacji, by mierzyć ich postępy, a nie absolutne osiągnięcia, które w dużym stopniu zależą od wiedzy posiadanej przy podjęciu nauki).
2. Wiązać informacje kosztowe z osiąganymi wynikami, by poprzez porównanie wartości i kosztów umożliwić alokację środków.
3. Umożliwiać kierownikom podejmowanie kroków służących doskonaleniu świadczących usług (np. poprzez pomiar jakości usług za pomocą ankiet czy niezależnej oceny) [tamże, s. 137].

Wdrożenie celów strategicznych, czyli przełożenie celów strategii na konkretne działania oraz śledzenie osiągniętych wyników (kontrola strategiczna) wymaga opracowania odpowiednich planów operacyjnych, procesów, procedur

2 Administracja publiczna wraz z przedstawicielami świata biznesu powinna brać przykład z rozwiązań w sferze filantropii, stosowanych w innych krajach zachodnich. Wzorować się można np. na giełdzie australijskiej, która zdecydowała się na korzystną dla organizacji charytatywnych i darczyńców zmianę przepisów regulujących przekazywanie akcji na rzecz organizacji charytatywnych [Filantropia zaczyna się w pracy 2000, s. 1].

i struktur. Kluczowe elementy planu operacyjnego z punktu widzenia wdrażania strategii i kontroli strategicznej w organizacjach pozarządowych dotyczą:

- liczby osób, które korzystają z usług,
- rozmiarów świadczonej pomocy,
- norm jakościowych,
- budżetowania (określa się tu przychód za świadczenia, jego koszt, nadwyżkę finansową lub konieczne dofinansowanie),
- harmonogramu wdrożenia,
- mechanizmów kontroli i oceny wyników [tamże s. 117].

Stosunkowo nowym narzędziem wdrażania i kontroli strategii jest opracowana przez R.S.Kaplana i D.P. Nortona Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Autorzy opisali wiele jej zastosowań w organizacjach pozarządowych, agencjach rządowych i placówkach opieki zdrowotnej [Kaplan, Norton, 2001 s. 143-172].

#### **4. Modyfikacja strategicznej karty wyników do specyfiki organizacji nienastawionych na zysk**

Wdrożenie metody strategicznej karty wyników w sferze zarządzania jednostkami nie- nastawionymi na zysk wymaga działań dostosowawczych. Dotyczy to szczególnie zbioru wskaźników wykorzystywanych w klasycznych perspektywach: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych i rozwoju. Każda organizacja musi stworzyć własną gamę mierników, na podstawie których zmierzy pozycję rynkową, posiadany poziom zasobów (materialnych i niematerialnych) i określi kierunki rozwoju na tle branży. Lista wskaźników przyjmowana do oceny w metodzie BSC nawet w ramach tego samego sektora może być zupełnie odmienna dla różnych przedsiębiorstw. Specyfika organizacji nienastawionych na zysk narzuca zatem konieczność opracowania odpowiedniego zbioru wskaźników wykorzystywanych w procesie zastosowania metody strategicznej karty wyników.

Od jednostek świadczących usługi na rzecz społeczeństwa wymaga się szczególnie komunikowania misji oraz celów i mierników, przez pryzmat których oceniane będą ich działania. Świadczenie konkretnych usług określonym grupom społecznym jest bowiem przesłanką istnienia tego typu instytucji [Kaplan, Norton 2002 s. 171]. Na przykład, miarą jednostek administracji publicznej powinna być zatem skuteczność oraz efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej organizacji. Wobec tego konieczne wydaje się zdefiniowanie wymienionych celów odnoszących się do każdej grupy klientów. Należy zwrócić w tym miejscu uwagę, że perspektywa finansowa, określająca w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych długookresowy cel (jakim jest z reguły rosnący zysk) w przypadku jednostek administracji publicznej

stanowi nie tyle cel, ile ograniczenie. Instytucje te muszą ograniczać swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie, a ich sukces nie może być mierzony stopniem realizacji budżetu czy wielkością oszczędności [tamże, s. 166-167]. Uwzględniając fakt, że za kluczowe czynniki sukcesu jednostek administracji publicznej autorzy metody uznali skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb oraz to, że zysk nie jest celem tego typu organizacji, zaproponowano zmianę w strukturze karty, polegającą na umieszczeniu na szczycie hierarchii klientów (odbiorców) [Kaplan, Norton 2001, s. 144].

Specyfika instytucji publicznych powoduje, że odbiorcy usług nie są bezpośrednimi dostawcami (płatnikami) środków finansowych, które rekompensują koszty, jakie ponosi instytucja. Propozycja autorów rozstrzygająca ten dylemat jest następująca: należy umieścić perspektywę zarówno ofiarodawców (gwarantów środków finansowych), jak i odbiorców (klientów korzystających z usługi) na szczycie hierarchii karty, a następnie zidentyfikować procesy wewnętrzne, które dostarczą pożądaną wartość dla obu grup [tamże, s. 145].

Tak zmodyfikowana struktura karty obejmuje następujące perspektywy:

- Perspektywa klientów (gwarantów środków finansowych i odbiorców usług), która powinna dać odpowiedź na pytanie: „w jaki sposób muszą nas postrzegać klienci, abyśmy mogli zrealizować misję”? Chodzi tu przede wszystkim o dążenie do spełnienia oczekiwań strony zapewniającej fundusze oraz oczekiwań mieszkańców i podatników w celu uzyskania wsparcia z ich strony.
- Perspektywa dostarczonych korzyści, która identyfikuje korzyści dla mieszkańców, wynikające z działalności jednostki administracji publicznej. W tej trudnej do mierzenia perspektywie autorzy podają następujące przykłady mierników:
  - procent studentów zdobywających określone umiejętności – miara dla podniesienia poziomu wykształcenia społeczeństwa,
  - stężenie substancji zanieczyszczających w wodzie, powietrzu i glebie – miara dla zmniejszenia zanieczyszczeń,
  - procent śmiertelności w określonych populacjach – miara dla poprawy stanu zdrowia [Kaplan, Norton 2001a, s. 137].

Umożliwia to wszystkim zainteresowanym mieszkańcom, urzędnikom, ustawodawcom itp. ocenę korzyści w porównaniu z kosztami.

- Perspektywa ponoszonych kosztów, która podkreśla znaczenie wydajności operacyjnej. Podobnie jak w analizie wartości organizacji koszty traktuje się tu łącznie, tzn. obejmują one zarówno wydatki jednostki administracji publicznej oraz koszty społeczne, ponoszone przez mieszkańców czy inne instytucje w związku z działalnością jednostki (np. koszty czasu traconego w kolejkach). Celem nadrzędnym w tej perspektywie jest oczywiście dążenie jednostki do zmniejszenia kosztów

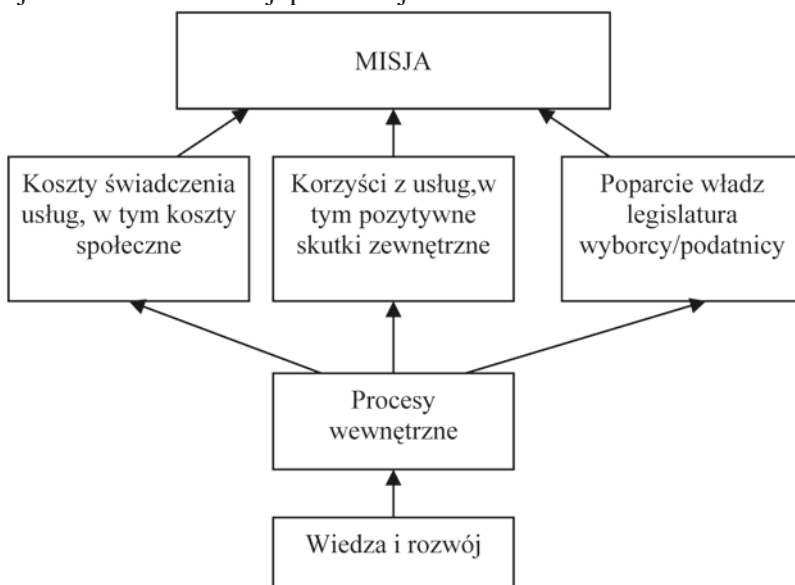
bezpośrednich i kosztów społecznych, koniecznych do realizacji jej misji.

- Perspektywa wewnętrznych procesów, dzięki której staramy się odpowiedzieć na pytanie: „w jakich procesach musimy osiągnąć doskonałość, aby zadowolić naszych klientów oraz gwarantów środków finansowych i spełnić naszą misję”?
- Perspektywa wiedzy i rozwoju, odpowiadająca na pytanie: „w jaki sposób nasi pracownicy muszą się uczyć, komunikować i współpracować, aby zrealizować naszą misję”? [tamże, s. 137].

Autorzy metody uznają, że w zmodyfikowanej strukturze karty przedstawionej na rysunku 2 kluczowe są pierwsze trzy perspektywy i dopiero po ustaleniu odpowiednich celów przechodzi się do identyfikacji procesów wewnętrznych oraz zagadnień wiedzy i rozwoju.

Modyfikacja metody BSC dla organizacji ekonomii społecznej musi rozpoczynać się od zrozumienia Porterowskiego wyrażenia, że strategia to nie tylko to, co organizacja zamierza zrobić, ale również to, czego świadomie nie zamierza robić [Kaplan, Norton 2001, s. 143]. Kaplan i Norton zaznaczają, że większość kart przygotowanych dla organizacji nie- nastawionych na zysk podkreśla doskonałość operacyjną, a zatem koncentrują się na perspektywie procesów wewnętrznych. Brakuje tym kartom zorientowania strategii na klienta.

**Rysunek 2.** Struktura zrównoważonej karty wyników, zaadaptowana dla potrzeb jednostki administracji publicznej



Źródło: [Norton, Kaplan 2001c, s. 136]

W tabeli 1 przedstawiono przykład karty wyników dla The United Way of Southeastern New England, stowarzyszenia skupiającego organizacje przygotowujące doroczne kampanie w zakładach pracy, umożliwiające indywidualnym darczyńcom wzięcie udziału w programach na rzecz pomocy społecznej [Kaplan, Norton 2001, s. 154].

**Tabela 1.** Zrównoważona karta wyników United Way of Southeastern New England

Perspektywa	Rezultaty	Cele strategiczne
Finansowa	rozwój zewnętrzny stabilność wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększyć kwotę netto zebranych funduszy</li> <li>• zrównoważyć przychody i wydatki, aby w 100% realizować zobowiązania wobec innych</li> <li>• zwiększyć kwotę funduszy przeznaczonych na usługi</li> </ul>
	umocnienie społeczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększyć kwotę funduszy przeznaczonych na produkty własne</li> </ul>
Klienta	zadowolenie klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uznanie</li> <li>• łatwość dawania</li> </ul>
	rozwój rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkty cenione przez klientów, pożyteczne dla społeczeństw</li> </ul>
	utrzymanie klientów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje na temat rezultatów</li> <li>• jakość, szybka obsługa</li> </ul>
Wewnętrzna	kluczowe procesy wewnętrzne, skoncentrowane na jakości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie kluczowych procesów wewnętrznych w następujących obszarach: zbieranie funduszy, dystrybucja funduszy, umacnianie społeczeństwa, przetwarzanie informacji, komunikacja; realizacja zobowiązań, opracowanie produktów, rozwój wolontariuszy/pracowników etatowych, obsługa klientów, komunikacja międzywydziałowa</li> </ul>
	opracowanie nowatorskich produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie procesu badań i rozwoju umożliwiającego wprowadzenie nowatorskich produktów</li> </ul>
	utrzymanie wykonanej linii produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie spójnego procesu dla ewaluacji obecnych produktów i usług</li> </ul>
Wiedzy i rozwoju	efektywność pracow- ników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenie i rozwój</li> <li>• technika</li> <li>• zespół</li> </ul>
	zadowolenie pracow- ników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• otwarta i efektywna komunikacja</li> <li>• pomoc dla agencji</li> <li>• uprawnienia i zaangażowanie pracowników</li> </ul>

Źródło: [Kaplan, Norton 2001, s. 156-157].

## 5. Przykład opracowania strategicznej karty wyników dla organizacji pozarządowej<sup>3)</sup>

Przygotowanie strategicznej karty wyników dla każdej organizacji musi uwzględniać jej charakterystykę. Poniżej przedstawiono przykład budowy takiej karty dla Krakowskiej Fundacji Hamlet. Krakowska Fundacja Hamlet jest organizacją pozarządową, powstałą w roku 1992. Inicjatorem jej stworzenia była brytyjska organizacja Hamlet Trust i pracownicy krakowskiej Kliniki Psychiatrii. Jej głównym celem jest szeroko rozumiana pomoc dla osób z zaburzeniami psychicznymi. W ramach tej pomocy wyróżniamy:

- towarzyszenie osobom z zaburzeniami psychicznymi oraz animowanie grup samopomocy,
- tworzenie alternatywnych możliwości wsparcia w środowisku (Środowiskowe Domy Samopomocy, programy mieszkań chronionych, organizacja czasu wolnego),
- aktywizację zawodową oraz organizację miejsc wspieranego zatrudnienia dla osób chorujących psychicznie,
- świadczenie pomocy socjalnej oraz wsparcia dla osób cierpiących na zaburzenia psychiczne oraz ich rodzin,
- promocję sztuki artystów niepełnosprawnych psychicznie i intelektualnie.

Misją organizacji jest utworzenie długotrwałych i partnerskich relacji między beneficjentami opieki psychiatrycznej, oraz przedstawicielami lokalnej społeczności, instytucjami pomocy społecznej i instytucjami opieki medycznej, pracodawcami.

Realizacja misji następuje poprzez: wsparcie i doradztwo dla organizacji pozarządowych oraz instytucji działających w obszarze zdrowia psychicznego, udział oraz organizację szkoleń, konferencji, wizyt studyjnych, wymianę doświadczeń, dostarczanie informacji, doradztwo oraz animowanie grup samopomocowych na rzecz beneficjentów psychiatrii oraz ich rodzin i edukację społeczną oraz przeciwdziałanie stygmatyzacji.

Dla tak scharakteryzowanej organizacji pozarządowej projekt strategicznej karty wyników przedstawia tabela 2.

---

3 Przykład ten powstał na podstawie pracy zespołu, w skład którego wchodziłi uczestnicy studiów podyplomowych z Ekonomii Społecznej w roku 2007: Paulina Tetich, Joanna Kot, Seweryn Gałysz, Monika Machowska, Bartłomiej Kindler, Paulina Zdżieszek.



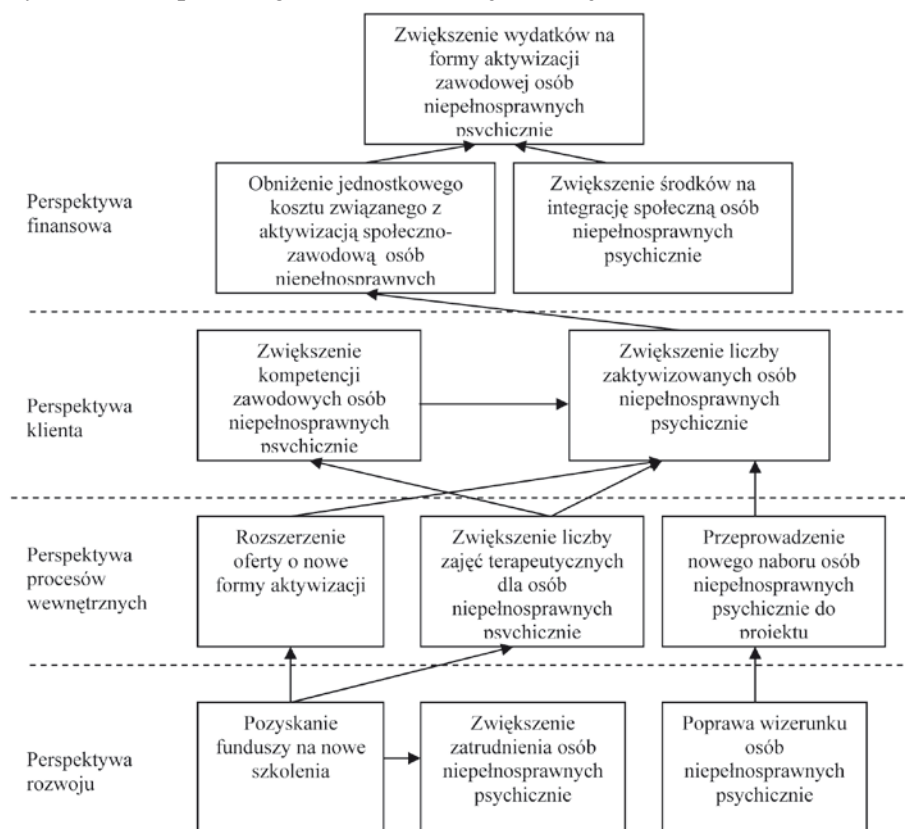
**Tabela 2.** Projekt strategicznej karty wyników dla Krakowskiej Fundacji Hamlet

Perspektywa	Cele strategiczne	Miernik rezultatu	Miernik przyszłości
Finansowa	Zwiększenie wydatków na formy aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych psychicznie	Wysokość poniesionych wydatków	Przyrost wydatków na formy aktywizacji w ujęciu kwartalnym
	Zwiększenie środków na integrację społeczną osób niepełnosprawnych psychicznie	Rodzaje zajęć terapeutycznych Ilość spotkań terapeutycznych	Zmniejszenie liczby osób niepełnosprawnych psychicznie
	Obniżenie jednostkowego kosztu związanego z aktywizacją społeczno-zawodową osób niepełnosprawnych psychicznie	Jednostkowy koszt aktywizacji osoby niepełnosprawnej psychicznie	Procentowy spadek kosztu jednostkowego związanego z aktywizacją
Procesy wewnętrzne	Przeprowadzenie nowego naboru osób niepełnosprawnych psychicznie do projektu	Liczba pozyskanych osób niepełnosprawnych psychicznie	Procentowy wzrost liczby osób niepełnosprawnych psychicznie, aktywizowanych w ramach projektu
	Zwiększenie liczby zajęć dla osób niepełnosprawnych psychicznie	Ilość zorganizowanych zajęć terapeutycznych	Procentowy wzrost ilości zajęć terapeutycznych w ujęciu kwartalnym
	Rozszerzenie oferty o nowe formy aktywizacji	Liczba form aktywizacji	Wzrost liczby form aktywizacji w ujęciu kwartalnym
Klient	Zwiększenie liczby zaktywizowanych osób niepełnosprawnych psychicznie	Liczba osób zaktywizowanych	Procentowy wzrost osób niepełnosprawnych psychicznie w ujęciu kwartalnym
	Zwiększenie kompetencji zawodowych osób niepełnosprawnych psychicznie	Liczba pozytywnie ukończonych szkoleń	Procentowy wzrost kompetencji osób, które ukończyły szkolenie w stosunku do ogólnej liczby beneficjentów
	Poprawa wizerunku osób niepełnosprawnych psychicznie	Zwiększony poziom akceptacji osób niepełnosprawnych psychicznie przez pracodawców – na podstawie formuły opartej na porównaniu wyników ankiety badającej stopień akceptacji przeprowadzonej przed i po podjęciu działań	Wzrost akceptacji osób niepełnosprawnych psychicznie przez pracodawców w ujęciu rocznym
Rozwój	Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych psychicznie	Liczba osób, które znalazły zatrudnienie	Procentowy udział zatrudnionych w stosunku do ogółu osób niepełnosprawnych psychicznie
	Pozyskanie funduszy na nowe szkolenia	Ilość pozyskanych grantów	Liczba dodatkowych działań szkoleniowych w celu asymilacji osób niepełnosprawnych psychicznie z otoczeniem

Źródło: [Tetich, Kot, Gałysz, Machowska, Kindler, Zdieszek 2007].

Żeby sprawdzić poprawność sformułowanych celów i mierników opracowano mapę strategii dla tej jednostki. W tym celu wskazano na logiczne relacje między poszczególnymi perspektywami. I tak, w ramach perspektywy rozwoju następuje pozyskanie funduszy na nowe szkolenia, co ma rozszerzyć ofertę o nowe formy aktywizacji. To umożliwi zwiększenie liczby zaktywizowanych osób niepełnosprawnych psychicznie. Lepsze wykorzystanie środków ma zapewnić obniżenie jednostkowego kosztu związanego z aktywizacją społeczno-zawodową osób niepełnosprawnych psychicznie. Pełne zależności przyczynowo skutkowe przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Mapa strategii dla Krakowskiej Fundacji Hamlet



Źródło: Opracowanie własne

## 5. Uwagi końcowe

Przykład modyfikacji strategicznej karty wyników do specyfiki zarządzania organizacjami pozarządowymi ukazuje, że konieczne są czynności dostosowawcze rozwiązań powstałych na gruncie nauki organizacji i zarządzania, dedykowane organizacjom komercyjnym. Odmienny charakter działalności podyktowany przez interesariuszy sprawia, że waga poszczególnych problemów zarządzania zmienia się. W tej sytuacji dla organizacji pozarządowych następuje zmiana priorytetów, która powinna uwzględniać analizę misji organizacji. Rozwiązania organizatorskie takie jak strategiczna karta wyników pozwalają organizacjom na systematyczne postępowanie, mające na celu spójność wszystkich działań względem nadrzędnej wizji. Umożliwia to lepsze wykorzystanie zasobów i zwiększenie motywacji pracowników poprzez wskazanie powiązań między pracą, jaką wykonują a strategią organizacji.

Współczesne otoczenie organizacji pozarządowych wymusza na nich zmiany zmierzające do profesjonalnego zarządzania, w tym także do wdrożenia rozwiązań do tej pory stosowanych w organizacjach komercyjnych. To przesunięcie w stronę „biznesowego” myślenia pozwala na efektywniejsze wykonywanie zadań, a ukierunkowanie ich na zadowolenie klientów gwarantuje większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez organizację, jak i donatorów i sponsorów tej organizacji.

Wdrożona strategiczna karta wyników jako system zarządzania całą organizacją zapewnia także możliwość pomiaru działań i wskazanie, w których obszarach powinna następować poprawa. Trudność w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi polega między innymi na pomiarze efektywności działalności operacyjnej. Narzędzie opracowane przez R. Kaplana i D. Nortona pozwala na ogarnięcie zakresów działań jednym systemem miar, co dla skuteczności organizacji w środowisku konkurencyjnym (nawet jeśli ograniczymy je do konkurencyjności dostępu do zasobów finansowych) jest krytyczne, ponieważ umożliwia oszczędniejsze gospodarowanie środkami będącymi w dyspozycji organizacji.

## Literatura

1. Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny - NGOs, Warszawa 1995.
2. *Filantropia zaczyna się w pracy*, „Gazeta Wyborcza. Dodatek Praca” 17 lipca 2000.
3. Higgins J.M., Vincze J.W., *Strategic management and organizational policy*, Dryden Press, 1986.

4. Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
5. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych*, AE Wrocław, Wrocław 1997.
6. Kaplan R.S., Norton D P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
7. Kaplan R.S., Norton D.P., *The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press Boston, 2001a.
8. Lynas G.M., Ritchie K., *Corporate planning: an empirical study of UK Charitable organizations*, „International Review of Strategic Management”, 1995 nr 5.

**Andrzej Kozina\***

## **TYOLOGIA NEGOCJACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **BUSINESS NEGOTIATIONS TYPOLOGY**

#### **Summary**

*The objective of the paper is to present the typology of business negotiations, treated as managerial tool. Such a typology constitutes a crucial aspect of complex and multidimensional model of business negotiations.*

*Firstly, general concept of those negotiations is described. Secondly, their typology is suggested, including both generic and supplementary criteria. Thirdly, some particular types of business negotiations are considered, reflecting their specific features. Summing up the paper, the subsequent areas of research are pointed out.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Jednym z istotnych aspektów kompleksowego i wielowymiarowego modelu negocjacji w przedsiębiorstwie - traktowanych jako instrument zarządzania - jest wyodrębnienie ich podstawowych rodzajów [Kozina 2006]. Umożliwia to bowiem sprecyzowanie uniwersalnych i specyficznych cech tych negocjacji oraz ich zakresu i celów, a co za tym idzie - wypracowanie adekwatnych narzędzi metodycznych, zwłaszcza w procesie ich planowania.

Celem niniejszego referatu jest zatem przedstawienie własnej propozycji typologii rozważanych negocjacji. Należy podkreślić, iż nie jest to łatwe zadanie, ze względu na znaczne zróżnicowanie tych negocjacji oraz brak kompleksowych i spójnych propozycji ich typologii w literaturze przedmiotu. Zaprezentowana w referacie koncepcja ujmuje najważniejsze kryteria tego rodzaju typologii, ze świadomością, iż nie jest ona wyczerpująca, a wszelkie schematy klasyfikacyjne w omawianej dziedzinie są względne.

---

\* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

## 2. Istota negocjacji w przedsiębiorstwie

W rozważanym przypadku mają zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, tzn. jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości - zob. m.in. [Lewicki i in. 2005, s. 17 i n.], [Negocjacje... 2003, s. 11 i n.] [Mesjasz 2000, s. 38-40], [Rządca 2003, s. 23 i n.]. W rozważanym obszarze najistotniejsza jest pierwsza z tych interpretacji. Ów proces decyzyjny jest (w fazie przygotowawczej) realizowany przez strony niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów), następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdego z negocjatorów z osobna. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw (jako część wspólną wyjściowych opcji).

Skrótowym określeniem „negocjacje w przedsiębiorstwie” określa się zarówno te spośród nich, które mają charakter wewnątrz-organizacyjny, tzn. są prowadzone pomiędzy różnymi grupami interesu w przedsiębiorstwie, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami, itp., jak i te negocjacje, które reprezentanci przedsiębiorstwa prowadzą z interesariuszami zewnętrznymi, np. kooperantami, dostawcami, odbiorcami, itp.

Rozważane negocjacje są zatem ściśle podporządkowane realizacji różnorodnych celów przedsiębiorstwa, wynikających z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji jego celów jako środowiska lub strony negocjacji. Stanowią także sposób kształtowania relacji firmy z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania. Przytoczone sposoby interpretacji negocjacji, zwłaszcza jako procesu podejmowania decyzji, wskazują ponadto na ścisły ich związek z procesem zarządzania. Dla każdej sytuacji negocjacyjnej w firmie ich zleceniodawcą jest kierownik, lub delegowany przezeń pracownik wykonawczy (odpowiedzialni także za ich prowadzenie), zarówno z danego zespołu funkcjonalnego lub projektowego (najczęściej w negocjacjach wewnątrz-organizacyjnych), jak i zespołu negocjacyjnego (zadaniowego), reprezentującego firmę (zwykle w negocjacjach między-organizacyjnych).

Najważniejszą cechą wspólną rozważanych negocjacji (niezależnie od ich uwarunkowań i rodzajów), jest ich charakter, tzn. wszystkie one są „gospodarczymi” w szerszym znaczeniu tego słowa, uwzględniając podstawowe cele ekonomiczne przedsiębiorstwa i jego istotę jako szczególnego rodzaju organizacji. Te spośród przypadków negocjacyjnych w nim występujących, które nie dotyczą bezpośrednio jego działalności gospodarczej, mając swoje źródło w innego rodzaju procesach, np. społecznych, kulturowych, czy czynnikach osobowościowych, w ostatecznym efekcie powinny być bowiem podporządkowane

realizacji zasadniczych jego celów. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji konfliktowych, np. wszelkiego rodzaju problemów we współdziałaniu, czy sporów zbiorowych pomiędzy pracodawcami i pracownikami.

Negocjacje gospodarcze w ścisłym (węższym) znaczeniu dotyczą transakcji handlowych lub finansowych. Rozumie się przez nie wszelkiego rodzaju rokowania niezbędne dla dokonania sprzedaży, bądź zakupu różnego rodzaju zasobów rzeczowych i finansowych, tj. produktów lub usług, środków trwałych, wyposażenia i innych elementów majątku, w tym niematerialnych. Negocjacje takie w wymiarze firmy jako ich strony obejmują więc wszelkie transakcje tego rodzaju, realizowane z innymi podmiotami, a także w ramach procesów wewnętrznej kooperacji i wymiany. Do typowych rodzajów tych negocjacji należą sprzedaż (zakup) produktów lub usług, pozyskiwanie kredytów, operacje leasingowe i transakcje ubezpieczeniowe, fuzje, przejęcia i alianse strategiczne.

### **3. Proponowana typologia negocjacji w przedsiębiorstwie**

Opracowana przez autora kompleksowa (wieloaspektowa) typologia rozważanych negocjacji, opiera się na dwóch rodzajach kryteriów: podstawowych - wynikających ze specyfiki przedsiębiorstwa jako obszaru (strony) negocjacji oraz pomocniczych, tj. tych spośród ogólnych kryteriów podziału negocjacji, które mają istotne znaczenie z punktu widzenia celu badań - zob. tabele 1 i 2.

Jeśli chodzi o pierwszą część rozważanej typologii, to dwa pierwsze podziały są najważniejsze, gdyż łączne ich uwzględnienie pozwala na wskazanie najistotniejszych atrybutów negocjacji, tj. ich partnerów, celów i zakresu problemowego. Podziały negocjacji ze względu na znaczenie i częstotliwość pozwalają na uchwycenie ich specyfiki na poszczególnych szczeblach zarządzania, adekwatnych do rozwiązywanych problemów i podejmowanych decyzji.

Z kolei zastosowanie pomocniczych kryteriów podziału rozważanych negocjacji pozwala na odniesienie do nich ogólnych, uniwersalnych zasad, proponowanych w literaturze przedmiotu, np. uwzględniających specyfikę negocjacji wielostronnych - typowych we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw (sieciovych), w odróżnieniu od standardowych negocjacji dwustronnych.

**Tabela 1.** Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie (kryteria podstawowe)

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady, itp.)
Środowisko i partnerzy (interesariusze)	Wewnątrz -organizacyjne (wewnętrzne)	Pomiędzy jednostkami i stanowiskami organizacyjnymi w firmie – wewnątrz własnej strony [Walton, McKersie 1965], np. zbiorowe (pracodawców z pracobiorcami) rozwiązywanie konfliktów we współpracy pomiędzy wydziałami, ustalanie budżetu, itp. (stymulowane z jednej strony wspólnymi celami, integrującymi pracowników, z drugiej – konfliktami wewnętrznymi i sytuacją przymusu).
	Między -organizacyjne (zewnątrzne)	Z partnerami spoza firmy, np. przy fuzjach, w zakresie umów z kontrahentami (dostawcami i odbiorcami) - prowadzone w sytuacji przymusu (np. z monopolistami) lub wyboru; ich podtypy są wyodrębniane ze względu na rodzaj interesariuszy zewnętrznych (np. agendy rządowe, jednostki gospodarcze) i formy współdziałania (np. alians, franchising, outsourcing).
Funkcje (dziedziny) działalności firmy, tzn. prowadzone w zakresie:	Działalności podstawowej	Dotyczą procesów podstawowych (np. produkcyjnych) i pomocniczych (bezpośredniej obsługi, np. technicznej, transportowej, logistycznej, itp.). Głównie w zakresie koordynacji działań (wzajemne współdziałania z kooperantami i podwykonawcami w zakresie obsługi technologicznej procesów, outsourcingu, itp.
	Zarządzania zasobami ludzkimi	Szereg przypadków, dotyczących poszczególnych funkcji personalnych, np. w procesie rekrutacji: z agencjami doradztwa personalnego, lub w układzie przełożony-podwładny, dla celów koordynacji działań.
	Handlu i marketingu (sprzedaży i zaopatrzenia)	Prowadzone z kontrahentami (odbiorcami i dostawcami) w celu zawarcia umów o współpracę w zakresie zakupu (sprzedaży) produktów i/lub usług oraz innych składników majątku firmy, a także w ramach analogicznych transakcji w ramach wewnętrznych rozliczeń.
	Rachunkowości i finansów	Głównie związane z pozyskiwaniem i transferem środków finansowych (np. kredytowe i leasingowe), zabezpieczeniem (ubezpieczeniowe) oraz planowaniem i kontrolą zasobów (wewnętrzny rachunek ekonomiczny, controlling, budżetowanie).
	Badania i rozwoju	Dla zapewnienia warunków do rozwoju firmy, np. przy zakupie licencji, wdrażaniu nowych technologii, innych inwestycjach.
	Organizacji pracy	W ramach przedsięwzięć ukierunkowanych na doskonalenie organizacji i zarządzania, np. z firmami doradczymi, przy podziale zasobów i wydziałaniu spółek w ramach restrukturyzacji, tworzeniu zespołów przy wdrażaniu zmian organizacyjnych, itp.
	Mieszane (kombinowane, złożone)	a) dotyczące problemów z zakresu więcej niż jednego obszaru funkcjonalnego, np. w ramach fuzji i przejęć, restrukturyzacji, b) różnicowane ze względu na specjalizację odmienną od funkcjonalnej - w zarządzaniu projektami (procesami) – ze zleceniodawcami, przy zakupach, współdziałaniu zespołów, rozwiązywaniu konfliktów (szereg przypadków)
Znaczenie (ranga)	Strategiczne	Dotyczące realizacji kluczowych celów firmy, np. z kluczowym inwestorem, w aliansach strategicznych, itp.
	Taktyczne	Stwarzające warunki do realizacji zadań, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami, itp.
Częstotliwość występowania	Operacyjne	Bezpośrednio przy realizacji procesów, głównie we współdziałaniu i przy eliminowaniu zakłóceń i konfliktów wewnętrznych.
	Powtarzalne (rutynowe)	Realizowane wielokrotnie (firma posiada szereg doświadczeń), np. typowe transakcje kupna-sprzedaży materiałów (produktów) z ich dostawcami (odbiorcami); mają w większości charakter operacyjny, niekiedy taktyczny, przy dużych możliwościach wspomagania organizacyjnego - stosowanie standardowych procedur, zasad, itp.
	Sporadyczne (bezprecedensowe)	Występujące okresowo (nawet jednorazowo), np. dotyczące fuzji z innymi podmiotami, czy w ramach restrukturyzacji firmy (zwykle strategiczne), przy znacznej potrzebie niezbędnego wsparcia organizacyjnego (brak zasad, procedur, itp.).

Źródło: Opracowanie własne



**Tabela 2.** Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie (kryteria pomocnicze)

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady, itp.)
Nastawienie do negocjacji [Walton, McKersie 1965]	Rozdzielające (dystrybutywne)	Nastawione na rywalizację i indywidualną realizację celów - żądanie korzyści, przy konieczności podziału ograniczonych zasobów. Inaczej: pozycyjne, wygrana-przegrana, targowanie pozycyjne (gra o sumie zerowej).
	Integrujące (integratywne)	Zorientowane na współdziałanie i wspólne rozwiązywanie problemów - tworzenie korzyści, przy możliwości zwiększenia zasobów. Inaczej: problemowe, wygrana-wygrana, targowanie oparte o interesy (gra o sumie niezerowej).
Ilość uczestników [Kamiński 2003, s. 104]	Dwustronne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzajemne zależności i relacje stron są jednoznaczne i proste, stosunkowo łatwe do zidentyfikowania i analizy,</li> <li>• przy podejmowaniu decyzji dla zawarcia porozumienia wymagana jest akceptacja obu stron,</li> <li>• występują wzajemne reakcje stron na swoje zachowania,</li> <li>• procesy komunikacji, wymiany i tworzenia wartości odbywają się w ramach relacji dwustronnych,</li> <li>• występują dwie podstawowe strategie negocjacji: współdziałania i współzawodnictwa (ewentualnie ich modyfikacje).</li> </ul>
	Wielostronne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzajemne zależności i relacje stron są niejednoznaczne i skomplikowane, trudne do opisanego i analizy,</li> <li>• przy dochodzeniu do porozumienia akceptacja przez wszystkich uczestników nie zawsze jest niezbędna i/lub możliwa,</li> <li>• zachowania stron odnoszą się do znacznie szerszego i wielowymiarowego kontekstu,</li> <li>• ma miejsce wysoka złożoność procesów komunikacji, wymiany i tworzenia wartości w negocjacjach,</li> <li>• występuje większa liczba możliwych strategii stron.</li> </ul>
Cel negocjacji i charakter konfliktu [Mejszasz 2000]	W warunkach przymusu	Występuje konflikt o dużym natężeniu mierzonym istotną rozbieżnością interesów, stanowisk, czy też norm (wartości) (w innym ujęciu: prowadzone, gdy nie ma możliwości wyboru partnera [Dąbrowski 1991, s. 54])
	W warunkach dobrowolności	Celem negocjacji jest zawarcie transakcji poprzez przygotowanie kontraktu (umowy). (inaczej: prowadzone, gdy istnieje możliwość wyboru partnera).
	Uzgodnienia	Nie ma konfliktu interesów stron, a rozbieżności dotyczą aspektów technicznych, np. koordynacji terminów.
Przedmiot (zakres)	Proste	Odnoszące się do jednej kwestii (jednokryterialne), np. wysokości wynagrodzeń w negocjacjach płacowych lub przy celowym (uzgodnionym) zawężeniu zakresu negocjacji (występują rzadko).
	Złożone	Dotyczące wielu zagadnień (wielokryterialne - zob. schemat w [Mejszasz 2000, s. 47, 50]), np. przy transakcjach handlowych – ceny, asortymentu, terminu płatności, itp. – występują w zdecydowanej większości przypadków w firmie.

Źródło: Opracowanie własne

## 4. Specyficzne cechy i rodzaje negocjacji

Przy rozwiązywaniu praktycznych problemów w rozważanym obszarze niezbędnym uzupełnieniem przedstawionej typologii jest z jednej strony dokonanie pogłębionej charakterystyki poszczególnych przypadków rozważanych negocjacji, a z drugiej - wyodrębnienie ich bardziej szczegółowych typów.

Po pierwsze, większość przypadków negocjacyjnych ma specyficzny charakter, wymaga rozwiązania szeregu szczegółowych problemów w kontekście danej dziedziny działalności. Dotyczy to zwłaszcza negocjacji zewnętrznych o znaczeniu strategicznym, np. z potencjalnym kluczowym inwestorem w procesie restrukturyzacji firmy, a także niektórych negocjacji wewnętrznych, np. zbiorowych. Oto przykłady opracowań dotyczących wybranych rodzajów negocjacji:

- zbiorowych - [Walton, McKersie 1965] i [Borkowska 1996],
- w zakresie aliansów strategicznych - [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 124-130],
- dotyczących fuzji i przejęć - [Chwistecka-Dudek 2003], [Freund 1994] i [Kozina 2004],
- w zakresie restrukturyzacji firmy – [Kozina, Draus 2001],
- w procesie tworzenia budżetu - [Drury 1998, s. 375-379], [Fisher i inni 2000],
- w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi - [Tyrańska, Kozina 2005],
- kredytowych - [Mesjasz 2000],
- zaopatrzeniowych - [Perrotin, Heuschen 1994].

Negocjacje wewnątrz-organizacyjne omówiono w [Bazerman, Lewicki 1983; 1985] i [Sheppard i inni 1990], a w [Nauta, Sanders 2000] przedstawiono ich najbardziej typowy przypadek, tj. między wydziałami. Niektóre przypadki rozważanych negocjacji nie zostały w dostatecznym stopniu poddane konceptualizacji (np. dotyczące ubezpieczeń, aliansów strategicznych, czy zarządzania projektami).

Po drugie, uzupełnieniem typologii negocjacji zewnętrznych jest przykładowe rozróżnienie - podział form współdziałania (kooperacji i koncentracji) firmy z podmiotami otoczenia:

- bezumowne - wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych, wzajemnie zgodne zachowania rynkowe (w sytuacjach konkurencyjności),
- umowne - kupna-sprzedaży, kooperacyjne (kooperacja produkcyjna), inne (np. kartelowe), konsorcjum, dzierżawa, leasing i wspólne przedsięwzięcia (w tym spółki),
- koordynacyjne - zrzeczenie dobrowolne, izba gospodarcza, syndykat, cech,
- koncentracyjne luźne - koncern, holding,

- koncentracyjne zwarte - przedsiębiorstwo wielozakładowe [Lichtarski 2001, s. 347].

Mnogość i różnorodność współczesnych form kooperacji i integracji przedsiębiorstw, takich jak np. fuzje i przejęcia, alianse strategiczne, koncerny i holdingi, sieci i grona oraz ich dynamika i wzajemne przenikanie się znacznie utrudnia ich typologię, np. w [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 295-296, 345] wymienia się kilkanaście elementów strukturalnych powiązań kontraktowych uczestników zgrupowania (np. wspólne przedsięwzięcia, licencje, porozumienia, kontrakty, itp.) i 10 typów aliansów<sup>[1]</sup>.

W celu uzupełnienia powyższej typologii należy wziąć pod uwagę dwie klasyfikacje konfliktów, najważniejsze dla opisu negocjacji w firmie – ze względu na:

- podmioty (uczestników) konfliktu [Rahim 1986]: wewnętrzny (u danej osoby)- między poszczególnymi osobami, jednostką a grupą, grupami, organizacjami;
- naturę i przyczyny konfliktu [Moore 1996, s. 5-14]: niepotrzebne - wartości, relacji, danych (subiektywne) i prawdziwe - danych (obiektywne), interesów, strukturalny.

## 5. Uwagi końcowe

Reasumując, proponowana typologia wskazuje na występowanie wielu sytuacji negocjacyjnych, zróżnicowanych co do stron, celów i zakresu, stopnia złożoności. Prowadzenie negocjacji jest bowiem immanentną cechą firmy, są one naturalną konsekwencją jej funkcjonowania jako szczególnego rodzaju organizacji. Z drugiej strony, „organizacja negocjuje, chociaż nie wszystko, nie ze wszystkimi i nie we wszystkich sytuacjach... może (choć nie musi) negocjować” [Rządca 2003, s. 168].

Jak się wydaje, przedstawiona propozycja stanowi użyteczne narzędzie planowania rozważanych negocjacji. Najistotniejsze jej zalety to uniwersalność i wielowymiarowość podejścia. Z drugiej jednak strony niezbędne jest jej doskonalenie (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem:

- 1) konkretyzacji i operacjonizacji parametrów opisujących poszczególne typy negocjacji,
- 2) wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych ich identyfikacji i analizy.

Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie, zarówno typowych (powtarzalnych), jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym.

1 Zob. inne typologie, np. w: [Brilman 2002, s. 425 i n.], [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 67-103], [Cygler 2002, s. 161 i n.], [Duraj 2004, s. 142 i n.] i [Strategor 1995, s. 244-248, 390 i n.].

## Literatura

1. Bazerman M.H., Lewicki R.J. (red.), *Negotiating in Organizations*, Sage Publications, Beverly Hills 1983.
2. Bazerman M.H., Lewicki R.J., *Contemporary Research Directions in the Study of Negotiations in Organizations: A Selective Overview*, "Journal of Occupational Behaviour" 1985, vol. 6.
3. Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1996.
4. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Chwistecka-Dudek H., *Fuzje i przejęcia – faza negocjacyjna*, "Przegląd Organizacji" 2003, nr 7-8.
6. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
7. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
8. Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
9. Drury C., *Rachunek kosztów. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
10. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
11. Fisher J. G, Frederickson J. R., Peffer S. A., *Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation*, "The Accounting Review" 2000, vol. 75, nr 1.
12. Freund J.C., *Merger Negotiations (w:) M.L. Rock (red.), The Mergers & Acquisitions Handbook*, McGraw Hill, New York 1994.
13. Grudzewski M, Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
14. Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
15. Kozina A., *Negocjacje w procesach fuzji i przejść*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3-4.
16. Kozina A., *Model negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą (w:) Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe”, nr 81, Poznań 2006.
17. Kozina A., Draus M., *Negocjacje w procesie restrukturyzacji firmy (w:) Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2001, nr 916.

18. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
19. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
20. Mesjasz C., *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.
21. Moore C.W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts*, Jossey-Bass Publications, San Francisco 1996.
22. Nauta A., Sanders K., *Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations*, "The International Journal of Conflict Management" 2000, vol. 11, nr 2.
23. Negocjacje. *Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
24. Perrotin R., Heuschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994.
25. Rahim M.A., *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, New York 1986.
26. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
27. Sheppard B.H., Bazerman M.H., Lewicki R.J. (red.), *Research on Negotiation in Organizations.*, A Biannual Research Series, JAI Press Inc., Volume 2, Greenwich 1990.
28. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. PWE, Warszawa 1995.
29. Tyrańska M., Kozina A., *Negocjacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.
30. Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965.

**Przemysław Stach\***

**POMIAR LOJALNOŚCI NA RYNKU  
USŁUG – EMPIRYCZNA WERYFIKACJA TRAFNOŚCI  
WYBRANYCH SYMPTOMÓW LOJALNOŚCI**

**MEASURING LOYALTY  
IN SERVICES – EMPIRICAL VERIFICATION OF  
THE VALIDITY OF SELECTED LOYALTY SYMPTOMS**

**Summary**

*The purpose of this paper is to examine empirically hypothesized validity of a set of symptoms of customer loyalty. Inspired by the customer loyalty literature, the author sets a number of hypotheses, which are then verified using primary data coming from a sample of 693 valid responses. The author found empirical evidence of significant, yet weak relationship between preference for the service-provider when faced with a choice, and commitment to continue using provider's services. Unfortunately, the confirmed symptoms are not able to fully account for customer loyalty, which implies the need to identify other valid symptoms to complement the model. In addition to that, it seems reasonable to seek further verification of the obtained results in a series of studies conducted in a variety of specific service contexts.*

**1. Uwagi wstępne**

Zrozumienie i skuteczne wpływanie na lojalność klienta od wielu lat leży w centrum zainteresowań naukowców i praktyków rynkowych. Nawet pobieżny przegląd literatury zachodniej oraz do pewnego stopnia również polskiej, wskazuje na niesłabnące zainteresowanie tym problemem. Imperatyw kształtowania lojalności do marki czy firmy usługowej wśród klientów wspierany jest

---

\* dr, Wyższa Szkoła Biznesu – National – Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie

często przytaczanymi doniesieniami o licznych korzyściach płynących z posiadania lojalnej bazy klientów, takich jak niższe koszty obsługi klienta czy wyższa zyskowność organizacji. Wydaje się jednak, że problem diagnozowania stanu lojalności nabywców wciąż pozostaje nierozwiązany. Pomiar lojalności wiąże się z identyfikacją symptomów lojalności. Literatura przedmiotu przynosi połowiczne rozwiązanie tego problemu, oferując pewną liczbę propozycji. Pozostaje jednak pytanie, na ile owe propozycje rzeczywiście cechują zjawisko lojalności, a w konsekwencji, czy oparte na nich instrumenty pomiarowe spełniają warunek trafności.

Celem referatu jest empiryczna weryfikacja trafności formułowanego przez autora zestawu symptomów lojalności na rynku usług konsumpcyjnych. Autor pokrótce przedstawi dorobek literatury, który stanowi inspirację dla zaproponowanej symptomatyki lojalności oraz podda empirycznej weryfikacji wybrane propozycje symptomów lojalności w drodze oszacowania ich trafności diagnostycznej (concurrent validity). Trafność diagnostyczna w kontekście tego referatu została zdefiniowana jako istotna współzmiennność pomiędzy danym symptomem a deklarowaną lojalnością wobec usługodawcy, a także jako zdolność danego symptomu do „przewidzenia” deklarowanej lojalności. Weryfikacja opierać się będzie na analizie korelacji rangowej Spearmana oraz analizie regresji wielorakiej danych uzyskanych w drodze badania sondażowego.

## **2. Koncepcja lojalności na rynku usług**

Lojalność w stosunku do usługodawcy należy traktować jako zjawisko jakościowo różne od zjawiska lojalności względem marki produktu fizycznego. Relacje z usługodawcą są bowiem dalece bardziej bogate i wieloaspektowe, dotyczą zarówno oferowanego „produktu”, jak i całej oferty rynkowej, której istotną częścią są relacje pomiędzy osobą klienta i osobą usługodawcy. O szczególnym charakterze lojalności w usługach przekonują Gremler i Brown [Gremler, Brown 1996], popierając swoją tezę gruntownym studium literatury. W usługach lojalność bywa silniejsza niż w przypadku dóbr, zdaje się częściej mieć miejsce, jej podstawą są często kontakty personalne pomiędzy osobą usługodawcy a usługobiorcą, lojalność stanowi swego rodzaju instrument pomagający ograniczyć ryzyko wynikające z zakupu usługi (które jest większe niż w przypadku dóbr), a w końcu, w przypadku chęci zmiany usługodawcy, pojawić się mogą specyficzne dla usług koszty zmiany.

Z perspektywy historycznej, pierwsze definicje lojalności wyrażały po prostu określony wzorzec zachowania nabywcy, ujawniający się w powtarzanych zakupach danej marki (lub usługi od danego usługodawcy) na przestrzeni czasu. Ten behawioralny wzorzec może być dalej dookreślony poprzez analizę proporcji zakupu danej marki w stosunku do marek konkurencyjnych, sekwencje

poszczególnych wyborów marek (która może zresztą sugerować np. lojalność w ramach grupy marek lub wręcz zachowania, polegające na poszukiwaniu urozmaicenia), a w końcu prawdopodobieństwo dokonania ponownego zakupu w przyszłości [por. Sheth, Mittal 2004, s. 391-392]. Słabością tego podejścia do konceptualizacji zjawiska lojalności jest właściwie brak możliwości określenia, na ile zachowanie nabywcy jest wynikiem przemyślanej, świadomej i zgodnej z odczuciami decyzji, a na ile jest to po prostu wyraz rutynowego, automatycznego zachowania zakupowego.

### 3. Lojalność jako postawa

Wydaje się, że powyżej zarysowanego problemu można uniknąć, konceptualizując lojalność z perspektywy teorii postaw, która jak wiadomo definiuje postawę, jako wewnętrzną skłonność oceną względem danego obiektu. Postawy mają swoje źródła w wiedzy i przekonaniach jej posiadacza na temat obiektu postawy, odczuciach względem tego obiektu, a także w samych zachowaniach lub ich intencjach, dlatego mówimy o kognitywnych, afektywnych oraz behawioralnych komponentach postaw. Przyjmuje się dość powszechnie, że znajomość postawy daje możliwość przewidzenia reakcji jej posiadacza względem obiektu postawy w przyszłości, przynajmniej w dłuższym okresie czasu, jako pewnej tendencji<sup>[1]</sup>.

Wychodząc z powyższych założeń, Jakoby i Chestnut [za: Salegana, Goodwin 2005] zdefiniowali lojalność, jako postawę, która musi spełniać sześć warunków. Tak więc, lojalność to (1) tendencyjna (tj. nieprzypadkowa), (2) reakcja behawioralna (tj. zakup), (3) ujawniana na przestrzeni czasu, (4) przez określoną jednostkę decyzyjną, (5) w stosunku do jednej lub kilku marek wybranych z większego zbioru dostępnych marek substytucyjnych, (6) jako funkcja psychologicznych procesów podejmowania decyzji i oceny. W literaturze przedmiotu sugeruje się także od wielu lat, że lojalność to afektywna skłonność do faworyzowania marki, czyli de facto lubienia marki<sup>[2]</sup>. Co więcej, Salegana i Goodwin przekonują, że w kontekście usług lojalność wiąże się z istnieniem silnych więzi społecznych pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, za których podtrzymywanie odpowiedzialne są obydwie strony [zob. także Baloglu 2002].

Dick i Basu [za: Costabile 2000; Baloglu 2002] sugerują, że samo zjawisko lojalności nie jest jednorodne, i że konfrontacja dwóch głównych wymiarów konceptualizujących lojalność, tj. behawioralnego oraz wymiaru postawy

1 Nie zawsze i nie każda postawa ma faktyczną wartość predykcyjną, ta bowiem w dużej mierze zależy od jej centralności w systemie postaw jednostki, a także jej siły, która może być mierzona np. szybkością ujawniania owej postawy w trakcie badania.

2 Ciekawym ujęciem lojalności względem marki jest koncepcja jakości relacji z marką [Fourier 1998]. Ten konstrukt teoretyczny obejmuje sześć elementów składowych: (1) pasja / uwielbienie do marki; (2) marka jako środek wyrażania tożsamości; (3) zaangażowanie; (4) współzależność; (5) intymność/bliskość; (6) ocena marki w roli partnera. Elementy te są treścią lojalności [zob. więcej Fourier 1998].



(a właściwie głównie jej elementu kognytywnego) ujawnia cztery racjonalnie możliwe archetypy lojalności (zob. rys. 1).

Powyższą tezę o wielowymiarowości lojalności popierają Gremler i Brown, odnajdując liczne dowody na jej poparcie w literaturze przedmiotu [Gremler, Brown 1996]. Zatem wymiary lojalności obejmują lojalność behawioralną, afektywną i kognytywną. Ujęcie zjawiska lojalności przez pryzmat struktury postawy konsumenta jest punktem wyjścia dla Olivera [Oliver 1999] do lansowania tezy, że po pierwsze, lojalność powstaje przez sekwencyjne tworzenie poszczególnych wymiarów postawy, gdzie wymiar kognytywny (przekonania i wiedza) poprzedza wymiar afektywny (odczucia) i wymiar intencji, które w konsekwencji prowadzą do określonych zachowań na zasadzie inercji. Costabile proponuje dynamiczny model lojalności, utrzymany w teoretycznej konwencji Olivera [Costabile 2000]. Jego konstrukt jest sekwencją przekonań (oczekiwana wartość), percepcji (ocena wartości), stanów afektywnych (odczucie satysfakcji), a w końcu i zdarzeń (zakup) oraz ich konsekwencji (zaufanie, różne rodzaje lojalności), przy czym lojalność behawioralna poprzedza w tej sekwencji lojalność mentalną.

**Rysunek 1.** Archetypy lojalności wg Dicka i Basu

		Postawa	
		nieprzychylna	przychylna
Intensywność dokonywanych zakupów	wysoki poziom	<i>Lojalność pozorna</i>	<i>Lojalność prawdziwa</i>
	niski poziom	<i>Lojalność ograniczona</i>	<i>Lojalność uśpiona</i>

Źródło: [Baloglu 2002]

Źródło: [Baloglu 2002]

## 4. Symptomy lojalności

Pomiar lojalności może polegać na badaniu deklaracji konsumentów metodą sondażową, obserwowaniu zachowań konsumentów w trakcie zaaranżowanego badania przyczynowego lub analizie danych historycznych i tych pozyskiwanych na bieżąco, dotyczących zakupów. Jedną z najbardziej popularnych metod pomiaru jest oczywiście metoda sondażowa, ponieważ jest relatywnie tania i łatwa do przygotowania, może też być wykorzystana niemal w każdej branży. Jako że lojalność jest zjawiskiem wielowymiarowym, pomiar lojalności metodą sondażową wymaga określenia symptomów, których identyfikacja i oszacowanie natężenia przynoszą odpowiedź o istnieniu i zakresie lojalności badanych. Przegląd literatury pozwala zestawić listę hipotetycznych symptomów, które mogą stać się podstawą do konstruowania złożonej skali do pomiaru lojalności (patrz tabela 1).

**Tabela 1.** Proponowane w literaturze symptomy lojalności

Symptom	Źródło
Lubienie marki/usługodawcy	Sheth, Mitkal 2004, s. 393; Baloglu 2002
Posiadanie ulubionej marki w kategorii produktów, preferowanie usługodawcy	Sheth, Mitkal 2004, s. 393; Butcher, Sparks, O'Callaghan 2001; Zeithaml, Berry, Parasuraman 1996; Baloglu 2002
Częstotliwość kupowania ulubionej marki, udział marki w portfelu zakupów kategorii	Sheth, Mitkal 2004, s. 393; Hill, Alexander 2003, s. 266-273; Falkowski, Tyszka 2006, s. 167; Kall, Kłeczek, Sagan 2006, s. 117-119; East, Gendall 2000
Częstotliwość kupowania ulubionej marki w przeszłości	Sheth, Mitkal 2004, s. 393
Powstrzymanie się od zakupu ulubionej marki w przypadku jej braku w sklepie, lub poszukiwanie jej w innym sklepie	Sheth, Mitkal 2004, s. 393; Kaczmarczyk 2007, s.141; Butcher, Sparks, O'Callaghan 2001
Intencje kontynuowania zakupów	Hill, Alexander 2003, s. 266-273; Kall, Kłeczek, Sagan 2006, s. 117-119; Zeithaml, Berry, Parasuraman 1996
Rekomendacja słowna (w przeszłości, prawdopodobieństwo w przyszłości, rekomendacja spontaniczna oraz reaktywna)	Hill, Alexander 2003, s. 266-273; Kall, Kłeczek, Sagan 2006, s. 117-119; Butcher, Sparks, O'Callaghan 2001; Zeithaml, Berry, Parasuraman 1996; East, Gendall 2000; Baloglu 2002
Postrzegana łatwość/ryzyko zamiany marki na konkurencyjną	Hill, Alexander 2003, s. 266-273; Kall, Kłeczek, Sagan 2006, s. 117-119; Butcher, Sparks, O'Callaghan 2001; Baloglu 2002
Postrzegana atrakcyjność marki w porównaniu z markami konkurencyjnymi, postrzeganie marki jako lepszej niż marki konkurencyjne	Hill, Alexander 2003, s. 266-273; Butcher, Sparks, O'Callaghan 2001; East, Gendall 2000

Symptom	Źródło
Kupowanie ulubionej marki niezależnie od ceny	Falkowski, Tyszka 2006, s. 167; Butcher, Sparks, O'Callaghan 2001
Identyfikowanie się z usługodawcą, poczucie przynależności, wspólnoty, przywiązanie emocjonalne	Butcher, Sparks, O'Callaghan 2001; Baloglu 2002

Źródło: Opracowanie własne

Wynikiem krytycznego przeglądu literatury przedmiotu jest propozycja autora operacjonalizacji koncepcji lojalności jako konstruktów składającego się z sześciu wymiarów: (1) rekomendacje słowne; (2) częstszy wybór oferty danego usługodawcy niż ofert konkurencyjnych; (3) wybaczenie potknięć usługodawcy; (4) zakup oferty danego usługodawcy bez względu na cenę; (5) zamiar kontynuowania zakupu oferty danego usługodawcy; (6) wyższość oferty danego usługodawcy nad ofertami konkurencyjnymi (zob. załącznik 1).

Według autora wybrane wymiary wydają się dobrze odpowiadać specyfice relacji usługodawca-usługobiorca. W literaturze powszechne jest przekonanie, poparte licznymi dowodami empirycznymi, o związku (choć nie zawsze liniowym) pomiędzy zadowoleniem klienta a jego lojalnością względem usługodawcy. Uważa się, że lojalny klient jest klientem bardzo zadowolonym z oferty i współpracy z usługodawcą. Będzie on zatem częściej wybierał danego usługodawcę niż jego konkurentów, a wyższa cena oferty nie powinna być czynnikiem motywującym do zmiany usługodawcy. Powtórne zakupy i intencje ich kontynuowania w przyszłości wynikają z przekonania o wyższości oferty faworyzowanego usługodawcy. Oczekuje się także, że wysoki poziom zadowolenia przełoży się na proaktywne lub reaktywne polecenie usługodawcy wśród potencjalnych klientów. Zdaniem autora, dopełnieniem proponowanych wymiarów lojalności klienta jest emocjonalna więź z usługodawcą, która skutkuje okazywaniem przez klienta dobrej woli i okazywaniem wyrozumiałości usługodawcy w przypadku jego drobnych potknięć.

## 5. Empiryczne dowody związków lojalności z symptomami

Studia literatury przynoszą potwierdzenia co do większości wybranych przez autora wymiarów lojalności. Na przykład dowody empiryczne przytoczone w pracach, do których dotarł autor, sugerują istnienie związku pomiędzy lojalnością a: rekomendacją słowną [Dimitriades 2006; Reynolds, Arnold 2000], częstszym wyborem oferty danego usługodawcy niż ofert konkurencyjnych [Dimitriades 2006; Reynolds, Arnold 2000], zakupem oferty danego usługodawcy mimo ceny wyższej od ofert konkurentów [Dimitriades 2006; Reynolds, Arnold 2000], zamiarem kontynuowania zakupu oferty danego usługodawcy

[Dimitriades 2006; Sivadas, Baker-Prewitt 2000], przekonaniem o wyższości oferty danego usługodawcy nad ofertami konkurencyjnymi [Cengiz, Ayyildiz, Er 2007], a także silnymi więziami emocjonalnymi klienta z usługodawcą [Dimitriades 2006]. Z drugiej strony, Sivadas i Baker-Prewitt nie znaleźli potwierdzenia związku pomiędzy rekomendacją słowną oraz przekonaniem o wyższości oferty danego usługodawcy a lojalnością klienta [Sivadas, Baker-Prewitt 2000].

## 6. Badanie

Celem badania było zweryfikowanie trafności diagnostycznej zoperacjonalizowanego zestawu symptomów lojalności klienta na rynku usług. Cel ten autor osiągnął testując następujący zestaw hipotez:

- H1: Lojalny klient rekomenduje „swojego” usługodawcę innym klientom.
- H2: Lojalny klient wybiera „swojego” usługodawcę częściej, niż jego konkurentów.
- H3: Lojalny klient wybaczają potknięcia „swojemu” usługodawcy.
- H4: Dla lojalnego klienta niższa cena nie jest wystarczającym powodem do zmiany usługodawcy.
- H5: Lojalny klient zamierza w przyszłości być nadal klientem „swojego” usługodawcy.
- H6: Lojalny klient wybiera „swojego” usługodawcę ze względu na wyższość jego oferty w stosunku do ofert konkurencyjnych.
- H7: Symptomy lojalności wyrażone w hipotezach H1-H6 dobrze przewidują lojalność klienta względem usługodawcy.

W celu weryfikacji hipotez, autor pobrał wygodną próbę 716 studentów, którzy wzięli udział w badaniu przeprowadzonym metodą ankiety audytoryjnej. Po redukcji danych surowych, pozostała próba  $n = 693$ , którą ostatecznie wykorzystano na potrzeby testowania hipotez. Pomiar symptomów lojalności przeprowadzono z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta, opisanej numerycznie i słownie. Test  $\alpha$  Cronbacha wykazał zadowalający ( $\alpha = 0,738$ ) poziom rzetelności skali [por. Burns, Bush 2000, s. 332]. Dla zweryfikowania hipotez o istnieniu istotnych związków pomiędzy zoperacjonalizowanymi symptomami lojalności a lojalnością (mierzoną skalą lojalności deklarowanej, patrz załącznik 2) wykorzystano współczynnik korelacji rangowej Spearmana, jako że użyte skale pomiarowe były skalami porządkowymi [por. Kowal 1998, s. 107]. Współczynnik korelacji w tym kontekście wskazuje trafność poszczególnych pozycji złożonej skali lojalności. Wszystkie otrzymane współczynniki korelacji są statystycznie istotne (patrz tabela 2).

**Tabela 2.** Korelacje rho Spearmana

Lp.	Symptomy lojalności	Lojalność deklarowana	
1.	Rekomendowanie usługodawcy	Wsp. korelacji	0,079(*)
		Istotność	0,039
2.	Częstszy wybór usługodawcy niż jego konkurentów	Wsp. korelacji	0,220(**)
		Istotność	0,000
3.	Wybaczanie potknięć usługodawcy	Wsp. korelacji	0,171(**)
		Istotność	0,000
4.	Niższa cena jako powód niewystarczający do zmiany usługodawcy	Wsp. korelacji	0,113(**)
		Istotność	0,003
5.	Intencje dalszego korzystania z usług danego usługodawcy	Wsp. korelacji	0,227(**)
		Istotność	0,000
6.	Wybór usługodawcy ze względu na wyższość oferty	Wsp. korelacji	0,148(**)
		Istotność	0,000
* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie). ** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie). <sup>a</sup> Po wyłączeniu braków danych, n = 693			

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu statystycznego 14.0.2 SPSS for Windows

## 7. Wnioski

Wyniki analizy otrzymanych danych sugerują, że istnieje pozytywny, choć słaby związek pomiędzy deklarowaną lojalnością a:

- częstszym wyborem danego usługodawcy niż jego konkurentów (symptom 2),
- intencjami dalszego korzystania z usług danego usługodawcy (symptom 5).

Zatem hipotezy H2 i H5 o istnieniu istotnego związku można podtrzymać. Z tego wynika, że ww. symptomy mogą w przypadku pomiaru pełnić funkcję symptomów lojalności. Niestety, hipotezy o istnieniu związku pomiędzy lojalnością a rekomendowaniem usługodawcy, skłonnością do wybaczenia potknięć usługodawcy, niższą ceną jako niewystarczającym powodem do zmiany usługodawcy oraz wyborem usługodawcy ze względu na postrzeganą wyższość jego oferty, nie udało się podtrzymać (wsp. korelacji < 0,2; por. [Burns, Bush 2000, s. 591]). Otrzymane współczynniki korelacji dla ww. związków należy uznać za zbyt niskie, aby je można było brać pod uwagę. Tak więc hipotezy H1, H3, H4 i H6 nie zostały podtrzymane.

Przeprowadzona w dalszej kolejności analiza regresji wielorakiej sugeruje, iż symptomy 2 i 5, dla których udało się podtrzymać hipotezy, nie wystarczają

do trafnego określenia poziomu lojalności badanego konsumenta. Otrzymany wynik współczynnika determinacji (skorygowany  $R^2 = 0,43$ ) wskazuje, że wybrane symptomy są w stanie wyjaśnić jedynie 43% zmienności badanej postawy (tj. lojalności klienta).

Z powyższych rozważań wynika następująca konkluzja: symptomy 2 i 5, choć są w stanie przewidzieć lojalność klienta, czynią to słabo, a na dodatek nie stanowią wystarczającego zbioru symptomów, które mogłyby opisać zjawisko lojalności w sposób w pełni trafny. Skoro skorygowany  $R^2 < 0,5$ <sup>[3]</sup>, hipoteza H7 nie może zostać podtrzymana.

## 8. Ograniczenia wynikające z projektu badawczego

Badanie zostało przeprowadzone na nielosowej próbie respondentów. Choć próba jest stosunkowo duża oraz można przyjąć tezę o istnieniu dużej różnorodności postaw i doświadczeń w ramach próby (respondenci rekrutują się z różnych środowisk), to jednak nic nie wiadomo o reprezentatywności pobranej próby. Pytania w kwestionariuszu ankietowym zostały przygotowane w taki sposób, aby mogły odnosić się do różnych rodzajów usług, co mogło osłabić otrzymane wyniki. Pożądana jest zatem replikacja badania w kontekście różnych usług, tak aby respondenci biorący udział w badaniu mogli korzystać z podobnego zasobu doświadczeń i skojarzeń, bez wprowadzania możliwych błędów do danych, wynikających z dużej różnorodności oraz specyficzności poszczególnych rodzajów usług i doświadczeń sytuacji usługowych. Należy także pamiętać o ograniczeniach, wynikających z samego schematu badawczego, przyjętego przez autora. Badanie korelacyjne próbuje orzekać o zachowaniach na podstawie samooceny dokonanej przez respondentów w zakresie różnych wymiarów postaw względem określonego obiektu. Doskonalszym, choć nie zawsze możliwym, wyjściem byłoby albo przeprowadzenie badania w schemacie przyczynowym, albo uzupełnienie badania o pomiar faktycznych zachowań respondentów w kontekście ich relacji z usługodawcami.

## 9. Uwagi końcowe

W powyższym artykule autor zaproponował oraz zweryfikował empirycznie zestaw hipotez, dotyczących trafnych symptomów lojalności, które mogłyby być wykorzystane do pomiaru lojalności klientów na rynku usług. Hipotezy zostały sformułowane w wyniku studiów literatury. Otrzymane wyniki analizy statystycznej sugerują istnienie słabego związku pomiędzy lojalnością klienta a jego skłonnością do częstszego wybierania danego usługodawcy oraz inten-

---

<sup>3</sup> Wielkość graniczna dla skorygowanego  $R^2$  ,sugerowana dla badań w obszarze nauk społecznych w materiałach szkoleniowych dla arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel.

cjami kontynuowania z nim relacji. Jednak pozytywnie zweryfikowane symptomy lojalności nie stanowią wyczerpującego zbioru symptomów.

Wnioski płynące z powyższego badania sugerują potrzebę dalszego poszukiwania trafnych symptomów lojalności klienta oraz poddanie powtórnej weryfikacji sformułowanych na potrzeby tego projektu hipotez, lecz już w konkretnych kontekstach usługowych.

## Literatura

1. Baloglu S., *Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Wishers*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 43, no 1, 2002.
2. Burns A.C., Bush R.F., *Marketing Research (3rd ed.)*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
3. Butcher K., Sparks B., O'Callaghan F., *Evaluative and Relational Influences on Service Loyalty*, "International Journal of Service Industry Management", vol. 12, no. 4, 2001.
4. Cengiz E., Ayyildiz H., Er B., *Effects of Image and Advertising Efficiency on Customer Loyalty and Antecedents of Loyalty: Turkish Banks Sample*, Banks and Bank Systems, vol. 2, no. 1, 2007.
5. Costabile M., *A Dynamic Model of Customer Loyalty*, Proceedings of 16th Annual IMP Conference, University of Bath, UK, 2000.
6. Dimitriadis Z.S., *Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations. Some Evidence from Greece*, "Management Research News", vol. 29, no. 12, 2006.
7. East R., Gendall Ph., *Loyalty: Definition and Explanation*, Proceedings of ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 2000 (<http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, ostatnie pobranie 23.05.2008).
8. Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2006.
9. Fournier S., *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, "Journal of Consumer Research", vol. 24, no 4, 1998.
10. Gremler, D.D., Brown, S.W., *Service loyalty, its nature, importance and implications*, [w:] Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R., Scheuing, E. (ed.), *QUIS V: Advancing Service Quality: A Global Perspective*, ISQA, New York, NY 1996, s.171-81.
11. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

12. Kaczmarczyk S., *Zastosowania badań marketingowych*, PWE, Warszawa 2007.
13. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
14. Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, PWN, Warszawa 1998.
15. Oliver R.L., *Whence consumer loyalty? "Journal of Marketing" (Special Issue)*, vol. 63, 1999.
16. Reynolds K.E., Arnold M.J., *Customer loyalty to the salesperson and the store: Examining Relationship Customers in an Upscale Retail Context*, "The Journal of Personal Selling & Sales Management", vol. 20, no. 2, 2000.
17. Salegana G.J., Goodwin S.A., *Consumer Loyalty to Service Providers: An Integrated Conceptual Model*, "Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior", vol. 18, 2005.
18. Sheth J.N., Mittal B., *Customer Behavior: A Managerial Approach*, Thomson South-Western 2004.
19. Sivadas E., Baker-Prewitt J.L., *An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty*, "International Journal of Retail & Distribution Management", vol. 28, no. 2, 2000.
20. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *The Behavioral Consequences of Service Quality*, "Journal of Marketing", vol. 60, no. 2, 1996.

**Załącznik 1.** Operacjonalizacja wymiarów lojalności wykorzystana w badaniu autora (wersja uproszczona)

Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Ani się nie zgadzam, ani się zgadzam	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
01 <input type="checkbox"/>	02 <input type="checkbox"/>	03 <input type="checkbox"/>	04 <input type="checkbox"/>	05 <input type="checkbox"/>

1. W ostatnim roku przynajmniej raz poleciłem/łam „mojego” usługodawcę innej osobie.
2. Częściej bądź zawsze wybieram „mojego” usługodawcę niż jego konkurentów.
3. Wybaczam potknięcia „mojemu” usługodawcy.
4. Niższe ceny konkurentów „mojego” usługodawcy nie są (nie byłyby) dla mnie wystarczającym powodem, aby skorzystać z ich oferty.
5. Spodziewam się, że w przyszłości nadal będę klientem/ką „mojego” usługodawcy.



6. Wybieram „mojego” usługodawcę, gdyż uważam, że jego oferta przewyższa jakością oferty konkurentów.

**Załącznik 2.** Skala lojalności deklarowanej

1. Czy jako nabywca, jest Pan/i lojalny/a wobec jakiegoś usługodawcy (osoby lub firmy usługowej)?

01 <input type="checkbox"/>	02 <input type="checkbox"/>	04 <input type="checkbox"/>	05 <input type="checkbox"/>	03 <input type="checkbox"/>
Zdecydowanie nie	Raczej nie	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Trudno powiedzieć

**Marta Macelko\***  
**Aneta Aleksander\*\***

## **KONCEPCJA KAPITAŁU RELACYJNEGO JAKO SKŁADNIKA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI**

### **THE CONCEPT OF A RELATIONAL CAPITAL AS A CONSTITUENT OF AN ORGANISATION'S INTELLECTUAL CAPITAL**

#### Summary

*The paper deals with the role and significance of relational capital in functioning of contemporary organisations. It presents the impact of relationship with particular groups of stakeholders on the operation of enterprise. The article submits the range of definitions of relationship capital that can be encountered in the literature of the subject, as well as the ways of relationship capital building in the organisation. The authors focused on such issues like employees potential, customers education, company's values, corporate identity and image, organisational culture, public relations and CRM as the favourable factors for relationship capital building. On summarizing, the authors enumerated tools that facilitate relationships establishing and highlighted the significance of customer as the key success factor for the company.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Współczesne przedsiębiorstwa działające na rynku ostrej rywalizacji zmuszone są poszukiwać coraz to nowszych narzędzi walki konkurencyjnej. Powszechna stała się świadomość niewystarczającej siły zasobów materialnych, jak również zasobów niematerialnych. Coraz łatwiejszy dostęp do kapitału, pra-

---

\* dr, Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

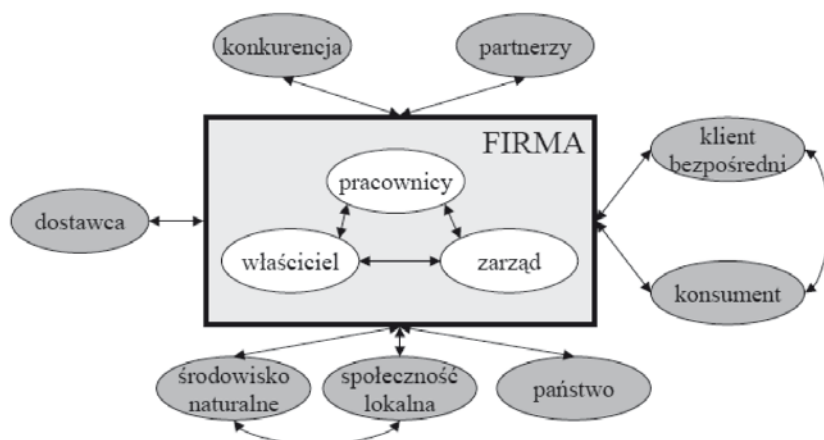
\*\* mgr inż, Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

cy, informacji, czy nawet wiedzy sprawia, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw stają się inne, rzadsze zasoby. Autorki opisały wpływ relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy na działanie przedsiębiorstwa. W artykule zaprezentowano przegląd definicji kapitału relacji występujących w literaturze przedmiotu, a także sposoby budowania kapitału relacji w organizacji. Skupiono uwagę na takich aspektach, jak: potencjał pracowników, edukacja klientów, wartości firmy, tożsamość i wizerunek, kultura organizacyjna firmy, public relations i CRM, jako czynnikach sprzyjających kształtowaniu kapitału relacji. Podsumowując autorki wymieniły narzędzia przydatne w nawiązywaniu relacji i podkreśliły znaczenie klienta jako kluczowego czynnika sukcesu firmy. Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia więzi z klientem, jako świadomie zarządzanego zasobu firmy.

## 2. Kapitał relacji w świetle badań literaturowych

W dobie globalnej konkurencji coraz powszechniejsza staje się świadomość przedsiębiorstw, iż o ich wartości rynkowej i przyszłości stanowią zasoby niematerialne, takie jak: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kapitał społeczny i kapitał relacji. Autorki artykułu skupiły uwagę na ostatnim z wymienionych, bowiem to właśnie wewnętrzne i zewnętrzne relacje przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesariuszy, w tym z pracownikami, klientami, dostawcami, udziałowcami i pozostałymi grupami tzw. przestrzeni społecznej determinują sukces rynkowy firmy.

Różnorodność relacji przedsiębiorstwa przedstawia poniższy rysunek:



Źródło: J. Czerska, W. Podemski, Mapa relacji przedsiębiorstwa

Należy podkreślić, że nie wszystkie relacje posiadają równą siłę wpływu na funkcjonowanie firmy [Czerska, Podemski 2003]. J. Czerska i W. Podemski jako czynnik oceny wagi relacji z daną grupą podmiotów proponują tzw. ryzyko zaniedbania, związane z utratą budowanych więzi. Kwestią dyskusyjną wydaje się wprawdzie zaliczenie kontaktów z partnerami do grupy relacji o najniższej sile wpływu na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, niemniej jednak autorzy opracowania wyróżniają następujące relacje:

- relacje o dużej sile wpływu (z klientami bezpośrednimi, z systemem państwowym);
- relacje o średniej sile wpływu (z zarządem, z pracownikami, z dostawcami, z konsumentami - ze społeczeństwem, z otoczeniem naturalnym przedsiębiorstwa);
- relacje o małej sile wpływu (z partnerami).

Najwyższą siłę oddziaływania nie tylko na sukces, lecz na samą egzystencję organizacji posiadają klienci, stąd nie sposób opisać całokształtu kapitału relacji przedsiębiorstwa bez zwrócenia szczególnej uwagi na finalnych odbiorców produktów przedsiębiorstwa, czyli właśnie klientów. Koncepcja clientingu, za której ojca uważa się niemieckiego przedsiębiorcę Edgara K. Geffroy'a, zakłada, że klienci są najważniejszym aktywem firmy oraz ostatecznym i decydującym czynnikiem sukcesu lub klęski firmy. Myślenie firmy, a więc managerów podejmujących w jej imieniu wszelkie decyzje, powinno więc w największej mierze koncentrować się na kliencie i na budowie relacji z nim. Klienci dziś bardziej niż kiedykolwiek pragną być traktowani ze szczególną starannością, identyfikowani z imienia i nazwiska oraz brać udział w czymś oryginalnym, indywidualnym, ekskluzywnym. Klienci chcą decydować o jakości i formie produktów i usług, a także pragną mieć wpływ na całościowy kształt przedsiębiorstwa.

Kapitał relacji w literaturze przedmiotu nie występuje samodzielnie, lecz jest on traktowany jako część składowa kapitału intelektualnego organizacji. W ten sposób o kapitale relacji pisze L. Edvinsson, dla którego wiedza, doświadczenie, technologia, profesjonalne umiejętności zharmonizowane z celowo kształtowanymi relacjami z klientami, pozwalają organizacji uzyskiwać przewagę konkurencyjną na rynku [Edvinsson, s.368]. J. Fitz – Enz sieci relacji połączył z własnością intelektualną firmy, ze skomplikowanym spletem procesów i kultury, z kapitałem ludzkim – co w sumie buduje kapitał intelektualny organizacji [Fitz – Enz 2001, s. 23-24]. A. Brooking do obszarów kapitału intelektualnego organizacji zalicza: siłę rynkową (rynki sprzedaży i lojalność klientów), właściwości intelektualne (patenty, wartość marki), wewnętrzne aspekty (kulturę korporacyjną, zarządzanie, procesy, systemy i inne) oraz własności pochodzące od pracowników firmy (kompetencje związane z pracą, know-how, wiedzę, zdolności, powiązania) [Brooking, s. 364]. W. Bukowitz

i R. L. Williams siłę związków z klientami nazywają kapitałem klienta; połączywszy ją z kapitałem ludzkim i kapitałem organizacyjnym zbudowali model kapitału intelektualnego organizacji [Bukowitz, Williams 2000, s. 223]. K. Wagner, I. Hauss, J. Warschat konglomerat relacji danej organizacji z klientami, dostawcami, kompetencjami rynkowymi oraz innymi relacjami określają mianem kapitału rynkowego, tworzącego wraz z kapitałem ludzkim i kapitałem innowacyjnym kapitał intelektualny organizacji [Warschat, Wagner, Hauss 1999]. Naukowcy o wiele częściej koncentrują się więc na definiowaniu kapitału intelektualnego organizacji, zaś kapitał relacji traktują tylko jako jego część składową [Capiga 2008].

Jak zauważa M. Capiga „pojęcie kapitału klienta nabrało szczególnego znaczenia w warunkach nasilającej się konkurencji, kiedy to właśnie klient zaczął być postrzegany jako ten zasób firmy, który kreuje wzrost jej wartości, a jednocześnie stanowi element kapitału niematerialnego. Próby zdefiniowania kapitału klienta sprowadzają się do ujęcia jego elementów i jego roli w zarządzaniu firmą. W szerokim ujęciu kapitał relacji z klientami to kapitał obejmujący takie kategorie, jak: kapitał relacji z konsumentami, dostawcami, partnerami, inwestorami, kapitał sieci. Tak rozumiany kapitał relacji z klientami jest traktowany jako kategoria oddzielna wobec kapitału ludzkiego (wiedzy, umiejętności, motywacji pracowników) i kapitału organizacyjnego (obejmującego kapitał procesów oraz kapitał odnowy i rozwoju). Jest to kapitał związany z otoczeniem, w jakim organizacja działa, a więc ma charakter rynkowy. Jeżeli kapitał klienta będziemy rozumieć jako jeden z budulców kapitału intelektualnego, wówczas będzie on stanowił wartość klienta, która w połączeniu z innymi czynnikami przewagi konkurencyjnej tworzy wartość firmy” [Capiga 2008]. Więzy budujące kapitał kliencki tworzone są już od momentu pozyskania klienta, nawiązania z nim pierwszych kontaktów. Na etapie utrzymywania współpracy świadoma i celowa strategia zarządzania owymi relacjami winna przyczynić się do ich wzmacniania i pogłębiania. Należy uwzględnić fakt, iż utrata klienta nie jest równoznaczna z zakończeniem relacji, lecz przekształca się w działania związane z identyfikacją przyczyn odejścia klienta i próbami jego odzyskania.

Kapitał relacji można potraktować jako efekt zarządzania przestrzenią organizacji. W tym ujęciu zyskuje on coraz większe znaczenie i wartość [Biernat 2001, s. 8-11]. Osobiste relacje bezwzględnie stanowią o przewadze konkurencyjnej, tworząc wartości, więzi, interesy; ingerując w subiektywne procesy współzawodnictwa w grze, walce, wojnie rynkowej.

Relacje zewnętrzne stanowią źródło pozyskania kapitału, warunkują możliwości przetrwania i rozwoju firmy, gdyż w sumie każda organizacja czerpie zasoby oraz weryfikowana jest przez pryzmat przydatności dla środowiska, jej otoczenia [Perechuda, Biernat 2002, s. 308-317].

### **3. Istnienie w świadomości klientów jako cel działań współczesnych przedsiębiorstw**

J. Rifkin zauważa rolę wytworzonych więzi przedsiębiorstwa z klientem, które stają się koniecznymi dla pozyskania i utrzymania klienta. Pisze on, że obecnie „wchodzimy w intelektualny okres rozwoju kapitalizmu, w którym wytwarzanie i transport dóbr materialnych zostaje zastąpione przez inny produkt - dostęp do czasu i umysłu klienta. Produkty przelatują dziś przed oczami klientów niczym meteory. Większość z nich nie ma szans, by zadomowić się na rynku i w świadomości konsumenta. Zwłaszcza w grupie artykułów zaawansowanych technologicznie, zanim klient oswoi się z nowym produktem, już otrzymuje nowszą wersję dostarczoną przez tę samą firmę lub jej konkurentów.” [Rifkin 2003]. Sam produkt więc dziś nie wystarczy, nie tylko on jest źródłem wartości. Przedsiębiorstwa muszą zatem czynić starania, aby zostać zauważone przez klienta, zdobyć jego zainteresowanie i nawiązać z nim długoterminowe relacje.

Wraz z postępowaniem technicznym i rozwojem technologii informacyjnych pojawiło się wiele narzędzi i metod pozwalających na skuteczne i efektywne budowanie kontaktów z klientami. Jednak bezspornie najważniejszym elementem tego procesu są pracownicy firmy, od których zależy jakość i kształt relacji. Prawdopodobnie kształtowane powodują, że stosunki klienta z firmą nabierają charakteru spersonalizowanego i wpływają na świadomość klienta, który już nie jest anonimowym adresatem oferty przedsiębiorstwa. Znaczącym jest, iż firma Microsoft, będąca światowym liderem w zakresie najnowszych rozwiązań technologii informacyjnej za swój kluczowy czynnik sukcesu uznaje potencjał tkwiący w pracownikach, a nie programy informatyczne, które sama tworzy („Sądźmy, że podnoszenie wartości relacji z klientami nie jest zależne od technologii, lecz od ludzi i przedsiębiorstwa”) [Microsoft 2008]. Dopiero wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników w połączeniu z kompleksowym wykorzystywaniem dostępnych narzędzi wywołują efekt synergii w kształtowaniu relacji z klientem. Dla budowy kapitału relacji niezbędne jest mocne zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, a wręcz internalizacja ich osobistych celów z celami przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy identyfikują się z organizacją, są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu rynkowy sukces, bowiem działania dla organizacji traktować będą na równi ze spełnieniem osobistych ambicji.

Elementem przewagi konkurencyjnej firmy w nawiązywaniu i pogłębianiu relacji z klientami potencjalnymi i istniejącymi jest oferta edukacyjna firmy. Edukacja klientów postrzegana jest jako element public relations albo promocji, który bezpośrednio wpływa na satysfakcję klientów i zdobycie ich zaufania. Jest także traktowana jako jedna ze strategii filozofii CRM, o której autorki wspomną w dalszej części artykułu. Firmy dążą do tego, aby sprostać, a wręcz

przewyższać oczekiwania klientów, po to, by zainteresować swoją ofertą nowych i zapewnić lojalność już istniejących [Aubert, Khoury, Jaber 2005]. Staje się to możliwe właśnie dzięki wysiłkom edukacyjnym, podejmowanym przez przedsiębiorstwa w różnych formach, na przykład poprzez wykorzystanie platform e-learningowych, wysyłanie dedykowanych newsletterów, czy prowadzenie seminariów i szkoleń w siedzibie firmy. Celem takich szkoleń winno być zachęcenie adresatów do skorzystania z oferty przedsiębiorstwa, uświadomienie im wartości dodanej, jaką niesie z sobą użytkowanie czy posiadanie poszczególnych produktów firmy, przekazanie klientom umiejętności związanych z obsługą produktu oraz przedstawienie dodatkowych możliwości, które dają określone dobro. Dla klienta najważniejsze są korzyści, jakie osiągnie on z posiadania konkretnego produktu przedsiębiorstwa. Efektem szeroko rozumianych szkoleń jest zwiększenie satysfakcji i zaufania klientów, zachęcenie ich do dalszej współpracy z przedsiębiorstwem, co następnie przenosi się na rozwój i wzrost zyskowności firmy. O istocie edukacji klienta pisze C. Gaillard-Meer i P. Honebein tłumacząc jej koncepcję, znaczenie dla przedsiębiorstw i reguły jej wdrażania. B. Aubert i D. Ray z kolei dowodzą, że edukacją klientów powinny zajmować się nie tylko działy marketingu, ale także działy zasobów ludzkich, a więc te, które są bliżej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. C. Lovelock sugeruje, aby edukacja klientów stanowiła rozszerzenie świadczenia usług podstawowych [Gaillard-Meer 1984; Honebain 1997; Aubert, Rady 2005; Lovelock, Vanderwe, Lewis 1996, Aubert, Khoury, Jaber 2005]. Przedsiębiorstwo nie powinno z góry zakładać, że klient ma wystarczającą wiedzę na temat użytkowania czy wykorzystania jego produktów, nawet gdyby wydawały się one najprostsze. Dowodem na to może być podejście firmy Lipton, znanego producenta herbaty, który uporczywie przedstawia (najczęściej graficznie) proces sporządzania tegoż napoju na każdym opakowaniu, zakładając niewiedzę konsumenta.

Kolejnym czynnikiem wpływającym znacząco na relacje firmy z klientami są wartości wyznawane w przedsiębiorstwie. Wartości, a więc głęboko zakorzenione przekonania o tym, jak i dlaczego rzeczy wokół nas zdarzają się w taki, a nie inny sposób, stanowią ideologię firmy, główny element architektury organizacji i kultury organizacyjnej [Stachowicz – Stanuch 2001, s.110-111]. Wartości, które pozytywnie wpływają na kształtowanie relacji to: lojalność, zaufanie, współpraca, rozwój, wspólnota, kreatywność, zaangażowanie, dzielenie się wiedzą, otwartość, przeświadczenie o pierwszoplanowej roli klienta [Stachowicz-Stanusch 2008]. „Wartości czynią ludzi szczęśliwymi w pracy i w życiu prywatnym. [...] Każdy pracownik czuje satysfakcję z wykonania swojej pracy lepiej i przynależności do przedsiębiorstwa, które przewyższa konkurencję, produkując lepsze produkty, gwarantując szybszą obsługę i serwis, satysfakcjonując klientów bardziej od innych.” [Stachowicz-Stanusch 2001] Świado-

mość pracowników, iż w firmie wyznaje się przyjęte wartości, wraz z innymi czynnikami motywacyjnymi przekłada się na satysfakcję z pracy, co pociąga za sobą także pozytywne relacje z klientami, bowiem tylko „usatysfakcjonowani pracownicy są w stanie głęboko zaangażować się w sprawy firmy i w rezultacie doprowadzić do pełnego zadowolenia klientów” [Centrum Badań Marketingowych... 2007].

O sile i potencjale kapitału relacji stanowi także tożsamość przedsiębiorstwa. Tożsamość w literaturze przedmiotu definiowana jest w różny sposób. Ogólnie można stwierdzić, że jest to zespół cech, norm i wartości, które determinują zachowania organizacyjne i charakteryzują przedsiębiorstwo jako system społeczno – kulturowy, wyróżniający się na tle otoczenia. Tożsamość społeczno – kulturową przedsiębiorstwa można i należy świadomie kształtować w organizacji, a także zarządzać nią w celu osiągnięcia zamierzonych zachowań organizacyjnych [Stachowicz-Stanusch 2004, s.26-27], a przez to kształtować wizerunek przedsiębiorstwa. Najnowsze badania nad tożsamością prowadzone przez J. Stachowicza sugerują, iż tożsamość należy traktować działaniowo, a nie jedynie atrybutowo, jak było to do tej pory [Stachowicz 2008]. Istnieje tutaj potrzeba wprowadzenia rozróżnienia pomiędzy tożsamością organizacyjną (corporate identity), a wizerunkiem firmy (image). Tożsamość wyraża to, co ludzie, jako uczestnicy danej organizacji sami uznają za cechy wyróżniające przedsiębiorstwo na tle innych organizacji, natomiast wizerunek przedsiębiorstwa prezentuje zewnętrzną ocenę przedsiębiorstwa, postrzeganie go przez innych, niebędących członkami organizacji, lecz tylko elementami jej otoczenia zewnętrznego [Stachowicz-Stanusch 2004]. Na wizerunek firmy znaczący wpływ wywiera atmosfera (klimat) w miejscu pracy. „Harmonijne środowisko pracy sprawia, że praca staje się wartością samą w sobie, a pracownicy chętnie angażują się w realizację celów organizacji. Należy pamiętać, iż to pracownicy kontaktują się z klientem i między innymi od ich opinii, sposobu obsługi, zachowania zależy, jak organizacja jest postrzegana przez otoczenie. Budowanie dobrych stosunków i dbanie o klimat w miejscu pracy sprzyja rozwojowi firmy.” [Centrum Badań Marketingowych... 2008] To, jak przedsiębiorstwo jej postrzegane przez jego publiczność ma duże znaczenie w kształtowaniu relacji firmy z jego klientami. Oczywiście jest, że im lepsza reputacja firmy w środowisku, im wyższa ocena jej działalności, tym większa jej wiarygodność i zaufanie klientów, a co za tym idzie, ciaśniejsze, bardziej trwałe, dłuższe relacje. Dobra opinia o firmie sprzyja także zawieraniu nowych kontaktów, ułatwia budowę kapitału relacji.

Opisane wcześniej wartości, tożsamość, atmosfera w miejscu pracy wraz z przyjętymi normami, symbolami, rytuałami, schematami poznawczymi, zachowaniami budują kulturę organizacyjną firmy. J. Stachowicz definiuje kulturę jako „system powszechnie i kolektywnie akceptowanych znaczeń dla uczest-



ników organizacji, wzór podstawowych założeń, który odróżnia pracowników danego przedsiębiorstwa od pracowników innego i ukierunkowuje dokonywane przez nich wybory.” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1998, s.66,70]. A. Koźmiński z kolei opisuje kulturę jako „swego rodzaju kod genetyczny danej społeczności, zapisany w świadomości społecznej i powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw.” [Koźmiński 1982, s.32-33 w: Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s.67] Kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w przedsiębiorstwie, stanowi ona niejako wytyczne postępowania w określonych sytuacjach, dostarczając wzorców zachowań ułatwia prawidłowe rozwiązywanie złożonych nieraz problemów. „Przedsiębiorstwa posiadające mocne kultury są zdolne związać z sobą pracowników i dają im możliwość ścisłej osobistej identyfikacji z powodzeniem organizacji” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988], a jak już zostało wcześniej wspomniane, identyfikacja pracowników z organizacją sprzyja budowaniu kapitału relacji.

Warto także zauważyć, że o ile wartości firmy można uznać za ponadczasowe, tak o potencjale kultury organizacyjnej świadczy jej otwartość, możliwość jej zmian w zależności od wymagań otoczenia. W dzisiejszym turbulentnym otoczeniu to właśnie umiejętność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia świadczy o sile organizacji.

Jasno przedstawiona kultura organizacyjna firmy, głęboko zakorzeniona w świadomości pracowników znajomość norm i wartości, daje pracownikom poczucie pewności i umacnia ich w przekonaniu o dobrej pozycji przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna zawsze przekłada się na jakość świadczonych usług i podejście do klienta. Zatem w zależności od tego, czym się charakteryzuje, na ile jest elastyczna i zdolna do zmian wynikających ze zmian w otoczeniu rynkowym, taki wpływ wywiera na relacje z klientami.

Public relations jako narzędzie komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa jest instrumentem budowy więzi, relacji, potencjału społecznego przedsiębiorstwa. Zadaniem public relations jest „dzielenie się z innymi rozumieniem tego, jakie jest znaczenie organizacji, dokąd ona zmierza, w jakim świecie pragnie żyć, i jak uczynić ten świat lepszym.” [Biernat 2008] Public relations winno „wytworzyć poczucie więzi, uczestnictwa, współdziałania [...], kształtować wiedzę i wyobrażenie o organizacji.” [Biernat 2008]. Celem public relations jest przede wszystkim komunikacja wyznawanych przez firmę wartości – na czele z wartością klienta, nagłaśnianie koncepcji działania, promowanie pracowników, kreowanie wizerunku (image), wyzwalanie przychylnego nastawienia. Pozytywny przekaz dobrej opinii o firmie, jej marce, działalności społecznej pozwala na zdobycie akceptacji klienta, a co za tym idzie wpływa na kształt relacji firmy z otoczeniem. PR dostarcza określone informacje, wiedzę, pozwala klientowi na doznanie wielu wrażeń związanych z produktem czy organizacją

jako całością. Ze względu na dynamikę otoczenia, zmieniające się wymagania rynku, public relations powinno być ciągłym procesem „zarządzania przestrzenią organizacji”.

Rolę CRM w kształtowaniu relacji z klientem autorki celowo pozostawił na sam koniec, bowiem CRM traktowane jest na ogół w dwojaki sposób: jako strategiczny model biznesowy, bądź też filozofia funkcjonowania firmy i jako narzędzie – system informatyczny ułatwiający zarządzanie relacjami z klientem. Oba podejścia są oczywiście jak najbardziej prawdziwe i trudno mówić tutaj o wyższości jednej koncepcji nad drugą, zwłaszcza, że obie powinny iść ze sobą w parze. Jednak tak nie zawsze jest. Przyjęcie filozofii CRM z założenia skłania przedsiębiorstwo do zmiany orientacji z produktowej na orientację na klienta. To klient jest w centrum działań przedsiębiorstwa, jego oczekiwania, preferencje, marzenia są spełniane, zanim jeszcze rozpozna potrzebę ich zaspokojenia. Dzieje się tak ze względu na ciągły monitoring zachowań klienta, jego stylu życia, zmieniających się trendów i wymagań. „Takie podejście ma na celu zindywidualizowanie kontaktów, lepsze poznanie potrzeb klienta oraz samego klienta, stworzenie silnej, emocjonalnej więzi z klientem.” [Stachowicz –Stanusch 2004]. Wielu przedsiębiorców uważa jednak, że wdrożenie systemu CRM jest samo w sobie receptą na sukces. Program oczywiście ułatwia relacje z klientami, bowiem stanowi niejako bazę danych o kliencie, archiwizuje jego historię zakupową i inne informacje, jest zatem bardzo przydatny, szczególnie w przypadku często występującej dziś rotacji pracowników. Jednak dopóki w managerach będzie pokutowało tradycyjne nastawienie i orientacja na produkt, sam software, nawet najlepszej firmy nie pomoże. Zmiana nastawienia przedsiębiorców wymaga nie lada wysiłku, ale w perspektywie długoterminowej przynosi firmie wiele korzyści.

#### **4. Uwagi końcowe**

„Kształtowanie potencjału społecznego i kapitału relacji staje się newralgicznym ogniwem rozwoju całej organizacji, jej konkurencyjności, przewagi nad innymi.”[Biernat 2008]. O pozytywnych więziach z klientami nade wszystko stanowi odpowiedni zespół kadr, mocno zaangażowany w działania przedsiębiorstwa, podzielający kulturę organizacyjną firmy i identyfikujący się z jej celami. Rozwój i upowszechnianie technologii informacyjnych pozwala na kształtowanie w niespotykanym dotąd stopniu kontaktów z klientem. Wystarczy wspomnieć narzędzia takie jak strona internetowa, e-mail, profesjonalne blogi (bBlogi, xBlogi), fora dyskusyjne, centra kontaktu (call center, contact center), aż po sms, telefon czy fax. Dzięki ich wykorzystaniu organizacja ma możliwość być bardzo blisko klienta, niezależnie od czasu i miejsca. Nie należy jednak zapominać o tym, że narzędzia technologiczne są tylko narzędziami,

a ich efektywność zależy od świadomej realizacji celów przedsiębiorstwa, dla którego klient jest najcenniejszym zasobem, najważniejszym czynnikiem sukcesu. Nastawienie proklienckie, umiejętność wyprzedzania oczekiwań klientów, nawiązywania z nimi długotrwałych więzi, budowanie kapitału relacji stanowi dziś o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

Niniejsze opracowanie skłania do dalszych badań nad sposobami i narzędziami budowania kapitału relacji, nad doskonaleniem już istniejących i poszukiwaniem nowych metod kształtowania więzi: organizacja – klient. Można wybiec również nieco dalej, poza ramy przedsiębiorstwa, i zastanowić się jak ważny jest kapitał relacji dla rozwoju regionu czy państwa. W tym momencie nasuwają się refleksje czy kapitał relacji implikuje zawsze pozytywne skutki, czy istnieją sytuacje, kiedy stanowi on źródło zagrożenia. Pożądane byłoby także przeprowadzenie badań empirycznych nad wpływem poszczególnych sposobów kształtowania kapitału relacji na rozwój organizacji. W kontekście współczesnej walki o klienta i relacji na drodze przedsiębiorstwo – klient, interesujące także mogą się okazać studia nad tzw. „uwagą klienta” (attention economy). Badania w tym obszarze obejmowałyby:

- kwestie pomiaru uwagi
- biologiczny i psychologiczny wymiar uwagi
- wymiar technologiczny uwagi
- kwestie zarządzania uwagą.

## Literatura

1. Aubert B., Khoury G., Jaber R., *Enhancing customer relationship through customer Education: An exploratory study*, Grenoble 2005, <http://medforist.grenoble-em.com/Contenus/Conference%20Amman%20EBEL%2005/pdf/29.pdf>, data 05.05.2008.
2. Aubert B., Ray D., *La formation des consommateurs: une démarche innovante à la croisée des ressources humaines et du marketing* [ In: ] *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, ch 4, Liaisons, Paris 2005.
3. Biernat J., *Wartość Public relations – kapitał relacji (1)*, cz. 2, V Kongres Public Relations, Rzeszów 2006, <http://www.transferwiedzy.pl/index.php/2007/05/30/wartosc-public-relations-%E2%80%93-kapital-relacji-1-cz2/>, data 05.05.2008.
4. Biernat J., *Zarządzanie przestrzenią organizacji; „Przegląd Organizacji”* nr 2, 2001.
5. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum Wrocław 1988.

6. Brooking A., *The Management of Intellectual Capital*, "Long Range Planning" vol. 30.
7. Bukowitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, "Financial Time", Prentice Hall, London 2000.
8. Capiga M., *Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku*, [www.nbp.pl/publikacje/bank\\_i\\_kredyt/2004\\_09/capiga.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/bank_i_kredyt/2004_09/capiga.pdf), data 05.05.2008.
9. Czerska J., Podemski W., *Mapa relacji przedsiębiorstwa*, [www.lean.info.pl/pliki/relacje\\_przedsiębiorstwa.pdf](http://www.lean.info.pl/pliki/relacje_przedsiębiorstwa.pdf), data 05.05.2008.
10. Edvinsson L., *Developing a Model for Managing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, vol. 3 nr 3.
11. Fitz – Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
12. Gaillard-Meer C., *Customer Education*, Chicago: Nelson-Hall, 1984.
13. Honebain P., If you teach them, will they come?, "Marketing News", Vol. 29 Issue 1, 1995.
14. Honebain P., *Strategies for Effective Customer Education*, Chicago: American Marketing Association/NTC Books, 1997.
15. Koźmiński A. K., *Po wielkim szoku*, PWN, Warszawa 1982.
16. Krupski R., red. *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002; Biernat J., *Zarządzanie przez public relations, czyli zarządzanie przestrzenią organizacji*.
17. Lovelock C., Vanderwe S., Lewis B., *Service marketing, a European perspective*, Harlow: Pearson Education limited, 1996.
18. Perechuda K. red., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, /wyd. cyt./ rozdz. 32; Biernat J., *Zarządzanie przestrzenią organizacyjną*.
19. Rifkin J., *Wiek dostępu*, Wydawnictwo Dolnośląskie 2003.
20. Stachowicz – Stanuch A., Stachowicz J., *Zarządzanie poprzez wartości, a proces wdrażania CRM*, [http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref25\\_full.html](http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref25_full.html), data 05.05.2008.
21. Stachowicz – Stanuch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001.
22. Stachowicz – Stanuch A., *Zarządzanie poprzez wartości – perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
23. Warschat J., Wagner K., Hauss J., *Measurement System for the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector*, Report on Workshop Intellectual Capital/ Intangible Investment 22nd November 1999, European Commission.

Oraz:

1. Centrum Badań Marketingowych, <http://cbmtest.pl/x.php/50/Kultura-i-klimat-w-organizacji.html>, data 05.05.2008.
2. Microsoft Poland, <http://www.microsoft.com/poland/business/people-ready/connections/insight/default.aspx>, data 05.05.2008.

**Katarzyna Kolud\***

## **KONSEKWENCJE PATOLOGICZNYCH EFEKTÓW OUTSOURCINGU**

### **CONSEQUENCES OF PATHOLOGICAL EFFECTS OF OUTSOURCING**

#### **Summary**

*Outsourcing is defined as the act of transferring work form internal compa-ny to another external specialist entity. Consequences of pathological effects of outsourcing can be seen on organizational, operational and economical level. The common traps might be minimal knowledge of outsourcing method-ologies or failure in recognizing outsourcing business risk, but used correctly outsourcing can deliver cost reductions, ability to focus on core competences or improved quality.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Outsourcing oznacza przekazanie wybranego zakresu działalności do reali-zacji organizacji zewnętrznej przy jednoczesnym zachowaniu przez przedsię-biorstwo macierzyste odpowiedzialności za oferowane produkty i usługi. Przez outsourcing należy rozumieć proces długoterminowego podzlecenia (kontrak-towania na zewnątrz, zlecenia kontraktowego, wydzielania), a przez organiza-cję zewnętrzną dostawców i ekspertów spoza przedsiębiorstwa macierzystego, których wykorzystuje ono do realizacji swojej misji, założeń i celów. Przegląd definicji outsourcingu przedstawia tabela 1. Outsourcing należy łączyć z nową formą konkurencyjności przedsiębiorstw, a Prasad i Prasad określają go jako główną aktywność biznesową naszych czasów (Prasad, Prasad 2007, s. 67). Mimo że termin ten jest dziś bardzo popularny – odnosi się do „wczorajszej

---

\* mgr, Beskidzkie Towarzystwo Edukacyjne, Bielsko-Biała.

koncepcji”, która funkcjonuje od momentu podjęcia przez człowieka pierwszej działalności o charakterze wytwórczym, opierającej się właśnie na współpracy pomiędzy usługobiorcą a usługodawcą.

Na konsekwencje patologicznych efektów outsourcingu należy patrzeć przez pryzmat jego stosowania, niezgodnego z celami i prowadzącego do wyniku, którym może być niesprawność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Przez patologię w outsourcingu rozumie się więc tu nieprawidłowe, czy zdeformowane rezultaty, które na skutek popełnionych błędów lub niedopatrzeń otrzymuje po jego implementacji. Jak piszą Dyoniziak i Słaboń, każda działalność kreuje własną patologię, a więc cechy, procesy lub zdarzenia sprzeczne z logiką systemu, a niemożliwe do całkowitego wyeliminowania. Autorzy sugerują jednak, że dzięki trafnej diagnozie stanu, zastosowaniu adekwatnych koncepcji rozwiązania problemu, czy też na skutek silnego pragnienia dokonania zmian – może nastąpić automodyfikacja systemu, a więc przewyżczenie tych ograniczeń, które sam wytworzył (Dyoniziak, Słaboń 1997, 2001, s. 40).

## **2. Ewolucja myślenia o outsourcingu**

W pierwszych implementacjach outsourcing traktowano jako inicjatywę, dzięki której można dokonać obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dominujące na początku wydzielenia o charakterze typowo poziomym (płytkie), przewidziane do wdrażania dla każdej praktyki gospodarczej, zostały powoli wyparte przez rozwiązania biznesowe o charakterze pionowym – z wysokim stopniem zaawansowania i specjalizacji, pozbawione uniwersalizmu. Z upływem czasu zmieniły się więc powody podejmowania decyzji o wdrożeniu outsourcingu.

Dostrzeżono, że istotną częścią efektywnego gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa jest redukcja kosztów, ale nie może to być dominujący cel działalności. Wskazano natomiast, że powinna być nim koncentracja na działalności kluczowej i budowanie wokół niej kluczowych kompetencji.

**Tabela 1.** Przegląd definicji outsourcingu

Autor (Rok)	Przegląd definicji
Harrigan (1985, s. 914)	Wybór pomiędzy decyzją „zrobić, czy kupić?”, aby osiągnąć zaopatrzenie w materiały i usługi, niezbędne do prowadzenia działalności.
Quinn, Hilmer (1995, s. 48)	Zlecenie na zewnątrz innych, niż związane z kluczowymi kompetencjami działań, szczególnie tych, uważanych za integralną część działalności, ale niezwiązanych bezpośrednio z realizacją strategii oraz tych, do których realizacji nie wymaga się specjalnych umiejętności, czy kwalifikacji.
Greaver M.F. II (1999, s. 3)	Akt transferu wybranych, powtarzających się czynności przedsiębiorstwa i praw do podejmowania decyzji z nimi związanych, do dostawcy zewnętrznego na podstawie zawartego kontraktu. Z powodu przekazania realizacji powtarzających się czynności na podstawie długoterminowego kontraktu outsourcing przekracza granice zwykłego zlecenia.
Gilley, Rasheed (2000, s. 765)	Substytucja wewnętrznej realizacji wybranego zakresu działań przez jej zakup na zewnątrz przedsiębiorstwa. Outsourcing to zakupy usług od firm zewnętrznych, nawet jeśli ich realizacja wymaga wykorzystania przez firmę zewnętrzną podwykonawcy, co oznacza, że zasoby do realizacji podzlecenia nie pochodzą bezpośrednio od niego.
Insinga, Werle (2000, s. 58)	Realizacja czynności przez zewnętrznych dostawców, podejmowana w celu zwiększenia konkurencyjności poprzez zwrot kosztów za poniesione nakłady przy niższym zaangażowaniu finansowym i z założeniem szybszego dostosowania się do zmieniającego się otoczenia.
Gay, Essinger (2002, s. 13-14)	Jeden ze sposobów realizacji zadań w oparciu o wspólne wykonawstwo, wykonawstwo partnerskie, wspólne przedsięwzięcie.
Brown, Wilson (2005, s. 20)	Nabywanie usług z zewnętrznego źródła. Forma pierwotna w stosunku do Business Process Outsourcing.
Power, Desouza, Bonifazi (2006, s. 1)	Akt transferu wybranych działań do jednostki zewnętrznej. Inicjatywa wymagająca przekazania czynników produkcji (w niektórych przypadkach), zasobów wymaganych do realizacji podzlecenia oraz praw do podejmowania decyzji z nimi związanych i wynikającej z tego tytułu odpowiedzialności. Outsourcing to inicjatywa, której zastosowanie możliwe jest wtedy, gdy na pytanie „zrobić, czy kupić?” – przedsiębiorstwo odpowie „kupić”.
Prasad, Prasad (2007, s. 68-69)	Kontraktowanie wybranych funkcji i działalności na zewnątrz przedsiębiorstwa, zamiast ich wykonywania wewnątrz organizacji. Kupowanie realizacji wybranych, kreujących wartość funkcji, na podstawie rynkowego kontraktu, zawartego z niezależną firmą.

Źródło: Opracowanie własne

Ten etap ewolucji myślenia o outsourcingu, dał szansę spojrzenia na niego ze strategicznego - a nie tylko taktycznego i operacyjnego - punktu widzenia. Idąc za przypadkami implementacji outsourcingu zakończonymi sukcesem



- również literatura zaczęła dostrzegać jego strategiczny wymiar - z wywieraniem silnego wpływu na biznesowe efekty zarządzania (Rothery, Robertson 1995; Greaver 1999; Arnold 2000; Power, Desouza, Bonifazi 2006).

### **3. Cel i przesłanki zastosowania outsourcingu**

Wyjaśnienie patologicznych konsekwencji outsourcingu należy rozpocząć od wskazania głównego celu inicjatywy outsourcingu, gdyż to właśnie on pozwoli zidentyfikować nieprawidłowości powstające przed oraz w trakcie implementacji. Najważniejszym celem stawianym więc przed outsourcingiem jest przesuwanie do realizacji na zewnątrz ze struktury przedsiębiorstwa tych elementów konstrukcyjnych (stanowisk pracy, komórek, jednostek organizacyjnych lub realizowanych przez nie zadań), których analiza kosztów bezpośrednich i pośrednich, a także przypisany zakres (wymiar) działania, jednoznacznie wskazują na konieczność ich ograniczenia. Przy takim założeniu można m.in.:

- eliminować ze struktury organizacyjnej te jej elementy, których funkcjonowanie jest nieefektywne i / lub poważnie obciąża budżet przedsiębiorstwa,
- rozpoznać dziedziny działalności optymalizujące obecną i przyszłą działalność przedsiębiorstwa (działalność kluczowa),
- rozpoznać dziedziny działalności, które nie wpływają na rynkowy wynik przedsiębiorstwa (działalność poboczna).

Następnym etapem po zrozumieniu przez kierownictwo celu outsourcingu jest wskazanie możliwych (adekwatnych do aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa) powodów implementacji. Brown i Wilson wyróżniają m.in. następujące: skupienie na realizacji celów strategii, budujących przewagę konkurencyjną, skupienie na kluczowych kompetencjach i głównych zakresach działalności, uzyskanie dostępu do światowej klasy specjalistów i nowych umiejętności, uzyskanie dostępu do zasobów, niemożliwych do uzyskania samodzielnie oraz dostosowanie do zmieniającej się struktury turbulentnego rynku (Brown, Wilson 2005, s. 37-40, 70). Implementacja outsourcingu wymaga głębokiej analizy motywów, które wskażą uzasadnione przyczyny dla przyjęcia lub odrzucenia tej inicjatywy.

### **4. Determinanty patologii outsourcingu**

Czynniki, które mogą przyczyniać się do otrzymania niewłaściwych rezultatów wdrożeń przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Determinanty patologii outsourcingu

CZYNNIKI SPRAWCZE	MOŻLIWE REAKCJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA CZYNNIKI SPRAWCZE
Przemiany systemowe	Poddanie się trendom transformacyjnym lub Funkcjonowanie oparte o zasadę przetrwania
Postępująca globalizacja	Próba osiągnięcia korzyści niesionych przez usunięcie barier handlowych w wolnym przepływie towarowym, usługowym, ludzkim na rozwijających się rynkach lub Niekorzystanie z dostępu do nowych zasobów na nowych rynkach
Postępująca globalizacja ekonomiczna	Wykorzystanie szans płynących z integracji w sferze produkcji dóbr i usług, finansów i handlu lub Niekorzystanie z szans na wchodzenie w interakcję z innymi
Wzrost konkurencyjności rynków krajowych, międzynarodowych i światowych	Próba podjęcia krajowej, międzynarodowej i światowej gry rynkowej lub Konkurowanie na dotychczasowych (sprawdzonych) warunkach
Zmieniająca się struktura mechanizmu rynkowego: popytu, podaży, cen	Próba dostosowania produktów i usług do czynników kształtujących popyt i podaż, związanych i nie- związanych z rynkiem lub Utrzymywanie dotychczasowej strategii o charakterze status quo
Turbulentność otoczenia	Przejęcie kontroli nad rynkiem lub Dostosowanie się do wymogów rynku.
Wzrost innowacyjności na rynku	Rozwój i inwestowanie w innowacyjne technologie lub Stagnacja w rozwoju technicznym i technologicznym
Rynkowa sugestia specjalizacji	Próba osiągnięcia najwyższego poziomu umiejętności w danym zakresie działalności. Stworzenie produktu najbardziej konkurencyjnie zaspokajającego potrzeby rynkowe lub Niepodejmowanie działań specjalizacyjnych, a w wybranych przypadkach pozostawanie przy dywersyfikacji
Konieczność budowy stabilności wewnętrznej i zewnętrznej	Ciągłość procesu produkcji dóbr i świadczenia usług o wysokim poziomie elastyczności lub Dotychczasowa strategia w dopasowywaniu produktów i usług do rynku
Przypisywanie małego znaczenia procesowi planowania i kontroli	Dopasowanie misji, założeń i kierunków działań dla lepszej komunikacji z otoczeniem. Stosowanie efektywnych mierników oceny stopnia realizacji celów lub Akceptacja błędów na etapie planowania i kontroli

CZYNNIKI SPRAWCZE	MOŻLIWE REAKCJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA CZYNNIKI SPRAWCZE
Wzrost znaczenia ekonomiczności zakresu działania	Precyzyjna identyfikacja wymiaru przedmiotowego i funkcjonalnego w celu eliminacji niekorzyści skali produkcji lub Akceptowanie niekorzyści skali produkcji
Konieczność optymalizacji kosztów działalności	Precyzyjne określenie kosztów stałych i zmiennych celem ich ograniczenia lub Brak podporządkowania działalności przedsiębiorstwa kosztom
Nieefektywne, autarkiczne struktury w sektorze usług publicznych	Zwrot w kierunku praktyk premiowania wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa sektora publicznego lub Brak determinacji w podejmowaniu inicjatyw, mogących podwyższyć efektywność funkcjonowania sektora usług publicznych.

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowane w tabeli 2 determinanty patologii outsourcingu mogą być uznane za przyczyny sprawcze wdrożeń zakończonych porażką, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo podejmie decyzję poddania się wpływowi czynnika, czy też wybierze opcję utrzymania obecnego status quo swojej działalności. Bardziej ogólne – w stosunku do zawartego w tabeli 2 - wskazanie najczęstszych „wewnętrznych” patologii przedstawia klasyfikacja zaproponowana przez Trockiego, wg której są to m.in.: niedostrzeganie wielostronnych uwarunkowań outsourcingu, brak strategicznej wizji i planu, jako głównych determinantów decyzji o implementacji outsourcingu, stosowanie uproszczonych metod analizy celowości wydzielenia, zbyt optymistyczne szacowanie korzyści outsourcingu, oparte o niepełną informację o wielkości kosztów obecnie ponoszonych i przyszłych (Trocki 2001, s. 219-220).

Istotnym, a niezamieszczonym w tabeli 2 czynnikiem sprawczym patologii outsourcingu jest błędne zidentyfikowanie lub nieznanostwo kluczowych kompetencji podmiotu. Charakterystyka kluczowych kompetencji zgodnie z założeniem, że stanowią one element budujący wartość strategiczną podmiotu nasuwa wniosek, że delegowanie na zewnątrz zakresu działań związanego z czynnikami sukcesu – w obliczu na przykład niskiego poziomu dojrzałości rynku usług outsourcingowych (zwłaszcza braku jednoznacznych uregulowań prawnych, dotyczących zawierania umów pomiędzy dostawcami i odbiorcami usług) - może mieć niekorzystny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zakresie uzyskania przewagi konkurencyjnej. W przypadku posiadania kluczowych, rynkowych kompetencji sugeruje się, by ograniczać do minimum prawdopodobieństwo przejścia kontroli nad procesami je wykorzystującymi przez dostawcę zewnętrznego, co da szansę na uniknięcie silnego uzależnienia od niego. Po-

wer, Desouza i Bonifazi uważają, że outsourcing kluczowych kompetencji jest możliwy, ale wymaga najwyższego stopnia zaufania w stosunku do dostawcy zewnętrznego, najwyższego stopnia precyzji w opracowywaniu kontraktu outsourcingowego, szczegółowych standardów oraz kosztów i warunków działania (Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 71).

## 5. Konsekwencje patologii outsourcingu

Wydaje się, że patologię outsourcingu mają swoje źródło w braku zrozumienia dla kwestii, iż jego stosowanie może rodzić konsekwencje organizacyjne, operacyjne i ekonomiczne, wpływające silnie na cele przedsiębiorstwa.

W przypadku konsekwencji organizacyjnych zniekształceniu może ulec m.in.:

- budowa struktury organizacyjnej (z powodu błędów w modernizacji konfiguracji strukturalnej i modernizacji systemu podziału władzy organizacyjnej). Trocki twierdzi, że wskazanie, wybór i wydzielenie na zewnątrz poszczególnych funkcji lub części składowych struktury, oparte na ich nieprawidłowej analizie może prowadzić do niekorzystnego wpływu outsourcingu na strukturę organizacyjną podmiotu (Trocki 2001, s. 67),
- realizacja procedur organizacyjnych (z powodu błędów w definicjach objaśniających modelowe działania dla każdego zdarzenia). Procedury podejmowane w przedsiębiorstwie mogą przybierać formę mniej lub bardziej zorganizowanych. Oznacza to, że każda procedura może stanowić część składową procesu prowadzącego do realizacji misji przedsiębiorstwa (nie oznacza to jednak niemożności jej realizacji poza strukturą, pod warunkiem ich prawidłowego opisu i istnienia sprzyjających okoliczności do ich efektywniejszego spełniania),
- reorganizacja zatrudnienia (z powodu błędów w charakterystykach stanowisk pracy, komórek lub jednostek organizacyjnych, dających mylne wyniki analizy kosztów pracy). Nieprawidłowe efekty outsourcingu mogą przejawiać się tu m.in. w: braku oczekiwanej redukcji kosztów pracy (płacowych i pozapłacowych), braku adaptacji stanu i struktury zatrudnienia do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę oraz nieefektywnego gospodarowania czasem pracy pozostałych pracowników (etatowych) i niewykorzystania ich potencjału.

Ocena efektywności prawdopodobnych efektów organizacyjnych winna stanowić ważne źródło informacji o celowości i przydatności implementacji outsourcingu.

Wśród konsekwencji operacyjnych karykaturalność outsourcingu może ujawnić się m.in. w błędach popełnionych na etapie wskazywania sposobów

wykonywania działań – począwszy od ich programowania, organizowania, koordynacji – aż po kontrolę. Wynikiem błędnego działania może być obniżenie sprawności elementów składowych łańcucha wartości (planowania, zakupów, procesu produkcji, dystrybucji, sprzedaży, świadczenia usług) i ich negatywny wpływ na osiągnięte wyniki ekonomiczne. Z tego powodu głównym założeniem outsourcingu winno stać się ograniczenie do minimum ilości operacji pomocniczych i skupienie się na procesach o charakterze podstawowym (kluczowym). Istotnego znaczenia nabiera tu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy likwidacja określonego ogniwa w łańcuchu wartości przyczyni się do podniesienia poziomu funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Patologie outsourcingu mogą być również widoczne w konsekwencjach ekonomicznych, przejawiających się w nieosiągnięciu redukcji kosztów, zniekształceniach struktury procesów oraz braku efektu skali, co w bezpośredni sposób znajdzie swoje odzwierciedlenie w poziomie efektywności kosztowej przedsiębiorstwa. Należy również zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwo implementujące outsourcing w obliczu głębokiego kryzysu i ze słabnącą szansą na utrzymanie się na rynku nie może w pełni liczyć na pozytywne wyniki outsourcingu. Powodem tego może być wydzielenie na zewnątrz deficytowych funkcji, których świadczenia nie podejmie się żaden dostawca zewnętrzny lub podejmie się na dyktowanych przez siebie wysoce niekorzystnych warunkach. W efekcie spowoduje to problemy z płynnością finansową, rentownością i szeroko pojętą opłacalnością prowadzenia działalności.

Podsumowując, należy więc stwierdzić, że możliwe patologiczne konsekwencje organizacyjne, operacyjne i ekonomiczne outsourcingu mogą być widoczne w:

- wywołaniu efektu braku wspólnego celu wyłączonej działalności z celami ogólnymi i cząstkowymi przedsiębiorstwa,
- dwustronnym traktowaniu współpracy jako zwykłego zlecenia, zamiast długoterminowych relacji biznesowych,
- utracie kontroli w strategicznych dziedzinach,
- obniżeniu poziomu świadczonych usług,
- obniżeniu wydajności pracy pracowników dostawcy zewnętrznego, pozabawionych bezpośredniej kontroli pracy,
- założeniu podmiotu zlecającego realizację zakresu działalności na zewnątrz, iż outsourcing jest bezinwestycyjną formą rozwoju niektórych wydzielonych zakresów działalności,
- pojawieniu się ukrytych kosztów outsourcingu,
- założeniu, że outsourcing zawsze generuje niższe koszty funkcjonowania podmiotu macierzystego,
- narastającym problemie dążenia przez dostawcę zewnętrznego do maksymalizowania zysku, tak, by pokryć własne koszty działalności,

- założeniu, że delegowanie na zewnątrz wybranego zakresu działalności eliminuje konieczność dysponowania przez podmiot macierzysty wiedzą z nim związaną.

Analiza deformacji outsourcingu nie może obejmować tylko tych omówionych w artykule, należy ją redefiniować na nowo z każdą nową, opisaną praktyką implementacji, zakończoną sukcesem lub porażką.

## 6. Uwagi końcowe

Wyników patologii outsourcingu należy poszukiwać w konsekwencjach organizacyjnych, operacyjnych i ekonomicznych, które mogą przetransponować się na zdobycie lub utratę udziału w rynku, ilościowy lub wartościowy wzrost lub spadek sprzedaży, stopień innowacyjności produkowanych dóbr lub świadczonych usług oraz wielkość wartości dla właścicieli lub dla klientów.

Wydaje się, że minimalizacja zniekształceń rezultatów outsourcingu może być osiągnięta dzięki opracowaniu spersonalizowanej mapy celów biznesowych, wydzielenia oraz wskazania obszarów zmian, jakie swoim zasięgiem ma objąć outsourcing. Należy również opracować plan modernizacji struktury organizacyjnej oraz system podziału władzy, dokonać przeobrażenia mentalnego, związanego ze zmianą realizatora procedur organizacyjnych (z przedsiębiorstwa macierzystego na dostawcę zewnętrznego) i ze zmianą kierunku organizowania pracy. Przede wszystkim zaś winno się zwrócić uwagę na prawidłowość opracowania projektu wdrożenia outsourcingu, szczególnie na etapie wyboru dostawcy zewnętrznego i negocjowania warunków umowy outsourcingowej.

## Literatura

1. Arnold U., *New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, "European Journal of Purchasing & Supply Management", Nr 6/2000.
2. Brown D., Wilson S., *Black Book of Outsourcing. How to manage the changes, challenges and opportunities*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
3. Dyoniziak R., Słaboń A., *Patologia życia gospodarczego. Aspekty socjologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, 2001.
4. Gay Ch. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
5. Gilley K.M., Rasheed A., *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, "Journal of Management", Nr 4/2000.

6. Greaver II M.F., *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York 1999.
7. Harrigan, K., *Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing*, "Academy of Management Journal", Nr 4/1998.
8. Insinga R.C., Werle M.J., *Linking outsourcing to business strategy*, "Academy of Management Executive", Nr 4/2000.
9. Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *The outsourcing handbook. How to implement a successful outsourcing process*, Kogan Page, London 2006.
10. Prasad A., Prasad P., *Moving Out: Toward Understanding the Complexity of Outsourcing in the Age of Globalization*, "Business Renaissance Quarterly", Nr 2 /2007.
11. Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic outsourcing*, "The McKinsey Quarterly", Nr 1/1995.
12. Rothery B., Robertson I., *The Truth about Outsourcing*, Gover Publishing, Aldershot 1995.
13. Trocki M., *Outsourcing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

**Angelika Wodecka-Hyjek\***

## **WYBRANE PROBLEMY UPOWSZECHNIANIA OFFSHORINGU**

### **THE SELECT PROBLEMS DIFFUSE OF OFFSHORING**

#### **Summary**

*A characteristic feature of the world economy today has been the progressive process of internationalization of economic activity. This article presents current aspects of offshoring. The definition and reasons of this activity are presented in first part. The main part of this article is presentation of the key determinants of offshoring. Further on the tables and diagrams presents ranges and results of offshoring implementation within organizations. The final part of the paper is focused on possibilities offshoring promotion in the world and Poland.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Tradycyjne przewagi komparatywne krajów uprzemysłowionych w zakresie produktów i procesów produkcyjnych narażone są na coraz większą presję otoczenia w dobie gwałtownie rosnących wyzwań w dziedzinie przedsiębiorczości. Migracja firm i kapitału z krajów wysoko rozwiniętych do krajów, gdzie koszty działalności są niższe, istotnie zauważalna jest od ponad trzydziestu lat [Gwiazda 2007, s.1]. Trudno wskazać datę, która mogłaby określić początek procesu globalizacji, ale należy przyznać, iż wywiera ona coraz większy wpływ na rynek pracy we wszystkich krajach świata. Kraje, w których produkcja jest relatywnie tania, od dawna rywalizują o jak największy napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, oferując liczne korzyści vendorom w dobie

---

\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.



powszechności wykorzystywania outsourcingu. Istotny rozwój obecnej postaci outsourcingu, z wykorzystaniem lokalizacji w krajach o niższych kosztach wytwarzania, datowany jest na początek lat 90. wieku XX, w związku z radykalnym postępem technologicznym w dziedzinie rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych (ICT), który umożliwiło globalne zarządzanie procesami biznesowymi za pośrednictwem internetu [Rybiński 2007, s. 65].

Proces offshoringu nie jest zjawiskiem nowym, pomimo iż we współczesnej gospodarce nabrał szczególnej intensywności. Tendencję tę zauważył już w latach 90. XX wieku M. Porter, stwierdzając, iż konkurencyjność krajów współcześnie interpretowana jest raczej jako wynik ich innowacyjności, niż tylko dostępności zasobów fizycznych lub finansowych [Porter 1990, s.546]. W konsekwencji relatywnie niskie koszty pracy nie są obecnie wystarczającym uzasadnieniem przeniesienia działalności do innego kraju. Poszczególne firmy, podobnie jak całe gospodarki, szukają dodatkowych przewag konkurencyjnych. Współpraca z zagranicznymi odbiorcami usług stwarza wymóg utrzymywania bliskich relacji z fizycznie i kulturowo oddalonymi klientami. Proces offshoringu zapoczątkowany został przez amerykański przemysł włókienniczy na początku XX stulecia. Również działalność Henry'go Forda, który założył fabrykę samochodów w Wielkiej Brytanii, aby być bliżej klienta oraz dokładniej i szybciej zaspokajać jego potrzeby, można uznać za przejaw pozyskiwania korzyści z przeniesienia działalności za granicę. Wyraźny wzrost dynamiki offshoringu nastąpił w latach 80. XX wieku, gdy przedsiębiorstwa amerykańskie, szczególnie inżynierii mechanicznej i elektronicznej, zaczęły przenosić produkcję do krajów Azji Południowo-Wschodniej i Ameryki Łacińskiej, licząc na znaczną obniżkę kosztów wytwarzania. Największym beneficjentem offshoringu produkcji stały się Chiny, ze względu na niepodważalne atuty, jakimi są tania siła robocza i olbrzymi rynek zbytu.

Offshoring działalności usługowej rozpoczął się znacznie później, dopiero w połowie lat 90., a jego głównym beneficjentem stała się Azja Południowo-Wschodnia, zaś niekwestionowanym liderem Indie. W tym przypadku niższy poziom kosztów pracy nie jest wystarczającym kryterium wyboru, gdyż olbrzymie znaczenie mają kwalifikacje pracowników, znajomość języka obcego, powiązania kulturowe i wiele innych, specyficznych czynników [Bhat 2005].

Celem opracowania jest próba ukazania rezultatów rozwoju offshoringu w kontekście: zmiany w motywach działań relokacyjnych, rezultatów globalnych dla gospodarki oraz implikacji dla Polski.

## **2. Definicja i rodzaje offshoringu**

Pojęcie „offshore” zapożyczone zostało z terminologii prawnoskarbowej, gdzie mianem tym określa się podmioty podlegające jurysdykcji innego kraju

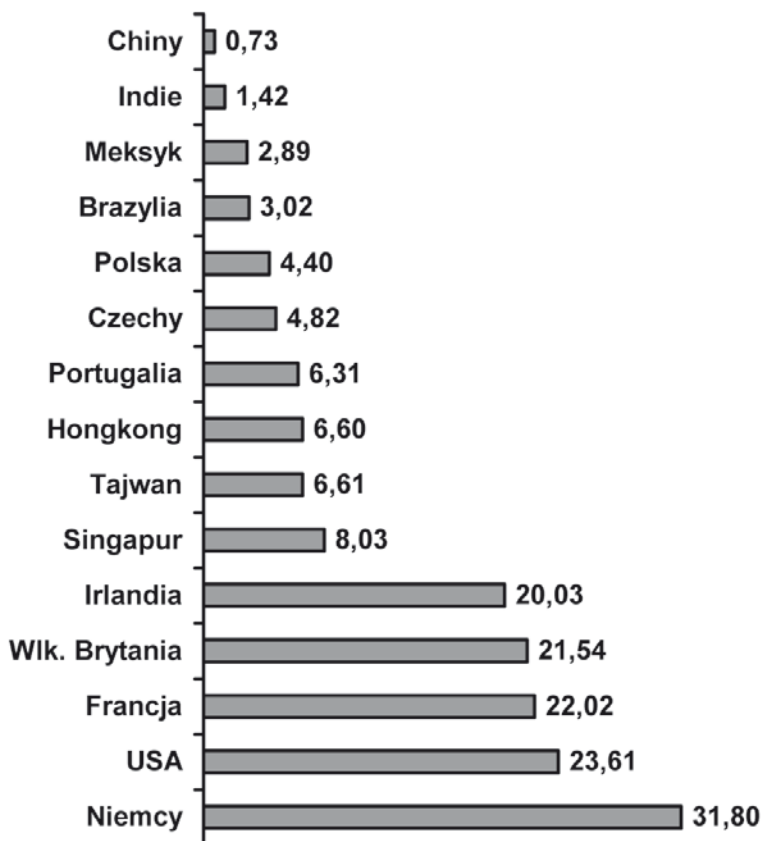
[Klincewicz 2005, s. 10]. Na podstawie Światowego Raportu Inwestycyjnego z 2004 r. przyjmuje się, iż offshoring to proces przenoszenia działalności produkcyjnej bądź usługowej przedsiębiorstwa do innego kraju, w którym koszty pracy są niskie, a jakość usług wysoka [ www.unic.un.org.pl]. Termin ten używany jest w literaturze przedmiotu zamiennie z delokalizacją, jednakże we wspomnianym raporcie pojęcia te nie są jednoznaczne, gdyż delokalizacja odnosi się do przenoszenia produkcji, natomiast offshoring (bez tłumaczenia na język polski) używany jest w kontekście przenoszenia działalności usługowej. Oprócz postrzegania offshoringu w konwencji skutków działań outsourcingowych, badacze przedmiotu uważają, iż proces ten jest także konsekwencją upowszechniania modelu pracy na odległość, który nie obejmuje już tylko pojedynczych pracowników, ale całe grupy działań czy nawet procesy, stwarzając nowe wyzwania dla firm i organizacji rządowych [Porter 1990, s.266].

Istnieją dwa konkurencyjne modele działalności offshoringowej. Pierwszy z nich polega na oferowaniu usług outsourcingowych (zwłaszcza w obszarze BPO) zagranicznym firmom-klientom (tzw. offshore outsourcing), natomiast drugi model polega na tworzeniu w ramach struktur korporacyjnych jednostek, świadczących usługi na rzecz międzynarodowych oddziałów i centrali (tzw. captive offshoring – offshoring na uwięzi) [Klincewicz 2005, s. 12]. Poza wspomnianymi modelami w opracowaniach na temat offshoringu można również spotkać pojęcie nearshoringu. Nearshoring to przeniesienie działalności produkcyjnej, bądź usługowej do krajów podobnych pod względem geograficznym, etnicznym i kulturowym. Przykładem krajów nearshoringowych w odniesieniu do Stanów Zjednoczonych są Meksyk i Kanada, a dla Europy Zachodniej kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Natomiast poprzez offshore outsourcing działalność przenoszona jest do krajów odległych, zarówno pod względem lokalizacji, jak i czynników etnicznych oraz kulturowych. Wśród krajów dominujących w tym obszarze wymienia się przede wszystkim Indie i Chiny. Zjawisko offshoringu dotyczy zarówno przenoszenia miejsc pracy w ramach tzw. back-office, jak i front-office. Funkcje back-office dotyczą całych grup usług, takich jak usługi finansowe, księgowe czy informatyczne. Natomiast front-office odnosi się w szczególności do usług związanych z bezpośrednim kontaktem z klientem. W skład projektów offshoringowych wchodzi call centres, usługi shared services oraz IT. Organizacjami tego typu są również centra kompetencyjne – rozbudowane organizacje, które w jednym miejscu skupiają wszystkich niezbędnych specjalistów z danej dziedziny – np. IT lub finansów [Czerniecki 2005, s.1].

### 3. Zmiany w motywach decyzji offshoringowych

W większości badań ankietowych [Deloitte 2005, Gardner 2004, PricewaterhouseCoopers 2005 za: Rybiński 2007, s. 77] motywy podejmowania działań outsourcingowych z uwzględnieniem offshoringu wykazują podobieństwo i istotną zmienność w czasie. W początkowym okresie podstawowym powodem stosowania offshoringu produkcji, usług lub procesu biznesowego była możliwość znaczącej redukcji kosztów, a w szczególności niższy koszt pracy. Przykładem może być porównanie wynagrodzenia w jednej z gałęzi przemysłu, w rozwiniętych krajach zachodnich i USA oraz krajach atrakcyjnych offshoringowo (azjatyckich, Europy Środkowo-Wschodniej oraz Ameryki Południowej) (rys. 1).

Rysunek 1. Płace w przemyśle przetwórczym w 2005 r.



Źródło: [Unit labour costs, „The Economist”, 21 października 2006 r. za: A. Gwiazda 2007, s. 2]

W dobie współczesnej motyw ten pozostaje bardzo ważny, ale jego znaczenie relatywnie maleje. W debacie na temat rozwoju offshoringu coraz większe znaczenie przywiązuje się do innych czynników, takich jak: chęć wykorzystania najlepszych praktyk, które stosują vendorzy outsourcingu, chęć zdobycia nowych klientów lub nowych rynków, poprawa jakości produktów i usług czy zwiększenie innowacyjności poprzez sięgnięcie do kapitału intelektualnego za granicą. Powodem decyzji o offshoringu mogą być także niższe koszty, wynikające np. z mniej rygorystycznych przepisów w dziedzinie ochrony środowiska lub korzyści podatkowych, niskie ceny surowców oraz bliskość szybko rozwijającego się rynku. Interesujący przykład offshoringu w ostatnim czasie zaistniał w europejskim przemyśle cementowym, gdzie ze względu na bardzo gwałtowny wzrost cen energii w Europie, częściowo spowodowany przez system handlu emisjami dwutlenku węgla w Unii Europejskiej oraz ograniczenie dopuszczalnych emisji dwutlenku węgla w przemyśle, niektórzy europejscy producenci cementu dokonali outsourcingu produkcji klinkieru do Chin [Opinia Europejskiego...2007, s.3]. Poza wspomnianymi motywami, wśród istotnych czynników sprzyjających rozwojowi offshoringu na świecie, wymienia się także liberalizację handlu, malejące koszty transportu i komunikacji, rosnące dochody oraz zwiększający się międzynarodowy podział pracy. W kwestii kryteriów, jakimi kierują się firmy wybierając miejsca lokalizacji offshoringowych, w komunikacie Firmy CB Richard Ellis z marca 2008 r. na temat nowych tendencji w selektywnym podejściu do offshoringu zauważono, iż jednocześnie wśród kryteriów decyzyjnych dominują [Komunikat prasowy 2008, s.1]:

- ryzyko związane ze stabilnością społeczno-polityczną i gospodarczą kraju docelowego,
- zagrożenia naturalne,
- dostępne na rynku pracy umiejętności (kwalifikacje i doświadczenia w określonych obszarach, znajomość języków obcych),
- ogólne otoczenie dla biznesu,
- koszty płac,
- dostępność i koszt nieruchomości,
- infrastruktura lokalna (transport, komunikacja, media).

Odnotowano również, iż liczba potencjalnych lokalizacji spełniających powyższe wymagania we współczesnym świecie znacząco wzrosła. Odnosi się to zwłaszcza do regionu Europy Środkowo-Wschodniej, w którym kraje w dalszym ciągu oferują znaczny potencjał gospodarczy, niemniej wschodzące gospodarki regionu, takie jak Bułgaria, Chorwacja, Litwa i Łotwa stają się coraz bardziej atrakcyjne w tym zakresie. Ponadto, coraz większe zaangażowanie inwestorów oraz rosnąca konkurencja wpłynęły na pojawienie się nowej tendencji w analizie docelowych lokalizacji offshoringu, tzw. podejścia macierzowego (multi-offshoring). W myśl podejścia gałęzie działalności stanowiące przed-

miot offshoringu lokowane są na różnych rynkach, co pozwala optymalizować koszty i efektywność, np. firma Nektar - dostawca kart lojalnościowych, prowadzi swoje centra obsługi telefonicznej zarówno w Indiach, jak i w Newcastle w Wielkiej Brytanii [tamże s.1].

Podobne opinie wyraża F.M. Corbett analizując tendencje światowe w zakresie wyboru przez firmy krajów docelowych w ramach działań offshoringowych. Autor podaje, iż najczęściej uwzględniane są dwa kryteria decydujące o wyborze: atrakcyjność lokalizacji oraz stopień akceptacji przez firmę macierzystą. Atrakcyjność lokalizacji rozpatrywana jest w kontekście czynników, takich jak: koszty prowadzenia działalności, infrastruktura, kultura danego kraju, znajomość języków, stabilizacja polityczna i gospodarcza, doświadczenia w outsourcingu, kwalifikacje lokalnych pracowników, prawo podatkowe, potencjał intelektualny, bezpieczeństwo i rozmiar rynku. Natomiast stopień akceptacji przez firmę macierzystą najczęściej oceniany jest indywidualnie w kontekście specyfiki wytwarzania konkretnego dobra lub usługi [Corbett 2004, s. 49].

#### **4. Konsekwencje globalne offshoringu**

Wiele umiejętności i zasobów niezbędnych do osiągnięcia przez firmę sukcesu znajduje się dziś poza jej granicami. Offshoring jest rezultatem racjonalnej kalkulacji szeroko rozumianych kosztów przedsiębiorstwa, stąd potrzeba rozszerzonego rachunku kosztów, uwzględniającego problemy jakości, innowacyjności czy organizacyjnego uczenia się. Z tego względu wydaje się, iż można by konsekwencje tegoż zjawiska dla przedsiębiorstwa rozpatrywać w kontekście efektów analizy sieciowych powiązań przedsiębiorstw w kształtowaniu innowacyjności. Podstawowe korzyści ze stosowania strategii uwzględniających efekty sieci to uzyskanie przewagi czasowej i kosztowej w kreowaniu innowacji, opanowanie rynku oraz wzrost produktywności dzięki kooperacji [Garnarczyk 2006, s.14]. Powołując opinię Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie integracji handlu światowego i outsourcingu z 2007 r. można stwierdzić, iż firmy europejskie stosujące offshoring mogą korzystać przede wszystkim z potencjalnie znacznej oszczędności kosztów, wynikającej przede wszystkim z niższych kosztów pracy. Jednakże w długim okresie firmy te zyskują również dostęp do nowych zasobów wykwalifikowanej siły roboczej i bardziej elastycznych sposobów zarządzania, nowych technologii i zasobów wiedzy, jak również zdobywają nowe rynki zbytu. Ponadto wraz z przyspieszeniem procesów globalizacyjnych w coraz większej liczbie branż strategie offshoringowe i outsourcingowe stają się konieczne do zachowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Firmy, które nie są w stanie dokonać restrukturyzacji swojej działalności poprzez offshoring lub outsourcing, nie będą miały przewagi konkurencyjnej wobec stosujących te praktyki konkurentów, zarówno spoza Unii Europejskiej, jak i krajów członkowskich. Oznacza to, że ry-

zykują one niższy wzrost i mogą zostać ostatecznie całkowicie wyparte z rynku lub zmuszone do przeniesienia całości swojej produkcji poza swój kraj pochodzenia, co w obu przypadkach skutkuje większą utratą miejsc pracy, niż w wypadku dokonanego wcześniej offshoringu lub outsourcingu [Opinia... 2007, s. 5].

Powszechnie wiadomo, iż w XXI wieku w coraz większym stopniu o potencjale wzrostu gospodarczego danego kraju decydować będzie zdolność do tworzenia innowacji. W latach 90. XX wieku nastąpiła nowa faza offshoringu. Proces, który przedtem w znacznym stopniu obejmował przenoszenie produkcji lub zamówień towarów do innych firm i krajów, objął również usługi. Offshoring usług natomiast jest nieodłącznie związany z kapitałem ludzkim i stopniowo obejmuje obszary związane z badaniami i rozwojem (ang. knowledge process outsourcing - KPO). Firmy prowadzące działalność w zakresie KPO zatrudniają kilka tysięcy wysokiej klasy specjalistów, w krajach o niższych kosztach wytwarzania. W tej kwestii wiele firm podnosi również problem własności intelektualnej. Ponieważ vendorzy outsourcingu często mają siedziby w krajach rozwijających się, gdzie prawo własności intelektualnej przestrzegane jest mniej rygorystycznie niż w krajach rozwiniętych, pojawia się ryzyko, że vendor outsourcingu może wykorzystać know-how i stać się konkurentem firmy zlecającej [Rybiński 2007, s.131].

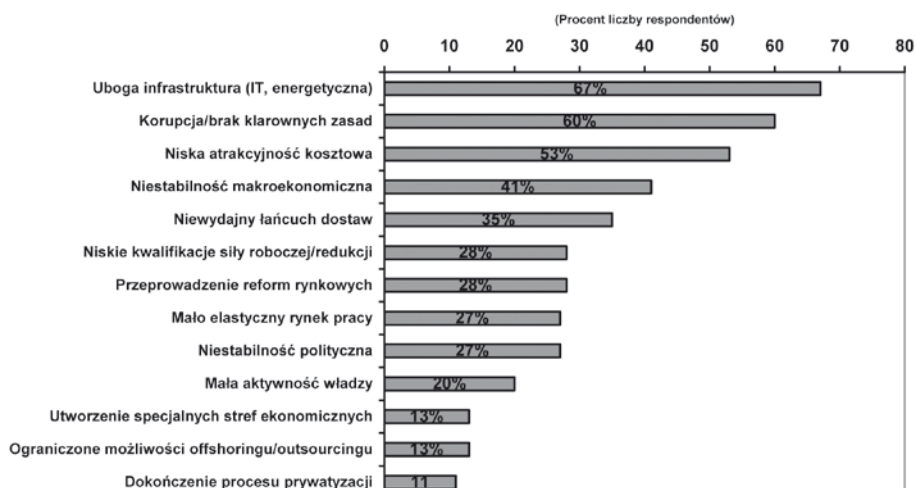
Pomimo, iż zjawisko offshoringu cieszy się niesłabnącym poparciem wśród wielu członków zarządów międzynarodowych korporacji, to często decyzje dotyczące rozpoczęcia projektów wykorzystujących relokację usług wywołują w firmach macierzystych wiele kontrowersji, których zasadniczym źródłem jest obawa pracowników przed utratą miejsc pracy [Niedzielski, Niedzielski 2007, s. 87]. Przeprowadzone w USA badania ankietowe [Offshoring będzie się rozszerzał...2005, s.29-32] potwierdziły, że aż 71 % Amerykanów uważa to zjawisko za szkodliwe dla gospodarki, a 62% oczekuje od władz sankcji wobec przedsiębiorstw, które wykorzystują strategię offshoringu. Opinie społeczeństwa amerykańskiego wywołane są faktem, że w latach 2004-2006 nasilił się znacząco eksport miejsc pracy z Ameryki, zwłaszcza w sektorze usług oraz branży ICT [Gwiazda 2007, s.3]. Jednakże K. Rybiński, powołując się na badania empiryczne, przeprowadzone w firmach amerykańskich, dowodzi, iż wzrost sprzedaży w filiach zagranicznych prowadzi w długim okresie do wzrostu popytu na pracę w firmach matkach, chociaż wzrosty te nie są równomierne. W efekcie nasilenia procesu offshoringu pracownicy o wysokich kwalifikacjach zatrudniani za granicą są komplementarni dla zatrudnionych w firmach macierzystych, natomiast realnie zagrożeni pozostają pracownicy o niskich kwalifikacjach, którzy są zastępowani przez tańszą siłę roboczą za granicą. Zależność tę obrazuje powoływany w literaturze przykład wzrostu liczby radiologów zatrudnianych w Indiach przez amerykańskie firmy medyczne, który w efekcie doprowadził do wzrostu pracowników zatrudnionych w tej branży w Stanach Zjednoczonych. Dzięki rozwojowi technologii ICT usługa wykonania zdjęcia rentgenowskiego wraz z opisem, który wykona kilkakrotnie tańszy specja-

lista w Indiach będzie tańsza, a przez to bardziej dostępna – wymaga ona wzrostu zatrudnienia w USA w branży medycznej w celu obsługi większej liczby pacjentów korzystających z tego typu profilaktyki [Rybiński 2007, s. 97]. Również rynek europejski odczuwa negatywne efekty offshoringu. Powołując opinię K. Rybińskiego można stwierdzić, iż od 2002 r. do końca roku 2005 najczęściej miejsc pracy w Europie zlikwidowano w Wielkiej Brytanii oraz w Niemczech. Beneficjentami przeniesienia były przede wszystkim Indie i Chiny, chociaż kraje Unii Europejskiej, takie jak Polska, Czechy, a także Portugalia miały istotne znaczenie.

## 5. Implikacje dla Polski

Nie ulega wątpliwości, iż Polska jest atrakcyjnym miejscem lokowania inwestycji offshoringowych, chociaż tendencja ta uwidoczniła się dopiero w ostatnim czasie. Na koniec 2004 r., zaraz po wstąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej firma konsultingowa A.T. Kearney opublikowała wyniki badań przeprowadzonych wśród potencjalnych inwestorów na temat zagrożeń atrakcyjności naszego kraju i nowych krajów członkowskich w zakresie lokowania potencjalnych działalności [FDI Confidence Indeks 2004, s. 21]. Badanie dotyczyło wskazania czynników i określenia ich wpływu na atrakcyjność offshoringową dziesięciu krajów, które w 2004 r. przystąpiły do Unii Europejskiej – Cypru, Czech, Estonii, Węgier, Łotwy, Litwy, Malty, Polski, Słowenii i Słowacji. Wyróżniono trzynaście kryteriów zagrożeń konkurencyjności tychże krajów (rys. 2).

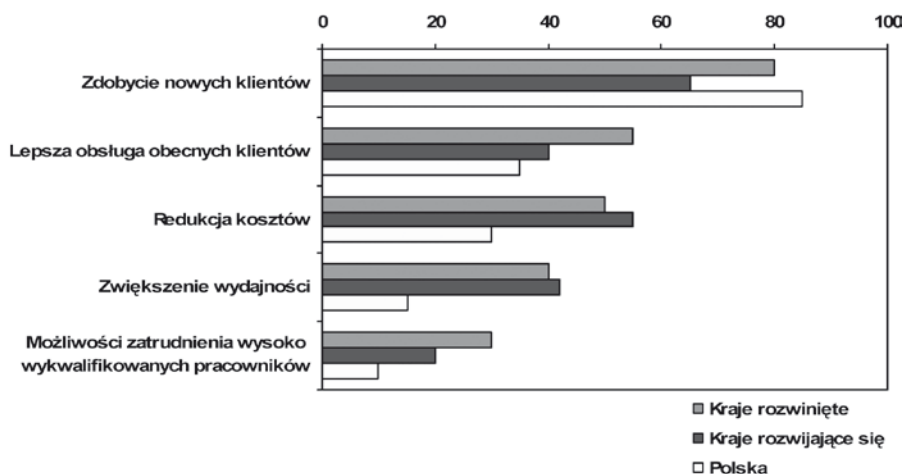
**Rysunek 2.** Najistotniejsze zagrożenia konkurencyjności dziesięciu nowych członków Unii Europejskiej



Źródło: [Raport firmy A.T. Kearney, FDI Confidence Index 2004, s. 21]

Wśród najistotniejszych wskazano przede wszystkim ubogą infrastrukturę, korupcję, niską atrakcyjność kosztową oraz niestabilność makroekonomiczną. Jednakże, dzięki staraniom naszego kraju, już w 2005 r. w opublikowanym przez Economist Intelligence Unit rankingu prezentującym najbardziej atrakcyjne miejsca do lokalizacji centrów offshoringowych na świecie Polska została sklasyfikowana na wysokim piątym miejscu (ze wspomnianych powyżej krajów wyprzedziły nas tylko Czechy) [Wodecka-Hyjek 2005, s. 178]. Aktualnie Polska ma wiele atutów, którymi kusi potencjalnych inwestorów. Należą do nich w szczególności dobra lokalizacja geograficzna oraz wysoki potencjał polskiego rynku pracy. Zainteresowania zagranicznych inwestorów wynikają także z kalkulacji kosztowych. Inwestorzy zagraniczni w Polsce korzystają z ulg podatkowych, sprzyjają im rozwiązania legislacyjne, natomiast - najistotniejsze - pozostają niższe niż w innych krajach wynagrodzenia pracowników, dostępność fachowców na europejskim poziomie oraz duży odsetek studentów w całej populacji [Czerniecki 2005, s.2]. Dodatkowych atutów dostarcza stabilny wzrost gospodarczy, wysoki potencjał rynku pracy, ulgi podatkowe oraz strategiczne położenie Polski w Europie. Również członkostwo w Unii Europejskiej stanowi o atrakcyjności naszego kraju dla potencjalnych inwestorów. Według badań przeprowadzonych przez firmę PricewaterhouseCoopers w 2006 r. o wyborze Polski jako lokalizacji offshoringowej decydują w głównej mierze możliwości pozyskania nowych rynków, wysoka jakość pracy, perspektywy redukcji kosztów i wzrostu wydajności oraz podaż dobrze wykształconych i wykwalifikowanych pracowników (rys. 3).

**Rysunek 3.** Motywy offshoringu, Polska na tle świata



Źródło: [ PricewaterhouseCoopers 2006, za: Rybiński 2007



Największą popularnością wśród inwestorów zagranicznych w Polsce cieszą się projekty typu call centres, shared services oraz IT. Rozwój rynku BPO jest wielce obiecujący. Według prognoz Firmy Mc Kinsey & Company w 2008 r. powstanie w Polsce 200 tys. miejsc pracy, a wysokość inwestycji może sięgnąć nawet 3 mld euro. Spośród największych korporacji międzynarodowych, lokujących swoje procesy biznesowe w naszym kraju należy wymienić: Volvo (Wrocław), Shell (Kraków), France Telecom (Lublin), Philips (Łódź, Wrocław), Lufthansa (Kraków), Carlsberg (Poznań), Cap Gemini i Ernst & Young (Kraków), Bayer (Kraków), IBM (Warszawa, Kraków) i wiele innych. Ośrodki BPO znajdujące się w naszym kraju specjalizują się głównie w usługach telefonicznych call center, technikach informacyjnych, finansowo-księgowych, badawczo-rozwojowych i logistyczno-magazynowych [Niedzielski, Niedzielski 2007, s. 87]. Nie ulega wątpliwości, że w najbliższej przyszłości trend ten wyraźnie się nasili. Dlatego w obecnym czasie Polska powinna zadbać o wizerunek kraju atrakcyjnego dla inwestorów zagranicznych, podejmując działania w zakresie [Gwiazda 2007, s.4]:

- utrzymania właściwego poziomu edukowania młodzieży z uwzględnieniem potrzeb firm zagranicznych, szczególnie w zakresie znajomości języków obcych,
- tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi inwestycji (m.in. przyznawanie inwestorom ulg podatkowych, sprawny system administracyjno-sądowniczy, wdrożenie e-administracji, stabilność prawa),
- wprowadzania przepisów sprzyjających funkcjonowaniu i rozwojowi firm zagranicznych (praca w niedziele i święta),
- dokonania zmian w prawie pracy, które uwzględniłyby potrzeby zarówno pracodawców, jak i pracowników i przyczyniłyby się do uelastycznienia rynku pracy.

Obecnie porównanie wartości bezpośrednich inwestycji napływających do Polski (w 2006 r. ok. 10 mld dolarów) z niewielkimi jeszcze inwestycjami polskich firm za granicą wyraźnie pokazuje, że wynikający z offshoringu przyrost miejsc pracy w naszym kraju jest większy niżeli ich ubytek z powodu lokowania przez polskich pracodawców miejsc pracy poza Polską. Jak dotąd tylko nieliczne nasze firmy, takie jak Reserved, Troll czy Tatum, lokują produkcję odzieży w Chinach i innych krajach.

## **5. Uwagi końcowe**

Pomimo niejednoznacznych danych i wyników badań wydaje się, że wpływ offshoringu na rynki pracy i rozwój gospodarczy jest pozytywny. W krajach rozwijających się powstają nowe miejsca pracy, które są bardziej wydajne i lepiej opłacane niż miejsca pracy w tradycyjnych sektorach, takich jak np. rol-

nictwo. W krajach rozwiniętych natomiast, z których pochodzą outsourcerzy, proces ten powoduje likwidację miejsc pracy w sektorach schyłkowych o niskiej wartości dodanej lub o wysokiej pracochłonności (np. rynek szwaczek), na rzecz wzrostu miejsc pracy w sektorach wymagających wysokich kwalifikacji. Dlatego zaistniała zmiana struktury popytu na pracę stwarza poważne wyzwania dla rządów kreujących politykę gospodarczą poszczególnych państw.

Niewątpliwie globalizacja pobudza efektywność i innowacyjność oraz sprzyja otwieraniu rynków poszczególnych państw, co umożliwia firmom zwiększenie zysków. Dodatkowo uzyskują one prawie nieograniczony dostęp do zasobów i czynników produkcji, dzięki mobilności, elastyczności, zdolności do integracji i koordynacji działań w skali międzynarodowej. Efektem tego jest ogromny wzrost potencjału przedsiębiorstw oraz ich znaczenia w środowisku międzynarodowym. W konsekwencji, przytaczając opinię K. Rybińskiego, można stwierdzić, iż w najbliższych dekadach granice krajów przestaną mieć takie znaczenie, jak w XX wieku [Rybiński 2007, s.121].

## Literatura

1. Bhat V., *India as an Offshoring Destination: A Historical Perspective*, [www.ezincarticles.com](http://www.ezincarticles.com), [27. 05. 2008].
2. Corbett M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company, USA, 2004.
3. Czerniecki S., *Offshoring w Polsce*, [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl), [27. 05. 2008].
4. Garnarczyk M., *Sieci innowacyjne a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11.
5. Gwiazda A., *Przenoszenie miejsc pracy za granicę – implikacje dla Polski*, INFOS, 22 maja 2007, [www.parl.sejm.gov.pl](http://www.parl.sejm.gov.pl), [27.05.2008].
6. Klineciewicz K., *Offshoring. Przykład branży informatycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 7
7. Komunikat prasowy CB Richard Ellis z dnia 20 marca 2008 r. pt: Macierzowe podejście do offshoringu coraz popularniejsze wśród korporacji, Londyn 2008, [katowice.biznespolska.pl/files/reports/offshoring](http://katowice.biznespolska.pl/files/reports/offshoring) [27. 05. 2008].
8. Niedzielski B., Niedzielski P., *Zagraniczne firmy znalazły nad Wisłą raj*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2007, nr 3.
9. *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie integracji handlu światowego i outsourcingu z dnia 26 września 2007 r.*, Bruksela 2007, <http://eur-lex.europa.eu> [27. 05. 2008].
10. Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London, 1990.

11. Raport firmy A.T. Kearney, *FDI Confidence Index*, October 2004, Volume 7, [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com). [27. 05. 2008].
12. Rybiński K., *Globalizacja w trzech odstępach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
13. Wodecka-Hyjek A., *Przestanki i uwarunkowania rozwoju offshoringu w świetle badań i teorii [w:] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, pod red. J. Lewandowskiego, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.

**Bernard Ziębicki\***

## **GENEZA MODELI EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ**

### **ORIGIN OF MODELS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS**

#### **Summary**

*The definition of organizational effectiveness was drafted. The interactions between management theories and models of organizational effectiveness were described. The current models of organizational effectiveness were also shown. At the end hypothesis connected with origin, evaluation and usage of models of organizational effectiveness in organizations appraisal were presented.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Pojęcie efektywności z reguły kojarzone jest z jej ekonomicznym wymiarem, sprowadzającym się do porównania efektów finansowych do kosztów ich uzyskania. Efektywność organizacyjna to kategoria pojęciowa zdecydowanie mniej znana. O ile z używaniem pojęcia efektywności ekonomicznej możemy się spotkać stosunkowo często, również w potocznym użyciu, o tyle pojęcie efektywności organizacyjnej znane jest jedynie ograniczonej grupie osób studiujących zagadnienia z zakresu organizacji i zarządzania.

Efektywność organizacyjna, w przeciwieństwie do ekonomicznej, nie ma jednoznacznej definicji, a jej interpretacja z czasem także ulega zmianie. Współcześnie efektywność organizacyjna rozpatrywana jest z perspektywy różnych ujęć.

---

\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie dlaczego efektywność organizacyjna ulega ewolucji oraz co stanowi podstawę tworzenia nowych jej modeli.

## 2. Próba zdefiniowania efektywności organizacyjnej

Próby zdefiniowania pojęcia efektywności organizacyjnej podejmowane były praktycznie od początków rozwoju wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania. Szczególne nasilenie prac badawczych w tym względzie miało miejsce od lat 50. XX wieku. Do czołowych światowych badaczy zajmujących się problemem efektywności organizacyjnej należeli: D.J. Lawless, J.L. Price, M.A. Hitt, R.D. Middlemist, R.M. Steers, K.S. Cameron, J.P. Campbell, R.H. Miles, B.R. Scott. Ich prace zaowocowały wieloma cennymi ujęciami efektywności organizacyjnej. Żaden z wymienionych autorów nie przedstawił jednak precyzyjnej i jednoznacznej jej definicji. Kolejne rezultaty badań to próba syntezy wcześniejszego dorobku i jego wzbogacenia o nowe, wcześniej nieuwzględniane aspekty omawianej kategorii pojęciowej. W rezultacie na przestrzeni lat pojawiało się wiele różnych wymiarów i płaszczyzn rozpatrywania efektywności organizacyjnej. Najbardziej rozbudowany zestaw wymiarów efektywności organizacyjnej, stanowiących w części bezpośrednio, swoiste kryteria oceny, zaproponował J.P. Campbell. Wyróżnił on łącznie 30 płaszczyzn oceny omawianej kategorii [Campbell1997, s. 36-39]:

„całościowa” efektywność,	wydajność,
jakość,	wzrost,
obrót,	motywacja,
kontrola,	elastyczność / adaptacja,
spójność celów,	role i spójność norm,
umiejętności kierownicze,	zarządzanie informacją i komunikacją,
ocena organizacji przez otoczenie,	partycypacja i podział władzy,
nacisk na osiągnięcia,	produktywność,
zysk,	nieprzewidziane zdarzenia,
absencja,	satysfakcja z pracy,
morale,	konflikty / spójność wewnętrzna,
planowanie i ustanawianie celów,	internalizacja celów,
kierownicze umiejętności interpersonalne,	gotowość,
użytkowanie środowiska,	stabilność,
wartość zasobów ludzkich.	trening i nacisk na rozwój.

Przedstawione wymiary i kryteria efektywności organizacyjnej w ujęciu J.P. Campbella to próba łącznego ujęcia wcześniejszego dorobku.

Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej jest następstwem pojawiania się coraz nowszych teorii zarządzania, wskazujących na kolejne czynniki determinujące skuteczność działania, które traktowane mogą być jako swoiste kryteria efektywności. W rezultacie sformułowanie precyzyjnej i jednoznacznej definicji efektywności organizacyjnej może być dokonane jedynie w ramach określonej teorii zarządzania, na gruncie której jest rozpatrywana. Syntetyczna definicja efektywności organizacyjnej, uwzględniająca dorobek różnych teorii zarządzania, może przyjmować jedynie bardzo ogólny charakter. Taką postać ma m.in. definicja R.M. Steersa z lat 70. XX wieku, traktująca efektywność organizacyjną jako: „zdolność organizacji do osiągnięcia i realizacji swoich celów operacyjnych” [Steers 1975, s. 546], jak również ujęcie z lat 90, sformułowane przez S. Robbinsa, odnoszące omawianą kategorię do „stopnia, w jakim organizacja osiąga swoje cele” [Robbins 1990, s. 49].

### **3. Teorie zarządzania a modele efektywności organizacyjnej**

Pierwsze teorie zarządzania związane są z początkami szkoły klasycznej i dorobkiem takich prekursorów zarządzania, jak: F.W. Taylor, H. Fayol, E. Mayo, H. Simon. W ramach systemu zarządzania Taylora, stanowiącego pierwszy teoretyczny model determinant skuteczności zarządzania, główna uwaga skierowana była na podnoszenie indywidualnej wydajności, specjalizację, wdrażanie innowacji technicznych, minimalizację kosztów zasobów wytwórczych. Model efektywności organizacyjnej odnoszący się do systemu Taylora zakładał zatem ocenę przedsiębiorstwa poprzez maksymalizację produkcji, minimalizację kosztów, specjalizację, doskonalenie urządzeń technicznych, optymalizację wykorzystania zasobów. Teoria zarządzania rozwijana przez H. Fayola nakierowana była na ustalenie uniwersalnych zasad, zapewniających skuteczne zarządzanie różnymi kategoriami organizacji. Receptą na osiągnięcie tego celu według Fayola było zapewnienie dyscypliny i jasności podziału władzy, podział pracy i stabilizacja wewnątrzorganizacyjna. Czynniki te zatem z perspektywy ich optymalizacji można traktować jako swoiste kryteria oceny efektywności organizacyjnej w modelu odnoszącym się do teorii rozwijanej przez H. Fayola. Badania E. Mayo ukierunkowują teorię zarządzania na aspekty zadowolenia z pracy jako czynnika decydującego o motywacji pracowników i skuteczności całej organizacji. W rezultacie efektywność organizacyjna rozpatrywana z perspektywy tej teorii oceniana jest poprzez poziom satysfakcji z pracy. Teoria zarządzania rozwijana przez H. Simona związana była z racjonalnym podejmowaniem decyzji, wspomaganym przez sprawnie działający system informacyjny. Efektywność organizacyj-

na w tym ujęciu rozpatrywana jest zatem poprzez efektywne przetwarzanie i wykorzystywanie informacji w procesie decyzyjnym oraz wyznaczanie racjonalnych celów organizacyjnych.

Kolejni badacze odnosili efektywność organizacyjną m.in. do: spójności wewnętrznych procesów (E.L. Trist i K.W. Bamforth), spójności struktury i strategii (A. Chandler), lojalności (D. McGregor i R. Likert), dopasowania organizacji do otoczenia (P.R. Lawrence i J.W. Lorsch), przetrwania (M.T. Hannan i J. Freeman).

Istotny wkład w rozwój podejść do oceny efektywności organizacyjnej wnieśli również praktycy biznesowi, wśród których na szczególną uwagę zasługują Ch. Barnard, A.P. Solan, R. Townsend, T. Peters i R. Waterman. Pierwszy z wymienionych badaczy rozpatruje efektywność organizacyjną poprzez poziom dostosowania organizacji do warunków zewnętrznych oraz osiągnięcie równowagi wewnętrznej. Według A.P. Solana efektywność organizacyjną sprowadzić można do oceny wykorzystania efektu skali, poziomu zwrotu z inwestycji i stopnia osiągania założonych celów. R. Townsend odnosi natomiast swój model do oceny zyskowności oraz prostoty i przejrzystości struktury i reguł działania organizacji. W ujęciu T. Petersa i R. Watermana efektywność organizacyjna oceniana powinna być poprzez poziom przedsiębiorczości, nastawienie na działanie i relacje z klientem [Lewin, Minton 1986, s. 517].

Rozwijane na przestrzeni prawie stu lat poglądy na temat efektywności organizacyjnej zostały współcześnie ujęte w postaci pięciu zagregowanych modeli: celowościowego, systemowego, zorientowanego na interesariuszy, zorientowanego na godzenie konkurencyjnych wartości, czynników nieefektywności (tabela 1.).

**Tabela 1.** Syntetyczne modele efektywności organizacyjnej

Model	Założenie / definicja	Przeznaczenie
Celowościowy	Organizacja jest to zespół współzależności zorientowanych na osiągnięcie celów. Ocena efektywności poprzez pryzmat realizacji celów organizacji.	Podejście to jest użyteczne, gdy cele organizacji są dokładnie zdefiniowane, mają określone horyzonty czasowe oraz są możliwe do zmierzenia.
Systemowy	Organizacja jest to otwarty system, który przetwarza „wejścia” w „wyjścia”. Ocena efektywności z perspektywy wykorzystania zasobów wykorzystywanych w procesie przetwarzania „wyjść” w „wejścia”.	Podejście to jest użyteczne, gdy występuje jasna zależność pomiędzy „wejściami” i „wyjściami” systemów organizacyjnych.

Model	Założenie / definicja	Przeznaczenie
Zorientowany na interesariuszy	Organizacja jako zbiór wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, który tworzą całościowy zestaw ograniczeń, celów i perspektyw. Wszystkie grupy interesariuszy przynajmniej w minimalnym stopniu powinny zostać usatysfakcjonowane.	Tam gdzie na funkcjonowanie ogromny wpływ mają różne grupy interesariuszy i organizacja musi opowiadać na ich potrzeby.
Zorientowany na godzenie konkurujących wartości	Organizacja jako zestaw rywalizujących wartości, które tworzą wzajemnie sprzeczne cele. Sprostanie przeciwstawnym wartościom i potrzebom interesariuszy organizacji.	W sytuacji ,gdy organizacja nie jest w stanie jednoznacznie określić „obszarów nacisku” i jednocześnie wykazuje wysoki stopień zorientowania na zmiany.
Czynników nieefektywności	Organizacja jako obszar występowania problemów i popełniania błędów. Przeciwdziałanie problemom i błędom, które są łatwiej identyfikowalne niż inne czynniki związane z funkcjonowaniem organizacji.	W sytuacji, gdzie występują trudności w identyfikacji mechanizmów i czynników stymulowania efektów.

Źródło: Opracowano na podstawie: [S.T. Robbins, Organization theory. Structure, Design and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990, s. 77 oraz H. Jean-Francois, Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap, "Managerial Finance" 2004 nr 6, s. 99].

Model celowościowy związany jest z traktowaniem organizacji jako zbioru powiązanych elementów ze względu na określone cele, gdzie stopień spełniania tych celów stanowi o jej efektywności. Drugi model traktuje organizację jako otwarty system, przekształcający „wejścia” w „wyjścia”. A zatem o efektywności świadczyć będzie stopień wykorzystania zasobów z perspektywy realizowanego „przekształcenia”. Zorientowanie na interesariuszy to model, który zakłada, że funkcjonowanie organizacji jest w znacznym stopniu uzależnione od określonych grup interesariuszy i stopień zaspokojenia ich potrzeb w tym przypadku przekłada się na jej efektywność. Model zorientowania na godzenie konkurujących wartości to koncepcja, która odnosi się do różnic w wartościach i oczekiwaniach w odniesieniu do tych samych aspektów, zależnie od tego jaką pozycję w stosunku do organizacji zajmuje jej interesariusz. Koncepcja ta jest bezpośrednio rezultatem rozwoju wcześniejszego modelu. Ostatni z wymienionych modeli wynika z mniejszych trudności w zdefiniowaniu błędów i problemów obniżających efektywność niż czynników ją tworzących.



#### 4. Uwagi końcowe

Przeprowadzając analizę procesu ewolucji oraz współczesnych ujęć efektywności organizacyjnej można sformułować następujące tezy:

- efektywność organizacyjna jest kategorią pojęciową szerszą niż efektywność ekonomiczna,
- znaczenie efektywności organizacyjnej wzrasta, czego jednym z bardziej czytelnych dowodów jest niezwykle szybki rozwój i popularność koncepcji Balance Scorecard,
- efektywność organizacyjna jest kategorią dynamiczną, której wymiary oraz zakres ulegają zmianie wraz z rozwojem kolejnych teorii zarządzania,
- modele efektywności organizacyjnej stanowią odzwierciedlenie teorii zarządzania, tzn. wraz z pojawianiem się kolejnych poglądów na temat czynników decydujących o skuteczności zarządzania w ich następstwie pojawiają się układy kryteriów efektywnościowych, opisujących poziom skuteczności związany z określoną teorią,
- definicja efektywności organizacyjnej, stanowiąca próbę łącznego ujęcia różnych modeli może przyjmować jedynie postać bardzo ogólną, jako ocena zdolności organizacji do realizacji jej celów i właściwego kształtowania relacji z otoczeniem,
- wykorzystywanie efektywności organizacyjnej w ocenie organizacji wymaga indywidualnego doboru modelu, wymiarów i kryteriów oceny, z perspektywy przyjętych determinant skuteczności zarządzania, właściwych dla danej kategorii organizacji i ocenianego obszaru działalności,
- jeden z podstawowych problemów, związany z operacjonizacją wykorzystywania efektywności organizacyjnej w ocenie określonej działalności, stanowi trudność w agregacji prowadzonej oceny,
- efektywność organizacyjna w przeciwieństwie do efektywności ekonomicznej oceniana może być również z wykorzystaniem kryteriów jakościowych (opisowych),
- nowe koncepcje i trendy w zarządzaniu, związane m.in. z: organizacją uczącą się, zarządzaniem wiedzą, organizacjami sieciowymi i wirtualnymi oraz rozwojem zarządzania kompetencjami, wymagają weryfikacji i rozwinięcia modeli efektywności organizacyjnej.

Przedstawione powyżej tezy autor zamierza rozwijać w kolejnych publikacjach, poświęconych tematyce efektywności organizacyjnej.

## Literatura

1. Campbell J.P., *On the nature of Organizational Effectiveness* [w:] Goldman P.S., Pennings J.M., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.
2. Jean-Francois H., *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*, "Managerial Finance" 2004, nr 6.
3. Lewin A.Y., Minton J.W., *Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research*, "Management Science" 1986, nr 5.
4. Robbins S.T., *Organization theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
5. Steers R. M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly" 1975, nr 20.

**Małgorzata Tyrańska\***

## **NOWOCZESNE METODY POMIARU EFEKTYWNOŚCI**

### **MODERN METHODS OF EFFECTIVENESS MEASUREMENT**

#### **Summary**

*Effectiveness belongs to fundamental economic categories and nowadays constitutes the factor of company's development. The interest in the issue of effectiveness is of long standing tradition. However at present the point of view on that issue is evolving under the impact of the application of novel management concepts, such as human capital idea as well as technological innovations, requiring new competences from the employees and modern methods of human resources management.*

*In the article the review of effectiveness definitions is presented as well the concept of the measurement of it's levels in a company, including the possibility of applying new methods of such a measurement.*

#### **1. Uwagi wstępne**

„Efektywność” należy do elementarnych kategorii ekonomicznych i wspólnie uważana jest za determinantę przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Zainteresowanie zagadnieniem efektywności ma długoletnią tradycję<sup>[1]</sup>. Jed-

1 H. Emerson (1852 – 1931) formułując dwanaście zasad wydajności, utożsamia pojęcie efektywności z pojęciem wydajności: cel jasny i określony, zdrowy sąd, rada fachowa, dyscyplina, sprawiedliwe, uczciwe postępowanie, niezawodne, natychmiastowe, dokładne i nieustanne sprawozdanie, porządek (rozkład) przebiegu działania, wzorce i morale, warunki przystosowania, wzorcowe sposoby działania, pisemna instrukcja dla pracy wzorcowej, nagroda za wydajność. Zasady te miały stanowić podstawy wydajnej organizacji przemysłowej. Natomiast M. Weber (1864 - 1920) budując model idealnej biurokracji definiował efektywność jako racjonalne działanie. Przez racjonalność M. Weber rozumiał przystosowanie organizacji do działań celowych, z wyeliminowaniem wszystkiego, co w swych skutkach bezpośrednich lub pośrednich mogło pozostawać w sprzeczności z założonymi zadaniami. Biurokracja według M. Webera była wyrazem najwyższej ludzkiej sprawności. Model idealny biurokracji miał przyczynić się do zwiększenia skuteczności i wydajności pracowników [Organizacja i zarządzanie 1986, s. 50-51].

\* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

nak obecnie zmienia się spojrzenie na efektywność pod wpływem pojawienia się nowych koncepcji zarządzania, takich jak koncepcja kapitału ludzkiego, a także innowacji technologicznych, wymagających nowych kompetencji od pracowników i nowych sposobów zarządzania nimi [Pocztowski 2007, s. 251].

Referat przedstawia przegląd definicji pojęcia efektywności, poziomów jej pomiaru w przedsiębiorstwie oraz wskazuje na możliwość zastosowania nowych metod pomiaru efektywności.

## 2. Istota pojęcia efektywności

Pojęcie efektywności jest niejednoznacznie interpretowane z braku spójnej, jednoznacznej i adekwatnej do potrzeb praktyki koncepcji efektywności, co wynika z odmiennych orientacji badawczych, różnicy założeń metodologicznych, przyjmowania odmiennych obszarów badawczych [Zarządzanie pracą 1999, s. 243].

Początkowo efektywność była tożsama z wydajnością jedynie w sensie techniczno-ekonomicznym, obecnie bierze się pod uwagę jeszcze inne kryteria efektywności, takie jak: sprawność w sensie prakseologicznym, kompetencyjność w sensie organizacyjnym, funkcjonalność w sensie humanistycznym, komunikatywność w sensie osobowościowym i moralność w sensie ekologicznym [Holstain-Beck 1997, s. 181].

Stosunkowo najbardziej rozwiniętą prezentację możliwych sposobów pomiaru efektywności zawierają prace przedstawicieli prakseologicznego kierunku w nauce organizacji [Piekarz, Stabryła 1989, s. 180]. Prakseologia pojmuje efektywność (łac. effectus - skutek) jako dodatnią cechę działań mających jakiś oceniony pozytywnie wynik bez względu na to czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne) czy niezamierzony (działanie efektywne)<sup>2</sup>. W ujęciu prakseologicznym efektywność to tyle co sprawność, rozumiana dwojako:

- w sensie syntetycznym sprawnością nazywa się ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech. Działanie A jest sprawniejsze od działania B, jeżeli jest zarazem bardziej skuteczne, korzystne, ekonomiczne (oszczędne i wydajne), racjonalne itd.;
- w sensie uniwersalnym sprawnością nazywa się każdy z walorów efektywnej pracy z osobna, tj. sprawnością jest skuteczność, sprawnością jest korzystność, sprawnością jest ekonomiczność, sprawnością jest dokładność, wydajność, prostota itd.

---

2 W języku angielskim termin effective jest dowolnie ujmowany. Odpowiednikami tego pojęcia w języku polskim są takie słowa jak: skuteczny, wydajny, efektywny, rzeczywisty.

Uogólniając przedstawione próby określenia efektywności posłużę się definicją, według której efektywność rozumiana jest jako „dodatnia cecha (ocena) metod działania, funkcjonowania systemu, zastosowanych rozwiązań (...) oraz jako pozytywna ocena wyników produkcyjnych” [Piekarz, Stabryła 1989, s. 179]. Dla potrzeb kwantytatywnego ujęcia przyjmuje się najczęściej formułę, która traktuje efektywność każdego działania jako relację wyników i nakładów czynników wytwórczych [Kozioł 2000, s. 294]<sup>3</sup>.

F. Michoń przyjmuje, że termin „efektywność pracy” jest pojęciem szerszym od pojęcia „wydajności pracy”, które jest zastrzeżone, wg autora, dla efektu pracy żywej, wtedy i tylko wtedy, gdy została ona wydatkowana w sferze produkcji i usług materialnych (produkcyjnych). Zgodnie z tym ustaleniem kategoria „efektywności pracy” znajduje zastosowanie w odniesieniu do efektu uzyskiwanego z wszelkiej pracy społecznie użytecznej [Ekonomika pracy 1991, s. 357]. Za działanie efektywne uznaje się takie, które osiąga przy danym koszcie jak najwyższy poziom zbliżenia do celu lub dany cel osiąga przy możliwie minimalnym koszcie, tzn. jest to osiąganie korzyści przy jednoczesnej realizacji zasady racjonalnego gospodarowania [Janusz, Lewandowska 1992, s. 46–47].

Zakres pojęcia efektywności działania zmienia się w zależności od czynnika czasu

[Holstain-Beck 1997, s. 38]:

- efektywność działania *ex post* oznacza określoną relację między uzyskanymi wynikami a nakładami potrzebnymi do uzyskania tych wyników,
- efektywność działania *ex ante* rozumie się jako określoną relację między celem działania a przewidywanymi środkami potrzebnymi dla osiągnięcia tego celu.

### **3. Poziomy pomiaru efektywności w przedsiębiorstwie**

Efektywne przedsiębiorstwo można najogólniej określić jako takie, które najpełniej wykorzystuje swoje zasoby w celu osiągnięcia wysokich wyników, a tym samym we właściwy sposób realizuje swój cel, wywiązując się z zobowiązań wobec: właścicieli, udziałowców, władz publicznych, które kierują przedsiębiorstwem lub je finansują, pracowników, którzy prowadzą przedsiębiorstwo i wykonują działania zmierzające do osiągnięcia celów oraz norm jakościowych i ilościowych, konsumentów, klientów lub członków społeczeństwa, którym przedsiębiorstwo dostarcza dóbr lub usług, a także stron

<sup>3</sup> W literaturze ekonomicznej wyróżnia się efektywność mikroekonomiczną i makroekonomiczną. Efektywność mikroekonomiczna kształtuje poziom efektywności makroekonomicznej, jednak nie można utożsamiać tych dwóch kategorii ekonomicznych [Janusz, Lewandowska 1992, s. 46–47]. S. Borkowska wyróżnia makro, mezo i mikro skalę efektywności pracy; zob. [Metody oceny efektów pracy kierowniczej 1983, s. 31].

trzecich, takich jak dostawcy lub zaopatrzeniowcy, za pośrednictwem których, lub z którymi przedsiębiorstwo prowadzi interesy oraz społeczności, w której przedsiębiorstwo działa [Armstrong 1997, s. 201].

W tabeli 1 przedstawiono rozwój koncepcji opisujących cechy efektywnego przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonej analizy przedstawionych w tabeli 1 koncepcji wynika, iż wielu autorów do elementów efektywnego przedsiębiorstwa zalicza m.in.: przedsiębiorczą kadrę menedżerską, pracowników skłonnych do zmian, decentralizację zarządzania, podział przedsiębiorstwa na strategiczne jednostki organizacyjne, ograniczenie szczebli zarządzania, ścisłą współpracę z klientami i dostawcami, wysoką jakość produktów.

Efektywność działania przedsiębiorstwa powinna być rozpatrywana w ujęciu systemowym. Oceniając efektywność systemu należy zacząć od ustalenia stopnia uświadomienia celu przez poszczególne jego części. Następnie należy ocenić czy zachowania poszczególnych podsystemów, części są ściśle powiązane z celem całego systemu [Holstain-Beck 1997, s. 64]. W związku z tym analizując efektywność przedsiębiorstwa należy rozpocząć od oceny efektów pracy ogniw niższego szczebla, które powinny przyczyniać się do poprawy efektów pracy ogniw wyższego szczebla, a w rezultacie przedsiębiorstwa jako całości.

**Tabela 1.** Cechy efektywnego przedsiębiorstwa

Autor koncepcji	Rok	Charakterystyka koncepcji (cechy przedsiębiorstwa osiągającego wysokie wyniki)
Peter Drucker	1955 1967	1. Zarządzanie przez cele. 2. Koncentracja na skuteczności działania.
Tom Peters, Rober Waterman	1982	1. Skłonność do działania. 2. Funkcjonowanie blisko klienta. Przedsiębiorstwa znają swoich klientów i oferują im wysoką jakość, niezawodność i właściwą obsługę. 3. Autonomia i przedsiębiorczość. Liderów i innowatorów hołubi się i daje się im pole do popisu. 4. Wydajność dzięki ludziom, których zachęca się do zaangażowania i włączania się w podejmowane działania. 5. System wartości i bezpośredni kontakt. Ludzie, którzy kierują przedsiębiorstwem, są w bliskim kontakcie z tymi, którzy pracują dla nich i zapewniają, że system wartości przedsiębiorstwa jest zrozumiały i wszyscy się do niego stosują. 6. Trzymają się swoich specjalności. Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy pozostają stosunkowo blisko tych obszarów działalności, na których się znają. 7. Prosta struktura, nieliczny sztab. 8. Jednoczesne wykorzystanie przeciwnych właściwości. Są zarówno zdecentralizowane, jak i scentralizowane.

Autor koncepcji	Rok	Charakterystyka koncepcji (cechy przedsiębiorstwa osiągającego wysokie wyniki)
Rosabeth Moss Kanter	1984	1. Stworzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, co powoduje synergę, a nie konflikt.
		2. Stworzenie bardziej ukierunkowanych na współpracę więzi z dostawcami i klientami.
		3. Znaleźnię sposobów utrzymania dopływu nowych pomysłów, dotyczących nowych produktów i nowych przedsięwzięć.
Tom Peters	11988	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przedsiębiorstwa rozbite na możliwie najmniejsze niezależne jednostki organizacyjne, odpowiedzialne za własne działania np. planowanie, budżetowanie.</li> <li>2. Wypracowanie u wszystkich zatrudnionych zmysłu biznesmena co do przychodów, kosztów i zysków.</li> <li>3. Coraz ściślejsza współpraca z klientem.</li> <li>4. Minimalizowanie szczebli zarządzania - nie więcej niż 5 w bardzo dużych przedsiębiorstwach, 3 - w mniejszych, jeszcze mniej w przedsiębiorstwach, które na poziomie nadzoru obejmują kontrolą 25 do 75 osób.</li> <li>5. Menedżerowie działający w charakterze ekspertów, poświęcających większość swojego czasu na pomaganie zespołom.</li> <li>6. Uzyskanie elastyczności dzięki delegowaniu uprawnień.</li> <li>7. Polubienie zmian i nowe spojrzenie na przywództwo na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa.</li> <li>8. Nadążanie za szybko postępującymi zmianami.</li> </ol>
J. Katzenbach, D. Smith	11993	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podstawowym celem kierownictwa najwyższego szczebla jest skupienie się na wynikach oraz na zespołach, które te wyniki dadzą.</li> <li>2. Istnieje silna i stała etyka osiągania wyników, która tworzy i podtrzymuje wyzwania, dla realizacji których tworzą się efektywne zespoły.</li> <li>3. Dla podtrzymania stałej etyki postępowania przedsiębiorstwa dostarczają swoim klientom produktów o najwyższej jakości. To daje atrakcyjne przychody właścicielom przedsiębiorstwa, możliwości rozwoju osobistego, atrakcyjne zarobki pracownikom, bo oni również odpowiadają za dostarczenie klientom produktów najwyższej jakości.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Armstrong 1997, s. 201 i nast.].

W nawiązaniu do systemowego spojrzenia na efektywność pracy w przedsiębiorstwie można wyróżnić następujące poziomy jej oceny [Rummler, Brache 2000, s. 43 – 45]:

- poziom I – organizacji, na którym kładzie się nacisk na relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem, w którym ona działa,
- poziom II – zespołu; efekty funkcjonowania organizacji są wynikiem powiązania międzykomórkowych procesów zachodzących pomiędzy

organizacyjnie wyodrębnionymi ogniwami przedsiębiorstwa, realizowanych przez grupy pracowników,

- poziom III – stanowiska pracy; efekty funkcjonowania organizacji powstają w wyniku procesów, które z kolei są realizowane i zarządzane przez pracowników, stanowiących podstawową jednostkę miary efektywności w organizacji.

Poniżej została przedstawiona tabela, w której umieszczone są zmienne wpływające na efektywność, przykładowe rodzaje stosowanych ocen oraz mierniki poziomu efektywności pracy wyróżnionych poziomów efektywności organizacji. Wymienione powyżej poziomy efektywności organizacji stanowią jeden wymiar efektywności organizacji, funkcjonujący obok drugiego, który tworzy proces zarządzania przez efekty, wpływający na wyniki na każdym poziomie efektywności, a tym samym na wyniki całej organizacji.

Proces zarządzania przez efekty jest kształtowany przez takie działania, jak: planowanie efektów, doskonalenie procesów oraz przegląd efektów - zob. tabela 2. Efekty obejmują całe przedsiębiorstwo, zespoły i stanowiska pracy.

Efekty powinny być określone za pomocą standardów odzwierciedlających oczekiwania klientów dotyczące: jakości, ilości, terminu dostarczenia i czasu realizacji oraz kosztu produktu lub usługi. Sposób doskonalenia zachowań uzależniony jest od zastosowanego rozwiązania strukturalnego, sposobu zorganizowania procesu i stanowiska pracy. Wymaga on elementów skonfigurowanych ze sobą i umożliwiających efektywną realizację wyznaczonych celów.



**Tabela 2.** Systemowa ocena efektywności

Poziom efektywności	Czynniki efektywności	Przykładowe mierniki - kryteria oceny	Proces zarządzania efektywnością/ przykładowe, proponowane metody
I poziom- organizacji	<p>1. Czynniki zewnętrzne – otoczenie zewnętrzne: władze polityczne, warunki ekonomiczne, rynek zaopatrzeniowy, rynek zbytu, rynek pracy, rozwój techniki i technologii, wartości społeczne, kultura, ekologia.</p> <p>2. Czynniki wewnętrzne: strategia organizacji, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, proces zarządzania, technologia i technika, struktura produkcyjna i stosunki produkcji, metody organizacji produkcji i pracy, sposób i sprawność kierowania, układ informacyjno-decyzyjny, jakość kadry kierowniczej, zmiany i rozwój organizacji.</p>	<p>Mierniki: kosztowe, produkcyjne, rzeczowe</p> <p>Przykładowe mierniki: pracochołonność produkcji, ilość produkcji, produkcja sprzedana netto, koszty pracy, zysk, rentowność, płynność finansowa, wypłacalność</p>	<p>Planowanie efektów: - wizja, misja, strategia, Doskonalenie procesów: - benchmarking, Przeгляд efektów: - audyt funkcji personalnej, controlling personalny, strategiczna karta wyników (BSC)</p>
II poziom – zespołu	<p>Cele i zadania zespołu; wielkość, skład i struktura zespołu; autonomia zespołu; status grupy, stabilność zespołu; normy zespołowe, organizacja pracy w zespole, stosunki międzyludzkie; sposób przydziałania zadań, styl kierowania zespołem, system motywowania.</p>	<p>Mierniki rzeczowe, kosztowe, produkcyjne, jakościowe</p> <p>Przykładowe mierniki: wyniki pracy zespołu, poziom kwalifikacji członków zespołu,</p>	<p>Planowanie efektów: - ustalenie zadań w przyjętych obszarach efektywności Doskonalenie procesów: -monitorowanie i wspieranie proefektywnościowych zachowań, Przeгляд efektów: - ocena efektywności pracy zespołu według częściowych kryteriów oceny i informacja zwrotna, ocena wkładu pracy w efekty zespołu,</p>
III. poziom – stanowiska pracy	<p>- metody rekrutacji, awansowania, szkolenia, oceniania, motywowania pracowników, zakres i formy partycypacji pracowniczej. - zdolności i umiejętności, wiedza, potrzeby i ocenkowanie pracowników, system wartości, postawy wobec pracy i współpracowników, zachowania, poziom motywacji do pracy, - warunki pracy na stanowisku, struktura procesu pracy, zakresy zadań i obowiązków, przyjęte standardy pracy</p>	<p>Mierniki rzeczowe, kosztowe, produkcyjne, jakościowe</p> <p>Przykładowe mierniki: wyniki pracy indywidualnej, poziom kwalifikacji pracownika, zachowania i cechy osobowościowe pracownika zgodne ze standardami stanowiska pracy</p>	<p>Planowanie efektów: - ustalenie zadań w przyjętych obszarach efektywności; zarządzanie przez cele i wyniki; Doskonalenie procesów: -monitorowanie i wspieranie proefektywnościowych zachowań Przeгляд efektów: - pomiar indywidualnych efektów pracy i informacja zwrotna - wartościowanie pracy.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Rummler, Brache 2000, s.55; Poczowski 2007, s. 253].

## 4. Metody pomiaru efektywności

Pomiar osiągniętych efektów pracy dostarcza informacji do podejmowania działań usprawniających. Analizę efektywności na każdym z trzech wyróżnionych poziomów należy prowadzić z uwzględnieniem następującego postępowania badawczego [Kozioł 2000, s. 298]:

- klasyfikacja czynników efektywności,
- dobór mierników efektywności, przy czym mierniki te odzwierciedlają najważniejsze cechy czynników efektywności oraz umożliwiają określenie oddziaływania czynników oraz ich ekonomiczną interpretację,
- pomiar oddziaływania czynników na efektywność,
- ustalenie siły wpływu czynników na poziom efektywności;
- podjęcie działań usprawniających.

Tabela 3 przedstawia propozycję metod, które można zastosować do pomiaru efektywności na różnych poziomach organizacyjnych w zakresie zarządzania personelem.

**Tabela 3.** Metody stosowane w pomiarze efektywności

Metoda	Istota metody	Cechy charakterystyczne metod pomiaru efektywności
I. Strategiczna karta wyników (BSC)	BSC jest to narzędzie, które pozwala przełożyć strategię na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych. Istota metody BSC polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania firmy. Podstawowymi elementami w opracowaniu karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi są: potencjał działu zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości, system pracy oparty na efektywności, zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy oraz wydajność zarządzania zasobami ludzkimi.	BSC zarządzania zasobami ludzkimi ujmuje cztery perspektywy, w ramach których można zastosować następujące miary odnoszące się do jednostki organizacyjnej: 1) w perspektywie finansowej – ocena zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat finansowy (wartość dodana kapitału ludzkiego, procent całkowitych kosztów pracy, wskaźnik potencjału konkurencyjnego), 2) w perspektywie klienta - ocena dotyczy tego jak firmę postrzegają jej klienci, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów (wskaźnik zaangażowania pracowników, koszt obsługi, analiza porównawcza z innymi firmami), 3) w perspektywie (procesowej) operacyjnej – ocena wydatków (kosztów) dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i ich zgodności ze strategią firmy (% programów wynagrodzeń dopasowanych do strategii i czas opracowania programów, koszt i % przeprowadzonych szkoleń, koszty usług świadczonych przez dział personalny), 4) w perspektywie rozwojowej – ocena wydajności działań i procesów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które prowadzą do generowania wartości, czyli budowania kompetencji (% utrzymanych w firmie nowych pracowników w ciągu roku, wskaźnik fluktuacji pracowników, wewnętrzna stopa awansów). Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia: - rozróżnienie między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a jego potencjałem tworzenia wartości, - kontrolę kosztów i tworzenia wartości, - ocenę wkładu zasobów ludzkich w realizację strategii i w wynik finansowy firmy, - tworzenie zachęt do elastyczności i wprowadzania zmian.

Metoda	Istota metody	Cechy charakterystyczne metod pomiaru efektywności
2. Audyt funkcji personalnej	Audyt jest komponentem systemu kontroli wewnętrznej w tym sensie, że rozszerza ten system o mechanizm monitorujący i doradczy. Audyt pozwala na ocenę i diagnozę całokształtu procesów (i stanów), zachodzących w sferze kadrowej z punktu widzenia założeń strategii organizacji.	Cele szczegółowe audytu funkcji personalnej to: 1) uporządkowanie zasad wykonywania pracy w firmie (regulaminów i procedur) z punktu widzenia ich zgodności z obowiązującym prawem pracy, 2) usprawnienie pracy działu personalnego, 3) usprawnienie sposobu realizacji poszczególnych procesów kadrowych, 4) zapobieganie dezaktualizacji procesów kadrowych.
3. Controlling personalny	Controlling personalny działa na zasadzie systemu wczesnego ostrzegania. Jego celem jest sprawowanie nadzoru nad różnymi procesami kadrowymi i podejmowanie w ich obrębie działań korygujących. Jako metoda nadzoru nie służy on jedynie kontrolowaniu, lecz także zapobieganiu nieprawidłowościom.	Controlling może przybrać różne formy, zależne od poziomów jego rozwoju w danym przedsiębiorstwie: • pojedyncze mierniki zatrudnienia, produktywności pracy, kosztów pracy, czasu pracy, ruchliwości pracowniczej, stosowane wybiórczo i niepołączone z celami strategicznymi przedsiębiorstwa; • systemy mierników dobranych pod kątem monitorowania celów strategicznych, nietworzące jednak związków przyczynowo – skutkowych i stanowiące pierwszą próbę budowania podstawy do porównań z benchmarkami; • systemy mierników tworzących związki przyczynowo – skutkowe, częściowo połączone z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne; • zintegrowane z controllingiem ogólnym systemy pomiaru wkładu efektów pracy w sukces przedsiębiorstwa, kwantyfikowalne i pozwalające mierzyć rentowność inwestycji w kapitał ludzki.

Źródło: [Stabryła 2000, s.356-358; Becker, Huselid, Ulrich 2002, s. 69; Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem 2006, s. 192; Poczowski 2007, s. 265]

## 5. Uwagi końcowe

Uwzględniając powyższe uwagi na temat ważności i złożoności problemu pomiaru efektywności stwierdzić można, że należy do praktyki przedsiębiorstwa wprowadzić zintegrowany system pomiaru efektywności, na który powinny składać się mierniki i standardy działania uwzględniające specyfikę danej organizacji oraz jej benchmarki.

Zintegrowany system pomiaru efektywności poprzez monitorowanie jej poziomu dostarcza korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i jego pracownikom [Zarządzanie pracą 1999, s. 247]. Wśród korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z tytułu wzrostu efektywności wymienia się: zwiększenie jego konkurencyjności oraz zysku, poprawę jakości produkcji i obniżenie jej kosztów, poprawę wykorzystania środków trwałych, powierzchni produkcyjnej, zwiększenie produktywności surowców, materiałów, energii, lepsze wykorzystanie efektywnego czasu pracy, obniżenie absencji i fluktuacji.

Natomiast do korzyści uzyskiwanych przez pracowników przynależy: wzrost płac, realizacja aspiracji i oczekiwań, udział w zarządzaniu, wzbogacenie treści pracy, wzrost poczucia satysfakcji i zadowolenia z pracy, osobisty rozwój i dostosowanie do wymagań pracy, właściwe stosunki międzyludzkie i dobry klimat pracy.

## Literatura

1. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem. Strategie sukcesu*, ABC, Warszawa 1997.
2. B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, Michoń F.(red.), PWN, Warszawa – Kraków, 1991.
4. Fitz-cnz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
5. Holstain – Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997.
6. Janusz T., Lewandowska L., *Podręczny słownik Menedżera*, Res Polona, Gdańsk 1992.
7. Koziół L., *Produktywność jako przedmiot badań zachowań organizacyjnych w: Strategie wzrostu produktywności firmy. Materiały konferencji naukowej*, Stabryła A. (red.), AE, Kraków 2000.
8. *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*, Borkowska S. (red.), PWE, Warszawa 1983.
9. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień – Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1986.
11. Pickarz H., Stabryła A., *Analiza efektywności organizacyjnej jako narzędzie wspomagania procesu zarządzania*, „ZN Wydziału Ekonomiki Produkcji UG”, Gdańsk 1989, nr 12.
12. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
13. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
14. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN Warszawa 2000.
15. *Zarządzanie pracą*, Jasiński Z. (red.), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

**V.**  
**FINANSOWE ASPEKTY**  
**ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**



**Anna Ujwary-Gil \***

## **EFEKTYWNOŚĆ WYKORZYSTANIA ZASOBÓW W TWORZENIU WARTOŚCI DODANEJ WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA BUDOWLANEGO**

### **THE EFFICIENCY OF USING RESOURCES IN CREATING ADDED VALUE ON THE BASIS OF SELECTED CONSTRUCTING COMPANY**

#### **Summary**

*The primary purpose of this article is to evaluate the operational effectiveness of the company from the angle of the generated value added in relation to its tangible and intangible resources (human capital and structural capital). The measurement of value added and matching indicators, which will be presented here, are based on the financial data of Budimex and Budopol-Wrocław, the companies operating in the constructing sector, according to the Stock Exchange.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konsekwencją posiadania i efektywnego wykorzystania jego unikalnych zasobów i umiejętności, które są internalizowane przez przedsiębiorstwo. Efektywność zawiera się w heterogeniczności zasobów, wynikającej z różnorodności czynników produkcji, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo (zasobów materialnych i niematerialnych). Źródłem tego zróżnicowania jest oceniana przez klienta wyższość jednych zasobów nad innymi (np. internetowe kanały dystrybucji versus tradycyjne formy sprzedaży). Przedsiębiorstwa, które posiadają takie zasoby, są zdolne produkować ekonomiczniej lub lepiej zaspokajać potrzeby klientów, ponieważ wraz z oferowanym produktem bądź usługą dostarczają klientom wartość dodaną w postaci – na przykład – oszczędności czasu czy

\* dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu.

wygody zakupu. Wspomniana heterogeniczność zasobów decyduje o tym, które przedsiębiorstwa o zróżnicowanych umiejętnościach są zdolne konkurować na rynku i równoważyć koszty wpływami z eksploatacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i ocena wybranego przedsiębiorstwa branży budowlanej z punktu widzenia efektywności wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej.

## **2. Efektywność i wartość dodana przedsiębiorstwa**

Efektywność organizacji (przedsiębiorstwa) może być rozpatrywana w ramach podejścia systemowego. Zgodnie z tym podejściem organizacja jest systemem otwartym na otoczenie zewnętrzne, poprzez konieczność pozyskiwania zasobów i ich przekształcania w oferowane na rynku dobra czy usługi. Ponadto organizacja ukierunkowana jest na poszukiwanie i wykorzystywanie zasobów oraz poprawę swojej pozycji względem innych uczestników rynku. Przy czym, jak wskazują przedstawiciele tego podejścia [Scott W.E., Cummings L.L. 1983, s. 222-235], zasoby te powinny być rzadkie i cenne, by mogły przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego pozycji konkurencyjnej. Autorzy ci określają konkurencyjną zdolność w kontekście pozyskania rzadkich i cennych zasobów mianem 'efektywności organizacji'.

Aby zbadać efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa M. Bielski [Bielski M. 2002, s. 63] proponuje ocenić:

- które wymiary efektywności (aspekty funkcjonowania i elementy organizacji) brać pod uwagę,
- jakie stosować kryteria oceny poszczególnych wymiarów i jakich użyć mierników (wskaźników),
- do jakich wzorców (standardów) odnieść uzyskane wyniki: np. do wyników poprzednich okresów, efektywności innych podobnych organizacji, wyników organizacji najlepszych w danej dziedzinie czy funkcji, krajowych lub światowych.

Pojęcie efektywności niezwykle trudno jest zdefiniować, ze względu na mnogość terminów o podobnym znaczeniu, tj. sprawność, skuteczność, rentowność, produktywność, wydajność, korzystność, oszczędność czy ekonomiczność. Sprawność odnosi się do umiejętności wykorzystywania zasobów bez zbędnego marnotrawstwa, natomiast skuteczność – do wyboru i osiągnięcia właściwych celów [Stoner R.E., i .in. 2006, s. 24 i 625]. Trudno w tym miejscu nie odwołać się do prakseologii i ujęcia skuteczności według T. Kotarbińskiego [Kotarbiński T. 1965, s. 113]. Określił on skutecznym działaniem takie, które prowadzi do zamierzonego celu, mierzonego stopniem osiągnięcia lub zbliżenia się do tegoż celu. W tym sensie skuteczność charakteryzuje sprawność działania, które nazwiemy skutecznym wtedy, jeśli osiągniemy cel



w stopniu zadowalającym. Nieskutecznym jest działanie, gdy nie zbliżymy się do celu, lub jego osiągnięcie zostanie nam utrudnione. Zgodnie z koncepcją prakseologii pojęcia: sprawność, skuteczność, korzystność, ekonomiczność są miarami sprawnego działania, a pojęcie 'sprawność' jest w tym układzie pojęciem nadrzędnym, integrującym trzy pozostałe miary „dobrości działania”.

Efektywność ściśle wiąże się ze skutecznością i gospodarowaniem zasobami [Matwiejczuk R. 2000]. Związek ten określają relacje między uzyskanymi wynikami, a poniesionymi nakładami (zużyтыми zasobami). Aby ocenić efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, stosuje się zwykle tradycyjne kryteria efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, dotyczące w głównej mierze oceny jego struktury kapitałowo-majątkowej oraz kondycji finansowej. Przedmiotem analizy finansowej jest zbadanie zyskowności, zdolności przedsiębiorstwa do wywiązywania się z zobowiązań oraz sprawność (efektywność) zarządzania. Do najpopularniejszych mierników księgowych należą: wskaźnik zwrotu z aktywów, wskaźnik siły zarobkowej aktywów, wskaźnik zwrotu z kapitału własnego (brutto i netto), wskaźnik zysku na jedną akcję, wskaźnik ceny akcji do zysku na jedną akcję, wskaźnik stopy zyskowności akcji. Wskaźniki te nie uwzględniają jednak ani efektywności tworzenia kapitału intelektualnego, ani tym bardziej przyszłego wzrostu jego wartości.

Efektywność wykorzystania zasobów materialnych (fizycznych) i niematerialnych (kapitału ludzkiego i strukturalnego) przedstawiona zostanie w kontekście tworzenia wartości dodanej w relacji do wykorzystanych zasobów. Efektywność oznaczać będzie zatem związek między zasobami (poniesionym nakładem) a uzyskanymi wynikami. Nakłady stanowiąc będą: księgową wartość (BV) aktywów netto (kapitał fizyczny), wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników (kapitał ludzki – HC) oraz kapitał strukturalny (SC), mierzony jako różnica między wytworzoną w przedsiębiorstwie wartością dodaną (VA) a kapitałem ludzkim (HC). Uzyskane wyniki (efekty) mierzone będą jako wytworzona wartość dodana, którą stanowi suma zysku operacyjnego (OP), kapitału ludzkiego (HC) oraz kosztu amortyzacji (A).

Równie istotna – z punktu widzenia klienta – jest wartość dodana, związana z użytkowaniem usługi bądź produktu oraz ze stopniem realizacji celów, na przykład osiągnięciem satysfakcjonujących relacji klienta z przedsiębiorstwem oraz większych od oczekiwanych rezultatów z użytkowania produktu. Wartość dodana leży u podstaw łańcucha wartości M. Portera [Porter M. 1985, s. 87], który postrzega firmę jako system dostarczania wartości klientowi. Wytwarzanie wartości odbywa się przy pomocy funkcji podstawowych (tj. logistyka zaopatrzenia i dystrybucji, handel i sprzedaż, usługi oraz produkcja) oraz funkcji pomocniczych (tj. zarządzanie zasobami ludzkimi, roz-

wijanie technologii, zaopatrzenie, związanych z infrastrukturą, kapitałem strukturalnym przedsiębiorstwa).

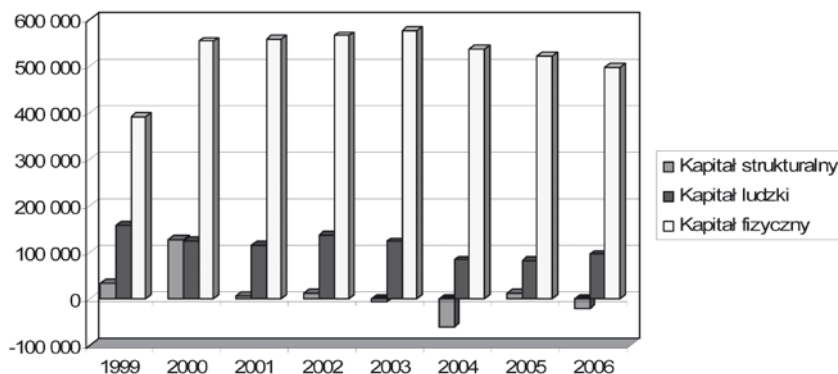
Urzeczywistnieniem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa jest cena, którą płaci klient za uzyskane ze sprzedaży korzyści. Aby uzyskać wartość dodaną, należy powiązać tę wartość z kapitałem fizycznym, finansowym oraz kapitałem intelektualnym, niezbędnym do jej wytworzenia. Wzrost wartości dodanej następuje w wyniku produktywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Ostatecznie wartość dodaną może również określać różnica między uzyskanymi przychodami ze sprzedaży produktów i usług docelowym klientom a poniesionymi wydatkami.

### **3. Efektywność wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej wybranego przedsiębiorstwa budowlanego**

Rynek budowlany jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Na dynamiczny rozwój tego sektora wpłynęły poniesione inwestycje, umożliwiające wejście Polski do Unii Europejskiej i związane z jej członkostwem. Dotyczy to – w szczególności – inwestycji związanych z przebudową infrastruktury drogowej, rozbudową obiektów ochrony środowiska czy modernizacją energetyki. Wysoki wzrost gospodarczy w Polsce, coraz lepsze wyniki polskich przedsiębiorstw czy korzystne relacje ekonomiczne powinny być wystarczająco przekonującym powodem znacznego napływu kapitału zagranicznego do Polski, tym bardziej, że rozwijające się inwestycje zagraniczne są istotnym źródłem popytu na usługi budowlane. Na polskim rynku obserwuje się postępującą konsolidację firm budowlanych oraz wchodzenie na ten rynek wielu zagranicznych przedsiębiorstw, mających wpływ na zaostrzenie się walki konkurencyjnej i wzrost wymagań co do warunków realizacji kontraktów.

Na rysunkach przedstawiono wielkość zasobów materialnych i niematerialnych analizowanej spółki: Budimex SA

**Rysunek 1.** Wielkość kapitału fizycznego, ludzkiego i strukturalnego spółki Budimex SA (w tys. PLN)

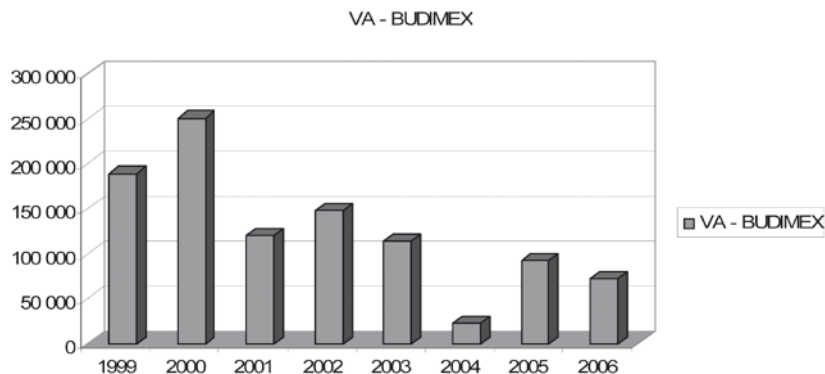


Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych, dostępnych na [www.parkiet.pl](http://www.parkiet.pl) (stan na maj 2007)

W roku 2006 spółka Budimex odnotowała największy spadek wartości kapitału strukturalnego, który wyniósł 170% w porównaniu z rokiem 1999. Natomiast spadek inwestycji w kapitał ludzki wyniósł prawie 40%. Wzrost odnotowano w przypadku wartości księgowej aktywów netto o 27%.

Ocena efektywności wykorzystania posiadanych przez spółkę Budimex zasobów nastąpi w oparciu o relację tych zasobów do wytworzonej wartości dodanej. Jak pokazano na rysunku, wartość dodana Budimexu zmalała między rokiem 1999 a 2006 o 62% (rysunek 2):

**Rysunek 2.** Wielkość wytworzonej wartości dodanej (VA) spółki Budimex SA (w tys. PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych, dostępnych na [www.parkiet.pl](http://www.parkiet.pl) (stan na maj 2007)

W tabeli 1 przedstawiono wskaźniki tworzenia wartości kapitału fizycznego, ludzkiego i intelektualnego, wybranego do badań przedsiębiorstwa budowlanego w relacji do wytworzonej wartości dodanej.

**Tabela 1.** Wskaźniki efektywności gospodarowania kapitałem fizycznym, ludzkim i strukturalnym spółki Budimex SA (w PLN)

	Wskaźniki efektywności	ROK							
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BUDIMEX SA	CEE (BV/VA)	0,48	0,45	0,21	0,26	0,2	0,04	0,18	0,14
	HCE (HC/VA)	1,2	2,01	1,04	1,09	0,93	0,27	1,13	0,76
	SCE (VA/SC)	0,17	0,5	0,04	0,08	-0,08	-2,68	0,11	-0,31
	VAIC	1,86	2,97	1,3	1,43	1,05	-2,36	1,42	0,59

Legenda:

- CEE – efektywność wykorzystania kapitału fizycznego w tworzeniu wartości dodanej (stosunek wartości księgowej aktywów netto BV do wartości dodanej VA)
- HCE – efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej (stosunek wartości wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników HC do wartości dodanej VA)
- SCE – efektywność wykorzystania kapitału strukturalnego w tworzeniu wartości dodanej (stosunek wartości dodanej VA do wartości kapitału strukturalnego SC)
- SC – kapitał strukturalny (wartość dodana VA – wartość kapitału ludzkiego HC)
- VAIC – intelektualny wskaźnik wartości dodanej (sumaryczny wskaźnik trzech częściowych wskaźników: CEE+HCE+SCE), określający efektywność wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej.

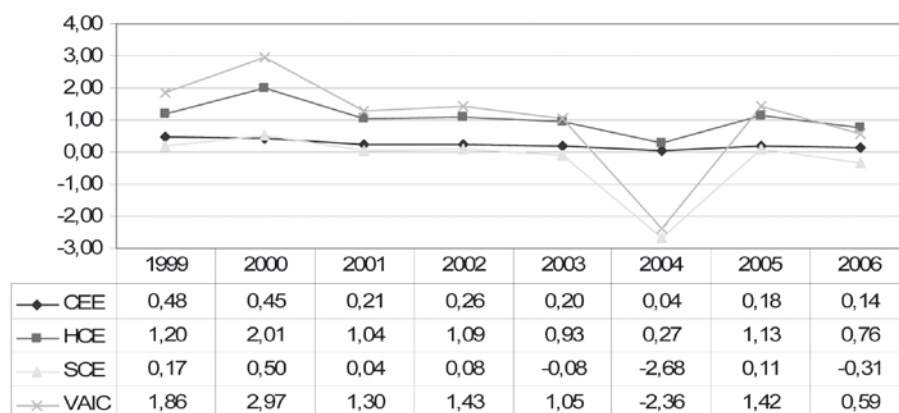
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Pulić, Intellectual Capital – Does it Create or Destroy Value?, "Measuring Business Excellence" 2004, nr 1(8), s. 62-68; A. Pulić, Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level, Croatian Chamber of Economy 2002, [www.vaic-on.net](http://www.vaic-on.net), (stan na maj 2005); D.G. Mavridis, Intellectual Capital Performance Determinants and Globalization of Greek Listed Firms, "Journal of Intellectual Capital" 2005, nr 1(6), s. 127-140.

W roku 2000 poziom wskaźnika efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego (HCE) wyniósł nieco ponad 2 PLN i był to też poziom najwyższy, który Budimex osiągnął, wykorzystując kapitał ludzki w tworzeniu wartości dodanej, w relacji do pozostałych kapitałów (fizycznego i strukturalnego). W kolejnych latach wskaźnik ten pozostawał na zdecydowanie niższym poziomie: 1,04-0,27 (zob. rysunek 3).

Wraz ze spadkiem inwestycji w kapitał strukturalny oraz obniżeniem się wartości dodanej w latach 2003-2004 i 2006, wskaźnik efektywności wykorzystania kapitału strukturalnego (SCE) uzyskał ujemną wartość, co oznacza, iż spółka nie wykorzystwała w tym czasie infrastruktury przedsiębiorstwa, a niszczenie wartości wyniosło 0,08, 2,68 i 0,31 straty na każdą zainwestowaną jednostkę pieniężną. Najefektywniej wskaźnik ten kształtował się w roku 2000,

co powinno być efektem przeprowadzonych zmian i modernizacji sprzętu oraz oprogramowania, rozpoczętych w 1999 roku. Wówczas spółka poniosła znaczne nakłady na oprogramowanie narzędziowe i urządzenia sieciowe, w celu przyspieszenia wymiany informacji, wymiany sprzętu i dostosowania urządzeń do wyższych wymagań. Przeprowadzono też reorganizację służb informatycznych, tworząc własne Biuro Informatyki. W tym czasie przygotowano również programy analityczne do opracowania spójnego systemu informowania kierownictwa.

**Rysunek 3.** Wskaźniki efektywności tworzenia wartości dodanej z kapitału fizycznego, ludzkiego i strukturalnego spółki Budimex SA (w PLN)



Legenda:

- CEE – efektywność wykorzystania kapitału fizycznego w tworzeniu wartości dodanej
- HCE – efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej
- SCE – efektywność wykorzystania kapitału strukturalnego w tworzeniu wartości dodanej
- VAIC – sumaryczny wskaźnik efektywności wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej

Źródło: Opracowanie własne

W roku 2000, w związku z włączeniem kilkunastu mniejszych spółek w strukturę Budimexu, spółka poniosła wysokie koszty zarządzania związane ze zmianą struktury organizacyjnej. Dzięki temu możliwa była koncentracja kompetencji, co umożliwiło późniejszą obniżkę kosztów i eliminację pośrednich szczebli zarządzania oraz dublujących się funkcji i doprowadziło do zwiększenia przejrzystości w ocenie poziomu osiągniętych wyników.

Rok 2001 okazał się szczególnie trudny dla branży. Malejąca produkcja budowlana spowodowała redukcję zatrudnienia w sektorze oraz znaczny spadek wyniku finansowego firm. W 2001 roku słabnący popyt wewnętrzny, kryzys

finansów publicznych i wysokie oprocentowanie kredytów zdecydowały, między innymi, o obniżeniu skłonności do inwestowania, a to z kolei wpłynęło na popyt na usługi budowlane.

Pomimo negatywnych tendencji na rynku w tym okresie, Budimex utrzymał produkcję na porównywalnym z poprzednimi okresami poziomie, między innymi dzięki wykorzystaniu pozycji inwestora strategicznego. Alians z Ferrovial pozwolił na pozyskanie dużych kontraktów w Polsce i innych rynkach Europy Środkowo-Wschodniej oraz minimalizację ryzyka, wynikającego z okresu dekonjunktury na jednym rynku. W zakresie analizowanych wskaźników (zob. tabela 1) zaobserwowano obniżenie się poziomu efektywności wykorzystania kapitału fizycznego i intelektualnego w tworzeniu wartości dodanej. Wszystkie trzy przedstawione wskaźniki straciły na wartości w roku 2001 w stosunku do ubiegłego roku. Takie pozycje, jak zysk z działalności operacyjnej, wielkość wartości dodanej i wynagrodzeń, obniżyły się od 10% do 30%. Wzrosły również koszty zarządzania, związane z koncentracją spółki na działaniach związanych z informatyką, zarządzaniem finansami i kadrami, obsługą prawną oraz systemami zarządzania organizacją.

Kolejne dwa lata nie przyniosły znaczących zmian w funkcjonowaniu Budimexu. Przedstawione na rysunku powyżej wskaźniki kształtują się na porównywalnym poziomie. W wyniku głębokiego kryzysu lat 2001-2003 na rynku budowlanym spółka odnotowała systematyczny spadek zatrudnienia, wynagrodzeń oraz wartości dodanej. Po raz pierwszy osiągnęła w 2003 roku stratę operacyjną, która rzutowała na ujemną wysokość wskaźnika efektywności wykorzystania kapitału strukturalnego (SCE). Rok 2002 był dla Budimexu rokiem trudnym. Znaczący wpływ na uzyskane wyniki miał spadek marży na realizowanych kontraktach, powodowany wysoką konkurencją, ale także złą kondycją finansową inwestorów. W wielu przypadkach skutkowało to koniecznością utworzenia wysokich rezerw na należności.

Pomimo towarzyszącej spółce od początku 1999 roku restrukturyzacji, wykorzystanie kapitału fizycznego i intelektualnego kształtowało się na bardzo niskim poziomie, nieprzekraczającym często jedności. Spółka deklarowała również, że Budimex zatrudnia wysokiej klasy specjalistów, których dodatkowym atutem jest głęboka świadomość własnego wkładu w tworzenie wartości. W trosce o poprawę wyników finansowych, satysfakcji inwestorów i klientów, w 2002 roku zainwestowano w szkolenia pracowników oraz nowoczesne narzędzia informatyczne, pomocne w gromadzeniu wiedzy i usprawniające relacje z klientami. Pomimo tego, wskaźnik wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej wyniósł niewiele ponad 1 PLN, a w kolejnych latach niecałe 1 PLN (0,93 i 0,27) wytworzonej wartości dodanej z każdej zainwestowanej złotówki. W ostatnim roku analizy wskaźniki efektywności jeszcze się obniżyły, co oznacza, iż spółka, nie wytwarzając wartości dodanej z kapitału

fizycznego i intelektualnego (ludzkiego i strukturalnego) – de facto – niszczyła wartość.

Sumaryczny wskaźnik VAIC wskazuje na malejącą efektywność wykorzystania kapitałów w przedsiębiorstwie. Szczególnie trudnym okresem okazał się rok 2004, pomimo dostrzegalnego ożywienia gospodarczego. Dopiero w trzecim kwartale znalazło to odzwierciedlenie w rosnących przychodach ze sprzedaży, które wzrosły ponad 44% w stosunku do czwartego kwartału roku 2003. Na wyniki finansowe Budimexu w roku 2004 znacząco wpłynęła strata poniesiona na realizację budowy drugiego terminala Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Fryderyka Chopina w Warszawie, głównie z powodu znaczącej deprecjacji dolara (o 20,1%) oraz wysokiego wzrostu cen niektórych podstawowych materiałów budowlanych, takich jak stal zbrojeniowa (o ok. 40%). Tym samym intelektualny wskaźnik wartości dodanej (VAIC) osiągnął ujemną wielkość, co odpowiada niszczeniu wartości o (-2,36) PLN. W 2005 roku spółka odnotowała nieznaczny wzrost wskaźników, natomiast zaskakuje spadek efektywności wykorzystania zasobów w roku 2006, mimo spodziewanego ożywienia w sektorze budowlanym.

Według zarządu przedsiębiorstwa najważniejszym atutem spółki jest wiedza. Dzięki doświadczeniu inżynierów zdobytemu na ponad stu corocznie realizowanych budowach oraz odpowiednio kształtowanej kulturze korporacyjnej i narzędziom informatycznym, spółka zamierzała osiągnąć przewagę konkurencyjną, poprzez wykorzystanie ogromnych zasobów wiedzy. Wszystkie realizowane procesy oraz zarządzanie wiedzą opierało się na fundamentalnej zasadzie, zgodnie z którą: „każdy w spółce pracuje na rzecz budów”. Spółka zatrudniała wysokiej klasy specjalistów, których dodatkowym atutem była świadomość własnego wkładu w tworzenie wartości przedsiębiorstwa. W trosce o poprawę wyników finansowych, satysfakcję inwestorów i klientów spółka zainwestowała blisko 2 mln PLN. W roku 2004, z myślą o długofalowym rozwoju zatrudniono ponad 130 młodych inżynierów. Inwestycje te powinny przynieść poprawę wyników finansowych oraz wzrost efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, którym sprzyjać miało spodziewane ożywienie gospodarcze na rynku budowlanym. Jak pokazują prezentowane wskaźniki, spodziewany wzrost efektywności miał miejsce jak na razie w 2005 roku.

#### **4. Uwagi końcowe**

Wskaźniki oceny przedsiębiorstwa, zaprezentowane w niniejszym artykule umożliwiają pomiar i monitorowanie efektywności tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, pomagają kadrze zarządzać kapitałem fizycznym i intelektualnym oraz na bieżąco monitorować efektywność ich wykorzystania. Koncentrując się na trzech obszarach efektywności tworzenia wartości, wspomniane wskaźniki

pozwalają ocenić: efektywność gospodarowania kapitałem fizycznym (wskaźnik CEE), kapitałem strukturalnym (wskaźnik SCE) oraz ludzkim (wskaźnik HCE). Ocena efektywności wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej oraz ocena efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie jest zagadnieniem o wiele bardziej złożonym. Nie wystarczy bowiem ocenić poziom zaangażowania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, konieczne jest wykorzystanie tej wiedzy w zwiększeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Potrzebne dane finansowe mogą być wprowadzane do systemu sprawozdawczego przedsiębiorstwa rocznie, kwartalnie a nawet miesięcznie. Pozwoliłoby to na bieżąco śledzić, na przykład, spadający trend efektywnego wykorzystania kapitału fizycznego, co daje zarządzającym możliwość szybkiego podjęcia działań identyfikujących przyczyny spadku tej efektywności i jej zapobiegania. Taka analiza powoduje, iż w zasadzie każde przedsiębiorstwo może określić swoją pozycję w stosunku do krajowych i zagranicznych konkurentów oraz średniej dla badanego sektora. Ponadto – przedsiębiorstwa mogą porównywać wyniki osiągnięte w zakresie tworzenia bądź niszczenia wartości przez jednostkę biznesową (departament, filię czy zakład). Obliczenie wskaźników jest możliwe w oparciu o ogólnie dostępne dane finansowe i standardową dokumentację finansową przedsiębiorstw. Może być elementem tak zwanego benchmarkingu dla przedsiębiorstwa, poprzez możliwość porównania osiągnięć i działań z konkurentami. Stały monitoring efektywności tworzenia wartości wewnątrz przedsiębiorstwa umożliwia odpowiednią dla danej sytuacji interwencję w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa (procesu i działania) tam, gdzie wartość jest niszczone oraz podtrzymywania, bądź tworzenia większej wartości gdzie indziej. Jest pomostem między tradycyjnym raportowaniem wyników w „tradycyjnych” przedsiębiorstwach, a rodzącą się rachunkową sprawozdawczością dla przedsiębiorstw opartych na wiedzy lub silnie z tej wiedzy korzystających.

## Literatura

1. Bielski M., *Podstawy zarządzania organizacjami*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 63.
2. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PAN, Wrocław 1965, s. 113.
3. Matwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 11.
4. Mavridis D.G., *Intellectual Capital Performance Determinants and Globalization of Greek Listed Firms*, “Journal of Intellectual Capital” 2005, nr 1(6), s. 127-140.
5. Pulić A., *Intellectual Capital – Does it Create or Destroy Value?*, “Measuring Business Excellence” 2004, nr 1(8), s. 62-68.



6. Pulić A., *Intellectual Capital. Efficiency on National and Company Level*, Croatian Chamber of Economy 2002, [www.vaic-on.net](http://www.vaic-on.net), (stan na maj 2005).
7. Stoner J, Frejman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 24 i 625.
8. *Zachowanie człowieka w organizacji*, W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 222-235.

**Małgorzata Ciepielowska – Sroka\***

**WPŁYW KOSZTU  
KAPITAŁU NA WARTOŚĆ  
PRZEDSIĘBIORSTWA**

**THE INFLUENCE OF THE COST  
OF CAPITAL  
ON THE COMPANY VALUE**

**Summary**

*The article discusses the meaning of the cost of capital in the process of the company value creating. Capital structure and cost of capital are one of the key company affecting current economic results of enterprise and profitability of its development.*

**1. Uwagi wstępne**

Koszt kapitału to parametr odgrywający znaczącą rolę w decyzjach związanych z pomnażaniem wartości posiadanych zasobów. Stanowi on ważne kryterium decyzyjne w procesie zarządzania podmiotem gospodarczym.

Zarządzanie kapitałem jest nieodłącznie związane z realizacją zasadniczych celów jakimi są: pozyskanie kapitału do finansowania przedsięwzięć rozwojowych oraz dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa<sup>[1]</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie kosztu kapitału jako istotnego elementu sterowania przedsiębiorstwem, który bezpośrednio wpływa na jego wartość.

---

<sup>1</sup> Z punktu widzenia ekonomicznej istoty, jak i cech kapitału, przyjmuje się, że głównym celem, jaki stawia przed sobą przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej jest maksymalizacja wartości, dokonująca się w wyniku osiągnięcia możliwie wysokiego dochodu z kapitału zainwestowanego przy akceptowanym poziomie ryzyka.

\* mgr, Zakład Finansów i Rachunkowości, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

## 2. Istota kosztu kapitału

Koszt kapitału jest jednym z podstawowych parametrów uwzględnianych w rachunku ekonomicznym. Ma on podstawowe znaczenie nie tylko w teorii, ale i w praktyce zarządzania finansami przedsiębiorstw. W związku z powyższym bez znajomości kosztu kapitału nie można mówić o efektywnym<sup>[2]</sup> zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Koszt kapitału jest minimalną korzyścią, jakiej oczekują jego właściciele w zależności od ryzyka, na jakie go wystawiają. Zależy on od:

- możliwości produkcyjnych,
- preferencji czasowych konsumpcji,
- ryzyka,
- inflacji [Dudycz 2005].

Koszt kapitału traktuje się jako łącznik pomiędzy decyzjami długoterminowymi, które dotyczą finansów przedsiębiorstwa a dochodami jej właścicieli zależnymi od rynku kapitałowego.

Analiza kosztu kapitału pozwala na sformułowanie charakteryzujących go cech:

- podstawę jego pomiaru stanowi wartość rynkowa,
- jest zorientowany na przyszłość,
- stanowi on funkcję inwestycji.

Koszt kapitału rozpatrywany jest w różnych aspektach, m.in:

- aktywów – stopa dyskonta dla redukcji generowanej przez aktywa przyszłej wartości przepływów pieniężnych do wartości bieżącej;
- pasywów – koszt pozyskania przez spółkę i zatrzymania kapitału w warunkach konkurencji generowania zwrotu;
- inwestycji – zwrot oczekiwany z danej inwestycji [Jerzemowska 2004].

Można zatem powiedzieć, że koszt kapitału stanowi stopę zwrotu, jaka musi być uzyskana przez przedsiębiorstwo (z prowadzonych inwestycji) w celu zachowania wartości rynkowej akcji. Na zmianę kosztu kapitału wynikającą z powyższych sytuacji wpłynąć może poziom i stopień zmienności strumieni pieniężnych, związanych z nowym rodzajem działalności, jak i korelacja pomiędzy strumieniami pieniężnymi, związanymi z nowym oraz dotychczasowym rodzajem działalności [Johnson 2000].

Koszt kapitału rozpatruje się w kategoriach:

- kosztu średniego<sup>[3]</sup> (WACC – weighted average cost of capital), który łączy w sobie koszty wszystkich źródeł kapitału, z jakich korzysta przedsiębiorstwo,

2 Efektywność wpisuje się w proces dokonywania optymalnych wyborów, służących realizacji celów przedsiębiorstwa oraz doboru właściwych środków i metod realizacji. [Księżyk 2002].

3 Średni koszt kapitału przedsiębiorstwa oblicza się jako średnią kosztów poszczególnych jego składników, ważoną ich udziałem w całości kapitału.

- kosztu krańcowego<sup>41</sup> (MCC - marginal cost of capital).

Średni ważony koszt kapitału zależy od struktury kapitału, na którą składają się następujące elementy:

- kapitał własny: kapitał uprzywilejowany, kapitał zwykły, zysk zatrzymany;
- kapitał obcy: kredyty bankowe, instrumenty dłużne, obligacje, leasing, factoring.

Jeżeli mówimy o kapitale własnym i obcym warto podkreślić, iż analogicznie występuje również koszt kapitału własnego i obcego.

Zarządzający przedsiębiorstwem przy podejmowaniu decyzji dotyczących projektów inwestycyjnych czy struktury kapitałowej przedsiębiorstwa, która warunkuje maksymalizację wartości, powinni wykazać się znajomością ustalania kosztu kapitału, pochodzącego z różnych źródeł.

Biorąc pod uwagę powyższe, optymalizacja struktury kapitału uwzględnia najniższy średni ważony koszt kapitału oraz takie korzyści wynikające z wykorzystania kapitału obcego (efekt tarczy podatkowej, efekt dźwigni finansowej), przy których wartość przedsiębiorstwa jest maksymalizowana. Problem optymalizacji jest zagadnieniem rozpatrywanym indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa i zależnym w dużej mierze od realizowanej przez kierownictwo strategii finansowej [Kardyś 2001].

### 3. Koszt kapitału a wartość przedsiębiorstwa

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie struktury kapitałowej przedsiębiorstwa jest koszt kapitału. Stanowi on zatem o podejmowaniu decyzji, dotyczących sposobu finansowania majątku przedsiębiorstwa.

Do czynników, od których zależy decyzja w zakresie struktury kapitału, uznawanej za optymalną z uwzględnieniem kosztu kapitału należy zaliczyć:

- ryzyko,
- sytuację przedsiębiorstwa dotyczącą płatności podatkowych,
- możliwość pozyskania kapitału obcego po relatywnie niskim koszcie,
- preferencje zarządzających przedsiębiorstwem w odniesieniu do polityki finansowej,
- politykę dywidendy,
- strukturę aktywów przedsiębiorstwa,
- dynamikę wzrostu przedsiębiorstwa [Kardyś 2001].

Powiązanie kosztu kapitału przedsiębiorstwa z jego rynkową wartością nie jest bezzasadne, gdyż to właśnie koszt kapitału wyznacza konieczną do uzyskania minimalną stopę zwrotu z inwestycji, które przedsiębiorstwo przeprowa-

41 Koszt krańcowy ma szczególne znaczenie w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych.

dza. W przypadku, gdy omawiana stopa zostanie uzyskana, wówczas rynkowa wartość jego akcji powinna zostać zachowana. Koszt kapitału ma bezpośredni związek z wartością przedsiębiorstwa przy szacowaniu tej wartości metodą zdyskontowanych strumieni pieniężnych. Dzięki znajomości kosztu kapitału można wycenić wartość przedsiębiorstwa (należy w tym miejscu podkreślić, że aby omawiana wartość zbliżyła się do wartości rynkowej koszt kapitału musi odzwierciedlać oczekiwania rynku). Minimalizacja poziomu kosztu, określana we wspomnianej metodzie jako stopa dyskontowa, w efekcie wpłynie na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa.

Jak już wspomniano, wartość przedsiębiorstwa jest najważniejszym celem finansowym, zaś sama jej maksymalizacja stanowi o bogactwie właścicieli.

Autorzy Groth i Anderson proponują, aby przy rozpatrywaniu decyzji inwestycyjnych w celu maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa rozważyć następujące zalecenia:

- decyzje analizować na podstawie informacji ekonomicznych, odpowiadających rzeczywistym strumieniom pieniężnym, które pojawiają się w określonych momentach czasowych, a nie księgowych – ustalanych według zasady memoriałowej, według której przychody nie odpowiadają faktycznym wpływom,
- myśleć o koszcie kapitału jak o innych ekonomicznych kosztach, które wiążą się z daną działalnością,
- w przypadku, gdy działania przekształcają kapitał w różne jego formy i/lub wystawiają na różne ryzyko, to należy stosować koszt kapitału o różnej stopie,
- szacować i stosować koszt kapitału na podstawie przyszłościowej bazy,
- wszystkie kapitały powinny reprezentować fundusze, które przedsiębiorstwo może pozyskać przy WACC,
- WACC może być stosowany do oceny projektów inwestycyjnych, jednak ich ryzyko musi być takie, jak projektów, w których przedsiębiorstwo już uczestniczyło,
- jeżeli ryzyko i oczekiwane stopy zwrotu z projektu zostały właściwie ocenione, należy rozważyć projekt niezależnie od partykularnego źródła kapitału [Groth, Anderson 1997].

Do wykonania swoich zadań przedsiębiorstwa potrzebują kapitału w określonej wysokości, niezbędnego do sfinansowania wydatków bieżących i rozwojowych. Kapitał stanowi atrybut każdego sprawnie funkcjonującego systemu gospodarczego, opartego na obiektywnym oddziaływaniu mechanizmu rynkowego. Cecha kapitału, jaką jest zdolność do wzrostu, czyli pomnażania wartości wskazuje, że elementem nieodłącznie związanym z kategorią kapitału jest jego wartość. Biorąc pod uwagę fakt ścisłego powiązania tej kategorii ekonomicznej z kategorią przedsiębiorstwa można stwierdzić, że wartość kapitału odzwier-

ciędlu jednocześnie aktualną wartość rynkową przedsiębiorstwa [Jaki 2004]. W tym miejscu należy przypomnieć, iż wartość przedsiębiorstwa odpowiada aktualnej wartości oczekiwanych wolnych strumieni pieniężnych. Przy założeniu osiągnięcia wolnych przepływów przez przedsiębiorstwo (w długim czasie) na poziomie stałym można powiedzieć, że aktualna wartość omawianych przepływów odpowiada wartości renty wieczystej [Brealey, Myers 1996].

$$FV = PVFC = \frac{FC}{k}$$

gdzie:

FV – wartość przedsiębiorstwa,

PVFC – aktualna wartość wolnych przepływów pieniężnych,

FC – wolne przepływy pieniężne,

k - stopa dyskontowa, odzwierciedlająca alternatywne możliwości inwestowania przy określonym poziomie ryzyka.

Koszt kapitału odzwierciedla przeciętną korzyść z alternatywnych możliwości inwestycyjnych, charakteryzujących się tym samym poziomem ryzyka. Inwestorzy zawsze będą skłonni skierować swoje kapitały tam, gdzie spodziewają się osiągnąć największą korzyść i nie zaakceptują tych inwestycji, które przyniosą im korzyść mniejszą. W związku z powyższym przeciętny zwrot rynkowy jest dolnym akceptowanym zwrotem, jakiego oczekują inwestorzy, a dla przedsiębiorstwa jest kosztem kapitału, jaki muszą ponieść, aby zatrzymać kapitał w przedsiębiorstwie [Dudycz 2005]. Koszt kapitału musi antycypować w przyszłość.

Pozyskując kapitał przedsiębiorstwo musi rekompensować inwestorom koszt utraconych korzyści. Wiąże się to z ofertą odpowiedniej stopy zwrotu, która stanowi zasadniczy aspekt dla maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa oraz bogactwa jej akcjonariuszy.

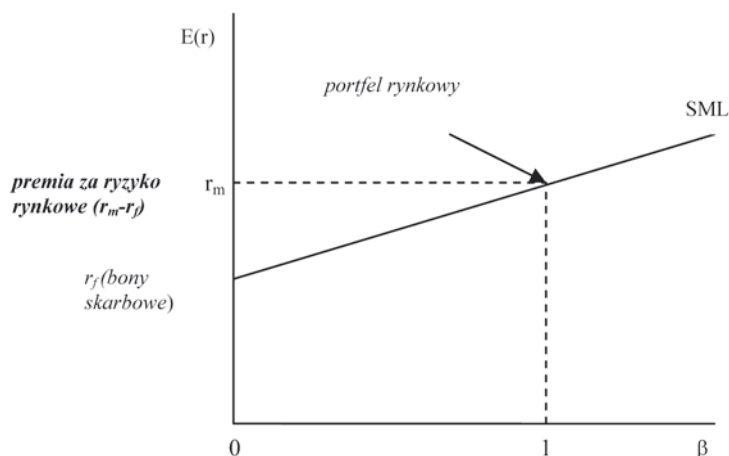
Analiza roli kosztu kapitału w procesie optymalizacji struktury kapitału ukierunkowuje się na kategorię ryzyka, będącego nieodłącznym elementem działalności gospodarczej i determinantem optymalnej struktury kapitałowej przedsiębiorstwa.

Współzależność ryzyka kształtowania struktury kapitału i stopy zwrotu wymaganej przez kapitałodawców oraz zapewniającej odpowiednie pokrycie ponoszonego ryzyka, przy jednoczesnym zachowaniu rynkowej wartości przedsiębiorstwa, stanowi fundamentalną zasadę optymalizacji struktury kapitału [Kardryś 2004].

Na rynku efektywnym procentowy koszt poszczególnych źródeł kapitału stanowi wymaganą przez ich właścicieli stopę zwrotu, zweryfikowaną, jeśli

to konieczne – o koszty emisji i efekty oszczędności podatkowych [Pederson 1998]. Wpływ, jaki wywierają koszty poszczególnych form finansowania na całkowity koszt kapitału przedsiębiorstwa, a także na jego wartość pokazano na wykresie 1. Przedstawia on sposób kształtowania się wymaganej stopy zwrotu hipotetycznego papieru wartościowego, uzależnionego od ryzyka rynkowego, charakterystycznego dla otoczenia danego przedsiębiorstwa.

**Rysunek 1.** Linia atrakcyjności rynkowej papieru wartościowego



Źródło: G.D. Pederson, M. Kowalewski, Zarządzanie finansowe, wyd. ART, Olsztyn 1998

Linia SML łączy ryzyko wyznaczone przez współczynnik beta z oczekiwaną lub wymaganą stopą zwrotu danego papieru wartościowego. Prosta ta wyraża cenę rynkową ryzyka (dodatkowy oczekiwany zwrot), którego realizacja dokona się poprzez poniesienie dodatkowej jednostki ryzyka. Wzrost ryzyka, wyrażany przez wzrost współczynnika  $\beta$  jest warunkowany przez coraz większe kwoty kapitałów obcych. Dzięki temu linia SML umożliwia znalezienie stopy dyskonta dla inwestycji, wyznaczając tym samym efektywność rozważanych projektów inwestycyjnych, która łączy się z podjęciem decyzji dotyczącej akceptacji lub odrzucenia projektu (w zależności od stopy zwrotu oraz ryzyka).

Wraz ze wzrostem ryzyka mierzonego współczynnikiem  $\beta$  inwestorzy domagają się odpowiednio większej rekompensaty, wiążącej się z pozostawieniem przez nich zysków w przedsiębiorstwie.

Podstawą do wyznaczenia współczynnika  $\beta$  jest obserwacja historycznych szeregów czasowych stopy zwrotu realizowanej w przedsiębiorstwie i stopy zwrotu realizowanej w tym czasie na rynku (na portfelu inwestycyjnym reprezentatywnym na rynku) [Rutkowski 2003].

Cena papieru wartościowego wiąże się z szacunkową wartością oczekiwanych przepływów pieniężnych. Zatem koszt kapitału stanowi ważny czynnik wpływający na wartość rynkową przedsiębiorstwa. W związku z powyższym im wyższy jest koszt kapitału, tym niższa wartość przedsiębiorstwa. Zwiększenie wartości rynkowej papierów wartościowych lub redukcja kosztu kapitału doprowadzi do równoczesnego zwiększenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

#### 4. Uwagi końcowe

Zarządzanie przedsiębiorstwem nastawione na wzrost jego wartości wymaga fachowości i szerokiej wiedzy osób pełniących funkcje zarządcze zarówno w obszarze operacyjnym, jak i reprezentantów z dziedziny inwestycji czy też finansów. Koszt kapitału wykorzystywany do finansowania przedsiębiorstwa to główny czynnik, który decyduje o wartości podmiotu. Natomiast sama wycena kosztu kapitału jest czynnikiem niezbędnym w przypadku projektowania źródeł finansowania z punktu widzenia minimalizacji kosztów ryzyka i prowadzonej działalności gospodarczej.

#### Literatura

1. Anderson R.C., Byers S.S., Groth J.C., *The cost of capital for project: conceptual and practical issues*, "Management Decision" 2000, nr 38/6.
2. Biddle G. C., Bowem R.M., Wallace J.S., *Economic Value added: Some Empirical Evidence*, "Managerial Finance" nr 11/1998.
3. Brealey R.A., Myers S.C., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York 1996.
4. Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
5. Fernandez P., *Optimal Capital Structure: Problems with the Harvars and Damodaran Approaches*, Working Paper, January 2000.
6. Groth J.C., Anderson R.C., *The cost of Capital: Perspectives for Managers*, "Management Decision" 1997, nr 35/7.
7. Jerzemowska M., praca zbior., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
8. Jaki A., *Wycena przedsiębiorstw. Przesłanki. Procedury. Metody*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2004.
9. Johnson H., *Koszt kapitału. Klucz do wartości firmy*, wyd. LIBER, Warszawa 2000.



10. Kardryś M., *Czynniki wzrostu wartości*, „Prawo Przedsiębiorcy” 27-28/2001.
11. Kardryś M., *Cechy optymalnej struktury kapitału*, „Prawo przedsiębiorcy” 24/2004.
12. Księżyk M., *Podstawowe zagadnienia ekonomii*, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków 2002.
13. Pederson G.D., M. Kowalewski, *Zarządzanie finansowe*, wyd. ART, Olsztyn 1998.
14. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003.

**Anna Kaczmarczyk\***  
**Krzysztof Kaczmarczyk\*\***

**OCENA WYKORZYSTANIA AKTYWÓW  
PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO  
W ŚWIETLE SPRAWOZDAŃ  
FINANSOWYCH**

**ASSESSING THE USE OF  
ASSETS OF A TRADING COMPANY  
IN THE LIGHT OF  
FINANCIAL STATEMENTS**

**Summary**

*Financial statements are the basic source of information on the situation and results of the operation of a business entity within a given period. The financial result, i.e. the difference between the total income and the total cost, is a measure which is important for assessing the company's operation in a financial statement. It is largely determined by deductible expenses which show the company's prudent financial management. Prudence means managing appropriately the company's assets which are used to generate income. Effective management of resources should be based on a reliable analysis of the use of assets according to defined criteria by calculating selected ratios. To have a full picture it is important to perform a comparable analysis which compares different periods while paying attention to changing market conditions, to draw conclusions and then to adopt appropriate methods of effective management of company's assets in order to maximize its production potential.*

*This paper aims at emphasizing the importance of analyzing the use of assets and possibilities of using it to ensure company's effective operation.*

---

\* mgr Akademii Ekonomicznej w Krakowie, CRFK

\*\* mgr Akademii Ekonomicznej w Krakowie, CRFK.

## 1. Uwagi wstępne

Podstawowym źródłem informacji na temat sytuacji oraz rezultatów działalności jednostki gospodarczej w danym okresie są sprawozdania finansowe. Istotnym miernikiem dla oceny działalności przedsiębiorstwa w sprawozdaniu finansowym jest wynik finansowy, czyli różnica między globalną sumą przychodów a całkowitą sumą kosztów. W dużej mierze na wielkość wyniku finansowego ma wpływ wielkość kosztów uzyskania przychodów, które są efektem gospodarności przedsiębiorstwa. Gospodarność przejawia się w odpowiednim zarządzaniu majątkiem przedsiębiorstwa – aktywami, będącymi w jego posiadaniu, które zostaną wykorzystane do uzyskania przychodów. Skuteczne zarządzanie zasobami powinno opierać się na rzetelnej analizie wykorzystania poszczególnych aktywów, według wybranych kryteriów, poprzez obliczenie wybranych wskaźników. Dla pełnego obrazu ważna jest analiza porównawcza porównywalnych ze sobą okresów z uwzględnieniem zmieniających się warunków na rynku, wyciągnięcie wniosków, a następnie przyjęcie odpowiednich metod efektywnego zagospodarowania majątku przedsiębiorstwa w celu maksymalnego wykorzystania jego możliwości produkcyjnych.

Celem opracowania jest podkreślenie znaczenia analizy majątku oraz możliwości jej wykorzystania dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego.

## 2. Istota i rodzaje sprawozdań finansowych

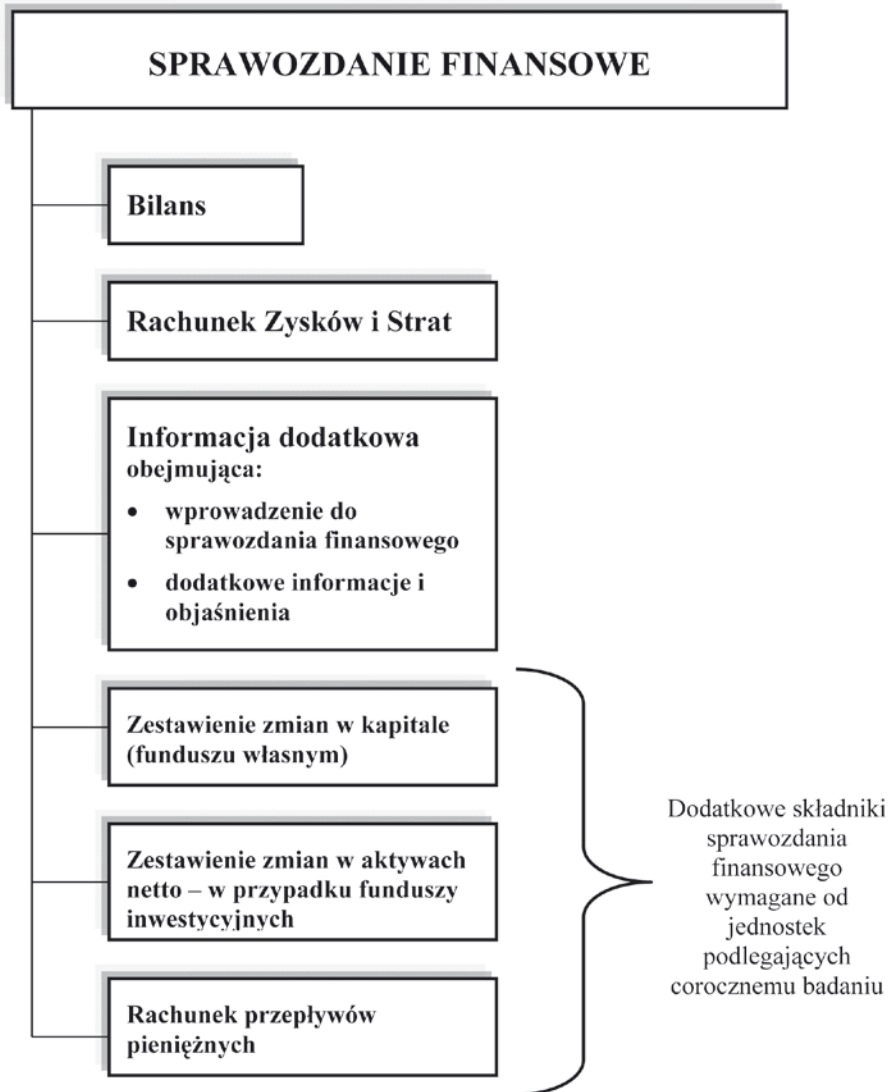
Sprawozdanie finansowe jest uporządkowanym zbiorem liczb, które obrazują sytuację majątkową i finansową jednostki gospodarczej oraz rezultaty jej działalności w pewnym okresie. Podstawę sporządzenia sprawozdania finansowego stanowią księgi rachunkowe jednostki gospodarczej. Istotą przy sporządzaniu sprawozdania finansowego jest to, że musi być ono sporządzone w języku polskim oraz walucie polskiej. Sprawozdanie powinno być opracowane nie później niż w ciągu trzech miesięcy od dnia bilansowego [Winiarska 2003, s. 233]. „Sprawozdanie finansowe sporządza się na dzień zamknięcia ksiąg rachunkowych (...) oraz na inny dzień bilansowy, stosując odpowiednio zasady wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego (...)” [Ustawa z dnia 29 września 1994 r., art. 45, ust. 1]. Rysunek 1 ilustruje poszczególne składniki, które wchodzi w skład sprawozdania finansowego.

Informacje ujęte w sprawozdaniach finansowych powinny być: [Gos 2005, s. 6 i 8]

- rzetelne - sprawozdania finansowe powinny spełniać swoje funkcje w zakresie dostarczania informacji użytecznych w podejmowaniu decyzji,

- zrozumiałe - istotne z punktu widzenia tej cechy jest dostarczenie informacji w najprostszej formie - podając ewentualne wyjaśnienia tak, aby informacja była zrozumiała dla użytkowników,

**Rysunek 1.** Sprawozdanie finansowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 ze zm, art. 45

- wiarygodne – informacje zawarte w sprawozdaniu powinny być wiarygodne z punktu widzenia użytkowników,
- kompletne – informacje zawarte w sprawozdaniach finansowych powinny zapewniać całościowy obraz działalności ekonomicznej podmiotu gospodarczego,
- obiektywne – dane zawarte w sprawozdaniach finansowych powinny być wolne od celowej stronniczości w stosunku do jakiejś grupy odbiorców,
- aktualne – informacje są użytecznymi tylko wtedy, gdy zostaną dostarczone w odpowiednim czasie,
- porównywalne – informacje finansowe powinny pozwalać na porównywanie przy podejmowaniu decyzji, co wymaga spójności zasad rachunkowości.

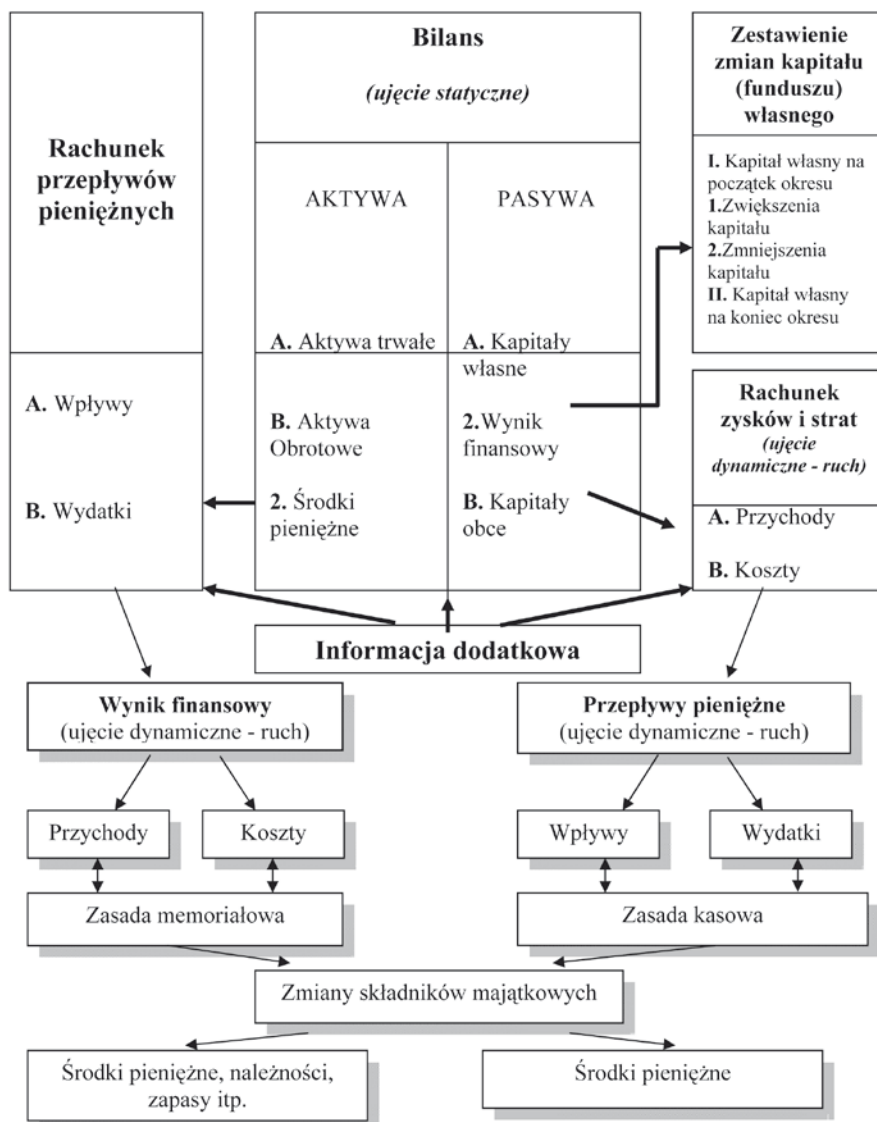
Sprawozdanie finansowe jest więc uporządkowanym przedstawieniem sytuacji finansowej jednostki gospodarczej oraz przeprowadzonych przez nią transakcji. Istotą sprawozdań finansowych o ogólnym przeznaczeniu jest dostarczanie informacji na temat sytuacji finansowej, wyników działalności i przepływów środków pieniężnych jednostki, które są użyteczne dla szerokiego kręgu użytkowników przy podejmowaniu przez nich decyzji gospodarczych. Ponadto sprawozdanie finansowe ukazuje wyniki zarządzania przez kierownictwo powierzonymi mu zasobami. Sprawozdanie finansowe dostarcza informacji, które są niezbędne do zarządzania firmą. Do najistotniejszych elementów z punktu widzenia pozyskania informacji dla celów zarządzania i nie tylko, należą informacje o [Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1725/2003, §5]:

- aktywach,
- zobowiązaniach,
- kapitale własnym,
- przychodach i kosztach, wraz z zyskami i stratami,
- przepływach środków pieniężnych.

Rysunek 2 zawiera zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi sprawozdaniami finansowymi.

Bilans jest elementem sprawozdania finansowego o dużej pojemności informacyjnej. Zawiera on składniki majątku według struktury oraz źródła finansowania tych składników. Ze względu na dużą pojemność informacji bilans uważa się za podstawowe źródło pozwalające dokonać oceny sytuacji majątkowo-finansowej jednostki [Śniezek 2003, s. 187].

**Rysunek 2.** Powiązania sprawozdań finansowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Gos, Sprawozdawczość i rewizja finansowa, Część 2, Presspublica, Warszawa 2005, s.38; W. Gos, Sprawozdawczość i rewizja finansowa, Część 1, Presspublica, Warszawa 2005, s.6 oraz praca zbiorowa pod red. E. Śnieżek, Wprowadzenie do rachunkowości, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003, s.215

Bilans stanowi statodynamiczną część sprawozdania finansowego oraz jest głównym źródłem informacji o sytuacji finansowej danego podmiotu. Sytuacja

finansowa jest uzależniona od kontrolowanych przez jednostkę zasobów ekonomicznych, jej struktury finansowej, płynności i wypłacalności oraz zdolności dostosowania się do zmian w środowisku, w którym prowadzi działalność [Gierusz 2005, s.45-47 i 49].

Istotą rachunku zysków i strat jest przeciwstawienie przychodom (i zyskom nadzwyczajnym) z różnych rodzajów działalności współmiernych do nich kosztów (i strat nadzwyczajnych), uzyskując w efekcie wynik finansowy (zysk lub stratę) brutto, który po skorygowaniu o obowiązkowe zmniejszenia wyniku brutto (np. podatek dochodowy) pozwala na wyliczenie kwoty wyniku netto za dany okres [Śniezek 2003, s. 161].

Prawidłowe ustalenie wyniku finansowego wiąże się z ustaleniem wysokości poniesionych w okresie objętym sprawozdaniem kosztów. W badanym okresie sprawozdawczym następuje celowe zużywanie się różnych zasobów przedsiębiorstwa, przyczyniając się do zmniejszenia korzyści ekonomicznych. Zużycie poszczególnych zasobów (materiał, maszyny, urządzenia, budynki, pracownicy) możemy zmierzyć za pomocą naturalnych jednostek miary (kilogramy, sztuki, godziny pracy). Jednak, aby było możliwe zsumowanie i porównanie zużycia różnych zasobów z osiągniętymi efektami, niezbędne jest wyrażenie tych miar w jednym wspólnym mierniku, jakim jest pieniądz.

Rachunek przepływów pieniężnych to zestawienie wpływów i wydatków środków pieniężnych [Winiarska 2001, s. 240]. Rachunek przepływów pieniężnych dostarcza użytkownikowi informacji niezbędnej w ocenie płynności i wypłacalności jednostki. Stanowi on naturalne uzupełnienie informacji memoriałowej, zawartej w podstawowych sprawozdaniach finansowych: bilansie oraz rachunku zysków i strat. Rachunek przepływów pieniężnych jest wymagany dla jednostek, które podlegają obowiązkowi badania przez biegłego rewidenta [Śniezek 2003, s. 215 - 216].

Rachunek przepływów pieniężnych sporządza się za bieżący okres sprawozdawczy i analogiczny okres sprawozdawczy poprzedniego roku obrotowego [Ustawa z dnia 29 września 1994 r., art. 48b, ust. 1 i 2].

W rachunku przepływów pieniężnych należy uwzględnić wszystkie wpływy i wydatki z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej jednostki, z wyjątkiem wpływów i wydatków będących rezultatem zakupu lub sprzedaży środków pieniężnych [Ustawa z dnia 29 września 1994 r., art. 48b, ust. 3].

Podział na działalności: operacyjną, inwestycyjną i finansową, stosowany w sprawozdaniu z przepływów środków pieniężnych nie pokrywa się z podziałem na działalność operacyjną, inwestycyjną (majątek trwały) i finansową (kapitał stały), przyjętym w bilansie oraz rachunku zysków i strat [Biuletyn informacyjny 2005, s.13].

### 3. Wskaźniki wykorzystane do badania wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa

Właściwe i pełne wykorzystanie analitycznej funkcji rachunkowości poprzez połączenie analizy finansowej i rachunkowości rzutuje w istotny sposób na sprawność funkcjonowania systemu informacyjno – decyzyjnego. Analiza finansowa ma duże znaczenie i szerokie zastosowanie dla oceny ekonomicznej przedsiębiorstwa, dlatego też stanowi odzwierciedlenie w powiązaniach zachodzących pomiędzy elementami rachunku ekonomicznego na szczeblu podmiotu gospodarczego.

Charakterystyczną cechą analizy finansowej w warunkach rynkowych jest bezpośrednie wykorzystanie jej rezultatów w zarządzaniu posiadanym majątkiem przedsiębiorstwa oraz zwiększaniu efektywności tego wykorzystania. Eksponuje się w niej szczególnie czynniki, które dynamizują działalność gospodarczą oraz proces pomnażania kapitałów, wykorzystując do tego odpowiednio tworzone w rachunkowości informacje o: majątku, kapitałach, kosztach, wynikach i przepływach pieniężnych [Micherda 2003, s. 121 – 122].

Generalnie można wyróżnić dwie metody analizy sprawozdań finansowych:

- analizę dynamiczną,
- analizę statyczną;

Analiza dynamiczna polega na ustaleniu, jak zmieniały się poszczególne składniki sprawozdań finansowych w kolejnych analizowanych okresach. W przypadku analizy dynamicznej analizuje się dwa lub więcej okresów w zależności od potrzeby. Jako podstawę przyjmuje się okres najwcześniejszy lub okres poprzedni. Analizę dynamiczną przeprowadza się zarówno dla składników bilansu, rachunku zysków i strat, jak i rachunku przepływów pieniężnych.

Analiza struktury polega na określeniu udziału poszczególnych składników sprawozdania finansowego w wielkości, którą przyjmuje się za punkt odniesienia. Kolejnym etapem badania jest określenie zmian struktury w poszczególnych okresach. W przypadku bilansu analizuje się udział poszczególnych składników w sumie bilansowej, jak również bardziej szczegółowe kategorie (np. udział krótko - i długookresowych zobowiązań ogółem) w zależności od potrzeb danej jednostki gospodarczej. Z kolei analiza struktury rachunku zysków i strat najczęściej dokonywana jest przez ustalenie udziału poszczególnych kategorii przychodów i kosztów w przychodach ze sprzedaży, co pozwala dokonać zyskowności sprzedaży.

Natomiast w przypadku przepływów pieniężnych analiza struktury polega na analizie głównych źródeł środków pieniężnych oraz kierunków ich wykorzystania. W tym celu przepływy dzieli się na dodatnie i ujemne, a następnie dla każdej z tych dwóch kategorii oblicza się udział poszczególnych składników w sumie przepływów [Filutowski 2005, s. 05/07 – 05/08].



Ocena sytuacji finansowej podmiotu powinna być poszerzona o wszelkie elementy, które mogą wywierać wpływ na jej działalność, a które nie znajdują odzwierciedlenia w sprawozdaniach. Szczególnie istotne jest dla wszelkiego rodzaju zobowiązań pozabilansowych, takich jak płatność z tytułu leasingu czy udzielone przez spółkę poręczenia bądź zobowiązania wekslowe. Dane na ten temat można znaleźć w informacji dodatkowej.

Rysunek 3 zawiera wybrane wskaźniki według określonych kategorii, sposób ich liczenia oraz charakterystykę.

**Rysunek 3.** Charakterystyka wybranych wskaźników finansowych

Nr	Nazwa wskaźnika	Wzór	Opis
<b>Wskaźniki rentowności</b>			
1	Rentowność majątku ogółem ROA	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{Majątek (aktywa) ogółem}}$	Informuje o efektywności wykorzystania majątku (całości zasobów przedsiębiorstwa), czyli: ile zysku netto przynosi każda złotówka zaangażowana w finansowanie majątku.
2	Dźwignia finansowa	$\frac{\text{Rentowność kapitału własnego}}{\text{Skorygowana rentowność majątku}}$	Informuje o efektywności wykorzystania kapitałów obcych. Jeżeli dźwignia finansowa jest dodatnia, oznacza to, że przedsiębiorstwo zarabia na zaciąganiu kredytów i zobowiązań. Jeśli dźwignia jest ujemna - zaciąganie kredytów przynosi stratę.
<b>Wskaźniki rotacji aktywów</b>			
3	Rotacja należności	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży}}{\text{Przeciętny stan należności}}$	Określa, ile razy w ciągu roku przedsiębiorstwo odtwarza stan swoich należności. Zadawalający poziom tego wskaźnika powinien oscylować w przedziale 7,0 -10,0. Jeżeli wartość wskaźnika spada poniżej 7,0 oznacza to, że przedsiębiorstwo kredytuje swoich klientów, co wiąże się z długim zamrożeniem środków pieniężnych w należnościach.
4	Rotacja zapasów	$\frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{przeciętny stan zapasów}}$	Niski poziom wskaźnika rotacji zapasów wskazuje na nadmierne lub zbędne zapasy, utrzymywane przez przedsiębiorstwo. Wzrost wskaźnika rotacji zapasów oznacza, że zapasy wystarczają na coraz mniejszą liczbę dni sprzedaży.
5	Rotacja aktywów	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{Wartość aktywów}}$	Wskaźnik rotacji aktywów informuje o kwocie sprzedaży osiągniętej z jednostki aktywów (ze złotówki zainwestowanej w aktywa). Ze względu na brak wartości modelowej ocenie podlega nie wartość wskaźnika, lecz jedynie tendencja w czasie. Korzystny jest wzrost lub przynajmniej utrzymanie wskaźnika na względnie stałym poziomie. Im bardziej nakładochłonna branża, tym poziom wskaźnika jest niższy.

Nr	Nazwa wskaźnika	Wzór	Opis
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>			
6	Wskaźnik zadłużenia ogólnego	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{majątek (aktywa) ogółem}}$	Informuje o stopniu zadłużenia jednostki, tj. obciążeniu majątku zobowiązaniami. Im wskaźnik jest mniejszy, tym mniejszy jest udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku.
7	Wskaźnik finansowania majątku kapitałem własnym	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{majątek (aktywa) ogółem}}$	Informuje o stopniu pokrycia majątku firmy kapitałem własnym. Im wskaźnik bardziej zbliża się do jedności, tym podstawy finansowe działalności są stabilniejsze. Wskaźnik należy rozpatrywać z innymi wskaźnikami struktury finansowania.
8	Relacja zobowiązań do kapitałów własnych	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}}$	Prezentuje proporcje pomiędzy zadłużeniem a kapitałami własnymi.
9	Wskaźnik „złotej” reguły bilansowej	$\frac{\text{kapitały stałe}}{\text{aktywa trwałe}}$	Informuje o stopniu pokrycia majątku trwałego kapitałami stałymi (kapitały własne + zobowiązania długoterminowe). Aby „złota” reguła bilansowa została zachowana, wskaźnik musi być równy lub większy od 100%.
<b>Wskaźniki gospodarowania zasobami</b>			
10	Wskaźnik wydajności pracy na jednego zatrudnionego	$\frac{\text{Zysk ze sprzedaży}}{\text{Przeciętna liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty}}$	Informuje o wysokości zysku generowanego przez jednego pracownika
11	Wskaźnik produktywności pracy	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}{\text{Koszty pracy}}$	Informuje o poziomie wartości sprzedaży jaka przypada na 1,00 PLN wydany na pokrycie kosztów pracy, czyli kosztów funkcjonowania siły roboczej w przedsiębiorstwie, nakładów poniesionych na pracowników.
12	Wskaźnik produktywności środków trwałych	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}{\text{Przeciętny stan środków trwałych brutto}}$	Pokazuje ile razy przychody ze sprzedaży towarów i materiałów są wyższe od środków zaangażowanych w ich generowanie
13	Wskaźnik stopnia sfinansowania przyrostu rzeczowych aktywów trwałych z nadwyżki finansowej	$\frac{\text{Zysk netto + amortyzacja}}{\text{Przyrost rzeczowych aktywów trwałych}}$	Informuje o stopniu pokrycia przyrostu rzeczowych aktywów trwałych z własnych wygenerowanych środków

Nr	Nazwa wskaźnika	Wzór	Opis
14	Wskaźnik stopnia sfinansowania przyrostu aktywów z nadwyżki finansowej	Zysk netto + amortyzacja Przyrost aktywów ogółem	Informuje o stopniu pokrycia przyrostu aktywów ogółem z własnych wygospodarowanych środków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Interpretacja sprawozdań finansowych, węzłowe wskaźniki analizy sprawozdania finansowego, Doradca - Zespół Doradców Finansowo-Księgowych, Grupa FINANS-SERVIS, <http://www.biznespartner.pl/index.php?id=455>, TF Edukacja, <http://www.tf.pl/view.php?art=7405>, Portal edukacji kapitałowej, [http://www.gielda.traugutt.net/fundamental\\_2,7.php](http://www.gielda.traugutt.net/fundamental_2,7.php); Z. Bodie, R. C. Merton, Finanse, PWE, Warszawa 2003, s. 126; Praca zbiorowa pod red. E. Walińskiej, P. Urbanka, Rachunkowość zarządcza, Fundacja rozwoju rachunkowości w Polsce, Łódź 2000, s. 112; Praca zbiorowa pod red. A. Filutowskiego, Analiza i kontrola finansowa w praktyce, Wiedza i praktyka, Warszawa 2005, s. 05/25-05/26

Dla oceny wykorzystania aktywów w przedsiębiorstwie handlowym posłużą wskaźniki zawarte na rysunku 3.

#### 4. Analiza wybranych wskaźników spółki handlowej

Obiektem badań pracy jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Spółka jest podmiotem z udziałem kapitału zagranicznego. Badany podmiot powstał w maju 2004 roku, jest więc stosunkowo młodą firmą. Dla celów badania oraz bezpieczeństwa badanego obiektu nie zostaje podana nazwa. Badany podmiot prowadzi handel hurtowy świeżymi owocami oraz warzywami, posiada trzy oddziały: Kraków, Warszawa, Przemyśl. Oddziały te są położone w strategicznych miejscach: I oddział Kraków, który pełni również funkcję centrali jednostki, jest położony w pobliżu „giełdy” owocowo – warzywniej; II oddziałem jest oddział Przemyśl, którego położenie (blisko granicy) jest strategicznym odniesieniem charakteru i funkcji tego oddziału, ponieważ jego zadaniem jest eksport do krajów leżących za wschodnią granicą; III oddział to Warszawa, którego siedziba jest położona na terenie giełdy – BRONISZE; oddział ten posiada dwa magazyny: tradycyjny – do handlu z hurtownikami, oraz magazyn sieciowy, który został stworzony w trzecim kwartale 2005 roku, w celu poszerzenia współpracy z sieciami hipermarketów, dostosowania się do norm i wymagań stawianych przez sieci. Osoby tworzące i upoważnione przez zarząd do prowadzenia oraz zarządzania firmą w Polsce to osoby, które mają wieloletnie doświadczenie w tej branży. Firma zatrudnia łącznie 50 osób (stan na 31.12.2007), z czego w Krakowie jest 21 osób, Przemyślu 3 osoby, a w Warszawie 27.

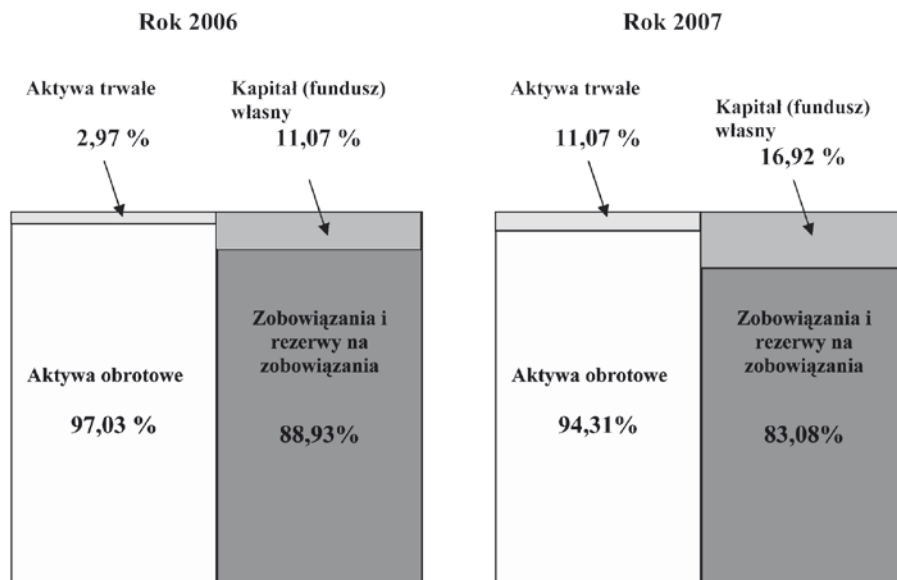
Analiza pozioma bilansu badanego podmiotu na rysunku 4 pokazuje źródła finansowania aktywów. Aktywa trwałe powinny być w całości finansowane przez kapitał własny – i tak też jest w obu badanych okresach. Dodatkowo kapitał wła-

sny powinien być na tyle wysoki, aby mógł, poza aktywami trwałymi finansować część aktywów obrotowych – tak jak to jest dla obu badanych okresów.

Jednak dla dokonania dokładniejszej ogólnej analizy finansowo – ekonomicznej przedsiębiorstwa niezbędna jest analiza wskaźnikowa. Tabela 4 zawiera zestawienie wybranych na potrzeby analizy wskaźników, ich wysokość w badanych latach 2006 i 2007, odchylenie oraz procentową różnicę. Pierwsza grupa wskaźników to wskaźniki rotacji. Wskaźnik rotacji należności w badanej spółce utrzymuje się od 10 do 14,5 w 2007 r. – poziom tego wskaźnika jest prawidłowy dla branży usługowej. Niski poziom tego wskaźnika - poniżej 7 oznaczałby, że przedsiębiorstwo kredytuje swoich klientów. Wskaźnik rotacji zapasów wzrósł o 65% w roku 2007 w stosunku do poprzedniego roku obrachunkowego – co oznacza, że zapasy wystarczają na coraz mniejszą liczbę dni sprzedaży. Ma to pozytywne aspekty, ponieważ towary, którymi handluje firma to świeże owoce i warzywa i zbyt długie ich magazynowanie prowadzi do utraty ich wartości. Natomiast jeśli chodzi o wskaźnik rotacji aktywów w stosunku do roku poprzedniego - w roku 2007 wzrósł o 13% i utrzymuje tendencję wzrostową.

Kolejną grupę stanowią wskaźniki zadłużenia. Wskaźnik ogólnego zadłużenia w badanym przedsiębiorstwie utrzymuje się poniżej 1 i w roku 2007 spada o 6 %- jest to prawidłowy poziom, świadczy o tym, że firma ma niewielki udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku.

**Rysunek 4.** Struktura pozioma bilansu spółki Frutas za lata 2006 i 2007



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansu spółki handlu hurtowego za lata 2006 i 2007

Z kolei wskaźnik finansowania majątku kapitałem własnym istotnie wzrósł w roku 2007 (bo o 650%) i wynosi 0,83, co oznacza znaczną poprawę w stosunku do 2006 roku. Poziom tego wskaźnika powinien być bliski 1: wówczas oznacza to, że podstawy finansowe są stabilniejsze. Natomiast relacja zobowiązań do kapitałów własnych w roku 2006 wyniosła 8, z kolei w 2007 obniżyła się o 38% i wyniosła 4,91 - co oznacza, że stopień zaangażowania kapitału obcego uległ obniżeniu na rzecz kapitału własnego.

**Tabela 1.** Poziom poszczególnych wskaźników w spółce handlu hurtowego za rok 2006 i 2007

Wskaźnik	2006	2007	Odchylenie	Różnica w %
Rotacja należności	10,79	14,60	3,81	35,3
Rotacja zapasów	41,64	68,93	27,29	65,5
Rotacja aktywów	6,17	6,97	0,80	13,0
Wskaźniki zadłużenia				
Wskaźnik zadłużenia ogólnego	0,89	0,83	-0,06	-6,7
Wskaźnik finansowania majątku kapitałem własnym	0,11	0,83	0,72	654,5
Relacja zobowiązań do kapitałów własnych	8,03	4,91	-3,12	-38,9
Wskaźniki gospodarowania zasobami				
Wskaźnik wydajności pracy na jednego zatrudnionego	23,29 tys. PLN/os.	45,81 tys. PLN/os.	22,52 tys. PLN/os.	96,7
Wskaźnik produktywności pracy	42,64	37,20	-5,44	-12,8
Wskaźnik produktywności środków trwałych	211,11	218,00	6,89	3,3
Wskaźnik stopnia sfinansowania przyrostu rzeczowych aktywów trwałych z nadwyżki finansowej	3,71	4,80	1,09	29,4
Wskaźnik stopnia sfinansowania przyrostu rzeczowych aktywów trwałych z nadwyżki finansowej	0,1059	0,1207	0,0148	14,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansu oraz rachunku zysków i strat badanej spółki za rok 2006 i 2007.

Następnie poprzez analizę wskaźnikową określono rentowność sprzedaży, która w roku 2006 wyniosła 1,39%, a w roku 2007 wzrosła o 17,5 % i wyniosła 1,63%.

Istotnym elementem analizy, który nierozdzielnie zawarty jest w temacie artykułu, jest gospodarowanie zasobami. Po przeprowadzeniu analizy wskaźnikowej należy zauważyć, iż wskaźnik wydajności pracy na jednego zatrud-

nionego w roku 2007 podwoił się w stosunku do roku 2006 i osiągnął poziom 45,81 tys. PLN, przy czym wskaźnik produktywności pracy spadł o 12,8% do poziomu 37,20. Wskaźnik produktywności środków trwałych wzrósł o 3,3% do poziomu 218,00 w roku 2007. Wskaźnik stopnia sfinansowania przyrostu rzeczowych aktywów trwałych z nadwyżki bilansowej wzrósł o 29,4%, natomiast wskaźnik stopnia sfinansowania przyrostu aktywów ogółem z nadwyżki bilansowej odnotował zmianę dodatnią na poziomie 14,0%.

Reasumując, badana spółka - pomimo krótkiego stażu na rynku - osiąga bardzo dobre wyniki efektywnego wykorzystania posiadanych aktywów – wzrost zysku netto o 165% w roku 2007 do 1,8 mln PLN. W dużej mierze osiągnięty zysk w 2007 roku jest wynikiem wykorzystania analizy finansowej do zarządzania posiadanymi zasobami. Spółka analizując wysokość, strukturę kosztów oraz wybrane wskaźniki jest w stanie szybko reagować i przeciwdziałać powstawaniu niewykorzystanych bądź nie w pełni wykorzystanych mocy produkcyjnych, a co za tym idzie spadkowi wyniku finansowego jednostki i generowaniu zbędnych kosztów, poprzez tworzenie norm i reguł. Również istotny udział w zarządzaniu kosztami ma korzystanie z instrumentów zabezpieczających określone ryzyka. Analiza finansowa ma fundamentalne znaczenie w badanym przedsiębiorstwie.

## **5. Uwagi końcowe**

Analiza wykorzystania majątku przedsiębiorstwa jest jednym z istotniejszych elementów analizy finansowej. Jednak powiązanie poziomu aktywów z wielkością sprzedaży (koszt własny sprzedaży/ wartość sprzedanych towarów), strukturą kosztów sprawia, że analiza daje wszechstronne możliwości w zakresie poprawy gospodarności przedsiębiorstwa.

Ponadto bezpośrednio wykorzystanie analizy wykorzystania aktywów oraz jej rezultatów przez kadrę zarządzającą pozwala sprawnie zarządzać posiadanym majątkiem, co umożliwia wczesne wykrywanie nieprawidłowości oraz daje możliwość tworzenia procedur, mających na celu ograniczanie zbędnych zasobów, a co za tym idzie niepotrzebnych kosztów.

W pracy zostały tylko zasygnalizowane możliwości wynikające z analizy aktywów przedsiębiorstwa oraz sposobu ich absorpcji. Im bardziej szczegółowa analiza, tym wyniki są bardziej miarodajnie, a co za tym idzie dokładniej można ocenić zmiany zachodzące w poziomie zasobów przedsiębiorstwa, które są nieodzownym elementem funkcjonowania jednostki.

## Literatura

1. *Biuletyn informacyjny dla służb ekonomiczno – finansowych*, 2005, nr 36.
2. Bodie Z., Merton R. C., *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.
3. Gierusz B., *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005.
4. Gos W., *Sprawozdawczość i rewizja finansowa*, Część 1, 2 i 3, Presspublica, Warszawa 2005.
5. Micherda B., *Rachunek kosztów i wyników jednostek gospodarczych w świetle znowelizowanego prawa o rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
6. Praca zbiorowa pod red. A. Filutowskiego, *Analiza i kontrola finansowa w praktyce*, Wiedza i praktyka, Warszawa 2005.
7. Praca zbiorowa pod red. E. Śnieżek, *Wprowadzenie do rachunkowości*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003.
8. Praca zbiorowa pod red. E. Walińskiej, P. Urbanka, *Rachunkowość zarządcza*, Fundacja rozwoju rachunkowości w Polsce, Łódź 2000.
9. Praca zbiorowa pod red. K. Winiarskiej, *Podstawy rachunkowości*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
10. Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1725/2003 z dnia 29 września 2003 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości, zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, MSR1- Prezentacja sprawozdań finansowych.
11. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 z późn. zm.
12. Winiarska K., *Kontrola finansowo-księgowa w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001.

**Anna Jurkowska\***

**PODSTAWOWE ZASADY  
FINANSOWANIA PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH  
Z UDZIAŁEM ŚRODKÓW UE**

**BASIC PRINCIPLES UNDERLYING  
THE FINANCING OF INVESTMENT  
PROJECTS WITH THE PARTICIPATION  
OF EU FUNDS**

**Summary**

*Poland is now in a position enabling it to take advantage of considerable EU funds, which would be allocated to finance investment projects. Therefore, grants from the EU funds may constitute a major source of funds for development strategies realized by entrepreneurs. In association with the fact that for the period between 2007 and 2013 Poland has been granted a subsidy to the amount of approximately 67.3 thousand million Euros, it is vital that this source of finance is exploited appropriately and with the most effective results as regards infrastructure, transport, environment conservation and new technologies.*

*The aim of the present report is to determine the select criteria concerning the access to and the terms of use of financial resources deriving from the EU funds subsidies granted for the specific purpose of the implementation of investment projects. Legal regulations and norms regarding, among others, the strategy for development policymaking and on this very basis the definitions of investment, investment project, scale and allotment of the EU financial offer to specific operational programs, maximum subsidy value assigned to individual aims of the regional policy as well as the algorithm for defining the total value of the grant for individual beneficiaries.*

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



## **1. Uwagi wstępne**

Polska ma możliwość korzystania ze znacznych środków UE, przeznaczonych w większości na sfinansowanie projektów inwestycyjnych. Dotacje z funduszy EU mogą zatem stanowić ważne źródło finansowania działań rozwojowych przedsiębiorców. W związku z tym, iż w perspektywie finansowej na lata 2007-2013 Polska uzyskała dofinansowanie w kwocie ok. 67,3 mld euro istotne jest wykorzystanie tego źródła finansowania projektów inwestycyjnych w zakresie infrastruktury, transportu, ochrony środowiska, nowych technologii.

Celem referatu jest określenie wybranych zasad związanych z dostępem i wykorzystaniem źródła finansowania w postaci dotacji z funduszy UE na realizację projektów inwestycyjnych. Analizie poddano regulacje oraz normy prawne w zakresie m.in. prowadzenia polityki rozwoju i na tej podstawie przedstawiono definicje inwestycji, projektu inwestycyjnego, wielkości i podziału na poszczególne programy operacyjne oferty finansowej UE, maksymalne kwoty dofinansowania na poszczególne cele polityki regionalnej oraz algorytm wyznaczania wielkości dotacji dla poszczególnych beneficjentów.

## **2. Inwestycja i projekt inwestycyjny w uregulowaniach pomocy publicznej UE**

Inwestowanie, czyli proces gospodarczy uruchamiany przez podjęcie decyzji o inwestycji, wpływa na rozwój gospodarki. Poprzez „inwestycje” najczęściej rozumie się albo wydatek pieniężny, który ma przynieść dochód temu, który podejmuje inwestycje (aspekt finansowy), bądź też proces, w którym następuje przekształcenie środków pieniężnych w inne dobra (aspekt rzeczowy). Jest wiele różnych definicji inwestycji, które kładą akcent bądź na sam proces wydatkowania pieniędzy, bądź na osiągnane cele, uzyskiwane poprzez zaangażowanie środków inwestora. Niezależnie od przyjętej definicji inwestycję charakteryzuje to, że stanowi ona wydatkowanie środków pieniężnych, w którym następuje długotrwałe związanie środków finansowych, skala nakładów jest znacznie większa niż w przypadku operacyjnej działalności przedsiębiorstwa, a osiągnane efekty istotnie wpływają na efektywność i konkurencyjność inwestora. Podstawowy podział inwestycji pozwala wyróżnić inwestycje rzeczowe, finansowe i niematerialne [Różański 2006, s.15-16].

Omawiając inwestycje istotne jest określenie definicji projektu inwestycyjnego. W nauce o zarządzaniu projekt oznacza przedsięwzięcie, które spełnia takie założenia, jak: jednokrotność, czyli realizacja przedsięwzięcia po raz pierwszy, celowość (wynik określonej strategii), odrębność - oznaczająca brak powiązań z normalną, rutynową działalnością przedsiębiorstwa, ograniczo-

ność, czyli występowanie ograniczenia czasowego realizacji przedsięwzięcia, oraz odrębność strukturalną, dotyczącą wydzielenia realizacji przedsięwzięcia jako osobnej struktury w przedsiębiorstwie [Wilczek 2004, s.11].

Kerzner i Lewis<sup>[1]</sup> projektem nazywają zestaw operacji lub działań spełniających łącznie takie kryteria, jak: zdefiniowane cele, które muszą zostać osiągnięte zgodnie ze specyficznymi wymogami, określone daty rozpoczęcia i zakończenia oraz z góry określony budżet. Inne ujęcie projektu inwestycyjnego wskazuje, iż podstawowymi kryteriami odróżniającymi go od powtarzalnych procesów produkcyjnych jest okresowość i innowacyjność. Okresowość wyraża się w tym, iż każdy projekt ma początek i definitywny koniec, zaś innowacyjność oznacza generowanie pomysłów, poszukiwanie możliwości ich realizacji i wprowadzenia na rynek [Krawiec 2000, s.17].

Środki z budżetu UE są przeznaczane w większości na realizację projektów inwestycyjnych z zakresu infrastruktury, transportu czy ochrony środowiska. W związku z tym przepisy ustawy określające zasady prowadzenia polityki rozwoju w Polsce przy wykorzystaniu funduszy UE, a także inne regulacje prawne, podają własne definicje inwestycji i projektu inwestycyjnego.

Ustawa o finansowym wspieraniu inwestycji podaje definicję nowej inwestycji, która związana jest z utworzeniem lub rozbudową przedsiębiorstwa, jak również z rozpoczęciem w przedsiębiorstwie działań, obejmujących dokonywanie zasadniczych zmian produkcji bądź procesu produkcyjnego, zmian wyrobu lub usługi. Dodatkowo ustawa ta definiuje pojęcie dużego projektu inwestycyjnego, rozumianego jako nowa inwestycja, w której wydatki kwalifikujące się do objęcia wsparciem przekraczają równowartość 50 mln euro, przy czym koszty nowej inwestycji są wydatkami na środki trwałe, dokonanymi w okresie trzech lat przez jednego lub więcej przedsiębiorców, realizujących tę inwestycję. Dodatkowo środki trwałe są powiązane ze sobą fizycznie lub funkcjonalnie i służą do realizacji ściśle określonego celu, zwłaszcza produkcji konkretnego produktu lub różnych produktów, jeżeli są one wytwarzane przy wykorzystaniu takich samych surowców [DzU 2002 nr 41, poz. 363].

Według zapisów ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju projektem nazywa się przedsięwzięcie, realizowane w ramach programu operacyjnego na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie, zawieranej między beneficjentem a instytucją zarządzającą, instytucją pośredniczącą lub instytucją wdrażającą [DzU 2006, nr 227, poz.1658]. W wytycznych, opracowanych w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007-2013<sup>[2]</sup> w za-

1 Szerzej w: H.Kerzner, Projekt Management. Wyd. 5 Van Nostrand Reinhold Company, Florence, Kentucky 1994; J.P.Lewis, The Projekt Manager's Desk Reference. A Comprehensive Guide to project Planning, Scheduling, Evaluation, Control and Systems. Probus Publishing Company, Chicago, Illinois 1993.

2 Niniejsze wytyczne zostały wydane na podstawie art. 35 ust. 3 pkt 11 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach

kresie wybranych zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód [www.mrr.gov.pl], projekt inwestycyjny został zdefiniowany jako operacja o jasno określonych celach, składająca się z całej serii robót, działań lub usług, które służą wykonaniu niepodzielnego zadania (inwestycji), posiadającego sprecyzowany charakter gospodarczy lub techniczny. Zespoły działań tworzących projekt inwestycyjny powinny zachować spójny i skoordynowany charakter. W wytycznych ministerstwa rozwoju regionalnego określono także, czym jest plan inwestycyjny. Stanowi on zestawienie wartości i kategorii nakładów inwestycyjnych, w tym nakładów odtworzeniowych. Może on być zestawiany dla danego projektu lub dla całego podmiotu oraz działalności gospodarczej. Sporządzany jest w ramach analizy finansowej projektu, w celu określenia całkowitych nakładów inwestycyjnych projektu. Wytyczne określają także takie elementy, jak cel projektu inwestycyjnego, zasady identyfikacji projektu, założenia do analizy finansowej oraz reguły określania trwałości projektu. Cele projektu winny jasno wskazywać na korzyści społeczno-ekonomiczne, uzyskiwane dzięki wdrożeniu projektu i uwzględniać wszystkie najważniejsze bezpośrednie i pośrednie skutki społeczno-ekonomiczne przedsięwzięcia. Dodatkowo ważne jest, by cele projektu były logicznie powiązane z ogólnymi celami funduszy UE, tj. zapewniały zbieżność z celami realizacji danej osi priorytetowej programu operacyjnego. Identyfikacja projektu określa takie elementy, jak zarys i ogólny charakter projektu (lokalizacja, wartość finansowa), prezentuje funkcjonalne i rzeczowe powiązania między danym projektem a istniejącym już układem infrastruktury. Analiza finansowa służy ocenie rentowności inwestycji i kapitału własnego (krajowego), weryfikacji trwałości finansowej projektu i beneficjenta oraz ustaleniu właściwego (maksymalnego) dofinansowania z funduszy UE. W analizie tej wykorzystuje się dwa scenariusze makroekonomiczne: podstawowy - wykorzystywany w analizie projektu oraz pesymistyczny - mający zastosowanie jedynie w przypadku analizy wrażliwości i ryzyka. Istota analizy finansowej przeprowadzanej dla potrzeb wnioskowania o dofinansowanie projektu z funduszy UE polega na oszacowaniu (maksymalnej) wysokości dofinansowania, która z jednej strony czyni inwestycję wykonalną, z drugiej zaś uniemożliwia przekazanie nieuzasadnionej kwoty beneficjentowi. Pozytywna weryfikacja trwałości finansowej projektu oznacza, że beneficjent będzie dysponował środkami pieniężnymi wystarczającymi do wdrożenia projektu oraz pozostanie finansowo stabilny w każdym roku realizacji i eksploatacji inwestycji. Trwałość projektu oznacza generowanie dochodów dla korzystających z wdrożonego projektu przez wyznaczony okres.

### 3. Nakłady i koszty projektów inwestycyjnych

Projekt inwestycyjny składa się z kilku etapów, odmiennych z punktu widzenia wpływu na proces powstawania i realizacji projektu, a także ze względu na rodzaj koniecznych do poniesienia nakładów i kosztów. Najogólniej można wyróżnić: fazę przygotowawczą (obejmującą m.in. sporządzenie projektu inwestycyjnego, rozpoznanie terenu, ekspertyzy prawne, opracowanie studium wykonalności projektu), fazę realizacji inwestycji, fazę eksploatacji i fazę likwidacji inwestycji. Występują także i inne podziały procesu inwestycyjnego, procesu kształtowania i realizacji projektu inwestycyjnego, uwzględniające zróżnicowany zakres i sposób zestawienia czynności i prac. W etapie przedinwestycyjnym powstaje koncepcja projektu, analizowane są warunki jego realizacji i funkcjonowania, opracowywane są szczegółowe rozwiązania projektowe, analizowane są różnorodne czynniki lokalizacyjne, formułowana jest ostateczna wersja projektu wraz z oceną możliwości i źródeł jego finansowania oraz opracowywana jest dokumentacja projektowo-kosztorysowa. Etap ten pozwala na dokonanie wyboru najlepszej wersji projektu na podstawie dokonanych na tym etapie badań i ekspertyz. Faza inwestycyjna obejmuje działania związane z rzeczową realizacją projektu inwestycyjnego, m.in. negocjacje i zawieranie kontraktów przez partnerów procesu inwestycyjnego, przygotowanie techniczne planu projektu, wyznaczenie i przekazanie terenu pod budowę wykonawcy inwestycji, zagospodarowanie terenu, realizację budowy, zakup i montaż maszyn i urządzeń, nadzór i kontrolę pracy, prace budowlano-montażowe, prace szkoleniowe, przekazanie obiektu (projektu) inwestycyjnego do rozruchu i eksploatacji. Likwidacja obiektu inwestycyjnego z przyczyn natury technicznej lub ekonomicznej po fazie eksploatacji kończy cały cykl rozwojowy projektu inwestycyjnego [Borowiecki 1995, s.12].

W fazie przedinwestycyjnej konieczne jest poniesienie nakładów i kosztów związanych z wyborem planu inwestycyjnego, przygotowaniem projektów oraz studium wykonalności projektu. W fazie realizacji dominują nakłady rzeczowe związane z pracami budowlanymi, zakupem maszyn i urządzeń. Należy zaznaczyć, iż nakłady kapitałowe w tej fazie są duże, stąd też czynnik czasu ma tu znaczenie krytyczne z uwagi na koszt kapitału. Faza wdrożenia i eksploatacji również odznacza się koniecznością poniesienia odmiennych nakładów i kosztów związanych z zatrudnieniem nowych pracowników, szkoleniami, uzyskaniem wymaganych certyfikatów, norm jakościowych, spłatą odsetek od kapitału obcego. Z uwagi na to, że każdy projekt inwestycyjny charakteryzuje się inną specyfiką, analiza kosztów i nakładów projektu inwestycyjnego w każdym przypadku ma charakter indywidualny.

W przypadku projektów inwestycyjnych realizowanych z udziałem środków UE należy zwrócić uwagę na podstawową zasadę, że fundusze UE są przeznaczone

zione na refundację poniesionych wydatków. Niezależnie zatem czy korzystamy ze środków budżetu UE czy też nie, i tak konieczne jest posiadanie środków własnych na realizację projektu. Dotacja z UE może bowiem częściowo pokryć środki wydane na zrealizowaną inwestycję pod warunkiem udokumentowania w prawidłowy sposób poniesionych wydatków. Pojęcie środków własnych na potrzeby funduszy strukturalnych nie musi jednak oznaczać tylko oszczędności przedsiębiorstwa, gdyż środki te obejmują wszystkie źródła, w tym kredyty bankowe, pod warunkiem, że nie są pozyskiwane ze środków publicznych (inne programy pomocowe, środki budżetu państwa, samorządu terytorialnego) [Kołtuniak 2008]. Dodatkowo, zgodnie z wytycznymi KE, zwrotowi podlegają wyłącznie koszty kwalifikowane, do których zaliczyć można wydatki poniesione na uzbrojenie terenu, prace budowlano-montażowe, ziemne, prace hydrauliczne oraz wykończeniowe, zakup wyposażenia niezbędnego dla właściwego funkcjonowania obiektów i jego instalację na stałe, nadzór inżynierski i koszty administracyjne. Refinansowanie nie obejmuje kosztów niekwalifikowanych, do których zaliczają się odsetki od debetu, opłaty od transakcji finansowych, prowizje i ryzyko różnic kursowych, czyli wszelkie koszty związane z obsługą finansową projektów, podatek VAT (z wyjątkiem przypadku, gdy beneficjent pomocy nie jest płatnikiem tego podatku), grzywny, kary finansowe oraz wydatki związane ze sporami sądowymi. Potencjalny beneficjent pomocy z funduszy unijnej musi zabezpieczyć środki finansowe na pokrycie tak kosztów kwalifikowanych, jak i niekwalifikowanych, które są niezbędne w realizacji projektu i zgodnie z przepisami UE musi utrzymywać płynność finansową, uwzględniającą pełne koszty całego projektu [Uryka i in. 2007, s.138].

Dodatkowo przy konstruowaniu budżetu projektu konieczne jest uwzględnienie kosztów bezpośrednich i pośrednich projektu. Pierwsza kategoria określa koszty związane bezpośrednio z realizacją projektu i wykazane jako takie przez beneficjenta. Koszty pośrednie natomiast stanowią te kategorie kosztów, które nie mogą zostać wykazane przez beneficjenta jako bezpośrednio wynikające z projektu. Ta kategoria obejmuje koszty ogólne funkcjonowania jednostki, związane z realizacją danego projektu (np. koszty administracji i zarządzania, wynajęcia lub amortyzacji budynków, usług telekomunikacyjnych i pocztowych, wody, elektryczności, ogrzewania, wyposażenia biurowego, zatrudnienia personelu administracyjnego).

#### **4. Źródła finansowania projektów inwestycyjnych oraz kryteria i procedury ich doboru**

Jednym z fundamentalnych elementów planowania i realizacji projektu inwestycyjnego jest zapewnienie odpowiedniej wielkości i struktury kapitałów na jego sfinansowanie oraz oszacowanie kosztów pozyskania alternatywnych źró-

deł finansowania. Struktura kapitału wpływa na bieżące wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, jak i na opłacalność realizowanych przez nie projektów inwestycyjnych. Podejmując decyzje o sposobie finansowania zamierzeń rozwojowych należy brać pod uwagę nie tylko potencjalne możliwości pozyskania kapitału z różnych źródeł, lecz również koszty z tym związane.

Koszt kapitału, stanowiący podstawowe kryterium wyboru źródła finansowania, wyrażający się w postaci stopy procentowej, można rozpatrywać jako średni ważony koszt kapitału. Koszt ten ustala się jako średnią kosztów poszczególnych składników struktury źródeł finansowania, ważoną ich udziałem w całości kapitału finansującego projekt [Sierpińska, Jachna 2007, s.397, 414].

Do pozostałych kryteriów doboru źródeł finansowania możemy zaliczyć dostępność, wielkość kapitału, jaki można pozyskać z danego źródła, czas potrzebny na uzyskanie środków finansowych, formalizm, czy rodzaj wymaganego zabezpieczenia.

Źródła finansowania są czymś odmiennym, niż źródła kapitału w przedsiębiorstwie. Kapitał przedsiębiorstwa w ujęciu bilansowym dzieli się na własny i obcy. Kapitał własny może pochodzić ze źródeł zewnętrznych (emisja nowych akcji w przypadku spółki akcyjnej) lub wewnętrznych (zatrzymywanie w przedsiębiorstwie części wypracowanego zysku). Kapitał obcy jest pozyskiwany ze źródeł zewnętrznych poprzez zaciąganie kredytów bankowych, emisję papierów dłużnych: obligacji, bonów komercyjnych. Pozyskiwanie środków na finansowanie działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa to pojęcie szersze niż zdobywanie kapitału. Na wewnętrzne źródła finansowania, oprócz wypracowanego wyniku finansowego po opodatkowaniu, składają się także odpisy amortyzacyjne (koszty nie stanowiące wydatku dla przedsiębiorstwa), wpływy ze sprzedaży zbędnych aktywów, dotacje, dopłaty do oprocentowania (ewidencjonowane jako pozostałe przychody operacyjne) [Duliniec 2001, s.36]. Zewnętrznym źródłem finansowania, oprócz wskazanych powyżej zewnętrznych źródeł kapitału obcego, są zobowiązania wobec dostawców (tzw. kredyt kupiecki).

Kształtowanie struktury źródeł finansowania przedsiębiorstwa próbują wyjaśnić dwie teorie: teoria substytucji i teoria hierarchii. Pierwsza teoria mówi, że przedsiębiorstwo stara się tak kształtować strukturę kapitału, aby ograniczyć ryzyko bankructwa, związane z niewywiązaniem się z płatności rat i odsetek od zaciągniętego długu i jednocześnie zrealizować korzyści podatkowe związane z tzw. tarczą podatkową. Teoria hierarchii zakłada, że przedsiębiorcy preferują wewnętrzne źródła finansowania, a jeżeli konieczne jest zewnętrzne finansowanie - w pierwszej kolejności zaciągają kredyty, emitują papiery dłużne, a na końcu pozyskują kapitał poprzez emisję nowych akcji.

W dalszej części uwaga skupiona zostanie na jednym ze źródeł finansowania projektów inwestycyjnych, jakimi są dotacje ze środków UE i przedstawieniu niektórych zasad i kryteriów ich przyznawania potencjalnym beneficjentom.

Fundusze UE, zgodnie z zasadą współfinansowania, przeznaczone są na refundację części nakładów na projekty realizowane przez beneficjentów pomocy strukturalnej UE. Ponadto dotacja w większości przypadków wypłacana jest po rozliczeniu całej inwestycji. Wymaga to więc zaangażowania własnych środków bądź wykorzystania obcych źródeł finansowania, w tym kredytów bankowych i opracowania montażu finansowania projektu inwestycyjnego, uwzględniającego fazę prefinansowania.

Interwencje funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności przyjmują formę programów operacyjnych, przygotowywanych przez poszczególne kraje członkowskie i zatwierdzanych przez Komisję Europejską. Każdy program operacyjny obejmuje okres od 1 stycznia 2007 r. do 31 grudnia 2013r. Na poszczególne cele polityki regionalnej UE określone zostały maksymalne pułapy dofinansowania jako % środków publicznych: Konwergencja -75% (środki pochodzą z EFRR oraz EFS), Konkurencyjność i Zatrudnienie w regionach - 50% (środki z EFRR + EFS) oraz Europejska Współpraca Terytorialna - 75% (EFOR). Stopień współfinansowania inwestycji realizowanych z Funduszu Spójności kształtuje się w przedziale 80%. W wyjątkowych i uzasadnionych sytuacjach oraz w przypadku regionów objętych wsparciem z Funduszu Spójności możliwe jest podniesienie maksymalnego wkładu wspólnotowego do 80% wydatków publicznych, współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Maksymalny wkład wspólnotowy może ulec zwiększeniu do 85% wydatków publicznych również w przypadku regionów peryferyjnych, objętych wsparciem w ramach celu konwergencja lub celu konkurencyjność i zatrudnienie w regionach. Minimalny udział funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w środkach publicznych nie może być niższy niż 20% (w okresie programowania 2004-2006 wynosił minimum 50%). Jeśli chodzi o pomoc dla przedsiębiorstw, wielkość pomocy publicznej przyznawanej w ramach programów operacyjnych musi uwzględniać granice, określone w przepisach dotyczących pomocy publicznej [Jankowska 2005, s.37].

W wyniku zastosowania „algorytmu 80/10/10” nastąpiło zróżnicowanie transferów na mieszkańca pomiędzy województwami. Największe wsparcie w przeliczeniu na mieszkańca otrzymało pięć województw Polski Wschodniej: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie (kwota wsparcia to ponad 992 mln euro z EFRR). Algorytm polega na tym, że wszystkie regiony uczestniczyły w podziale 80% ogółu środków, które zostały rozdysponowane proporcjonalnie do liczby mieszkańców w poszczególnych województwach. Dodatkowo 10% środków zostało podzielonych proporcjonalnie do liczby mieszkańców w województwach, w których średni poziom PKB na mieszkańca był niższy od 80% średniej krajowej, a kolejne 10% środków zostało podzielonych proporcjonalnie do liczby mieszkańców w województwach,

w których stopa bezrobocia rejestrowanego w przekroju powiatów była wyższa od 150% średniej krajowej [Bąk i in. 2008,s.10].

Ograniczenia w procesie przyznawania środków z budżetu UE dotyczą nie tylko wysokości wsparcia programów operacyjnych ze środków funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, ale także źródeł finansowania poszczególnych elementów programu operacyjnego. Każdy priorytet może otrzymać wsparcie tylko z jednego funduszu. Wyjątkiem mogą być projekty inwestycyjne z zakresu ochrony środowiska i infrastruktury, które mogą być finansowane jednocześnie z EFRR i FS, jednak muszą zachować jednofunduszowość na poziomie priorytetu. Zasady kwalifikowania wydatków są określone na poziomie krajowym. Jedynym wymaganie jest to, że muszą zostać poniesione przez beneficjenta w okresie od 1 stycznia 2007 r. do 31 grudnia 2013 r. i być poświadczane fakturami lub innymi dokumentami dowodowymi. W przypadku dużych projektów, których całkowity koszt przekracza w przypadku działań z zakresu ochrony środowiska 25 mln euro, lub 50 mln euro w przypadku działań z innego zakresu, wydatki kwalifikują się począwszy od terminu przedłożenia przez kraj członkowski w Komisji Europejskiej pełnej informacji odnośnie dużego projektu [Jankowska 2005, s.38].

Na realizację NSRO w latach 2007-2013 przeznaczona zostanie łącznie kwota około 85,6 mld euro, z czego średniorocznie (do roku 2015) będzie wydatkowane około 9,5 mld euro, co odpowiada około 5% produktu krajowego brutto. Kwota jest sumą środków pochodzących z budżetu UE (67,3 mld euro), krajowych środków publicznych (11,9 mld euro, w tym ok. 5,9 mld euro z budżetu państwa) oraz środków podmiotów prywatnych (ok. 6,4 mld euro). Szczegółowy podział funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w Polsce w układzie poszczególnych programów operacyjnych przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Wielkość środków przeznaczonych na realizację programów operacyjnych w Polsce w latach 2007-2013 (w mln euro)

Wyszczególnienie	Wielkość środków z UE (w mld euro)	Udział programu w całkowitej alokacji środków z UE (w %)
PO Infrastruktura i Środowisko	27,9	41,5
PO Innowacyjna Gospodarka	8,3	12,4
PO Kapitał Ludzki	9,7	14,4
PO Europejskiej Współpracy Terytorialnej	0,7	1,0
PO Pomoc Techniczna	0,5	0,7
RPO Rozwój Polski Wschodniej	2,3	3,4
16 Regionalnych PO	16,6	24,7
Krajowa Rezerwa Wykonania	1,3	1,9



Wyszczególnienie	Wielkość środków z UE (w mld euro)	Udział programu w całkowitej alokacji środków z UE (w %)
Razem regionalne programy operacyjne	18,9	28,1
Razem	67,3	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego [www.mrr.gov.pl]

Wysokość dofinansowania z funduszy UE ustala się w oparciu o wyliczenie luki w finansowaniu. Metoda ta ma na celu określenie poziomu wydatków kwalifikowalnych, zgodnie z art. 55 ust. 2 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, stanowiącego podstawę ustalenia poziomu dofinansowania, który z jednej strony gwarantuje, że projekt będzie miał wystarczające zasoby finansowe na jego realizację, z drugiej zaś pozwala uniknąć przyznania nienależnych korzyści odbiorcy pomocy, czyli finansowania projektu w wysokości wyższej niż jest to konieczne. W celu wyznaczenia luki w finansowaniu w projekcie inwestycyjnym z udziałem funduszy UE konieczne jest określenie [NSRO, wrzesień 2005, s.23]:

### 1. wskaźnik luki w finansowaniu (R):

$$R = \text{Max EE/DIC}$$

gdzie: Max EE to maksymalny wydatek kwalifikowalny = DIC - DNR (art. 55 ust. 2); DIC to suma zdyskontowanych nakładów inwestycyjnych projektu; DNR stanowi sumę zdyskontowanych dochodów (przychodów netto);

**2. „kwota decyzji”<sup>11</sup> (Decision Amount, DA), tzn. kwoty, dla której ma zastosowanie stopa współfinansowania dla danej osi priorytetowej (art. 41 ust. 2):**

$$DA = EC \cdot R$$

gdzie: EC to koszty kwalifikowalne (niezdyskontowane);

### 3. (maksymalna) dotacja UE:

$$\text{Dotacja UE} = DA \cdot \text{Max CRpa}$$

gdzie: Max CRpa to maksymalna wielkość współfinansowania, określona dla osi priorytetowej w decyzji Komisji przyjmującej program operacyjny (art. 53 ust. 6).

Przedstawione kryteria przyznawania dofinansowania ze środków UE stanowią tylko część wszystkich uregulowań i zasad warunkujących prowadzenie polityki rozwoju. Beneficjent ubiegający się o środki UE musi przygotować studium wykonalności projektu lub inny dokument, umożliwiający Instytucji Zarządzającej ocenę projektu inwestycyjnego i podjęcie decyzji o przyznaniu bądź nie dofinansowania.

## 5. Uwagi końcowe

Fundusze UE w ramach perspektywy na lata 2007-2013 zostały przyznane dla Polski z przeznaczeniem na inwestycje w: infrastrukturę (społeczną, naukową, drogową, lotniczą, kolejową) oraz ochronę środowiska - ponad 30 mld euro; szeroko pojęte innowacje w sferze gospodarki (rozwój sfery badawczo-rozwojowej na rzecz przedsiębiorstw, budowę społeczeństwa informatycznego, programy ułatwiające dostęp do kapitału zewnętrznego, a także przepływ innowacji i know-how oraz promocję polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym - ok. 10 mld euro); inwestycje w regionach (przygotowanie terenów inwestycyjnych - ponad 25 mld euro w 16 województwach, z uwzględnieniem dodatkowych środków na rozwój Polski Wschodniej) oraz działania na rzecz doskonalenia kapitału ludzkiego (ponad 11 mld euro). Wielkość dostępnych środków, a także szerokie możliwości ich wykorzystania powodują, iż stanowią one ważne źródło finansowania działań rozwojowych przedsiębiorstw. W analizie zasad wykorzystania tego źródła konieczne jest uwzględnienie także innych uregulowań, np. nowych zasad pomocy publicznej, strategii PPP, czy zasad wykorzystania funduszy venture capital, kredytów pomostowych, poręczeń unijnych i innych. W nowych uregulowaniach pomocy publicznej zawężono definicję inwestycji początkowej, która oznacza zasadniczą zmianę całościowego procesu produkcyjnego. W praktyce oznacza to wymóg trwałości projektu i utrzymywanie własności środków trwałych przez 5 lat lub 3 lata w przypadku MSP. W finansowaniu innowacyjnych projektów ważną rolę mogą pełnić fundusze venture capital i private equity (PE/VC), notowane na giełdzie. Kolejnym rozwiązaniem mogą być działania oparte na zasadzie partnerstwa publiczno – prywatnego (PPP) [DzU 2005, nr 169, poz.1420]. Polega ona na współdziałaniu firm prywatnych z podmiotami publicznymi i pozwala na realizację celu publicznego z udziałem środków finansowych i know-how prywatnych inwestorów, którzy w zamian otrzymują udziały w zyskach lub inną formę wynagrodzenia. Mają one być realizowane zgodnie z ustawą z 28 lipca 2005 roku. Do barier należą przede wszystkim skomplikowane i kosztowne procedury analityczne. Ułatwieniem w wykorzystaniu funduszy UE mogą być nowe przepisy dotyczące prawa zamówień publicznych, które weszły w życie 11 czerwca 2007 roku. Najważniejsze zmiany polegają na podwyższeniu wartości zamówień, od

których zależy stosowanie procedur zamówień publicznych, do równowartości 14 tysięcy euro. Ustawa powinna korzystnie wpłynąć na przyspieszenie realizacji planowanych inwestycji, których rozpoczęcie przedłużane jest z powodów proceduralnych.

Analizując procedury przyznawania dofinansowania ze środków budżetu UE należy zwrócić uwagę na to, że mnogość aktów prawnych i rozporządzeń, w tym brak spójności prawa, ciągłe zmiany i nowelizacje ustaw powodują przesunięcia w czasie w naborze wniosków. Potencjalni beneficjenci czekają na rozporządzenia i wytyczne dla poszczególnych programów i priorytetów. Proces ustalania kształtu dokumentów programowych po stronie polskiej zakończył się w listopadzie 2006 r. Dopiero wtedy możliwe było oficjalne rozpoczęcie konsultacji z Komisją Europejską. Negocjacje programów operacyjnych prowadzone były od marca do września 2007. Opóźnienia w wykorzystaniu funduszy UE mogą w konsekwencji spowodować, że niewykorzystane w terminie środki będą musiały wrócić do unijnego budżetu.

Omówione w referacie zagadnienia mają charakter bardzo ogólny i w celu przedstawienia pełnej oferty źródeł finansowania projektów inwestycyjnych, czy określenia wszystkich zasad związanych z doбором i kryteriami przyznawania środków z budżetu UE, a także oceny ich wpływu na stopień absorpcji funduszy UE, konieczne jest dokonanie pełniejszej analizy.

## Literatura

1. Bąk A., Piotrowska M., Chmielewski R., *Bilans otwarcia programów operacyjnych realizowanych w latach 2007-2013*. Perspektywa regionalna, MRR Departament Koordynacji Programów Regionalnych, Warszawa marzec 2008.
2. Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
3. *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych*. Metody – analiza - przykłady, red. R. Borowiecki, AE Kraków, Warszawa-Kraków 1995.
4. *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, red. J. Różański, Difin, Warszawa 2006.
5. Jankowska A., *Fundusze Unii Europejskiej w okresie programowania 2007 – 2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Zespół Programowania i Ewaluacji, Warszawa, sierpień 2005.
6. Kołtuniak M., *Jak przygotować przedsiębiorstwo do ubiegania się o wsparcie z UE*, „Rzeczpospolita” Nr 1111/71, 25 marca 2008r.
7. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.

8. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*. Narodowa Strategia Spójności, Warszawa, maj 2007.
9. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*. Wytyczne w zakresie wybranych zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 19 września 2007.
10. Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
11. Uryga J., Magielski W., Bienias I., *Środki unijne. Klasyfikacja, funkcjonowanie, ewidencja i rozliczanie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007.
12. Ustawa z dnia 20 marca 2002r. o finansowym wspieraniu inwestycji, Dz.U. nr 41, poz. 363 z późn. zm.
13. Ustawa z dnia 28 lipca 2005r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. nr 169, poz.1420.
14. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U.2006, nr 227, poz. 1658.
15. Wilczek M.T., *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004.
16. [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl)

**Maria Gabryś\***

## **TRADYCYJNE I NOWE PRODUKTY BANKOWE DLA INWESTORÓW W OCHRONIE ŚRODOWISKA**

### **TRADITIONAL AND NEW BANKING PRODUCTS FOR ENVIRONMENTAL INVESTORS**

#### **Summary**

*Globalisation processes, significant capital flow freedom, disappearance of business activity borders and increasing competition, on the one hand, and penetration of technical achievements to the financial service sector, on the other hand, are key factors which have contributed to changes in banks' offer in the world in recent years. The introduction of new services as well as the modernisation of traditional services substantially influence the operation of banks. The organisation of banking activities and contemporary bank management methods are subject to transformation. Thus, at present, banks focus not on developing and delivering products, but on researching the market and their present and prospect customers' needs, forecasting market trends, creating products satisfactory to customers in a relevant place and time, implementing such products and controlling their market life.*

*Economic situation allows banks for searching new sources for customer finance. This causes that they are eager to support, through their banking services, actions aiming at the development of environmental industry and services, as well as the market of products and services relating to environment protection.*

*The purpose of this article is to present the offer of standard and innovative banking products used to finance environmental investments. The thesis is that banks activeness increases, which is reflected by an innovative market offer addressed to environmental investors, as well as a need to develop such*

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

*an offer because of the attractiveness of the environmental sector as a market of investors, large demand for finance, and necessary finance combinations for projects financed with EU funds. Without banks, especially at a project prefinance stage, no EU funds could be absorbed in 2007-2013.*

*This article is composed of three parts. The first part describes the impact of environmental investments on the modification and establishment of modern banking products for investors' purposes. The second part presents typical banking products used to provide environmental services, including especially the role of Bank Gospodarstwa Krajowego and Bank Ochrony środowiska SA. The third part makes an attempt to define trends in the establishment of modern products by banks given the existing demand for protective project finance.*

## **1. Uwagi wstępne**

Procesy globalizacyjne, znaczna swoboda przepływu kapitału, zanikanie granic dla prowadzonej działalności gospodarczej oraz rosnąca konkurencja z jednej strony, a z drugiej przenikanie osiągnięć techniki do sektora usług finansowych - to podstawowe czynniki, które w ostatnich latach doprowadziły do zmian w ofercie banków na świecie. Wprowadzanie nowych usług, jak też unowocześnianie usług tradycyjnych, ma poważny wpływ na funkcjonowanie banku. Przeobrażeniom ulega organizacja działalności bankowej i sposób, w jaki zarządzany jest współczesny bank. Zatem współcześnie banki koncentrują się nie na wyprodukowaniu i dostarczeniu produktów, ale na badaniu rynku i potrzeb klientów aktualnych i potencjalnych, prognozowaniu trendów na rynku, kreowaniu produktów odpowiadających klientom we właściwym miejscu i czasie, wdrażaniu ich i kontrolowaniu ich życia rynkowego.

Koniunktura gospodarcza wyzwala w bankach poszukiwanie nowych źródeł finansowania klientów. Powoduje to, że chętnie angażują się we wspieranie – poprzez świadczenie usług bankowych – działań służących rozwojowi przemysłu i usług w zakresie ochrony środowiska, a także rozwojowi rynku produktów i usług związanych z ekologią.

Celem tego artykułu jest prezentacja oferty standardowych i innowacyjnych produktów bankowych w finansowaniu inwestycji proekologicznych. Teżą pracy jest coraz większa aktywność banków, znajdująca odzwierciedlenie w kształtowaniu innowacyjnej oferty rynkowej, skierowanej do inwestorów w ochronie środowiska, jak również konieczność jej zwiększenia z uwagi na: atrakcyjność sektora ochrony środowiska jako rynku inwestorów, duże zapotrzebowanie na finansowanie, oraz niezbędne montaż finansowania projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej. Bez udziału banków, zwłaszcza na etapie prefinansowania projektów, nie jest możliwa absorpcja funduszy Unii Europejskiej w okresie 2007-2013.

Niniejszy artykuł składa się z trzech części. W części pierwszej omówiono wpływ inwestycji proekologicznych na modyfikowanie i tworzenie nowoczesnych produktów bankowych dla potrzeb inwestorów. W części drugiej zaprezentowano typowe produkty bankowe wykorzystywane w realizacji zadań z zakresu ochrony środowiska, ze szczególnym podkreśleniem roli Banku Gospodarstwa Krajowego i Banku Ochrony Środowiska SA. W części trzeciej podjęto próbę określenia tendencji w tworzeniu przez banki nowoczesnych produktów wobec zgłaszanego zapotrzebowania na finansowanie projektów ochronnych.

## **2. Ochrona środowiska determinantą rozwoju oferty produktów bankowych**

Na początku XXI wieku przed społeczeństwami stoi w dalszym ciągu wiele nierozwiązanych problemów, wyzwań i zagrożeń o charakterze globalnym, regionalnym i lokalnym. Intensywna działalność gospodarcza człowieka łączy się nierozzerwalnie z zagrożeniami dla środowiska naturalnego. W większości przypadków realizacja celów wzrostu gospodarczego wywołuje przekroczenie tzw. barier przyrodniczych, rozumianych jako taki mierzalny poziom wpływu na dany ekosystem, podczas którego zachwiana zostaje jego równowaga (homeostaza), a ta z kolei stanowi realne zagrożenie dla zdrowia i życia wszystkich gatunków – w tym także człowieka [red. Lenart 2000, s. 90].

Podstawowe problemy ekologiczne wymagają ustawicznego rozwiązywania przez właściwe zarządzanie na różnych szczeblach odpowiedzialności. Złagodzenie zagrożeń ekologicznych i zachowanie kapitału naturalnego, również dla przyszłych pokoleń, jest możliwe tylko przez skoordynowane i wielokierunkowe działania na rzecz ochrony środowiska i promocji rozwoju zrównoważonego przez organizacje międzynarodowe, ośrodki naukowe, instytucje rządowe i samorządowe, inne instytucje publiczne, grupy społeczne, przedsiębiorców i gospodarstwa domowe oraz poszczególne osoby [Paczuski 2008, s. 56-59].

W ostatnich latach na rynku inwestycji ekologicznych notowane jest pewne ożywienie, na co wciąż niewielki, choć rosnący, wpływ mają projekty inwestycyjne realizowane przy udziale środków Unii Europejskiej. Unia Europejska do finansowania swej polityki regionalnej i polityki spójności, mającej na celu osiągnięcie spójności gospodarczej i społecznej na całym swym terenie, wykorzystuje tzw. fundusze strukturalne oraz Fundusz Spójności, których zadaniem jest wspieranie restrukturyzacji i modernizacji gospodarek krajów członkowskich. Fundusze te tworzą dużą gamę możliwych ścieżek finansowania działań w różnych dziedzinach gospodarki oraz wspierania rozwoju społecznego.

Członkostwo w Unii Europejskiej to nadzieja na istotne zwiększenie inwestycji w ochronie środowiska w Polsce. Dlatego też jednym z największych wy-

zwań, jakie stoją obecnie przed systemem finansowania ochrony środowiska jest absorpcja środków z unijnych funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Fundusze unijne wymagają jednak wkładu własnego, pochodzącego z krajowych źródeł. Cały wysiłek i starania zmierzają więc do wygospodarowania środków na pokrycie polskiego wkładu finansowego dla poszczególnych inwestycji. W związku z tym niezbędne jest stworzenie maksymalnej koordynacji wszystkich beneficjentów unijnej pomocy oraz instytucji, które zapewnią ze strony krajowej niezbędne środki finansowe. Pozytywne zmiany w tym zakresie mogą przyczynić się do pełniejszego i bardziej efektywnego wykorzystania potencjału, jakim dysponuje sektor bankowy na rzecz wspierania absorpcji środków Unii Europejskiej. Jednak wobec słabej kondycji finansowej polskich przedsiębiorstw i jednostek samorządu terytorialnego oraz konieczności dużego ograniczania wydatków ze środków budżetowych, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej ciągle stanowią będą najpoważniejsze źródło finansowania ochrony środowiska w Polsce.

Podmioty gospodarcze, dostrzegając możliwość dofinansowania z funduszy unijnych, coraz chętniej angażują się w inwestycje proekologiczne i w poszukiwaniu brakujących środków własnych na ich realizację najczęściej zwracają się do banków. Banki nadal cieszą się dużym zaufaniem społecznym. Tylko one mogą gwarantować bezpieczeństwo systemu absorpcji środków unijnych.

Banki również wykazują zainteresowanie inwestycjami w zakresie ochrony środowiska, bowiem dzięki współpracy z funduszami ochrony środowiska i gospodarki wodnej rozszerzają swoją ofertę kredytową o preferencyjne kredyty proekologiczne oraz nawiązują współpracę z podmiotami, angażującymi swoje środki finansowe w ochronie środowiska (fundacje, międzynarodowe instytucje finansowe).

Banki przestały być już jedynie dostawcą zamówionej przez klienta typowej usługi finansowej - stają się partnerem finansowym klienta i traktują jego potrzeby jako wspólne wyzwanie. Choć ich rola we wspieraniu absorpcji środków Unii Europejskiej bardzo często sprowadzana jest tylko do finansowania, to jednak kompleksowa oferta w tym zakresie -uwzględniając specyfikę inwestycji proekologicznych - zawiera takie produkty i usługi, jak: prowadzenie działalności informacyjnej klientów oraz potencjalnych klientów, prowadzenie doradztwa dla klientów, zakładanie i prowadzenie rachunków, wystawianie promes kredytowych, udzielanie kredytów (głównie inwestycyjnych), udzielanie gwarancji. Ponadto oferta banku może być wzbogacona o inne produkty finansowe (np. leasing), a także produkty ubezpieczeniowe (bankassurance). Na szczególne podkreślenie zasługuje tu zaangażowanie banków w zakresie działalności informacyjnej – zarówno tej o charakterze ogólnym, jak też tej ukierunkowanej, a więc informacji o działaniu sterującym zachowaniami poten-



cialnych beneficjentów środków unijnych. Siła oddziaływania banków na rzecz wspierania absorpcji środków Unii Europejskiej wynika nie tylko z ich bogatej oferty. Jest ona w istotny sposób wzmacniana także przez znaczące zasoby kadrowe i organizacyjne sektora bankowego, umożliwiające szeroki zakres kontaktu ze wszystkimi rodzajami podmiotów, zainteresowanych uzyskaniem wsparcia unijnego dla podejmowanych przedsięwzięć. Do tych zasobów należy zaliczyć: placówki bankowe, wyspecjalizowane komórki w centralach i oddziałach, wyszkolonych pracowników do działalności informacyjnej, operacyjnej i doradczej, zewnętrzną działalność informacyjną, taką jak: materiały bankowe i publikacje ogólnodostępne (prasa, wydawnictwa książkowe, radio, TV, informacja internetowa, infolinie telefoniczne itp.), działalność Związku Banków Polskich w zakresie informacji, edukacji i monitoringu, a także organizowanie i koordynowanie procesu angażowania banków.

Doświadczenie lat poprzednich pozwala bankom osiągnąć również lepsze przygotowanie do finansowania projektów w nowej perspektywie. Banki są gotowe do pomocy przedsiębiorcom w wykorzystywaniu środków z Unii Europejskiej i czekają na szybkie uruchomienie kolejnych programów pomocowych.

### **3. Charakterystyka standardowych proekologicznych produktów bankowych**

Banki są instytucjami finansowymi, których głównym celem działalności jest oferowanie produktów i usług bankowych oraz innych instrumentów finansowych, które obarczone są ryzykiem, a zatem celem działalności bankowej jest kupno i sprzedaż ryzyka oraz zarządzanie tym ryzykiem w dążeniu do generowania wyniku finansowego oraz wzrostu wartości banku [red. Zaleska 2007, s. 26]. Dla swoich klientów banki są przedsiębiorstwami świadczącymi odpłatnie usługi polegające na: lokowaniu środków pieniężnych, finansowaniu potrzeb inwestycyjnych i konsumpcyjnych, dokonywaniu płatności i transferów, inwestowaniu na rynku kapitałowym itp.

W XX wieku w krajach najwyżej rozwiniętych upowszechniły się kompleksowe operacje, w ramach których bank równocześnie udziela porad, przyjmuje rozmaite typy depozytów, udziela różnych kredytów i dokonuje własnych inwestycji (np. w ramach realizacji kompleksowych planów zagospodarowania terenu). Rosnąca kompleksowość operacji bankowych sprawia, że coraz trudniej jest takie operacje przygotować, niełatwe jest także zbadanie ich opłacalności. Dlatego też niezbędne stało się wydzielenie z nich prostych segmentów, zwanych produktami bankowymi. Ma to zasadnicze znaczenie dla analizy opłacalności działań banku i dla pozyskania klientów.

Produktem bankowym nazywamy jednolity, wyraźnie wyodrębniony pod względem formalnym i cenowym, składnik oferty bankowej [Dobosiewicz

2005, s.36]. Duże banki zwykle oferują kilkaset produktów bankowych, z czego kilkanaście ma znaczenie dominujące i zapewnia ponad 90% dochodów banku. Opłacalność każdego z tych istotnych produktów jest starannie przez banki analizowana, przygotowywana jest także strategia marketingu każdego z nich.

Produkty bankowe dzieli się na kilka podstawowych grup: produkty kredytowe, produkty depozytowe, produkty parabankowe, produkty rozliczeniowe i inne.

Rynek usług i produktów finansowych rozwija się dynamicznie i wciąż wykazuje tendencje wzrostowe. Składa się na to wiele przyczyn: wejście Polski do Unii Europejskiej, dobra koniunktura w gospodarce, konkurencja, malejące marże. Wszystko to sprawia, że wzrasta zapotrzebowanie na produkty i usługi bankowe. Szeroka oferta produktowa i obecne możliwości technologiczne banków pozwalają na dopasowanie oferty do potrzeb i oczekiwań każdego klienta. Umożliwia to bankom wyjście poza obsługę pakietową i zaproponowanie klientom to, czego potrzebują w danym czasie, zaczynając od prowadzenia rachunku bieżącego, poprzez finansowanie, a kończąc na produktach inwestycyjnych, bankassurance, czy zarządzaniu płynnością.

Realizacja inwestycji, w tym inwestycji w ochronie środowiska, najczęściej wiąże się z koniecznością angażowania środków zewnętrznych. Poszukiwanie najtańszych źródeł finansowania prowadzi zwykle od dotacji, poprzez preferencyjne kredyty i pożyczki, aż do komercyjnych środków, pochodzących z kredytów bankowych. Banki udzielają kredytów na realizację projektów związanych z ochroną środowiska: ze środków powierzonych, ze środków własnych z dopłatą do oprocentowania przez instytucje zewnętrzne (np. AR i MR, EFRWP – Counterpart Fund – przyznawany najczęściej na wcześniej ustalonych warunkach [Famielec 2005, s.68], gdzie prowizja banku jest ceną za administrowanie przekazanymi środkami), ze środków własnych - zwykle na zasadach komercyjnych, gdzie projekty rozpatrywane są na równi z innymi możliwościami inwestycyjnymi banku [Górka, Poskrobko, Radecki 2001, s. 180].

Poza środkami własnymi czy międzynarodowymi mechanizmami finansowania określonych działań do dyspozycji przedsiębiorstw zamierzających realizować projekty związane z wykorzystaniem energii, energetyką i ochroną środowiska pozostają różne formy kredytów bankowych lub leasing.

Banki udzielają kredytów na sfinansowanie inwestycji o charakterze proekologicznym lub zapobiegającym degradacji środowiska. W dużej części są to kredyty komercyjne, aczkolwiek coraz więcej inwestycji realizowanych jest z wykorzystaniem środków, które zostają częściowo umarżane po zrealizowaniu inwestycji lub charakteryzują się niskim oprocentowaniem wynikającym z dopłat ze źródeł zewnętrznych przy udziale środków budżetowych.

Baki współfinansują projekty inwestycyjne z udziałem środków Unii Europejskiej, realizowane między innymi przez przedsiębiorstwa, jak też jednostki samorządu terytorialnego. Ich tradycyjna oferta kredytowa dotyczy: kredytów inwestycyjnych w celu uzupełnienia wymaganego wkładu własnego inwestorów, kredytów pomostowych oraz poręczeń zabezpieczenia kredytów bankowych.

Kredyty inwestycyjne, udzielane przez banki na sfinansowanie własnego wkładu, to kredyty długoterminowe (od 1 roku do 10 lat), w przypadku których często stosowana jest karencja w spłacie rat kapitałowych. Mogą stanowić nawet do 90% kosztów przedsięwzięcia. Kredyt inwestycyjny przeznaczony jest na finansowanie realizowanych przez kredytobiorcę przedsięwzięć, których celem jest powiększenie wartości majątku trwałego (np. zakup środków trwałych, takich jak samochody, maszyny, urządzenia) oraz zakup, budowę, rozbudowę i modernizację obiektów związanych z działalnością gospodarczą. Zabezpieczeniem kredytu jest przeważnie wpis do hipoteki nieruchomości lub też blokada na rachunku bankowym, weksel in blanco, cesja wierzytelności. Kredytodawca zastrzega sobie prawo do kontrolowania wykorzystywanych środków z kredytu inwestycyjnego w ustalonych odstępach czasowych. Kredyt inwestycyjny dzielony jest na tzw. transze (raty), a wypłata kolejnych transz jest uzależniona od wykorzystania poprzednich, zgodnie z planem inwestycyjnym.

Kredyty pomostowe przeznaczone są na finansowanie projektów, na rzecz których przyznano dotację ze środków unijnych. Kredyt jest skierowany do klientów dysponujących pełnym udziałem własnym, wymaganym przez instytucje wdrażające, dlatego jego wysokość nie przekracza wartości przyznanej dotacji. Przeznaczony jest na finansowanie kosztów kwalifikowanych inwestycji w okresie realizacji i jest spłacany środkami z dotacji po zakończeniu inwestycji. Zatem beneficjent dotacji w ciągu trwania inwestycji ponosi koszty, których zwrot jest odroczony w terminie. Równocześnie ma on obowiązek zachowania płynności finansowej projektu i własnej działalności. Przed wydaniem promesy kredytowej bank dokonuje wstępnej oceny wiarygodności finansowej wnioskodawcy oraz przedkładanego przez niego projektu. Przyznanie kredytu pomostowego bank uzależnia w promesie kredytowej od podpisania przez wnioskodawcę umowy o dotację, a należność kredytową w umowie kredytu zabezpiecza cesją praw z umowy o dotację, często uzupełnioną dodatkowym zabezpieczeniem ustanowionym na majątku wnioskodawcy. Kredyty pomostowe charakteryzują się zwykle daleko idącą elastycznością polegającą - przy braku możliwości zdefiniowania daty wypłaty dotacji - na umożliwieniu realizatorowi projektu spłaty kredytu w późniejszym terminie, jak również spłaty jednorazowej albo w ratach.

Dla podmiotów, które nie dysponują majątkiem własnym, naprzeciw wychodzi Fundusz Poręczeń Unijnych, obsługiwany przez Bank Gospodarstwa

Krajowego[Ustawa 2004]. Poręczenia i gwarancje udzielane są wykonawcy przedsięwzięcia będącego beneficjentem środków unijnych na zabezpieczenie kredytu bankowego lub emisji obligacji finansujących wkład własny oraz nakłady podlegające refinansowaniu z Unii Europejskiej. Poręczenia i gwarancje udzielane są także przedsiębiorcom, którzy uczestniczą w realizacji przedsięwzięcia współfinansowanego z UE, jako wykonawcy i podwykonawcy zawartych umów (np. firmom budowlanym i projektowym).

Z pomocy Funduszu Poręczeń Unijnych mogą korzystać wszystkie podmioty, realizujące przedsięwzięcia z udziałem środków unijnych. Dzięki uzyskaniu poręczenia otrzymują one dostęp do finansowania projektów przy braku wystarczających zabezpieczeń oraz możliwość ustanowienia wiarygodnego i pewnego zabezpieczenia do 80% wartości kredytu. Uzyskują więc dostęp do kredytowania, pomimo krótkiej historii kredytowej i posiadania aktywów o małej wartości, nieakceptowanych jako wiarygodne zabezpieczenie kredytu.

Poza wymienionymi produktami sektora finansowego na rynku dostępne są również instrumenty wspomagające realizację projektów unijnych, do których należą między innymi: instrumenty zabezpieczające przed ryzykiem kursowym, gwarancja dobrego wykonania kontraktu, gwarancja zwrotu zaliczki, jak również wyodrębnione rachunki na realizację projektu.

Ze względu na swoją specyfikę i przeznaczenie dla projektów proekologicznych istotne są takie banki jak: Bank Gospodarstwa Krajowego i Bank Ochrony Środowiska SA, które przy finansowaniu projektów wielkiej skali (na setki milionów złotych), poza ewentualnymi środkami unijnymi, oferują kredyty konsorcjalne, negocjowane indywidualnie. Mniejsze przedsięwzięcia, takie jak termomodernizacja, czy inne działania podnoszące efektywność energetyczną bywają ujęte w specjalistycznych produktach bankowych.

Pożyczki, udzielane przedsiębiorcom przez Bank Gospodarstwa Krajowego, mają premiować postawy proinnowacyjne. Przedsiębiorca, który zechce rozwijać swoją firmę, modernizować produkcję lub dostosowywać poziom świadczonych usług do najwyższych światowych standardów, może ubiegać się o kredyt technologiczny (inwestycyjny) z Funduszu Kredytu Technologicznego. Kredyt udzielany jest na okres 6 lat z możliwością karencji w spłacie kapitału kredytu do 12 miesięcy, a jego maksymalna kwota wynosi 2 mln euro. Bank umarza do 50% kwoty wykorzystanego kapitału technologicznego, w wysokości 20% rocznie. Kwota umorzenia jest pomocą publiczną udzieloną przedsiębiorcy i dlatego kredytobiorca korzystający z umorzenia części kredytu technologicznego zobowiązany jest do prowadzenia działalności gospodarczej, związanej z inwestycją nim finansowaną jeszcze przez okres 5 lat od dnia zakończenia tej inwestycji. Przedsiębiorca musi sam sfinansować jedną czwartą wartości inwestycji. Udział ten nie może być finansowany wcześniej udzieloną pomocą publiczną.

Bank Gospodarstwa Krajowego prowadzi także Fundusz Termomodernizacyjny, którego podstawowym zadaniem jest pomoc finansowa dla inwestorów realizujących przedsięwzięcia termomodernizacyjne przy pomocy kredytów zaciąganych w bankach komercyjnych. Pomoc ta zwana premią termomodernizacyjną stanowi źródło spłaty 25% zaciągniętego kredytu na wskazane przedsięwzięcia. By móc uzyskać premię termomodernizacyjną należy spełnić określone warunki.

Szeroką ofertę finansowania różnorodnych projektów proekologicznych oferuje również Bank Ochrony Środowiska, od lat koncentrujący się na takiej właśnie działalności. Poza kredytem termomodernizacyjnym i kredytem na zakup lub montaż wyrobów służących ochronie środowiska przeznaczonym dla wszystkich ubiegających się, proponuje całą gamę form kredytowania przedsięwzięć na rzecz ochrony środowiska. Wśród nich znajdują się kredyty dla firm realizujących inwestycje w formule trzeciej strony (np. korzystając z ESCO) w celu realizacji przedsięwzięć proekologicznych, służących do uzyskania oszczędności energii elektrycznej, energii cieplnej, zużycia wody lub z tytułu zmniejszenia opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska oraz służących składowaniu lub zagospodarowywaniu odpadów, oczyszczaniu ścieków lub uzdatnianiu wody, których efekty ekologiczne w wyrazie finansowym zapewniają spłatę kredytu. O kredyt mogą ubiegać się przedsiębiorcy firmy ESCO (energy saving company), wprowadzający nową technologię na obiektach swojego zleceniodawcy. Kredytu udziela się w złotych i może on sięgnąć 80% kosztów wykonania zadania. Okres kredytowania wynosi do 10 lat, a karencja w spłacie trwa nie dłużej niż pół roku od zakończenia zadania.

Ze środków Fundacji "Polska Wieś 2000" im. Macieja Rataja pochodzą środki na kredyty na instalacje gazowe w wiejskich obiektach użyteczności publicznej. O kredyt mogą ubiegać się gminy, które zamierzają zbudować lub zmodernizować urządzenia grzewcze, zasilane gazem lub olejem w wiejskich szkołach, ośrodkach zdrowia, remizach itp. Kredyt może wynieść maksymalnie 40 tys. zł i nie może przekroczyć 50% wartości kosztorysowej zadania. Okres kredytowania to 24 miesiące.

Ponadto BOŚ współpracuje z wojewódzkimi funduszami ochrony środowiska i gospodarki wodnej w zakresie kredytowania przedsięwzięć proekologicznych. Oferta uzależniona jest od województwa i dotyczy tak finansowania projektów energooszczędnych, jak i np. zakupu sadzonek roślin, przeznaczanych na biomasę.

Dla przedsiębiorców i samorządów przygotowano też Europejską Ofertę BOŚ. W jej ramach bank pomaga podmiotom zainteresowanym uzyskaniem dotacji ze środków pomocowych w ramach Funduszu Spójności i funduszy strukturalnych oraz inicjatyw Unii Europejskiej. Ze środków pomocowych mogą być finansowane zarówno inwestycje, jak i usługi doradcze, pomoc techniczna,

projekty badawcze i projekty prowadzące do rozwoju rynku pracy. Oferta europejska polega na udzieleniu kredytu pomostowego na pokrycie kwalifikowanych kosztów inwestycji refundowanych z funduszy unijnych lub kredytu uzupełniającego na pokrycie części kosztów, które nie zostaną zakwalifikowane do finansowania ze środków Unii Europejskiej.

Inne banki proponują najczęściej bardziej ogólne formy kredytowania przedsięwzięć, kredyty termomodernizacyjne oraz kredyty związane z pozyskiwaniem środków unijnych. Przykładem takiego produktu może być oferta Kredyt Banku o nazwie Inwestycja z Unią Europejską, czy BRE Banku pod nazwą BRE-UNIA.

#### **4. Tendencje w kształtowaniu nowoczesnej oferty usług bankowych w ochronie środowiska**

W XXI wieku banki są głównymi animatorami wysoko rozwiniętych rynków finansowych, pomimo iż niektóre z nich rozszerzyły swoją działalność na obszary wykraczające poza tradycyjne funkcje. Rola banków w systemach finansowych znacząco się zmieniła. Podział rynków finansowych wymusił na bankach konieczność zarządzania nowymi rodzajami ryzyka, związanymi z dezintegracją usług pośrednictwa, innowacjami i ostrzejszą konkurencją wynikającą z globalizacji.

Współczesny bank musi odnaleźć swoje miejsce w gospodarce nowej ery (tj. w gospodarce opartej na wiedzy i informacji, zwanej też gospodarką sieciową). Oznacza to, że staje przed koniecznością ponownego zdefiniowania dotychczasowej roli. Przejawami zmieniającej się jego roli są: przeobrażenie się ofert rynkowych banków, zmodyfikowane oraz zupełnie nowe sposoby obsługi klientów, nowe w nauce i praktyce myślenie na temat aktywności bankowej [Korenik 2006, s. 15-16].

Zachodzące w bankowości rewolucyjne zmiany kształtują nowy obraz oferentów i świadczonych przez nich usług bankowych. Daje się już zauważyć eksplozję nowych rodzajów usług finansowych. Wiele z nich jest skomplikowanych, inne stopniowo się komplikują. Innowacjom podlegają także niektóre usługi tradycyjne, od dawna znane w bankowości.

Rozwój bankowości globalnej i pozostałych rynków finansowych spowodował silniejszą ekspozycję inwestorów i kredytobiorców na ryzyko walutowe, rynkowe i stopy procentowej. Coraz atrakcyjniejszą formą inwestycji stały się instrumenty pochodne oraz sekurytyzacja.

Instrumenty pochodne mogą stanowić zabezpieczenie przed ryzykiem finansowym i są powszechnie stosowane jako narzędzie zarządzania nim, zwiększające rentowność i wartość dodaną dla akcjonariuszy. Pomagają także bankowi w spełnieniu wymogów Umowy Kapitałowej oraz uniknięciu obciążeń

parapodatkowych, wynikających z wymagań dotyczących rezerw oraz ubezpieczenia depozytów [Heffernan 2007 s. 54].

Sekurytyzacja zaliczana jest do jednych z najbardziej znaczących innowacji międzynarodowych rynków finansowych, ponieważ jest praktyczną odpowiedzią na zmieniające się zapotrzebowanie, na zdywersyfikowane źródła pozyskiwania kapitału. Według obecnie przyjętych metodologii sekurytyzacją określa się proces, podczas którego najczęściej zdywersyfikowana pula aktywów finansowych wraz z generowanymi przez nie strumieniami gotówkowymi zostaje wyizolowana z bilansu banku czy przedsiębiorstwa, zabezpieczona dzięki wewnętrznym lub zewnętrznym technikom, prawnie usamodzielniona w tzw. spółce specjalnego przeznaczenia (Special Purpose Vehicle, SPV), która następnie refinansuje zakupioną pulę aktywów przez emisję papierów wartościowych na krajowych i (lub) międzynarodowych rynkach finansowych [Reksa 2004].

Jednym z najbardziej elastycznych i nowoczesnych instrumentów inwestycyjnych są produkty strukturyzowane. Są one tworzone przez największe banki inwestycyjne świata, jak i przez instytucje o lokalnym zasięgu. Instrumenty te ciągle zyskują na znaczeniu. Produkty strukturyzowane są ciekawą alternatywą dla funduszy inwestycyjnych i lokat bankowych. Potencjalny zysk, który jest wolny od podatku, dodatkowo podnosi atrakcyjność tej formy inwestycji. Inwestycje strukturyzowane oferowane są w kilku formach: lokaty strukturyzowanej, obligacji/certyfikatu strukturyzowanego, polisy ubezpieczeniowej, bezpośredniego kontraktu opcyjnego.

Popularnymi tematami inwestycyjnymi na rynku struktur są obecnie surowce (energia, rolnictwo, metale itp.), fundusze hedge, nieruchomości (mieszkalne i komercyjne), akcje w rynkach wschodzących, waluty, stopy procentowe, inflacja, strategie tradingowe, oraz hybrydy [Szubański 2008]. O zainteresowaniu tymi produktami może świadczyć fakt, że na rynku niemieckim dziennie pojawia się ich nawet kilka tysięcy. W Polsce, w rekordowym pod tym względem marcu, zaoferowano ich zaledwie 30. W tabeli 1 zaprezentowano produkty strukturyzowane wybranych banków w Polsce, czas trwania inwestycji i stopę zwrotu.

**Tabela 1.** Stopa zwrotu z produktów strukturyzowanych, które zapadły w ostatnim roku w %

Nazwa banku	Nazwa produktu	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Czas trwania	Waluta inwestycji	Stopa zwrotu (za okres trwania inwestycji)
PEKAO	Lokata strukturyzowana Indeks na zysk (Europe Real Estate Indeks FTEPRA).	28.10.2005	26.10.2007	2 lata	PLN	b.d
	Lokata strukturyzowana Indeks na zysk (Koszyk indeksów spółek ochrony zdrowia).	27.01.2006	25.01.2008	2 lata	PLN	b.d
	Lokata strukturyzowana Indeks na zysk (Koszyk indeksów spółek sektora paliwowego).	24.02.2006	22.02.2008	2 lata	PLN	b.d
	Lokata strukturyzowana Indeks na zysk (Koszyk indeksów spółek światowych).	b.d	b.d	b.d	PLN	b.d
CITI-BANK	Obligacja strukturyzowana, powiązana z indeksem CECE-EUR	13.02.2007	13.03.2008	1 rok*	PLN	12%
	Obligacja strukturyzowana, powiązana z indeksem Nikkei 225	31.05.2006	31.05.2007	1 rok*	USD	9,95%
	Obligacja strukturyzowana	04.05.2006	04.05.2007	1 rok*	EUR	9,25%
	Obligacja strukturyzowana	06.09.2005	06.09.2005	2 lata	USD	13,38%
BPH	Lokata XXL (strukturyzowany certyfikat depozytowy)	19.10.2006	19.04.2007	6 miesięcy	PLN	1,71 % - 1,96 %
	Lokata XXL (strukturyzowany certyfikat depozytowy)	19.10.2006	19.04.2007	6 miesięcy	USD	4,35 % - 5 %
BGŻ	Lokata inwestycyjna BGŻ (lokata)	25.10.2005	24.10.2007	2 lata	PLN	12,16%



Nazwa banku	Nazwa produktu	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Czas trwania	Waluta inwestycji	Stopa zwrotu (za okres trwania inwestycji)
ING	Złoty – bonus (lokata bankowa)	07.03.2006	07.03.2007	1 rok	PLN	4%
	Euro – bonus (lokata bankowa)	07.03.2006	07.03.2007	1 rok	EUR	2%
	Złoty – bonus (lokata bankowa)	14.03.2006	14.03.2007	1 rok	PLN	6%
	Euro – bonus (lokata bankowa)	14.03.2006	14.03.2007	1 rok	EUR	3%

Źródło: M. Kosowski, W. Solutions, P. Zielewski, Krótkie struktury dały niewielkie zyski, „Forbes” 2008, nr 5.

Na podstawie informacji przedstawionych w tabeli 1 można stwierdzić, że krótkoterminowe produkty strukturyzowane - niezależnie od tego czy opierały się na akcjach, walutach czy stopach procentowych - nie przyniosły zaskakujących zysków.

Załamanie na giełdach, rosnąca inflacja i widmo recesji w krajach rozwiniętych powoduje, że rośnie zapotrzebowanie na lokaty alternatywne, niezwiązane z rynkiem akcji i pozwalające zarabiać na spadkach. Instytucje finansowe wskazują na nowatorskie inwestycje połączone z „zielonymi” trendami modnymi na całym świecie: energią odnawialną, towarami rolnymi oraz wodą. Modny ma być art banking, czyli lokaty w sztukę. Natomiast najbardziej promowanym rozwiązaniem alternatywnym są obecnie inwestycje sektorowe, nastawione na czerpanie zysków z globalnego ocieplenia. Inwestowanie w zgodzie z naturą w fundusze SRI (ang. socially responsible investing) stało się faktem również w Polsce. Niedawno notyfikację uzyskały fundusze strukturyzowane Fortis Investments: Zielony Bonus i Hossa Plus. Na polskim rynku Fundusze takie oferuje już Credit Suisse. Również krajowe TFI chcą wykorzystać modę na SRI. BZ WBK AIB TFI tworzy fundusz Arka BZ WBK Energii FIO, który będzie między innymi inwestował w spółki powiązane z energią słoneczną, wiatrową czy biomasą. W modzie będą też tzw. neutralne strategie inwestycyjne, działające niezależnie od bieżącej koniunktury na giełdzie. Są to wyrafinowane strategie konstruowane przez banki inwestycyjne, w których korelacja z giełdą jest często bliska zera. Taką zdywersyfikowaną lokatę obejmującą wszystkie podstawowe rynki zaoferował BRE Bank. Należy pamiętać, że sytuacja na rynku jest trudno przewidywalna, dlatego najrozsądniej jest ograniczyć ryzyko poprzez dywersyfikację i zainwestować w produkty związane z różnymi rynkami i sektorami.

## 5. Uwagi końcowe

Ochrona środowiska jest jednym z poważniejszych problemów współczesnych społeczeństw, a jego rozwiązanie wymaga pogodzenia rozwoju cywilizacyjnego z koniecznością zachowania otaczającego nas środowiska w stanie zbliżonym do naturalnego. Jak pokazują doświadczenia, szczególnie ostatnich lat, międzynarodowy rynek finansowy jest skazany na ekologiczną presję w pozytywnym znaczeniu tego słowa. Dokonuje się proces adaptacji instytucji finansowych do oczekiwań społeczeństwa, które troszczy się o ochronę środowiska naturalnego. Ochrona środowiska staje się coraz częściej interesującym, także finansowo, przedsięwzięciem biznesowym. Liczne symptomy pozytywnego wpływu ochrony środowiska na funkcjonowanie instytucji finansowych zostały już zaobserwowane w wielu krajach. Polska jest coraz wyraźniej obecna w tym gronie. Powszechnie już głoszone są poglądy, że współczesny system finansowania ochrony środowiska naturalnego jest wtedy kompleksowy i spójny, kiedy uwzględnia także zaangażowanie komercyjnych instytucji finansowych. Banki są otwarte na świadczenie usług innowacyjnych. Oznacza to, że innowacje finansowe o charakterze produktowym (instrumentalnym), rynkowym i procesowym będą traktowane jako wyznaczniki kierunków rozwoju współczesnego rynku usług bankowych (finansowych).

## Literatura

1. Burzyńska D., Fila J., *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
2. Chynał H., *Kredyty bankowe i inne formy finansowania*. Poradnik dla małych i średnich firm, Difin, Warszawa 2008.
3. Dobosiewicz Z., *Bankowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
4. Grzywacz J., *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*, Difin, Warszawa 2006.
5. Grzywacz J., *Podstawy bankowości. System bankowy. Kredyty i rozliczenia. Ryzyko i ocena banku. Marketing*, Difin, Warszawa 2006.
6. Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Korenik D., *Innowacyjne usługi banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Kryk B., *Współodpowiedzialność sektora bankowego za ochronę środowiska [w:] Ekologiczny wymiar integracji z Unią Europejską*, Biblioteka Ekonomia i Środowisko 2000, nr 31.

9. Lenart W., *Rola konsultacji i negocjacji społecznych w procedurze uzgadniania inwestycji zmieniających środowisko*, Ministerstwo Środowiska EKO-KONSULT Gdańsk, Gdańsk 2000.
10. Paczuski R., *Ochrona środowiska. Zarys wykładu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2008.
11. Reksa Ł., *Sekurytyzacja wierzytelności na rynkach międzynarodowych [w:] „Bank i Kredyt” 2004*, nr 2.
12. *System finansowania ochrony środowiska w Polsce*, red. Famielec J., AE w Krakowie, Kraków 2005.
13. Szubański P., *Struktura dobra na wszystko [w:] Businessman.pl 2008*, nr 5.
14. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004r. o Funduszu Poręczeń Unijnych Dz. U. 2004, nr 121, poz. 1262.
15. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zmianie ustawy Prawo ochrony środowiska oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2007, nr 8, poz. 587.
16. Zaleska M., *Współczesna bankowość*, Difin, Warszawa 2007.
17. Żylicz T., *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

**Wojciech Haza\***

## **KIERUNKI MIĘDZYNARODOWEJ KOORDYNACJI OSTROŻNOŚCIOWYCH REGULACJI BANKOWYCH**

### **TRENDS IN INTERNATIONAL COORDINATION OF PRUDENCE BANKING REGULATIONS**

#### **Summary**

*Financial instrument trading is accompanied by a great risk since financial instruments are based on a commitment to perform a certain service in future. Bank management which does not take the risk into account may be one of reasons for financial crisis. Therefore, it is important to maintain the solvency of banks understood as bank capacity to cover its loss and risks from its own funds. To carry out such a duty, prudence regulations have to be developed and implemented.*

*The purpose of this article is to present currently applicable prudence regulations in the banking sector and an attempt to show directions of required changes and modifications. The article is composed of four parts. The first part presents the analysis of reasons of financial market regulation and explains causes why banks are subject to special orders and standards. The second and third part describes efforts of the Basel Committee on Banking Supervision and other organisations to develop global banking system operating standards. The author also refers to research over the global impact of guidelines of the Basel Committee on Banking Supervision on the banking sector. The final part presents expected directions of changes in international prudence regulations.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Handel instrumentami finansowymi wiąże się z dużym ryzykiem, gdyż instrumenty finansowe opierają się na przyrzeczeniu dokonania pewnego świad-

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

czenia w przyszłości. Zarządzanie bankiem, które nie uwzględnia ponoszonego ryzyka, może być jedną z przyczyn wywołujących kryzys finansowy. Dlatego też istotnym jest zachowanie wypłacalności banków, rozumianej jako zdolność banków do pokrywania ewentualnych strat i ryzyka z funduszy własnych. W celu realizacji tego zadania niezbędne jest tworzenie i wprowadzanie w życie regulacji ostrożnościowych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie aktualnie obowiązujących regulacji ostrożnościowych w sektorze bankowym oraz próba ukazania kierunków niezbędnych zmian i modyfikacji. Artykuł składa się z czterech części. W części pierwszej analizie poddano przyczyny regulacji rynków finansowych oraz wyjaśniono powody, dla których banki są poddawane szczególnym nakazom i normom. Część druga i trzecia zawiera opis wysiłków Komitetu Bazylejskiego oraz innych organizacji w celu wypracowania globalnych standardów funkcjonowania systemów bankowych. Autor odniósł się także do badań wpływu wytycznych Komitetu Bazylejskiego na sektor bankowy w ujęciu globalnym. W ostatniej części przedstawiono oczekiwane kierunki zmian w międzynarodowych regulacjach ostrożnościowych.

## **2. Przyczyny wprowadzenia regulacji ostrożnościowych w sektorze bankowym**

Ryzyko towarzyszy bankom od początku ich działalności. Na jego istnieniu opiera się sama koncepcja funkcjonowania banku, którego podstawowa działalność – przyjmowanie depozytów i udzielanie kredytów – to w istocie transferowanie ryzyka. Oznacza to w praktyce, że banki z konieczności od bardzo dawna zarządzają podejmowanym ryzykiem. Ostatnie dekady przyniosły w tym zakresie bardzo duże zmiany, przede wszystkim formy, w której ten proces się odbywa. Kiedyś polegał on na nieformalnych działaniach, nakierowanych zwykle na badanie przyczyn już zaistniałych strat. Dzisiaj zarządzanie ryzykiem jest sformalizowane w postaci wielu procedur, modeli oraz wymogów i dotyczy praktycznie każdego pracownika banku, a jego celem jest raczej prewencja niż analiza strat ex post. [Piołunowicz 2006, s. 48].

Ryzyko w działalności bankowej można zdefiniować jako zagrożenie nieosiągnięcia wytyczonych przez bank celów, np. optymalizacji zysku i zapewnienia bezpieczeństwa działania. Ryzyko bankowe jest równoznaczne z prawdopodobieństwem wystąpienia zdarzeń oddziałujących negatywnie na sytuację banku i perspektywy jego rozwoju. Ryzyko bankowe można podzielić na [Iwonicz-Drozdowska 2005, s. 126]: ryzyko kredytowe; ryzyko struktury aktywów i pasywów (ALM), obejmujące ryzyko stopy procentowej księgi bankowej, ryzyko płynności oraz ryzyko inwestycji; ryzyko rynkowe; ryzyko operacyjne oraz inne.

Istotnym elementem zarządzania finansowego bankiem jest zarządzanie ryzykiem. Od skuteczności zarządzania ryzykiem zależą stabilność banku i jego zdolność do utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej. Bank powinien zarządzać ryzykiem, a nie je eliminować, bowiem bez podejmowania ryzyka bank nie jest w stanie osiągnąć satysfakcjonujących wyników finansowych [Iwonicz-Drozdowska 2005, s. 126]. Zarządzanie ryzykiem w bankach opiera się na przygotowaniu oraz wdrożeniu procedur ograniczających prawdopodobieństwo występowania strat, lub też minimalizujących znaczenie strat, które już wystąpiły.

Do grona głównych regulacji ostrożnościowych należy uznać te, odnoszące się do:

- poziomu wypłacalności (współczynnik wypłacalności) - regulacja określona w wytycznych Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego - Nowa Umowa Kapitałowa (NUK, Basel II),
- dywersyfikacji ryzyka (limity koncentracji zaangażowań i inwestycji kapitałowych), szczególnie dotyczące ryzyka kredytowego i ryzyka inwestycji,
- kompensacji ryzyka (rezerwy) - regulacje związane z ryzykiem kredytowym.

Reputacja banków jest niezmiernie ważna z powodu pełnienia roli pośrednika finansowego oraz instytucji zaufania publicznego. Jakakolwiek plotka na rynku może podważyć zaufanie posiadacza depozytu do banku. Niepewność do jednego banku może się przełożyć na brak zaufania do całego sektora bankowego. Występuje wtedy ryzyko systematyczne, które przenosi na cały system finansowy zaburzenia w instytucjach finansowych lub na rynku, prowadząc do powszechnego runu na banki ze strony klientów detalicznych i korporacyjnych, a w końcu do załamania systemu finansowego. Bankructwa banków wywołują poważne efekty zewnętrzne, prowadząc do pojawienia się kosztów społecznych. W celu zminimalizowania prawdopodobieństwa podejmowania przez rząd akcji ratowania banku, w większości krajów systemy bankowe podlegają tzw. regulacjom ostrożnościowym. Regulacje te charakteryzują się wyższym stopniem kompletności w porównaniu do innych rynków czy nawet części sektora finansowego. Mają one na celu ograniczenie ewentualnych kosztów społecznych bankructwa banku, mogącego prowadzić do kryzysu finansowego, przy jednoczesnym zapewnieniu tego, by banki nie wykorzystywały faktu podleganiu specjalnemu prawodawstwu. Wyróżnia się następujące przyczyny wprowadzenia regulacji na rynkach finansowych, w tym w sektorze bankowym [Heffernan 2007, s. 209]:

- ochrona inwestora - jakość i złożoność wielu produktów bankowych nie jest łatwa do ocenicenia, dlatego ważne jest dla inwestora, aby był on

w pełni poinformowany o ryzyku, na które jest narażony, kupując dany produkt bankowy,

- koncentracja instytucji finansowych w ramach rynku - na sektor finansowy składa się wiele rynków - od bankowości detalicznej po światowe rynki obligacji. Każdy z nich ma odmienną strukturę konkurencji. Rynki globalne uważane są za bardzo konkurencyjne, pod warunkiem, że korporacje z całego świata aktywnie w nich uczestniczą,
- działalność niezgodna z prawem prowadzona przez osoby dopuszczające się defraudacji finansowych, prania brudnych pieniędzy oraz uchylania się od płacenia podatków,
- efekty zewnętrzne: problem stanowią także działania, które naruszają stabilność systemu finansowego. Na rynkach finansowych tzw. efekt „zarazy” (zwany też „efektem domina”) skutkuje powstaniem licznych negatywnych zjawisk.

Regulacje ostrożnościowe dotyczą zarówno wymiaru mikroekonomicznego (każdy z banków z osobna działa według przyjętych zasad, dążąc do ograniczenia ryzyka bankructwa), jak i makroekonomicznego, dążąc do zabezpieczenia całego systemu bankowego przed kryzysem wywołanym przez wspólnie ponoszone ryzyko. Specjalne traktowanie banków ma jednak także swoje wady. Nie tylko zmusza rządzących do przeznaczenia dodatkowych środków na ten cel, ale powoduje możliwość powstania ryzyka nadużycia.

Międzynarodowa koordynacja regulacji ostrożnościowych nabiera coraz większego znaczenia. Wynika to z wielu czynników. Rządy, banki oraz instytucje nadzorcze mają na uwadze fakt, że kłopoty globalnych banków oraz rynków finansowych mogą zachwiać podstawami międzynarodowych rynków finansowych oraz całego otoczenia, w jakim działają banki. Rozwój globalizacji spowodował, iż oddział czy filia banku może znajdować się w różnych krajach, rodząc pytanie: która instytucja nadzorująca rynek bankowy powinna sprawować nadzór nad daną placówką. Gdy będzie możliwa odpowiednia komunikacja między instytucjami nadzoru różnych państw, międzynarodowa koordynacja systemu bankowego będzie skuteczna. Warto dodać, że w przypadku gdy wszystkie banki podlegałyby analogicznym regulacjom, ponosiłyby podobne koszty związane z ich wypełnianiem. Dlatego też globalny zasięg regulacji może doprowadzić do zbliżenia poziomu zdolności konkurencyjnych banków.

### **3. Rola nadzoru bankowego oraz innych organizacji międzynarodowych w procesie tworzenia regulacji ostrożnościowych**

Postrzeganie gospodarki jako systemu naczyń połączonych powoduje, że duże znaczenie dla jej stabilności i rozwoju ma ograniczanie ryzyka straty po

stronie instytucji finansujących działalność gospodarczą, w tym banków. Podstawowym celem sprawowanego przez państwo nadzoru nad działalnością banków (nadzoru bankowego) jest utrzymywanie stabilności systemu bankowego i zaufania do niego poprzez zapewnianie, aby banki działały bezpiecznie i rozsądnie. Nadzór bankowy jest, obok stabilności makroekonomicznej oraz efektywnej kontroli korporacyjnej, najważniejszym czynnikiem stabilności i bezpieczeństwa systemu finansowego, a tym samym całej gospodarki. Zadaniem nadzoru bankowego jest zapewnienie, aby banki działały bezpiecznie oraz posiadały kapitał i rezerwy wystarczające na pokrycie ryzyka, jakie występuje w ich działalności. Efektywny nadzór bankowy wymaga oceny profilu ryzyka, ponoszonego przez poszczególne banki oraz oceny odpowiedniej alokacji środków na podejmowanie ryzyka. W tym celu nadzór bankowy ustanawia limity ostrożnościowe, ograniczające narażenie banku na ryzyko bankowe z tytułu prowadzonej działalności. W celu zapewnienia stabilności systemu bankowego, a tym samym bezpieczeństwa depozytów zgromadzonych w bankach, efektywny nadzór bankowy powinien wymagać od banków odpowiednich kapitałów, solidnych zarządów oraz efektywnych systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem [Zalega 2003, s. 51].

Wiele organizacji zajmujących się finansami międzynarodowymi, globalnymi instytucjami finansowymi, nadzorem bankowym i systemem finansowym pracuje nad powszechnym systemem regulacji bankowych. Mają one na celu zaprojektowanie globalnej struktury finansowej i wprowadzenie narzędzi koordynacji i regulacji instytucji w jej ramach, w celu minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia globalnego kryzysu finansowego lub ograniczenia jego skutków. S. Heffernan określa to działanie mianem „Międzynarodowej Architektury Finansowej” [Heffernan 2007, s. 256]. Do najważniejszych organizacji międzynarodowych działających na rzecz stabilizacji międzynarodowego systemu finansowego należy zaliczyć:

- Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (powstał w 1975r.). Jego celem jest nadzór nad bankami międzynarodowymi. Wiele państw stosuje wytyczne Komitetu do wszystkich banków;
- Międzynarodowa Organizacja Komisji Papierów Wartościowych – IOSCO (powstała w 1990r.). Celem jest nadzór nad organami zajmującymi się obrotem papierami wartościowymi;
- Międzynarodowy Komitet Standardów Rachunkowości – IASC (powstały w 1994r.). Komitet zajmuje się harmonizacją przepisów rachunkowości na poziomie globalnym. W celu implementacji standardów sprawozdawczości powołano Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB);
- Forum Stabilności Finansowej – FSF (utworzone w 1999r.). Celem organizacji jest m.in. wsparcie na rzecz rozwoju i wprowadzenia jedno-



litych standardów międzynarodowych, identyfikacja i rozwiązywanie problemów, mogących zagrozić stabilności systemów finansów międzynarodowych;

- Międzynarodowy Fundusz Walutowy (utworzony w 1944r.). Ma na celu zapewnienie stabilności makroekonomicznej wraz z monitorowaniem kondycji globalnej gospodarki;
- Bank Światowy (utworzony w 1944 r.). Ma na celu wsparcie krajów rozwijających się. Odgrywa on także bardzo ważną rolę w pozyskiwaniu inwestycji bezpośrednich dla wspomnianych krajów.

Ze względu na to, że wytyczne Komitetu Bazylejskiego nie mają mocy prawnej, zakres i sposób ich przyjęcia pozostawiono do decyzji lokalnych organów nadzoru. Przykładowo, w USA regulacje te wprowadzi jedynie kilka największych banków. W UE natomiast NUK ma swoje odzwierciedlenie w Dyrektywie 2006/49/WE, oraz Dyrektywie 2006/48/WE. Obydwie te dyrektywy składają się na pakiet przepisów, zwanych Capital Requirements Directive (CRD) i obie mają być stosowane przez wszystkie państwa UE.

#### **4. Nowa Bazylejska Umowa Kapitałowa (Basel II) i jej znaczenie dla zapewnienia stabilności w sektorze bankowym**

Od wielu już lat systemy bankowe podlegają ciągłym przemianom. Fakt ten wiąże się z koniecznością dostosowania się do zmiennych warunków gospodarowania, pojawianiem się nowych instrumentów finansowych, co prowadzi do materializowania nowych zagrożeń dla stabilności i bezpieczeństwa funkcjonowania banków. Prace nad projektami zmian podejmowane są zarówno na poziomie banków, jak i kraju oraz na poziomie międzynarodowym. Ten ostatni szczebel jest szczególnie ważny ze względu na fakt, że warunkuje pozostałe. Szczególnie zasłużył się tu Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego [Koterwas 2003, s. 56].

Regulacje Nowej Umowy Kapitałowej z 2004 r. (wcześniej pierwszej Umowy Kapitałowej z 1988 r.) mają szczególne znaczenie dla zarządzania ryzykiem przez banki. Jej celem jest wypracowanie standardów skutecznego nadzoru nad międzynarodowymi operacjami bankowymi poprzez zapewnienie lepszej współpracy i koordynacji działań instytucji nadzorczych oraz regulatorów rynku. Konsekwencją wprowadzenia rozwiązań Komitetu Bazylejskiego ma być zapewnienie stabilności rynków finansowych w wymiarze międzynarodowym. Najważniejszą kwestią stało się takie określenie standardów kapitałowych, by były one adekwatne do ponoszonego ryzyka, a ponadto spójne i możliwe do zaimplementowania w skali międzynarodowej.

Pomiar adekwatności kapitałowej wiąże się z określeniem, ile funduszy własnych powinien posiadać bank, aby jego działalność była bezpieczna. Regulacje Komitetu Bazylejskiego wprowadzają pewne miary adekwatności, jak udział kapitałów własnych w sumie bilansowej banku, dźwignia bilansowa i najbardziej rozpowszechniony współczynnik wypłacalności. Fundusze własne banku mają odgrywać rolę bufora w absorbowaniu potencjalnych strat z tytułu ryzyka kredytowego. Przyjęte w pierwszej Umowie Kapitałowej (Basel I) rozwiązania obejmowały głównie ryzyko kredytowe, które przez długi czas było podstawowym rodzajem ryzyka, zagrażającym bezpieczeństwu banków. Zmieniające się otoczenie sektora bankowego, jak również duża zmienność na rynkach finansowych spowodowały, iż w pomiarze adekwatności kapitałowej koniecznym stało się uwzględnienie ryzyka rynkowego oraz operacyjnego. W związku z dużymi lukami pierwsza Umowa Kapitałowa została poddana krytyce ze strony środowiska bankowego, akademickiego oraz sektora prywatnego. Odpowiedzią na wspomnianą krytykę było opublikowanie w 2004 r. przez Komitet Bazylejski dokumentu Ujednolicenie pomiaru i standardów kapitałowych w skali międzynarodowej, nazwanego Nową Umową Kapitałową (NUK), która została oparta na bardziej nowoczesnych metodach i narzędziach zarządzania ryzykiem. Istotą NUK są trzy filary stanowiące zintegrowany pakiet, który powinien być wdrożony kompleksowo w poszczególnych krajach: minimalne wymogi kapitałowe – filar 1, proces analizy nadzorczej – filar 2, dyscyplina rynkowa – filar 3.

Pierwszy filar zawiera definicję funduszy własnych banku, wskaźniki zagrożenia ryzykiem oraz zasady określające poziom wymaganego kapitału odpowiedniego do stopnia zagrożenia ryzykiem. Drugi z kolei określa warunki efektywnego nadzoru, które mają umożliwić wczesne reagowanie władz nadzorczych na wszelkie perturbacje i podejmowanie działań prewencyjnych. Filar trzeci stanowi wzmocnienie dwóch pozostałych, ma dostarczać bankom mocnych bodźców do prowadzenia przez nie działalności w sposób bezpieczny i przejrzysty.

Wprowadzono miary adekwatności kapitałowej, do których zaliczany jest współczynnik wypłacalności, rozumiany jako stosunek funduszy własnych banku do aktywów i zobowiązań pozabilansowych, ważonych ryzykiem. NUK pozostawiła wymagania co do minimalnego poziomu współczynnika wypłacalności banków na poziomie 8%. Jednocześnie ustalono, iż kapitały własne banku mają zapewnić pokrycie ryzyka kredytowego i rynkowego oraz dodatkowo ryzyka operacyjnego. Kontrola współczynnika wypłacalności i utrzymanie jego wartości na poziomie co najmniej 8% ma stanowić gwarancję prowadzenia przez banki prawidłowej polityki w zakresie gospodarowania funduszami własnymi i niedopuszczenia do ich spadku poniżej granicy bezpieczeństwa, wyznaczonej przez poziom generowanego ryzyka. Ustalenie minimalnej wartości

współczynnika powinno także chronić przed niekontrolowanym wzrostem aktywności w bankach.

Omawiając wpływ regulacji ostrożnościowych warto wspomnieć o badaniach ilościowych (tzw. Quantitative Impact Studies – QIS), przeprowadzonych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego. Celem badań była ocena wpływu zaproponowanych rozwiązań na wymogi kapitałowe w skali globalnej. Komitet Bazylejski przeprowadził 5 badań, z czego badanie 4 i 5 zostało przeprowadzone po opracowaniu ostatecznej wersji NUK. W ostatnim badaniu – QIS 5 na całym świecie wzięło udział 357 banków z 31 państw. Jednocześnie Komisja Europejska przeprowadziła dodatkowe badanie dla krajów członkowskich Unii Europejskiej, mające na celu określenie wpływu Dyrektywy CRD, transponującej postanowienia NUK na grunt prawa wspólnotowego, na wymogi kapitałowe dla banków operujących na terenie Unii Europejskiej.

Tabela 1 zawiera dane o zmianie minimalnych wymogów kapitałowych na skutek wprowadzenia NUK w stosunku do postanowień pierwszej Umowy Kapitałowej. W badaniu banki podzielono na dwie grupy: grupa 1 to banki działające globalnie, o dużym stopniu dywersyfikacji, z funduszami własnymi w wysokości min. 3 mld euro, grupa 2 to mniejsze banki specjalistyczne. Wyniki banków okazały się bardzo korzystne, szczególnie w przypadku banków, które zaimplementowały zaawansowane modele szacowania ryzyka. Banki stosujące standardowe podejścia, co pokazuje kolumna 1, muszą się liczyć z wyższymi wymogami kapitałowymi, szczególnie w przypadku państw z grupy 1 i z kategorii „pozostałe”. Raport Komitetu podaje, że banki z pierwszej kategorii nie działają tak aktywnie na rynku detalicznym, jak banki grupy drugiej. W porównaniu do pierwszej Umowy Kapitałowej wymagania kapitałowe stawiane bankom specjalizującym się na rynku detalicznym są niższe, ze względu na niższe wagi ryzyka. Spadek wymogu odnotowano przede wszystkim dla należności hipotecznych, detalicznych oraz należności korporacyjnych. Jednocześnie należności hipoteczne są, ze względu na długi okres zapadalności, szczególnie narażone na ryzyko stopy procentowej, a w przypadku Polski narażone na ryzyko walutowe, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w II Filarze. Wzrost wymogu wywołany był przez ryzyko operacyjne oraz w mniejszym stopniu niewykorzystane linie kredytowe, instrumenty pochodne i transakcje REPO, ekspozycje sekurytyzacyjne, a także ekspozycje wobec banków, rządów oraz inwestycje kapitałowe.

**Tabela 1.** Zmiana minimalnych wymogów kapitałowych w ujęciu globalnym, przy uwzględnieniu wszystkich rodzajów ryzyka (w %)

Wyszczególnienie	Metoda standardowa	Metoda podstawowa wewnętrznych ratingów	Metoda zaawansowana wewnętrznych ratingów	Preferowane podejście
G10 Grupa 1	1,7	-1,3	-7,1	-6,8
G10 Grupa 2	-1,3	-12,3	-26,7	-11,3
CEBS Grupa 1	-0,9	-3,2	-8,3	-7,7
CEBS Grupa 2	-3,0	-16,6	-26,6	-15,4
Pozostałe Grupa 1	1,8	-16,2	-29,0	-20,7
Pozostałe Grupa 2	38,2	11,4	-1,0	19,5

Legenda: G10- grupa państw: Kanada, Francja, Niemcy, Japonia, Włochy, USA, Wielka Brytania, Holandia, Belgia, Szwecja oraz Szwajcaria; CEBS – obejmuje 30 krajów europejskich, w ramach Europejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego (CEBS); pozostałe – obejmuje kraje: Australia, Bahrajn, Brazylia, Chile, India, Indonezja, Peru i Singapur.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Results of the fifth quantitative impact study. Bank of International Settlements, Basel 2006.

Zaawansowane banki, które odnotują spadki w wysokości wymogów kapitałowych uwolnią jednocześnie pewne zasoby kapitału, co zapewne wywoła wzrost konkurencji, przyspieszy konsolidację (banki z wolnymi funduszami własnymi będą poszukiwać niedokapitalizowanych banków w celu ich przejęcia) oraz wpłynie na zwiększenie apetytu na ryzykowne operacje. Będzie to ciekawa sytuacja, gdyż organy nadzoru w sytuacji nadwyżki kapitału na rynku same będą zachęcać banki do lokowania go w bardziej ryzykowne przedsięwzięcia.

Wśród pozostałych regulacji ostrożnościowych szczególnie miejsca zajmują regulacje dotyczące ryzyka kredytowego:

- regulacje dotyczące dywersyfikacji portfela kredytowego. W przypadku pojedynczych zaangażowań kredytowych lub kapitałowych, zaangażowanie nie może przekroczyć limitu koncentracji zaangażowań, który wynosi 20% funduszy własnych banku dla podmiotów pozostających w stosunku dominacji lub zależności wobec banku oraz 25% funduszy własnych banku dla podmiotów niepowiązanych w ten sposób z bankiem (planowanym efektem wprowadzonych regulacji powinno być ograniczenie ryzyka finansowania). W przypadku limitu globalnego tzw. „dużego zaangażowania”, przekraczającego 10% funduszy własnych banku, zarząd banku musi każdorazowo zgłaszać do władz nadzorczych fakt udzielenia takiego kredytu. Należy także dodać, iż suma dużych kredytów nie może przekraczać 800% funduszy własnych

banku. Udzielenie zaangażowania bankowi centralnemu oraz rządowi jest wyłączone spod działania tych limitów. W dyrektywach UE określono także limity zaangażowania kapitałowego banków w akcje i udziały (limity koncentracji inwestycji). Banki nie mogą posiadać kwalifikowanych udziałów danego podmiotu, innego niż bank i instytucja finansowa, przekraczających 15% ich funduszy własnych. Łączne zaangażowania w akcje i udziały objęte limitami jednostkowymi nie może przekraczać 60% funduszy własnych banku. Przekroczenie ustalonych progów koncentracji powoduje powstanie obowiązku naliczania dodatkowego wymogu kapitałowego uwzględnianego w liczniku współczynnika wypłacalności.

- w przypadku regulacji dotyczących kompensacji ryzyka większość zasad wynika z praktyki rachunkowości, przy czym w niektórych krajach, które doświadczyły transformacji ustrojowej, zasady te często określane są przez organy nadzorcze. Należy jednak dodać, że rezerwy ogólne na ryzyko „ukryte” w portfelu kredytowym banku zazwyczaj są tworzone jako pewien procent portfela niespłaconych kredytów, natomiast rezerwy celowe na ryzyko wynikające z danej należności (ekspozycji kredytowej) – stosownie do ujawnionego w niej ryzyka. Banki mają prawo wystąpić do organów nadzorczych o zgodę na stosowanie do celów tworzenia rezerw celowych wewnętrznych ratingów ryzyka bądź modeli ryzyka kredytowego [Iwonicz-Drozdowska 2005, s. 143].

Regulacje ostrożnościowe są uzupełniane rekomendacjami wydawanymi przez nadzór bankowy w poszczególnych krajach. Są one komplementarne do regulacji ostrożnościowych i stanowią zestaw wymogów minimalnych dla kształtowania procesu zarządzania ryzykiem w bankach.

## **5. Oczekiwane zmiany w międzynarodowych regulacjach ostrożnościowych**

Ustalone ramy regulacji NUK, stanowiące podstawę międzynarodowych regulacji ostrożnościowych, są wciąż przedmiotem dyskusji środowiska bankowego i naukowego. Należy się spodziewać, iż w kolejnych latach niezbędne będzie dokonanie zmian korygujących dotychczasowe uzgodnienia.

Jednym z największych problemów przyjętych regulacji jest ich procykliczność. Zależność wiarygodności kredytowej instytucji finansowych i firm z poza tego sektora od cyklu koniunkturalnego spowoduje, że dzięki zastosowaniu proponowanych przez NUK metod kalkulacji wymogów kapitałowych w okresach boomu gospodarczego banki będą obciążone mniejszymi wymogami kapitałowymi, a w okresach recesji wymogi będą wyższe. Banki będą wtedy zmuszone utrzymywać więcej kapitału w związku z pogarszaniem się ratingów klientów,

hamować akcję kredytową lub sprzedawać aktywa. Rosnący koszt utrzymywania kapitału będzie powodował wzrost ceny kredytu ograniczając jego dostępność pogłębiając w ten sposób trudną sytuację gospodarczą.

Stosowanie zaawansowanych metod szacowania ryzyka i korzystanie z nich może doprowadzić do zwiększenia dominacji międzynarodowych banków, które w ten sposób będą mogły oferować swoje usługi za niższą cenę (konieczność utrzymywania niższego kapitału). Dodatkowo bardzo duża złożoność przepisów oraz proporcjonalnie wyższe koszty związane z wdrożeniem postanowień NUK w niektórych bankach powodują, że stworzenie równych warunków dla banków międzynarodowych w zakresie adekwatności kapitałowej może być trudne do osiągnięcia.

Warto zwrócić także uwagę na fakt, iż poleganie przez banki na zewnętrznych ratingach kredytowych wiąże się też z problemem dostępu do kredytowania. Wiele banków chętniej kredytuje korporacje o wysokim ratingu, w celu redukcji wysokości obciążeń kapitałowych. Dodatkowo problemem jest także brak powszechnego stosowania ratingów w Europie i Japonii.

Występuje także konflikt interesów wynikający z coraz powszechniejszego doradztwa w zakresie zarządzania ryzykiem, oferowanego przez agencje ratingowe bankom. Agencja ratingowa może ulec pokusie i przyznać bankom, którym doradza, wyższą ocenę, choć jest to o tyle trudne, iż istnieją skuteczne bariery oddzielające działalność doradcza od ratingowej. Niewątpliwie jednak taka działalność agencji może przyczynić się do ujednoczenia technik zarządzania ryzykiem w bankach. Stopień korelacji tych systemów bezpośrednio wpłynie na to, w jakim zakresie banki zareagują podobnie na zmiany na rynkach finansowych, pogłębiając kryzys lub wspierając boom gospodarczy [Heffernan, 2007, s. 248].

Dalszych prac wymagają także regulacje dotyczące ryzyka operacyjnego. Tezę to potwierdzają choćby wydarzenia ze stycznia 2008r. gdzie w banku Societe Generale wewnętrzna kontrola oraz procedury bezpieczeństwa nie były w stanie wykryć działań jednego z maklerów Jerome Kerviel'a, który otwierał nieautoryzowane pozycje na europejskim rynku kontraktów terminowych, mogących narazić bank na bankructwo i utratę pracy przez ponad 130 tys. ludzi.

W celu prawidłowego funkcjonowania regulacji ostrożnościowych w bankach, niezbędna jest realizacja następujących działań:

- konieczność harmonizacji porozumień oraz zachowania ciągłej komunikacji między krajowymi organami nadzoru,
- implementowanie w macierzystym systemie prawnym przyjętych przez Komitet Bazylejski wymogów lub standardów. Niestety z działaniem tym wiążą się problemy, takie jak: rozbieżność interpretacji regulacji, ograniczenie członkostwa wyłącznie do krajów rozwinię-

tych, brak systemu motywowania, zachęcającego kraje do współpracy przy ocenie zgodności przepisów oraz ujawniania rezultatów wspólnych prac,

- dążenie do poprawy dyscypliny rynkowej poprzez szeroki zakres procedur jawności. Jest to element efektywnego nadzoru na poziomie międzynarodowym i lokalnym,
- w celu osiągnięcia globalnej stabilizacji systemów finansowych niezbędne jest uczestnictwo krajów rozwijających się w tworzeniu regulacji ostrożnościowych. Dotychczas instytucje tworzące rozwiązania zdominowane były przez kraje uprzemysłowione,
- harmonizacja standardów rachunkowości – w wielu krajach występują znaczne różnice w przepisach o rachunkowości, co uniemożliwia proces porównawczy.

## **6. Uwagi końcowe**

W ciągu ostatnich kilkunastu lat można zauważyć postępującą światową uniwersalizację i standaryzację norm ostrożnościowych banków, co nie tylko zwiększa wspólne bezpieczeństwo, ale także normalizuje warunki konkurencji. Podstawowym celem regulacji ostrożnościowych jest określenie granic dopuszczalnego ryzyka bankowego oraz takie ukształtowanie proporcji bilansowych, aby do minimum ograniczyć ewentualną niemożność odzyskania funduszy powierzonych bankom przez deponentów.

Mimo iż ostateczna wersja Nowej Umowy Kapitałowej została zaakceptowana przez Komitet Bazylejski w lipcu 2004 r., wciąż jednak trwa debata w środowisku bankowym i naukowym nad jej zapisami. Odzwierciedla ona złożoność procesu regulacji banków w XXI wieku. Regulacje ostrożnościowe zostały zaprezentowane i przyjęte przez większość państw (z wyjątkiem USA) i wprowadzone do krajowych systemów prawnych. Ważną rolę będą w dalszym ciągu pełnić krajowe regulacje ostrożnościowe, które albo wpływają na strukturę sektora bankowego, albo same są przez nią uwarunkowane. Aktualnie najistotniejszym zadaniem dla sektora bankowego jest implementacja w życie przyjętych regulacji, co jest stosunkowo trudne ze względu na znaczny stopień szczegółowości przyjętych rozwiązań.

Problematyka rozwoju regulacji ostrożnościowych w sektorze bankowym przedstawiona w niniejszym artykule wymaga dalszych i pogłębionych badań.

## Literatura

1. Altman E.I., Saunders A., *An Analysis and Critique of the BIS Proposal on Capital Adequacy and Ratings*, "Journal of Banking and Finance", vol. 25.
2. Caterineu-Rabell E., Jackson P., Tsomocos D., *Procyclicality and the new Basel Accord – banks' choice of loan rating system*, London School of Economics, Londyn 2003.
3. Chorafas D.N., *Economic capital allocation with Basel II (cost, benefit and implementation procedures)*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
4. Dyrektywa 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14.06.2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, L 177 z 30.06.2006 r.
5. Dyrektywa 2006/49/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14.06.2006 r. w sprawie adekwatności kapitałowej firm inwestycyjnych i instytucji kredytowych, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, L 177 z 30.06.2006 r.
6. Dziekoński P., *Nowa Bazylejska Umowa kapitałowa – konsekwencje dla rynku kredytowego*, „Materiały i Studia” NBP, 2003, Zeszyt nr 164.
7. Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Iwanicz-Drozdowska M., Nowak A., *Ryzyko bankowe*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2002.
9. Kane E.J., *Competitive Financial Regulation: an International Perspective*, Ohio State University, Working Paper Series 86-15, Columbus.
10. Koterwas M., *Bazylejski Komitet ds. nadzoru bankowego i jego wpływ na kształt nadzoru bankowego na świecie*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 10.
11. Stefański M., *Nowe regulacje dotyczące wymagań kapitałowych wobec banków*, „Materiały i Studia” NBP 2006, Zeszyt nr 212.
12. Results of the fifth quantitative impact study. Bank of International Settlements, Basel 2006.
13. Załęga K., *Wpływ nadzoru bankowego na sektor bankowy w świetle najnowszych badań*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 10.
14. Zaleska M. (red), *Współczesna bankowość*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
15. Żółkowski M., *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce w kontekście Nowej Umowy Kapitałowej (Basel II)*, CeDeWu, Warszawa 2007.



**Tomasz Wołowicz\***

## **WYBRANE ASPEKTY SPRAWIEDLIWOŚCI OPODATKOWANIA I EKONOMICZNEJ EFEKTYWNOŚCI**

### **CHOOSEN ISSUES OF RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC EFFECTIVENESS AND REDISTRIBUTIVE JUSTICE**

#### **Summary**

*The article analyses issues of tax justice from the perspective of objective and subjective criteria used in its evaluation, and the relationship between economic effectiveness and redistributive justice. The main proposal is that it is difficult to identify the criteria defining the tax burden of individual taxpayers that assure a just redistribution of income and an effective allocation of resources. This means that justice can have different interpretations, be based on different principles and value systems, proof of which can be found in the existence of multiple hypotheses regarding the shape of the welfare curve.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Poszukując kryterium „podziału” obciążeń podatkowych, ustawodawca identyfikuje przesłanki, które czyniłyby system podatkowy racjonalnym z punktu widzenia funkcji fiskalnej i redystrybucyjnej. W normie sprawiedliwości prawodawca szuka obiektywnego kryterium usprawiedliwiającego konieczność nakładania podatków. Problem optymalnego podziału dochodu można analizować oddzielnie, jak i w kontekście innych kwestii polityki gospodarczej, których rozwiązywanie wymaga stosowania instrumentów wpływających na podział dochodu. Mamy wtedy do czynienia z wyborem przez państwo kryteriów rozkładu obciążeń podatkowych, kształtujących końcowy podział dochodu i majątku (Acocella 2002).

---

\* dr, Katedra Ekonomii, Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

## 2. Sprawiedliwość obiektywna i subiektywna

Po pierwsze, sprawiedliwe opodatkowanie (sprawiedliwość w opodatkowaniu) jest problemem, który zarówno w doktrynie podatkowej, jak i praktyce stanowienia prawa podatkowego jest aktualny i budzący różnorodne kontrowersje. Doktryna podatkowa analizując sprawiedliwość opodatkowania przyjmuje etyczną normę postępowania. Stąd wszelkie próby uściślenia tego pojęcia nie mogą pomijać sprawiedliwości jako zasady etycznej (Gomułowicz 2001).

Po drugie, termin sprawiedliwość jest dodatnio oceniany jako odnoszący się do wartości, które uznaje się za dobre w sensie aksjologicznym. Przedmiotem tak pojętej sprawiedliwości jest zawsze konkretny układ stosunków społecznych oraz odpowiednie normy regulujące sposoby jej wdrażania (Głuchowski 1999). Preferuje się różne kryteria sprawiedliwej dystrybucji: 1) każdemu to samo, 2) każdemu według jego zasług, 3) każdemu według jego dzieł, 4) każdemu według potrzeb, 5) każdemu według pozycji, 6) każdemu według tego, co przyznaje prawo. Analiza tych kryteriów dystrybucji pozwala dostrzec, iż w zasadzie są one nie do pogodzenia. Możliwe są trzy postawy wobec takiej sytuacji: 1) albo te koncepcje nie mają ze sobą nic wspólnego i niesłusznie określa się je w ten sam sposób, 2) albo nie można nazwać sprawiedliwością żadnej z nich, 3) albo należy uznać jedną z nich za jedyną właściwą (Perelman 1959). Wybór obowiązującego modelu zależy w dużym stopniu od układu sił społecznych, politycznych czy istniejącej praktyki.

Po trzecie, w praktyce prawodawczej etyczna norma opodatkowania generuje dwojakiemu rodzaju komplikacje, oparte na braku zaufania do idei sprawiedliwości, zarówno przez prawodawcę, jak i podatnika. Nieufność ustawodawcy wynika z obawy o możliwość połączenia sprawiedliwości ze skutecznością (efektywnością fiskalną) opodatkowania. Obawa podatników wynika ze świadomości, iż często ustawodawca powołując się na walor sprawiedliwości, realizował zmiany w systemie podatkowym (lub reformy), będące jej zaprzeczeniem.

Po czwarte, pojęcie sprawiedliwości musi być rozpatrywane w kontekście rozwiązania problemu sprzeczności interesów różnych grup społecznych, zawodowych, politycznych. Ta świadomość towarzyszy działaniom ustawodawcy podatkowego, ale mimo to owa sprzeczność interesów powoduje, że rozwiązania prawne były i są niespójne (np. z prawem bilansowym), fragmentaryczne (zmiany w konstrukcji poszczególnych podatków, bez kompleksowego reformowania całego systemu podatkowego), bądź sankcjonują interesy różnych grup lobbujących (ulgi i zwolnienia podatkowe).

Po piąte, można zauważyć nieufność pomiędzy reprezentantami teorii opodatkowania, a ustawodawcą (władzą), stanowiącym o opodatkowaniu, który

znaczenie teorii postrzega w kontekście tworzenia gotowych, dających się od razu zastosować reguł postępowania.

Po szóste, stosunek pomiędzy podatnikiem, a podmiotem uprawnionym do nakładania podatków jest stosunkiem podporządkowania. Obowiązek podatkowy może być zatem wyegzekwowany poprzez tryb egzekucyjny.

Po siódme, podatnicy często i w różnych sytuacjach powołują się na sprawiedliwość podatkową, utożsamiając ją najczęściej z redukcją lub eliminacją obciążenia podatkowego. Sprawiedliwość podatkowa w ujęciu obiektywnym ma walor praktyczny, ponieważ w tym rozumieniu uwzględnia ją władza publiczna nakładając podatki. Biorąc pod uwagę cechy podatku oraz obiektywne i subiektywne postrzeganie obciążenia podatkowego, w podatniku powstaje reakcja obronna przed uszczupleniem jego środków. Jednocześnie oczekując określonych świadczeń ze strony władzy publicznej może on zmierzać do redukcji swoich własnych obciążeń podatkowych (Głuchowski 1999).

Po ósme, współcześnie akceptowany jest pogląd, iż sprawiedliwe rozłożenie ciężaru podatkowego to takie, które uwzględnia zdolność podatkową, czyli dostosowanie ciężaru podatkowego do indywidualnej sytuacji ekonomicznej (jak i pozaekonomicznej) podatnika. Z przyjęciem takiego stanowiska wiąże się rozróżnienie sprawiedliwości podatkowej poziomej i pionowej. Sprawiedliwość pozioma sprowadza się do tego, że podmioty będące w takiej samej (bardzo zbliżonej) sytuacji majątkowej powinny być w takim samym stopniu obciążane podatkowo. Stosowanie tej zasady nie jest jednak proste: nie realizują jej podatki pośrednie i inne rzeczowe, natomiast uwzględniają ją podatki osobiste, z uwagi na personalizację konstrukcji podatku. Podatki bezpośrednie - poprzez swoje zalety - w szerszym stopniu realizują zasadę sprawiedliwości opodatkowania, bowiem:

- jako formy opodatkowania wymierzone wprost od dochodu lub przychodu podatnika są trudniejsze do przerzucania niż podatki pośrednie;
- poprzez podatki bezpośrednie łatwiej jest kształtować politykę finansową, biorąc pod uwagę sposób i siłę oddziaływania podatków na określonych podatników;
- posiadają względną odporność na kryzysy gospodarcze;
- cechują się elastycznością wobec regulacji prawnych, poprzez wpływ zmiany stawki (stawek) ustawowych na wydajność fiskalną podatku;
- w sposób bezpośredni obciążają źródło dochodu lub przychodu, co umożliwia niejako z góry ustalenie odpowiednich wielkości stawek podatkowych – umożliwia to ustalenie podatku w sposób sprawiedliwy, uwzględniając społeczne i ekonomiczne aspekty opodatkowania, w tym zasadę zdolności (wydajności) podatkowej;
- pozwalają dostosować wysokość obciążenia podatkowego do indywidualnych możliwości podatkowych podatnika (personalizacja podatku);

- cechują się względną oszczędnością kosztów poboru.

Sprawiedliwość pionowa oznacza, iż podmioty znajdujące się w lepszej sytuacji materialno-prawnej w większym stopniu powinny być obciążone. Realizacji tej zasady służą głównie podatki o charakterze progresywnym. Pojawia się jednak zawsze problem wyważenia ostrości fiskalnej kolejnych szczebli progresji (Famulska 1966).

Kryterium sprawiedliwości obiektywnej (poziomej i pionowej) jest problematyczne, gdyż trudno jest rozstrzygnąć, które grupy powinny płacić wyższe podatki i o ile wyższe powinny być te podatki. Mimo licznych kontrowersji ekonomiści są zgodni co do dwóch kwestii. Po pierwsze efekt netto podatków powinien być progresywny, czyli rozkład dochodów po opodatkowaniu powinien być mniej zróżnicowany niż przed opodatkowaniem. Po drugie uzyskiwane nadwyżki należy dystrybuować na podwyższanie dochodów osób bardziej utalentowanych lub biednych. Konieczność wskazania grupy, do której miałyby trafić owa nadwyżka, powoduje kolejny problem (Lea, Webley, Tarby 1987).

### **3. Sprawiedliwość podatkowa a ulgi i zwolnienia podatkowe**

Panuje powszechne przekonanie, że ulgi i zwolnienia podatkowe sprzyjają sprawiedliwości podatkowej. Argument sprawiedliwości pozwala przede wszystkim zyskać społeczną akceptację dla zmian w systemie obciążeń fiskalnych. Ulgi podatkowe są oceniane skrajnie. Jedni uważają, że sprzyjają korekcie obciążeń fiskalnych i sprawiedliwemu dopasowaniu wysokości podatku do sytuacji płatniczej osoby, która go uiszcza. Inni uważają ulgi za przejaw dyskryminacji wobec tych, którzy z nich nie korzystają. Trudność polega na tym, że podatnik, któremu przyznano ulgę, nie uważa tego za wyraz preferencji, lecz „zadośćuczynienie sprawiedliwości”. Mogłoby się wydawać, przyjmując ten punkt widzenia za słuszny, że nie istnieją żadne przywileje podatkowe, a co najwyżej przepisy prawne inaczej traktują pewne okoliczności w sferze opodatkowania. Osobą nieuprzywilejowaną będzie więc ten, kto konsumuje i oszczędza w sposób niekwalifikujący się do uwzględniania specjalnych przywilejów. Państwo wprowadzające ulgi podatkowe przyznaje w sposób pośredni, że obciążenia fiskalne są zbyt duże. W praktyce wprowadzenie określonych ulg podatkowych może nie tylko nie sprzyjać sprawiedliwości, ale pogłębić niesprawiedliwość. Tak się dzieje w przypadku ulg, z których mogą skorzystać jedynie osoby o wysokich lub bardzo wysokich dochodach. Ulgi podatkowe można też traktować jako wypłaty subwencyjne dla uprzywilejowanych podatników. Traci na tym wiarygodność polityki podatkowej. Podstawowym powodem uchwalania ulg podatkowych są najczęściej: wysokie stawki podatkowe, złożoność techniczna zasad opodatkowania, rozdział ustawodawczy i wykonawczy organów w państwie oraz tradycja i system polityczny.

#### 4. Wybór między efektywnością a sprawiedliwością

Relacja między efektywnością a sprawiedliwością jest istotna w kontekście problematyki podatkowej. Podatki wywołują efekty dochodowe i substytucyjne, zarówno po stronie producenta, jak i konsumenta. Zatem podatki prowadzą z jednej strony do lokacyjnej ekonomicznie nieefektywności, gdyż producenci napotykają na rynku inne ceny, niż konsumenci. Z drugiej strony dzięki wpływowi z opodatkowania państwo uzyskuje możliwość bardziej sprawiedliwego (w odczuciu społecznym) podziału dochodów. Można postawić w pełni uzasadnione pytanie – do jakiego stopnia ustawodawca konstruując system podatkowy, może pozostać obojętny w odniesieniu do wymogów efektywności i względem oczekiwań społecznej sprawiedliwości? (Grądański 2006). Podatki nie są obojętne ani względem alokacyjnej efektywności, ani redystrybucyjnej sprawiedliwości. Im wyższy jest poziom fiskalizmu i zakres podstawy opodatkowania (bazy podatkowej), tym bardziej zniekształcona zostaje alokacyjna efektywność mechanizmu rynkowego, ale jednocześnie pozwala to rządowi dokonywać bardziej równomiernej redystrybucji dochodów (i odwrotnie). Zatem można stwierdzić, iż istnieje swoistego rodzaju wymiennosc (trade off) pomiędzy efektywnością alokacyjną a sprawiedliwością redystrybucyjną. W efekcie tej wymiennalności rząd staje przed dylematem wyboru jednego z dwóch wariantów. W wariantcie pierwszym rząd rozstrzyga, do jakiego stopnia można zniekształcać alokacyjne właściwości mechanizmu rynkowego, aby poprzez różnorodne formy opodatkowania realizować bardziej równomierny podział, niż ten, który jest efektem działania mechanizmu rynkowego. W wariantcie drugim rząd rozstrzyga, do jakiej granicy może oprzeć się żądaniom bardziej egalitarnego podziału, aby chronić alokacyjną efektywność mechanizmu rynkowego. Konflikt celów efektywności i sprawiedliwości wynika z trudności w jednoznacznym ustaleniu obiektywnych kryteriów obu tych zjawisk. Kryteria alokacyjnej efektywności oparte o analizy ekonomiczne sprowadzają się do porównywania nakładów z wynikami, zaś kryterium sprawiedliwości zależy od dokonywanych wyborów politycznych i opiera się na przyjętym systemie wartości (a priori). W kategoriach ekonomicznych klasyczną definicją efektywności alokacyjnej jest równowaga Pareto w warunkach konkurencji doskonałej. Optymalna alokacja zasobów w sensie Pareto może być osiągnięta przy różnych wariantach początkowego wyposażenia producentów w czynniki wytwórcze oraz konsumentów w finalne dobra i usługi. Stąd wniosek, iż optymalnych stanów efektywności może być wiele. Każdy optymalny wariant alokacji założonych zasobów uniemożliwia wprowadzić poprawę położenia choćby jednego podmiotu bez pogorszenia położenia innego, ale nic jednak nie mówi, czy sytuacja tych podmiotów jest w ramach danego systemu wartości i preferencji społecznych w ogóle do zaakceptowania. Zatem alokacyjna efektywność w sensie Pareto

nie daje odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób hierarchizować stany optimum i optimorum z punktu widzenia stopnia społecznej akceptacji danych stosunków podziału (Grądzki 2004). Aby hierarchizacja była możliwa, konieczne jest wprowadzenie dodatkowego zewnętrznego kryterium, które pozwoliłoby wartościować stany ekonomicznej efektywności przez pryzmat sprawiedliwości. Takiego kryterium w teorii ekonomii dostarcza koncepcja społecznej funkcji dobrobytu, która nadaje wagę postulatowi sprawiedliwości i odkrywa preferencje społeczne w zakresie skali możliwych do zaakceptowania nierówności w podziale. O kształcie społecznej funkcji dobrobytu przesądza leżący u jej podstaw system wartości, który ustala się w procesie politycznego wyboru publicznego i jako taki nie mieści się w obszarze analizy ekonomicznej. Sprawiedliwość może być różnie interpretowana, różne mogą jej towarzyszyć postawy i systemy wartości, czego potwierdzeniem jest liczba hipotez dotyczących kształtu funkcji dobrobytu. Zatem w odróżnieniu od kryterium ekonomicznej efektywności, kryterium sprawiedliwości ma charakter względny.

Analizując hipotezy zawarte w treści funkcji dobrobytu społecznego można sformułować pytanie: co jest bardziej sprawiedliwe – dążenie do maksymalizacji zagregowanego dobrobytu, czy wyrównywanie podziału dochodów (dążenie do sprawiedliwości tzw. społecznej)? Odpowiedź na to pytanie jest trudna, gdyż możemy wskazać dwie grupy przeciwstawnych poglądów. Pierwsza grupa poglądów zwraca uwagę na związek między dobrobytem a rolą państwa jako oferenta dóbr publicznych i nadzorcę ładu gospodarczego. Druga grupa poglądów jest oparta na przekonaniu, iż sprawiedliwość musi być sprawiedliwością społeczną, co oznacza wzrost redystrybucyjnych i opiekuńczych funkcji państwa.

## **5. Rola państwa w gospodarce a interpretacja zasady sprawiedliwości i efektywności**

Najwięcej kontrowersji i wątpliwości wzbudza współcześnie interpretacja zasad sprawiedliwości i efektywności (ekonomiczności) systemu podatkowego, która w dużej mierze zależy od sposobu postrzegania roli państwa w gospodarce. W zakresie pojmowania zasady sprawiedliwości można wskazać na następujące kwestie:

- nie powinno się wymagać ofiar od ludzi żyjących w biedzie,
- za bardziej sprawiedliwe uważa się opodatkowanie bezpośrednie, głównie z uwagi na trudniejszą przeczucalność, bezpośredniość, indywidualizację obciążenia podatkowego, personalizację i mierzalny ciężar podatkowy,
- powszechność, duże znaczenie fiskalne oraz objęcie podatkami pośrednimi podstawowych artykułów konsumpcyjnych oznacza konieczność takiego określenia elementów techniki podatkowej, aby uzyskać pro-

gresywność całego systemu podatkowego, realizując zasadę dostosowania poziomu obciążeń podatkowych do możliwości płatniczych podatnika,

- progresywność całego systemu podatkowego nie jest traktowana jako progresywność poszczególnych podatków. Jeżeli podatki pośrednie są degresywne, podatek od osób prawnych (CIT) jest proporcjonalny, to od osób fizycznych musi być progresywny.

Współcześnie spory toczą się wokół problemu wysokości, rodzaju stawek oraz ewentualnych preferencji w podatku dochodowym od osób fizycznych. Dyskusje dotyczą pojmowania zasady sprawiedliwości pionowej, oznaczającej silną progresję, liczne ulgi i zwolnienia podatkowe oraz sprawiedliwości poziomej, zakładającej niską (liniową) stawkę podatku, szeroką bazę podatkową oraz równość podmiotów wobec prawa. Kształt polityki redystrybucji dochodu i majątku jest związany z wyznawaną przez rządzących teorią sprawiedliwości. Istnieje nieskończenie wiele alokacji efektywnych w sensie Pareto, a wybór którejś z nich wymaga zawsze przyjęcia jakiegoś kryterium sprawiedliwości. Można przyjąć, iż zawsze będą istniały różnice w dochodach między poszczególnymi jednostkami, wynikające z różnych cech tych jednostek, tj.: (Acocella 2002).

- różnych praw, jakimi dysponują;
- różnic w wysiłku, produktywności lub udziału w wynikach;
- różnego wyposażenia w zasoby;
- różnic w przekonaniach co do cech dóbr;
- różnic w gustach lub w zdolności do korzystania z różnych dóbr;
- różnych potrzeb;
- różnic zdolności oraz możliwości działania.

## **6. Koncepcja ekwiwalentu a legitymizacja poboru podatków**

Problem legitymizacji poboru podatków jest istotny, poprzez swoje odniesienie do relacji między sprawiedliwym i ekonomicznie efektywnym systemem podatkowym. W teorii ekonomii model uzasadniający regułę ekwiwalentności świadczeń nazwany został modelem Wicksella-Lindhala. Model opiera się na trzech założeniach:

- Państwo i podatnik występują wspólnie na płaszczyźnie równoprawnych relacji, co oznacza, iż z jednej strony państwo dostarcza obywatelowi usługi dóbr publicznych, z drugiej zaś otrzymuje od podatnika środki na pokrycie kosztów wytworzenia tych dóbr w postaci podatków.
- Podatnik jest w stanie wycenić użyteczność dobra publicznego zgodnie ze swoimi indywidualnymi preferencjami i tym samym określić kwotę

(podatek), którą jest skłonny uiścić państwu w zamian za usługę tego dobra.

- Istnieje mechanizm, który pozwala ustalić wartość i strukturę podaży dóbr publicznych w skali makro na poziomie zgodnym z indywidualnymi preferencjami podatników. Mechanizm ten jest płaszczyzną ujawnienia się indywidualnych preferencji w zakresie popytu na dobra publiczne.

Rozdział obciążeń podatkowych w modelu Wicksella-Lindhala przyjmuje za punkt wyjścia „pełną” realizację zasady ekwiwalentności, czyli po pierwsze zgody podatnika na obciążenia, a po drugie uzyskania w zamian ekwiwalentnego świadczenia w formie dóbr publicznych. Model zakłada także doskonały mechanizm uzgadniania wielkości i struktury dóbr publicznych. Mechanizmem tym mogą być procedury demokracji bezpośredniej na poziomie lokalnym. Reguła ekwiwalentności tak w literaturze, jak i w odczuciu społecznym jest uznana za najbardziej sprawiedliwe uprawnienie do poboru podatków. Podatki ekwiwalentne cechują się sprawiedliwością i ekonomiczną efektywnością, oraz nie generują konfliktu pomiędzy poczuciem sprawiedliwości i wymogiem efektywności. Podatek ten jest podatkiem dobrowolnie płaconym, nie zakłóca rynkowych zachowań podatników, nie wywołuje reakcji dostosowawczych po stronie podatników, które miałyby prowadzić do jego unikania.

## **7. Możliwości płatnicze a sprawiedliwy rozkład obciążeń podatkowych**

Zgodnie z regułą zdolności płatniczych każdy obywatel powinien partycypować w ogólnych obciążeniach podatkowych i płacić podatki adekwatne do posiadanej zdolności do ponoszenia obciążeń podatkowych. Praktyczne zastosowanie zasady możliwości płatniczych wymaga odpowiedzi na dwa pytania: (1) czym mierzyć zdolność płatniczą? (2) według jakich kryteriów je różnicować?

W zakresie miary zdolności płatniczej teoria proponuje dochód, konsumpcję i majątek, z których każda ma swoje wady i zalety. Najczęściej stosowaną miarą jest bieżący dochód rynkowy. W odniesieniu do kryteriów różnicowania zdolności płatniczych należy zwrócić uwagę na fakt, iż aby rozkład obciążeń podatkowych mógł być uznany za społecznie sprawiedliwy, wymaga jednoczesnego spełnienia podstawowych norm sprawiedliwości poziomej i pionowej. Klasyczna próba rozwiązania problemu sprawiedliwości pionowej nawiązuje do sformułowanej przez J.S. Milla idei równej ofiary każdego na rzecz ogółu. To kryterium znane jest jako „równa ofiara proporcjonalna”. Jeżeli funkcja użyteczności jest logarytmiczna, daje ono skalę podatkową w postaci  $t(x) = x - c(x/c)^{1-r}$  dla  $x \geq c$ , nazywaną skalą podatkową Cohena-Stuarta. Poniżej po-



ziomu dochodu  $c$  (minimalna granica ubóstwa) stawka podatkowa wynosi zero, a powyżej  $c$  stawka podatkowa jest rosnąca, stopniowo zbliżając się do 100% dla wysokich dochodów. Sama idea ma wartość uniwersalną i nie budzi kontrowersji. Problem pojawia się w sytuacji chęci przełożenia ogólnej idei na formę konkretnej skali podatkowej. Proces operacjonalizacji sprowadza się do ustanowienia sprawiedliwej skali podatkowej, odpowiadającej określonemu rodzajowi ofiary (podatku), uznanej przez społeczeństwo i ustawodawcę za normę sprawiedliwości. Ustalenie indywidualnego ciężaru podatkowego zgodnie z teorią równej ofiary oraz zdefiniowanie na tej podstawie skali podatkowej wymaga spełnienia dwóch warunków:

- Muszą być znane i opisane indywidualne funkcje użyteczności dochodu nominalnego. Jest to konieczne po to, aby wraz ze wzrostem skali opodatkowania móc skwantyfikować indywidualną ofiarę (obciążenia podatkowe) każdego podatnika.
- Należy przyjąć normę sprawiedliwego rozkładu obciążeń podatkowych, czyli ustalić rodzaj ofiary (podatku), która ma być w trakcie opodatkowania wyrównywana (czy ma to być ofiara absolutna względna czy krańcowa).

Jeśli oba warunki są spełnione, to wówczas wyznaczenie skali podatkowej spełniającej walor sprawiedliwości sprowadza się do rozwiązania problemu matematycznego. W praktyce spełnienie pierwszego warunku jest mało prawdopodobne. Konieczne w dalszych analizach staje się uproszczenie rzeczywistości i przyjęcie hipotezy, dotyczącej kształtu funkcji użyteczności. Dalsze analizy muszą być oparte o założenie identycznych funkcji użyteczności oraz założenie, że użyteczność wszystkich dóbr – zgodnie z pierwszym prawem Gossena – maleje. Jeśli chodzi o drugi warunek, to w teorii wyróżnia się trzy rodzaje ofiary: absolutną, względną i krańcową. Spełnienie warunku ofiary absolutnej oznacza sytuację, w której każdy podatnik w wyniku opodatkowania ponosi taką samą ofiarę w sensie absolutnym. Oznacza to, iż sprawiedliwa skala podatkowa to taka, przy której podatek obniża użyteczność nominalnego dochodu dla każdego podatnika o taką samą liczbę jednostek użyteczności. Warunek ofiary względnej mówi o tym, że skala podatkowa będzie wówczas sprawiedliwa, jeżeli absolutna strata użyteczności w wyniku opodatkowania odniesiona do początkowego zasobu użyteczności przed opodatkowaniem będzie dla każdego podatnika taka sama. Przyjęcie za normę sprawiedliwości wyrównanie ofiary krańcowej oznacza, iż skala podatkowa będzie sprawiedliwa, gdy każdemu podatnikowi pozwole wyrównać krańcową użyteczność dochodu nominalnego po opodatkowaniu (Grądalski 2004, Grądalski 2006). Wypełnianie kolejnych norm sprawiedliwości, od wyrównania ofiary absolutnej, poprzez względną, do krańcowej, wiąże się każdorazowo z innym rozkładem dochodów po opodatkowaniu w sensie równomier-

ności rozkładu Lorenza. Najbardziej zróżnicowany dochód po opodatkowaniu pozostaje wówczas, jeżeli za normę sprawiedliwości przyjmujemy wyrównanie ofiary absolutnej. Zrównanie ofiary względnej daje bardziej równomierne rozłożenie dochodu, niż wyrównywanie ofiary absolutnej. Równość zaś ofiary krańcowej prowadzi do sytuacji, w której zróżnicowanie zanika i dochód każdego podatnika po opodatkowaniu staje się identyczny (egalitaryzm). Oczywiście pełny egalitaryzm jest propozycją utopijną, dlatego koncepcję równej ofiary należy wykluczyć ze zbioru realnych rozwiązań. Dwie pozostałe koncepcje są uznawane za społecznie atrakcyjne i uzasadniające sprawiedliwą skalę podatkową. Na tle powyższej analizy pojawia się pytanie: czy realizacja równej ofiary absolutnej i względnej wymaga stosowania progresji podatkowej? Związek pomiędzy progresją podatkową a sprawiedliwym opodatkowaniem analizowany był w XIX wieku przez A.J. Cohena Stuarta, przedstawiciela holenderskiej szkoły teorii opodatkowania (Cohen Stuart 1958). Argumentację Cohena Stuarta rozwinął w 1932 roku norweski ekonomista R. Frisch (Frisch 1932). Analizując prace obu autorów nasuwa się pytanie: jakie warunki musi spełniać funkcja użyteczności podatników, aby ustawodawca przy realizacji koncepcji równej ofiary absolutnej i względnej musiał stosować progresję podatkową? Istotne jest zatem ustalenie czy są to warunki szczególne, czy też oczywiste. Czy zatem założenie prawie każdej funkcji użyteczności wymagać będzie progresji, czy też progresja będzie uzasadniona jedynie w szczególnych przypadkach. Z przeprowadzonej przez wspomnianych wyżej autorów analizy wynikają dwa istotne wnioski:

- W celu realizacji równej ofiary absolutnej progresja podatkowa jest korzystna wówczas, gdy funkcja użyteczności cechuje się elastycznością krańcową użyteczności względem dochodu ze znakiem „minus” na poziomie większym od jedności.
- W przypadku realizacji równej ofiary względnej progresję można teoretycznie uzasadnić wówczas, gdy funkcja użyteczności dochodu nominalnego dla każdego podatnika będzie spełniała taki warunek, iż różnica pomiędzy elastycznością użyteczności całkowitej i krańcowej względem dochodu byłaby większa od jedności. Ekonomiczny sens tej różnicy jest odzwierciedleniem tempa spadku krańcowej użyteczności towarzyszącego wzrostowi dochodu. Zatem można postawić tezę, iż to, czy realizacja normy sprawiedliwości opartej na równości ofiary względnej wymaga progresji czy też nie, nie wynika wprost z I prawa Gossena, lecz z tego, w jakim tempie krańcowa użyteczność reaguje na kolejne przyrosty dochodu.

## 7. Uwagi końcowe

Podsumowując przedstawioną analizę, można sformułować następujące wnioski:

- Spór o sprawiedliwość opodatkowania jest sporem o interesy materialne państwa i podatnika. Zatem w powszechnym odbiorze podatkiem sprawiedliwym jest podatek płacony przez innych.
- Kontrowersje, spory doktrynalne oraz praktyka ustawodawcza wskazują, iż nie ma możliwości ujęcia idei sprawiedliwości w sposób doskonały i pewny.
- Sprawiedliwość opodatkowania najpełniej wyrażają zasady równości i powszechności opodatkowania. Zasady te są kontrowersyjne, gdyż wymagają poszukiwania istotnej cechy, która powinna być podstawą jednakowego traktowania w sytuacji podziału obciążeń podatkowych.
- Zasada zdolności podatkowej jako „miernik” sprawiedliwości opodatkowania nie jest w doktrynie – mimo różnicy zdań – kwestionowana. Problemem pozostaje jej akceptacja przez system podatkowy.
- Przy tworzeniu racjonalnego (lub reformowaniu) systemu podatkowego, ustawodawca musi brać pod uwagę takie reguły, aby zasada wydajności fiskalnej współgrała z zasadą sprawiedliwości podatkowej.
- W analitycznym podejściu do zasady sprawiedliwości podatkowej napotykaemy problem akceptacji lub odrzucenia skali nierówności [Buchanan 1997]. System podatkowy może korygować proporcje pierwotnej dystrybucji dochodu narodowego, jeśli ów podział zostanie uznany za niesprawiedliwy.
- Technika podatkowa wiąże się z procesem prawnotwórczym. Nie da się respektować zasady zdolności płatniczej, jeżeli dwa podstawowe elementy: podstawa wymiaru podatku i progresywna skala podatkowa nie będą nawiązywały do wymogów stawianych przez tę zasadę. Ustawodawca formułując treść podatku może uwzględnić zasadę zdolności płatniczej do takiego stopnia, przy którym nie dochodzi do naruszenia w sposób zasadniczy istoty opodatkowania (wydajność fiskalna, zapewniająca odpowiednie dochody budżetowe).
- Określenie granic opodatkowania ma istotne implikacje zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Nierozpoznanie granic opodatkowania, a zatem brak wiedzy dotyczącej „momentu” ich przekroczenia są równoznaczne z brakiem wiedzy o efektywności (wydajności) systemów podatkowych.
- Podatek dochodowy od osób fizycznych uważany jest przez doktrynę za najsprawiedliwszy instrument opodatkowania ludności, ze względu na możliwość indywidualizacji podstawy opodatkowania poprzez

uwzględnienie w niej wszystkich uwarunkowań ekonomicznych i społecznych.

- Reguła ekwiwalentności zakłada kontrolę państwa przez podatników. Państwo wytwarza taką ilość dóbr publicznych, która została ustalona w procedurach demokratycznych.
- Reguła możliwości płatniczych zakłada legitymizację nie samego poboru podatków, lecz skalę partycypacji podatników w danych, arbitralnie ustalonych obciążeniach podatkowych. Sama zasadność tych obciążeń pozostaje już poza obszarem legitymizacji.
- Można przyjąć, iż reguła ekwiwalentności ma charakter zasady ogólnej (każdy podatek ekwiwalentny jest akceptowany), natomiast reguła możliwości płatniczych może być przydatna do legitymizacji konkretnego rodzaju podatku i tylko wtedy, jeśli nie pojawi się argumentacja o charakterze ekwiwalentnej wymiany.
- Wszędzie tam, gdzie istnieje szansa ujawnienia się indywidualnych preferencji, należy posłużyć się ideą ekwiwalentu w celu uzasadnienia poboru podatku (szczebel lokalny czy dobra niemające charakteru czystych dóbr publicznych). Podatki ekwiwalentne są sprawiedliwe, efektywne ekonomicznie i neutralne wobec mechanizmu rynkowego.
- W odniesieniu do reguły możliwości płatniczych można stwierdzić, iż sama zasada równej ofiary jest godna uznania i ma duży walor sprawiedliwości społecznej, bowiem decyzje podatkowe oprócz efektów alokacyjnych, generują efekty redystrybucyjne, istotne dla postrzegania sprawiedliwości przez podatników. Poza tym teoria równej ofiary dostarcza argumentów przeciwko progresji podatkowej.

## Literatura

1. Acocella N., *Zasady polityki gospodarczej*, PWN, Warszawa 2002.
2. Buchanan J. M., *Finanse publiczne w warunkach demokracji*, PWN, Warszawa 1997.
3. Cohen Stuart A.J., *On progressive taxation [w:] Classics in the Theory of Public Finance*, pod red. R.A. Musgrave i A.T. Peacocka, London-New York 1958.
4. Famulska T., *Sprawiedliwość podatkowa*, „Przegląd Podatkowy” nr 5/1996.
5. Frisch R., *New methods of measuring marginal utility [w:] Beitrage zur okonomischen Theorie*, nr 3, pod red. E.Lederera i J.Schumpetera, Tübingen 1932.

6. Głuchowski J., *Sprawiedliwość podatkowa: założenia teoretyczne i możliwości aplikacyjne [w:] System podatków: Stan, kierunki reformy, wpływ na wzrost gospodarczy*, RSSG, Raport nr 35, Warszawa 1999.
7. Gomułowicz A., *Zasada sprawiedliwości podatkowej*, ABC, Warszawa 2001.
8. Grądalski F., *Wstęp do teorii opodatkowania*, SGH, Warszawa 2004.
9. Grądalski F., *System podatkowy w świetle teorii optymalnego opodatkowania*, SGH, Warszawa 2006.
10. Kulicki J., *Opodatkowanie osób fizycznych. Podatek dochodowy w państwach UE. Analiza porównawcza z symulacją obciążeń fiskalnych w Polsce*, Prace Studialne, Biuro Studiów i Ekspertyz, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2006.
11. Lea D.E.G, Webley P., Tarby R., *The individual in the Economy*, Oxford University Press, Oxford 1987.
12. Perelman Ch., *O sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1959.

**Beata Nowak\***

## **KONCEPCJA WPROWADZENIA PODATKU KATASTRALNEGO W POLSCE**

### **CONCEPTION OF IMPLEMENTATION CADASTRE TAX IN POLAND**

#### **Summary**

*Due of Poland's integration with the European Union and a resulting adaptation of the tax system to the European Directives, we can't avoid a reform of the system of taxation of real estates. This reform should replace a present tax based on the area of the property by a cadastral tax (ad valorem). The paper presents strong and weak sides, chances and booms of a new tax, as well as consequences of changes in taxation for tax-payers and Polish economy on the whole.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Podatek funkcjonuje w świadomości publicznej jako pojęcie znane i utożsamiane z koniecznością przekazywania określonych środków pieniężnych na rzecz państwa lub władzy samorządowej. Obywatele płacący podatki skupiają się na ocenie bieżących obciążeń, nie przywiązując wagi do analizy kierunków ewolucji podatków czy też konstrukcji systemu podatkowego ich obejmującego. A przecież kształt współczesnych systemów podatkowych jest wynikiem wielowiekowej ewolucji.

Polityka ustalania i poboru podatku jest częścią polityki finansowej państwa, której zadania skupiają się na trzech głównych obszarach. Są to działania na rzecz stabilizacji gospodarki, poprzez dążenie do stałego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego, alokacji czynników produkcji oraz redystrybucji dochodów między poszczególnymi grupami społecznymi i jednostkami. Obszary

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

te wyznaczają 3 podstawowe funkcje podatków w nowoczesnych systemach fiskalnych:

- fiskalną,
- redystrybucyjną,
- stymulującą.

Celem tego artykułu jest ukazanie podatku od nieruchomości jako źródła dochodów gmin. Teżą pracy są wciąż rosnące dochody z podatku od nieruchomości i konieczność jego reformy, aby spełniał jedną z podstawowych zasad prawa podatkowego, tzw. sprawiedliwość podatkową.

Niniejszy artykuł składa się z czterech części. Część pierwsza zawiera charakterystykę obecnie funkcjonującego systemu opodatkowania nieruchomości w Polsce. W drugiej części zaprezentowano główne kierunki działań, których realizacja umożliwi wprowadzenie nowoczesnego systemu opodatkowania nieruchomości. W trzeciej części niniejszego opracowania podjęto próbę ukazania koncepcji i główne założenia podatku katastralnego. W czwartej części przedstawiono bariery i szanse wprowadzenia podatku katastralnego w Polsce w perspektywie najbliższych lat.

Źródłami wykorzystanymi w pracy są: literatura o tematyce podatków i finansów publicznych w Polsce, artykuły prasowe, obowiązujące akty prawne.

## **2. Zasady funkcjonowania podatku od nieruchomości**

Funkcjonowanie państwa i jego organów oraz samorządów terytorialnych zależy od wielu czynników, wśród których niewątpliwie najważniejszym jest stałe i odpowiednio wysokie zasilanie w środki finansowe [Wyrzykowski 2004, s. 188]. Podział zadań publicznych między organy administracji rządowej, a gminy pociągnął za sobą konieczność dokonania podziału dochodów publicznych. Kwestia podziału dochodu uregulowana jest w ratyfikowanej przez Rzeczpospolitą Polską umowie międzynarodowej, którą stanowi Europejska Karta Samorządu Terytorialnego [Dz. U. 1994 nr 124, poz. 607], a także w Konstytucji [Dz.U. 1997 nr 78, poz. 483] oraz ustawie o samorządzie gminnym [Ustawa 1990]. Zgodnie z tymi przepisami prawa wysokość zasobów finansowych społeczności lokalnych powinna być dostosowana do przypadających im zadań.

Podstawą samodzielnej polityki finansowej gmin są ich budżety, które stanowią roczne plany dochodów i wydatków. Źródłami dochodów gmin są:

- dochody własne
- subwencje ogólne,
- dotacje celowe z budżetu państwa [Ustawa 2005].

Ważnym źródłem dochodów gminy są udziały w podatkach dochodowych od osób prawnych (CIT) i od osób fizycznych (PIT), co zaprezentowano w tabeli 1.

Dochody podatkowe budżetu gmin to przede wszystkim wpływy z ustalonych i pobieranych na podstawie odrębnych ustaw podatków lokalnych [Surówka 2007, s. 72]. Są to następujące podatki: rolny, leśny, od nieruchomości, od środków transportu, od spadków i darowizn, od czynności cywilno-prawnych, a także od działalności gospodarczej osób fizycznych – podatek w formie karty podatkowej. Obok wpływów z podatków, dochodami własnymi budżetów gmin są także opłaty: skarbowa, eksploatacyjna, targowa, miejscowa oraz administracyjna.

**Tabela 1.** Udziały jednostek samorządu terytorialnego (gmin) w podatku dochodowym od osób prawnych i fizycznych w latach 2003-2008 (%)

	2008	2007	2006	2005	2004	2003
CIT	6,71	6,71	6,71	6,71	6,71	5,00
PIT	39,34	36,22	35,95	35,61	35,72	27,60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie podziału części równoważącej subwencji ogólnej dla gmin na lata 2003-2007 oraz sprawozdania z wykonania budżetu za lata 2003-2007.

Najbardziej wydajnym podatkiem, pod względem fiskalnym, stanowiącym największe źródło dochodów własnych budżetów samorządowych terytorialnych jest podatek od nieruchomości [Ostaszewski (red.) 2004, s. 210]. Wpływy z podatku od nieruchomości wyniosły w 2006 roku 12,1 mld zł i wciąż rosną, co zaprezentowano w tabeli 2. Według prognoz wpływy w 2008 roku w stosunku do 2007 roku wzrosną o kilkanaście procent, co będzie następstwem podwyższenia stawek.

**Tabela 2.** Dochody z tytułu podatku od nieruchomości w latach 2005-2007 (mln zł)

	2007	2006	2005
Podatek od nieruchomości	12 702	12 157	11 669

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań rocznych z wykonania budżetów jednostek samorządu terytorialnego za latach 2005- 2007.

Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 roku o podatkach i opłatach lokalnych [Ustawa 1991] reguluje podatek od nieruchomości. Jest on podatkiem samorządowym, stanowiącym w całości dochód własny gminy. Charakteryzuje się



odległą genezą historyczną, sięgającą przełomu XVI i XVII wieku, a swój rodowód znajduje w podatkach zwanych: podymne<sup>[1]</sup> i szos<sup>[2]</sup>.

Podatek od nieruchomości należy do podatków majątkowych o szerokim zakresie podmiotowym, jest jednolity ze względu na charakter własności podatników i zrównujący kategorie podmiotów fizycznych i prawnych. W Polsce wymiar podatku jest stosunkowo prosty, gdyż za podstawę opodatkowania przyjmuje się powierzchnię budynków i powierzchnię gruntów, a tylko w nielicznym zakresie uwzględnia się wartość nieruchomości. Cechą podatku od nieruchomości jest to, że nie podlega on gwałtownym wahaniom (jak na przykład podatki dochodowe), a zmiany w dochodach budżetowych gmin z tytułu tego podatku nie są trudne do oszacowania. Cechą tego podatku są też większe (w porównaniu z innymi rodzajami podatków) możliwości wyegzekwowania, gdyż zinventaryzowana nieruchomość nie może „zgubić się” w szarej strefie [Patrzalek 2005, s. 81].

Obowiązek podatkowy w podatku od nieruchomości ciąży na osobach fizycznych, osobach prawnych i jednostkach organizacyjnych niemających osobowości prawnej, które pozostają w określonym stosunku prawnym do nieruchomości, w szczególności są jej właścicielami [Frydryk 1996, s.30].

Opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości podlegają budynki lub ich części, budowle i grunty. Grunty jako przedmiot opodatkowania podatkiem od nieruchomości opodatkowane są wtedy, gdy nie podlegają one podatkowi rolnemu lub leśnemu [Szcudrowski 2007, s. 162].

Podstawę opodatkowania w podatku od nieruchomości stanowi:

- dla gruntów – powierzchnia;
- dla budynków lub ich części – powierzchnia użytkowa;
- dla budowli lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, wartość, o której mowa w przepisach o podatku dochodowym, ustalona na dzień 1 stycznia roku podatkowego, stanowiąca podstawę obliczania amortyzacji w tym roku, niepomniejszona o odpisy amortyzacyjne, a w przydatku budowli całkowicie zamortyzowanych – ich wartość z dnia 1 stycznia roku, w którym dokonano ostatniego odpisu amortyzacyjnego [Dauter (red.) 2007,s.82].

Stawki podatkowe stanowią relację kwoty podatku do podstawy opodatkowania i są zróżnicowane. Wysokość stawek określa rada gminy, jednak nie mogą one przekroczyć maksymalnych stawek kwotowych ustalanych corocznie rozporządzeniem Ministra Finansów. Górna granica stawek kwotowych jest corocznie podwyższana na następny rok podatkowy o wskaźnik wzrostu cen detalicznych towarów i usług konsumpcyjnych w okresie pierwszych trzech kwar-

---

1 Podymne – stała danina (podatek) pobierana od 1629 roku do upadku Rzeczypospolitej od każdego domu mieszkalnego, płacona przez mieszczan, chłopów i szlachtę.

2 Szos – podstawowy podatek od majątku, płacony przez mieszczan w dawnej Polsce na rzecz skarbu państwa.

tałów roku w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. W tabeli 3 zaprezentowano wysokość stawek w podatku od nieruchomości od budynków mieszkalnych w latach 2003-2008. Rada gminy w drodze uchwał może regulować stawki podatku od nieruchomości oraz zwalniać niektóre kategorie podatników od płacenia podatku.

**Tabela 3.** Wysokość maksymalnych stawek w podatku od nieruchomości od budynków mieszkalnych za 1 m<sup>2</sup> w latach 2003-2008 (zł)

	2008	2007	2006	2005	2004
Stawka max	0,59	0,57	0,56	0,54	0,52

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie wysokości górnych granic stawek kwotowych w podatkach i opłatach lokalnych za lata 2004-2008.

Jak już wspomniano wcześniej, w Polsce nie ma jednej ustawy całościowo regulującej system opodatkowania nieruchomości, system ten tworzy omówiony podatek od nieruchomości, a także podatek leśny i rolny.

Podatek leśny [Ustawa 2002] zastąpił w odniesieniu do lasów państwowych podatek od nieruchomości oraz podatek dochodowy od osób prawnych, natomiast do pozostałych lasów, o ile nie stanowiły one części gospodarstwa rolnego, jedynie podatek od nieruchomości. Podatek leśny to nominalny podatek majątkowy. Zakres tego podatku jest równie szeroki i skonstruowany w sposób podobny, jak w przypadku podatku od nieruchomości [Hanusz, Niezgoda, Czernski 2006, s.72].

Opodatkowaniu podatkiem rolnym [Ustawa 1984] podlegają grunty sklasyfikowane w ewidencji gruntów i budynków jako użytki rolne lub jako grunty zadrzewione i zakrzewione na użytkach rolnych, z wyjątkiem gruntów zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej innej niż działalność rolnicza. Podstawę opodatkowania podatkiem rolnym stanowi:

- dla gruntów gospodarstw rolnych – liczba hektarów przeliczeniowych, ustalona na podstawie powierzchni, rodzajów i klas użytków rolnych, wynikających z gruntów i budynków oraz zaliczenia do okręgu podatkowego;
- dla pozostałych gruntów – liczba hektarów wynikająca z ewidencji gruntów i budynków.

Dla potrzeb wymiaru i poboru podatku od nieruchomości oraz podatku rolnego i leśnego organy podatkowe prowadzą ewidencję podatkową nieruchomości w systemie informatycznym. Ewidencja podatkowa nieruchomości zawiera dane o podatnikach i przedmiotach opodatkowania, w szczególności wynikają-

cych z informacji i deklaracji składanych przez podatników [Etel, Presnarowicz 2005, s.593].

Polski system opodatkowania nieruchomości jest niedostosowany do obowiązujących systemów w krajach Unii Europejskiej. Został on bardzo krytycznie oceniony przez ekspertów z Unii, którzy stwierdzili konieczność jego reformowania [Eterl (red.) 2003, s. 178].

### **3. Koncepcja podatku katastralnego**

W systemach opodatkowania nieruchomości niezwykle istotnym zagadnieniem jest kwestia pozyskiwania wiarygodnych i aktualnych informacji, potrzebnych do określenia wielkości podatków. We wszystkich państwach członkowskich „starej” Unii Europejskiej dane dla celów podatkowych gromadzone są w katastrach nieruchomości, dlatego też podatki wymierzone na ich podstawie noszą nazwę podatków katastralnych, a obowiązujące systemy opodatkowania nieruchomości - systemów katastralnych [Wójtowicz 2007, s. 15].

Kataster rozumiany jest jako urzędowy system informacyjny [Ustawa 1989], zawierający dane o przedmiotach katastralnych (nieruchomościach, w tym również budynkach i budowlach) oraz o podmiotach katastralnych (osobach fizycznych i prawnych, będących właścicielami lub posiadaczami nieruchomości). Od samego początku jednym z głównych zadań katastru, poza zabezpieczeniem obrotu nieruchomościami, było objęcie spisem nieruchomości podlegających opodatkowaniu. W chwili obecnej można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje katastru: fiskalny i prawny.

Pierwszy z nich charakteryzuje się ścisłym związkiem z systemem podatkowym, wyrażającym się tym, że zawiera dane niezbędne do wymierzania podatków obciążających nieruchomości, takie jak: dane podatnika, wartość nieruchomości. Kataster stworzony na potrzeby związane z opodatkowaniem nieruchomości może być także wykorzystany w innych celach. Założenia katastru fiskalnego są stosunkowo proste, ponieważ nie wymaga ustalania stosunków własnościowych, co wiąże się z dużymi nakładami finansowymi [Etel (red.) 2003, s. 14].

Kataster prawny jest ewidencją danych odzwierciedlających stan prawny nieruchomości. Ukierunkowany jest na rejestrację i ochronę praw rzeczowych, ale może też być wykorzystany do celów podatkowych. Zawiera informacje dotyczące prawa własności oraz innych praw i obciążeń związanych z nieruchomością. Instytucje tego typu są powiązane z księgami wieczystymi, albo też je całkowicie zastępują.

Nowy powszechny podatek od nieruchomości zostanie oparty na własności katastralnej, stanowiącej podstawę opodatkowania. Wartość katastralna nieruchomości będzie stanowić wartość ustaloną w procesie powszechnej taksacji

nieruchomości, która będzie polegać na oszacowaniu nieruchomości reprezentatywnych dla poszczególnych rodzajów nieruchomości na obszarze gminy [Dylenko 2006, s. 290]. Podatkiem objęci zostaną właściciele nieruchomości, lub w przypadku prawa wieczystego użytkowania nieruchomości Skarbu Państwa i gminy – użytkownicy władający nieruchomością. Przedmiot opodatkowania stanowią będą wszystkie nieruchomości sklasyfikowane według przepisów kodeksu cywilnego [Ustawa 1964], czyli grunty, budynki, budowle oraz inne konstrukcje wzniesione na gruncie i trwale z nim związane. Podstawę opodatkowania ma stanowić procent wartości nieruchomości, określonej zgodnie z przepisami ustawy i katastrze nieruchomości. Stawki podatkowe charakteryzować się będą zróżnicowaniem w zależności od rodzaju (przeznaczenia) nieruchomości. Ustanowieniem wysokości stawek zajmowałyby się rada gminy, w granicach wyznaczonych przez ustawę. Ministerstwo Finansów wstępnie zakłada, że stawki podatku katastralnego powinny wahać się od 0,1% do nie więcej niż 2% wartości nieruchomości rocznie, a rada gminy byłaby władna do stosowania ulg i zwolnień z podatku.

#### **4. Założenia wprowadzenia podatku od nieruchomości**

Daleko idąca ewolucja systemu gospodarczego Polski w ostatnich latach powoduje konieczność ciągłego i systematycznego dostosowania ram prawnych, które sprzyjają rozwojowi ekonomicznemu kraju. Decentralizacja państwa, a przede wszystkim coraz szerszy zakres obowiązków przekazywanych samorządom lokalnym, zrodziła potrzebę wykreowania stabilnego i pewnego źródła dochodów dla gmin. Takie wymagania może spełnić nowy podatek od nieruchomości, czyli podatek katastralny.

Prace na koncepcją wdrożenia podatku ad valorem od nieruchomości podjęto już na przełomie lat 1993/1994 w Ministerstwie Finansów. Powołano wówczas specjalny zespół do spraw reformy systemu podatkowego, a Sejm RP specjalną uchwałą zobowiązał rząd do opracowania założeń reformy podatku od nieruchomości, w którym bazą służącą do określenia podstawy opodatkowania miała być ich wartość. Jednak prace nad wprowadzeniem podatku katastralnego w Polsce trwają do dziś.

Proponowany podatek od wartości nieruchomości ma stanowić wyłącznie źródło dochodów samorządów terytorialnych, ponieważ jest on wydajny ekonomicznie, tworzy silne źródło dochodów, odpowiada możliwościom płatniczym podatników. Grunt jako źródło podatku nie pozwala na manipulację lub ucieczkę przed opodatkowaniem, a powszechność posiadania gruntów zapewnia uzyskanie minimum dochodów. Lokalne operowanie tym podatkiem zapewnia lepsze dostosowanie do warunków lokalnych i większą efektywność podatku jako instrumentu i źródła dochodów [ Słowik 2001, s. 84].

Katastralny system opodatkowania nieruchomości nie może być wprowadzany z „dnia na dzień”, stanowi on z reguły proces etapowy, trwający wiele lat. Wdrożenie katastru musi poprzedzać uporządkowanie praw własności do poszczególnych nieruchomości i ustalenie ich granic, co wymaga dużych środków finansowych oraz jest czasochłonne. Sfinansowanie tych prac przekracza skromne możliwości finansowe samorządów. Tylko w latach 2000-2005, w ramach prac modernizacyjnych związanych z synchronizacją trzech rejestrów w zintegrowany kataster nieruchomości, wydano łącznie 151,2 mln zł. Szacuje się, że pozostałe koszty związane z dokończeniem prac modernizacyjnych wyniosą około 768 mln zł. Znaczna część powyższych nakładów została wydatkowana ze środków bezzwrotnej pomocy zagranicznej, w tym PHARE, MATRA oraz Banku Światowego.

## **5. Szanse i bariery wprowadzenia podatku katastralnego w Polsce**

Przebieg dotychczasowych prac nad reformą opodatkowania nieruchomości w Polsce wskazuje, iż jakkolwiek istnieje powszechna zgoda, co do konieczności przeobrażeń obowiązującego rozwiązania, to żaden z kilku przygotowanych na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat projektów wprowadzenia opodatkowania ad valorem nie tylko nie doczekał się realizacji, ale nawet nie stał się przedmiotem publicznej debaty. Faktyczna treść konkretnych rozwiązań ustawodawczych pozostała jedynie w sferze domysłów i spekulacji dziennikarskich, co niewątpliwie nie przysłużyło się do pozyskania społecznej akceptacji zmian.

Do głównych barier wiążących się z wprowadzeniem podatku katastralnego należą między innymi bariery o charakterze technicznym, czyli brak wiarygodnej i pełnej ewidencji nieruchomości. Pomimo iż w polskim ustawodawstwie funkcjonują już wszystkie trzy komponenty systemu rejestracji gruntów i budynku, tj. kataster fizyczny (ewidencja gruntów i budynków), kataster prawny (księgi wieczyste) i kataster fiskalny (ewidencja podatkowa), to jakość danych daleka jest od oczekiwanych. W ewidencji gruntów i budynków rejestry nie są na bieżąco aktualizowane na podstawie napływających dokumentów i materiałów źródłowych. Daleki od doskonałości jest także stan katastru prawnego, ponieważ znaczna część nieruchomości nie posiada ksiąg, a zapisy w wielu istniejących są nieaktualne.

Kolejny problem utrudniający wprowadzenie reformy systemu wiąże się z otoczeniem instytucjonalnym rynku nieruchomości. W Polsce brak jest instytucji i ośrodków badawczych, analizujących poszczególne segmenty rynku, dostarczających wiarygodnych danych z zakresu kształtowania się cen rynkowych w zależności od atrybutów nieruchomości. Występuje niski poziom kwalifikacji kadry rzeczoznawców majątkowych obsługujących rynek nieruchomości.

Pomimo istnienia uregulowań prawnych występuje nadal dowolność interpretacyjna metodyk wyceny, a brak jednolitego podejścia do techniki wyceny utrudniać może właściwy wybór optymalnej techniki szacunku nieruchomości do celów podatkowych [Wójtowicz 2007, s.200].

Niezwykle istotnym problemem towarzyszącym reformie systemu opodatkowania nieruchomości są problemy społeczne. Głównym powodem strachu przed podatkiem katastralnym jest rzesza ludzi, których bieżące dochody są niewspółmierne do wartości posiadanych nieruchomości. Polacy traktują podatek ten jako niemoralny, bo uderzy w ludzi oszczędzających i inwestujących, którzy będą przez całe życie zmuszeni do płacenia swoistego haraczu od posiadanego majątku. W przeprowadzonych sondażach co trzeci respondent ocenia konstrukcję podatku katastralnego jako mniej sprawiedliwą od obecnie obowiązującej. Przeważa opinia o wyższym obciążeniu nowym podatkiem w stosunku do obowiązujących ciężarów podatkowych.

Reforma opodatkowania nieruchomości jest bardzo trudna do przeprowadzenia również z politycznego punktu widzenia. Z jednej strony politycy samorządowi nie mogą nie dostrzegać korzyści finansowych, wynikających z wprowadzenia podatku od wartości nieruchomości, zwłaszcza w perspektywie obserwowanego kryzysu finansów lokalnych. Z drugiej strony natomiast wdrożenie uważa się za zabieg „bolesny”, gdyż jest on podatkiem bezpośrednim, a przez to bardziej odczuwalnym dla podatników.

Należy także wskazać na niezwykle istotne bariery finansowe. Koszty wdrożenia nowego systemu opodatkowania i ewidencjonowania nieruchomości szacuje się bowiem na blisko 2 mld zł, a budżet państwa notuje z roku na rok coraz wyższy deficyt i nie jest w stanie unieść ciężaru całości wydatków.

Wiceminister finansów Elżbieta Chojna-Duch w wywiadzie dla Gazety Wyborczej [4 kwietnia 2008] zapewniła, że w najbliższych latach nie musimy obawiać się wprowadzenia podatku katastralnego. Uzależnienie podatku od nieruchomości od wartości nieruchomości oznaczałoby zapewne podwyżkę obciążeń, szczególnie dla właścicieli domów i mieszkań w dużych miastach, których wartość w ostatnim czasie poszybowała w górę. Przeszkodą do wprowadzenia podatku katastralnego jest brak katastru, czyli urzędowego rejestru gruntów i nieruchomości. Zdaniem wiceminister finansów nasze społeczeństwo nie jest jeszcze na tyle okrzepłe, by mogło zaakceptować podatek katastralny.

## **6. Uwagi końcowe**

Czynnikami wpływającymi na wzrost dochodów gmin będzie obniżenie kosztów administrowania podatkiem od wartości nieruchomości, zwiększenie obciążenia podatkowego właścicieli nieruchomości o dużej wartości, ograniczenie ulg i zwolnień w tym podatku, ujawnienie nieruchomości dotychczas nie

objętych opodatkowaniem bądź opodatkowanych niezgodnie z przeznaczeniem lub wykorzystaniem. Wymienione czynniki, jak się przewiduje, spowodują znaczący wzrost dochodów gmin z tytułu wpływu z podatku od nieruchomości.

Należy mieć na względzie także korzyści pozafiskalne, będące skutkiem zmiany zasady opodatkowania nieruchomości. Opodatkowanie wartości nieruchomości zapewni gminom większą autonomię i dynamikę dochodów lokalnych, a co za tym idzie uwiarygodni gminy jako podmioty rynku kapitałowego (wzrost możliwości finansowania inwestycji lokalnych poprzez kredyty i obligacje komunalne). Powiązanie korzyści ekonomiczno-użytkowych lokalizacji nieruchomości z wysokością podatku spowoduje bardziej racjonalne rozłożenie ciężaru podatkowego. Obecnie obciążenie podatkiem od nieruchomości nie ma związku z zamożnością majątkową podatnika. Wprowadzenie podatku od wartości nieruchomości umożliwi gminom prowadzenie polityki pobudzania obrotu nieruchomościami, a posiadacze nieruchomości będą zachęceni do wykorzystywania swoich nieruchomości zgodnie z logiką procesów gospodarczych.

## Literatura

1. Dauter B.(red.), *Podatki i opłaty lokalne. Podatek rolny. Podatek leśny*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007.
2. Dynenko J.(red.), *Szacowanie nieruchomości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006.
3. *Europejska Karta Samorządu Terytorialnego*, sporządzona w Strasburgu 15 października 1985 r. Dz. U. 1994 nr 124, poz. 607, ze zm.
4. Etel L. (red.), *Europejskie systemy opodatkowania nieruchomości*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2003.
5. Etel L., Presnarowicz S., *Podatki i opłaty samorządowe – Komentarz*, Wydanie 2, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005.
6. Etel L., Ruśkowski E., *Komentarz do ustawy o podatkach i opłatach lokalnych*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
7. Frydryk J., *Podatki i opłaty w dochodach gmin*, Wydawnictwo Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 1996.
8. Hanusz A., Niezgodna A., Czernski P., *Dochody budżetu gminy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006.
9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz. U. 1997 nr 78, poz. 483.
10. Ostaszewski J.(red.), *Teoretyczne podstawy reformy podatków w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
11. Owsiak S., *Finanse publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

12. Kosek-Wojnar M., Surówka K., *Podstawy finansów samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
13. Patrzałek L., *Finanse samorządu województwa w systemie finansów publicznych w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
14. Słowik U., *Kierunki zmian podatku od nieruchomości w Polsce w świetle procedur integracyjnych z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, „Zeszyt Naukowy” nr 563, Kraków 2001.
15. Szczodrowski G., *Polski system podatkowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
16. Ustawa z dnia 30 października 2002r. o podatku leśnym, Dz. U. nr 200, poz. 1682 ze zm.
17. Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym, Dz. U. nr 52 poz. 268, ze zm.
18. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. nr 16, poz. 95, ze zm.
19. Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, Dz. U. nr 9, poz. 31, ze zm.
20. Ustawa z dnia 25 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 249, poz. 2104, ze zm.
21. Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz. U. nr 203, poz. 1966, ze zm.
22. Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. prawo geodezyjne i kartograficzne, Dz. U. z 2005 nr 240, poz. 2027, ze zm.
23. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny, Dz. U. nr 16, poz. 93, ze zm.
24. Wójtowicz K., *System opodatkowania nieruchomości w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
25. Wyrzykowski W., *Polski system podatków i opłat w zarysie*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.